



PSIHOLOGIJA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

Filozofski fakultet u Beogradu
Odeljenje za psihologiju
Katedra za I/O psihologiju

Prof. dr Nebojša Majstorović





Grupni faktori OP-a: Moć, politike i
uticaji u organizaciji

Definicije osnovnih pojmova

Šta je to grupa?

'...two or more individuals, interacting and interdependent, who have come together to achieve particular objectives.' (Robbins & Judge, 2013)

Zašto ljudi formiraju grupe?

Kakva je veza između pripadnosti grupi i identiteta?

Kako nastaju grupe?

Da li se međusobno razlikuju grupe i radni timovi?

Kakva je uloga moći u grupi?

Definicije osnovnih pojmova

(nastavak)

Moć

Predstavlja sposobnost uticaja na druge kada se oni nalaze u zavisnom položaju.

Moć je sadržana u poziciji koju neko zauzima, ali i u resursima kojima ta osoba upravlja.

Nerado govorimo o moći:

'People who have power deny it, people who want it try not to look like they're seeking it, and those who are good at getting it are secretive about how they do so'(Kanter, 1979, prema Robbins & Judge, 2013).

Definicije osnovnih pojmova

Moć

Predstavlja sposobnost osobe A da utiče na ponašanje osobe B tako da ono bude u skladu sa željama osobe A. (Bass & Stogdill, 1990).

Da li su moć i vlast ekvivalentni pojmovi?

Šta moć čini legitimnom?

Šta je to nelegitimna primena moći?

Kada govorimo o zloupotrebi moći?



Definicije osnovnih pojmova

(nastavak)

Odnos zavisnosti

- Postulat opšte zavisnosti
 - U meri u kojoj je osoba B zavisnija od osobe A, osoba A će imati veću moć nad osobom B.
 - Posedovanje ili kontrola oskudnih a poželjnih resursa organizacije čini menadžera moćnim.
 - Pristup alternativnim resursima nad kojima neposredni rukovodilac nema kontrolu umanjuje njegovu moć.
- Šta stvara odnos zavisnosti?
 - Važnost resursa za organizaciju,
 - Ograničenost tih resursa,
 - Nezamenljivost ovih resursa.

Definicije osnovnih pojmova

(nastavak)

Uticaj

- Predstavlja istu sposobnost kao i moć, ali je mного diskretnija, generalnija i manje pouzdana nego moć.
- Uticaj nije zasnovan na formalnim osnovama već se više bazira na psihološkim taktikama koje se primenjuju tokom uspostavljanja odnosa moći.

Model uticaja (Kelman, 1961)

- Tri razloga za konformiranje sa direktivom:
 1. Očekivanje **nagrade** ako izvrši ili **kazne** ako ne,
 2. Želja da se uspostave dobri odnosi sa menadžerom sa kojim se osoba **identifikuje**,
 3. Verovanje da je direktiva u skladu sa **internalizovanim** vrednostima organizacije.

Šta nam ova klasifikacija načina uticaja sugerije?

Pet osnova menadžerske moći

(French & Raven, 1959)

Moć nagrađivanja

Potencijal za promenu ponašanja baziran na nagrađivanju nakon postupka ili na očekivanju nagrade za neki postupak (nagrade: lična promocija, povišica, nagradno putovanje, raspoređivanje na perspektivne poslove).

Šta bi se desilo kada bi menadžer menjao kriterije za nagrađivanje?

Moć kažnjavanja

Potencijal za promenu ponašanja baziran na strahu od kazne (degradacija u rangu, smanjenje plate, oduzimanje privilegija, suspenzija).

Šta bi se desilo ako bi kazna izostala ili bi se primenjivala nekonzistentno?



Pet osnova menadžerske moći

(nastavak)

Legitimna moć

Moć koja proističe iz pozicije koju osoba zauzima u formalnoj hijerarhiji organizacije.

Bazira se i na generalnoj spremnosti podređenih da se potčine autoritetu (socijalno učenje).



Kako se formira spremnost za potčinjavanje autoritetu?

Pet osnova moći (nastavak)

Ekspertska moć

Osoba je u stanju da menja ponašanje drugih zato što je drugi opažaju kao znalačku ili talentovanu u nekoj specifičnoj oblasti.

Da li je rukovodilac ekspert?

Referentna moć

Bazira se na atraktivnoj ličnosti, interpersonalnom stilu, vrednostima i uspehu koji navode druge osobe da žele da se identifikuju sa njom.

Da li se osoba sa referentnom moći može ponašati subverzivno prema organizaciji?



Interakcija moći

Da li menadžer može da poseduje sve izvore moći?

Kakva je interakcija između moći koje on može da poseduje?

Šta će se desiti ako menadžer ne koristi moć koju ima?

Ko je to pasivni menadžer?

Šta ako pasivni menadžer odluči da primeni svoju moć?

Interakcija moći

- Menadžer može imati više ili manje svaki oblik moći ali, na primer, prevelika primena moći kažnjavanja može dovesti do smanjenja njegove referentne moći.

Zašto?

- Zato što se neformalna moć osobe zasniva na percepciji same osobe, a formalna moć na percepciji pozicije koju ta osoba zauzima.
- Dve grupe vrsta moći :
 - **formalna moć** (legitimna, i moć nagrađivanja i kažnjavanja i data je u organizacijskom položaju) i
 - **neformalna moć** (ekspertska i referentna i data je u ličnim karakteristikama rukovodioca).
- Formalna moć ima brži efekat na neposredno ponašanje, ali ne vodi nužno ka istinskoj saglasnosti sa rukovodiocem i ka predanosti postavljenom cilju.
- Neformalna moć može imati ozbiljan pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom kao i na učinak podređenog, ali može proizvesti i obrnut efekat.

Da li se izgubljena ekspertska moć može obnoviti?

Organizacijska analiza moći (Etzioni, 1975)

- ▶ Nalazi tri tipa moći prema tome kako složene organizacije pridobijaju članove da se konformiraju:
 1. **Moć kažnjavanja** (zatvorske ustanove),
 2. **Utilitarna moć** (biznis organizacije), i
 3. **Normativna moć** (profesionalne asocijacije).

- ▶ Efikasnost ovih organizacija zavisi i od vrste uključenosti njihovih članova izazvanih dominantnim tipom moći:
 - ▶ otuđena (negativni i odbijajući stavovi),
 - ▶ proračunata (maksimiziranje ličnog interesa) i
 - ▶ moralna uključenost (predanost vrednostima organizacije).

Integracija tri modela moći i uticaja

Proces interpersonalnog uticaja (Kelman)	Osnove moći (French & Raven)	Organizacijska moć (Etzioni)
<i>Internalizacija</i>	<i>Legitimna moć Ekspertska moć</i>	<i>Normativna moć</i>
<i>Identifikacija</i>	<i>Referentna moć</i>	<i>Normativna moć</i>
<i>Konformiranje (nagrada)</i>	<i>Moć nagrađivanja</i>	<i>Utilitarna moć</i>
<i>Konformiranje (kazna)</i>	<i>Moć kažnjavanja</i>	<i>Moć kažnjavanja</i>

Vecchio, 1995, str. 304



Integracija tri modela moći i uticaja

Da li sličnosti između ovih modela ukazuju na
nivo motivacije koji mogu biti angažovani?

Da li pokoravanje, identifikacija ili internalizacija
mogu biti neprimerene u menadžerskom
pokušaju motivisanja?



Organizacijska politika: Moć u akciji

Organizacijska politika predstavlja aktivnost u organizaciji usmerene na razvoj i korišćenje moći kao i drugih resursa da bi se ostvarili ciljevi u situacijama kada postoji neizvesnost i nesaglasnost oko alternativa (Pfeffer, 1981, prema Vecchio, 1995, str. 305).



Da li je političko ponašanje u organizaciji samo svojstveno menadžerima?

Da li postoje legitimno i nelegitimno političko ponašanje u organizaciji?

Političke taktike

Predstavljaju specifične načine na koje osobe prevode moć u političke akcije u organizaciji.

Taktike:

- Laskanje (Ingratiation)
- Koalicije
- Impression menadžment
- Informacijski menadžment
- Promocija opozicije
- Zauzimanje linijskih pozicija



Impression Menadžment

Predstavlja tehnike kojima se osoba služi kako bi kontrolisala utisak koji o njoj formiraju druge osobe.

Source: Based on B. R. Schlenker, *Impression Management* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); W. L. Gardner and M. J. Martinko, "Impression Management in Organizations," *Journal of Management*, June 1988, p. 332; and R. B. Cialdini, "Indirect Tactics of Image Management Beyond Basking," in R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989), pp. 45–71.

IM Tehnike:

- Konformiranje
- Izgovori
- Izvinjenja
- Self-Promocije
- Laskanja
- Usluge
- Veza (Association)



Impression Menadžment (IM)

IM Tehnike:

- **Konformiranje** (saglašavanje sa nekom osobom da bi se dobila potvrda i podrška od nje)
- **Izgovori** (davanje objašnjenja za potencijalne neuspehe da bi se ublažila tako proizvedena neprijatnost)
- **Izvinjenja** (preuzimanje odgovornosti za neprijatne događaje i istovremeno traženje oprosta za to)
- **Self-Promocija** (naglašavanje sopstvenih kvaliteta, umanjivanje nedostataka i naglašavanje vlastitih radnih postignuća)

Impression Menadžment (IM)

IM Tehnike:

- **Laskanja** (upućivanje komplimenata drugima na njihove vrline kako bi oni izgledali uočljivi i dopadljivi)
- **Usluge** (čini se nešto dobro osobi da bi se od nje dobila potvrda i podrška)
- **Veza (Association)** (zaštita i unapređenje imidža osobe putem upravljanja informacijama o ljudima i stvarima sa kojima je ta osoba povezana)

Devijantne političke taktike

Predstavljaju etički problematične oblike političkog ponašanja.



Neetične taktike:

- Potpuna eliminacija
- Podeli i osvoji
- Isključi opoziciju

Skupe političke greške

Predstavljaju pogrešnu percepciju situacije u organizaciji i na tome zasnovane akcije.

Pogrešne taktike:

- Prekidanje lanca komandi
- Gubitak samokontrole
- 'NE' za top menadžment
- Javno kritikovanje pretpostavljenog
- Preispitivanje prihvaćenih vrednosti



Prevladavanje političkih igri u radnoj grupi

Menadžeri moraju da se bave političkim igrama kako bi održali orijentaciju grupe ka proizvodnji.

Na koje načine?



Koping mehanizmi:

- Menadžer kao role-model fer i pravednih odnosa prema drugima.
- Postavljanje jasnih radnih zadataka.
- Eliminirati koalicije i klike u grupi.
- Sučeliti politikante jedne s drugima.

Zašto političarenje odvlači grupu od radnih ciljeva?

Model sa šest taktika uticaja na druge

(Kipnis & Schmidt, 1990)

- Empirijska istraživanja su pošla od 6 pretpostavljenih taktika uticaja na druge:
 - Razložnost (korišćenje podataka, logike i diskusije)
 - Prijateljska klima (menadžer pokazuje interesovanje za radnike, dobru volju)
 - Formiranje koalicija (drugi iz organizacije su pozvani da podrže direktive)
 - Pogađanje (pregovori i razmenjivanje usluga da bi se radilo)
 - Asertivnost (oslanjanje na direktnost i pritisak u komunikaciji)
 - Poziv višim instancama (pozivanje na mišljenje osoba sa viših položaja)

Model sa šest taktika uticaja na druge

(Kipnis & Schmidt, 1990) (nastavak)

- ▶ Istraživači su detektovali 4 stila uticaja na druge:
 Pucači (Shotguns)(koriste sve taktike da ostvare cilj),
 Taktičari (koriste razlog i logiku),
 Laskavci (čine da se drugi osećaju dobro i laskaju im),
 Posmatrači (radije posmatraju akciju nego što pokušavaju da utiču na nju).
- ▶ Prilikom procenjivanja radne uspešnosti najlošije prolaze muškarci i žene 'pucači', a najbolje prolaze muškarci 'taktičari' i žene 'laskavci' i 'posmatrači'.
- ▶ Autori predočavaju da najviše zarađuju 'taktičari' a najmanje 'pucači' i 'laskavci'.
- ▶ Kada pokušavaju da utiču na ponašanje podređenih menadžeri češće koriste asertivnu taktiku, dok su im koalicije potrebne da utiču na sebi nadređene.
- ▶ Predlažu da se odustane od preterane asertivnosti u treninzima za rukovodioce i da se više neguje stil uticaja kakva je kod 'taktičara'.

Kako ljudi reaguju na organizacijske političke igre?

- Za većinu ljudi (oni sa skromnim političkim veštinama ili oni koji ne žele da politiziraju) rezultat je uglavnom negativan:
 - nisko zadovoljstvo poslom,
 - povećan stres i anksioznost,
 - prepuštanje prostora politikantima,
 - pad motivacije i učinka, i
 - napuštanje posla.
- Kada osoba vidi političarenje kao pretnju, često se javlja defanzivno ponašanje (izbegavanje akcije ili, ako se akcija ne može izbeći, onda barem izbegavanje lične odgovornosti za konsekvence takve akcije).
 - Cilj defanzivnog ponašanja nije da se postigne cilj (proaktivno političko ponašanje) nego da se spreči šteta.

Da li je politička akcija etična?

- Sprovođenje bilo koje organizacijske politike podrazumeva korišćenje moći.

Da li je moć korišćena na etičan način?

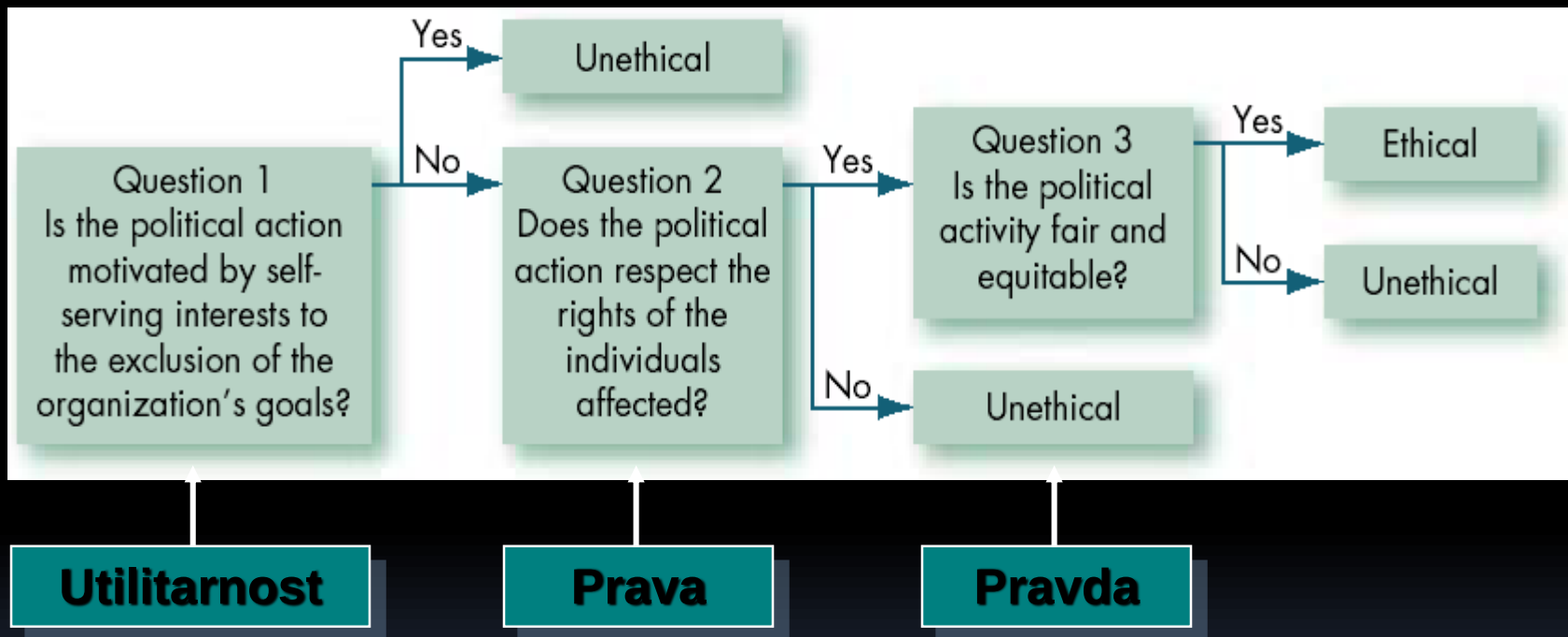
- Radna etika se, prema utilitarističkoj paradigmi, odnosi na moralne konsekvence odluka i postupaka.
 - Moralna konsekvencija je potencijalna šteta naneta onima koji mogu biti žrtva odluke ili postupka (unutar organizacije ili izvan).

Da li treba učestovati u određenoj političkoj akciji - da li je ista etična?

Da li je politička akcija etična?

- Cavanagh, Moberg & Velasquez (1981) su našli da je neka politička akcija neetična ukoliko:
 - su interesi organizacije narušeni ostvarenjem nekih užih interesa (ličnih, grupnih),
 - ne poštuje prava svih umešanih strana i
 - krši pravednost – ravnopravnost i fer tretman svih.

Da li je politička akcija etična?



Source: Adapted from G.F. Cavanagh, D. Moberg, and M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics," *Academy of Management Review*, July 1981, p. 368.



Hvala na pažnji.