

ORGANIZACIONO
PONAŠANJE
- DESETA LEKCIJA -

Moć i politički procesi

Moć, uticaj i autoritet



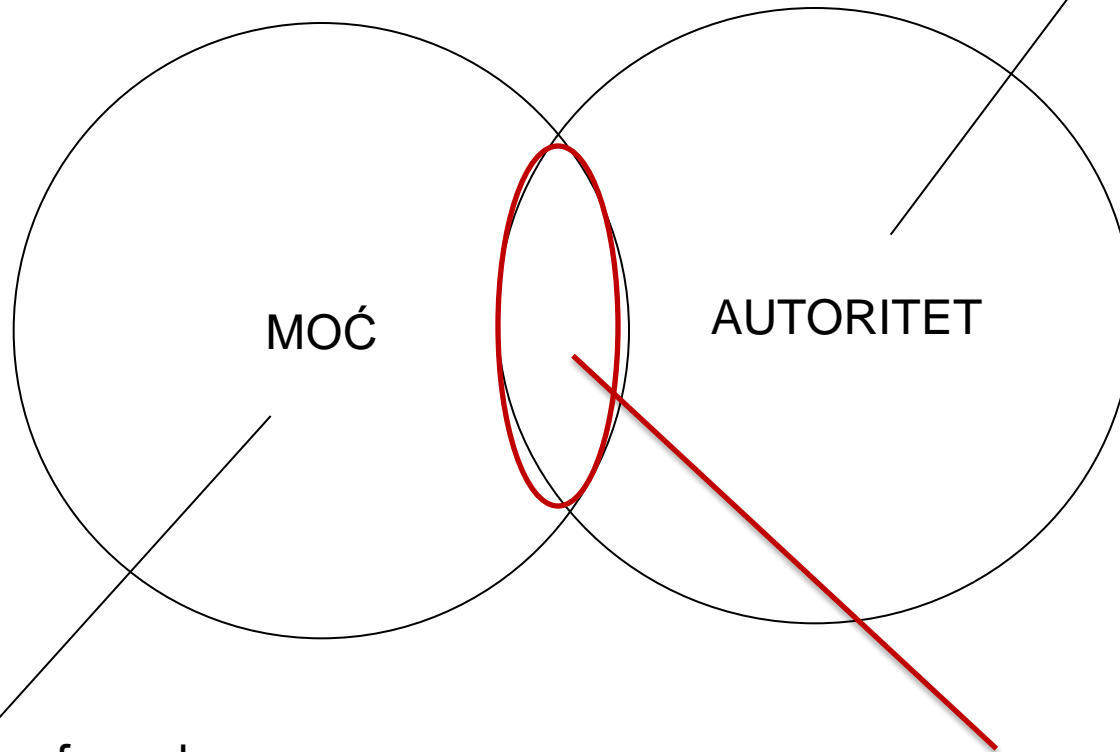
- **Moć** - sposobnost socijalnog aktera da u datom socijalnom odnosu promeni ponašanje drugog socijalnog aktera

Moć je sposobnost ostvarivanja uticaja

- **Uticaj** - proces u kome socijalni akter svojim ponašanjem (svesno ili nesvesno) menja ponašanje drugog socijalnog aktera
- **Autoritet** - legitimna moć odnosno moć koja je opravdana (legitimisana) nekim zakonom, institucijom ili pak organizacijom

Autoritet je legitimno pravo da se vrši moć

Formalni autoritet bez realne moći - posednik ima pravo ali ne i sposobnost da ostvaruje uticaj



Realna moć bez formalnog autoriteta - posednik ima sposobnost ali ne i pravo da ostvaruje uticaj

Realna moć i autoritet se poklapaju - posednik ima pravo i sposobnost da ostvaruje uticaj

Pristupi moći

1. Resursna perspektiva moći
2. Interpretativna perspektiva moći

1. Resursna perspektiva moći

- osnova: hipoteza o međusobnoj razmeni socijalnih aktera u grupama ili organizacijama
 - svaka aktivnost koja vodi u korist
 - recipročni odnosi
 - u osnovi svake moći je nejednaka razmena između članova socijalnih zajednica
 - moć nastaje onda kada je razmena između članova organizacije nejednaka, tj. kada neki članovi organizacije pružaju drugima nešto što im ovi ne mogu uzvratiti

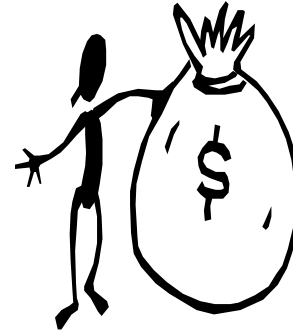
“Moć je kada imaš nešto što drugima treba a nemaju.”

Objašnjenja izvora moći

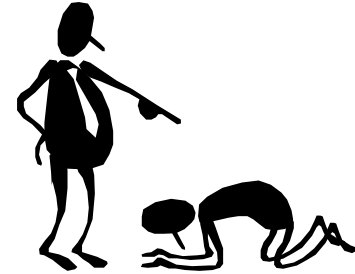
- 1) Izvori pojedinačne moći (moći pojedinca)
- 2) Izvori moći organizacionih jedinica

1) Izvori pojedinačne moći (moći pojedinca)

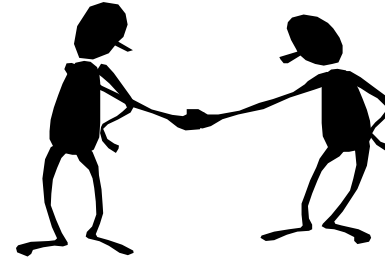
Moć nagrađivanja (nagrada)



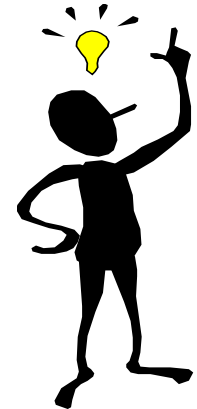
Moć kažnjavanja (kazna)



Legitimna moć (hijerarhijski položaj)



Ekspertska moć (znanje)



Referentna moć (identifikacija)



Osnove moći i izvori moći pojedinaca u organizacijama

- ***Osnova moći*** - ono što pojedincu daje moć
 - 1) sila - moć prinude
 - 2) nagrada - moć nagrađivanja
 - 3) ubeđivanje - moć ubeđivanja
 - 4) znanje - moć znanja
- ***Izvori moći*** - pokazuju kako je pojedinac došao u poziciju da stekne osnovu moći
 - 1) pozicija
 - 2) lične karakteristike
 - 3) ekspertiza
 - 4) šansa

= *moć pojedinca u organizaciji* je interakcija njegove osnovne moći koju koristi i izvora moći koji ga dovodi u situaciju da koristi tu osnovu moći



2) Izvori moći organizacionih jedinica

1. Model resursne zavisnosti

– sposobnost kontrolisanja kritičnih resursa – važnih, retkih i nezamenljivih - (materijalni resursi, finansijski resursi, znanje, informacije, ...)

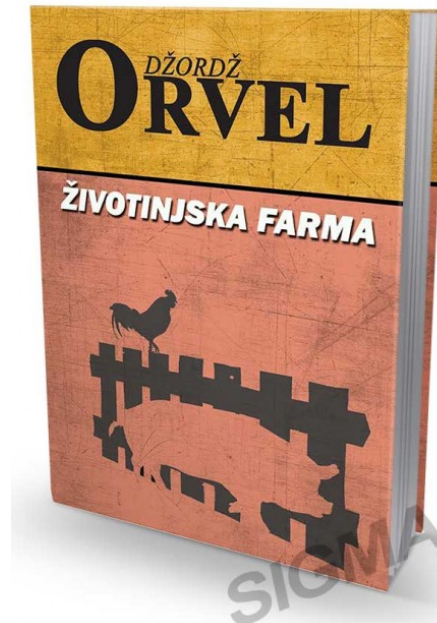
2. Model strateške kontingencije

– sposobnost prilagođavanja okruženju u kojem posluje radi ostvarivanja ciljeva

2. Interpretativna perspektiva moći

- proces socijalne konstrukcije realnosti
- *Faze sticanja interpretativne moći:*
 - 1) privlačenje pažnje
 - 2) konceptualizacija zajedničkih iskustava
 - 3) kognitivna zavisnost

“Hrabrost nije dovoljna, odanost i poslušnost su važniji...”



2. Interpretativna perspektiva moći

- *Faze sticanja interpretativne moći:*
 - 1) privlačenje pažnje - da bi neki pojedinac mogao da nametne svoje značenje stvari ili pojava drugima oko sebe on mora prvo da zauzme njihovu pažnju da bi oni uopšte čuli šta on ima da kaže
 - 2) konceptualizacija zajedničkih iskustava
 - 3) kognitivna zavisnost

2. Interpretativna perspektiva moći

- *Faze sticanja interpretativne moći:*

- 1) privlačenje pažnje

- 2) konceptualizacija zajedničkih iskustava - lider koji je zauzeo pažnju okoline sumira, objašnjava i interpretira događaje i pojave i određuje im značenje, okolina ta značenja prihvata čime lider zapravo oblikuje njihovu svest. Iz svesti inferiornih proističe i odgovarajuće ponašanje = inferiorni pojedinci se ponašaju upravo onako kako to želi superiorni pojedinac što njemu daje moć i pored toga što možda ne kontroliše resurse

- 3) kognitivna zavisnost

2. Interpretativna perspektiva moći

- *Faze sticanja interpretativne moći:*
 - 1) privlačenje pažnje
 - 2) konceptualizacija zajedničkih iskustava
 - 3) kognitivna zavisnost - nije dovoljno da lider samo jednom nametne interpretaciju realnosti pratiocima i da stekne stabilnu moć, oni moraju postati zavisni od lidera u procesu objašnjenja realnosti u dužem vremenskom periodu

Politički procesi u organizaciji

- *Uslovi da bi se neki akt proglasio kao politički akt ili proces u organizaciji:*
 1. usmeren je na sticanje ili održavanje moći pojedinca ili grupe = cilj je sticanje moći
 2. nije formalno sankcionisan i odobren = neformalni proces
 3. usmeren je ka ostvarivanju ličnih (sebičnih) ciljeva = nije usmeren ka ostvarivanju organizacionih ciljeva

Faktori intenziteta političkih procesa

1) Individualni faktori:

- ❖ samoposmatranje
- ❖ interni lokus kontrole
- ❖ makijavelizam
- ❖ postojanje više alternativa odlaska i njihova atraktivnost

2) Organizacioni faktori:

- ❖ nedostatak resursa u organizaciji
- ❖ organizaciona kultura
- ❖ stil vođstva
- ❖ nejasna struktura
- ❖ sistem ocenjivanja učinaka i sistem nagrađivanja

Političke strategije za sticanje i održavanje moći

- 1. Kontrola informacija** – selekcija informacija koja se koristi u procesu odlučivanja
- 2. Formiranje koalicija** – udruživanje pojedinaca i grupa radi postizanja nekog zajedničkog cilja. Osnovno pravilo: kompromis po principu reciprociteta: *“ja ću tebi pomoći u ovome a ti ćeš meni u ovome”*.
- 3. Nalaženje sponzora ili mentora** – udruživanje sa moćnijima od sebe
- 4. Kooptacija** – uključivanje potencijalnog oponenta u grupu koja donosi odluku, gde se oponent pretvara u pobornika odluke jer je u njenom izboru učestvovao
- 5. Upotreba spoljnih eksperata** – kada autoritet rukovodioca nije dovoljan da bi podržao neku kritičnu odluku koriste se spoljni eksperti koji posle “objektivne” analize daju “neutralno” i “ekspertske” mišljenje koje podržava prećutni stav naručioca

Samooobnavljanje moći

- poseban izvor moći = proces u kom oni koji već imaju moć koriste tu moć da bi stekli još dodatne moći

4 osnovna oblika:

1. *Eksploatacija resursne moći* (resursna moć - resursna moć)
2. *Legitimizacija resursne moći* (resursna moć - interpretativna moć)
3. *Eksploatacija interpretativne moći* (interpretativna moć - interpretativna moć)
4. *Institucionalizacija interpretativne moći* (interpretativna moć - resursna moć)