

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Kardeljeva ploščad 5  
1000 Ljubljana  
Slovenija

**JANJA KOREN**

Koalicije kot vir pridobivanja in ohranjanja moči v  
organizacijah

MAGISTRSKO DELO

**Mentor: izredni profesor dr. Andrej Rus**

LJUBLJANA, 2006

Nikoli ne zaupajte preveč svojim prijateljem, naučite se uporabiti svoje sovražnike.  
(2. zakon moči, Green, 1998: 5)

Hvala vsem, ki so mi pomagali iskati pot.

Hvala mentorju dr. Andreju Rusu, ki me je s pravo mero cinizma in ironije vodil skozi nalogo, hvala nekdanjima direktorjema Droge in Krke, Matjažu Čačoviču in Milošu Kovačiču, nekdanjima predsednikoma njunih nadzornih svetov, dr. Bogomirju Kovaču in Janezu Prijatelju, ter vsem ostalim, ki so bili pripravljeni sodelovati z mano pri oblikovanju empiričnega dela in mi poklonili dragoceni čas. In še posebej hvala mojima Deji in Miletu ter sestri Mirjani, ki so mi omogočili, da sem, kar sem.

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>2. PROBLEM IN HIPOTEZE</b> .....	<b>9</b>
<b>3. TEORIJE MOČI</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1. Avtorji teorij moči</b> .....	<b>16</b>
3.1.1. Thomas Hobbes .....	16
3.1.2. Bertrand Russell .....	17
3.1.3. Max Weber .....	18
3.1.4. Robert Dahl .....	19
3.1.5. Hannah Arendt.....	20
3.1.6. Talcott Parsons .....	20
3.1.7. Alvin I. Goldman.....	21
3.1.8. Peter Bachrach in Morton Baratz.....	22
3.1.9. John Kenneth Galbraith .....	23
3.1.10. Michael Foucault .....	25
3.1.11. Karl Marx .....	29
3.1.12. Antonio Gramsci.....	29
3.1.13. Friedrich Nietzsche.....	30
3.1.14. Steven Lukes .....	30
3.1.15. Gerhard Lenski .....	32
3.1.16. Raymond Aron .....	33
3.1.17. Organizacijske teorije moči .....	33
<b>4. VIRI MOČI</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1. Organizacijski viri</b> .....	<b>39</b>
4.1.1. Formalna avtoriteta oz. položaj v organizaciji.....	39
4.1.2. Nadzor nad redkimi viri in oskrba z njimi .....	44
4.1.3. Nadzor znanja in informacij .....	47
4.1.4. Nadzor procesa odločanja.....	50
4.1.5. Uporaba organizacijske strukture, pravil, predpisov in procedur .....	51
4.1.6. Nadzor meja.....	52
4.1.7. Sposobnost obvladovanja negotovosti.....	53
4.1.8. Nadzor tehnologije .....	54
4.1.9. Medosebna zaveznitva, mreže in nadzor »neformalnih organizacij«.....	54
4.1.10. Nadzor kontraorganizacij.....	56
4.1.11. Simbolizem in upravljanje pomena .....	57
4.1.12. Spol in upravljanje z razmerji med spoloma.....	58
4.1.13. Strukturni dejavniki, ki definirajo stopnjo dejavnosti.....	58
4.1.14. Moč, ki jo posameznik že ima .....	59
<b>4.2. Individualni viri</b> .....	<b>59</b>
4.2.1. Osebnostne lastnosti .....	59
4.2.2. Modra paranoja.....	63
<b>5. UPORABA MOČI IN POGOJI ZA UPORABO MOČI</b> .....	<b>64</b>
<b>5.1. Struktura moči v organizaciji</b> .....	<b>64</b>
<b>5.2. Vpliv okolja (homogenega ali heterogenega) na distribucijo moči in strukturo organizacije</b> .....	<b>68</b>
<b>5.3. Uporaba moči</b> .....	<b>80</b>
<b>5.4. Pogoji za uporabo moči</b> .....	<b>81</b>
5.4.1. Medsebojna odvisnost .....	82
5.4.2. Razlike v pogledih .....	83

5.4.3. Pomanjkanje virov .....	85
5.4.4. Pomembnost odločitve .....	86
5.4.5. Razporeditev moči .....	87
5.4.6. Odločanje z manj politike .....	88
<b>5.5. Prepoznavanje in ocenjevanje moči oz. nosilcev moči in medsebojne odvisnosti .....</b>	<b>89</b>
5.5.1. Definiranje relevantnih političnih enot .....	90
5.5.2. Ocenjevanje moči subdivizij .....	90
5.5.3. Indikatorji ugleda (»reputational indicators«) in predstavitveni indikatorji (»representational indicators«) .....	91
5.5.4. Diagnosticiranje moči z opazovanjem posledic .....	91
5.5.5. Diagnosticiranje modelov odvisnosti in medsebojne odvisnosti .....	93
5.5.6. Simboli moči .....	94
<b>6. KOALICIJE MOČI IN POLITIČNA ZAVEZNIŠTVA .....</b>	<b>95</b>
<b>6.1. Vzroki za nastanek koalicij .....</b>	<b>95</b>
6.1.1. Razlike med koalicijami v politiki in v formalnih organizacijah .....	95
<b>6.2. Organizacija kot koalicija različnih interesov .....</b>	<b>98</b>
<b>6.3. Pogoji za nastanek koalicij v organizacijah .....</b>	<b>101</b>
6.3.1. Velikost in sestava dominantne koalicije .....	103
6.3.2. Načini oblikovanja koalicij (notranjih in zunanjih) .....	104
<b>6.4. Ohranjanje koalicij .....</b>	<b>111</b>
<b>6.5. Propadanje koalicij in vzroki zanj .....</b>	<b>115</b>
<b>7. DINAMIKA MOČI V ORGANIZACIJI – PRIDOBIVANJE, OHRANJANJE IN IZGUBA MOČI .....</b>	<b>118</b>
<b>7.1. Organizacija kot politični sistem in politični igralec .....</b>	<b>118</b>
<b>7.2. Empirični del .....</b>	<b>131</b>
7.2.1. Opis metode .....	131
7.2.2. Primer uspešnega ohranjanja koalicije in uspešne uporabe moči in vpliva: Krka – moč Miloša Kovačiča .....	134
7.2.3. Primer neuspešnega ohranjanja koalicije in izgube moči: Droga – razrešitev Matjaža Čačoviča ...	153
7.2.4. Analiza primerov .....	185
<b>8. ZAKLJUČEK .....</b>	<b>190</b>
<b>9. LITERATURA .....</b>	<b>192</b>

# 1. UVOD

Slovensko gospodarstvo pretresajo številne zamenjave v vrhovih družb. Od jeseni 2004 do jeseni 2006 so nadzorni sveti razrešili direktorje v 18 od 50 največjih gospodarskih družb v Sloveniji, med drugim v Mercatorju, Telekomu, Mobitelu, Petrolu, Hitu, Slovenskih železnicah, Elektru Slovenija, Interevropi, Pivovarni Laško itd. (glej Žerdin, 2006: 19). Direktorji so se zamenjali tudi v Adrii Airways, na Delu, v Termah Čatež, Abanki Vipava, Zavarovalnici Triglav, NKBM in v številnih drugih družbah. Skupaj se je moralo posloviti več deset direktorjev. Redki med njimi so se upokojili oziroma jim je potekel mandat, največ jih je odstopilo iz osebnih razlogov, nekatere pa so, praviloma iz nekrivdnih razlogov, predčasno razrešili. Do zamenjav je prihajalo predvsem v podjetjih, v katerih ima lastniški delež država, neposredno ali posredno, zato se jih drži prizvok političnosti. Zanimivo je, da se za zamenjave niso odločili le v podjetjih s težavami, ampak tudi v zelo uspešnih podjetjih. Ekonomskih razlogov za kadrovske zamenjave, kot ugotavlja ekonomist dr. Marjan Senjur, največkrat ni bilo (Repovž, 2006).<sup>1</sup>

Na drugi strani pa je vrsta družb, v katerih so direktorji še vedno trdno na svojih položajih. Med njimi so Sava Kranj, Merkur, Gorenjska banka in druge. Postavlja se vprašanje, zakaj se v podobnih razmerah nekaterim direktorjem uspe na položaju obdržati več mandatov, drugi pa se morajo, praviloma neprosto voljno, predčasno posloviti. Zakaj so nekateri pri pridobivanju moči, ki jo vidim kot pogoj za obstanek direktorja, uspešni, drugi pa ne? Zakaj nekaterim uspe ohranjati in še povečevati nakopičeno moč, drugi pa jo izgubijo tako rekoč čez noč? Kaj je odločilnega pomena pri tem, ali bo direktor ostal na položaju ali ne? Da to ni uspešnost, se je izkazalo pri večini zgoraj omenjenih primerov, v katerih je prišlo do kadrovske zamenjave. So potemtakem odločilne vodstvene sposobnosti in osebne lastnosti direktorja ali kaj tretjega? Je morda to sposobnost direktorja oblikovati in ohranjati zaveznitva oz. koalicije s posamezniki v podjetju in zunaj njega kot pomembnega vira moči? Vsa ta vprašanja so me vzpodbudila k raziskovanju kompleksne teme o moči in njenih virih. Pri tem se opiram na ugotovitve različnih avtorjev, da je moč sposobnost, da prisiliš nekoga, da ravna v skladu s tvojimi navodili, čeprav bi sam ravnal drugače (Weber, 1976), in da so močni tisti, ki so sposobni uresničiti svoje cilje oz. svojo voljo, tudi če se drugi temu upirajo (Mills, 1956), oz.

---

<sup>1</sup> Dr. Marjan Senjur je v intervjuju za Delo dejal: »Kadrovske zamenjave v gospodarstvu so legitimne samo, če so posledica ekonomske neuspešnosti. V tem smislu dosedanjim kadrovske zamenjavam ekonomske legitimnosti primanjkuje« (Repovž: 2006).

so sposobni pripraviti ljudi, da delajo stvari, ki jih sicer ne bi (Pfeffer, 1992). Bistveno je premagati rezistenco oz. odpor nekoga drugega (Etzioni, 1968). Samo formalni položaj namreč ni zadosten za ohranjanje moči v dolgem časovnem obdobju. Formalni položaj oz. avtoriteta je za direktorja vir moči le, če z njim soglašajo zaposleni na nižjih ravneh, ki tudi imajo moč – moč odpora ali zavračanja ukazov njihovih predstojnikov. Če se jih dovolj upira, potem njihovi nadrejeni sploh nimajo nobene moči (Pfeffer, 1992), ampak imajo pri zagotavljanju uspešnega delovanja organizacij in pri izvrševanju sankcij velike težave. Temeljna ideja je, da so zato zelo pomemben vir moči zaveznitva oz. koalicije, ki jih direktorji oblikujejo s pomembnimi posamezniki v organizaciji, pa tudi s posamezniki iz okolja, in s pomočjo katerih uresničujejo svoje ideje in projekte. Prav od spretnosti pri oblikovanju koalicij je v veliki meri odvisno, koliko moči ima direktor in kako stabilna je.

Iz navedenega je razvidno, da so organizacije močno odvisne tudi od okolja. Narobe pa bi bilo, če bi vse spremembe pripisovali okolju, v našem primeru kadrovske spremembe pritiskom in moči zdajšnje oblasti. Organizacije same so namreč sistemi moči, ki imajo svoje zakonitosti, po katerih delujejo. Tema moje naloge zato ne bo razložiti zdajšnje prakse, ko se politika na podlagi lastništva države in njenih skladov pogosto neposredno vpleta v dogajanje v podjetjih. V nalogi bom obravnavala predvsem vprašanje obstanka direktorja v dinamičnem okolju in se osredotočila zlasti na strukturo moči in politične procese v organizaciji, torej na subtilni del dogajanja v podjetjih, ki je videti še precej neodkrit in ga nikakor ni mogoče enačiti z neposrednim vpletanjem »prave« politike. Zanimalo me bo, kako bo politično dogajanje v podjetjih in z njim povezano spreminjanje razmerij moči vplivalo na uspešnost in kariero direktorjev, na njihov obstanek. Iskala bom odgovor na vprašanje, zakaj nekateri direktorji celo več desetletij z lahkoto ohranjajo moč in položaj, medtem ko drugim kljub podobnim vzvodom moči to ne uspe.

Z nalogo želim prispevati k lažji analizi dogajanj v podjetjih, vpetih v dinamično okolje. Moja ambicija je, da bi naloga dala analitski okvir oz. orodje, s katerim bi bilo mogoče analizirati kariere in uspešnost direktorjev v luči dinamike moči v podjetjih. Zanimivo bo spremljati, kako se bodo razvijale kariere novih direktorjev, in morda bo mogoče tudi s tem »orodjem« čez nekaj let analizirati zdajšnje dogajanje.

V drugem poglavju bom opredelila problem uspešnih in neuspešnih karier ter podala temeljne hipoteze. Predstavila bom prevladujoče teorije o uspešnosti direktorjev. T. i. voditeljsko šolo, ki prevladuje v ameriški poslovni literaturi in ki uspešnost direktorja povezuje predvsem s slogom vodenja in osebnostnimi značilnostmi, bom soočila s t. i. sistemskim pogledom, ki organizacijo opredeljuje kot odprt sistem, odvisen od vplivov iz

okolja, med najpomembnejšimi nalogami direktorjev pa vidi posredovanje med dogajanjem v organizaciji in vplivanjem iz okolja. Izhajala bom iz v sodobnem času zelo pogosto prisotne teze, da je podjetje politični sistem in da v njem potekajo politični procesi, ki so pogosto pomembnejši od doseganja racionalnosti, učinkovitosti in dobička, med najpomembnejše pa sodi iskanje zaveznikov in koalicij tako v organizacijah kot zunaj njih.

V tretjem poglavju bom predstavila nekaj značilnih in odmevnih teorij moči v dozdajšnji znanstveni, predvsem sociološki in politološki literaturi. Prevezela bom tipologijo Lukesa (1986) in Hindessa (1996) ter izpostavila tiste usmeritve, ki so zaznamovale sodobno zahodno misel, v kateri sta prevladovali dve pojmovanji moči. Po prvem je moč enostaven kvantitativen pojav, ko gre za posplošeno zmožnost delovati oz. vplivati. Drugo – bolj kompleksno – pa je razumevanje, da moč ne vsebuje samo zmožnosti, temveč tudi pravico delovati oz. vplivati, pri čemer je potrebna privolitev tistih, nad katerimi se moč izvaja (Hindess, 1996). Posebno pozornost bom namenila Hobbesovemu, Webrovemu in Foucaultovemu pojmovanju moči. Po slednjem moč prežema vse pore človeškega in družbenega življenja. Podrobneje bom prikazala tudi teorijo Bachracha in Baratz, ki sta opozorila na pogosto prezrto, a zelo pomembno plat moči – na moč kot neodločanje in nesprejemanje odločitev. Postavila sta tezo, da obstajata dva obraza moči – javni in zasebni in jo ponazorila s primerom, ko določena oseba ali skupina lahko sodeluje pri sprejemanju odločitev bodisi odkrito ali pa tako, da prepreči, da bi določeno vprašanje, ki bi lahko ogrozilo njegove (njene) preference, sploh prišlo na dnevni red. »Neodločanje« je po njunih ugotovitvah lahko pomembnejša oblika izkazovanja moči kot formalno poudarjanje moči s formalnim odločanjem (Bachrach in Baratz, 1980). Kot nadgradnjo njunih razmišljanj bom izpostavila še Lukesovo radikalno pojmovanje moči. V veliki meri se Lukes strinja z Bachrachom in Baratzom, vendar v njunih stališčih ne vidi zadostnega napredka, zato jih skuša radikalno zaostri. Ponuja t. i. tridimenzionalno razumevanje, ki po njegovem omogoča še globljo in natančnejšo analizo moči (Lukes, 1974: 23).

V četrtem poglavju se bom osredotočila na vire moči – individualne in organizacijske – in pri tem kot pomemben vir pridobivanja in ohranjanja moči izpostavila koalicije. Izhajala bom iz ideje, da je formalna avtoriteta oz. položaj v organizaciji eden najpomembnejših virov moči, vendar jo morajo priznati oz. sprejeti tudi drugi ljudje oz. sodelavci. V zvezi s tem bom poudarila razliko med močjo in avtoriteto in ugotavljala, kako moč preraste v avtoriteto. Kot pomemben vir moči bom izpostavila tudi nadzor nad redkimi viri in oskrbo z njimi. Med individualnimi viri moči bom predstavila pomen posameznikovih osebnostnih lastnosti,

opozorila pa bom tudi na nujnost prisotnosti modre paranoje, ki posameznika pravočasno »opozori«, da se v njegovem okolju spreminjajo razmerja moči.

V petem poglavju bom analizirala uporabo moči in pogoje za njeno uporabo. Pri tem bom izhajala iz strukture moči v organizaciji ter vplivanja okolja kot enega najpomembnejših virov negotovosti za delovanje organizacije. Izpostavila bom tezo Pfefferja in Salancika (2003: 228, 229), da okolje kot vir pritiskov, negotovosti in medsebojnih odvisnosti vpliva na distribucijo moči in nadzora znotraj organizacije, ta pa v nadaljevanju na čas trajanja službovanja in izbiro direktorja ter drugih vodilnih ljudi. Podrobno bom analizirala pogoje za uporabo moči in politike, med katerimi je po prevladujočem mnenju bistvenega pomena konflikt, ki je odvisen od stopnje medsebojne odvisnosti enot, pomanjkanja virov ter nesoglasij o ciljih, preferencah in tehnologiji. Pozorna pa bom tudi na načine prepoznavanja nosilcev moči, saj je prav poznavanje distribucije in nosilcev moči ter njihove medsebojne odvisnosti za uspešno sklepanje koalicij bistvenega pomena.

Vzrokom in načinom oblikovanja koalicij – notranjih in zunanjih – bom posvetila šesto poglavje. Zanimalo me bo, od česa sta odvisna velikost in sestava dominantne koalicije v organizaciji in kateri dejavniki vplivajo na izbiro zaveznikov. Podrobneje bom opisala pridobivanje zaveznikov z imenovanji in napredovanji, s spreminjanjem strukture in ustvarjanjem novih položajev, s kooptacijo, pa z izkazovanjem naklonjenosti in dajanjem uslug (Rus, 1999). Precejšnjo pozornost bom namenila tudi pogojem za ohranjanje koalicij, med katerimi ima pomembno mesto spretna uporaba moči in politike, ter vzrokom za razpad koalicij.

V sedmem – empiričnem - delu se bom posvetila dinamiki moči v organizacijah, to je pridobivanju, ohranjanju in izgubi moči. Z analizo političnega dogajanja v dveh uspešnih podjetjih, v enem se je direktor obdržal desetletja, v drugem pa so direktorja predčasno razrešili, bom skušala ugotoviti, zakaj je direktorja doletela tako različna usoda in kako pomembno je za obstanek direktorja tkanje odnosov z notranjim in zunanjim okoljem, torej oblikovanje in ohranjanje notranjih in zunanjih koalicij. S pomočjo posebnega modela bom prikazala razlike v koalicijskem ravnanju obeh direktorjev in na podlagi tega skušala dokazati pomen oblikovanja in ohranjanja koalicij za preživetje direktorja, v primerjavi s slogom vodenja in poslovnimi rezultati. Uporabila bom nekoliko prilagojen model, ki ga je za analizo vloge koalicij v procesu prestrukturiranja in privatizacije slovenskih podjetij oblikoval Andrej Rus (Rus, 1999).

V zaključku bom podala sklepne ugotovitve in nakazala smeri morebitnega nadaljnega raziskovanja koalicij.



## 2. PROBLEM IN HIPOTEZE

Temeljni problem niso zamenjave direktorjev oz. predsednikov uprav, ki v javnosti ponavadi vzbudijo veliko pozornosti, posebej, če se zgodijo pred iztekom mandata. Zamenjave direktorjev so pogoste tudi v državah Evropske unije, v Združenih državah Amerike in drugod<sup>2</sup>. Pravi problem so različne kariere, uspešne in neuspešne. Nekatere trajajo desetletja, druge se končajo veliko hitreje. Poraja se vprašanje, zakaj. Zakaj nekaterim uspe preživeti različne režime, medtem ko drugim spodleti? Pa čeprav imajo oboji na razpolago enake vzvode moči. Dilemo lahko ponazorimo s primeroma dveh zelo uspešnih podjetij, katerih direktorja sta doživela različni usodi. Medtem ko je bil položaj direktorja Krke Miloša Kovačiča tudi po skoraj dvajsetih letih še vedno stabilen in se je konec leta 2004 pri sedemdesetih letih sam odločil za upokojitev, je direktorja Droge Matjaža Čačoviča konec leta 2003 – za večino presenetljivo – nadzorni svet predčasno razrešil iz nekrivdnih razlogov. Zakaj se je torej Milošu Kovačiču uspelo skoraj dve desetletji obdržati na direktorskem položaju in zakaj je moral Matjaž Čačovič oditi neprostovoljno skoraj tri leta pred iztekom sicer četrtega mandata? Ker sta se obe podjetji ponašali z odličnimi rezultati, se odgovor očitno ne skriva v uspešnosti poslovanja. Iskati ga je treba drugje. So odločilne voditeljske sposobnosti, osebnostne lastnosti ali kaj tretjega?

V ameriški poslovni literaturi prevladuje ideja, da je uspešnost direktorja odvisna predvsem od načina vodenja. Avtorjem Thomasu Petersu, Robertu Watermanu, Johnu Kotterju in Jayu Congerju je skupno, da opredeljujejo učinkovitega voditelja kot človeka z zaslugami ali vsaj z dobrimi nameni. Slabi ljudje po definiciji ne morejo biti dobri voditelji (Kellerman, 2004:41). V nasprotju z Machiavellijem, ki se mu je zdelo edino resnično slabo vodenje šibko vodenje in ki je cenil brezobzirne voditelje, ki so uresničevali moč in avtoriteto z železno roko (ibidem: 42), so se drugi zavzemali za tako vodenje, ko voditelji le težko kar koli dosežejo brez pogajanj in privolitve svojih privržencev (ibidem). Abraham Zaleznik je kot bistvene elemente uspešnega vodenja opredelil inspiracijo, vizijo in človeško strast (Zaleznik, 2004: 74). Razlika med menedžerji in voditelji je po njegovem v tem, da menedžerji težijo k stabilnosti in nadzoru ter skušajo instinktivno reševati probleme hitro, včasih celo prej, preden jih do

---

<sup>2</sup> So pa, kot ugotavlja Ali Žerdin, zamenjave direktorjev v Sloveniji v zadnjih dveh letih zelo koncentrirane. Tako navaja rezultate meritve stopnje reprodukcije ekonomske elite med letoma 1988 do 1995. Ta je bila 85-odstotna, kar poenostavljeno pomeni, da je 85 % direktorjev, ki so bili na položaju že leta 1988, kljub spremembi sistema še vedno bilo na direktorskih položajih tudi leta 1995 (Žerdin, 2006: 20 – 21).

potankosti razumejo, medtem ko voditelji nasprotno dopuščajo nered in pomanjkljivo strukturo in so pripravljeni odložiti zaključek, da bi povsem razumeli problem. Po Zalezniku imajo voditelji veliko več skupnega z umetniki, znanstveniki in drugimi ustvarjalnimi misleci kot pa z menedžerji (ibidem: 74). Organizacije potrebujejo oboje. Vodenje pa nujno zahteva uporabo moči za vplivanje na mišljenje in delovanje drugih ljudi (ibidem). John Kotter se strinja, da se upravljanje (menedžment) in vodenje razlikujeta, vendar sta po njegovem komplementarna in v hitro spreminjajočem se svetu ne moreta drug brez drugega. Ključno se mu zdi, da menedžerji podpirajo stabilnost, medtem ko voditelji težijo k spremembam, in samo organizacije, ki vključujejo obe strani tega protislovja, lahko uspevajo v burnih časih (Kotter, 2001:85). Po Kotterju je temeljna naloga dobrega voditelja motivirati ljudi, da bodo zbrali energijo za premagovanje ovir. Motivacija in inspiracija ne spodbujata ljudi s kaznovanjem kot v primeru kontrolnih mehanizmov, temveč z zadovoljevanjem temeljnih človeških potreb po uspehu, občutku pripadnosti, dobrem mnenju o samem sebi, občutku, da obvladaš svoje življenje in zmožnosti živeti v skladu s svojimi ideali. Dobri voditelji motivirajo ljudi na različne načine, tudi z vključevanjem zaposlenih v oblikovanje organizacijske vizije, s priznavanjem in nagrajevanjem njihovih uspehov in vzbujanjem občutka pripadnosti in pomembnosti (ibidem: 93). T. i. voditeljska šola torej poudarja velik pomen sloga vodenja ter osebnostnih značilnosti in sposobnosti voditelja, da z lastnim zgledom pridobi druge ljudi za uresničevanje ciljev organizacije.

Pomanjkljivost tega pristopa pri proučevanju uspešnosti direktorjev pa je po mnenju kritikov ta, da mu manjka sistemski pogled na organizacijo. Po Thompsonu je kompleksna organizacija odprt sistem, soočen z negotovostjo, ki prihaja iz okolja (Thompson, 1967:10). Organizacija je del širšega družbenega sistema in ni nikoli povsem neodvisna, saj je odprta za vplive iz okolja, ki se lahko spreminjajo neodvisno od dejavnosti organizacije (ibidem: 12). Organizacije kot odprti družbeni sistemi zahtevajo nenehno preskrbo z viri in nenehne transakcije z okoljem, iz katerega dobivajo vire. Ključ za preživetje organizacij je prav sposobnost pridobiti in ohranjati vire, v čemer se najbolj kaže njihova odvisnost od okolja. Na eni strani mora organizacija težiti h gotovosti, da bi lahko zadovoljila svoje racionalne zahteve, na drugi pa mora biti fleksibilna in prilagodljiva, da bi lahko zadovoljila zahteve iz okolja. Med obema mora posredovati vodstvena ekipa. Prav obvladovanje negotovosti je osrednji problem kompleksne organizacije (ibidem: 13).

Okolijski vpliv na delovanje organizacij se kaže tudi v izvršnem nasledstvu, ko pritiski iz okolja vplivajo na izbor in odstranitev vodilnih ljudi v organizacijah (Pfeffer in Salancik, 2003: 225). Okolje kot vir pritiskov, negotovosti in medsebojnih odvisnosti vpliva na

distribucijo moči in nadzora znotraj organizacije, to pa v nadaljevanju na čas trajanja službovanja in izbiro vodilnih ljudi. Med najpomembnejšimi nalogami direktorjev je zato posredovanje med dogajanjem v organizaciji in vplivanjem iz okolja. Na podlagi teh ugotovitev lahko sklepamo, da uspešnosti direktorjev ni mogoče zadostno razložiti le z njihovimi voditeljskimi sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi, ampak da je treba dodati še nove vidike.

Po prevladujočem pogledu so organizacije racionalni instrumenti za doseganje nekega cilja ali niza ciljev. V organizacijo se združijo posamezniki, da bi dosegli nekaj, česar ne bi mogli z individualnim delovanjem (Pfeffer in Salancik, 2003: 23). Pfeffer in Salancik pojmujejo organizacijo kot koalicijo skupin in interesov, od katerih skuša vsak(a) nekaj pridobiti v skupnem delovanju z drugimi. Pogosto imajo izključujoče se cilje, v organizaciji ostanejo samo tako dolgo, dokler imajo od nje koristi. Vsi koalicijski udeleženci pa niso enako cenjeni in spoštovani, njihova »cena« je odvisna od prispevkov, ki jih zagotavljajo organizaciji. Tisti, ki prispevajo najbolj odločilne vire, lahko za nagrado nadzorujejo in usmerjajo delovanje organizacije. Organizacije so torej lahko tudi trgi za vpliv in kontrolo. Moč posameznega udeleženca je funkcija njegove odvisnosti od drugih v organizaciji (ibidem: 27). Ker so organizacije koalicije, morajo direktorji oz. uprave nujno obvladovati tekmovalne in konfliktne interese njenih članov. Upravljanje koalicij, vključno z reševanjem različnih konfliktov med njihovimi interesi je ena najbolj primernih opredelitev vloge menedžmenta. Naloga direktorja je predvsem upravljanje koalicije za zagotavljanje podpore in preživetja organizacije. Ta naloga, ki je problematična zaradi konfliktnih in tekmovalnih zahtev, je nujna zaradi odvisnosti organizacije od drugih udeležencev in organizacij zunaj njenih meja – tj. zaradi njene potrebe po dejavnostih, ki niso v celoti pod njenim nadzorom (ibidem: 37). Organizacije so torej koalicije različnih interesov. Pri določanju dejavnosti organizacij je odločilno, čigavi interesi prevladajo. Tekmovanje med različnimi interesi in potreba po njihovem usklajevanju sta nas v skladu z Aristotelovo idejo, da politika izhaja iz različnih interesov, pripeljali do teze, da so organizacije politični sistemi, podobni vladam, saj se v njih odvijajo politični procesi, med katerimi sta najpomembnejša dogovarjanje in oblikovanje koalicij. Največja pomanjkljivost modelov racionalne izbire je po mnenju zagovornikov političnega modela premajhno upoštevanje različnosti interesov in ciljev v organizaciji.

Izhajala bom iz v sodobnem času zelo pogosto prisotne teze, da je podjetje politični sistem in politični igralec in da v njem potekajo politični procesi, ki so pogosto pomembnejši od doseganja racionalnosti, učinkovitosti in dobička (Thompson, 1967, Pfeffer, 1981, Morgan, 2004). Pfeffer kritično ugotavlja, da se številni znanstveniki ukvarjajo predvsem s tem, kako

motivirati ljudi ali narediti organizacijo bolj učinkovito, ne pa s tem, kako uporabiti nadzor informacij in politični jezik, da bi bolj vplivali na organizacijske odločitve (Pfeffer, 1981: 333). Izid procesa sprejemanja odločitev po političnem modelu namreč določa moč različnih udeležencev, ta pa se potem uporablja za preseganje odpora drugih in za doseganje ciljev organizacije. Po mnenju omenjenih avtorjev so podjetja vse bolj konceptualizirana kot politične koalicije, politizacija organizacij pa izhaja iz pomanjkanja virov, ki povzročajo vse več konfliktov in iz njih izhajajočo potrebo po uporabi moči. Po Morganu so konflikti kot posledica različnih interesov v organizaciji vedno (Morgan, 2004). Lahko so osebni, neosebni, med konkurenčnimi skupinami ali pa med koalicijami. Zaradi vsega tega se tudi direktorji kot glavni usklajevalci različnih interesov čedalje bolj obnašajo kot politiki. Več ko je za organizacijo negotovosti, več je v njej podlage za moč, več je političnih položajev in več je politične dejavnosti direktorjev. Med središčne točke političnega delovanja sodi iskanje zaveznikov in oblikovanje koalicij.

Ker so organizacije pogosto veliki, notranje soodvisni in kompleksni sistemi, v katerih posameznik le težko stori kaj povsem sam, je direktor pri uresničevanju ciljev organizacije lahko uspešen le, če zna poiskati prave ljudi in z njimi skleniti zavezništvo. Bistveno je imeti lojalne, zaupanja vredne podpornike, ki ti pomagajo uresničiti načrte. Pomembno je znati identificirati koalicijske partnerje, oblikovati in ohranjati koalicije. Temeljni pogoj za to je prepoznati moč različnih članov in enot in razumeti, čigavo pomoč potrebuješ, da bi dosegel določene cilje; pa tudi, čigava opozicija lahko zadrži ali prepreči to, kar skušaš narediti. Pri tem se je treba zavedati, da vstopijo udeleženci v koalicijo le, kadar lahko pridobijo kakšno korist ali ugodnost, in jo zapustijo, če ni več zaznavnih koristi. Najpomembnejšo vlogo pri postavljanju ciljev in njihovem uresničevanju ima dominantna koalicija, ki skoraj nujno vključuje generalnega direktorja in izvršne direktorje, lahko pa tudi predstavnike zunanjega okolja. Direktor išče koalicijo, da bi povečal svojo moč in da bi bila ta večja, kot je njegova odvisnost od drugih v organizaciji. Bolj ko je zahtevna tehnologija in bolj ko je heterogeno okolje, več članov bo v koaliciji. Direktor je videti kot politični posrednik med notranjim in zunanjim okoljem, kot nekakšen most do organizacij in institucij v okolju. Za direktorja je bistveno oblikovanje notranjih koalicij z zaposlenimi in podrejenimi menedžerji, saj konflikti med njimi onemogočajo uspešno prilagajanje organizacije zahtevam okolja (Rus, 1999). Koliko časa se bo direktor obdržal na položaju, je odvisno predvsem od trdnosti dominantne koalicije. Hkrati mora oblikovati ustrezna zavezništva s posamezniki in institucijami iz okolja. Na splošno velja, da nastanejo koalicije ob konfliktih in visokih inspiracijah. V delu

direktorja, ki ga sicer zanimata predvsem uspešnost in učinkovitost podjetja, je torej tudi veliko politične dejavnosti oz. uporabe moči.

Iz vsega tega izhaja, da uspešnost in moč direktorja nista odvisni le od njegovih osebnostnih lastnosti in voditeljskih sposobnosti, ampak tudi od sposobnosti sklepanja zavezništev tako v organizaciji kot zunaj nje. To bi utegnilo veljati tudi za na začetku omenjena direktorja Krke in Droge. Oba sta namreč imela podoben slog vodenja in tudi nekaj podobnih osebnostnih lastnosti, torej bi njuna različna usoda lahko izhajala prav iz njune spretnosti pri oblikovanju koalicij.

V nalogi bom skušala ugotoviti, kako pomemben vir moči direktorja so koalicije oz. zavezništva, ali so lahko res celo pomembnejše od poslovnih rezultatov in od direktorjevih osebnostnih značilnosti ter sloga vodenja in kako pomembno je v vrsti dejavnosti, ki jih mora opravljati direktor, oblikovanje koalicij .

**Preverjala bom hipotezo, da je spretno oblikovanje koalicij kot vir pridobivanja in ohranjanja moči odločilnega pomena za uspešnost posameznika in projekta.** Če želi denimo direktor učinkovito uresničiti svoje načrte, mora biti sposoben prepoznati in diagnosticirati stopnjo, do katere je situacija spolitizirana, da ne bi po nepotrebnem trošil moči in vpliva in s tem tudi različnih virov in da na drugi strani ne bi podcenil stopnje, pri kateri je treba uporabiti moč. **Skušala bom dokazati tezo, da bo moč in položaj ohranil direktor, ki bo spreten pri sklepanju in ohranjanju koalicij, tako notranjih kot zunanjih, medtem ko ju bo tisti, ki bo pomen koalicij podcenil, izgubil.**

Za empirični del sem izbrala dogajanje v Drogi in Krki – dveh uspešnih podjetjih, ki sta se glede usode direktorjev izkazali za kontrastni. S temeljito analizo političnih procesov v obeh organizacijah, ki bo temeljila predvsem na metodi intervjuja, bom skušala dokazati, da se je direktorju Krke Milošu Kovačiču uspelo toliko let obdržati na položaju prav zaradi njegove sposobnosti oblikovati in ohranjati notranje in zunanje koalicije, medtem ko je direktorju Droge Matjažu Čačoviču spodletelo prav zaradi podcenjevanja pomena koalicij in ga je nadzorni svet zato predčasno razrešil.

### **3. TEORIJE MOČI**

Z močjo so se ukvarjali številni teoretiki, predvsem na področju politoloških, psiholoških, pa tudi socioloških ved. Veliko je bilo poskusov analizirati moč in določiti kriterije za njeno merjenje, manj pa je moč prisotna v organizacijskih vedah. Kot ugotavlja V. Rus (1985), je to razumljivo predvsem v tranzicijskih državah, kjer je bilo govorjenje o moči v organizacijah pogosto tabu tema, saj so pridobivanje moči pojmovali kot nezakonito ravnanje. V

vzhodnoevropskih deželah tako sploh ni empiričnih raziskav o moči in distribuciji moči, razpravam o moči in o tem, kako jo uporabljajo, pa se izogibajo tudi ameriški menedžerji. Tudi v našem kulturnem prostoru ima izraz »sla po moči« prej negativen kot pozitiven pomen (glej Rus, 1985), zato je razumljivo, da nimamo na razpolago izčrpnih empiričnih raziskav o tem, kaj pomeni Slovincem moč, kako jo kopičijo in kako uporabljajo.

Iz večine definicij moči izhaja, da je moč sposobnost nekoga, da premaga odpor oz. rezistenco pri doseganju želenih ciljev ali rezultatov. Po Maxu Weberu je moč sposobnost, da prisiliš nekoga, da ravna v skladu s tvojimi navodili, čeprav bi sam ravnal drugače (Weber, 1976). C. Wright Mills ugotavlja, da so močni tisti, ki so sposobni uresničiti svojo voljo, tudi če se drugi temu upirajo (Mills, C.W., 1956). Po Etzioniju (1968) ima nekdo moč le, če premaga rezistenco oz. odpor nekoga drugega. Rezistenca je po Veljku Rusu (1980) videti kot vzrok in kot posledica uporabe moči. Večina avtorjev definira organizacijsko politiko kot izkoriščanje ali uporabo moči, moč pa definirajo kot potencialno silo. Po Pfefferju (1992) je moč potencialna sposobnost vplivati na obnašanje, spremeniti tok dogodkov, premagati rezistenco in pripraviti ljudi, da delajo stvari, ki jih sicer ne bi.

Avtorji so teorije moči razvrščali po različnih kriterijih. Ena od klasifikacij deli teorije moči na relacionistične in sistemske. Relacionistične teorije izhajajo iz teze, da posamezniki in skupine delujejo na druge posameznike in skupine, da se torej moč »dogaja« v interakcionističnem modelu. Sistemske teorije pa obravnavajo moč kot lastnost sistema oziroma kot sposobnost sistema uporabiti in mobilizirati vire za doseganje ciljev (Adam, 1985). Relacionistične teorije se dalje delijo na teorijo rezistence, teorijo izmenjave virov in teorijo recipročnosti vpliva. Med teorije rezistence je mogoče uvrstiti Webrovo definicijo moči, ki se glasi takole: »Moč je verjetnost, da bo eden od obeh subjektov določenega družbenega odnosa uveljavil svojo voljo kljub nasprotovanju drugega subjekta, ne glede na sredstva, od katerih je odvisna ta verjetnost« (v Adam, 1985: 412). Z Webrovo definicijo se skoraj popolnoma pokriva definicija Amiatia Etzionija: »Moč je sposobnost premagati del ali vso rezistenco, izpeljati spremembe navkljub opoziciji (to vključuje ohranitev smeri akcije ali obnovitev statusa quo, ki bi bil sicer diskontinuiran ali spremenjen)« (ibidem). Šele pojav rezistence (konflikta) nam pove, da obstaja indukcija (izvajanje) moči. Etzioni izrecno pravi, da se moč, podobno kot energijo, lahko neposredno opazuje samo, ko je uporabljena. Moč torej ni uporabljena, dokler ni premagana rezistenca. Tudi po Veljku Rusu je prisotnost rezistence »pogoj za prepoznavanje nekega razmerja kot razmerja moči« (Rus, Adam, 1986: 25). Če je namreč neki subjekt sugeriral določeno ravnanje drugemu subjektu, ne da bi se ta

drugi subjekt upiral njegovim sugestijam, je verjetno, da sploh ni šlo za razmerje moči, ampak za običajno součinkovanje.

Po drugi klasifikaciji se teorije moči delijo na pluralistične (politološke) in elitistične (sociološke). Pluralistična teorija moči (R. Dahl, T. Parsons, N. Polsby, S.M. Lipset, R. McKenzie itd.) obravnava družbene odnose z vidika manifestnih konfliktov in spopadov interesnih skupin, manifestnih družbenih problemov, ki veljajo za obče, javne in politične ter dejanske uporabe moči množice subjektov, v avtoritativni alokaciji vseh vrst virov – denarja, položajev, poklicev, privilegijev, ugleda. Pluralistična demokracija izhaja iz rezultatov, ne iz postopka. Ni toliko pomembno formalno sprejemanje odločitev na podlagi večine, ampak se odločitve priznajo, če enakovredno sodelujejo vsi subjekti, odvisno od njihovega interesa in moči (Lerotić, 1983: 172).

Elitistične teorije obravnavajo odnos moči kot sestavo, paradigmo ali strukturo, ki je bistvena v vsakem družbenem odnosu in se kaže v izvorih moči. Tako na primer razlikujemo nasilje, denarno moč ali moč prepričevanja. Njihovi viri so posedovanje fizične sile, denarja ali ustreznega znanja. Osnovna premisa elitistov je, da obstaja v vsaki človeški instituciji urejen sistem moči, »struktura moči«, ki je integralni del in odraz stratifikacije v tej organizaciji (Bachrach in Baratz, 1980). Po pluralistih, ki zavračajo ta postulat stabilne družbene strukture, pa sta pomembnejša izkoriščanje in uporaba moči. Pluralisti ne skušajo identificirati tistih, ki posedujejo resnično moč, ampak identificirajo moč z aktivnim vplivanjem na sprejemanje odločitev; identificirajo osebe, ki stojijo za ključnimi odločitvami (Lerotić, 1983).

Barry Hindess<sup>3</sup> je obravnaval moč od Johna Locka do sodobnih liberalnih in kritičnih teorij. Medtem ko so v evropski srednjeevropski misli izhajali iz prepričanja, da prihaja vsa moč od Boga in da so v pokoravanju zemeljskim ali duhovnim vladarjem državljani služili Bogu, torej so bili vsi rojeni kot podložniki, pa moderna misel izhaja iz prepričanja, da smo rojeni svobodni, četudi lahko pademo v suženjstvo (Hindess, 1996).

V zahodni politični misli sta po Hindessu prevladovali dve pojmovanji moči. Prva je ideja moči kot enostaven kvantitativen pojav, ko ni moč nič več kot vrsta posplošene zmožnosti delovati oz. vplivati. Drugo – bolj kompleksno – pa je razumevanje, ko moč ne vsebuje samo zmožnosti, temveč tudi pravico delovati oz. vplivati, pri tem pa je potrebna privolitev tistih, nad katerimi se moč izvaja (Hindess, 1996).

---

<sup>3</sup> Hindess, Barry: Discourses of Power: from Hobbes to Foucault, Oxford, Cambridge: Blackwell, 1996

Po prvem pojmovanju, ki je široko uporabljeno v moderni zahodni misli, je socialna in politična moč videti kot neka vrsta stvari – kot električna moč ali moč motorja. Razumljena je kot kvantitativna zmožnost, ki jo je mogoče uporabiti za različne namene. Ljudje uporabljajo moč pri ravnanju s stvarmi in pri ravnanju drug z drugim. Želje tistih, ki imajo več moči, prevladajo nad željami tistih, ki je imajo manj. Tudi Weber identificira moč kot »zmožnost človeka ali skupine ljudi, da uresničijo svojo voljo, kljub odporu drugih, ki sodelujejo v delovanju« (Weber 1978: 926, v Hindess, 1996: 2). Po tem pojmovanju gre za neenakost med tistimi, ki uporabljajo moč za njihove lastne namene, in tistimi, ki čutijo njene učinke. V tem pomenu je lahko moč uporabljena kot instrument dominacije.

Po drugem pojmovanju v moderni politični misli, ki se je sicer ukvarjala predvsem s suverenostjo in legitimnostjo in identificirala najpomembnejše učinke politične moči glede na avtonomne dejavnike, pa je v središču obravnavanje moči, temelječe na strinjanju. Vsiljevanje moči je videti legitimno le, če temelji na soglasju prizadetih ljudi (Hindess, 1996). To velja predvsem za politično moč vladajočih, ki je odvisna od implicitnega soglasja podrejenih. Ideja moči, ki vsebuje oboje – pravico in zmožnost – je pogosto uporabljena v diskusiji o vladanju. Nelegitimna moč je ena najpomembnejših ovir pri doseganju individualne avtonomije.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila nekaj teorij moči, ki se mi zdijo ustrezna podlaga za nadaljnjo razlago distribucije moči v organizacijah, s poudarkom na moči direktorjev in utemeljitev moje teze o pomembnosti koalicij kot vira pridobivanja in ohranjanja moči. Poseben poudarek bom dala kritičnim pogledom S. Lukesa, ki se zavzema za radikalno pojmovanje moči.<sup>4</sup>

### **3.1. Avtorji teorij moči**

#### **3.1.1. Thomas Hobbes**

Thomas Hobbes, ki mu pogosto pripisujejo pojmovanje moči kot enostavne, kvantitativne zmožnosti, je z definicijo moči začel deseto poglavje Leviathana, ki ga je napisal leta 1651. Moč človeka je definiral kot »njegova sedanja sredstva za pridobivanje neke prihodnje vidne dobrine« (Hobbes, 1961: 150).<sup>5</sup> Hobbes dokazuje, da lahko moč kot sredstvo za dosego cilja

---

<sup>4</sup> Pri opredeljevanju moči bom izhajala tudi iz tipologije S.Lukesa. (S.Lukes,1986; S.Lukes,1974; S.Lukes,1980)

<sup>5</sup> »The power of a man is his present means to obtain some future apparent good«. (Hobbes, Thomas, Leviathan, ch.X; 1968: 150)



postane cilj sama po sebi in kot takšna predmet poželenja ali želje. Imeti znatno moč pomeni visoko spoštovanje in čast. To ni nikoli cilj sam po sebi, temveč samo in vedno »sedanja sredstva« za »nekaj prihodnjega vidnega dobrega« ( v Clegg, 1979: 27). Moč je po Hobbesu lahko originalna ali instrumentalna (Hobbes, 1961: 150). Prva se nanaša na izredne telesne ali duševne sposobnosti, kot so izjemna moč, telesna kondicija, modrost, izkušnost, zgovornost, radodarnost, svobodomiselnost, velikodušnost, plemenitost. Druga pa se nanaša na tiste oblike moči, ki so pridobljene s prvimi ali s srečnim spletom okoliščin in ki služijo kot sredstva oz. instrumenti za pridobivanje bogastva, spoštovanja, prijateljev in skritih del Boga, kar ljudje imenujejo božja sreča (v Hindess, 1996: 23). Hobbes vpeljuje legitimno gospostvo vrhovnega suverena, vladarja. Leviathan ponazarja primer suverena, ki je tako silno močan, da bodo njegovi državljani, ne glede na njihova lastna mnenja, delali tako, kot jim bo rečeno (v Hindess, 1996: 70). Z uporabo izobraževanja, vzgoje in kompleksnih sistemov nagrajevanja in kaznovanja je mogoče oblikovati sposobnosti in značilnosti posameznikov za učinkovito izvajanje moči. Moč je po Hobbesu povsod navzoča značilnost človeške eksistence.

Hobbes vpeljuje suvereno moč, ki združuje posamične moči številnih posameznikov. Opisuje jo kot temelječo na številnih domnevnih dejanjih soglasja, v vsakem od njih se posameznik strinja s prenosom pravice do upravljanja z njegovim ravnanjem na suverena. Privolitev je videti kot dajanje suverenu pravico do vodenja državljanov in tudi, ker se strinjajo, da sledijo suverenovim navodilom, kot dajanje suverenu pristojnost, da dela tako. Tisti, ki zavračajo suverenova navodila, pa imajo opravka s sredstvi ogromne, združene moči, ki jo množica poslušnih polaga v suverenove roke. Hobbesovo pojmovanje moči tako vsebuje oboje - idejo moči kot zmožnosti in idejo moči kot pravice. Suverena moč, kot jo opisuje Hobbes, mora biti potemtakem dopolnjena z drugimi vrstami moči, da bi bila učinkovita (v Hindess, 1996: 140).

### **3.1.2. Bertrand Russell**

Bertrand Russell definira moč kot »proizvodnjo predvidenih učinkov« (v Lukes, 1986: 19). Po njegovem gre za kvantitativen pojem, ki ga ponazori s primerjavo dveh ljudi s podobnimi željami. Če prvi človek uresniči vse želje, kot jih uresniči drugi, in poleg tega še druge, ima prvi več moči kot drugi. Grobo rečeno ima A več moči kot B, če doseže veliko predvidenih učinkov, B pa le nekaj.

Organizacije se razlikujejo po vrsti moči, ki jo uporabljajo. Vojska in policija uporabljata prisilo nad telesom. Ekonomske organizacije se v glavnem poslužujejo nagrad in kazni kot spodbud in svaril. Šole, cerkve in politične stranke skušajo vplivati na mnenje. Toda to

razlikovanje po Russellu ni čisto jasno, saj vsaka organizacija razen najbolj značilne uporablja tudi druge oblike moči. To kompleksnost ilustrira z močjo prava. Skrajna moč prava je prisilna moč države. Toda brez podpore javnega mišljenja je pravo kot niz pravil, po katerih država ureja življenje ljudi, skoraj brez moči.

Russell razlikuje tudi med močjo organizacij in močjo posameznikov. Način, na katerega pridobiva moč organizacija, je povsem nekaj drugega kot način, na katerega pridobiva moč posameznik znotraj organizacije, sta pa medsebojno povezana. Različni tipi organizacij pripeljejo na vrh različne tipe posameznikov. Medtem ko je bila v plemiških časih odločilna dedna moč, v času tradicionalne Kitajske in v katoliški cerkvi moč, pridobljena z učenjem ali modrostjo, pa danes – kljub temu da ima znanje večjo vlogo kot kadar koli doslej – ljudje, ki posedujejo najnovejše znanje, nimajo temu ustrezno velike moči. Znanje je namreč dostopno vsem. Rast velikih gospodarskih organizacij je ustvarila nov tip močnega posameznika – izvršnega direktorja. Tipičen izvršni direktor naredi vtis na druge kot mož hitrih odločitev, naglega razumevanja položaja in železne volje. Vzbuja mora spoštovanje med enakimi in zaupanje med podrejenimi, združevati lastnosti vojskovodje in diplomata – neusmiljenost v bitki, toda sposobnost popuščati v pogajanjih (v Lukes, 1986: 25).

Politična moč po Russellu pripada drugačnemu človeku. Politik mora pridobiti zaupanje politične organizacije in potem prebuditi določeno stopnjo navdušenja med večino volivcev. Russell ne pozabi omeniti še ene oblike moči – moči za kulisami. Gre za moč dvorjanov, spletkarjev, vohunov in zakulisnih vodij. V vsaki veliki organizaciji, kjer imajo ljudje na oblasti precejšnjo moč, so tudi manj izraziti moški ali ženske, ki pridobijo vpliv nad vodji z osebnimi metodami. Zakulisni vodje in strankarski šefi pripadajo istemu tipu, samo njihove tehnike so različne. Svoje prijatelje spravijo potihoma na ključne položaje in tako čez čas kontrolirajo organizacijo. So ljudje, ki imajo moč raje kot slavo. Pogosto so socialno plašni. Lastnosti, ki jih zahteva moč za kulisami, so zelo drugačne od tistih, ki jih zahtevajo druge vrste moči in so praviloma nezaželene. (v Lukes, 1986: 27).

Po Bertrandu Russellu je posedovanje moči skupaj s pridobivanjem slave najvišja težnja in največja nagrada, za katero težijo ljudje: »Med brezmejnimi človekovimi željami sta glavni želja za pridobivanjem moči nad drugimi ljudmi in pridobivanje slave« (v Galbraith, 1987: 7).

### **3.1.3. Max Weber**

Tudi nemški sociolog in politolog Max Weber podobno kot Russell poudarja element namena ali volje, v nasprotju z njim pa poudarja tudi zmožnost uresničiti jo in omenja rezistenco – dejansko ali potencialno – kot pomembno funkcijo moči. Weber je definiral moč

kot »sposobnost, da z lastno voljo drugemu vsiliš želeno ravnanje« (Max Weber, 1954: 323). Na drugem mestu je definiral moč kot »zmožnost, da človek ali skupina ljudi uresniči svojo voljo v skupnem delovanju, tudi če temu nasprotujejo drugi, ki v tem delovanju sodelujejo« (Weber v Galbraith, 1987: 8). Z drugimi besedami, moč pomeni zmožnost, da se zgodi po tvoje, tudi če drugi nasprotujejo tvojim željam (Haralambos, in Holborn, 1999: 509).

Po Weberu predstavlja dominacija poseben primer moči. Kot v primerih drugih oblik moči je tisti, ki izvajajo dominacijo, ne uporabljajo izključno za ekonomske cilje. Res pa je, da je kontrola nad ekonomskimi viri, to je ekonomska moč, pogosto posledica dominacije kot eden od njenih najpomembnejših instrumentov. Velika večina vseh ekonomskih organizacij razkriva strukturo dominacije. Ta je največkrat oboje – dejavnik velikega ekonomskega pomena in vsaj do neke mere rezultat ekonomskih razmer. Dominacija v popolnoma splošnem pomenu moči, kot zmožnost vsiljevati svojo voljo drugim ljudem, se lahko pojavi v najbolj raznolikih oblikah. Celotni delavec ima moč, da ukazuje oziroma ima dominacijo nad podjetnikom, in sicer do stopnje svojih plačnih zahtev. Weber razlikuje dva nasprotna tipa dominacije – dominacijo na temelju konstelacije interesov (s pomočjo monopolnega položaja) in dominacijo na podlagi avtoritete (moč ukazovati in dolžnost ubogati). Prva temelji na vplivu, ki izhaja izključno iz posedovanja dobrin ali prodajnih veščin, druga pa na absolutni dolžnosti ubogati, ne glede na osebne motive in interese. V Webrovi terminologiji je dominacija identična z avtoritarno močjo ukazovanja.

### **3.1.4. Robert Dahl**

Drugačen pristop predlaga Robert Dahl, ki moč enači z nadzorovanjem obnašanja. Njegova osnovna zamisel moči je, da »ima A moč nad B-jem v tolikšni meri, kolikor lahko pripravi B, da stori nekaj, česar sicer ne bi storil« (v Lukes, 1986: 2).

Odnosi moči so po Dahlu med najpomembnejšimi vidiki političnega sistema. Razlike med političnimi sistemi ali temeljite spremembe znotraj skupnosti je mogoče razložiti z razlikami v distribuciji moči med posamezniki, skupinami ali drugimi enotami. Moč je lahko razmeroma koncentrirana ali razpršena. Analize moči se zato pogosto ukvarjajo z identifikacijo elit in vodstev, z odkrivanjem razmerij, v katerih je moč razporejena med različnimi sloji, odnosov med voditelji ter voditelji in ostalimi itd. Razlike v modelu ali strukturi moči je mogoče pripisati predvsem načinu razdelitve virov med posamezniki, sloji, razredi in skupinami v različnih skupnostih, državah in zgodovinskih obdobjih. Več ko ima nekdo virov, večja je njegova moč (v Lukes, 1986: 44). Posamezniki, ki imajo dostop do istih virov, pa lahko razvijejo različne stopnje moči, odvisno od njihove motivacije (ibidem: 52).

### 3.1.5. Hannah Arendt

Medtem ko je pri Webru in Dahlu žarišče v ideji »moč nad«, pa drugi to žarišče zavračajo in vpeljujejo strinjanje oz. privolitev subjektov. Hannah Arendt tako raje govori o političnih institucijah kot »manifestaciji in materializaciji moči« (v Lukes, 1986: 3). »Moč ustreza človekovi sposobnosti ne samo delovati, ampak delovati sporazumno, v dogovoru. Moč ni nikoli last posameznika; moč pripada skupini in obstaja samo tako dolgo, dokler skupina drži skupaj. Ko rečemo, da ima nekdo moč, da je na oblasti, dejansko mislimo, da ga je določeno število ljudi pooblastilo, da deluje v njihovem imenu« (v Lukes, 1986: 64). Najbolj očitna manifestacija moči je, kot so si enotni teoretiki, nasilje. Najbolj očitna razlika med močjo in nasiljem je, da moč vedno potrebujejo številni, medtem ko je nasilje mogoče upravljati brez njih, ker se opira na orožje. Skrajna oblika moči je vsi proti enemu, skrajna oblika nasilja je eden proti vsem (v Lukes, 1986: 71).

### 3.1.6. Talcott Parsons

Tudi Talcott Parsons podobno kot Hannah Arendt zavrača Webrov pogled, obema se zdi moč v temelju odvisna od strinjanja tistih, nad katerimi se izvaja. Moč je zanj sistemski vir, posplošena priložnost ali vir v družbi, analogen denarju, ki omogoča doseganje kolektivnih ciljev, kljub rezistenci ali opoziciji, in sicer v soglasju s člani družbe, ki dajejo legitimnost uradnikom na vodilnih položajih, da podpirajo cilje družbe, če je treba, tudi z negativnimi sankcijami (v Lukes, 1986 ). O moči govori kot o specifičnem mehanizmu, z delovanjem katerega se uresničujejo spremembe v obnašanju drugih enot, posameznikov ali skupin, v procesih družbene interakcije. Moč je definiral kot »zmožnost družbenega sistema, da mobilizira vire za doseganje kolektivnih ciljev« (v Lukes, 1986: 76). Moč je po njegovem fenomen, ki združuje oboje – prisilo in soglasje, saj povezuje množico dejavnikov in izidov politične učinkovitosti in je ni mogoče identificirati s katerim koli od njih. Navaja štiri tipe uresničevanja moči – prepričevanje, nagrajevanje, prisilo in grožnjo; pri slednjem gre za sklicevanje na zavest, da bi bilo moralno nepošteno, če se subjekt ne bi uklonil. Uporaba moči je samo eden od načinov zagotavljanja, da se nekdo obnaša, kot je želeno (v Giddens, 1980: 175). Moč je po njegovem odvisna od institucionalizacije avtoritete, ki temelji na soglasju, s spoštovanjem normativnega sistema. Po Parsonsu je avtoriteta pravica uporabljati moč ali negativne sankcije. »Neligitimna moč« postane protislovna in pri grožnji s prisilnimi ukrepi ali nasiljem brez legitimnosti ali opravičila zato sploh ni mogoče govoriti o uporabi moči (v Lukes, 1986: 3 ). Ključna ideja Parsonsovega razumevanja moči je, da strinjanje podrejenih zagotavlja avtoriteti zmožnost, da doseže njihovo delovanje (v Hindess, 1996: 35). Avtoriteta

se nanaša na legitimen položaj posameznika ali skupine in jo je zato treba imeti za temelj moči, ne pa za vrsto moči. Parsons tako zavrača pogosto razumevanje, da je avtoriteta »oblika« moči ali »legitimna moč« (v Giddens, 1980: 179). V nasprotju z Lasswellom in Millsom, ki vidita v moči vedno pojav »ničelne vsote«, torej da obstaja v vsaki skupnosti določena stalna količina moči in da jo mora, če jo nekdo pridobi, drugi izgubiti, Parsons meni, da to ne velja na splošno, ampak le pod določenimi pogoji. Ne strinja se z Millsom, da ima posameznik ali skupina toliko moči, kolikor je nima druga oseba ali skupina, nad katero se izvaja moč, in da ima ena stran moč, če lahko uresniči lastne želje na račun želja drugih, da torej – v jeziku teorije iger, iz katere izhaja izraz »ničelna vsota« – toliko kot ena stran dobi, druga izgubi. Po Parsonsu je ustrežnejše pojmovati moč po analogiji z igro, ki ne izpolnjuje pogoja ničelne vsote – kot odnos, iz katerega lahko obe strani izvlečeta korist (v Giddens, 1980: 171 – 172). Predlaga, da se moč opazuje kot »proizvod« družbenega sistema, podoben bogastvu, ki nastaja s proizvodnjo. Res je, da je bogastvo končna velikost in da če ena stran poseduje določeno vsoto denarja, ga ima druga stran lahko samo ostanek. Toda količina proizvedenega bogastva je odvisna od strukture in organizacije različnih tipov gospodarstva. V industrijski družbi imajo na primer praviloma vsi več kot v agrarni družbi. Parsons je izdelal analogijo med močjo in denarjem. Vloga moči v enem je podobna vlogi denarja v drugem od štirih funkcionalnih podsistemov družbe, ki jih je Parsons razlikoval v zgodnejših delih. Moč ima funkcijo v politični skupnosti (podsistemu, vezanem na doseganje ciljev), ki je podobna funkciji denarja v gospodarstvu (podsistemu, vezanem na prispevanje). Moč je potemtakem generalizirana zmožnost zagotavljati izvršitev povezanih dolžnosti (v Clegg, 1979: 66).

### **3.1.7. Alvin I. Goldman**

Alvin I. Goldman se omejuje na moč, ki jo ima posameznik ali skupina. Izhaja iz Hobbesovega pojmovanja, po katerem so moč človeka, vzeto univerzalno, sedanja sredstva za doseganje nekaterih prihodnjih jasnih koristi (v Lukes, 1986: 156). Osrednja ideja Goldmanovega pojmovanja moči je povezana s tem, da nekdo dobi, kar želi. Vsemogočno bitje je tisto bitje, ki se mu uresniči vsaka želja. Vsemogočen diktator je tisti, čigar vsaka želja za državno politiko postane politika države. Torej, močan človek je tisti človek, čigar želje se uresničijo, to je človek, ki dobi, kar želi (v Lukes, 1986: 158). Moč ti lahko dajo viri, kot so bogastvo, avtoriteta, ugled, privlačnost, prijateljstvo in fizična namestitev, pa tudi posedovanje informacij in znanja. Ob domnevi, da ima vsaka zadeva dva možna izida, ima moč le tista oseba, ki lahko doseže vsakega od teh možnih izidov (v Lukes, 1986: 167).

Goldman poleg individualne omenja tudi kolektivno moč. Moč skupine je odvisna od zaupanja njenih članov. Bolj kot ti zaupajo zanesljivosti partnerjev v skupini, večjo moč ima skupina oz. je verjetneje, da bo imela v izbrani zadevi vsaj nekaj moči. Če ima skupina kolektivno moč v določeni zadevi, ima moč v njej tudi vsak njen član.

Goldman se dotakne tudi pomena konflikta ali opozicije. Po njegovem je v nasprotju z Webrom in Millsom moč prisotna samo v situaciji dejanskega konflikta ali opozicije (v Lukes, 1986: 176). Upoštevati pa je treba tudi stroške, ki nastanejo pri doseganju ciljev.

Ko govori o moči nad ljudmi, omeni tudi moč prepričevanja. Moč nad ljudmi imajo po njegovem mnenju tisti karizmatični voditelji in nadzorniki medijev, ki prepričajo druge, da imajo iste želje, stališča in prepričanja (v Lukes, 1986: 196).

### **3.1.8. Peter Bachrach in Morton Baratz**

Peter Bachrach in Morton Baratz, ki predstavljata izpopolnitev in hkrati imanentno kritiko pluralistične teorije moči, sta opozorila na izrazito enostranskost in enodimenzionalnost pluralistične teorije moči. Kasnejša teorija, ki temelji na manifestnem konfliktu interesov in na sprejemanju odločitev na podlagi neenake razdelitve moči, namreč prezre enako pomembno, a skrito lastnost moči – moči kot neodločanja in nesprejemanja odločitev. »Neodločanje« je po njunih ugotovitvah pomembnejša oblika izkazovanja moči vladajočih skupin kot pa formalno poudarjanje moči s formalnim odločanjem. Z analizo moči sta ugotovila, da lahko odgovorni z nesprejemanjem odločitev oziroma s trajnim neodločanjem ohranjajo status quo in tako varujejo svoj privilegirani položaj. Z neodločanjem prikriti konflikti ne morejo postati javni in politični, iz česar sledi, da siromašni ali nemočni ne morejo sodelovati v spremembi svojega položaja. Zaradi neodločanja so enostavno nemočni.

Bachrach in Baratz priznavata, da so pluralisti uspešno odkrili glavne slabosti elitističnega modela in da v nasprotju z elitisti ne osredotočajo svoje pozornosti na izvore moči, ampak na njeno uporabo. Moč jim pomeni »sodelovanje pri sprejemanju odločitev« in se lahko analizira šele po »skrbnem raziskovanju niza konkretnih odločitev«. Ne zanimajo jih tisti, ki se imajo za močne, ampak skušajo izbrati za proučevanje določeno število ključnih in ne rutinskih političnih odločitev, identificirati osebe, ki so aktivno sodelovale v procesu odločanja in tako dobiti popolno sliko o njihovem resničnem obnašanju v času razreševanja sporov (Bachrach in Baratz, 1981: 127). Ob tem pa Bachrach in Baratz opozarjata tudi na pomanjkljivosti pluralistov, predvsem na dve: da model ne upošteva dejstva, da je moč mogoče uporabljati tako, da se področje odločanja omeji na razmeroma nepomembna vprašanja in da model ne daje nikakršnih objektivnih kriterijev za razlikovanje pomembnih od nepomembnih vprašanj.

Dahlu očitata, da napačno predpostavlja, da se moč vidi izključno v konkretnih odločitvah, saj s tem izključuje možnost, da obstaja v določeni skupnosti skupina ljudi, ki je sposobna preprečiti izbruh konflikta, povezanega z vprašanjem, pomembnim zanjo. Po njunem mnenju je razumljivo, da se moč uporablja, kadar A sodeluje v sprejemanju odločitve, ki zadeva B. Moč pa se lahko uporablja tudi, kadar vlaga A svojo energijo v ustvarjanje in utrjevanje družbenih in političnih vrednot in institucionalne prakse, ki omejujejo področje političnega procesa na vprašanja, ki zanj niso nevarna. V tolikšni meri, kolikor A-ju to uspe doseči, je B-ju onemogočeno, da bi na dnevni red uvrstil katero koli vprašanje, ki bi lahko ogrozilo A-jeve preference (ibidem: 129).

Bachrach in Baratz sta postavila tezo, da obstajata dva obraza moči, od katerih pa sociologi ne vidijo nobenega, politologi pa le enega (Bachrach in Baratz, 1981: 126). Menita, da se pluralisti osredotočajo samo na javni obraz, drugi – zasebni – obraz moči pa je lahko viden samo ob očitni izključitvi interesov določenih posameznikov ali skupin iz političnih debat v zakonodajnih, svetovalnih in drugih telesih, kjer se sprejemajo odločitve, ki vplivajo na življenje skupnosti. Tako ni mogoče, da bi njihovo nezadovoljstvo preraslo v odkrit politični konflikt (v Hindess, 1996: 4). Kot poudarjajo tudi elitisti, je prikrita uporaba moči tista, ki omogoča, da je blago javno predstavljanje moči videti kot služenje splošnemu interesu. To ponazorita Bachrach in Baratz s primerom, ko lahko določena oseba ali skupina sodeluje pri sprejemanju odločitev na dva načina. V prvem primeru sodeluje odkrito, v drugem primeru pa samo tako, da prepreči, da bi določeno vprašanje, ki bi lahko ogrozilo njegove preference, sploh prišlo na dnevni red. Tudi v tem primeru ima oseba ali skupina moč. Odločanje ji uspe omejiti na razmeroma nesporna vprašanja, medtem ko ostanejo resni latentni konflikti še naprej prikriti (Bacharach in Baratz, 1981: 130). Zato se Bachrach in Baratz zavzemata za nov pristop k proučevanju moči, ki bo upošteval oba obraza.

### **3.1.9. John Kenneth Galbraith**

Po Johnu Kennethu Galbraithu nobena definicija moči ne odgovori na vprašanje, kako vsiliti svojo voljo drugim in kako doseči njihovo privolitev. Kaj je to, kar navede nekoga, da se odreče osebnim preferencam in lastnim koristim ter sprejme preference in koristi drugih? Je to grožnja, da bo, če se ne bo pokoraval, fizično kaznovan, ali morda obljuba, da bo, če bo ubogal, materialno nagrajen ali morda moč prepričevanja, sposobnost nagovarjanja ali neka globlja sila? Galbraith v zvezi s tem navaja tri vrste moči – brezpogojno, kompenzacijsko in pogojeno moč.

Brezpogojna moč (»condign power«) doseže podrejanje ali poslušnost s sposobnostjo, da posamezniku ali skupini vsili alternativo za tisto, kar si oni resnično želijo, in to alternativo, ki je dovolj neugodna ali boleča. Pojem »condign« ima prizvok kaznovanja (Galbraith, 1987: 10.) Brezpogojna moč v širšem pomenu obsega vsako moč, ki se uresničuje z uporabo kakršnih koli neugodnih ali bolečih dejanj ali groženj, vključno z globami, raznimi drugimi oblikami premoženjskega izkoriščanja, verbalnimi grajami in moralnimi obsodbami posameznikov ali skupnosti (Galbraith, 1987: 21).

Nasprotno kompenzacijska – nadomestna – moč (»compensatory power«) tistim, ki se želijo podrediti in se odreči lastnim preferencam, ponuja nekaj pozitivnega – afirmativno nagrado. Posamezniku, ki se je podredil, da nekaj, kar se njemu zdi dragoceno oz. dovolj privlačno ali ugodno (Galbraith, 1987: 11). Kot je osebna ali javna graja eden od instrumentov brezpogojne moči, je pohvala eden od instrumentov kompenzacijske moči. V sodobnosti je najpomembnejši izraz kompenzacijske moči denarna nagrada – dajanje denarja kot plače za storjene usluge, to je za podrejanje ekonomskim in osebnim ciljem drugih. Skupna značilnost brezpogojne in kompenzacijske moči je, da posameznik, ki se ji podreja, ve, da to dela zato, ker mora, oziroma zato, ker ve, da bo za to nagrajen. Brezpogojna moč uresničuje podrejanje z grožnjo kaznovanja, kompenzacijska moč to doseže z obljubljanjem določene koristi (Galbraith, 1987: 21).

V nasprotju z brezpogojno in kompenzacijsko močjo pa se pogojena moč (»conditioned power«) uresničuje tako, da se spreminja prepričanje tistih, ki se jih želi podrediti. Prepričevanje, šolanje, družbeno opredeljevanje za to, kar je videti naravno, primerno ali pravilno, motivira posameznika, da se podreja volji drugega ali drugih. Prav pogojna moč je po mnenju Galbraitha v središču moderne ekonomije in politike, tako v kapitalističnih kot socialističnih državah.

V nasprotju z brezpogojno in kompenzacijsko močjo, ki sta vidni in objektivni, je pogojena moč subjektivna. Sprejemanje avtoritete in podrejanje svoje volje volji drugih sta na vrhu lestvice motivov, ki vzpodbujajo tiste, ki se podrejajo; ta nagnjenost pa se pri ljudeh lahko zavestno neguje – s prepričevanjem ali vzgojo. Včasih tako obnašanje narekuje sama kultura (Galbraith, 1987: 29).

Galbraith kot glavne vire različnih vrst moči navaja osebnost, premoženje in organizacijo (Galbraith, 1987: 12 ). Organizacija se povezuje s pogojeno močjo, premoženje s kompenzacijsko in moč osebnosti z brezpogojno močjo.

Sestavni del fenomena moči je po Galbraithu tudi odpor ljudi, ki si jih skuša nosilec moči podrediti. V moderni družbi obstaja večje ali manjše ravnotežje med tistimi, ki uporabljajo



moč, in onimi, ki se ji upirajo. Moč ustvarja odpor sama sebi in tako omejuje in ovira svoje delovanje (Galbraith, 1987: 72). Reakcija na moč poslovdje je na primer ustvarjanje sindikata, reakcija na moč sindikata pa sprejemanje različnih zakonov o pravici do dela. Na moč, ki izvira iz močne osebnosti, reagira druga močna osebnost (ibidem: 74).

Galbraith se ukvarja tudi z vprašanjem, zakaj si ljudje ali skupine moč sploh želijo. Po njegovem jo skušajo doseči zato, da bi z njeno pomočjo uresničili lastne cilje – prvenstveno gmotne, pa tudi za razširjanje svojih osebnih, verskih ali družbenih vrednot. Poslovni človek kupuje poslušnost svojih delavcev za uresničevanje ekonomskih ciljev – pridobivanje denarja. V vseh družbah – od najprimitivnejših do najbolj civiliziranih – prinaša posedovanje moči globok užitek (v Lukes, 1986: 217). Kdor ima moč, je deležen različnih ritualov, ima možnost ukazovati podrejenim. Kot je dejal William Hazlitt: »Zaljubljenost v moč je zaljubljenost v samega sebe« (ibidem). Iz tega izhaja, da si ljudje za moč prizadevajo ne samo zato, da bi uresničili osebne interese, vrednote ali družbena pričakovanja, temveč tudi zaradi moči kot take, zaradi emocionalnih in materialnih nagrad, ki so nerazdružljivo povezane z njenim posedovanjem (v Lukes, 1986: 219).

### **3.1.10. Michael Foucault**

Michael Foucault trdi, da v sodobnih družbah moč ni več koncentrirana zgolj v oblastnih organih ali pa v elitah moči, ampak prežema vsa človeška razmerja. Moč se poraja vsepovsod, ne samo v institucijah ali v lastninskih razmerjih. V sodobnih družbah moč ni le privilegij vladajočega razreda; v sodobnih družbah ne gre le za enostransko uveljavljanje moči dominantnih skupin in za pasivno pokoravanje podrejenih, ampak za to, da obstoječo strukturo moči vladani razredi sami izvajajo v vsakodnevnih medsebojnih razmerjih. Prav zato tudi odprave neustreznih struktur moči ne moremo zreducirati na odpravo oblasti (Foucault, 1972 – v Rus, 1985: 406). Obstoječih struktur po Foucaultu ni mogoče odstraniti z državnim prevratom, ker je obstoječa distribucija moči pač produkt kulturno-zgodovinskih usedlin nekega ljudstva in ne le produkt institucionaliziranega političnega sistema. Narava sistema moči ni odvisna samo od tega, kako jo uporabljajo elite moči, niti samo od tega, kako jo sprejemajo podrejeni sloji ali razredi, ampak tudi od tega, kako jo člani podrejenih slojev reproducirajo med seboj v vsakodnevnem življenju (v ibidem).

Vprašanja moči na ravni posameznika in ne le zgolj na ravni kolektivitet, kot so sloji in razredi, je med sodobniki najbolj temeljito obravnaval prav Foucault. Foucault skuša razložiti generiranje moči na ravni posameznika s tem, da uvaja tradicionalne pojme duše in telesa. Duša in telo pri njem nimata več istega pomena kot v krščanski teologiji, ampak ponazarjata

le binomsko strukturo moči, ki se vzdržuje tako, da je »duša ječa telesu« (Foucault, 1977: 30 v Rus, 1985: 408). Duša ni nekakšna posebna in samostojna substanca, ampak le skupek metod, s katerimi se kaznuje, omejuje in nadzira telo. Te metode so oblike izvajanja moči, so instrument, s katerim se obvladuje telo. Seveda pa duša kot mehanizem moči ni samo ječa telesa, ni samo mehanizem prisile: duša je hkrati tudi produktivni mehanizem, ki z omejevanjem in usmerjanjem telesa povečuje njegovo moč. Produktivno discipliniranje telesa se dosega s treningom, ki usmerja telo v koristne cilje. Tako nastaja svojevrstna dialektika telesa in duše, katere produkt je generiranje moči: duša se konstituira s tem, da iz telesa izloča moč in jo kristalizira v kontrolne mehanizme, ti kontrolni mehanizmi pa po drugi strani povečujejo moč telesa. Duša je del telesa, toda del, ki je naperjen proti njemu (v Rus, 1985: 408). Ko se duša konstituira kot kontrolni mehanizem telesa, postane tudi vzvod, prek katerega lahko drugi socialni regulatorji izvajajo vpliv in moč nad posameznikovim telesom. Duša omogoča nastajanje politične anatomije telesa; je vzvod za mikrofiziko moči in ima funkcijo političnega katalizatorja (ibidem).

Moderne sisteme moči dojema Foucault podobno kot številni drugi avtorji, ki pravijo, da moderni sistemi ne delujejo več kot sistemi posedovanja, se pravi kot sistemi lastništva in oblastništva, pač pa kot sistemi odločanja, ki so povezani v enotno strategijo moči (v Rus, 1985: 409). Po Foucaultu torej moč ni več koncentrirana v centralnem državnem aparatu, pač pa je le še globalna strategija, ki povezuje razpršene centre odločanja. Tudi sama moč ni več posedovanje sredstev prisile, ampak nekakšna transformacijska matrika; ni palica, pač pa tranzistor, ni kaznovalna, pač pa usmerjevalna. Samo takšna oblika in samo takšna funkcija moči lahko prodre v mikroprakso vsakodnevnega življenja ljudi. Samo takšna moč lahko preseže okvire ekonomskopolitične prakse velikih kolektivitet, kot so razredi in sloji, ter regulira poleg ekonomske in politične tudi biološko aktivnost celotne populacije. Vojaške strategije zamenjujejo populacijske strategije, ideološko indoktrinacijo zamenjujejo sistemi sekundarne socializacije (šolstvo), kaznovalno politiko zdravstvena politika in podobno. Glavni integrativni organi niso več država, policija in vojska, pač pa tovarna, šola in bolnica. Moč, ki se izvaja prek teh organov družbe, ni več samo nasilna, omejevalna in rušilna, ampak je tudi osvobajajoča, stimulatívna in produktívna. Ker je kapilarna, deluje nenehno prek nešteti preverjanj in zaradi tega ne potrebuje občasnih spektakularnih sankcij, ki so značilne za tradicionalne sisteme (ibidem).

Foucault, ki analizira predvsem vladno moč, razlikuje med močjo na splošno na eni ter dominacijo in vlado kot posebnima načinoma izvrševanja moči na drugi strani (v Hindess, 1996: 141). Foucault predstavlja jasno alternativo vsakemu pojmovanju moči kot

funkcije privolitve. Ignorira vprašanja o legitimnosti moči in se osredotoča na vladanje. V tej luči je ideja moči, ki deluje na podlagi privolitve, samo ena od številnih racionalnosti vladanja, ki je bila vplivna v zgodovini modernega zahoda (v Hindess: 142). Moč si Foucault predstavlja v smislu »strukture delovanja«, ki se nanaša na delovanje tistih, ki so svobodni. S pojmovanjem dominacije in vlade meri na določene odnose moči, ki so razmeroma stabilni in hierarhični. Dominacija se nanaša na pogoje, pod katerimi imajo podrejeni razmeroma malo manevrskega prostora. Vlada leži med dominacijo in tistimi odnosi moči, ki so reverzibilni. Foucault se osredotoča na tehnike vladanja in posebej na njegovo racionalnost. Gre za vprašanja, kako voditi državo in prebivalstvo, ki mu država določa pravila. Ideja suverena ali politične moči, ki vlada na temelju soglasja, je lahko videti kot ena od številnih racionalnosti vlade (v Hindess, 1996: 98). V enem od zadnjih intervjujev, ki se nanašajo na odnose med vlado in njenimi državljani – z njimi so se ukvarjale številne diskusije o moči v zahodni politični misli – je Foucault vztrajal, da je treba razlikovati med odnosi moči kot strateškimi igrami med svoboščinami, katerih rezultat je, da skušajo nekateri ljudje določati vedenje drugih, ter med stanjem dominacije, kar običajno imenujemo moč. Med njima – med igrami moči in stanjem dominacije – pa so tehnike vladanja (v Hindess, 1996: 99). Ko govori o moči kot strateških igrah med svoboščinami, Foucault poudari, da je med močjo in svobodo intimen odnos. Moč je po njegovem »totalna struktura dejavnosti«, dejavnosti svobodnih posameznikov. Manifestira se v instrumentih, tehnikah in postopkih, ki lahko vplivajo na delovanje drugih. Oblike moči so lahko različne, nekatere so koncentrirane in hierarhično organizirane, druge pa socialno razpršene. Pri tem mora biti moč, vključno z rezistenco ter izmikanjem, ki ju izziva, pojmovana kot povsod navzoča značilnost človeške interakcije (v Hindess, 1996: 100). Ko Foucault odgovarja na vprašanje, kako se stvari zgodijo, pravi, da moč kot takšna (sama po sebi) ne obstaja. Treba se je vsaj vprašati, katero vsebino ima nekdo v mislih, ko uporablja ta vseobsežni pojem. Dovoljeno se je izogniti ekstremno kompleksni podobi resničnosti, ko nekdo neskončno sledi vprašanju, kaj je moč in od kod prihaja (v Hindess, 1996: 100 – 101).

Foucault vztraja, da zahteva izvajanje moči določeno stopnjo svobode subjektov, da torej učinkovita uporaba moči ne implicira odstranitve svobode. Nasprotno, kjer ni možnosti odpora, tam po Foucaultu ne more biti odnosov moči. Iz tega izhaja, da bo izvajanje moči običajno tvegano zaradi neposlušnosti subjektov, izid bo pogosto nezanesljiv. Odpor in izogibanje lahko izzoveta prečiščenje ali modifikacijo tehnik moči, te pa bodo zagotovile pogoje, pod katerimi se bodo lahko razvijale nove oblike odpora in izmikanja. Zelo širok pomen daje Foucault vladi, saj pomeni pot, po kateri vladaš ženi, otrokom in tudi instituciji

(Foucault v Hindess, 1996: 105). Pojem vlada je povezan s pojmi vodenja, racionalnosti in tehnologije. Nanaša se na manj spontano izvajanje moči nad drugimi in posebej na uporabo in iznajdbo tehnologij za uravnavanje vodenja. Vlada, kot jo opisuje Foucault, ima cilj uravnavati vodenje drugih ali samega sebe, bodisi z neposrednim bodisi s posrednim vplivanjem na posameznikovo obnašanje. S tega vidika vsebuje vlada element kalkulacije in znanja določenega subjekta, kar ni nujno za vsako izvajanje moči (v Hindess, 1996, str. 106). Prav po elementu racionalne kalkulacije se vlada posebej razlikuje od drugih oblik moči. Ukvarja se z upravljanjem prebivalstva države in institucij, organizacij in procesov, ki jih to prebivalstvo ima. S tega vidika so državne agencije videti kot eden iz niza instrumentov vlade in kot del populacije, ki je vladana. Vlado obravnava z vidika discipline, pastoralne moči in liberalizma (v Hindess, 1996: 112). V delu *Discipline and Punish* (Foucault, 1979) opisuje disciplino kot specifično obliko moči, ki se je pojavila v Evropi 17. stoletja in se nadaljevala skozi zgodovino modernega zahoda. Je moč, ki se izvaja nad enim ali več posamezniki, da bi jih oskrbeli s posebnimi veščinami in lastnostmi, potrebnimi za razvijanje zmožnosti za samokontrolo, sporazumno delovanje in voljnost za inštrukcije. Ker disciplina pogosto vsebuje represijo, Foucault insistira, da ne sme biti videti kot bistveno represivna ali negativna. Po njem je torej disciplina produktivna moč »par excellence« – njen cilj ni samo (pri)siliti tiste, nad katerimi se moč izvaja, temveč tudi stopnjevati in uporabljati njihove zmožnosti. Foucault ne meni, da bo vsiljevanje discipline vedno doseglo želene učinke. Nasprotno: meni, da bo disciplina pogosto neuspešna v svojih ciljih in da se ji bodo pogosto upirali. Pastoralna moč je v izrazitem nasprotju s pojmovanjem suverene moči, temelječe na soglasju. Model pastoralne moči se je najprej razvil v zgodnji cerkvi (v Hindess, 1996: 119). Liberalizem pa je največkrat razumljen kot politična doktrina ali ideologija, ki se zavzema za maksimalizacijo individualne svobode in posebej za obrambo naravne svobode pred poseganjem države. Če je vlada prvenstveno obravnavana kot delo države, potem je liberalizem doktrina omejene vlade, po kateri so oblika in aktivnosti države razumljene predvsem v smislu njihovih posledic za individualno svobodo. V zvezi s tem ima država dva nasprotujoča si vidika: na eni strani je nujno zagotoviti pogoje, pod katerimi je lahko zavarovana svoboda posameznikov, po drugi strani pa sprožiti grožnjo za individualno svobodo, bodisi z zlorabo njenih nujnih moči ali s pridobitvijo vladnih moči drugih vrst (v Hindess, 1996: 124). Liberalizem zahteva, da mora biti vlada omejena v odnosu do individualne svobode. Izvajanje moči zahteva določeno stopnjo svobode državljanov, vladna moč mora vedno delovati skozi obnašanje svobodnih oseb. Foucault je torej prepričan, da je dolgoročne cilje vlade mogoče najbolje dosegati s svobodnimi odločitvami posameznikov.

Gre za odnos med vlado in svobodo. Foucault pojmuje vlado kot delovanje suverene moči, ki temelji na soglasju državljanov in z njihovim soglasjem tudi deluje. Delo vlade pa je izvršeno z obojim – z državo in nevladnimi agencijami. Že pred njim je Weber poudaril zakonodajno-izvršilni model vlade z argumentom, da posebne veščine in specializirana znanja urada predstavljajo obliko moči, ki ne more biti nikoli popolnoma podrejena njegovim domnevnim političnim gospodarjem (v Hindess, 1996: 135).

Foucault je po Hindessu radikalna alternativa običajnemu razumevanju moči, pri katerem ni prostora za pojmovanje moči, temelječem na privolitvi (v Hindess, 1996: 152).

### **3.1.11. Karl Marx**

Moči ne moremo obravnavati zgolj kot politični in ekonomski pojav, ampak jo moramo obravnavati tudi kot kulturno-antropološki fenomen. Zasluga Karla Marxa je, da je razkril proizvodne odnose kot tiste, iz katerih se porajajo strukture moči v družbenopolitičnih okvirih. Marx je bolj kot kdor koli pred njim pokazal, kako postaja delavec z odtujevanjem svojega lastnega dela vse bolj nemočen in odvisen od kapitala, ki ni nič drugega kot akumulirano minulo delo. Toda čeprav je Marx, kot ugotavlja Veljko Rus, zelo prepričljivo orisal generiranje politekonomske moči kapitala in nemoči delavcev v vsakodnevnem proizvodnem procesu, se je vendarle omejil na ekonomsko področje človeške dejavnosti (v Rus, 1985: 406). Marksisti in pripadniki Webrove šole razlikujejo sicer ekonomsko, politično in kulturno moč. Medtem ko imajo marksisti ekonomsko moč za najpomembnejšo, pa pripadniki Webrove šole utemeljujejo, da ni razlogov, da bi kateri koli tip moči prevladal nad katero koli drugo.

### **3.1.12. Antonio Gramsci**

Antonio Gramsci je moč obravnaval skozi dominacijo in hegemonijo. Hegemonija je po njem prevlada tako idealističnih kot materialističnih dejavnikov. Čeprav je hegemonija etično-politična, mora biti tudi ekonomska, temeljiti mora na odločilni funkciji, ki jo izvaja vodilna skupina v odločilnem jedru ekonomske dejavnosti (v Clegg, 1979: 82). Z dominacijo pa označuje bolj neposredno, fizično prisilo. To pojmovanje dominacije je povezano z nasilnim izvajanjem moči, analognim razmerju v Webrovem pojmovanju dominacije in moči. Gramsci utemeljuje, da mora biti, preden dominacija kot nasilno izvajanje moči postane legitimna, skupina, ki jo izvaja, vodilna. To vodstvo pa, da bi bilo učinkovito, ne more računati samo na materialno silo, ki daje moč. Potrebna je kombinacija sile in privolitve (v Clegg, 1979: 83). V diskusiji o buržoazni hegemoniji Antonio Gramsci pravi, da moč meščanstva v naprednih

kapitalističnih družbah temelji na kombinaciji prisile in privolitve (v Hindess, 1996: 5). Strinjanje ljudskega razreda z meščanskimi pravili je po Gramsciju možno samo zato, ker se ne zaveda svojih interesov pri strmoglavljenju kapitalistične dominacije. Z drugimi besedami, strinja se s pravili, ki jih pravzaprav ne razume. Kot ugotavlja Williams, je po Gramsciju hegemonija normalna oblika kontrole, sila in nasilje pa postaneta dominantna samo v kriznih časih (v Clegg, 1979: 84). Odločilno vlogo v Gramscijevi misli imajo intelektualci kot skrbniki »sfere ideologije«, zavest katere posredujejo v kapitalistično družbo in pri tem ohranjajo institucije – javne in zasebne –, ki dajejo legitimnost buržoazni nadvladi. Hegemonija postane običajna oblika delovanja moči samo v času krize, ko kontrola spi ali pade in se jo skuša z izvajanjem moči obnoviti. Odsotnost izvajanja moči ne pomeni odsotnosti moči. Prisotna je le v bolj subtilni obliki – moč kot zmožnost za nadaljnje delovanje (v Clegg, 1979: 86).

### **3.1.13. Friedrich Nietzsche**

Moč kot univerzalni življenjski pojav, ki posega v vse pore človekove eksistence in ki se generira v vseh oblikah njegove aktivnosti, je obravnaval tudi Friedrich Nietzsche. Nietzsche je voljo do moči razglasil za središčno življenjsko načelo: »Samo tam, kjer je življenje, je tudi volja: vendar ne volja do življenja, temveč ... volja do moči« (Nietzsche, 1974: 121 v Rus, 1985: 406). Volja do moči ni sama sebi namen, pač pa sredstvo za nenehno samopreseganje lastne osebnosti in pot, ki vodi k porajanju nadčloveka. Če v posameznikih ni te volje po moči, če v njih ni nenehne težnje po preseganju samega sebe, se »življenje žrtvuje za oblast« (Nietzsche: 121 v Rus, 1985: 407).

### **3.1.14. Steven Lukes**

Steven Lukes se zavzema za radikalno pojmovanje moči – tako v teoretičnem kot političnem smislu. Za izhodišče je vzel pojmovanje moči, ki ima globoke korenine zlasti v mislih Maxa Webra in ki je bilo po zaslugi Roberta Dahla, Nelsona Polsbyja in drugih pluralistov zelo popularno med ameriškimi politologi v 60–ih letih prejšnjega stoletja. Strinja se z Bachrachom in Baratzom, da je pojmovanje pluralistov neustrezno, v njunih stališčih vidi napredek, vendar ne zadosten, zato bi jih bilo treba po njegovem mnenju še radikalno zaostri. Razumevanje pluralistov označi za enodimenzionalno, razumevanje njihovih kritikov za dvodimenzionalno, sam pa ponuja t. i. tridimenzionalno pojmovanje, ki po njegovem prepričanju omogoča globljo in natančnejšo analizo odnosov moči (Lukes, 1980: 192). Gre za posebno prikrito obliko moči, ki lahko vpliva na mišljenje in želje njenih

»žrtev«, ne da bi se te zavedale njenih učinkov. Ta »radikalni« vidik je bil morda najbolj prisoten v številnih elaboratih Karla Marxa, ki je ugotavljal, da so vladajoče ideje ideje vladajočega razreda (v Hindess, 1996: 5).

V delu *Power: a radical view* (1974) Lukes sooča svojo radikalno perspektivo z liberalnim pojmovanjem moči pri Dahlu in drugih ameriških pluralistih in tudi z reformističnim pogledom. Medtem ko pluralisti po Lukesu vztrajajo, da je izvrševanje moči mogoče identificirati samo ob odkritem konfliktu, da se torej moč pojavlja ob sprejemanju odločitev samo tam, kjer obstaja konflikt, pa reformistični kritiki dopuščajo, da je mogoče moč izvrševati tudi tako, da se prepreči, da bi se določeni konflikti interesov pojavili v politični areni. Po obeh vidikih moč omogoča posameznikom ali skupinam, da prevladajo nad drugimi v situacijah, kjer so očitne razlike med njihovimi interesi. Prednost dvodimenzionalnega razumevanja moči vidi Lukes v tem, da vključuje v analizo moči tudi nadzor nad dnevnim redom politike in način, na katerega se potencialna vprašanja izključijo iz političnega procesa (Lukes, 1980: 202). Ne strinja pa se, da je dejanski konflikt bistven za pojav oz. izvajanje moči. Lukes gre v pospeševanju radikalnega pogleda še dlje. Pravi, da moč lahko deluje tudi tako, da prepreči pojav teh razlik oz. nastanek konflikta, in sicer z vplivanjem na posameznikove želje, tako da jih oblikuje ali določa. Najuspešnejša in najustreznejša uporaba moči je prav v tem, da se prepreči nastanek takšnega konflikta. V takih primerih deluje moč z manipulacijo mišljenja svojih žrtev: »Ali ni glavno pri izvrševanju moči doseči, da imajo drugi želje, kakršne ti želiš, da jih imajo – to je zagotoviti njihovo privolitev s kontroliranjem njihovega mišljenja in želja?« (v Hindess, 1996: 68 in Lukes, 1974: 23). Nadzor mišljenja poteka z nadzorom informiranja, javnih glasil in procesov socializacije. Lukesov radikalni pogled se ukvarja s po njegovem bolj usodnimi primeri, v katerih je moč – s kontroliranjem mišljenja drugih – uporabljena proti interesom »žrtev«. Najbolj zahrbtni in najpomembnejši so primeri, v katerih moč ni toliko usmerjena na posameznike, ampak na »socialno strukturirano in kulturno ukrojeno obnašanje« (v Hindess, 1996: 69 in v Lukes, 1974: 22). To so primeri, v katerih izvrševanja moči tisti, ki čutijo njegove učinke, pogosto sploh ne prepoznajo: moč učinkuje na mišljenje in želje posameznikov, predvsem skozi delovanje »kolektivnih sil in družbenega sporazuma« (v Hindess, 1996: 69). Ta radikalni pogled je bil zelo vpliven v modernem obdobju, najti ga je mogoče med marksisti in drugimi socialisti, pa tudi med feministkami. Lukesovo pojmovanje zahrbtne moči, ki deluje na mišljenje in želje posameznikov s pomočjo družbenih sporazumov in modelov obnašanja, vsebuje nadaljnji element. Marksizem morda najbolj zagovarja to pojmovanje moči z razlago civilne družbe in države kot arene razrednega boja. Marksisti ne menijo samo, da država služi interesom

vladajočega razreda, temveč tudi, da ta razred dominira nad strukturami civilne družbe. Po marksistih tako vladajoči razred ne deluje samo skozi neposredne in jasne instrumente državne moči, temveč tudi – bolj zahrbtno – skozi strukture civilne družbe. Gre torej za izvajanje moči vladajočega razreda nad vsemi drugimi razredi. Lukes predstavlja pogled, po katerem nad civilno družbo tako materialno kot idejno dominira močna manjšina, katere interesi so v nasprotju z interesi večine. Ker večina ne prepozna svojih resničnih interesov, privoli v podrejenost. Lukes opisuje tretjo dimenzijo moči kot delovanje, ki posamezniku prepreči, da bi prepoznal svoje resnične interese. Zato oseba A ne izvršuje moči nad osebo B le tako, da doseže, da B stori nekaj, česar sicer ne bi storil, ampak tudi z vplivanjem, kaj da bi rad storil, in sicer tako, da mu prepreči, da bi prepoznal svoje resnične interese (v Hindess, 1996: 86). Lukes povezuje enodimenzionalni vidik z liberalizmom, dvodimenzionalni z reformizmom in tridimenzionalni z radikalizmom (Lukes, 1974: 1, Lukes, 1980: 214).

### **3.1.15. Gerhard Lenski**

Gerhard Lenski navaja različne oblike institucionalizirane moči. Najpomembnejše se mu zdi razlikovanje med avtoriteto in vplivom. Avtoriteta je po njegovem uveljavljena pravica ukazovati drugim, vpliv pa je nasprotno bolj subtilen. Je sposobnost manipulirati s socialnim položajem drugih ali z njihovo percepcijo tega, z uporabo virov ali pravic nekoga in tako povečevati pritisk na druge, da delujejo v skladu z željami nekoga (v Lukes, 1974: 250). Nadalje razlikuje med močjo položaja in močjo lastnine. Moč položaja pomeni moč, ki zakonito pripada nosilcu določene družbene vloge ali organizacijske enote, ki poseduje avtoriteto ali vpliv. To je vidno pri državnih uradnikih, ki uživajo veliko avtoriteto in vpliv tako dolgo, dokler zasedajo ta položaj; ko so zamenjani, pa ju izgubijo. Enako se dogaja nosilcem vodilnih ali manjših vlog, ne le v političnih organizacijah, pač pa tudi v gospodarskih, religioznih, izobraževalnih in vojaških organizacijah, skupaj z vlogami v sorodstvenih skupinah, v rasnih in etničnih skupinah ter v vseh drugih vrstah vlog z avtoriteto in vplivom. Druga podlaga, na kateri temelji institucionalizirana moč, pa je zasebno lastništvo. Posedovanje lastnine pogosto ni povezano z zasedenostjo določene pisarne ali vloge. Ker je lastnina že po definiciji nekaj, česar je malo na zalogi in je zato več vredno, lastnik lastnine nadzoruje vire, ki jih je mogoče uporabiti za vplivanje na delovanje drugih. Več ko nekdo poseduje, večja je njegova zmožnost vplivati in večja je zato njegova moč. V posameznih primerih, kot pri lastništvu sužnjev, ima lahko moč lastnine obliko avtoritete (v Lukes, 1974: 251).



### **3.1.16. Raymond Aron**

Raymond Aron opozarja, da moč ni globalen in nerazlikovalen potencial, ki bi ga nekdo lahko posedoval v vseh okoliščinah. Ko analiziramo neko organizacijo, ni dovolj vedeti, kakšna je na papirju hierarhija ukazovanja, da bi samo na podlagi tega vedeli, kakšna je distribucija moči. Stopnja avtonomije – namreč število odločitev, ki jih je posameznik sposoben sprejeti – se ne ujema nujno s stopnjo, na kateri je posameznik v hierarhiji organizacije. Še več, osebnost, ki izpolnjuje to ali drugo vlogo, lahko okrepi ali zmanjša moč, ponavadi rezervirano za tistega, ki je določen za izvajanje te vloge. Z drugimi besedami, določena vrsta disperzije moči izhaja iz narave kompleksne organizacije (v Lukes, 1974: 273).

### **3.1.17. Organizacijske teorije moči**

Organizacijske teorije moči so se razvijale izolirano od politične znanosti. Izhajale so iz nepravilne distribucije virov. Organizacijska teorija, za začetnika katere velja Thompson, se je razvijala kot študij spremembe ali odklona od neproblematične formalne strukture. Do poznih 60-ih let prejšnjega stoletja je bilo le malo literature o moči v organizacijah, obstajal je splošen konsenz o pojmovanju moči kot uresničevanju volje, determinacije itd., oblikovanem po Dahlovem mehničnem modelu. O formalni strukturi hierarhične moči v organizacijah so le redko razpravljali, razen v zapisih, kot denimo pri Tanenbaumu. Najprodornejši je bil Crozier s svojo konkretno zamisljivo negotovosti in kontrole, ki ju je povezal z močjo. Njegovo pojmovanje je bilo moderno, postalo je glavna opora behavioristične teorije organizacij, kot sta jo oblikovala Cyert in March. Pojmovanje negotovosti, ki je bilo implicitno v Thompsonovem poudarjanju kontrole strateških komunikacij, kot osnove moči, je postalo eksplicitno v njegovem delu *Organizations in Action* (Thompson, 1967, v Clegg, 2004: 104).

Šele v zadnjih letih so se teoretiki organizacij in menedžmenta pri razlagi organizacijskih zadev začeli zavedati potrebe po prepoznavanju pomembnosti moči. Vendar se do zdaj ni pojavila še nobena resnično jasna in dosledna definicija moči. Medtem ko nekateri vidijo moč kot vir (tj. kot nekaj, kar nekdo poseduje), jo vidijo drugi kot družbeni odnos, označen z nekaterimi vrstami odvisnosti (tj. kot vpliv nad nečim ali nekom) (Morgan 2004: 154).

Po Morganu večina teoretikov organizacij teži k oddaljevanju od definicije ameriškega politologa Roberta Dahla, ki pravi, da moč vključuje sposobnost pridobitve druge osebe, da bo delala nekaj, česar sicer ne bi naredila. Nekateri teoretiki menijo, da ta definicija vodi k študiju trenutnih pogojev, v katerih neka oseba, skupina ali organizacija postane odvisna od

druge, medtem ko drugi menijo, da vodi k pregledu zgodovinskih sil, ki so oblikovale fazo akcije, na katero so naslonjeni sodobni odnosi moči (Morgan, 2004: 154).

Po Cleggu je moč v organizacijah sposobnost nadzorovati sredstva in metode proizvodnje. Bolj abstraktno in splošno je mogoče reči, da je moč sposobnost izvajati kontrolo nad viri, ki učinkujejo na druge subjekte. Gre za vidno strukturo družbenih odnosov v organizaciji in za spremembe v teh odnosih (Clegg, 1979: 96).

Po Lawrenceu in Lorschu organizacija ni piramidalni, ampak medoddelčni sistem, v katerem postane delitev dela temeljni vir notranje organizacijske moči, moč pa je pojasnjena s spremenljivkami, ki so elementi naloge vsake enote, njenega delovanja in povezanosti z dejavnostmi drugih enot (v Clegg, 1979: 105).

Abell zavrača uporabo virov kot podlage za operativno definicijo moči. Namesto tega predlaga, da je treba najprej odkriti moč ali vpliv skupine ali posameznika in potem zagotoviti razlago moči z viri. Njegovo razlikovanje med močjo in vplivom je specifično in z njim vpeljuje v organizacijske analize Bachrachovo in Baratzovo kritiko Dahlovega pojmovanja. Temeljni problem njune kritike je v tem, da je treba študij moči s študija odločanja razširiti tudi na študij neodločanja (v Clegg, 1979: 106).

Domneva »borbe za moč« kot vodila sistema ima v organizacijski teoriji enako funkcijo kot svobodno tekmovanje v ekonomskih modelih ravnovesja cen. V organizacijski teoriji je ravnovesje doseženo z ustvarjanjem odvisnosti. In ker je moč definirana kot nasprotje odvisnosti, bomo morali sprejeti teorijo moči v določenem sistemu, ki teži k ravnovesju, podobno kot v ekonomiji (Clegg, 1979: 108).

V teorijah organizacij še vedno prevladuje pojmovanje organizacije kot sistema. Izvira iz kibernetičnih in bioloških znanosti, kjer imajo objekti teoretičnih in praktičnih raziskav, kot je ugotavljal Habermas, jasne prostorske in časovne meje. V družbenih vedah pa je vprašanje meja veliko bolj kompleksno in ga ni zadovoljivo rešila še nobena organizacijsko-sistemska teorija. Težave pri določitvi meja izvirajo po Gilbertu iz razmejitve, kateri objekti so deli sistema in kateri deli okolja. Če gre za človeško interakcijo, čiste rešitve ni, saj so akterji, ki so člani posameznega sistema, hkrati tudi člani drugih sistemov, tako da prihaja do medsebojne odvisnosti med obnašanjem v vseh sistemih. Če razumemo odnose med organizacijo in okoljem statično, potem so moč in procesi medsebojnega vplivanja menjalni odnosi med posamezno osrednjo organizacijo in bolj ali manj organiziranim, segmentiranim ali specializiranim okoljem (Clegg, 1979: 110).

Po Webbru, ki je razvil koncept organizacije v analizi legalno-racionalne birokracije, temeljijo družbeni odnosi na posedovanju različnih veščin – tehnično znanje lahko samo po

sebi zagotovi položaj nadpovprečne moči. Webrov model birokracije, ki zagotavlja zaposlenim birokratsko kariero, upodablja poseben tip organizacije, ki jo Offe imenuje »na nalogah temelječa organizacija« (»task – continuous status organization«), v kateri sovpadata funkcionalna in hierarhična diferenciacija. Delitev dela je čedalje bolj specializirana, specializacija je definirana kot naraščajoča razlika med zahtevami tistih, ki so na enem položaju, in tistimi na drugem položaju (v Clegg, 1979:115). Ljudje prenašajo v organizacijo svoje specifično znanje ali veščine. Po določenem obdobju, kot navaja Offe, lahko funkcionalna diferenciacija, ki temelji na veščinah, proizvede »task – discontinuous status organization«, ki postane neodvisna od strukture avtoritete v organizaciji. Clegg formulira moč kot spremembo strukture formalne avtoritete (Clegg, 1979: 116).

Najbolj razširjena in temeljna oblika moči je lastništvo in kontrola organizacij. Zeitlin je dokazoval, da kar 60 % velikih korporacij v ZDA nadzirajo lastniki, čeprav jih na široko upravljajo uradniki. Raziskovalci so podobne podatke razkrili tudi za Škotsko in Anglijo (Clegg, 1979: 119). Clegg navaja, da lahko zgodovinsko pokažemo na moč v organizaciji kot na nekaj, kar izvira iz lastništva in kontrole proizvodnih metod in sredstev. Kot so organizacije rasle in se kvalitativno diferencirale glede na specializirane veščine, je nadzor skozi neposredno lastništvo, prisilo in ukazovanje – kot v primitivnem vojaškem modelu – postajal vse manj in manj mogoč ali praktičen. Tehnica se na podlagi moči z ene strani Gramscijeve dualne perspektive – tiste o dominaciji s prisilo in ukazovanjem – preveša na drugo, k dominaciji s hegemonijo (Clegg, 1979: 121).

Kot ugotavlja Veljko Rus, dobiva vse pomembnejšo vlogo znanje, zaradi česar se spreminja tudi narava moči. Sistemi moči se ne izčrpavajo več z njeno uporabo, ampak se z uporabo znanja kot nove oblike moči vse bolj krepijo. Medtem ko sistemi prisile stopnjujejo rezistenco in se čedalje bolj izčrpavajo, sprožajo sistemi moči, ki temeljijo na znanju, procese učenja in medsebojne adaptacije (Rus, 1985: 410). Veljko Rus obravnava tudi distribucijo moči v podjetjih v povezavi s participacijo zaposlenih. Če vsesplošna aktivna participacija zaposlenih sovpada s hierarhično distribucijo moči, se podjetje po Rusu lahko sprevrže v panoptikum, se pravi v prostor, v katerem lahko dominantna koalicija iz enega samega centra povsem neovirano nadzoruje prav vse člane organizacije. Tako sovpadanje pa je mogoče samo teoretično. Praviloma je razmerje med tema dvema kompleksoma negativno. Čim bolj se zadržuje hierarhični sistem moči, tem večji sta pasivnost in rezistenca članov in narobe. Čim bolj prerašča hierarhični sistem v poliarhični sistem moči, tem bolj raste aktivno sodelovanje članov organizacije. Tako se, kot ugotavlja Rus, v organizaciji spontano vzdržuje socialna homeostaza (Rus, 1985: 410).

V. Rus je na podlagi različnih teorij moči, ki so se osredotočale na specifične pojavne oblike moči, izoblikoval enoten klasifikacijski sistem. Prvo tako večnivojsko tipologijo fenotipov moči je prikazal v tabeli, iz katere je razvidno, da je skušal za vsako raven socialne aktivnosti najti ustrezno teorijo moči, ki se nanaša najprej na vire, nato pa tudi na socialne odnose moči (Rus, Adam, 1986: 29).

TABELA 3.1: VEČNIVOJSKA KLASIFIKACIJA FENOTIPOV MOČI

Raven socialnega gibanje	Viri moči	Odnosi moči
Individualna	A Teorija o pomanjkanju oz. o redkih virih	B Teorija o odvisnosti kot obliki odnosa, v katerem se kaže moč
Skupinska	C Teorija o koalicijah kot političnih agregatih skupin	D Teorija o odločanju kot teorija o skupinski aktivnosti, pri kateri se znanje povezuje z močjo
Organizacijska	E Teorija o lastnini kot obliki alokacije virov	F Teorija o delitvi dela kot viru socialnih razlik in odvisnosti
Medorganizacijska, Institucionalna	G Teorija o avtoriteti kot institucionalizirani obliki moči	H Teorija o zmanjševanju negotovosti okolja kot viru kontingenčne moči organizacij
Globalna	I Teorija o inerciji kot posledici akumuliranih sredstev prejšnjih generacij	J Teorija o spremembah kot virih za povečanje odvisnosti

Vir: **Rus, Veljko in Adam, Frane** (1986): *Moč in nemoč samoupravljanja*. Ljubljana: Cankarjeva založba, str. 30.

V zvezi s to razvrstitvijo V. Rus posebej omenja Foucaultovo kritiko sodobnih teorij moči, ki se nanaša na vseh deset vključenih teorij. »Foucault namreč kritizira enostransko objektivistično pojmovanje moči kot čiste razpredmetene akcije (Foucault, 1979); moči ne moremo reducirati niti na posedovanje virov niti na aktivnost subjektov. Moč kot socialni pojav je subjektivna akcija, temelječa na kontroli in mobilizaciji objektivnih virov« (ibidem: 35).

## 4. VIRI MOČI

Da bi znali razvijati strategije za pridobivanje in uporabo moči v organizaciji, je treba dobiti odgovore na vprašanja, kot so: Od kod izhaja moč? Zakaj so nekatere enote zmožne, da njihovi pogledi na svet, cilji in definicije tehnologije prevladajo nad drugimi? Zakaj je pri nasledstvu izvršnih položajev normalno, da ohranjajo moč določene enote in perspektive v organizaciji? Razumevanje virov moči je nujen korak za razumevanje, kako razvijati strategije za pridobivanje in uporabo moči v organizacijah (Pfeffer, 1981: 97, 98). Moč igralcev v organizaciji je bistveno določena z dvema stvarima – s pomembnostjo tega, kar delajo v organizaciji, in njihovih veščin pri tem delu. Značilnost velikih organizacij je delitev dela ali delovna specializacija. Ta specializacija vodi nujno tudi k oblikovanju razlik v moči znotraj organizacije. Diferenciacija igralcev po deležu moči, ki jo posedujejo, je skoraj neizbežna posledica delitve dela v velikih organizacijah. Delež moči, ki jo ima vsak igralec, izvira iz pomembnosti dejavnosti, ki jo opravlja. Mogoče je reči, da je moč strukturalno določena (Pfeffer, 1981: 98).

Pfeffer poudarja, da moč vedno pride s »pravega« mesta. Dobro mesto ali položaj je tisto, ki te oskrbi a) z nadzorom nad viri, kot so proračun, fizične ugodnosti in položaji, ki so lahko uporabljeni za pridobivanje zaveznikov in podpornikov; b) z nadzorom nad dostopom do informacij – o dejavnostih organizacije, o preferencah in mnenjih drugih, o tem, kaj se dogaja in kdo to dela; in c) s formalno avtoriteto. Biti na pravem mestu pomeni biti v pravi organizacijski enoti. Temeljno vprašanje je, ali oseba naredi mesto ali organizacijsko mesto naredi osebo. Za prvo nalogo si Pfeffer postavi določiti, ali so najbolj odločilen vir moči posameznikove značilnosti ali namestitev v organizaciji. Četudi so posameznikove individualne lastnosti pomembne, pa Pfeffer meni, da je biti na pravem mestu bolj bistveno (Pfeffer, 1992: 69). Dejavniki, ki oblikujejo moč položaja, so nadzor nad viri, nadzor nad dostopom do informacij in formalni položaj. Skušamo razumeti, zakaj so nekateri ljudje bolj močni in razložiti, zakaj so nekatere enote bolj močne in kako biti v teh enotah zagotavlja več moči ljudem znotraj njih. Individualne značilnosti odsevajo sposobnost doseči dobro organizacijsko namestitev in narediti največ z viri, ki so pri roki (ibidem: 70).

Uspeh posameznika v organizaciji je odvisen od usklajenosti njegovih političnih veščin z zahtevami položaja, ki ga zaseda. Ljudje imajo različne veščine in sposobnosti tudi za razvijanje in uporabo moči. Nekaterim so te prirojene, pri drugih pa je vsaka misel na neformalni vpliv in vir moči ter njeno razvijanje mučna. Zato ne preseneča, da v poslu le redko uspevajo ljudje, katerih veščine in sposobnosti ne ustrezajo zahtevam situacije. Po

Pfefferjevih izkušnjah se večina ljudi ob iskanju službe ne zaveda pomena in potrebnosti moči in vpliva, ki ga zahteva določen položaj, ampak se omejuje le na intelektualne sposobnosti in interese. Veliko menedžerjev je uspešnih in vplivnih tudi zato, ker so topli in simpatični in imajo smisel za humor in niso prestrašeni. Tudi če imajo veliko formalno moč, brez teh osebnostnih lastnosti niso tako učinkoviti. Karizma je morda najboljša ilustracija ustreznega razmerja med situacijo in osebnostnimi lastnostmi. Koncept karizme je prišel v družbene znanosti iz teologije, kjer pomeni obdaritev z darom božje miline. Karizmatični voditelji se običajno pojavijo v času pritiskov in kriz. Ustvariti znajo emocionalno vez z ostalimi. Karizma temelji na posameznikovi potrebi po moči in dosežkih prav tako kot na njegovih zadržkih v uporabi moči. Odlikuje jih sposobnost vključiti veliko ljudi v proces sprememb, pa oblikovanje delovnih skupin za raziskovanje politike v določenem okolju in proračunskih problemov, najemanje konsultantov za razvijanje vizije v prihodnosti itd. (Pfeffer, 1992: 79, 80).

Ko Pfeffer dokazuje, da je pomembno biti v pravi enoti, ugotavlja, da bivanje v močnejši skupini posameznika oskrbi z več moči (Pfeffer, 1992: 147). Gre za moč, ki izvira iz položaja nekoga v komunikacijski mreži ali iz položaja formalne avtoritete. V raziskavah je ugotovil, da je bilo več naglih napredovanj v močnejših oddelkih. Izkazalo se je, da na razvoj posameznikove kariere močno vpliva to, kje v organizaciji začne delati in da igra moč začetnega oddelka, v katerem se zaposli, trajno vlogo pri napredovanju – tako glede rasti plače kot kariere. Osebe, ki začenjajo kariero v močnejših oddelkih, se hitreje premikajo v organizaciji. Ljudje uspevajo bolje, če so v uglednih in spoštovanih enotah v organizaciji (Pfeffer, 1992: 149).

Za moč enote oz. oddelka v organizaciji pa sta odločilnega pomena enotnost in soglasje znotraj nje(ga). Notranje razdeljena enota bo šibka v tekmovanju za vire in položaje, soglasje in gotovost pa moč enote povečujeta. Če enota govori z enim glasom, če je torej notranja komunikacija učinkovita, brez potrebe po usklajevanju, je preobratov in konfliktov manj, možnosti za skupno delovanje in doseganje ciljev pa več. Oblikovanje enotnosti in soglasja je lahko zato odločilni prvi korak v strategiji gradnje moči oddelka (Pfeffer, 1992: 151 - 154).

Mnogi avtorji v razpravljanju o virih moči poudarjajo odločilno vlogo odvisnosti v oblikovanju moči. Po Emersonu (1962: 33; v Pfeffer, 1981: 99) je moč A-ja nad B-jem enaka odvisnosti B-ja od A-ja. Moč je torej definirana kot odvisnost, odvisnost pa je obratno videti kot funkcija pomembnosti tega, kar določen igralec dobi od drugega in kot obratna funkcija razpoložljivosti tega izdelka ali storitve na drugih mestih ali od drugih virov (Pfeffer, 1981: 99). Moč torej izvira iz tega, da imaš nekaj, kar želi ali potrebuje še nekdo drug, in da

nadzoruješ storitve ali vire, tako da je le nekaj alternativnih ali pa jih sploh ni. Relativna moč enega družbenega igralca nad drugim je zato rezultat neto odvisnosti enega od drugega. Da pa lahko igralec odvisnost pretvori v dejansko moč nad drugimi, mora biti sposoben meriti in opazovati privolitev drugih v njegove zahteve, pridobiti torej legitimnost zanje (Pfeffer, 1981: 100). Vir moči izvira iz sposobnosti reševanja objektivno določenih problemov organizacije (ibidem: 101).

Galbraith utemeljuje, da je organizacija najmočnejši izvor moči v sodobni družbi, ki je povezana najprej s pogojeno močjo in da z njenim vzponom slabita moč, ki izhaja iz lastništva, in moč, ki izhaja iz osebnosti. Po Galbraithu je samoumevno, da je vedno, ko se želi ali je treba izvajati moč, za to potrebna organizacija. Opredeli jo kot določeno število oseb ali skupin, združenih zaradi doseganja določenega cilja ali opravljanja nekega posla ali naloge (Galbraith, 1987: 56). Bogastvo in osebnost sta dejavna samo, če ju podpira organizacija. Organizacija, enako kot država, razpolaga tudi z brezpogojno močjo, saj ima na voljo različne oblike kaznovanja. Organizirane skupine imajo – na podlagi lastnega premoženja – dostop tudi do kompenzacijske moči (v Lukes, 1986: 215).

## **4.1. Organizacijski viri**

### **4.1.1. Formalna avtoriteta oz. položaj v organizaciji**

Najočitnejši vir moči v organizaciji je formalna oblast. Gre za legitimno moč na podlagi pravil. Položaj v formalni strukturi organizacije oz. v hierarhiji določa oz. izraža avtoriteto in odgovornost posameznika. Največ formalne moči pripada članom uprav, pomembnih odborov ter ključnih administrativnih in izvršilnih teles. Pomemben vir moči je ravnovesje med slogom, veščinami in sposobnostmi posameznika in med zahtevami situacije oz. okoliščin. Toda moč položaja in uporaba te moči je več kot samo formalna avtoriteta. Sproža oblikovanje in ohranjanje ugleda, povezanega z učinkovitim implementiranjem odločitev (Pfeffer, 1992: 128).

Redko razmišljamo o dejstvu, da je formalna avtoriteta vir moči samo, če z njo soglašajo zaposleni na nižjih ravneh, ki prav tako imajo moč – moč odpora ali zavračanja ukazov njihovih predstojnikov. Če se jih dovolj upira, potem njihovi nadrejeni sploh nimajo nobene moči (Pfeffer, 1992: 130). Moč, ki pripada danemu formalnemu položaju, je potemtakem moč, ki jo sooblikujejo vsi ali vsaj večina članov organizacije, v kateri so položaji nameščeni. »Privolitev vladanih« je fraza, ki ni pomembna samo v demokracijah, ampak v vseh oblikah organizacije, vključno s korporacijami in drugimi birokracijami. Moč zaposlovati, odpuščati

in nagrajevati, ki prihaja z visokih menedžerskih položajev, je razpoložljiva samo do stopnje, do katere ostaja njihova pravica uporabljati moč nesporna. John Gardner je, ko je pisal o vodenju, opazil, da »voditelji ne morejo obdržati avtoritete, razen če so njihovi privrženci pripravljeni verjeti v to avtoriteto«. »V nekem smislu vodenje podelijo privrženci« (v Pfeffer, 1992: 130). Če je moč, ki izvira s položajev in formalne avtoritete nekaj, kar tistemu, ki zaseda položaj, zagotavljajo drugi, je naslednje vprašanje, kaj motivira socialne organizacije in njihove člane, da dajejo takšno podporo. Zakaj ljudje ubogajo raje, kot izzivajo, sprašujejo ali ignorirajo avtoriteto – vsaj večino časa? Ta ubogljivost avtoritete je po Pfefferju včasih resnično dramatična (ibidem: 131).

Poslušnost avtoriteti je pridobljena že zgodaj v življenju in ponuja v večini okoliščin številne ugodnosti obema – skupnosti in posamezniku. Človek ne uboga le avtoritete, človek se pokorava ljudem, ki posedujejo simbole avtoritete. Zato si tudi varnostne agencije priskrbijo oblačila, ki so čim bolj podobna policijskim uniformam. Če so videti podobno kot policija, jih bodo morda tudi ubogali kot policiste. Obleka je uporabljena, da pokaže avtoriteto in posebne sposobnosti tudi na drugih področjih (Pfeffer, 1992: 132). Ljudje sledijo navodilom in popuščajo avtoriteti, delno zaradi nestabilnosti ali pa zaradi zmede, ki bi lahko izbruhnila. Avtoritete se uboga, ker je nepredstavljivo, da se jih ne bi. Moč voditeljev in šefov postane institucionalizirana in zato ni vprašljiva niti se o njej ne razmišlja (ibidem: 133).

Max Weber, ki je izdelal klasično študijo avtoritete, je videl avtoriteto kot prostovoljno, brezpogojno privolitev ljudi, temelječo na njihovem prepričanju, da je za šefa oz. predstojnika legitimno, da jim vsili svojo voljo, zanje pa nelegitimno, da bi zavrnili poslušnost. Ključna beseda je legitimnost. Stopnja, do katere ljudje verjamejo v legitimnost avtoritete, določa delež pozitivnih pobud ali prisilnih sredstev, ki jih mora nadrejeni uporabiti za zagotavljanje privolitve njegovim ciljem. Kateri pogoji so nujni za ustvarjanje percepcije legitimne avtoritete? Po Webru so za legitimiranje avtoritete nujni trije pogoji: tradicija, karizma in zakonitost. Tradicionalna avtoriteta izhaja iz percepcije, da je določena oseba, razred ali kasta določena za vladanje z nekaterimi vnaprej določenimi pravicami. Ta percepcija lahko temelji na sprejetosti političnega sistema ali pa na religioznem prepričanju. Karizma, ki temelji na osebni privlačnosti vodje, je povezana s predstavo, da spremembo vedno povzroči posameznik, ki ima osebno zmožnost pridobiti podporo privržencev. Tudi legalnost vsebuje spremembo, vendar ne kot odgovor na določeno osebo, ampak glede na potrebe organizacije (v Scott in Mitcel, 1976: 275, 276). Birokratska ali racionalno zakonita oblast se pojavi, ko ljudje vztrajajo, da je uporaba moči odvisna od pravilne uporabe formalnih pravil in procedur. Tisti, ki izvajajo birokratsko oblast, morajo dobiti pravico do moči s proceduralnimi sredstvi –



na primer z demonstracijo lastništva ali lastninskih pravic v podjetju, z volitvami v demokratičnem sistemu ali z izkazovanjem primernih profesionalnih ali tehničnih kvalifikacij v meritokraciji (v Morgan, 2004: 155 – 156). Dokler tisti, ki so subjekti takšne vrste avtoritete, spoštujejo in sprejemajo naravo te avtoritete, oblast služi kot oblika moči. Če ni spoštovanja, postane oblast prazna in je moč odvisna od drugih virov. Najočitnejši tip formalne oblasti v večini organizacij je birokratska oblast in je tipično združena s položajem, ki ga nekdo ima. Različni organizacijski položaji so ponavadi določeni glede na pravice in dolžnosti, ki ustvarjajo polje vpliva, znotraj katerega lahko nekdo legitimno deluje s formalno podporo tistih, s katerimi dela. Vodji tovarne je lahko dana pravica, da usmerja tiste, ki so pod njegovim nadzorom. Prodajnemu vodji je lahko dana pravica, da vpliva na politiko prodaje podjetja, ne pa na finančno računovodstvo. Formalni položaji v organizacijski tabeli tako določajo območja delegirane oblasti. Toliko, kolikor je oblast prevedena v moč s privolitvijo podrejenih, je struktura oblasti tudi struktura moči. Čeprav oblast večkrat razumemo, kot da se širi navzdol z vrha organizacijske lestvice, torej da jo delegira nekdo z vrha, je to po Morganu le delno res. Oblast postane učinkovita le, ko je priznana od spodaj. Piramida oblasti tako gradi na bazi, kjer precejšnja moč pripada tako tistim z vrha piramide kakor tistim na dnu. Sindikalizem je to izkoristil, tako da je preusmeril obstoječo moč na nižje nivoje piramide, da bi izzvali moč na vrhu. Kolikor je moč sindikatov legitimizirana z vladanjem zakonov in pravico, da se združijo, toliko tudi sindikati predstavljajo neke vrste formalno oblast (Morgan, 2004: 156).

Pomembno je torej razlikovati med močjo in avtoriteto. Distribucija moči znotraj družbenih postavitev lahko čez čas postane legitimna, tako da tisti znotraj postavitev pričakujejo in spoštujejo določen vzorec vplivanja. Če je moč tako legitimirana, je označena kot avtoriteta. S preoblikovanjem moči v avtoriteto je izvajanje vpliva preoblikovano subtilno, a pomembno (Pfeffer, 1981: 4). Transformacija moči v avtoriteto je pomemben proces, gre za institucionalizacijo socialne kontrole. V formalni organizaciji se razvijajo norme in pričakovanja, ki naredijo izvajanje vpliva pričakovano in sprejemljivo. Potemtakem družbena kontrola obnašanja postane pričakovani del organizacijskega življenja. Transformacija moči v avtoriteto je najbolj jasno vidna v odnosih med nadrejenimi in podrejenimi v delovnih organizacijah. Kot je opazil Mechanic (1962), imajo člani nižjih organizacijskih ravni v resnici velik delež moči. Če ne sprejmejo navodil menedžerjev na višji ravni ali ne soglašajo z njimi, imajo lahko ti menedžerji težave pri izvrševanju sankcij in obratovanju organizacij. Še več, udeleženci na nižjih ravneh imajo moč, ki izhaja iz specializiranega znanja o delovnem procesu in dostopa do informacij, ki je menedžerji na višjih ravneh lahko nimajo. Zanimivo

pa je, kot je ugotovil Mechanic, da podrejeni kljub znatni stopnji moči, ki jo posedujejo, le redko poskušajo uporabiti svojo moč ali se upreti navodilom svojih menedžerjev (v Pfeffer, 1981: 5). Čeprav je res, da imajo menedžerji moč, da lahko odpustijo zaposlene, nadzorujejo delež denarja, ki jim ga plačajo in vplivajo na promocijske priložnosti v prihodnosti, pa je v večini organizacij ta moč strogo omejena in le redko uporabljena. Zaposleni zavestno ne primerjajo svoje moči (zadrževanje informacij, slabo delo) z močjo, ki jo ima menedžer (nagrade in sankcije), in se odločijo za relativno ravnotežje moči ali privolijo vanj. Večino časa v večini delovnih postavitev je avtoriteta menedžerja, da usmerja delovne aktivnosti, legitimna in razumljena kot samoumevna. Podrejeni ne ubogajo nadrejenega, ker ima ta moč, da jih prisili k temu; prej sledijo razumnim navodilom, povezanim z nadzorom njihovega dela, ker pričakujejo, da bodo taka navodila dana in spremljana. Tako se moč transformira v avtoriteto, nadzor pa je lahko izvajan domala ne glede na ravnotežje moči, ki jo posedujejo vzajemno delujoče skupine. Kadar se družbeno razumevanje in družbeno soglasje razvijata k sprejemanju, odobravanju in preferiranju distribucije moči, postane moč legitimna in postane avtoriteta. Taka družbena sprejemljivost in družbena odobritev naredi situacijo bolj stabilno, izvajanje moči pa lažje in učinkovitejše (Pfeffer, 1981: 6).

Na razliko med močjo in avtoriteto so opozarjali številni teoretiki, kot so Scott in Mitchel (1976), French in Raven, Nisbet, Etzioni in drugi (v Scott in Mitcel, 1976). Skupno jim je, da avtoriteti pripisujejo pozitivno konotacijo, češ da vsebuje demokracijo in voljno privolitev, medtem ko ima moč negativno konotacijo, v njej vidijo obliko dominacije in prisile (Scott in Mitchel, 1976: 277).

Robert Nisbet vidi moč kot nasprotje avtoritete (ibidem: 272). Pri avtoriteti gre za hoten sprejem modificiranega obnašanja v skladu s pričakovanji voditelja, pri moči pa za dominacijo ali prisilo, zaradi katere so se ljudje prisiljeni obnašati na določen način ne glede na njihove preference (v Scott in Mitchel: 272). Pokorščina oz. poslušnost avtoriteti je po Nisbetu del socializacijskega procesa posameznikov. Namen avtoritete je pozvati k učinkoviti poslušnosti, to pa se lahko uresniči le, če je avtoriteta dojeta kot legitimna (ibidem: 275).

Po Frenchu in Ravenu je mogoče privolitev (poslušnost) avtoriteti v organizaciji doseči z viri, kot so nagrajevalna moč (razpoložljive pričakovane nagrade), prisilna moč (grozeče kazni), legitimna moč (internalizirane vrednote, da ima nekdo pravico vplivati, drugi pa obveznost sprejeti ta vpliv), referenčna moč (vrednotna istovetnost vplivanih in tistih, ki vplivajo) ter ekspertna moč (posedovanje funkcionalnega strokovnega znanja) (v Scott in Mitchel, 1976: 270).

Scott in Mitchel vidita glavne vire vplivanja za posameznike in skupine v položaju, nadzoru, sistemu nagrajevanja in kaznovanja, v finančnem nadzoru, v posedovanju informacij in dostopu do komunikacijskih kanalov, pa tudi v strokovnem znanju in osebnem magnetizmu oz. privlačnosti posameznika (Scott in Mitchel, 1976: 267).

Tudi Cartwright (glej v Scott in Mitchel, 1976: 268) zaključuje, da ima A na razpolago štiri sredstva za vplivanje na B: fizično moč, pozitivne in negativne sankcije, strokovno znanje in karizmo. Najenostavnejša sredstva za nagrajevanje in kaznovanje so pozitivne in negativne sankcije, vendar pa mora tisti, ki jih uporablja, zasedati strateški položaj v organizaciji in imeti legitimnost (v Scott in Mitchel, 1976: 269).

Pfeffer ugotavlja, da smo priča izgubi javnega zaupanja v večino sodobnih institucij, vključno s korporacijami, sindikati in vladnimi agencijami. Takšen padec zaupanja vpliva tudi na vladanje tem institucijam. Zaradi moči udeležencev na nižjih ravneh organizacij je sprejem avtoritete odločilen v upravljanju velikih formalnih organizacij. Nemogoče je izvajati nadzor zgolj z uporabo nagrad in kazni. Avtoriteta, legitimna moč, je pomembna pri sprejemanju odločitev, ki se približujejo racionalnemu modelu. Racionalna izbira predpostavlja bodisi centralizirano avtoriteto bodisi konsenz o ciljih in definicijah tehnologije. Bolj ko je avtoriteta v večini formalnih organizacij erodirana zaradi izgube javnega zaupanja in legitimnosti, manj radi udeleženci sprejemajo odločitve in premise za odločanje brez vprašanja. Kar je bil nekoč potencialno racionalen proces odločanja, se je z izgubo institucionalne avtoritete preoblikovalo v politični boj, v katerem člani organizacije ne sprejemajo nujno vrednot in sodb drugih v organizaciji in se raje ukvarjajo z barantanjem o alokaciji in uporabi virov in energije, ki sestavljajo organizacijo. Zmanjšana zaupanje in avtoriteta v večini sodobnih organizacij nadzor nad udeleženci otežujeta in zmanjšujeta pripravljenost članov delati v harmoniji z interesi organizacije (Pfeffer, 1981: 366, 367).

Pfeffer opozarja, da ni dovolj samo vedeti, da formalni položaj izraža moč, ampak da je vitalnega pomena tudi razumeti dinamiko, s katero nekdo napreduje do takega položaja (Pfeffer, 1992: 135). V procesu pridobivanja moči sta tako z dejansko promocijo kot s priznavanjem avtoritete odločilna ugled in delo. Nekdo lahko pridobiva ugled kot nekdo, ki je zanesljiv in napovedljiv, kot nekdo, ki ima moč in vpliv – ugled imeti moč lahko prinese še več moči (ibidem: 136). Važna je tudi samopercepcija, ki vpliva na to, kako se drugi obnašajo do nas in mi v skladu s tem odgovarjamo. Če veljaš za vplivnega, je manj verjetno, da boš izzvan ali napaden in celo premagan. Posledica bo, da boš lahko opravil več stvari in z manj napora. To pa bo še stopnjevalo tvoj ugled, da si močan in učinkovit. Rosabeth Kanter (v Pfeffer, 1992: 137) je utemeljeval, da so ljudje v organizacijah naporni, prepirljivi in

razdražljivi lahko zato, ker so v položaju nemoči, ker to, kar bi morali storiti, presega njihove sposobnosti. Eden od razlogov, da mnogi radi delajo z ljudmi, ki so močni, je ta, da so na splošno bolj prijazni – ne zato, ker je to njihovo naravno nagnjenje, ampak ker jim ugled, da so močni, dovoljuje, da več pooblastil prenesejo na druge. Ljudje, za katere velja, da so vplivni in učinkoviti, bodo, če so vse druge stvari enake, lažje pridobivali zaveznike in podpornike. Verjetneje bodo imeli tudi priložnosti za izvajanje vpliva in s tem za izvrševanje stvari in stopnjevanje njihovega ugleda (ibidem: 137). Ugled se oblikuje že takoj po vstopu v organizacijo, zato je najpomembnejše, da si ga skušamo pridobiti že na začetku. Druga implikacija zadeva vprašanje, kdaj se boriti na izgublajoči strani problema. Zaradi pomembnosti ugleda kot vira moči je odgovor pomemben. Pfeffer pravi: Če vem, da bom izgubil v zadevi, ki se mi zdi pomembna in o kateri sem prepričan, da imam prav, se naj kakor koli borim še naprej? Moj odgovor je, v skoraj vseh primerih, ne. Biti na izgublajoči strani zadev, posebno če se to ponavlja, daje nekemu videz poraženca. Takšna podoba pa ni skladna s pridobivanjem moči in vpliva (Pfeffer, 1992: 141). Pomembnost ugleda pomeni, da moramo načrtovati naše aktivnosti previdno in biti občutljivi na videz. To je posebej pomembno na začetku opravljanja službe v novi organizaciji ali na novem položaju. Treba se je zavedati, da so položaj, ugled in opravljanje dela tesno povezani. Učinkovito opravljanje dela pomaga graditi formalno avtoriteto in ugled posameznika, na sposobnost učinkovitega dela pa na drugi strani vplivata položaj in ugled. Skratka, ugodnost katerega koli pozitivno vpliva na druga dva (ibidem: 142).

#### **4.1.2. Nadzor nad redkimi viri in oskrba z njimi**

Moč imajo tisti, ki nadzorujejo ključne vire v organizaciji, kot so proračun oz. razpoložljiva sredstva, človeški viri, pa položaji, ki jih lahko uporabiš za negovanje zavezništev in podpornikov. Nadzor nad službami oz. zaposlitvami omogoča »nadzorniku«, da daje pri zaposlovanju prednost prijateljem in sorodnikom in da včasih izbere tiste, ki s podkupninami in drugimi uslugami iščejo dobro službo in dobro plačo. Kontrola nad viri ni vedno v korelaciji z njihovim lastništvom ali uradnimi odgovornostmi. Velja pravilo: »Moja moč je odvisna od tega, koliko drugi potrebujejo vir, ki ga jaz nadzorujem in koliko je zanj alternativnih virov«.

Organizacije kot odprti družbeni sistemi zahtevajo nenehno preskrbo z viri in nenehne transakcije z okoljem, iz katerega dobivajo vire. Organizacije potrebujejo osebje, denar, družbeno legitimnost, kupce in vrsto tehnoloških in materialnih vložkov za nadaljevanje delovanja. Enote ali posamezniki v organizaciji, ki lahko zagotovijo najbolj kritične in

najtežje pridobljive vire, pridobijo moč v organizaciji. Gre torej za sposobnost oskrbe z viri, od katerih je organizacija najbolj odvisna. Številni viri so lahko središče, okoli katerega se organizira moč, denimo denar, ugled, legitimnost, nagrade, sankcije, strokovno znanje ali sposobnost obvladovati negotovost (Pfeffer, 1981: 101).

Tudi po Morganu so vse organizacije glede svojega stalnega obstoja odvisne od zadostnega pretoka virov, kot so denar, material, tehnologija, osebje in podpora kupcev, dobaviteljev in družbe na splošno. Sposobnost izvajanja nadzora nad katerim koli od teh virov nam tako lahko priskrbi pomemben vir moči v organizacijah in med njimi. Dostop do skladov, posedovanje odločilnih sposobnosti ali surovin, dostop do cenjenega računalniškega programa ali nove tehnologije ali celo dostop do posebnih strank ali dobaviteljev, lahko podari posameznikom precejšnjo organizacijsko moč. Če je vir v redki preskrbi in je nekdo odvisen od te dostopnosti, potem to skoraj gotovo lahko preide v moč. Redkost in odvisnost sta ključa do vira moči (Morgan, 2004: 156–157). Pomembno vlogo v pridobivanju moči v organizaciji igrajo prosti (»slack«) viri. To so viri, ki so v določenem trenutku v preobilju. Pomembno je, kako hitro postanejo ti neomejeni viri integralni del zalog oz. proračuna organizacije (Pfeffer, 1981: 103).

#### **4.1.2.1. Preskrba z denarnimi viri**

Zadnja leta je popularno t. i. novo zlato pravilo (»New Golden Rule«), ki pravi, da kdor ima zlato, oblikuje pravila. Pfeffer utemeljuje, da je denar pomemben vir moči, saj ga je mogoče uporabiti za druge vire, kot so delovna sila, materiali in informacije. Še več, denar je v nasprotju z drugimi viri mogoče »uskładiščiti« in ga uporabljati po potrebi (Pfeffer, 1981: 101, 102). Pravilo daje ogromno moči enotam in posameznikom, ki nadzorujejo proračun in druge pomembne vire. Bistvena sposobnost je ugotoviti, katere temeljne reči ljudje v danih razmerah želijo ali potrebujejo, in potem oblikovati vir, ki bo nekemu omogočil dostop do njega in nadzor nad njim. Bistveno je torej doseči, da so drugi odvisni od tebe (Pfeffer, 1992: 83, 84).

Da je med vsemi viri najbolj gibljiv denar, ki ga zelo lahko spremenimo v druge oblike, se strinja tudi Morgan (2004). Osebo s cenjenimi spretnostmi, dobavitelja z dragocenimi surovinami ali osebo, ki ima informacijo o novi priložnosti za projekt, je pogosto lahko prepričati, da zamenja cenjene vire za privlačno ceno. Denar se prav tako lahko spremeni v napredovanje, pokroviteljstvo, grožnje, obljube oziroma se ga uporablja za nakup lojalnosti, storitve, podpore ali surove uslužnosti (Morgan, 2004: 157). Zato ni čudno, da je v središču večine organizacijskih politik določanje proračuna in nadzor ter delitev finančnih virov. Po J.

Pfefferju je uporaba take moči kritično povezana s sposobnostjo nekoga, da nadzoruje samovoljno rabo sredstev. Ni nujno imeti popolnega nadzora nad finančnimi odločitvami. Potreben je le izdaten nadzor, da nekdo potegne odločilne niti, ki lahko oblikujejo spremembe na obrobju. Vzrok za to je, da je večina finančnih virov, ki so na razpolago organizaciji, določenih, da podpirajo tekoče operacije (v Morgan, 2004: 157). Če menedžer lahko pridobi dostop do neobveznih virov, ki se jih lahko uporablja neomejeno (tj. kot fond za podkupnine ali za podporo novim iniciativam), lahko pomembno vpliva na prihodnji organizacijski razvoj in si obenem zagotovi predanost tistih, ki jim uporaba skladov koristi. V podobnem položaju je nekdo zunaj organizacije, ki odloča, ali se bo finančna podpora organizaciji nadaljevala, in tako izvaja precejšen vpliv na njeno politiko in prakso. Pogosto naraste ta vpliv prek vseh meja, saj so organizacije kritično odvisne od obrobnih skladov, da bi si lahko oblikovale prostor za manevriranje. Pomembno je, da moč počiva v nadzoru nad viri, od katerih je odvisno tekoče delovanje organizacije ali oblikovanje novih iniciativ. Preden je mogoč nadzor, mora obstajati odvisnost, tak nadzor pa svojo moč vedno črpa iz pomanjkanja ali omejitve omenjenih virov (Morgan, 2004: 157). Moč posameznika se lahko povečuje tudi z zmanjševanjem odvisnosti od drugih. Zato ima mnogo menedžerjev in organizacijskih enot lastne vire (Morgan, 2004: 158).

Galbraith, ki premoženje povezuje s kompenzacijsko močjo, meni, da premoženje oz. dohodek zagotavlja sredstva, potrebna za kupovanje podrejanja in poslušnosti. Najpogostejša uporaba moči je podrejanje volje ene osebe volji druge osebe z neposrednim kupovanjem volje druge osebe. Zveza med bogastvom in kompenzacijsko močjo je tako enostavna in neposredna, da so jo imeli včasih za vseobsežno. Za socialiste lastništvo ni bilo samo odločilni, ampak edini izvor moči (Galbraith, 1987: 50).

#### **4.1.2.2. Oblikovanje odvisnosti od virov**

Odločilen element sposobnosti pretvoriti odvisnost drugih od posameznika v moč je v njegovi sposobnosti nadzorovati dostop do virov, od katerih so odvisni drugi, in njihovo uporabo. Ni dovolj le zagotoviti denarnih virov organizaciji, ampak je treba nujno nadzorovati tudi tok denarja. Če ima neomejen nadzor nad viri nekaj enot v organizaciji in zunaj nje in če je ta tok edino ali eno redkih naključij za pridobivanje virov, potem dobijo te enote velikansko moč nad organizacijo. Ta se bo povečala ne glede na to, na kolikšen delež skupnih virov lahko računa določen posameznik ali enota (Pfeffer, 1981: 106). Uporaba denarja za pridobivanje moči je odvisna najprej od pomembnosti vira in deleža denarja, s katerim nekdo razpolaga. Enako kritična pa je tudi strategija uporabe denarja. V posodobljeni različici se

ново zlato pravilo glasi: Tisti, ki ima zlato, določa pravila; vzame pa ti manj zlata, če pravila poznaš (Pfeffer, 1981: 109).

Ključ do teh veščin je po Pfefferju sposobnost prepoznati bistvene stvari, ki jih ljudje v danih razmerah želijo in potrebujejo, in potem ustvariti vire, ki nekomu omogočajo dostop do njih in nadzor nad njimi (Pfeffer, 1981: 84). Viri so lahko domala vse, kar imamo za vredno. Sposobnost najti zunanega odjemalca, ki se zanima za določen vir, pomaga preoblikovati nekaj razmeroma nepomembnega v odločilne vire. Ta transformacija daje velikansko moč tistim, ki nadzorujejo vire (Pfeffer, 1992: 88).

Nadzor nad viri je pomemben vir moči samo do stopnje, ko nekdo dejansko nadzoruje vire in njihovo uporabo. Vsekakor je to, kar naredi enoto relativno nemočno, pomanjkanje nadzora nad viri, ki jih nadzoruje. Za nadzor nad viri je več podlag: lastništvo, dostop do virov, ko lastništvo ni nujno, uporaba virov, in kot zadnja, sposobnost izdelati pravila za razporejanje in uporabo virov (ibidem: 89). Ker je tako pomembno nadzorovati in ne samo posedovati vire, da bi dosegli moč, se v organizacijah pogosto precej ukvarjajo s pravico izvajanja pooblastila nad viri. Nadzor nad službami je zelo pomemben vir moči, ki je lahko uporabljen za favoriziranje prijateljev in sorodnikov ali pa za pridobivanje podkupnin in drugih ugodnosti od posameznikov, ki ciljajo na dobre službe ali dobre plače. Tudi nadzor nad fizičnim prostorom lahko podeli veliko moč (ibidem: 89). Odločilno je imeti učinkovit nadzor nad viri in ta nadzor ni vedno popolnoma soodvisen niti od lastništva niti od uradnih odgovornosti. Moč je prenesena na nas v odvisnosti od drugih in ta odvisnost je funkcija tega, koliko drugi potrebujejo to, kar mi nadzorujemo, kot tudi od tega, koliko alternativnih virov za ta vir obstaja. Tako je druga strategija za razvijanje moči zagotoviti, da ni alternativnih načinov pridobivanja dostopa do dragocenih virov, ki jih nadzorujemo (Pfeffer, 1992: 92).

Pri pridobivanju moči ni pomembno samo pridobiti nadzora nad viri, ampak tudi narediti vire, ki jih nekdo nadzoruje, bolj pomembne (ibidem: 93). Nadzor nad viri je odločilen in razumljivo daje novo zlato pravilo velikansko moč enotam in posameznikom, ki nadzorujejo proračun in druge odločilne vire. Sposobnost prinesiti v organizacijo vire zagotavlja neodvisen in pomemben vir moči. Pogosto je mogoče razvijati in izvajati moč tudi z odkrivanjem slabo izkoriščenih virov in z njihovim izrabljanjem (Pfeffer, 1992: 100).

### **4.1.3. Nadzor znanja in informacij**

Pomembno je vedeti, kaj se dogaja v organizaciji in kakšno je mnenje ljudi. Vedenje o distribuciji moči in medsebojni odvisnosti v organizaciji omogoča posamezniku razumevanje, čigavo pomoč potrebuje pri doseganju ciljev. Poznati mora odgovore na vprašanja: Kdo je

opozicija, ki mi lahko prepreči uresničitev ciljev? Kdo bo s tem, kar skušam uresničiti, prizadet in kakšna je njegova moč oz. položaj? Kako ljudje opravljajo svoje delo in kako so nagrajeni? Kdo so prijatelji in zavezniki ljudi, ki sem jih identificiral kot vplivne? Po Pfefferju je pri presojanju tega pametno biti konservativen. Bolje je preceniti potencialne odvisnosti, kot pa da te zadnjo minuto preseneti oseba ali skupina, ki si jo napačno ocenil («The best surprise is no surprise»). Neprepoznavanje tega vzorca oz. modela lahko povzroči velike težave tako posamezniku kot organizaciji (Pfeffer, 1992: 68).

Moč človeka, ki zmore pritegniti pozornost za predmet razprave, tako da definira bistvo procesa odločanja, se poveča. Tu se skriva ključni pomen znanja in informacij kot izvorov moči. Z nadzorovanjem teh bistvenih sredstev lahko posameznik sistematično vpliva na definicijo organizacijskih situacij in lahko ustvari vzorce odvisnosti. Ameriški socialni psiholog W. I. Thomas je dejal, da če ljudje situacije definirajo kot resnične, so resnične v svojih posledicah. To pomeni, da nadzorujejo informacijske tokove in znanja, ki so na voljo različnim ljudem. Tako vplivajo na njihovo dojetanje situacij in s tem tudi na njihova dejanja v odnosu do teh situacij. Ti politiki so pogosto znani kot vratarji, saj odpirajo in zapirajo kanale komunikacij, filtrirajo, povzemajo, analizirajo in tako oblikujejo znanje glede na pogled na svet, ki ustreza njihovim interesom. Mnogi vidiki organizacijske strukture, posebej hierarhija in oddelki, vplivajo na tok informacij in jih lahko nepooblaščen vratarji hitro uporabijo, da bi pospešili svoje lastne cilje. Celo preprosto upočasnjevanje ali pospeševanje določenih informacijskih tokov daje vratarjem precejšnjo moč, saj dajejo znanje uporabnikom bodisi točno ali prepozno (v Morgan, 2004: 161 – 162). Iskanje sredstev za nadzor informacij v organizacijah je pogosto povezano z vprašanjem organizacijske strukture. Za nadzor in uporabo centraliziranih računalniških sistemov se je bilo že veliko bitk, kajti nadzor nad računalnikom je pogosto prinašal tudi nadzor nad informacijskimi tokovi in načrti informacijskih sistemov. Od tod velika moč finančno-informacijskih oddelkov. Mnoga vprašanja, povezana z mikroprocesiranjem, so odvisna od vprašanja moči. Nova tehnologija informacijskega procesiranja omogoča dostop do skupne baze podatkov na več načinov kot tudi dostop do lokalnih, bolj kot do centraliziranih informacijskih sistemov. Načeloma se lahko ta tehnologija uporabi za povečanje moči tistih, ki so na periferiji, kot tudi tistih na najnižjih stopnjah organizacije, in sicer s posredovanjem izčrpnih, takojšnjih in pomembnih podatkov, povezanih z njihovim delom. Bolj kot centraliziran nadzor tako pospešijo in olajšajo samonadzor. V praksi se tehnologija pogosto uporablja za vzdrževanje in povečevanje moči v centru. Načrtovalci in uporabniki teh sistemov so se dobro zavedali moči informacij in so zato decentralizirali nekatere dejavnosti, hkrati pa centralizirali nadzor nad



njihovim izvajanjem dela. Znanje in informacije se lahko uporabljajo za oblikovanje definicij organizacijskih bistev ali izvrševanje nadzora, pa tudi za ustvarjanje vzorcev odvisnosti. Z obdelovanjem pravih informacij ob pravem času, z dostopom do bistvenih podatkov ali pa preprosto z dokazovanjem, da so sposobni učinkovito obvladovati in sestavljati dejstva, lahko člani organizacije povečajo svojo moč v organizaciji. Mnogi sistematično razvijajo te sposobnosti in ljubosumno čuvajo ali ovirajo dostop do ključnih znanj, da bi povečali svojo nepogrešljivost in status strokovnjaka. Drugi člani pa imajo očitno interes razbiti to nedostopnost in razširiti dostop. Organizacija tako običajno teži k rutiniziranju visoko vrednotenih spretnosti in sposobnosti, kadar koli je to mogoče. Teži tudi k odpravljanju odvisnosti od specifičnih posameznikov in oddelkov s pridobivanjem lastnih strokovnjakov. Tako imajo kljub temu nekateri oddelki raje svoje strokovnjake, pa čeprav to pomeni ponovitev in nekaj odvečne specializacije v organizaciji kot celoti. Zadnji vidik moči strokovnjakov se nanaša na uporabo znanja in strokovnosti kot sredstva legitimiziranja želje posameznikov. »Strokovnjak« ima pogosto avtoritete in moči, ki lahko bistveno pripomore k določeni odločitvi ali pa določeno odločitev podpre (Morgan, 2004: 162 – 163). Znanje, ki proizvaja moč v organizacijah, pa ni samo tehnično znanje o delovnem procesu, ampak tudi znanje o socialnem sistemu v podjetju (Pfeffer, 1992: 111).

### **3.1.3.1. Položaj v komunikacijski in socialni mreži**

Položaj v komunikacijski in socialni mreži je pomemben vir moči. Ljudje, ki imajo dobro mesto v komunikacijski mreži, imajo možnost biti tudi osrednji igralci po moči in vplivu. Moč nekoga je funkcija njegovega položaja v komunikacijski mreži in socialnih odnosih, ne samo v smislu strukturalne osrednje lege, temveč tudi v smislu moči ljudi, s katerimi je povezan. Med drugim je mogoče posameznikov položaj meriti z vmesnostjo, povezanostjo in neposredno bližino, kot je predlagal Freeman (v Pfeffer, 1992: 111). Vmesnost, indikator je uporaben za informacijski nadzor, ocenjuje stopnjo, do katere pade oseba med dvojico drugih posameznikov na komunikacijski poti, ki jih povezuje. Povezanost opisuje število ljudi, s katerimi je nekdo v stiku in je bolj merilo komunikacijske dejavnosti kot pa osrednje lege nekoga v mreži. Neposredna bližina pa meri razdaljo med osrednjim posameznikom in vsemi drugimi posamezniki v komunikacijski mreži, z uporabo najkrajše komunikacijske poti, ki je med njimi. Brass je razvrstil položaje v tri socialne mreže: a) mreža, usklajena z delovnim procesom (formalna komunikacijska mreža); b) neformalna komunikacijska mreža; c) prijateljska mreža. Če si vključen v neformalno komunikacijsko in prijateljsko mrežo nadzornikov in izvršnikov na višjih stopnjah, lažje pridobiš vpliv, kot pa če si v nenadzornih

mrežah (v Pfeffer, 1992: 115). Biti v položaju, ko lahko nadzoruješ komunikacije v oddelku, je posebej pomembno za napredovanje. Prijateljska in druge komunikacijske mreže se močno prekrivajo in so viri vpliva (ibidem: 115).

Več razlogov je, zakaj je določen posameznik ali organizacija bolj v središču komunikacijske mreže, med najpomembnejšimi pa je fizična namestitev v organizaciji. Da fizična osrednja lega vpliva na osrednjo lego nekoga v komunikacijski mreži, je tako dobro znano, vsaj intuitivno, da se ljudje skoraj vedno ukvarjajo z namestitvijo njihove pisarne in z bližino sedežu podjetja. Fizična namestitev pomaga pojasniti veliko moč, ki jo pogosto uživa osebje v upravi, včasih pa tudi pomožno osebje («people in staff or assistant – to positions»). Četudi niso nujno obdarjeni s formalno avtoriteto, imajo ti posamezniki moč zaradi fizične namestitve (Pfeffer, 1992: 119). Osrednja fizična lokacija zagotavlja moč zaradi neposredne bližine. Bolj oddaljena namestitev pa pušča ljudi zunaj toka dogodkov in kaže, da organizacija njihovo delo razume kot obrobno. Pogosto je najbolj prestižna pisarna tista v kotu z najboljšim razgledom ali tista v najvišjem nadstropju. Cena, plačana za zasedbo takega ločenega in oddaljenega prostora je cena odstranitve od toka komunikacij. Namestitev nekoga v neposredni bližini toka informacij pa je lahko odločilna za posameznikov uspeh (Pfeffer, 1992: 121). Pomembnost fizične razporeditve v pospeševanju ali oviranju interakcije ne sme biti nikoli podcenjena. Kje kdo sedi, ima pomemben učinek na število in vsebino interakcije nekoga. To pa povratno vpliva na to, kaj kdo ve, koga kdo pozna, in kakšni so odnosi nekoga z drugimi.

Na komunikacijsko osrednjo lego vpliva tudi narava nalog in z njimi povezano vzajemno delovanje. Nekateri ljudje opravljajo delo, ki zahteva malo vzajemnega delovanja z drugimi in se opirajo predvsem na lastne veščine in sposobnosti. Drugi pa imajo delo, pri katerem nujno prihajajo v pogoste stike z drugimi v organizaciji. Delo, ki je močno odvisno od drugih, je včasih težko opravljati, je pa koristno, ker sili njegove nosilce, da pogosto delujejo vzajemno z drugimi in s tem pridobijo dostop do več in boljših informacij o tem, kaj se dogaja v organizaciji. (Pfeffer, 1992: 122).

Za boljši dostop do vplivnih ljudi v mreži socialnih odnosov lahko veliko storimo sami. Prizadevati si za to, da bi dosegli osrednjo lego, je posebej pomembno za ljudi in skupine, ki bi imeli sicer majhno moč (Pfeffer, 1992: 124).

#### **4.1.4. Nadzor procesa odločanja**

Sposobnost vplivati na rezultate procesa odločanja je dobro prepoznaven vir moči. Z vplivanjem na odločilne premise lahko posameznik nadzoruje temelje odločanja – s

preprečevanjem ključnih odločitev in spodbujanjem tistih, ki si jih dejansko želi. Tako je pozornost namenjena nadzoru odločitev in strategijam vodenja ali odvrčanja pozornosti ljudi od problematike, ki definira želeno stališče. Kot je opazil Charles Perrow, se nevsiljiv ali nezaveden element nadzora lahko vgradi v slovarje, strukture komuniciranja, stališča, prepričanja, pravila in postopke (v Morgan, 2004: 160). Čeprav največkrat nesporno, pa uokvirjanje, kako naj mislimo in delujemo, odločilno vpliva na izid odločitev. Naše razumevanje problemov in zadev pogosto deluje kot psihični prisilni jopič, ki nas varuje pred zaznavanjem drugih poti za izražanje osnovnih zadev in iskanjem alternativnih poti delovanja. Veliko nevsiljivih nadzorov je »kulturnih«, in sicer tako, da so vgrajeni v organizacijske predpostavke, prakso in prepričanje o tem, kdo smo mi, ter način, kako tu delamo (Morgan, 2004: 161). Nadzor odločitvenih procesov je ponavadi opaznejši od nadzora odločitvenih premis. Z določitvijo, ali naj bo odločitev narejena in ali naj se o njej poroča ustreznim osebam, ali naj gre pred komisijo in pred katero, ali naj jo podpira celotno poročilo, ali naj se pojavi na dnevnem redu, vrstni red dnevnega reda, in celo ali naj se o odločitvi razpravlja na začetku ali na koncu sestanka, ima lahko menedžer velik vpliv na izid odločitve. Osnovna pravila za odločanje so torej pomembne spremenljivke, s katerimi lahko člani organizacije manipulirajo in jih uporabijo v korist neke akcije ali pa proti njej (Morgan, 2004: 161). Zadnji način nadzora odločanja je vpliv na problematiko in cilje, za katere oblikujemo kriterije. Posameznik lahko problematiko in cilje najbolj neposredno oblikuje s pripravo poročil ter sodelovanjem v razpravi, na podlagi katere bo odločitev sprejeta. S poudarjanjem pomembnosti posameznih ovir, izborom in vrednotenjem alternativ, na podlagi katerih se bo odločalo, in s povečevanjem pomembnosti določene vrednosti ali izida, lahko odločevalec precej vpliva na odločitev, ki izvira iz razprave. Zgovornost, vloga dejstev, strastna predanost ali čista trdovratnost ali vzdržljivost lahko na koncu zmagajo in dajo posamezniku dodatno moč, da vpliva na odločitve, v katere je vpleten (Morgan, 2004: 161).

#### **4.1.5. Uporaba organizacijske strukture, pravil, predpisov in procedur**

Pomemben vir organizacijske moči je sposobnost uporabljati pravila v svojo korist. Najpogosteje so organizacijska struktura, pravila, predpisi in postopki pojmovani kot racionalni instrumenti, ki naj pomagajo izvršiti nalogo. Politični pogled na te ureditve pa predlaga, da jih je velikokrat mogoče razumeti kot proizvode in odsev bitke za politični nadzor (Morgan, 2004: 158). Organizacijska struktura se pogosto uporabi kot politični instrument. Načrti za organizacijsko diferenciacijo in integracijo, zasnove za decentralizacijo in napetosti, ki se lahko pojavijo v matrični organizaciji, pogosto pustijo za sabo prikrite

namene, ki se nanašajo na moč, avtonomijo ali medsebojno odvisnost oddelkov in posameznikov. Napetosti, ki obkrožajo proces organizacijskega oblikovanja in preoblikovanja, prinašajo veliko spoznanj o organizacijski strukturi moči. Ljudje in oddelki se pogosto oklepajo zastarelih opisov dela in se upirajo spremembam zato, ker sta njihova moč in status v organizaciji tesno povezana s starim redom. Ali pa se naučijo uporabljati ključne poglede organizacijske strukture za doseganje lastnih ciljev. Pomislimo na primer, kako lahko zaposleni uporabijo opis dela, da bi definirali, česa niso pripravljene delati (to ni del moje službe ali nisem plačan, da to delam). Pravila in predpisi nasploh se lahko izkažejo kot dvorezen meč (Morgan, 2004: 159). Kakšen je torej resničen pomen pravil? Čeprav je njihov formalni namen zaščititi zaposlene, stranke ali splošno javnost, jih imamo tudi zato, da zavarujejo svoje ustvarjalce. Pravila in predpise se pogosto oblikuje, vzpostavi in uporabi v proaktivni ali retrospektivni obliki kot del igre moči. Vsi birokratski predpisi, odločitveni kriteriji, načrti in urniki, promocije in pogoji za pridobitev službe ter druga pravila, ki vodijo organizacijsko delovanje, dajejo potencialno moč vsem, nadzornikom in tistim, ki so nadzorovani. Pravila, ki so ustvarjena zato, da vodijo in pospešujejo aktivnost, se lahko skoraj vedno uporabi za ustavitev aktivnosti. Mnogo članov organizacij je sposobnih uporabljati pravila na načine, za katere nihče ni niti pomislil, da so mogoči. Sposobnost, da nekdo uporabi pravila v svojo korist, je tako pomemben vir organizacijske moči (Morgan, 2004: 160).

#### **4.1.6. Nadzor meja**

Pomemben vir moči je upravljanje meja (»boundary management«). Predstava o mejah se nanaša na povezanost med različnimi elementi organizacije. Tako lahko govorimo o meji med različnimi delovnimi skupinami ali oddelki ali med organizacijo in njenim okoljem. Z opazovanjem in nadzorovanjem mejnih transakcij si ljudje lahko naberejo precejšnjo moč. Tako je na primer mogoče opazovati spremembe, ki potekajo zunaj posamezne skupine, oddelka ali organizacije, in nanje hitro reagirati. Posameznik si nabere znanje o pomembnih skupinskih pomanjkljivostih, nad katerimi si lahko zagotovi določeno stopnjo nadzora. Večina ljudi na vodilnih položajih na vseh stopnjah organizacije se lahko vključi v tako upravljanje meja, in sicer tako, da jim prinese še več moči. Proces pa je pomemben element tudi za večino drugih organizacijskih vlog, kot so tajniki, pomočniki, koordinatorji projektov in povezave vseh vrst ljudi. Ljudje s takimi vlogami lahko pogosto pridobijo moč, ki presega njihov formalni status. Mnogi tajniki in pomočniki lahko na primer z odločanjem o tem, kdo ima dostop do njihovega šefa in kdaj ter z vodenjem informacij tako, da poudarijo ali

zakrijejo pomembnost dogodkov in aktivnosti drugje v organizaciji, bistveno vplivajo na šefovo videnje bistva dane situacije. Eden najbolj slavnih primerov upravljanja meja je bilo vodenje Bele hiše pod Nixonovo administracijo (Morgan, 2004: 163). Upravljanje meja lahko poveže enoto z zunanjim svetom ali pa jo pomaga izolirati, tako da enota lahko deluje avtonomno. Upravljanje meja pomaga pri pridobivanju avtonomije, saj pogosto pokaže pot, po kateri si lahko enota pridobi sredstva, potrebna za oblikovanje avtonomije, ter pokaže strategije, s katerimi avtonomijo lahko obdržimo. Skupine in oddelki pogosto skušajo vključiti ključne sposobnosti in sredstva znotraj svojih meja in tudi nadzirati dostop s selektivnim rekrutiranjem. Pogosto uporabljajo tudi, kot temu pravi sociolog Erving Goffman, obred izogibanja; izogibajo se temam in problemom, ki bi lahko ogrozili njihovo samostojnost. Vendar se pridobivanje avtonomije pogosto spopada z nasprotnimi strategijami, ki jih sprožijo menedžerji drugje v sistemu. Mejne strategije so zato pogosto zaznamovane s tekmovalnimi strategijami za nadzor in nasprotni nadzor (v Morgan, 2004: 164).

#### **4.1.7. Sposobnost obvladovanja negotovosti**

Vsaka organizacija vsebuje določeno stopnjo notranje odvisnosti, zato imajo lahko nepredvidljive situacije v enem delu organizacije vpliv na operacije drugje. Sposobnost prenašanja te negotovosti daje posamezniku, skupini ali podenotam visoko stopnjo moči v organizaciji kot celoti. Sposobnost soočanja z negotovostjo je pogosto tesno povezana s posameznikovim mestom v celotni razdelitvi dela v organizaciji (Morgan, 2004: 164). Poznamo dve obliki negotovosti. Negotovost okolja (tj. trgov, virov surovin, financ) ponuja možnost tistim, ki znajo ta problem rešiti in tako zmanjšati njegov vpliv na organizacijo kot celoto. Negotovost postopkov v organizaciji (npr. okvara ključnih strojev, uporabljenih v proizvodnji ali za obdelovanje podatkov) pa lahko pomaga tehničnim vzdrževalcem, ki lahko s svojim znanjem in sposobnostmi vrnejo nastalo situacijo v normalno stanje, pri čemer sami pridobijo moč, status in ugled. Stopnja moči, ki jo lahko pridobijo ljudje, ki znajo rešiti problem obeh negotovosti, je odvisna predvsem od dveh dejavnikov – koliko so njihove sposobnosti zamenljive in kako lahko so nadomestljive ter kakšna je centralnost njihovih funkcij glede na postopke organizacije kot celote. Organizacije skušajo ponavadi zmanjšati negotovost, kadar koli je to mogoče, bodisi z blaženjem ali rutiniranjem, kljub temu pa skoraj vedno nekaj negotovosti ostaja. Lahko pa ljudje, katerih moč izhaja iz sposobnosti reševanja problemov negotovosti, poskrbijo, da se negotovost pojavlja vedno znova. Lahko vplivajo na situacije, tako da prikažejo negotovost večjo, kot je v resnici. Razumevanje vpliva negotovosti

na delovanje organizacije nam daje podlago za razumevanje razmerij moči med različnimi skupinami in oddelki (Morgan, 2004: 165).

Tudi po Pfefferju izvira moč posameznika v organizaciji iz njegove sposobnosti obvladovati negotovost. Ta sposobnost je lahko definirana kot odločilni vir v organizaciji. Če lahko negotovost obvladujejo druge enote, je moč prve zmanjšana. Močna je enota, ki obvladuje negotovost in je centralna in nezamenljiva. Posamezniki, ki so najbolj vpleteni v komuniciranje z drugimi člani organizacije o področjih največje negotovosti, bodo tisti, ki so najbolj vplivni pri odločanju (Pfeffer, 1981: 112).

#### **4.1.8. Nadzor tehnologije**

Že od samega začetka zgodovine je bila sredstvo moči tehnologija. Organizacije postanejo največkrat odvisne od tehnologije kot od sredstva za transformacijo organizacijskih »inputov« v »outpute«. Tehnologija vpliva na vzorce notranje odvisnosti v organizaciji in tudi na razmerja moči med različnimi posamezniki in oddelki. Poskusi spremembe tehnologije pogosto povzročijo velike konflikte med menedžerji in zaposlenimi, pa tudi med različnimi skupinami v organizaciji, saj vpeljava nove tehnologije lahko poruši ravnotežje moči. Vpeljava novih proizvodnih metod, strojev, računalniških zmogljivosti ali kakršnih koli drugih tehnoloških sprememb, ki povečajo moč neke skupine ali oddelka na račun neke druge, lahko sproži celo politične razprave. Moč, povezana z nadzorom tehnologije, postane najbolj vidna pri soočanjih in pogajanjih o organizacijskih spremembah ali ko skušajo skupine izboljšati svoj položaj v organizaciji. Obstajajo tudi bolj prefinjeni načini (Morgan, 2004: 166). Ljudje manipulirajo in nadzorujejo svojo tehnologijo prav tako kot prirejajo tudi pravila, predpise in opise delovnih nalog. Tehnologija, namenjena usmerjanju in nadzoru dela uslužbencev, pogosto postane orodje v rokah uslužbencev samih (Morgan, 2004: 167).

#### **4.1.9. Medosebna zavezištva, mreže in nadzor »neformalnih organizacij«**

Eden od najpomembnejših virov, ki jih lahko ima kateri koli član organizacije, so zavezniki ali podporniki. Organizacije so pogosto veliki, notranje soodvisni in kompleksni sistemi, v katerih posameznik le težko stori kaj povsem sam. Bistveno je imeti lojalne, zaupanja vredne podpornike, ki ti pomagajo uresničiti načrte. Čeprav se zdi to povsem jasno, pa Pfeffer ugotavlja, da menedžerji na vseh ravneh pogosto spregledajo pomembnost podpornih koalicij in zato ne negujejo zavezištev. Pomembno je pretehtati, kako identificirati koalicijske partnerje, kako oblikovati in ohranjati koalicije z odločitvami o zaposlitvah in

napredovanju, kako oblikovati zaveznitva z oskrbo z viri in delanjem uslug za druge, kdaj in zakaj koalicije razpadejo in kakšne so posledice za menedžerje, ki nimajo toliko prijateljev, kot bi jih radi imeli (Pfeffer, 1992: 101). Najpomembneje je najti ljudi, ki imajo skupne interese in navezati oz. oblikovati dolgoročne odnose z njimi. Koalicije se obdržijo, kadar se vsak člen zaveda skupnih interesov. Treba pa jih je razlikovati od sporazumov oz. kupčij kot enkratnih transakcij, brez obveznosti do katerega koli člana v prihodnosti. Mojstrska uporaba koalicij je pri mnogih vir uspešnosti podjetij (Pfeffer, 1992: 104).

Prijatelji na visokih položajih, sponzorji, mentorji, etnična in kulturna pripadnost, koalicije, ki si izmenjujejo podporo in usluge za svoje dobro – vse to je po Morganu izvor moči za ljudi, ki so vključeni v celoto odnosov. Z različnimi vrstami povezanih mrež lahko posamezniki pridobijo vnaprejšnja sporočila o dogajanjih, ki so pomembna za njihove interese, in skušajo odločilno vplivati na ta dogajanja tako, da bi jim ustrezala. Pripravijo pot za predloge, ki jih želijo uveljaviti. Sposobni organizacijski politiki sistematično gradijo in gojijo neformalna zaveznitva in mreže, ki jih nato uporabijo, kadar koli potrebujejo pomoč in vpliv tistih, ki imajo kakršno koli zvezo s področjem, s katerim se sami ukvarjajo. Zaveznitva in koalicije niso nujno zbrani okoli enakih interesov, kajti njihovo bistvo je kakršna koli oblika izmenjave, ki koristi obema stranema. Uspešno ustvarjanje zaveznitev ne vključuje le pridobivanja prijateljev, ampak tudi zavedanje, da je treba podrediti in »umiriti« potencialne sovražnike. Potrebujemo sposobnost videnja prek trenutnih situacij in že v sedanosti skušati najti način pridobivanja pomoči za dogodke v prihodnosti (Morgan, 2004: 167). Tako zgrajene koalicije, zaveznitva in mreže lahko ostanejo visoko neformalne in do določene mere neopazne. Nova zaveznitva je mogoče graditi po telefonu, prek starih poznanstev in drugih prijateljstev, v klubih za golf ali s priložnostnimi stiki. Večina koalijskih gradenj, ki jih je opaziti v organizacijskem življenju, se zgodi na priložnostnih srečanjih ali pa na načrtovanih neformalnih srečanjih, kot so kosila in sprejemi. Včasih pa so zaveznitva in mreže lahko ponarejeni z različnimi oblikami institucionalizirane izmenjave, kot so srečanja profesionalnih skupin in združenj in postopoma lahko sami postanejo institucionalizirani pri vzdrževanju oblik, kot so projektne skupine, svetovalne skupine ljudi, ki delajo pri skupnem projektu, ali pa kartelom podobne organizacije. Mreže torej lahko obstajajo v organizaciji, lahko pa so le podaljšek, ki vključuje pomembne ljudi zunaj organizacije. Včasih so izrecno medorganizacijske, kot so povezana direktorstva, kjer isti ljudje delujejo v upravah različnih organizacij. Posamezniki v vseh mrežah pa lahko prevzamejo aktivno centralno vlogo ali pa delujejo na obrobjih (Morgan, 2004: 167). Nekateri bodo prispevali, drugi pa bolj črpali moč iz mreže, odvisno od vzorca obojestranske odvisnosti, na katerem je zaveznitvo zgrajeno.

Mnogi člani organizacije moči ne črpajo samo iz mrež in koalicij, ki jih gradijo, ampak tudi iz svojih vlog v socialnih mrežah, znanih kot neformalne organizacije. Vse organizacije imajo neformalne mreže, kjer ljudje stopajo v interakcijo tako, da zadovoljujejo različne vrste družbenih potreb. Skupine sodelavcev lahko hodijo skupaj na kosilo, lahko imajo podobno etnično ali kulturno ozadje ali pa imajo skupne interese zunaj delovnega mesta. Vodje neformalnih skupin si lahko pridobijo precejšnjo moč in vplivajo na svoje mreže in skupine, tako kot katera koli pravila, regulacije ali menedžerji. Druga oblika neformalne organizacije se pojavi v situacijah, ko član organizacije razvije psihološko ali emocionalno odvisnost od drugega. To postane posebej pomembno, ko odvisna stranka načrpa veliko moči iz drugih virov. V zgodovini organizacijskega in javnega življenja je veliko primerov, kjer je odločevalec postal odvisen od svojega partnerja, ljubice ali ljubimca, tajnice ali tajnika, zvestega svetovalca ali celo samooklicanega preroka. Posledica tega je, da lahko tisti, od katerega je odločevalec odvisen, bistveno vpliva na to, kako se njegova moč uporabi. Taki odnosi se pogosto razvijejo naključno, ni pa nenavadno, da si ljudje pridobivajo moč tudi na tak makiavelističen način (Morgan, 2004: 168). Podrobneje bom o oblikovanju, ohranjanju in razpadanju koalicij pisala v nadaljevanju.

#### **4.1.10. Nadzor kontraorganizacij**

Pot do moči pa vodi tudi prek ustanovitve in nadzora kontraorganizacij. Kadar skupini ljudi uspe zbrati veliko moči, ki je v rokah posameznikov, ni nenavadno, če skušajo nasprotniki svoje delovanje usmeriti v ustvarjanje rivalskega bloka moči. Ekonomist Kenneth Galbraith je ta proces opisal kot proces, ki vsebuje razvoj enačenja moči. Tako se razvijejo sindikati kot nadzor uprave v industrijah, kjer je visoka stopnja industrijske koncentracije. Strategija enačenja moči lahko služi kot način vplivanja na organizacije, kjer te niso del obstoječe strukture moči. Posameznik lahko vpliva na uravnavanje razmerij moči s pridružitvijo in delom za trgovski sindikat, zvezo potrošnikov, družbena gibanja itd. (Morgan, 2004: 168). Za mnoge ljudi na nižjih položajih je edini način za izboljšanje delovnega življenja proces enačenja moči. Načelo enačenja moči pogosto uporabljajo tudi vodje velikih konglomeratov in multinacionalk, da bi se zoperstavili moči nasprotnikov. Veliko multinacionalk je že skušalo nasprotovati moči svoje konkurence ali barantati z njihovimi domačimi vladami po načelu enačenja moči (Morgan, 2004: 169).



#### 4.1.11. Simbolizem in upravljanje pomena

Pomemben vir moči v organizacijah je tudi sposobnost posameznika prepričati druge, da odredijo bistva, ki nadaljujejo interese posameznika. Vodenje prej ali slej vključuje sposobnost definicije resnic ostalih. Medtem ko skuša avtoritativni vodja podrejenim vsiliti bistvo s silo, pa bolj demokratični vodje dopuščajo, da se definicije situacij razvijejo z vidika drugih. Njegov vpliv je veliko bolj prefinjen in simboličen. Pri upravljanju pomenov in interpretacijah, tipičnih za določeno situacijo, ima vodja pravzaprav simbolično moč, ki vpliva na to, kako ljudje dojemajo svojo resnico in kako nato delujejo. Karizmatični voditelji imajo naravno sposobnost, da tako oblikujejo pomen. Ločimo tri med seboj povezane simbolične oblike upravljanja: uporabo prisodob, »teatra« in »igranja« (Morgan, 2004: 169). Pri upravljanju pomena, torej tudi pri vzpostavljanju razmerij moči v organizacijah, lahko uporabimo podobe, jezik, simbole, zgodbe, obrede in ceremonije. Mnogi uspešni menedžerji in vodje se zavedajo moči prisodob in namenijo posebno pozornost vplivu, ki jih imajo njihove besede in dejanja na ljudi okoli njih. Pogosto spodbujajo idejo, da je organizacija tim, okolje pa tekmovalna džungla. O problemih govorijo kot o priložnostih in izzivih, simbolizirajo pomen ključnih funkcij in aktivnosti tako, da jim dajo prioriteto na svojem delovnem redu. Tako lahko pripomorejo k oblikovanju vzorcev organizacijske kulture in subkulture, ki jim bo pomagala pri zelenih ciljih. Mnogi člani organizacije se prav tako jasno zavedajo, da lahko »teater«, ki vključuje fizične uprizoritve, nastope in slog obnašanja, pripomore k njihovi moči; mnogi zaslužijo celo organizacijske oskarje za svoje predstave (Morgan, 2004: 170). Tudi iz opremljenosti pisarne nadrejenega je mogoče sklepati o vplivnosti osebe. Pisarna je oder, na katerem nastopa oseba, in je pogosto skrbno organiziran, tako da pomaga pri tej predstavi. Situacije pogosto povedo več kot besede in izražajo ter reproducirajo razmerja moči v organizaciji. Tudi videz pove veliko. Večina ljudi kmalu spozna pravila oblačenja in druga nenapisana pravila, ki jim lahko pomagajo pri napredovanju. Prav tako ima pomembno vlogo slog. Neverjetno se zdi, kako lahko simboliziramo svojo moč, tako da zamudimo pomemben sestanek, ki se ne more začeti brez nas, ali kako poudarimo svoj položaj, če smo opaženi v določenih situacijah. Ljudje, ki se zavedajo moči simbolizma, uporabljajo upravljanje vtisa, da lahko vplivajo na sistem pomena, ki obkroža njih in njihove aktivnosti. Pomembna je tudi večšina »igranja«. Organizacijski »igralec« ima več oblik – včasih je nepredvidljiv in neusmiljen, vključuje se v vroče razprave in nikoli ne izpusti priložnosti ustrahovanja drugih, druge oblike so lahko manj opazne, tako

da oblikujejo vtise na vsakem koraku. Igra poteka po njihovih nenapisanih pravilih (Morgan, 2004: 170).

#### **4.1.12. Spol in upravljanje z razmerji med spoloma**

V mnogih organizacijah prevladujejo vrednote, ki so pogojene s spolom. Kot poudarjajo mnoge feministke, organizacije dajejo več priložnosti moškim, da dosežajo položaje, ki pomenijo prestiž in moč. Povezave med moškimi stereotipi in vrednotami, ki prevladujejo v naravi organizacij, so po Morganu skrb zbujujoče. Organizacije naj bi bile racionalne, analitične, strateške, usmerjene k odločitvam, žilave in agresivne – kot moški. To vpliva tudi na ženske, ki želijo opravljati delo v takšnem svetu. Ko so do zdaj poskušale osvojiti te vrednote, so naleteli na odzive, češ da skušajo podreti tradicionalne ženske stereotipe, zato so bile tarča kritik, češ da so preveč neposredne, da skušajo igrati moško vlogo (Morgan, 2004: 170). Spolno ravnotežje se v mnogih organizacijah hitro spreminja, pojavlja se sprememba iz hierarhične v bolj enakovredne organizacije, ki pogojuje politično spremembo, bolj naklonjeno temu, kar je bilo do nedavnega znano kot ženski slog upravljanja. Sposobnost splesti mreže vključevanja, sklepati kompromise, aktivirati intuicijo in spoznanja ter se nasploh bolj posvetiti procesu kot produktu, vse to so procesi izravnavanja (ibidem). Politika spolov se nenehno spreminja.

#### **4.1.13. Strukturni dejavniki, ki definirajo stopnjo dejavnosti**

Ena bolj presenetljivih stvari, ki jih posameznik odkrije v pogovoru s člani organizacije, je po Morganu, da bi le malokdo priznal, da resnično ima moč. Celotni izvršni direktorji pogosto izjavijo, da se počutijo zelo utesnjeni, da imajo pri odločanju le malo pravih možnosti in da je moč, ki jo imajo, bolj navidezna kakor resnična. Kako je mogoče, da obstaja toliko virov moči, po drugi strani pa tolikšen občutek nemoči, se sprašuje Morgan. Eden mogočih odgovorov je, da je dostop do moči tako odprt, širok in različen, da se razmerja moči bolj ali manj precej uravnotežijo (Morgan, 2004: 175). Ljudi je treba razumeti kot agente ali nosilce odnosov moči, ki so vstavljeni v širšo strukturo družbe. Naučijo se razumeti pravila in jim sledijo, vendar nimajo nobene moči, da bi jih spremenili. Ta pojav bi lahko pojasnil, zakaj se tudi najmočnejši počutijo, kakor da imajo v resnici zelo malo izbire, kako naj se vedejo. Ta vidik globoko strukturirane moči nas vodi k spoznanju, koliko nekateri dejavniki, kot so gospodarstvo, rasa in razredni odnosi, vplivajo na vlogo, ki jo zasedemo v organizaciji, posledično pa tudi na priložnost in moč, do katere imamo dostop.

#### **4.1.14. Moč, ki jo posameznik že ima**

Moč pomeni pot do moči in posameznik jo pogosto uporabi, da je pridobi še več. Politiki v organizaciji in v javnem življenju pogosto povežejo uporabo moči z neformalnimi sporazumi, pri katerih se pomoč in usluge kasneje povrnejo. Razumno uporabljena moč prevzame obliko investicije in – tako kot denar – postane v slabih časih koristna (Morgan, 2004: 177). Prav tako je mogoče slast moči izkoristiti. Bližina moči privlači in zadržuje ljudi, ki se želijo okoristiti z njo, in pravzaprav služi povečanju moči njenega nosilca. V upanju, da bodo pridobili moč, začenjajo ljudje izražati podporo mnenju nosilca moči, ne da bi jih kdo prosil, samo da bi pokazali, da so na njegovi strani. Ko je treba, nosilec moči prepozna interese ljudi, ki ga aktivno podpirajo; tako mu ljudje dejansko postanejo zavezani z različnimi neformalnimi sporazumi, ki stopajo v igro (Morgan, 2004: 177). Navsezadnje je tu še vidik potenciranja moči. Ko ljudje izkusijo napredek ali uspeh, jih pogosto spodbudi, da bi dosegli še nadaljnji napredek in uspeh. Ko ljudje spoznajo, da lahko ena zmaga vodi k drugi, postane izkušnja uspeha sila spreminjanja (Morgan, 2004: 177).

### **4.2. Individualni viri**

#### **4.2.1. Osebnostne lastnosti**

Pot do moči je odprta mnogim, toda le maloštevilni so na njej uspešni. Pfeffer se je spraševal: Kaj razlikuje tiste, ki pridobijo veliko moč, od onih, ki je ne? (Pfeffer, 1992: 165). Raziskave, ki so preučevale individualne vire moči, so pogosto poudarjale osebnostne lastnosti, kot so potreba po moči, dosežkih in včlanjenju.

Po Galbraithu biti osebnost pomeni imeti sposobnost vodenja drugih, torej imeti določene fizične in duhovne kvalitete, določene govorniške sposobnosti, moralno zanesljivost in čvrstost ali neko drugo osebno značilnost, ki omogoča dostop do enega ali več instrumentov moči. Pomembno vlogo imajo nadpovprečne intelektualne sposobnosti, preciznost v sprejemanju odločitev, ostrina duha, šarm, vtis poštenosti in pravičnosti, smisel za humor, samozavest. V pridobivanju drugih in pri njihovem podrejanju ima izjemno veliko vlogo tudi neomejena gotovost v veljavnost lastnega prepričanja, a to ni povezano z inteligenco (Galbraith, 1987: 44). V primitivnih družbah je bilo mogoče z uporabo fizične sile doseči brezpogojno moč – moč pripada najmočnejšemu moškemu. V sodobni družbi pa je osebnost kot vir moči povezana najprej s pogajalsko močjo, to je s sposobnostjo prepričevanja. Premoženje ali bogastvo daje lastniku videz avtoritativnosti, ustvarja občutek, da ve, kaj hoče, to pa lahko druge vzpodbudi, da se mu pogojno podrejajo.

Po Pfefferjevih dognanjih so posebej pomembne značilnosti za pridobitev in ohranitev velike moči v organizacijah: a) energija, vztrajnost in fizična vzdržljivost; b) sposobnost osredotočiti energijo v določeno smer in se izogibati tratenju napora; c) občutljivost, ki omogoča brati in razumeti druge; d) fleksibilnost, posebej glede na izbrana različna sredstva za doseg ciljev; e) pripravljenost spopasti se, če je nujno, s konflikti in soočenji oz. določena stopnja osebnostne trdnosti (upornosti); f) sposobnost potopiti ego, vsaj začasno, in igrati dobrega postranskega ali ekipnega igralca, da bi pridobil pomoč in podporo drugih (Pfeffer, 1992: 166). Organizacije skoraj vedno zaznamujejo medsebojna odvisnost, pogosto so arene za tekmovanje in konflikt med posamezniki in enotami. Zato je logično, da so lastnosti, povezane s sposobnostjo zbiranja podpore in zaveznikov in lastnosti, povezane s sposobnostjo zmagati oz. preživeti v tekmovalni areni, pomembni viri individualne moči.

#### **4.2.1.1. Energija in fizična vzdržljivost (vitalnost)**

Vzdržljivost oz. vitalnost pogosto nadvlada bistrost. John Kotter je v raziskavi generalnih menedžerjev v industriji ugotovil, da mnogi od njih delajo 60 do 65 ur na teden, torej 6 do 19 ur na dan. Sposobnost in pripravljenost delati toliko ur zaznamuje mnoge močne osebnosti (v Pfeffer, 1992: 166). Energija in vzdržljivost zagotavljata tistim, ki razvijajo moč, številne prednosti. Prvič, omogočata jim preživeti njihovo opozicijo ali s skrajno težkim delom prekositi druge, ki jih sicer prekašajo v inteligenci in veščinah. Drugič, njihova energija in vzdržljivost inspirirata ljudi okrog njih, da bodo delali trše oz. zagotavljata vzorec vlog za druge. Če delaš sam dolgo in trdo, svojim podrejenim ne pokažeš samo, da so taka prizadevanja človeško možna, ampak hkrati sporočaš, za kako pomembno nalogo gre. Če si se pripravljen sam tako močno posvetiti službi, mora biti vredno, da se to res naredi (Pfeffer, 1992: 168). Brez vzdržljivosti in sposobnosti vztrajati druge večšine in lastnosti niso vredne toliko.

#### **4.2.1.2. Sposobnost osredotočati energijo v določeno smer**

Ne glede na to, kako velike so naša energija in veščine, so daleč od neomejenosti. Ljudje, ki izvajajo velik vpliv, težijo k temu, da osredotočijo svojo energijo in prizadevanja v eno samo smer, v eno žarišče (Pfeffer, 1992: 168). Mnogi so prebistri, zmorejo toliko inteligence in tako širok spekter interesov, da se ne morejo osredotočiti na eno ali zelo malo stvari. Odsotnost osredotočenosti lahko ovira tudi prizadevanja, ki so vredna truda (Pfeffer, 1992: 170).

#### **4.2.1.3. Občutljivost oz. dovzetnost za druge**

Moč vsebuje izvajanje vpliva nad drugimi, vodenje pa napeljevanje skupine, da sledi ciljem, ki jih imajo vodje, ali jih delijo z vodji in njihovimi privrženci. Pri prizadevanju vplivati na druge je koristno biti sposoben razumeti jih, razumeti njihove interese in stališča. Na to misli Pfeffer, ko govori o pomembnosti biti občutljiv za druge in biti dober bralec posameznikov. Občutljivost za druge enostavno pomeni razumeti, kdo so oni, razumeti njihove položaje v zadevi in kako najbolje komunicirati z njimi in vplivati nanje. Eno od najpogostejših priporočil za doseganje dogovora je pogajati se na podlagi interesov, ne na podlagi položajev. To pomeni odkriti, kaj druga stran v pogajanjih v resnici želi ali potrebuje in zakaj, in se potem prilagoditi tem zahtevam na načine, na katere oseba do zdaj še ni pomislila. Da bi to dosegli, je zelo koristno biti zmožen stopiti v čevlje druge osebe, prevzeti njeno vlogo, vsaj za trenutek, in pogledati na svet z njene perspektive. To je veščina, ki je pogosto koristna v doseganju dogovora, če le so možnosti za sporazum (Pfeffer, 1992: 172). Pomembna lastnost je znati natančno oceniti pripravljenost ali odpor ljudi. Občutljivost za druge zahteva skoraj kliničen interes za opazovanje obnašanja. Ne zahteva samo samozavesti, ampak, kar je pomembneje, zavest o drugih. Teh veščin se ponavadi ni mogoče naučiti v šoli ali v menedžerskih izobraževalnih tečajih, pri tem so izjeme le redke. Dragoceno se je naučiti, kako učinkoviteje poslušati druge ali kako se naučiti brati druge. Biti občutljiv za druge zahteva od posameznika, da mora biti zmožen vsaj za trenutek nehati misliti samo nase in na svoje potrebe in prepričanje. Nekoliko ironično je to sposobnost identificirati se z drugimi, kar je dejansko odločilno v doseganju stvari za samega sebe (Pfeffer, 1992: 173).

#### **4.2.1.4. Fleksibilnost**

Občutljivost za druge ni veliko vredna, če nisi zmožen uporabiti teh informacij za spreminjanje svojega obnašanja. Za politike je fleksibilnost bistvena za uspeh, nenehno se je treba prilagajati prevladujočemu razpoloženju. Četudi fleksibilnost včasih nosi negativno konotacijo, je zelo pomembna značilnost za tiste, ki upajo na razvoj moči. Zagotavlja sposobnost spremeniti smer oz. potek dogajanja in privzeti nove pristope. Fleksibilnost – s prilagajanjem različnim interesom – tudi pomaga posamezniku pridobiti nove zaveznike (Pfeffer, 1992: 174). Imeti zveze in zaveznike je pomembno za razvijanje in izvajanje vpliva. To zahteva od posameznika, da opravlja posel z različnimi ljudmi, iz številnih različnih političnih sistemov, ne glede na njihova prepričanja. Pomembnost fleksibilnosti se vidi v krizi, ki nastane zaradi njene odsotnosti (ibidem: 175). Fleksibilnost je posebej pomembna, če

jo soočimo z njenim nasprotjem. Evidentno je, da togost oz. rigidnost ovira razvoj in tudi ovira spreminjanje taktik in pristopov, kadar je nujno doseči določen cilj (ibidem: 176).

#### **4.2.1.5. Pripravljenost na konflikte in konfrontacije oz. sposobnost tolerirati jih**

Moč smo definirali kot sposobnost premagati odpor in pripraviti druge, da delajo, kar sam želiš. Tej definiciji moči je inherentna domneva, da je nesporazum ena od stalnic družbenega sveta. Nesporazum lahko obstaja v zvezi z želenimi cilji ali v zvezi s sredstvi za njihovo uresničevanje. Ker potreba po moči nastane samo, kadar se pojavi nesporazum, je ena od osebnostnih lastnosti močnih ljudi pripravljenost ukvarjati se s konflikti (Pfeffer, 1992: 176). Mnogi, če ne kar večina ljudi, doživljajo konflikt kot nekaj nenaklonjenega in neprijaznega. V organizacijah je konflikt napovedovalec stresa. Da bi se izognili takšnemu stresu, se nekateri posamezniki vdajo željam drugih ali konfliktov ne želijo prenesti v javnost, upajoč, da bodo z njihovim ignoriranjem izginili (ibidem: 177). Če se izogibaš konfliktu, verjetno ne moreš zelo pogosto po svoji poti, težko pa pridobiš tudi moč. Nasprotno pa, če si pripravljen braniti svoje poglede, lahko pogosto pridobiš moč v določenih razmerah – čeprav priložnostno na račun dolgoročnih stroškov. Če si popustljiv, si lahko bolj ustrezen in si priljubljen med sodelavci. Ni pa nujno, da bodo tisti, ki jih imajo drugi najraje zaradi njihove prijaznosti, neizogibno tudi najbolj močni ali sposobni izpeljati stvari. Konflikt je tudi oblika zastraševanja. Biti pripravljen na boj je za marsikoga tudi vir moči (Pfeffer, 1992: 179). Nepripravljenost boriti se zmanjšuje moč in vpliv, zato je posledica tega pogosto to, da nas premaga nekdo, ki manj okleva. (ibidem: 181). Ljudje, ki bi radi, da bi jih imeli vsi radi, niso naklonjeni sodelovanju v konfliktu. Ljudje, ki so učinkoviti pri izvajanju moči, so tisti, ki so dovolj neodvisni, da ne potrebujejo potrditve ali domačnosti drugih (Pfeffer, 1992: 182).

#### **4.2.1.6. Sposobnost potlačiti lastni ego in pridobiti podporo drugih**

Včasih se je pomembno boriti, biti neprijeten, spet drugič pa je pomembno skleniti zaveznitva in mreže prijateljev in se razumeti z njimi. Za ljudi, ki so zmožni razviti veliko moč, se pogosto zdi, da so večji spreminjati obnašanje glede na priložnost. Problem pri razumevanju (»in getting along«), oblikovanju zaveznitv in razvijanju izbrane družbe podpornikov je, da se včasih pojavi naš ego. Vir moči je tudi sposobnost zatajiti ego v prizadevanju, da bi nekaj dosegli. To je povezano s prej opisano značilnostjo fleksibilnosti. Včasih se obrestuje, da nekdo del lastnega položaja zataji in poveča ugled drugih v

organizaciji, saj so mu ti potem hvaležni. Sposobnost dati na stran lastni ego s ciljem pridobiti podporo drugih je pomemben vir moči (Pfeffer, 1992: 182 - 183).

Pfeffer ugotavlja, da pogosto precenjujemo osebnostne lastnosti in podcenjujemo pomen situacijskih dejavnikov. Navaja raziskavo, ki jo je opravil Allen s sodelavci (1979) v Kaliforniji. 87 menedžerjev so intervjuvali o tem, katere osebnostne značilnosti ljudi se jim zdijo najpomembnejše za učinkovito uporabo organizacijske politike in moči. Na prvih mestih sta razločnost in občutljivost z 29,9 %, sledijo socialna spretnost z 19,5 %, kompetentnost s 17,2 % ter priljubljenost, ekstravertiranost, samozaupanje, agresivnost in ambicioznost s 16,1 % (Pfeffer, 1992: 73).

#### **4.2.2. Modra paranoja**

Zaupanje je najboljša »lepilo« v organizaciji. Če je stopnja zaupanja visoka, bodo zaposleni v celoti predani organizaciji, saj lahko verjamejo, da bodo njihova prizadevanja cenjena in nagrajena. Za vodstvo pa zaupanje pomeni, da mu ni treba pretirano skrbeti za pojasnjevanje stvari, ampak se lahko odkrito ukvarjajo z bistvom. Na drugi strani paranoja – pojavi se v obliki strahu in bojzani, kadar ni zaupanja – zastruplja vse vidike delovnega procesa. Ljudje nenormalno velik delež časa porabijo za ugotavljanje, kaj je kdo v resnici hotel reči in kaj je ostalo neizrečeno. Govorice in čenče postanejo prevladujoč način komunikacije, kar pripelje do brezplodnih srečanj, ki ničesar ne rešijo, saj o ničemer ne govorijo odkrito.

V ekstremni obliki pa ni nevarna le paranoja, ampak tudi zaupanje. Ob (pre)visoki stopnji zaupanja postanemo premalo budni in zato nesposobni zaščititi sebe. To ranljivost lahko zmanjšamo z malce nezaupanja in sumničenja, čemur lahko rečemo preudarna oz. razumna paranoja. Nekateri menedžerji so prepričani: »Samo s paranojo je mogoče preživeti«.

Raziskave, v katere sta Kramer in Roderick v 20 letih vključila na stotine menedžerjev, so pokazale, da ljudje preveč zaupajo kolegom. Kar 80 % vprašanih je priznalo, da je bila njihova velika napaka, da so vsaj enkrat v karieri zaupali napačni osebi (Kramer, Roderick, 2002: 3).

Ob prebujanju občutka za trenutno ali prihodnjo nevarnost lahko modra, preudarna paranoja služi kot del zgodnjega miselnega opozorilnega sistema, ki spodbuja ljudi, da o situaciji poiščejo več informacij. Menedžerju paranoja lahko pomaga odkriti, kje in kdaj bi lahko bila njegova moč ogrožena. Paranoja pogosto lahko služi kot zdrava obramba pred resnično zunanjo grožnjo. Kramer in Roderick (2002) menita, da je modra paranoja znak visoke čustvene inteligence. Čustvena inteligenca se kaže v ustrezni pozornosti na to, kaj se

dogaja v okolju in v odzivanju nanj. Potrebno je biti pozoren na majhne znake v spremembah moči, ki lahko vodijo v nove koalicije. Po njunem mnenju pravi voditelji vedo, kdaj pozabiti na pravila in ravnati po instinktih.

## **5. UPORABA MOČI IN POGOJI ZA UPORABO MOČI**

### **5.1. Struktura moči v organizaciji**

Moč v organizaciji temelji na sposobnosti reševati probleme odvisnosti za organizacijo. Več ko je virov negotovosti ali naključij za organizacijo, več je podlag za moč in večje je število političnih položajev v organizaciji (Thompson, 1967: 129). Bolj ko je organizacija zapletena, več je v njej organizacijskih politik, za kompleksnost pomeni to več ali globlje medsebojne odvisnosti, zato tudi več točk naključij. Podobno lahko pričakujemo, da bo organizacija, ki do okolja ni odprta le na nekaj točkah, vsebovala manj političnih položajev kot organizacija, ki se spoprijema s heterogenim okoljem v nizu front. V sorazmerju s celotnim članstvom organizacije lahko pričakujemo, da bosta imeli bolnišnica ali univerza širšo politično osnovo kot vojaška divizija ali proizvodni oddelek nekega industrijskega podjetja (Thompson, 1967: 129).

Bolj ko sta tehnologija in delovno okolje dinamična, bolj nagli so politični procesi v organizaciji in pogostejše so spremembe organizacijskih ciljev (Thompson, 1967: 129). Spremembe v medsebojni odvisnosti – znotraj so posledica tehnološkega razvoja, zunaj pa temeljijo na spremembah v delovnem okolju – povzročajo spremembe v političnih položajih v organizaciji. Iz tega sledi, da bolj ko so spremenljive te medsebojne odvisnosti, bolj spremenljive (nestalne) so vpletene koalicije. Kjer je nujnih surovin v okolju v izobilju, imajo tisti, ki so odgovorni za njihovo pridobivanje, le majhno možnost za moč v organizaciji. Če pa teh istih surovin primanjkuje, lahko pričakujemo, da bodo ti posamezniki v organizaciji postali močnejši. To velja tudi za druge dejavnosti, kot so zagotavljanje finančnih sredstev in opreme ter prodaja izdelkov. Velja tudi obratno: ko določena dejavnost izgubi svoj problematičen značaj, tudi posameznik, odgovoren zanjo, izgubi svojo moč (Thompson, 1967: 130).

Po kontingenčni teoriji (»the strategic contingencies' theory«) – sledeč Crozierju (1964), Thompsonu (1967) in Perrowu (1970) (v Pfeffer in Salancik, 2003: 230) – določa moč v organizaciji najbolj kritična organizacijska funkcija ali vir najpomembnejše organizacijske negotovosti. Enote, ki so najbolj sposobne obvladovati za organizacijo kritične probleme, pridobijo v organizaciji največjo moč. Ker so mnoge negotovosti in naključja, s katerimi se



soočajo organizacije, rezultat okolja, okolijski kontekst delno določa distribucijo moči v organizaciji. Z močjo mislimo na zmožnost določene enote, da odločilno vpliva na organizacijske odločitve, tako da organizacija deluje, kot želi ta enota. Primer: kadar se organizacija sooča s številnimi pravnimi težavami oz. tožbami in pravnimi težavami, bo pravni oddelek pridobil moč in vpliv nad organizacijskimi odločitvami. Moč pravnega oddelka, ki izvira iz ukvarjanja s pravnimi težavami organizacije, se lahko razširi tudi zunaj pravne funkcije in vplete oddelek v odločitve o oblikovanju izdelka, oglaševanju in proizvodnji. Tako razširitev vpliva spremlja opravičevanje, ki kaže pomen pravnega oddelka v takih zadevah (ibidem: 230).

Hickson in njegovi sodelavci (v Pfeffer in Salancik, 2003: 231) predstavljajo multiplikativni model za napovedovanje moči enot – oddelkov – v organizaciji. Prvi element v njihovem modelu je sposobnost enote obvladovati organizacijske negotovosti in naključja. Avtorji ugotavljajo, da ni negotovost tista, ki oblikuje moč za enote, ampak sposobnost enote obvladovati to negotovost, dejansko reševati probleme, s katerimi se sooča organizacija. Druga komponenta moči je sposobnost nadomestitve sposobnosti enote. Sposobnost enote, da se ukvarja z naključji, mora biti relativno edinstvena. Kot sta utemeljevala Emerson (1962) in Blau (1964) (v ibidem: 231), je, kadar je potreben vir ali storitev mogoče pridobiti od velikega števila virov, moč katerega koli posameznega vira zmanjšana. Če je sposobnost za obvladovanje negotovosti razpršena po vsej organizaciji, bo moč katere koli posamezne enote majhna. Resnični pomen Hicksonovega drugega pogoja je, da se moč ne organizira okoli prostih virov. Tretji napovedovalec moči enote je prodornost ali pomen naključja ali negotovosti za organizacijo. Po mnenju Hicksona in sodelavcev (v ibidem, 1971: 231) je prodornost mogoče meriti s tem, kako povezana je določena enota z drugimi enotami ali z drugimi besedami, na koliko drugih enot vpliva njeno delovanje. Enota bo pridobila več moči, če bo obvladovala negotovosti, ki vplivajo na več področij organizacijskega delovanja. To pomeni, da se moč ne organizira okoli nepomembnih ali nekritičnih virov. Odprta pa je definicija, kaj je kritično, saj je to odvisno od obstoječih odvisnosti in dogovorov, na katere vplivajo pogoji pomanjkanja in moči. Kritične negotovosti in naključja lahko nastajajo znotraj ali zunaj organizacije. Tako imajo lahko inženirji v organizaciji veliko moč, ker obvladujejo pomembno negotovost – popravilo strojev. Marketinški oddelek pa ima lahko veliko moč zaradi negotovosti v okolju – zaradi bogastva in potrošništva (ibidem: 232). Kritična skrb, s katero se sooča večina organizacij, je pridobivanje zadostnih virov. Upoštevanje to se zdi razumljivo, da bodo tisti, ki največ prispevajo k oskrbi z viri, pridobili tudi največ moči v organizaciji. Po avtorjevih raziskavah je imel tako na Univerzi v Illinoisu največjo moč

oddelek, ki je na univerzo pripeljal od zunaj največ denarja. Po neki drugi raziskavi pa je bil odločilnega pomena znanstveni ugled posameznih članov fakultete. Gre za njihove objave in prisotnost na srečanjih. Njihov vpliv pa je povezan z njihovo neposredno vpletenostjo v pridobivanje prihodkov (ibidem: 232).

Moč enote izhaja torej tudi iz njene enotnosti in iz monopola nad sposobnostmi reševati odločilne organizacijske probleme. Želja biti nenadomestljiv nam pomaga razumeti, zakaj posamezne enote v organizaciji pogosto ljubosumno čuvajo dostop do zunanjih svetovalcev in ustvarjajo videz, da je mogoče priti do njih samo z njihovo pomočjo. Z videzom, da imajo monopol nad informacijami, strokovnim znanjem in drugimi viri, te enote povečujejo svojo moč (Pfeffer, 1992: 158). Številni poklici uporabljajo specializirani jezik kot način, da naredijo znanje manj dostopno nečlanom. Na področjih, kjer je jezik manj pomemben, pa je dostop do znanja lahko nadzorovan z omejevanjem izobraževalnih priložnosti – denimo z monopolom nad izobraževanjem za določene dejavnosti. Biti nenadomestljiv je ključna determinanta, zakaj imajo nekatere enote moč, druge pa ne (Pfeffer, 1992: 169). Enote ne oblikujejo moči samo s tem, da veljajo za nenadomestljive, ampak tudi z vseprisotnostjo njihovih dejavnosti v organizaciji, njihova dejavnost torej prežema celotno organizacijo. Biti vpleten v mnoge postopke organizacije je pomemben vir moči. Razumevanje pomembnosti vseprisotnosti nam pomaga razumeti, kako so enote, kot denimo finančni in pravni oddelek, zmožne imeti tolikšen vpliv v številnih organizacijah (ibidem: 160).

Moč je pomembna tudi v pogajanjih posameznika z organizacijo. Če je posameznik sposoben zmanjšati negotovost za organizacijo, če obvladuje naključja, ki so pomembna za organizacijo, je v pogajalskem procesu močan. Uslužbenci za preskrbo so relativno močni, kadar primanjkuje vhodnih surovin, manj pa, kadar jih je v izobilju (Thompson, 1967: 111). Podobno je tudi na prodajni strani močan tisti posameznik, ki najde dovolj kupcev, in bi jih, če bi se preselil v drugo organizacijo, lahko odpeljal s sabo. Organizacije lahko odvisnost od posameznikov zmanjšajo z ustrežno strukturo, na primer z ustanovitvijo različnih enot za homogene segmente heterogenega okolja (ibidem: 112). Moč organizacije glede na določen segment okolja se poveča, če organizaciji uspe zmanjšati sposobnost tega segmenta, da zadovolji svoje cilje nekje drugje. Ekstremna oblika je doseganje monopola, pred njo pa je diferenciacija. V menedžerskih poklicih temelji pogajanje na posameznikovem ugledu, da ima redke sposobnosti za reševanje organizacijsko – racionalnih problemov. Službe na tem področju se razlikujejo po stopnji, do katere nudijo priložnosti za vidnost in učenje, in ker je mogoče v organizaciji napredovati, je veliko tekmovanje za službe z velikimi pooblastili (Thompson, 1967: 115).

Ko člani dominantne koalicije v organizaciji zaznajo spremembe v tehnologiji ali delovnem okolju, zaznajo tudi potrebo ali priložnost prilagoditi strukturo moči. Pričakujemo lahko, da bo delovno okolje signaliziralo – bolj ali manj hitro – pojav novih odvisnosti in tudi osnovo za nove položaje moči v dominantni koaliciji. Ne moremo pa domnevati obratno. Če postane prej pomembna odvisnost lažje rešljiva, ne gre pričakovati, da bo to opozorilo druge v dominantni koaliciji. Vsekakor posameznik, čigar položaj bo načet, tega dejstva ne bo zaznal, dokler ne bo izzvan. Ker verjamemo, da imajo posamezniki v dominantni koaliciji na splošno dobro razvite politične veščine, lahko pričakujemo, da bodo premike v osnovi moči hitro zaznali vsaj nekateri posamezniki v dominantni koaliciji, zaradi česar lahko pričakujemo naglo prilagodljivost v okviru racionalnih norm (ibidem).

Kadar organizacije zaupajo prihodnjo kontrolo nad viri posameznikom v zahvalo za trenutne oz. pretekle rešitve negotovosti, omejijo njihove sposobnosti prilagajati se prihodnjim spremembam v tehnologiji ali delovnem okolju. Najpogosteje se to kaže v imenovanju kompetentnega posameznika – za direktorja, menedžerja, dekana, podpredsednika – na trajen položaj, do upokojitve ali celo do smrti. Mnogo takih imenovanj je za organizacijo seveda blagodejnih. Če pa spremembe v tehnologiji ali delovnem okolju zahtevajo nove ali prilagojene kompetence položaja in če se posameznik ne ujema z njimi, lahko to ohromi organizacijo ali pa je treba okoli njega zgraditi novo ekipo. Dokler lahko ohrani pristojnosti nad viri, ga ni mogoče prezreti. To je situacija, ki pogosto pripelje do notranjih fevdnih sporov, ki dosežejo vrhunec v odkriti borbi za moč (Thompson, 1967: 130).

Po Jeffreyju Pfefferju izhaja moč oddelka iz delitve dela kot posledice delovne specializacije v organizaciji. Kadar so celotne naloge organizacije razdeljene v manjše dele, je neizbežno, da postanejo nekatere naloge pomembnejše od drugih. Osebe in enote, ki so odgovorne za izvajanje bolj odločilnih nalog v organizaciji, imajo naravno prednost pri razvijanju in izvajanju moči v organizaciji. Čeprav lahko individualne veščine in strategije nedvomno vplivajo na delež moči in učinkovitost njene uporabe, pa je moč predvsem strukturalni fenomen in jo je treba kot tako tudi razumeti (Pfeffer, 1981: X).

Na splošno je sprejeto, da moč označuje odnose med družbenimi igralci. Določen družbeni igralec, bodisi posameznik, enota ali organizacija, ima več moči glede na nekatere družbene igralce in manj moči glede na druge. Potemtakem je moč zveza ali odnos oz. razmerje. Oseba ni močna ali šibka na splošno, ampak samo glede na druge družbene igralce v določenih odnosih. Če na primer rečemo, da je pravni oddelek v določenem podjetju močan, to pomeni moč glede na druge oddelke v podjetju v določenem obdobju (Pfeffer, 1981: 3).

Največ študij moči v organizacijah se osredotoča na hierarhično moč, na moč nadzornikov nad podrejenimi ali šefov nad zaposlenimi. Vertikalna, hierarhična dimenzija moči je pomembna za razumevanje družbenega življenja, ni pa edina dimenzija moči. Moč je namreč strukturalen fenomen, oblikovan z delitvijo dela in razdelitvijo organizacije na oddelke. V kompleksnih organizacijah so naloge razdeljene med nekaj glavnih oddelkov ali enot, ki pa niso enako močne (Pfeffer, 1981: 4).

## **5.2. Vpliv okolja (homogenega ali heterogenega) na distribucijo moči in strukturo organizacije**

Glavni vir negotovosti za organizacijo je okolje, v prvi vrsti zaradi virov, ki jih zagotavlja. Jeffrey Pfeffer in Gerald R. Salancik v delu *The External Control of Organizations* (2003) opozarjata na velik pomen okolja ali družbenega konteksta organizacije za razumevanje vzrokov, zakaj so bile sprejete določene odločitve, za razumevanje sestave uprav ter za katera zaveznitva in združitve si je treba prizadevati. Pomen okolja za razumevanje organizacij je po njunem naravna razširitev idej iz teorije odprtih sistemov: če želiš razumeti organizacijske izbire in dejavnosti, moraš manj raziskovati notranjo dinamiko in vrednote ter prepričanja vodilnih, bolj pa situacije, v katerih se organizacija nahaja, ter pritiske, ki izhajajo iz njih. Po teoriji odprtega sistema je namreč organizacijsko okolje pomembno za razumevanje dejavnosti in strukture (Pfeffer in Salancik 2003: XII.). Po njunem mnenju so organizacije umeščene v mreže medsebojnih odvisnosti in družbenih odnosov. Potreba po virih, vključno s finančnimi in fizičnimi viri kot tudi z informacijami, pridobljenimi iz okolja, naredi organizacije potencialno odvisne od zunanjih virov – zato je teorija označena kot teorija odvisnosti od virov (»resource dependence«). Odvisnosti so pogosto recipročne in včasih posredne. Zunanji pritiski učinkujejo tako na profit kot na avtonomijo odločanja; organizacije si izborijo svoj položaj z uporabo različnih taktik. Ne osredotočajo se samo na izdelke in stranke, ampak tudi na ponudnike in druge enote v okolju, vključno z vladnimi organizacijami, ki vplivajo na pritek virov v te organizacije. Če skušajo organizacije spremeniti svoje okolje, postanejo tarča novih pritiskov, spremenijo se vzorci medsebojne odvisnosti, o katerih se potem skušajo še naprej pogajati (ibidem: XII). Teorija odvisnosti od virov je tudi trdila, da imajo nekatere organizacije več moči kot druge zaradi posebnosti njihove medsebojne odvisnosti in namestitve v družbenem prostoru. Na primer, vlada je bila odločilen dobavitelj virov vrsti industrij kot obrambni, toda sama je bila manj odvisna od svojih ponudnikov, ker je bilo vedno veliko dobaviteljev zelenih dobrin in storitev. Organizacije, ki se močno opirajo na vladne pogodbe, so zato značilno, čeprav ne vedno, bolj

odvisne od vlade, kot je vlada od njih (ibidem: XIII). Pomen družbene moči kot ideje je skoraj neizogibno posledica osredotočenosti na odvisnost in medsebojno odvisnost. Poudarjanje moči kot nasprotja ekonomske učinkovitosti razlikuje teorijo odvisnosti od virov od teorije transakcijskih stroškov, ki se tudi ukvarja z medorganizacijskimi odnosi med kupci, prodajalci in tekmeči. Kot sem poudarila že v prejšnjem poglavju, vpliva odvisnost od zunanjih virov tudi na notranjo dinamiko moči. Ljudje, skupine ali oddelki v organizacijah, ki lahko zmanjšajo negotovost, ki upravljajo pomembne okoljske odvisnosti in ki pomagajo organizaciji pridobiti vire, imajo več moči, kar je rezultat njihove odločilne vloge v zagotavljanju preživetja, če že ne uspeha organizacije. To moč pa uporabijo za zagotovitev prevlade njihovega pogleda na to, kaj naj bo storjeno in kdo naj uspe na različnih položajih (ibidem: XIII).

V 70-ih letih prejšnjega stoletja sta se poleg teorije odvisnosti od virov pojavili še dve pomembni teoriji, osredotočeni na organizacije in njihovo okolje:

- populacijska – prebivalstvena ekologija (Hannan in Freeman, 1977);
- institucionalna teorija (Meyer in Rowan, 1977) – s teorijo odvisnosti od virov sta si bili včasih zelo blizu;

Prebivalstvena ekologija se podobno kot teorija odvisnosti od virov osredotoča na učinke okolja na organizacijo in se tudi ukvarja z materialnimi pogoji tega okolja, posebej z gostoto prebivalstva, spremenljivko, ki predstavlja intenzivnost tekmovanja za vire. Obe poudarjata pomen okolja za razumevanje organizacij. Med njima pa je več razlik. Teorija odvisnosti od virov dopušča organizacijam več možnosti za spreminjanje okolja, medtem ko prebivalstvena ekologija jemlje selekcijski proces, ki izhaja iz tekmovanja, in druge dimenzije iz okolja kot nekaj danega. Odvisnost od virov vključuje več možnosti za organizacijske spremembe in prilagajanje kot odgovor na zunanje sile. V prebivalstveni ekologiji pa nasprotno razlikovalna selekcija skozi procese rojstva in smrti določa osnovno pot, v kateri se organizacijske populacije spreminjajo. Teorija odvisnosti od virov se osredotoča bolj na organizacijske odločitve – koga dati v upravo, katere firme pripojiti, kako doseči legitimnost s spreminjanjem notranjih struktur in procesov, medtem ko prebivalstvena ekologija o organizacijskih strukturah in obnašanju v glavnem molči, osredotoča pa se na proces rojstev in smrti (ibidem: XIV). Peta razlika je, da prebivalstvena ekologija molči o vzrokih notranje organizacijske dinamike, kot so boj za moč, vodstveno nasledstvo itd. (ibidem: XV). Tudi institucionalna oz. neoinstitucionalna teorija poudarja učinke družbenega okolja na organizacije – na njihovo strukturo in dejavnost. Poudarja družbena pravila, pričakovanja, norme in vrednote kot vir pritiska na organizacije, ki se jim morajo prilagajati, manj pa vzorce

transakcij in zamenjav, ki oblikujejo žarišče za odvisnost od virov (ibidem: XV). Vse tri teorije torej poudarjajo pomen okolja.

Za označevanje tistih delov okolja, ki so relevantni ali potencialno relevantni za postavljanje in doseganje ciljev organizacije, je mogoče sprejeti Dillovo pojmovanje delovnega okolja. To je (na primeru dveh norveških podjetij) sestavljeno iz štirih glavnih sektorjev: 1. strank (distributerjev in potrošnikov - uporabnikov); 2. ponudnikov materiala, dela, kapitala, orodja in delovnega prostora; 3. tekmecev za trg in vire; 4. regulatorskih skupin, vključno z vladnimi agencijami, sindikati in medpodjetniškimi zvezami (v Thompson, 1967: 27 – 28). Kateri posamezniki, katere druge organizacije, kateri agregati tvorijo delovno okolje za posamezno organizacijo, je določeno z zahtevami tehnologije, mejami področij in sestavo širšega okolja. Področje je lahko operativno le, če ga prizna delovno okolje. Soglasje o področju dela definira niz pričakovanj tako za člane organizacije kot za druge, s katerimi vzajemno deluje, o tem, kaj bo organizacija počela in česa ne bo (Thompson, 1967: 29).

Po Richardu Emersonu je organizacija odvisna od posameznih elementov njenega delovnega okolja sorazmerno z njenimi potrebami po virih ali storitvah, ki jih lahko ti elementi zagotovijo, in v obratnem sorazmerju s sposobnostjo drugih elementov, da zagotovijo iste vire ali storitve (v Thompson, 1967: 30). Tako je proizvodna organizacija odvisna od finančne organizacije do tiste stopnje, ko podjetje potrebuje finančne vire in teh ni mogoče dobiti drugje. Emerson pokaže, da je mogoče na odvisnost gledati kot na nasprotje moči. Organizacija ima – glede na neki element iz delovnega okolja – moč do tiste stopnje, ko lahko sama zadovolji potrebe po tem elementu (v Thompson, 1967: 31). Čista moč organizacije je tako rezultat niza odnosov med organizacijo in vrsto elementov iz njenega delovnega okolja. Tako je organizacija lahko razmeroma močna v odnosu do tistih, ki jo oskrbujejo z vložki, in razmeroma šibka v odnosu do tistih, ki sprejemajo njene proizvode oz. storitve in obratno (ibidem). Organizacija ima lahko moč tudi glede na tekmece, če je sposobna delovati ne glede na njihovo delovanje. To pojmovanje moči kot odvisne spremenljivke zagotavlja pomemben pobeg iz t. i. ničelnega (»zero – sum«) koncepta moči, ki predvideva, da je v sistemu, sestavljenem iz A-ja in B-ja, moč A-ja moč na račun B-ja. Dopušča namreč možnost, da lahko A in B postaneta skupaj še močnejša, da se lahko naraščajoča medsebojna odvisnost odrazi v naraščajoči čisti moči. Prav na tem lahko temeljijo koalicije (Thompson, 1967: 32).

Po Thompsonu se kompleksnost okolja odraža v kompleksnosti strukture organizacije, v številu in raznolikosti njenih enot. Organizacije, ki se soočajo s heterogenim delovnim okoljem, skušajo identificirati homogene segmente in osnovati strukturne enote za ukvarjanje

z vsakim. To domnevo ilustrira organizacija, ki prečka nacionalne meje, kjer so lahko močne razlike v okolju. V takih razmerah skušajo organizacije ustanoviti polavtonomne (»semiautonomous«) divizije, ki temeljijo na regiji. Komponente, ki se srečujejo s homogenimi segmenti delovnega okolja, so razdeljene še naprej, da bi lahko nadzorovale dejavnost v okolju. Pogosto se to zgodi glede na območje ali regijo v geografskem prostoru, lahko pa tudi glede na sicer nepomembne razlike v družbenem značaju delovnega okolja (Thompson, 1967: 71). Organizacijska enota, ki se sooča s stabilnim delovnim okoljem, se bo opirala na pravila, da bi se prilagodila temu okolju. To je najcenejša oblika, primerna zlasti za organizacije, ki morajo biti učinkovite. Če je v delovnem okolju vrsta razlik, bodo organizacijske enote to obravnavale kot pritisk in se prilagajale s standardiziranimi nizi pravil. Primer: Če se delovno okolje obnaša na način A, bo organizacija odgovorila skladno s pravilom 1 itd. Problem nastane, če je vrsta možnih razlik v delovnem okolju velika (ibidem). Vse organizacije se soočajo z delovnim okoljem, ki se razprostira na kontinuumu med homogenostjo in heterogenostjo ter na kontinuumu med stabilnostjo in spremenljivostjo (Thompson, 1967: 72).

TABELA 5.1 VPLIV OKOLJA NA OBNAŠANJE ORGANIZACIJ

	STABILNO	SPREMENLJIVO
HOMOGENO	A	C
HETEROGENO	B	D

Vir: **Thompson, James D.** (1967): *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: Mc Graw – Hill book company.

Organizacija, ki dela v razmeroma homogenem in stabilnem delovnem okolju, ima razmeroma enostavno strukturo. Ima majhno število funkcionalnih oddelkov, in če so ti še naprej razdeljeni, so razdeljeni v posamezne podobne oddelke ali sekcije. Taka organizacija se opira prvenstveno na standardizirane odgovore ali pravila za adaptacijo (A).

Organizacija, ki se sooča s heterogenim, a stabilnim delovnim okoljem, ima vrsto funkcionalnih oddelkov, vsak od njih pa ustreza razmeroma homogenemu segmentu delovnega okolja in se opira predvsem na pravila za doseganje adaptacije. Ti funkcionalni oddelki so lahko še naprej razdeljeni, na geografski ali podobni podlagi, v podobne ali enotne

oddelke ali sekcije (B). Ko postane okolje bolj dinamično kot stabilno, nastanejo za organizacijo novi zapleti. Standardizirana pravila za odzivanje niso več zadostna, treba je določiti, kdaj in kako reagirati, in navodila pri tem jemati iz okolja.

Če je delovno okolje dinamično, toda razmeroma homogeno, morajo biti sestavni deli diferencirani ali razdeljeni samo do stopnje, ko je njihova zmožnost kontrolirati okolje presežena (»overextended«). Če je okolje sicer homogeno, lahko pričakujemo, da bodo sekcije ali oddelki organizacije ustanovljeni po območjih v geografskem prostoru. V nasprotju z regionalnimi oddelki, ustanovljenimi za stabilno okolje, se bodo oddelki za dinamično okolje manj ukvarjali z uporabo pravil in bolj z načrtovanjem odgovorov na okolijske spremembe. Kadar je delovno okolje dinamično, bodo regionalni oddelki decentralizirani (C). In končno, če je delovno okolje hkrati heterogeno in dinamično, lahko pričakujemo, da bodo enote funkcionalno diferencirane, tako da bodo ustrezale posameznim segmentom delovnega okolja. Vsaka bo delovala na decentralizirani podlagi, tako da bo nadzorovala in načrtovala odgovore na valovanje (nestalnost) v svojem sektorju (D) (Thompson, 1967: 73).

Če povzamemo: Bolj ko je delovno okolje heterogeno, večji so pritiski na organizacijo, in bolj ko je okolje dinamično, več je za organizacijo nepredvidljivih naključij. Organizacija ustanavlja strukturne enote, ki so specializirane za soočanje z omejeno vrsto naključij v omejenem nizu pritiskov. Več ko je pritiskov in naključij, s katerimi se sooča organizacija, bolj so njene enote segmentirane (razdeljene). To se ujema s tezo Marcha in Simona, da se proces specializacije izpelje najkasneje v stabilnem okolju in da je v naglo spreminjajočih se okoliščinah specializacija žrtvovana za zagotavljanje večjega samoobvladovanja posameznih programov (ibidem: 73). Organizacije v heterogenem delovnem okolju skušajo torej identificirati homogene segmente in ustanoviti strukturne enote za ukvarjanje z vsakim od njih.

Organizacije skušajo zmanjšati oz. odpraviti podrejenost elementom iz delovnega okolja. Skušajo minimizirati moč teh elementov z vzdrževanjem alternativ. Organizacija lahko razvija alternativne vire in z odpravljanjem svoje odvisnosti prepreči koncentracijo moči nad sabo (Thompson, 1967: 32). Pridobiti prestiž (ugled, veljavo) je najcenejši način pridobivanja moči, brez naraščanja odvisnosti. Če se zdi elementu iz okolja izmenjava z organizacijo prestižna, je organizacija pridobila moč nad tem elementom brez vsakih obvez. Perrow je zaključil, da če so organizacija in njeni produkti cenjeni, organizacija lažje privabi osebje, vpliva na relevantno zakonodajo, izvaja neformalno moč v skupnosti in zagotavlja ustrezno število klientov, strank, darovalcev ali vlagateljev (v Thompson, 1967: 33). Moč je mogoče pridobivati na različne načine, tudi s kooperativno strategijo. Pri tej gre za uporabo



sodelovanja za pridobitev moči glede na neki element iz delovnega okolja. Organizacija mora demonstrirati sposobnost za zmanjšanje negotovosti za ta element in se obvezati za izmenjavo te sposobnosti (Thompson, 1967: 34). Tako sporazum med A-jem in B-jem, ki določa, da bo A dobavljal, B pa kupoval, zmanjšuje negotovost za oba. Po kooperativni strategiji temelji učinkovit dosežek moči na izmenjavi obvez, na zmanjšanju potencialne negotovosti za obe strani (Thompson, 1967: 35). Organizacija lahko izbira med različnimi stopnjami sodelovanja in obvez: pogodbeno, kooptirano (privzeto) in združeno (ibidem). Tehnološki pritiski za zmanjšanje negotovosti, združeni z negotovostmi in naključji iz okolja, silijo organizacije k rasti; smer rasti pa ni slučajna, ampak jo vodita narava tehnologije in delovno okolje (Thompson, 1967: 50).

Elementi delovnega okolja, ki se jim mora organizacija prilagoditi, se razlikujejo od organizacije do organizacije, narava pritiskov iz okolja se lahko spreminja. Nekatere vladne enote morajo, denimo, živeti samo od sredstev, ki jim jih zagotovi zakonodajna oblast, medtem ko lahko druge tudi same pridobivajo denar, denimo honorar za svoje storitve. Za zapore je značilno, da nimajo nobene izbire glede strank in so po tem primerljivi z vladno financiranimi umobolnicami. Zasebne psihiatrične bolnišnice so lahko po drugi strani selektivne v svoji politiki dostopa oz. pripustitve (Thompson, 1967: 67). Nekatere organizacije se soočajo s pritiski, povezanimi z viri surovin, medtem ko so surovine za druge organizacije lahko dostopne kjer koli ali pa jih je mogoče uskladiščiti. Delovna sila pa lahko postane imperativ. Različne raziskovalne organizacije na primer je treba namestiti tam, kjer se zbira ustrezno znanje (ibidem: 68).

Thompson poudarja, da narava pritiskov iz okolja ni v popolni soodvisnosti z lastništvom organizacije, četudi Elling in Halebsky na primeru državnih bolnic dokazujeta, da ima sponzor pomemben vpliv na druge vidike njihove dejavnosti (v ibidem: 68). Ni mogoče reči, da ima organizacija zato, ker jo podpira država ali vlada, posebno vrsto okolijskega položaja, niti da ima zasebna organizacija, kot na primer podjetje, drugačno. Vpliv delovnega okolja je bolj subtilen (ibidem). Na splošno je mogoče reči, da odkrivajo organizacije njihove okolijske pritiske v geografskem prostoru ali v družbeni sestavi njihovega delovnega okolja. Značilni geografski prostor je opisan kot razdalja med točkami v njem, organizacije običajno merijo to razdaljo kot stroške transporta ali stroške komunikacije. Železarska industrija na primer potrebuje rudo in premog, ki ju najde na različnih točkah v geografskem prostoru. Če prevoz enega ali drugega postane lažji ali cenejši, postaja svoboda izbire med različnimi geografskimi lokacijami večja. Podobno omogoča razvoj računalniške tehnologije in svetovnega spleta centralizacijo odločanja v regionalno razpršeni organizaciji, kjer so imele

prej posamezne enote lokalna pooblastila v interesu hitrega odgovarjanja na lokalno valovanje (Thompson, 1967: 68).

Manj pa je dogovorov o opisu in merjenju družbenega značaja okolja. Pri tem je treba razlikovati med vrstami socialnega okolja, s katerimi se soočajo kompleksne organizacije. Po Marchu in Simonu (1958) je lahko delovno okolje sovražno ali prijazno. Dill (1958) je razlikoval med homogenim in heterogenim, stabilnim in hitro spreminjajočim se ter enotnim in razdeljenim (segmentiranim) delovnim okoljem (v Thompson, 1967: 69). Thompsonu pa se je zdelo, kot smo videli, najbolj uporabno ukvarjati se s stopnjo homogenosti in stopnjo stabilnosti okolja, ki pomagata pojasniti tudi razlike v organizacijski strukturi kot pomembnem sredstvu za doseganje omejene racionalnosti.

Ključ za preživetje organizacij je sposobnost pridobiti in ohranjati vire, v čemer se najbolj kaže njihova odvisnost od okolja. Da bi pridobila vire, mora organizacija vzajemno delovati z drugimi, ki nadzorujejo te vire. Organizacije si z drugimi skupinami in organizacijami izmenjujejo denarne ali fizične vire, informacije ali družbeno legitimnost (»legitimacy«). Za stalno zagotavljanje vsega, kar organizacija potrebuje, lahko zunanje skupine ali organizacije v povračilo zahtevajo določene dejavnosti organizacij. Možna in neizogibna tako postaja zunanja kontrola obnašanja organizacije. Organizacije ne morejo preživeti, če se ne prilagajajo, če ne odgovarjajo na zahteve njihovega okolja. Toda vsem zahtevam ne morejo ustreči (Pfeffer in Salancik, 2003: 43). Na splošno se bodo organizacije pustile vplivati tistim, ki nadzorujejo vire, ki jih potrebujejo. Je pa še več drugih pogojev, ki povečujejo verjetnost, da bo vplivanje uspešno. Ti pogoji se delno ujemajo z različnimi modeli razdelitve moči v organizaciji – tj. moči različnih enot znotraj organizacije. Hickons (1971) ugotavlja, da se v organizaciji povečuje moč tistim, ki so zmožni zmanjšati negotovosti za organizacijo. Večja ko je negotovost in bolj nenadomestljiv ko je posameznik, bolj vpliven bo. Salancik in Pfeffer sta pokazala, da je moč oddelka v organizaciji funkcija količine pomembnih virov, ki jih prispeva oddelek (ibidem: 45).

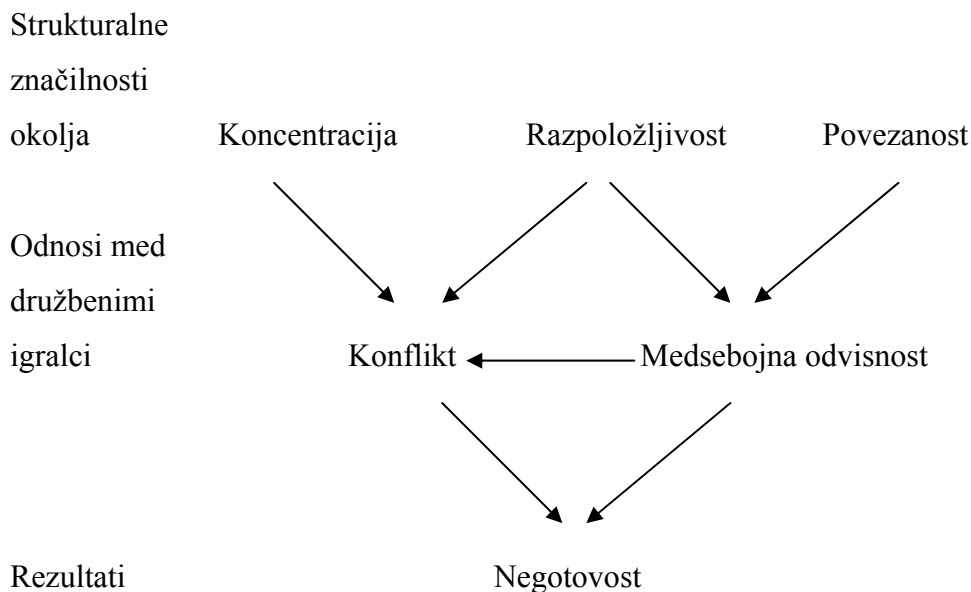
Če organizacija pri pridobivanju virov iz okolja nima težav – če so ti stalno na voljo – potem ni problemov. Problem lahko nastane, kadar okolje ni zanesljivo. Okolje se lahko spremeni, nove organizacije vstopajo in izstopajo in ponudba virov lahko postane nezadostna. Takrat mora organizacija spremeniti svoje dejavnosti kot odgovor na okolijske dejavnike (Pfeffer in Salancik, 2003: 3). Dogajanje v organizaciji torej ni samo funkcija organizacije, njene strukture, vodstva, postopkov ali ciljev, ampak je tudi posledica pritiskov iz okolja. Primer – učinkovitost in zadovoljstvo delavcev na dolgočasnih delovnih mestih v organizaciji sta odvisna tudi od razpoložljivosti alternativnih delovnih priložnosti v okolju, od

razpoložljivosti alternativnih načinov za preživljanje posameznikovega prostega časa, denimo rekreacije, in od moči delavskih sindikatov v okolju. Če sta izpolnjena prva dva pogoja – razpoložljivost drugih služb in dejavnosti, posamezniki ne bodo posebej motivirani za službo v organizaciji. Obstoje močnih sindikatov jim zagotavlja politično moč za izražanje in uresničevanje njihovih želja po ekonomski blaginji neodvisno od organizacije, za katero delajo (ibidem: 9).

Zato je pomembno, da organizacija spozna okolje. Emery in Trist (1965 – v Pfeffer in Salancik, 2003: 63) sta opisala štiri tipe okolja, ki se razlikujejo glede na vire in naravo medsebojne odvisnosti med okoljem in organizacijo. Prvi tip, imenovan »miren – naključen« (»placid – randomized«), se nanaša na situacijo, v kateri so viri, ki si jih želi organizacija, slučajno razporejeni v okolju, z verjetnostjo stalnega odkrivanja nujnih virov, ko organizacija raziskuje okolje. V tem okolju organizacije preživijo do stopnje, do katere lahko uporabljajo različne vrste virov, nakopičijo določen vir ali uporabljajo obilen vir, ki ga lahko pogosto srečajo v okolju (Pfeffer in Salancik, 2003: 63,64). Drugi tip okolja, imenovan »miren – nakopičen« (»placid – clustered«), se nanaša na okolje, v katerem so vzorčni primerki virov dosledno napovedljivi. Medsebojna odvisnost s takim okoljem vsebuje verjetnost zaporednih premikov v razpoložljivosti virov in razmerjih z organizacijskimi potrebami. Posamezne organizacije preživijo s kopičenjem zadostnih zalog virov za preživetje obdobja pomanjkanja virov ali z zmanjšanjem njihovih potreb po teh virih v sušnem obdobju. Tretji tip okolja, imenovan »nemiren – reaktiven« (»disturbed – reactive«), je močno različen od prvih dveh. V tem okolju sta razporeditev in verjetnost dostopa do virov oblikovana z dejavnostjo organizacij samih. Tako okolje zaznamuje medsebojna tekmovalna odvisnost. Člani določene organizacijske skupine se dogovarjajo z istim okoljem, tekmujejo za vire in se lahko dogovarjajo drug z drugim. V ekonomiji je to koncept oligopolnosti (ibidem: 64). Končni – četrti – tip okolja, imenovan turbulenten (»turbulent«), se od tretjega razlikuje po tem, da vsebuje zvezo niza udeležencev z drugim nizom udeležencev in da je okolje samo povezano z drugo vrsto med seboj povezanih udeležencev (ibidem: 64).

Tri najbolj temeljne strukturne značilnosti okolja so koncentracija, razpoložljivost ali pomanjkanje odločilnih virov ter medsebojna povezanost, število in model povezovanj med organizacijami. Te tri strukturne značilnosti določajo odnose med socialnimi udeleženci – posebno stopnjo konflikta in medsebojne odvisnosti v socialnem sistemu. Konflikt in medsebojna odvisnost pa določata negotovost, s katero se sooča organizacija. Te odnose sta Pfeffer in Salancik ponazorila z naslednjo shemo (Pfeffer in Salancik 2003: 68):

## SHEMA 5.1 ODNOSI MED DIMENZIJAMI ORGANIZACIJSKEGA OKOLJA



Vir: **Pfeffer, Jeffrey in Salancik, Gerald R.** (2003): *The External Control of Organizations, A resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.

Moč notranjih enot se spreminja z njihovim razmerjem do odločilnih problemov okolja. Ker organizacijske odločitve temeljijo na vplivu enot, lahko sklepamo, da organizacijsko okolje vpliva na dejavnost organizacij, delno z vplivanjem na distribucijo moči in vpliva v organizaciji (ibidem: 71).

V procesu odločanja so koristne tudi informacije, ki zmanjšujejo negotovost. Če negotovosti na določenem področju aktivnosti ni, tudi zbiranje informacij ni nujno. Podjetje, ki nima težav s prodajo svojih izdelkov ali storitev, ne potrebuje tržnih raziskav. Podatki o trgu postanejo nujni šele, kadar organizacija s težavo napoveduje prihodnje zahteve glede na načrtovano proizvodnjo, posebej, kadar proizvodnega načrta ni mogoče zlahka spreminjati (ibidem: 77). Odločilna determinanta odločitve za zbiranje informacij je struktura organizacije. Pomembnejši ko je problem, pomembneje je imeti informacije o njem in pomembnejši so tisti, ki nadzorujejo ali zbirajo informacije. Posamezne enote se ukvarjajo s posameznimi vidiki okolja. Skušajo pokazati, da je ta vidik najpomembnejši del okolja za organizacijo in da enota dela dobro delo, ko se ukvarja z njim. Obstaja menedžerski rek, da kadar nekaj postane problem, ustanoviš oddelek, ki se bo ukvarjal z njim. Ko je ustanovljen oddelek za stike z javnostjo, postane javna podoba zelo pomembna skrb organizacije. Če je ustanovljen oddelek za tržne raziskave, bodo postali kupci pomemben del okolja.

Organizacije ustanavljajo tudi enote za prikrievanje informacij in za zaščito organizacij pred zunanjimi vplivi (ibidem: 77).

Delov okolja, ki ga sooblikujejo same in ki določa njihove odločitve in dejavnosti, pa organizacije včasih ne zaznajo. Problemi lahko nastanejo, ker organizacije napačno razumejo situacijo medsebojne odvisnosti ali si napačno razlagajo njene zahteve. Lahko izvirajo tudi iz zavezanosti preteklosti in iz nujnosti uravnotežiti konfliktne zahteve (ibidem: 79). Prvi tip problema nastane, kadar organizacija ne zazna pravilno vseh zunanjih skupin, od katerih je odvisna, ali relativnega pomena ali vplivnosti vsake od njih. To se zgodi posebej takrat, kadar se nove organizacije, ki se razvijajo, zanimajo za dejavnosti glavne (»fokal«) organizacije ali kadar glavna organizacija sama vstopa v nova področja dejavnosti. Mnogo organizacij ima težave zaradi napake v prepoznavanju pomembnih zunanjih skupin ali pripisovanju zadostne moči ali pomena določeni skupini. Organizacije torej lahko podcenijo svojo odvisnost od različnih zunanjih skupin ali organizacij ali njihovo moč (»potency«). Utegne pa se zgoditi tudi, da organizacije ne zaznajo kompleksnosti razmerij, ki jih imajo njihove dejavnosti z drugo skupino in organizacijo v okolju (ibidem: 80).

Organizacija lahko odgovori na okolje na dva načina – lahko se prilagodi zahtevam okolja, lahko pa poskuša spremeniti okolje tako, da to ustreza sposobnostim organizacije (Pfeffer in Salancik, 2003: 106). Organizacija lahko prilagodi svojo strukturo, informacijski sistem, vzorce upravljanja in človeških odnosov, tehnologijo, proizvod, vrednote in norme ali definicijo okolja. V poskusih vplivanja na okolje pa se lahko loti strategij diverzifikacije, popolne absorpcije okolja kot ob prevzemu, delne absorpcije kot ob kooptaciji ali dejavnosti za vplivanje na pravila, pod katerimi tečejo medorganizacijske dejavnosti. Nadzor, ki ga imajo drugi nad menjava, je mogoče napasti s pravom, normami, strategijami absorpcije in regulacije, kot so prevzemi, kooptacije in izmenjava osebja (ibidem: 111).

Rast, dosežena s pripojitvijo ali z neposredno ekspanzijo, predstavlja poskus obvladovati problematično odvisnost. Rast ne glede na to, kako je dosežena, zagotavlja organizacijam dodatni nadzor nad okoljem in povečuje njihovo verjetnost preživetja (ibidem: 131). Možnost, da rast ni neizogibna, temveč rezultat izbire, je vodila pisce k ponudbi motivov za rast. Med individualne motive sodijo elementi, kot so drznost, želja po prestižu, moči, varni zaposlitvi in večjem nadomestilu. Ekspanzija je po Pfefferju in Salanciku nameren odgovor na organizacijsko medsebojno odvisnost, toda ta odgovor ni neizbežen niti stalen. Rast je ena rešitev in predstavlja poskus neposredno nadzorovati medsebojno odvisnost bodisi z dominacijo ali z izogibanjem zamenjavam (ibidem: 133). Pomembno je, da rast povečuje organizacijsko kontrolo nad odločilnimi dejavnostmi in zmanjšuje problematično odvisnost.

Velikost zagotavlja koristi, kot sta stabilnost in zmanjšanje negotovosti (ibidem: 138). Velike organizacije imajo več moči nad okoljem in vpliva nanj. Bolj sposobne so se upirati neposrednim zunanjim pritiskom in imajo več časa za njihovo prepoznavanje ter za prilagajanje tem pritiskom. Rast izboljša možnosti organizacije za preživetje, ker zagotavlja dodatno stabilnost, zmanjšuje negotovost in povečuje moč organizacije pri upravljanju medorganizacijskih odnosov (ibidem: 139). Prezvemi in rast so strategije za upravljanje medorganizacijske odvisnosti.

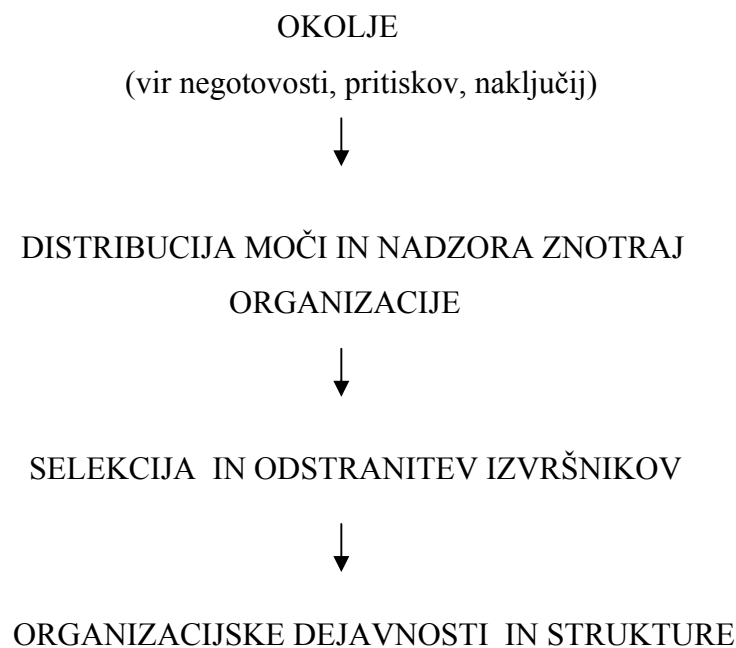
Najbolj neposredna metoda za nadzorovanje odvisnosti je nadzor oz. posedovanje virov te odvisnosti. Doseči ga je mogoče z akvizicijami in lastništvom, pa tudi z neformalnimi in polformalnimi medorganizacijskimi povezovanji, ki omogočajo usklajevanje interesov različnih udeležencev. Razvoj sodelovanja med organizacijami izvira iz istih zahtev za nadzor medsebojne odvisnosti, ki vodi k prevzemom in rasti. Organizacije se usklajujejo na različne načine – s kooptacijo, trgovskimi združenji, karteli, recipročnimi trgovskimi sporazumi, združenimi podjetji (joint venture) in družbenimi normami. Vsak od njih predstavlja način delitve moči in družbeni dogovor, ki stabilizira in usklajuje medsebojno odvisnost. Te strategije so bolj običajne kot totalne absorpcije in so posebej koristne, kadar je usklajevanje potrebno samo občasno. Organizacije, ki priložnostno potrebujejo dostop do kapitalskih trgov, ne potrebujejo posedovanja ali nadzorovanja finančnih institucij. Potrebujejo zagotovila, da bodo dobile podporo in kapital, ko ju bodo potrebovale. Usklajevanje ima to prednost, da je bolj fleksibilno kot upravljanje odvisnosti skozi lastništvo. Z dogovarjanjem je mogoče lažje spreminjati odnose kot pa s prevzemi (ibidem: 144). Po drugi strani pa lastništvo rešuje probleme neposredno. Privolitev pride z avtoriteto, pridobljeno z lastništvom organizacije. Usklajevanje s povezavami med podjetji pa temelji na prostovoljnem obnašanju. Povezovanje pomaga stabilizirati izmenjavo organizacij z okoljem in zmanjševati negotovost. S pogajanjem in pripravo sporazumov z drugimi se negotovost neposredno zmanjšuje (ibidem: 145).

Okolje torej ni samo dano, da ga bo organizacija absorbirala, se mu izognila ali ga sprejela. Je tudi dinamičen rezultat dejavnosti mnogih formalnih organizacij, ki si prizadevajo za lastne interese. Politično okolje je pomembno sredstvo, s katerim se organizacija povezuje v družbeni sistem, iz katerega nenehno dobiva podporo in legitimnost. Omogoča ji dostop do virov, ki jih potrebuje (ibidem: 190). Organizacije skušajo spremeniti okolje za preživetje, rast in gotovost. Okolje je rezultat procesa, ki vključuje tako prilagajanje okolju kot poskuse spremeniti ga (ibidem: 222).

Da bi razumeli organizacije, je torej nujno razumeti zunanje pritiske, s katerimi se soočajo. Pritiski, ki izvirajo iz medsebojne odvisnosti organizacije z drugimi organizacijami, vplivajo

na dejavnost organizacije in ustvarjajo potrebo po upravljanju okolja. Mehanizem okoliškega vpliva se kaže tudi v izvršnem nasledstvu, ko pritiski iz okolja vplivajo na izbor in odstranitev najvišjih izvršnikov v organizacijah (Pfeffer in Salancik, 2003: 225). Pfeffer in Salancik (2003: 228, 229) s posebnim modelom predstavljata, kako vpliva okolje na izvršno nasledstvo – tj. na odstranitev starih in izbiro novih vodilnih – in prek njega na organiziranost in dejavnost organizacije. Okolje kot vir pritiskov, negotovosti in medsebojnih odvisnosti vpliva na distribucijo moči in nadzora v organizaciji, to pa v nadaljevanju na čas trajanja službovanja in izbiro najpomembnejših izvršnih direktorjev. Organizacijske politike in strukture so rezultat odločitev, na katere vpliva distribucija moči in nadzora, izvršniki, ki nadzorujejo organizacijske dejavnosti, pa vplivajo nanje in tudi na strukture, ki izhajajo iz njih. Pfeffer in Salancik sta to vplivanje prikazala v posebni shemi (Pfeffer in Salancik 2003:229):

#### **SHEMA 5.2: SHEMA VPLIVA OKOLJA NA DEJAVNOST ORGANIZACIJE:**



Vir: **Pfeffer, Jeffrey in Salancik, Gerald R.** (2003): *The External Control of Organizations, A resource Dependence Perspective.* Stanford: Stanford University Press.

Avtorja priznavata, da popolne zveze med delovanjem organizacije in njeno strukturo ter okoljem ni, saj povezavo lahko oslabijo številni dejavniki. Model namiguje, da je delovanje organizacije rezultat političnih procesov znotraj nje, kar se ujema z okvirom politične ekonomije, ki ga predlaga Zald (1970, v Pfeffer in Salancik, 2003: 229). Po njegovem videnju

bi samo v primeru ravnotežja veljalo, da organizacijske rezultate napovedujejo dejavniki iz okolja. Tudi po Childu (Child, 1972, v Pfeffer in Salancik: 230) je malo verjetno, da so organizacije tako tesno omejene z okoljem. Avtorja menita, da so organizacije samo ohlapno povezane z okoljem in verjameta, da je moč pomembna spremenljivka, ki posreduje med okoljem in organizacijami (ibidem: 230).

### **5.3. Uporaba moči**

Različni avtorji, tudi Pfeffer, opozarjajo na pomembnost moči kot orodja, ki omogoča organizacijam produktivno in učinkovito delovanje. Organizacijsko politiko definirajo kot izvajanje in uporabo moči, pri čemer definirajo moč kot potencialno energijo (Pfeffer, 1992: 14). V moči vidijo temeljno energijo za vzpodbujanje in ohranjanje dejavnosti, za sposobnost prevesti namero v realnost in udejanjeno ohraniti. Tudi politični voditelji potrjujejo, da je pripravljenost graditi in izvajati moč prvi pogoj za uspeh v javnem življenju (Pfeffer, 1992: 13).

Vloga moči in vpliva se najbolj kaže v procesu implementacije odločitev, ki je pogoj za učinkovito delovanje organizacije. V trenutku, ko je odločitev sprejeta, nikakor ni mogoče vedeti, ali je dobra ali slaba. Počakati je treba na njeno izvršitev in na posledice, ki se pokažejo po tem. Ker skoraj vedno preživimo več časa s posledicami naših odločitev, kot pa jim ga namenimo ob njihovem sprejemanju, morajo biti menedžerji ne le dobri odločevalci (»decision makers«), ampak tudi dobri upravljavci posledic svojih odločitev (Pfeffer, 1992: 20).

Pfeffer se sprašuje, zakaj je implementacija v tako številnih organizacijah tako zahtevna in zakaj je videti, da je sposobnost izvrševati odločitve vedno redkejša. Poleg uporabe moči in vpliva v implementacijskem procesu navaja še druge možne poti za učinkovito delovanje (»ways of getting things done«), denimo skozi hierarhično avtoriteto in z razvijanjem organizacijske kulture. V zvezi s hierarhično avtoriteto mnogi ljudje mislijo, da je moč zgolj izvrševanje formalne avtoritete, v resnici pa je precej več. Tisti na višjih položajih imajo moč zaposlovati in odpuščati, nagrajevati ali kaznovati, pa tudi ukazovati podrejenim. Hierarhično upravljanje je ponavadi videti kot legitimno, ker je sprememba v formalni avtoriteti dopustna kot del organizacijskega življenja. Znane so fraze: »šef tako hoče«, »predsednik hoče« (Pfeffer, 1992: 23). S hierarhijo kot načinom »delanja stvari« pa so trije problemi: način ni več v modi, saj mnogi zaradi afer, kot sta bili vietnamska vojna in Watergate, ne zaupajo več institucijam avtoritete, implementacija z redom ali ukazovanjem je problematična; skoraj vsi smo na položajih, ko moramo pri opravljanju dela sodelovati z drugimi, tudi z ljudmi zunaj



našega področja avtoritete, ki jim ne moremo ukazovati, jih nagrajevati ali kaznovati, tudi če želimo (Pfeffer, 1992: 24). Hierarhična avtoriteta vseh izvršnikov je zato omejena; tretji problem pa je, kaj se zgodi, če je oseba, ki je na vrhu piramide in ki naj bi ji sledili, nekorektna. Če si posameznik avtoriteto pridobi pošteno, ima organizacija lahko velike težave, če začne vodenje te osebe pešati in slabeti (Pfeffer, 1992: 25).

Drugi način delovanja temelji na razvijanju močne organizacijske kulture. Če imajo ljudje skupne cilje, skupna pričakovanja in vizijo, kaj delati in kako nekaj doseči, potem sta ukazovanje in hierarhična avtoriteta veliko manj pomembna. Ljudje bodo zmožni delati skupaj brez čakanja na ukaze nadrejenih. Upravljanje z močno organizacijsko kulturo je zelo popularen recept za organizacije. Veliko člankov in knjig govori o tem, kako graditi zavezanost in kako socializirati posameznike, posebej ob zaposlitvi, da bodo delili jezik, vrednote in premise o tem, kaj naj bo storjeno in kako (Pfeffer, 1992: 25). Toda tudi ta način implementacije ima težave. Graditev skupne kulture vzame veliko časa in prizadevanj. Problem je, kako se v močno kulturo prebiti z novimi idejami, ki niso skladne s to kulturo. Dobro razvit model ali močno kulturo je mogoče spremeniti le z veliko težavo, četudi vodi to k novim odkritjem (ibidem: 26).

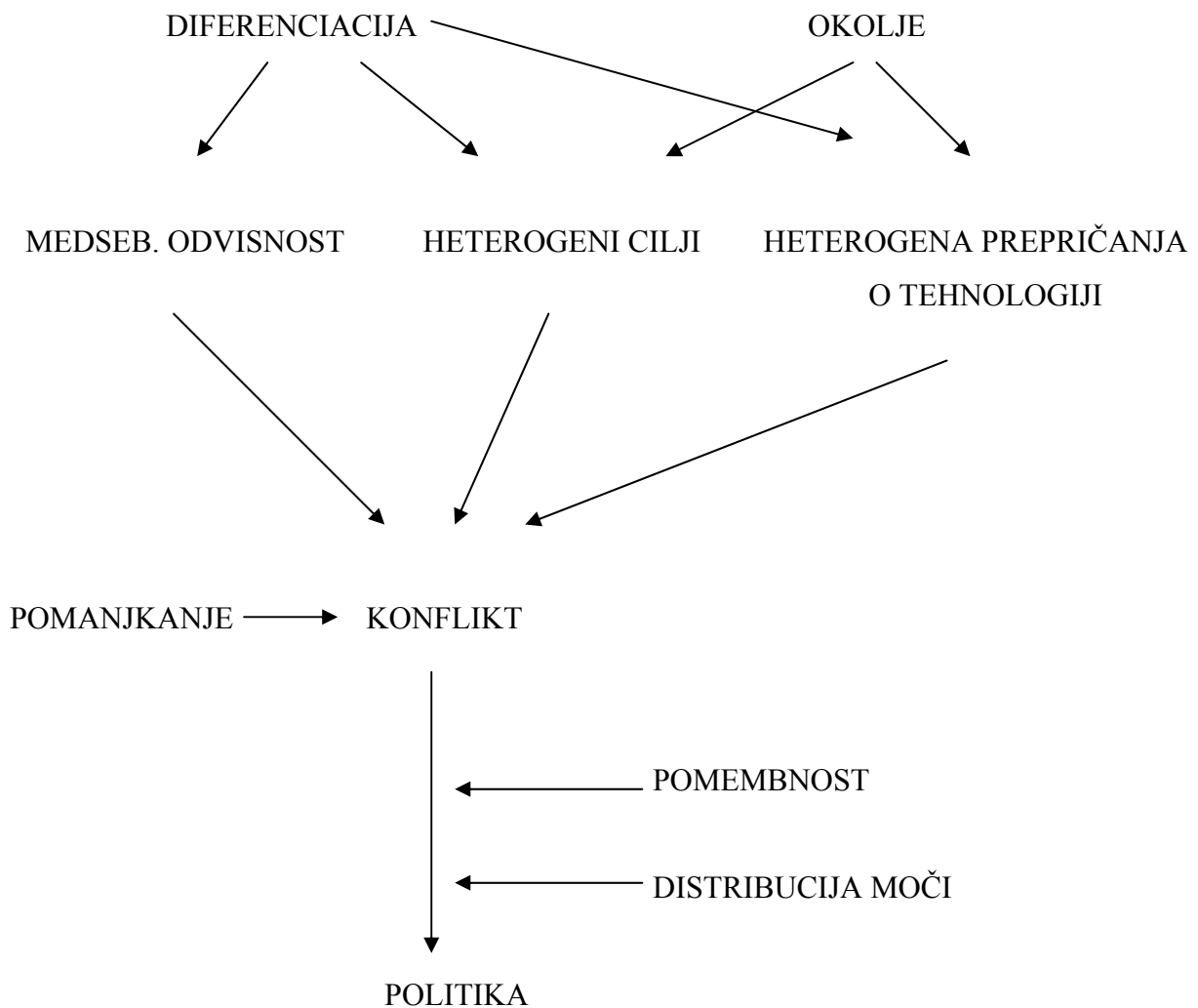
Tretji in zelo pomemben način implementacije v organizacijah pa je uporaba moči in vpliva. Mogoče ju je uporabljati, ne da bi nujno imeli ali uporabljali formalno avtoriteto. Prav tako se ni nujno opirati na močno organizacijsko kulturo in na homogenost, ki jo kultura pogosto vsebuje (Pfeffer, 1992: 28). Implementacija postaja čedalje težja, ker je zaradi spremenjenih družbenih norm in večje medsebojne odvisnosti v organizacijah tradicionalna formalna avtoriteta manj učinkovita, kot je bila nekoč, in zato, ker je razvijanje skupne vizije v organizacijah, sestavljenih iz heterogenih članov – heterogenih v smislu rase, etničnosti, spola, pa tudi jezika in kulture – vedno težje. Hkrati pa člani organizacije pogosto niso sposobni dopolniti svoje formalne avtoritete s procesi moči in vpliva (Pfeffer, 1992: 28).

#### **5.4. Pogoji za uporabo moči**

Za uporabo moči je po Pfefferju bistvenega pomena konflikt. Ta je odvisen od stopnje medsebojne odvisnosti enot, pomanjkanja virov, nesoglasij o ciljih, preferencah, tehnologiji itd. Te razmere ustvarjajo situacije, v katerih je uporaba moči in politike bolj verjetna. Za uporabo moči je tudi nujno, da gre za odločitev o odločilni ali pomembni zadevi. Kadar je moč visoko koncentrirana ali centralizirana, bo le malo politične dejavnosti. Moč bo uporabljena za izbiro, toda to bo moč osrednjih avtoritet. Brez vsaj nekaj razpršene moči

drugi udeleženci ne bodo mogli sodelovati v pomembni politični dejavnosti. Pogoje za uporabo moči je Pfeffer prikazal v posebnem modelu (Pfeffer, 1981: 69):

SHEMA 5.3: MODEL POGOJEV ZA UPORABO MOČI IN POLITIKE V ORGANIZACIJSKEM ODLOČANJU



Vir: Pfeffer, Jeffrey (1981): *Power in Organizations*. Boston: Pitman Publishing.

#### 5.4.1. Medsebojna odvisnost

Prvi pogoj za uporabo moči je medsebojna odvisnost. Gre za situacijo, v kateri to, kar se zgodi enemu igralcu, vpliva na to, kar se zgodi drugim. Če take medsebojne odvisnosti ni, tudi ni podlage za konflikt ali za interakcijo med udeleženci (Pfeffer, 1981: 68,69). Moč je uporabljena pogosteje, ko gre za zmerno ali večjo medsebojno odvisnost. Če je medsebojna odvisnost majhna ali pa je ni, je tudi potreba po razvoju moči ali izvajanju vpliva majhna ali

je ni. Če pa je medsebojna odvisnost velika, imajo ljudje spodbude za skupno delo, kovanje skupnih ciljev in usklajevanje njihove dejavnosti. Salancik in Pfeffer sta medsebojno odvisnost definirala kot razlog, zakaj nič ne pride ven čisto tako, kot si nekdo želi. Izid katerega koli dogodka, ki je odvisen od več kot enega samega povzročitelja, temelji na medsebojno odvisnih povzročiteljih. Medsebojna odvisnost je povsod tam, kjer en igralec ne nadzira v celoti vseh pogojev, nujnih za izvajanje dejavnosti ali za doseganje izida, ki si ga dejavnost želi (Pfeffer, 1992: 38).

Bistvo organizacij je medsebojna odvisnost, iz česar sledi, da potrebujemo vsi pomoč drugih, da bi opravili svoje delo. Kadar obstaja medsebojna odvisnost, bomo sposobni narediti stvari le, če bomo razvili moč in sposobnost vplivati na tiste, od katerih smo odvisni. Če nam to ne uspe – bodisi zato, ker ne prepoznamo, da moramo nekaj storiti, ali zato, ker ne vemo, kako – nam bo spodletelo pri doseganju naših ciljev (Pfeffer, 1992: 38). Posebej pomembno je razvijati moč in vpliv, kadar imajo ljudje, od katerih si odvisen, drugačne poglede od tvojih. Raziskave so pokazale, da večja ko je medsebojna odvisnost, večji je delež politične dejavnosti. Z večjo medsebojno odvisnostjo se povečuje tudi potreba po izvajanju vpliva, pri tem pa je izvajanje vpliva pomembno predvsem takrat, kadar tisti, od katerih si odvisen, ne delajo tega, kar bi si želel (Pfeffer, 1992: 39).

Medsebojna odvisnost med enotami in razlike v ciljih in percepciji tehnologije pa ne zadoščajo za ustvarjanje konflikta in posledično za uporabo moči in politike, da bi dosegli odločitve. To se zgodi le, kadar so ti pogoji združeni s pomanjkanjem virov. Kadar je ugodnosti in virov, ki so razporejeni znotraj organizacije, premalo, lahko zaloge, dodeljene eni enoti, drugi onemogočijo izpolniti cilje ali ohranjati zadostne podpore za preživetje (Pfeffer, 1981: 79). Večje ko je pomanjkanje ugodnosti in virov, večji konflikti bodo izbruhnili in več moči bo uporabljene pri odločanju.

#### **5.4.2. Razlike v pogledih**

Drugi pogoj za uporabo moči so heterogeni cilji ali cilji, ki niso skladni drug z drugim. Soroden pogoj so heterogena prepričanja o tehnologiji ali razmerjih med odločitvami in rezultati. Če imajo vsi iste cilje in se strinjajo o tem, kako te cilje doseči, bo konfliktov najmanj. Če je soglasje o tem, kaj storiti in kako, ni potrebe po izvajanju vpliva ali razvoju moči, da bi vplivali na druge, saj bodo tudi sicer delali to, kar želiš (Pfeffer, 1992: 42). Ključen je dogovor, kako nekaj narediti. Cilji sami niso zanesljiv kazalec politične dejavnosti v danih razmerah.

Večja ko je delovna specializacija v organizaciji, verjetneje pride do nesporazuma. Kadar je delo razdeljeno po različnih specialnostih in enotah, je verjetneje, da bo imela organizacija ljudi, katerih razlike v strokovnem znanju in izobrazbi bodo povzročile njihove različne poglede na razmere (ibidem: 42). Resni nesporazumi med ljudmi z različnimi pogledi se pogosteje pojavijo v odsotnosti jasnih ciljev ali v odsotnosti zunanje grožnje ali tekmovanja, ki bi zadoščali, da bi pripravili enote za skupno delo (ibidem: 43). Ti pritiski pospešujejo uspeh organizacije, zato si vodje želijo najti skupnega sovražnika ali zunanjo grožnjo, da bi zaposleni razlike pustili ob strani in učinkoviteje delali skupaj (ibidem: 44).

Pomemben vir nesoglasij o ciljih in prepričanjih o tehnologiji je diferenciacija v organizaciji. Diferenciacija se nanaša na dejstvo, da obstaja v večini velikih organizacij specializacija udeležencev in enot po nalogah. Delitev dela omogoča organizaciji dosegati določeno varčevanje, hkrati pa povzroča nekaj stroškov. Lawrence in Lorsch (1967) sta ugotovila, da so najbolj učinkovite tiste organizacije, ki so diferencirane, a sposobne doseči učinkovito integracijo (v Pfeffer, 1981: 72). Čeprav je jasno, da je zaradi diferenciacije naloga integracije težja in možnost potencialnih konfliktov večja, pa sta na podlagi raziskav sklenila, da ni nujno modro (pametno) zmanjševati različnosti v perspektivah in ciljih med različnimi enotami. Delitev dela in notranja diferenciacija organizacij lahko povzročita nesporazume o ciljih in razumevanju tehnologije zaradi številnih razlogov. Ti cilji si lahko nasprotujejo sami po sebi, kot na primer pri prizadevanju marketinga, da bi povečali plače z zmanjšanjem dostavnega časa in do skrajnosti povečano raznolikostjo izdelkov, medtem ko skuša proizvodnja stroške omejevati z zmanjševanjem raznolikosti izdelkov in s kolikor je mogoče majhno zalogo inventarja (premičnega premoženja) (Pfeffer, 1981: 72). Drugi potencialni vir heterogenosti med člani organizacije sestavljajo razlike v osnovnem znanju in izobraževanju ter preferencah, ki jih v organizacijo prinese vsak član. Mogoče je reči, da na delitev dela in specializacijo v organizaciji vplivajo učinki okolja. Zato japonske firme »prakticirajo« življenjsko zaposlitev, ko mlade zaposlijo takoj po končanem šolanju in jih socializirajo v določeni kulturi. To ustvarja več homogenosti v percepciji in prepričanjih, kot če bi ljudi novačili v organizacijo iz različnih zunanjih organizacij. Večja ko je diferenciacija vlog v organizaciji, bolj heterogena so prepričanja in cilji. To je ugotovil tudi Lieberman (v Pfeffer, 1981: 74).

Nesporazumi o vzročno-posledičnih odnosih in preferencah torej vodijo h konfliktu in potencialno uporabi moči za odločitev o izbiri. Po Dahrendorfu so vsi odnosi med skupinami posameznikov, ki vsebujejo nezdržljive razlike v ciljih – tj. v najbolj splošni obliki želja obeh tekmecev doseči, kar ima na razpolago le eden, v celoti ali le delno –, odnosi družbenega

konflikta (v Pfeffer, 1981: 74). Po Schmidtu in Kochanu (1972) pa je percepcija nezdržljivosti ciljev nujni predpogoj za konflikt (v Pfeffer, 1981: 75). Ker lahko nesporazumi glede ciljev povzročijo konflikt in politično dejavnost v organizacijah, so stališča o ciljih pogosto oblikovana zelo splošno, tako da se vsi ali vsaj večina udeležencev lahko strinja z njimi. Seveda pa so, kot je ugotovil tudi Etzioni (1964), operativni cilji – podlage, na katerih se sprejemajo odločitve in izbire znotraj organizacije – nujno bolj specifični (v Pfeffer, 1981: 75). Dejstvo, da je mogoč sporazum o splošnih ciljih, pa ne prepreči konflikta o podrobnostih, kaj mora storiti organizacija, kadar mora biti opravljena določena specifična dejavnost (ibidem: 75).

### **5.4.3. Pomanjkanje virov**

Tretji pogoj za uporabo moči je pomanjkanje oz. redkost virov. Pomanjkanje oz. redkost virov je med dejavniki, ki odločilno vplivajo na naravo in velikost odvisnosti. Neomejeni viri zmanjšujejo medsebojno odvisnost, medtem ko jo pomanjkanje povečuje. To lahko ponazorimo s primerom napredovanja. Če raste organizacija hitro in je v njej veliko možnosti napredovanja, bo tekmovanje za napredovanje manj intenzivno (močno). Posamezniki bodo čutili, da je njihova priložnost za napredovanje odvisna predvsem od njihovega dela, bolj kot od dela njihovih sodelavcev. Če pa organizacija neha rasti in je priložnosti za napredovanje manj, se kandidati znajdejo v ti. ničelni igri (»zero sum game«), v kateri vsaka oseba, ki pridobi, povzroči, da druga izgubi. Stopnja medsebojne odvisnosti je večja (Pfeffer, 1992: 40). Kjer so viri obilni, lahko vsak doseže, kar si želi, medsebojna odvisnost je manjša, zato je v takih razmerah tudi manj potrebe po razvijanju in uporabi moči in vpliva. Večje ko je pomanjkanje, več moči bo porabljene za sprejem odločitve.

Dejstvo, da pomanjkanje virov ustvarja večjo medsebojno odvisnost in s tem osnovo za več konfliktov in uporabo več moči in poskusov vplivanja, je pomemben razlog, da ima formalna organizacija močno preferenco za rast. Kot sta ugotovila Katz in Kahn (1966), zagotavlja rast organizaciji več položajev in več proračunskih virov. Ta porast omogoča vsem udeležencem doseči oz. pridobiti več in omejuje intenzivnost in delež konfliktov. Če se organizacija sooča s konstantnim krčenjem virov, bosta konflikt in borba moči postala silovitejša (Pfeffer, 1981: 81). Psihološki vidik pomanjkanja se kaže v tem, da so viri, ki so definirani kot redki, dojeti kot razmeroma več vredni. Salancik in Pfeffer sta odkrila zvezo med tako razumljeno pomembnostjo vira in njegovo redkostjo. Redki viri so vsekakor boljše vrednoteni, ko ostanejo drugi faktorji enaki (Pfeffer, 1981: 82). Ker je pomanjkanje redko določeno objektivno, posebej z zunanjimi opazovalci, lahko organizacije ali družbeni igralci,

ki posedujejo vire, povečajo vrednost teh virov in njihovo moč z ustvarjanjem vtisa pomanjkanja in obnašanjem, kot da so viri redki (ibidem: 82). S povečanjem posameznikove želje po viru ali izdelku, ki velja za nerazpoložljivega, se bo povečalo povpraševanje, zaloge pa se bodo zmanjšale. Primer: vlada razglasi pomanjkanje goriva, cene takoj zrastejo, nastanejo vrste na bencinskih servisih in delež voženj v zelo kratkem času naraste, četudi se pozneje zmanjša. Zavedati pa se je treba, da se lahko organizacije nenehnemu pomanjkanju tudi prilagodijo in spremenijo tehnologijo ali cilje in izdelke tako, da redkih virov ne potrebujejo več (Pfeffer, 1981: 84).

#### **5.4.4. Pomembnost odločitve**

Kot je razvidno iz sheme 5.3, pogoji pomanjkanja, medsebojne odvisnosti, heterogenih ciljev in prepričanj o tehnologiji skupaj ustvarijo konflikt, ki je bistvenega pomena za uporabo moči in s tem za politično dejavnost. Ali se bo konflikt izrazil v politiki in uporabi moči, je odvisno še od dveh drugih pogojev – od pomembnosti zadeve, o kateri se odloča, in od distribucije moči. Odločitev, ki naj bo sprejeta, ali vir, ki naj bo razporejen, mora biti dojeta kot pomembna ali odločilna. Kot ni potrebe po uporabi moči, kadar ni pomanjkanja, tako ni želje po uporabi moči za vplivanje na odločitve, ki niso spoznane kot pomembne ali odločilne za dejavnost organizacije. Peters (1978) opisuje, da prisotnost pomembne osebe na srečanju simbolično sporoča, da je srečanje pomembno in da se bo govorilo o pomembnih in odločilnih zadevah (v Pfeffer, 1981: 86). Raziskave so pokazale, da pomembnejša ko je odločitev, več ljudi je vpletenih vanjo. V odločitve zmernega ali večjega pomena je bilo vpletenih v povprečju skoraj 20 ljudi, medtem ko je bilo v odločitve manjšega pomena vpletenih v povprečju komaj osem ljudi. Pričakovati je, da se bodo z razmeroma velikim številom ljudi, vpletenih v odločanje, pojavile razlike v mnenjih. Treba je previdno pripraviti politični teren, razumeti različne poglede in v procesu porabiti veliko časa in prizadevanj. Z manjšim številom vpletenih ljudi pa je lahko poskus vplivanja bolj ad hoc in ima še vedno upanje za uspeh (Pfeffer, 1992: 35). Raziskave so tudi pokazale, da so marketing, prodaja in uprava direktorjev tri področja, na katerih se moč najbolj uporablja. Nasprotno pa so proizvodnja, računovodstvo in finance funkcionalna področja, na katerih je moč manj pomembna (ibidem: 36). Vsi podatki kažejo, da je moč pomembnejša pri pomembnejših odločitvah, pa tudi pri tistih, sprejetih na višjih organizacijskih ravneh, in pri tistih, ki se nanašajo na odločilne probleme, kot so reorganizacije in proračunske razporeditve (Pfeffer, 1992: 37). Tisti, ki imajo moč, jo hranijo za pomembne probleme. Pomanjkanje in pomembnost sta povezana. Če je nekaj pomembno, bodo to iskali mnogi, posledica pa bo pomanjkanje. Pomembnost ima

oboje – stvarno in simbolično komponento. Včasih smo zbegani, zakaj je toliko energije in prizadevanj porabljenih za na videz nepomembne odločitve, kot je lokacija ali velikost neke pisarne. Kot bomo videli, lahko videz moči dejansko zagotavlja moč in zato so ta prizadevanja po ohranitvi simbolov moči tako pomembna (Pfeffer, 1992: 44). Ker pomembne odločitve sprožijo procese moči in vplivanja in ker vsaj nekaj ljudi moči in vplivu ni naklonjenih, ni povsem neobičajno, da se nekatere organizacije ali enote izogibajo pomembnim problemom (ibidem: 45).

#### **5.4.5. Razporeditev moči**

Drugi pogoj, ki odloča, ali bo konflikt izzval politično dejavnost, je stopnja, do katere je centralizirana moč v organizaciji. V številnih organizacijah, posebej v podjetjih, je moč razmeroma visoko koncentrirana na vrhu organizacije. Koncentracija nadzora je včasih dopolnjena s koncentracijo lastništva. Kadar je moč koncentrirana, so potencialni konflikti, povezani s cilji in definicijami tehnologije, odpravljeni z vsiljevanjem preferenc in pogledov, ki odražajo položaj dominantne koalicije, ki kontrolira organizacijo (Pfeffer, 1981: 87). Politika, ki se kaže kot manj racionalna igra moči in politične strategije, se zgodi, kadar sta moč in nadzor razpršena. Do rešitve konfliktov pride na bolj enakovredni podlagi. Mogoče je postaviti analogijo s političnim sistemom. Več politične aktivnosti je v demokratičnih državah z razmeroma enakovrednimi političnimi strankami kot pa v diktatorskih državah. Kadar je moč visoko koncentrirana oz. centralizirana, odločitve sprejema in vsiljuje osrednja avtoriteta, z uporabo lastnih pravil in vrednot. Kadar je moč razpršena, se odloča v vzajemni igri različnih igralcev z bolj enakovredno močjo v političnem procesu. Če je moč visoko koncentrirana, imajo drugi udeleženci v sistemu majhno zmožnost ali motivacijo sodelovati v tekmovanju za nadzor, ki izziva viden konflikt in politično dejavnost, opazovano, kadar je moč razporejena bolj enakovredno (Pfeffer, 1981: 87). Pomembna je asociacija med racionalnostjo in centralizacijo, ki se kaže v racionalni izbiri v konfliktni situaciji. Potapljanje konflikta s centralizacijo nadzora zagotavlja videz racionalnosti in zadošča družbenim pričakovanjem o redu in potencialno tudi prilagodljivosti organizacije njenemu dolgoročnemu preživetju (Pfeffer, 1981: 88).

Do političnega delovanja, pogajanj in oblikovanja koalicij pride predvsem takrat, kadar je moč razpršena. Politični spori, ki se včasih zgodijo v organizacijah, izbruhnejo samo zato, ker je nekaj disperzije moči in avtoritete v družbenem sistemu (Pfeffer, 1981: 70). V takih razmerah je uporaba moči neizbežna in je celo edina pot do odločitve. V razmerah konfliktnih in heterogenih preferenc, ciljev in prepričanj o odnosih med delovanjem in posledicami,

medsebojne odvisnosti med igralci, ki posedujejo konfliktne preference in prepričanja, in v razmerah pomanjkanja, ko vsi udeleženci ne morejo dobiti želenega, je moč edini način za sprejem odločitve. Tu ni nobenega racionalnega načina za določanje, čigave preference bodo prevladale ali čigava prepričanja o tehnologiji bodo vodila odločanje. Izbiro lahko narekujejo norme, družbeni običaji ali tradicija, toda to so lahko le prizadevanja za legitimiranje uporabe moči, narediti njen pojav manj vsiljiv in pozornost vzbujajoč. Ob konfliktu je moč mehanizem, valuta, s katero se reši problem. Družbena moč skoraj neizbežno spremlja razmere konflikta, za moč je to način, s katerim se taki problemi rešijo (Pfeffer, 1981: 70).

#### **5.4.6. Odločanje z manj politike**

Kaj je mogoče storiti v organizaciji, da bi zmanjšali uporabo moči in politike? Uporabo moči je mogoče zmanjšati z obiljem virov. Obstoj prostih virov pomeni manj pomanjkanja in manj pomanjkanja pomeni, da bo manj konfliktov. Z obiljem virov je namreč manj potreb po tekmovanju zanje, ker jih bo dovolj za vse enote, tako da bodo vse dobile, kar potrebujejo. So pa stroški prostih virov visoki, izplačajo se le kratkoročno. Ena prominentnih taktik je na primer oblikovanje dodatnih administrativnih položajev in naslovov (Pfeffer, 1981: 89). Več položajev je pričakovati v razmerah, ko je velika medsebojna odvisnost med enotami in velika heterogenost v preferencah in prepričanjih o tehnologiji med udeleženci organizacije.

Uporabo moči je mogoče zmanjšati tudi z ustvarjanjem homogenega kroga udeležencev, homogenega glede na njihove cilje in preference ter prepričanja o vzročno-posledičnih odnosih. Tako homogenost je mogoče ustvariti s selektivnim novačenjem ljudi z zelo podobnim temeljnim znanjem in izobraževanjem, s socializacijo izbranih ljudi ali z uporabo nagrad in kazni za ustvarjanje vsaj zunanje homogenosti glede dominantnega niza prepričanj (Pfeffer, 1981: 90). Toda homogene skupine, ki se soočajo s posebnimi vrstami nalog, te izvršujejo manj učinkovito kot bolj heterogene skupine. Prednosti različnih virov informacij in različnih pogledov na zadeve se lahko v organizaciji, v kateri je bila ustvarjena homogenost o ciljih in tehnoloških prepričanjih, izgubijo (Pfeffer, 1981: 90).

Uporabo moči in politično dejavnost je mogoče zmanjšati tudi z zmanjšanjem pomembnosti odločitve, ki jo je treba sprejeti. Včasih je to tvegano in tudi ni vedno uspešno, saj je lahko kritičnost oz. odločilnost odločitve tako široko znana, da jo je nemogoče narediti drugačno.

Mogoče pa je odločitev razbiti na več manjših delov, od katerih je za organizacijo videti vsak manj pomemben. Prednost je, da se sprememba zgodi počasi in po delih, kot del procesa, ki se nadaljuje (Pfeffer, 1981: 92).



Jasno je, da je mogoče odstraniti politično odločanje, toda menedžer mora uravnnavati stroške in prednosti, pridobljene z odpravo konflikta. Gre za stroške, ki jih zahtevata organizacijska prilagodljivost in kvaliteta odločitev (ibidem: 94).

### **5.5. Prepoznavanje in ocenjevanje moči oz. nosilcev moči in medsebojne odvisnosti**

Za uspešno delovanje v organizaciji je odločilnega pomena biti zmožen diagnosticirati relativno moč posameznih udeležencev in razumeti vzorce medsebojne odvisnosti. Treba je poznati in razumeti ne le igre, ampak tudi igralce. Poznavanje distribucije moči je samo po sebi pomemben vir moči. Le posamezniki, ki dobro poznajo distribucijo moči, lahko sklepajo koalicije in učinkovito razvijajo moč in vpliv, ki ju posedujejo (Pfeffer, 1992: 49). Za ocenjevanje distribucije moči v organizaciji je treba identificirati relevantne enote ali poddivizije in z uporabo indikatorjev moči oceniti njihovo relativno moč. Na tej podlagi je mogoče določiti vzorce medsebojne odvisnosti in učinkovito smer delovanja. (Pfeffer, 1992: 50) Analitiki težijo k identifikaciji čim bolj homogenih skupin, v katere so razvrščeni ljudje po njihovih preferencah in prepričanju o raziskovanih zadevah. Organizacije so stratificirane tako po hierarhični stopnji kot po horizontalni razvrstitvi. Ljudi je mogoče razlikovati po rasi, spolu, izobrazbi, vrsti dela, številu let v organizaciji itd. Vsekakor pa je pomembno vprašanje, ali obstaja relativna homogenost v ciljih, preferencah in prepričanjih o tehnologiji v identificiranih kategorijah družbenih igralcev in ali so razlike med preferencami in prepričanji tako identificiranih družbenih igralcev (Pfeffer, 1981: 36). Oblikovanje koalicij zahteva odkrivanje področij skupnega interesa (ibidem:37). Pomembno je ugotoviti, da se bo identifikacija pomembnih političnih enot čez čas spremenila in da bo odvisna od določenega niza bistvenih vprašanj.

Pri tem je pomembno upoštevati, da imajo ljudje v organizaciji lahko istočasno mnogovrstne interese, ki se križajo na različne načine, in so lahko razvrščeni oz. včlanjeni v različne skupine. V podjetju je lahko oseba identificirana po strokovnem znanju, po stopnji izobrazbe, po vrsti šole, ki jo je obiskovala, po družinskem zaledju, po funkcionalnem ali oddelčnem ozadju (finance, marketing, prodaja), po dobi zaposlitve v organizaciji, po starosti itd. Vsak od teh kriterijev povezovanja je lahko pomemben pri določanju pomembnih političnih razvrstitev v organizaciji (Pfeffer, 1981: 37). Glede na podobnosti med preferencami političnih igralcev lahko identificiramo potencialne koalicije interesov. Bolj podobne ko so preference pri nizu zadev za odločanje, lažje dva igralca identificirata vzajemne interese in uskladita delovanje (Pfeffer, 1981: 38). S tehtanjem vplivnosti različnih

političnih igralcev je mogoče napovedati, katero delovanje bo v organizaciji res sprejeto. Delovanje, ki mu nasprotuje večina vplivnih igralcev, najbrž ne bo izvršeno.

### **5.5.1. Definiranje relevantnih političnih enot**

Prva naloga je določiti najpomembnejše politične divizije ali subdivizije, da bi lahko razumeli, kaj se dogaja v organizaciji. Lahko so razvrščene po fizični oz. geografski namestitvi, po starosti ali delovnem stažu, po političnih skupinah ali pa na dve subdiviziji – na vodstvo in administracijo na eni strani in na finančno-proizvodno linijo na drugi (Pfeffer, 1992: 50). Tekmovanje med oddelki, kateri je pomembnejši, je lahko tudi vir razprtij (ibidem: 51).

Najboljši način za identifikacijo pomembnih političnih kategorij za določen problem je zbrati kategorije, ki so vključujoče, kot je le mogoče, in glede na problem notranje homogene. Identificiranje političnih kategorij je z drugimi besedami zbiranje ljudi, da bi maksimizirali svojo homogenost v mnenjih in preferencah, ki so pomembna za posamezna vprašanja (ibidem: 52). Druga, bolj formalna metoda za identificiranje političnih kategorij, je uporaba analize socialne mreže, v kateri so vezi med družbenimi igralci eksplicitno merjene. Poleg interesov so pomembne tudi družbene vezi. Včasih politični interesi sovpadajo s prijateljskimi vzorci, toda kadar prijateljstvo ali družbene vezi trčijo na sebičnost, bodo družbene in prijateljske vezi pogosto boljši napovedovalec delovanja (ibidem: 53). Kategorije niso samo naključno, ampak pogosto premišljeno oblikovane. Tako imajo nekatere organizacije manj hierarhičnih in horizontalnih razlik med posamezniki, druge pa več. Razlike nastanejo na primer, ko dajemo posameznikom delovne naslove, ki označujejo njihov položaj, ali ko nameščamo enote v ločene prostore in ljudi različno plačujemo (Pfeffer, 1992: 53).

### **5.5.2. Ocenjevanje moči subdivizij**

Moč ni uporabljena, kadar ni razlik v perspektivah (pričakovanjih) ali kadar ne obstaja konflikt. Moč je mogoče prepoznati z ogledovanjem pomembnih odločitev. Take odločitve se lahko nanašajo na alokacijo redkih virov, kot so denar, položaj, službe ali strateška usmeritev in žarišče organizacije (Pfeffer, 1992: 54).

Moč je treba razlikovati od predvidevanja. Če vem, kaj se bo zgodilo, in sprejem položaj, kot da sem mu naklonjen, imam lahko veliko sposobnost predvidevanja, toda majhno moč. Moč pomeni biti zmožen narediti neko stvar, kot si nekdo želi, kljub opoziciji, in ne zgolj napovedovati, kaj se bo zgodilo in potem braniti izid. Pri ocenjevanju moči je pomembno

uporabljati mnogovrstne indikatorje ali merila, saj je le tako mogoče priti do natančne ocene moči (ibidem).

### **5.5.3. Indikatorji ugleda (»reputational indicators«) in predstavitveni indikatorji (»representational indicators«)**

Eden od načinov odkrivanja, kdo ima moč v organizacijah, je vprašati ljudi. Odločilen problem pri tem pa je, ali prinaša ta proces zanesljive in veljavne informacije in ali bodo vsi, ki bodo vprašani, definirali in merili moč enako. Eden od indikatorjev kakovosti tako pridobljenih informacij je, ali obstaja soglasje med poročevalci (Pfeffer, 1992: 55). Drugi možen problem je, da pri spraševanju o moči izhajamo iz domneve, da so tisti, ki so vprašani, dobro obveščeni o distribuciji moči v organizaciji in da so pripravljeni to znanje deliti. Nobena od teh domnev pa ni zanesljiva. Pogosto skušajo politično spretni igralci stopnjo svoje moči prikriti. Indikatorje ugleda je mogoče brez težav uporabiti v visoko spolitiziranih postavitvah, v katerih je moč vidnejša in pri katerih diskusije o temah niso brezmejne (ibidem: 56).

Predstavitveni indikatorji (»representational indicators«) moči kažejo, katere politične subdivizije so zastopane v odločilnih organizacijskih vlogah, kot so članstvo v vplivnih komisijah in odborih ali na ključnih administrativnih ali izvršilnih položajih. Predstavitveni indikatorji so uporabni pokazatelji moči, ker nekateri položaji obdarijo nosilce s specifično in definirano močjo, bodisi z nadzorom nad viri, nadzorom nad informacijami ali s formalno odločevalsko avtoriteto. Z drugimi besedami, nosilci nekaterih položajev dobijo sposobnost potrditi ali razglasiti svojo moč daleč naokrog. Če lahko identificiramo odločilne vloge v organizacijah, lahko vidimo, kdo jih zaseda, in uporabimo te informacije za razumevanje distribucije moči (Pfeffer, 1992: 57).

### **5.5.4. Diagnosticiranje moči z opazovanjem posledic**

Moč je uporabljena za sprožitev dejavnosti in eden od načinov določanja, kdo ima moč, je opazovati, kdo ima največ koristi od posamezne odločitve ali dejavnosti in do katere stopnje. Posledice odločitve se lahko kažejo v razdelitvi proračuna med enotami, v dodelitvi položajev, pripravi strategije itn. Pri tem je treba oceniti, kateri igralci so zaradi določene odločitve pridobili in kateri izgubili. Najpogosteje pa ostanejo rezultati organizacijskega vpliva skriti, kar oteži prepoznavanje moči. V interesu nikogar ali pa vsaj večini pa ni razkrivati niti poraza niti zmage. Tako zmagovalci kot poraženci rezultate raje skrivajo. Če ti gre dobro, se lahko drugi združijo proti tebi, kar lahko oteži sprejemanje odločitev v

prihodnosti, ali pa zahtevajo delitev plena. Tisti, ki izgubijo, pa z razkrivanjem poraza v javnosti še dodatno oslabijo svoj položaj in izgubijo zaveznitva (Pfeffer, 1992: 59). Moč je pogosto uporabljena učinkoviteje, če ni vsiljiva. V interesu zagovornikov mita racionalne izbire je, da so odločitve videti racionalne in da ne temeljijo na moči in politiki. To je še en razlog, da rezultati politik niso zlahka vidni (Pfeffer, 1981: 50). Kljub temu pa so mnogi rezultati organizacijske moči in politike vidni. Zanimivo, plače so lahko znane, posebej, če se razlikujejo med enotami. Plače nam lahko tudi pomagajo diagnosticirati relativno moč različnih stopenj v organizacijski hierarhiji. Koncentracija plač v organizaciji je dobro nadomestno merilo koncentracije moči (ibidem: 60). Do stopnje, do katere so plače na razpolago, nam lahko pomagajo razumeti distribucijo moči po političnih subdivizijah. Plače pa seveda niso edini vir, katerega alokacija lahko razkrije moč različnih političnih enot. Kot pomoč pri ocenjevanju, katere skupine so bolj vplivne, lahko uporabimo tudi alokacijo kapitala za ekspanzijo, proračuna, nazivov in simbole moči (Pfeffer, 1992: 61).

Uporabljati je treba mnogovrstne indikatorje, kajti kateri koli posamezen indikator moči v specifičnem primeru lahko zavaja. Plače lahko odražajo bolj tržne sile kot notranjo dinamiko moči, pisarne lahko nastajajo nenamerno ali ostajajo iz preteklega obdobja. Najboljši način diagnosticiranja moči je zato uporaba mnogovrstnih indikatorjev (ibidem: 63).

Moč posameznega oddelka je mogoče določiti na podlagi naslednjih indikatorjev:

- zastopanost oddelka v splošnih menedžerskih položajih;
- zastopanost oddelka v upravi direktorjev;
- plača izvršnega direktorja, ki vodi oddelek;
- začetna plača, ponujena ljudem v vsakem oddelku;
- plače ljudi s primerljivimi izkušnjami;
- ali je oddelek nameščen v stavbi, v kateri je sedež podjetja;
- kje v stavbi je nameščen oddelek in kolikšna je povprečna velikost pisarn za ljudi, ki delajo v oddelku;
- rast števila zaposlenih v oddelku v zadnjem obdobju;
- stopnja poročanja oddelka v formalni strukturi;
- zastopanost oddelka v pomembnih delovnih nalogah, v ekipah in komisijah, denimo v tistih, ki so vključene v razvoj novih izdelkov, strateško planiranje, oblikovanje proračuna;
- stopnja napredovanja ljudi v oddelku v primerjavi z drugimi enotami;
- sloves vpliva v podjetju;
- alokacija (razporeditev) proračuna (Pfeffer, 1992: 63 - 64).

Ti indikatorji pa niso enako uporabni v vseh državah in kulturah, treba je upoštevati razlike med njimi (ibidem: 65).

### **5.6.5. Diagnosticiranje modelov odvisnosti in medsebojne odvisnosti**

Poznavanje moči različnih organizacijskih članov in enot je pomembno, prav tako razumevanje, čigavo pomoč potrebuješ, da bi dosegel cilje. Napaka pri presojanju vzorcev medsebojne odvisnosti lahko povzroči resne težave tako posamezniku kot njegovi organizaciji (Pfeffer, 1992: 66).

Da bi diagnosticirali medsebojno odvisnost, si je nujno postaviti vrsto vprašanj:

- čigavo sodelovanje bom potreboval, da bi izvršil, za kar si prizadevam: čigava podpora bo nujna, da bi prišel do ustreznih odločitev in jih implementiral;
- čigava opozicija lahko zadrži ali prepreči to, kar skušam narediti;
- koga bo prizadelo, kar skušam izvršiti – kakšna je njegova moč ali položaj, kako je ocenjen ali nagrajen, kako opravlja svoje delo;
- kdo so prijatelji ali zavezniki ljudi, ki sem jih identificiral kot vplivne (Pfeffer, 1992: 68);

Za ocenjevanje moči, vsem definicijam moči je skupno preseganje odpora ali opozicije oz. preusmerjanje dejavnosti zaradi intervencije močnega igralca, je zahtevana sposobnost vedeti, kaj bi se zgodilo brez vdora oz. posega tega nosilca moči. Vzemimo ocenjevanje moči v zakonodajnem telesu. Po enostavnem, toda naivnem pristopu lahko moč določenega posameznika definiramo kot delež časa, ki ga ta preživi na zmagovalni strani tekmovalne zadeve. Zanesljivo je nekdo, ki je na zmagovalni strani 80 % časa, močnejši od tistega, ki je na zmagovalni strani le 20 % časa. To merjenje moči seveda zanemarja vprašanje, ali so različne zadeve enako pomembne za obe osebi. Včasih nekdo ne uporablja moči, ker zadeva zanj ni dovolj pomembna (Pfeffer, 1981: 44). Po drugi strani pa prisotnost nekoga na zmagovalni strani ne pomeni, da ima tako velik vpliv na odločitev, ampak da je lahko le dovolj spreten oz. pronicljiv analitik preferenc drugih, tako da lahko napove, katera odločitev bo sprejeta (Pfeffer, 1981: 44). Dahl (1957) imenuje to problem kameleona oz. dvočičneža, katerega poseben primer je satelit. Satelit je po Dahlu posameznik, ki vedno sledi vedenju nekoga, ki je takrat dejansko močen v organizaciji. Ker so sateliti vedno na isti strani kot oseba z močjo, jih je nemogoče razlikovati po moči glede na čas, ki ga preživijo na zmagovalni strani (v Pfeffer, 1981: 45).

Ker je moč vsaj delno pripisana lastnost, ki je lahko oblikovana le v takem atribucijskem procesu, je sposobnost napovedati, kaj se bo zgodilo, pomembna veščina. Uresničevanje take napovedovalske veščine lahko zagotovi družbenemu igralcu videz moči in vpliva zaradi

njegove dosledne identifikacije z zmagovalno stranjo. Kljub temu pa je po Dahlu (1957) pomembno biti zmožen razlikovati med sposobnostjo vplivati na situacijo in sposobnostjo napovedati, kaj se bo zgodilo v vsakem primeru (v Pfeffer, 1981: 45). Razlikovanje med kameleonimi, sateliti in močnimi osebami zahteva opazovanje različnih družbenih igralcev še pred sprejetjem odločitve, tako kot tudi poznavanje njihovih preferenc, preden se začne politično delovanje (Pfeffer, 1981: 45). Jasno je, da samo seštevanje števila jasnih zmag proti številu izgub ni ustrezen način ocenjevanja moči.

Moči torej ni mogoče meriti neposredno. Ocenjevati jo je mogoče na podlagi determinant moči – koliko od posamezne determinante moči posedujejo različni posamezniki, enote ali skupine (Pfeffer, 1981: 48). Ocenjevanje, koliko določenega vira moči določen družbeni igralec poseduje, pa je lahko zelo problematično. Vzemimo moč, ki izhaja iz specializiranega ali strokovnega znanja. Znanje ni tako enostavno merljivo kot teža, višina ali barva las. Tudi če so pozicije moči prepoznane, igralci v organizaciji moči nujno ne uporabijo. Takrat gre le za potencialno moč. Če pa moč ni prepoznana, pa ne obstaja niti potencialno, da bi jo uporabili v ugodnih pogojih (Pfeffer, 1981: 48, 49).

Vsak od načinov ocenjevanja distribucije moči ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, najbolje je poiskati konvergenco vseh različnih indikatorjev v družbenem sistemu. Indeks, skonstruiran iz vseh naštetih indikatorjev, zagotavlja dober približek distribucije moči v organizaciji v določenem trenutku (ibidem: 59). Če pa med njimi ni konvergence, potem je moč v organizaciji široko razpršena in ni organizirana (ibidem: 61).

### **5.5.6. Simboli moči**

Četudi skušajo ljudje pogosto skriti svojo moč in vpliv na odločitve, pa je manj odpora proti uporabi simbolov moči, ki nam prav tako lahko pomagajo izmeriti distribucijo moči v organizaciji. Med opaznejšimi simboli moči je prostorska namestitvev. V mnogih organizacijah velikost in udobnost pisarn veliko pove o relativni moči posameznih skupin. Ponavadi zasedajo najvišji uslužbenci prostor v zgornjih nadstropjih stavbe. Poleg velikosti so pomembni višina prostorov, razgled in okrasitev (Pfeffer, 1992: 62). V nekaterih podjetjih so s položajem uslužbenca v hierarhiji povezane tudi talne preproge, enako velja za pisalne mize. Simboli hierarhične moči so pogosto izraženi z insignijami (znamenji časti), kot jih imajo v vojski in letalstvu. Drugi simboli moči vključujejo korporacijske limuzine, reaktivna letala, članstvo v podeželskem klubu, posebna parkirna mesta, posebne prehranjevalne ugodnosti, sobe za počivanje itd. Z določanjem, katere enote ali kateri rangi na hierarhični lestvici se ponašajo s temi simboli moči, se je mogoče veliko naučiti o relativnem položaju različnih

skupin v organizaciji (ibidem: 63). Naivno pa bi bilo po Pfefferju razmišljati, da so taki simboli v popolni korelaciji z močjo (Pfeffer, 1981: 51).

## **6. KOALICIJE MOČI IN POLITIČNA ZAVEZNIŠTVA**

### **6.1. Vzroki za nastanek koalicij**

Koalicije imajo pomembno mesto tako v politični kot organizacijski znanosti. Temeljni vzrok za nastanek koalicij je nemoč posameznika, politične stranke, organizacije ali njenega oddelka, da bi sam(a) uresničil(a) določen cilj. Uresniči ga lahko le v sodelovanju z drugimi. Individualni uspeh v organizacijah je pogosto odvisen prav od sodelovanja z drugimi ljudmi, uspeh organizacije pa je najpogosteje funkcija tega, kako uspešno lahko posamezniki usklajujejo svoje dejavnosti (Pfeffer, 1992: 17). Raziskovalci (Gulati in Gargiulo, 1999) so ugotovili, da narekuje oblikovanje koalicij odvisnost od virov. Podjetja skušajo zgraditi zaveznitva, da bi lažje upravljala odvisnost, in sicer z družbami, ki jim zaupajo (Pfeffer, 2003: XVIII). V tem poglavju bom obravnavala koalicije na različnih ravneh in iskala vzroke za njihovo nastajanje in propadanje. Najprej bom prikazala razlike med koalicijami v politiki in formalnih organizacijah, nato opredelila organizacije kot koalicije različnih interesov, največ pozornosti pa bom namenila oblikovanju koalicij v organizaciji in vzrokom za njihov nastanek in morebiten razpad.

#### **6.1.1. Razlike med koalicijami v politiki in v formalnih organizacijah**

Pri prenosu znanja o oblikovanju koalicij iz politične znanosti v okvire formalnih organizacij se pojavita vsaj dve težavi. Politična znanost analizira predvsem volilne bloke in koalicije v zakonodajnem zboru ali pa koalicije v majhnih skupinah (Pfeffer, 1981: 155). Medtem ko se v zakonodajnem kontekstu pogajajo in oblikujejo koalicije posamezniki, pa v formalnih organizacijah največ dejavnosti temelji na ravni organizacijske enote. V organizacijah je tudi več zaupanja in skupnih vrednot kot v zakonodajnem zboru. Politične skupine so ponavadi kratkotrajne, medtem ko imajo organizacije svojo preteklost in prihodnost, kar vpliva na ravnanje udeležencev in zagotavlja nekaj popuščanja in stabilnosti v dejavnosti. Drugi problem je, da večina teorij oblikovanja koalicij izhaja iz domneve racionalnosti in računanja, ki ni v celoti skladna s teorijami družbenega obnašanja iz psihologije in sociologije. Ena od idej je, da skušajo udeleženci v političnem boju oblikovati koalicije minimalne zmagovalne velikosti. Najbolj zaželena je najmanjša možna koalicija, potrebna za zmago, zato da lahko tudi pridobljene nagrade razdelijo med čim manj

udeležencev. Če to prenesemo v organizacijski kontekst, je mogoče napovedati, da bo odločitev sprejeta vedno, kadar bo zbrane dovolj podpore za enim ali drugim položajem (Pfeffer, 1981: 155). Velikokrat pa skušajo v organizacijah zgraditi širšo podporo za odločanje. Cilj doseči konsenz za določeno politiko ali odločitev je empirično opazen v številnih situacijah izbire. Želja po širokem soglasju pomeni, da je čimprejšnje sprejetje odločitve žrtvovano v interesu pridobitve kolikor je mogoče številnih interesov za odločitev. Medtem ko teorija minimalne zmagovalne koalicije v politični znanosti zagovarja tezo, da se s sprejemom odločitve konča dejavnost, da je politika odločena in nagrade razdeljene, pa sta v delujočih organizacijah implementacija in zavezanost odločitvi enako ali še bolj pomembni kot odločitev sama. Sprejeti odločitev v razmerah, v katerih je opozicija dovolj močna, da postane implementacija problematična, je verjetno skoraj nekoristno dejanje. Številne odlične odločitve so bile zaradi implementacijskih problemov obsojene na neuspeh. Zato se v formalnih organizacijah namesto načela minimalne zmagovalne koalicije pogosto držijo načela največje možne koalicije (Pfeffer, 1981: 156).

Ball (2004) poudarja, da so v večstrankarskih sistemih zavezništva tista, ki odločajo o ravnotežju moči. Ko se število strank povečuje, se kmalu zgodi, da nobena stranka ne more preživeti brez podpore drugih. Zgodovina je polna posledic koalicij med politiki ali med narodi. Sprašuje se, ali bi Napoleon izgubil pri Waterlooju, če ne bi vmes posegli Prusi, in kako bi se Atene borile proti Perzijcem brez pomoči svojih dolgoletnih sovražnikov, Špartancev (Ball, 2004: 337).

Zavezništva se oblikujejo tako znotraj organizacij kot med organizacijami v širšem okolju. Kot ugotavlja Ball (2004), je v panteonu gospodarstva na samem vrhu prostora le za nekaj izbranih, katerih superiornost je določena z velikostjo, tržnim deležem in prihodkom. Vendar so tudi velika podjetja včasih prisiljena sodelovati namesto tekmovati s svojimi tekmeci, kar se na primer lahko zgodi v primeru tekmujočih tehnoloških standardov. Sile trga industrijo največkrat prisilijo k uporabi majhnega števila tekmujočih standardov, podjetja pa so tista, ki se morajo opredeliti za eno ali drugo tekmujočo stran. Pogosto so tekmujoče strani na koncu »zreducirane« na zgolj dve veliki, kar lahko sprejmemo kot naraven izid dveh nasprotujočih si teženj. Če se mora podjetje pridružiti zavezništvu, je morda bolje, da je to čim večje, tako da manjša kmalu izumrejo in se skupna moč preostalih tekmecev zmanjša. Hkrati pa neko podjetje ne želi sklepati zavezništva s podjetji, s katerimi bije krut boj. Ko obstajata zgolj dve zavezništvu, je lahko vsako podjetje del čim večje skupine, ki pa še vedno nasprotuje svojemu največjemu tekmecu.



Politični znanstvenik Robert Axelrod z Univerze v Michiganu trdi, da lahko napovemo sestavljanje zavezništov na podlagi teorije »landscape«, ki temelji na statistični fiziki. Igralci te »igre« so kot majhne kapljice pred združitvijo: morda se združijo v eno veliko kapljo, verjetneje pa v dve ali več manjših. Med sabo se enako privlačijo, kot odbijajo, in razmerje teh sil tvori zavezništva. Večja ko so, hitreje rastejo, saj njihova večja površina vedno lažje požira manjše, ki se z njimi združijo, v nasprotnem primeru pa izhlapijo. V fiziki to ponazarja Ostwaldovo zorenje, ki lahko razloži bogatenje bogatih in izgubljanje revnih, v poslovnem svetu pa prevzeme in globalizacijo (v Ball, 2004: 354).

V poslovnem svetu je to lepo vidno: podjetja so naravno nagnjena h koalicijam, ki bodo nastopile kot najmočnejše na trgu. Vendar so tu še druge sile: temeljni nagon ni, da bi se združevali s tekmeci, ampak da bi jim nasprotovali in jih eventualno zrinili s trga. Microsoftovi kontroverzni poskusi monopolizacije trga osebnih računalnikov v poznih 90-ih letih prejšnjega stoletja ponazarjajo ta močan Darwinov zakon gospodarstva: grožnja zavezništva med podjetji lahko prepreči tak enostranski prevzem.

Na eni strani torej velikost podjetja povečuje privlačnost drugih podjetij, da se mu pridružijo, na drugi pa je združitev odvisna od intenzivnosti negativnih čustev med podjetjema. Podjetje A se ne bo pridružilo podjetju B samo zato, ker je B veliko podjetje, ampak tudi zato, ker sta skupaj močnejši nasprotnik zavezništvu, v katerem je podjetje C. Četudi je zavezništvo podjetja C večje, se bo podjetje A pridružilo zavezništvu B, da ne bi pomagalo pri doseganju ciljev podjetja C.

Morgan (2004) ugotavlja, da je raznolikost interesov, ki jih je v grških mestnih državah opazoval Aristotel, navzoča v vsaki organizaciji. Analiziramo jo lahko z opazovanjem, kako si človeške ideje in dejanja nasprotujejo ali se skladajo. V nasprotju s stališčem, da so organizacije integrirana, racionalna podjetja, ki sledijo nekemu skupnemu cilju, nas politična metafora spodbuja, da naj bi videli organizacije kot razpuščeno mrežo ljudi z različnimi interesi, ki so se zbrali zaradi koristoljubja (na primer preživljanja, razvijanja kariere ali pa zasledovanja določenega cilja ali smotra). Organizacije so koalicije in so sestavljene iz koalicij, graditev koalicij pa je pomembna dimenzija skoraj vsega organizacijskega življenja. »Koalicije nastanejo, ko se združijo skupine posameznikov, da bi sodelovale ob posebnih temah, dogodkih, odločitvah ali glede odločitev o napredovanju določenih vrednot in ideologij« (Morgan, 2004: 150). Organizacije ustrezajo tej definiciji v smislu, da združujejo skupine menedžerjev, delavcev, delničarjev, strank, dobaviteljev, odvetnikov, vladnih agentov in drugih formalnih in neformalnih skupin, ki imajo različne interese ali vložke v organizaciji, vendar se njihovi cilji in preference razlikujejo. Organizacija kot koalicija različnih

vlagatelj je koalicija z različnimi cilji (Morgan, 2004: 150). Več o koalicijski naravi organizacij v naslednjem poglavju.

## **6.2. Organizacija kot koalicija različnih interesov**

Po prevladujočem pojmovanju so organizacije racionalni instrumenti za doseganje nekega cilja ali niza ciljev. Bistven je torej cilj oz. namen organizacij, ta organizacijo loči od drugih družbenih skupnosti. Organizacije so zbirke individualnih prizadevanj, ki se združijo, da bi dosegle nekaj, česar drugače – z individualnim delovanjem – ne bi mogle opraviti (Pfeffer in Salancik, 2003: 23). Tako kot postajajo orodja za nadomeščanje različnih oblik ročnega dela vse kompleksnejša in učinkovitejša, rastejo tudi organizacije, postajajo bolj kompleksne in zagotavljajo učinkovitejša sredstva za doseganje različnih družbenih ciljev.

Pfeffer in Salancik dajeta prednost pojmovanju organizacij kot koalicij, ki spreminjajo svoje namene in področja, da bi se prilagodile novim interesom, da bi se znebile delov sebe, da bi se izognile določenim interesom, in se, če je nujno, vpletle v dejavnosti, ki so daleč stran od njihovih osrednjih namenov. Organizacije so družbeni instrumenti silne moči in energije in odločilno vprašanje postane, kdo nadzoruje to energijo in za kakšen namen. Da bi lahko ustrezno opisali obnašanje organizacij, je treba spremljati koalicijsko naravo organizacij in način, kako organizacije odgovarjajo na pritiske iz okolja – s privolitvijo zahtevam nekaterih koalicijskih interesov, z izogibanjem zahtevam drugih, z navezovanjem stikov z nekaterimi koalicijami in z izogibanjem drugim. Upravljanje organizacij je olajšano tudi s priznavanjem koalicijske narave organizacij (ibidem: 24).

Organizacija je koalicija skupin in interesov, od katerih skuša vsak od skupnosti nekaj pridobiti z vzajemnim delovanjem z drugimi oz. z medsebojnim vplivanjem, ob tem, da ima vsak svoje preference in cilje. Rezultat teh interakcij in izmenjav je skupnost, ki jo imenujemo organizacija. Z besednjakom Marcha in Simona udeleženci organizacije nekaj prispevajo k skupnosti in za to prejmejo nagrado, kar zagotavlja njihovo nadaljnje sodelovanje. Organizacije so potemtakem kvazitrgi, na katerih sta vpliv in nadzor posredovana in dodeljena glede na to, kateri organizacijski udeleženci so najbolj odločilni za preživetje in uspeh organizacije (v Pfeffer in Salancik, 2003: 26).

Udeleženci lahko vstopajo v koalicijo, kadar lahko pridobijo kakšno korist ali ugodnost, in jo zapustijo, če ni več zaznavnih koristi. Za preživetje potrebuje organizacija samo ohranjanje koalicije strank, ki prispevajo vire in podporo, nujno za nadaljevanje njenih dejavnosti, dejavnosti, katerih izidov si želijo koalicijski člani. Če določena interesna skupina neha sodelovati v organizaciji, organizacija neha obstajati ali pa se, kar je pogosteje, preoblikuje v

drugačno organizacijo, ki vstopi v različne dejavnosti, pomembne za ostale interese. Vsi koalicijski udeleženci pa ne zagotavljajo enako cenjenih prispevkov. Nekateri so spoštovani bolj, drugi manj. Udeleženci, ki zagotavljajo vedenje, vire in sposobnosti, ki so najbolj potrebni ali zaželeni v organizaciji, dobijo več vpliva in nadzora nad organizacijo. Za tistega, ki prispeva najbolj odločilne vire, je nagrada zmožnost kontrolirati in usmerjati organizacijsko delovanje. V tem smislu lahko govorimo o organizacijah kot o trgih za vpliv in nadzor. Koalicijski udeleženci nenehno vstopajo v proces izmenjave, in kot ugotavljata Emerson in Blau, se zunaj teh izmenjav in medsebojne odvisnosti, oblikovane med njimi, pojavljajo razlike v moči med organizacijskimi udeleženci. Moč udeleženca je funkcija njegove odvisnosti od drugih v organizaciji – glede na prispevke, dejavnosti, sposobnosti. Nadzor in vpliv izhajata iz interakcije organizacijskih udeležencev in vrednotenja prispevkov in nagrad, ki jih vsakdo zahteva (ibidem: 27).

Različni ljudje, skupine ali organizacije utegnejo imeti različne kriterije za vrednotenje organizacije, to pa lahko ustvari probleme za organizacijo. Problem izvira iz dejstva, da utegnejo biti kriteriji nezdružljivi. Ko se organizacija sooči s konfliktnimi zahtevami, se mora odločiti, na katere skupine paziti in katere prezreti. Če so kriteriji združljivi (kompatibilni), bo organizacija spoznala, da bo zadovoljujoč eno skupino povečala tudi zadovoljstvo drugih. Obstoje nezdružljivih zahtev pa povečuje možnost, da organizacija ne bi bila sposobna ohranjati nujne podporne koalicije. Naklonjenost eni skupini lahko užali druge (ibidem: 27). Ko ustrežeš enemu, je potem ponavadi težje zadovoljiti druge.

Organizacije so torej koalicije, ki se ohranjajo z zagotavljanjem nagrad oz. zadovoljstva udeležencem, ki podpirajo organizacijo. Vsi udeleženci in tisti, na katere vpliva organizacija, jo lahko vrednotijo; zaradi številnih in različnih interesov v koaliciji pa se uprave soočajo s problemom, kako ravnati s protislovnimi in tekmovalnimi zahtevami (ibidem: 29).

Drug problem je, kaj določa organizacijo ali kje so njene meje. Medtem ko je individualne in naravne meje lahko zaznati, pa to ne velja za meje družbenih organizacij. So dobavitelji del organizacije ali del njenega okolja? Meje med organizacijo in okoljem je težko določiti, ker ne gre za posameznike, ampak za organizirano obnašanje, v katero so ti vključeni. Isti človek je lahko hkrati del organizacije in del okolja – v različnih ravnanjih, ki se dogajajo v različnih obdobjih. Posameznik se vključuje v različne skupine. Organizacija lahko posameznika, ki je odgovoren za določeno dejavnost, nadomesti z nekom drugim in dejavnost se nadaljuje. Delo organizacije ni v celoti odvisno od posameznikov, pač pa od dejavnosti, ki jih je organizacija zmožna vpeljati in kontrolirati. Konflikt med zahtevami različnih vlog v različnih vedenjskih strukturah imenujejo nekateri konflikt vlog (»interrole conflict«) (Kahn, 1964, v Pfeffer in

Salancik, 2003: 31). Posameznikova vključitev v številne skupine ali organizacije omogoča, da so vedenjske zahteve ene strukture neskladne ali nezdržljive z zahtevami druge skupine ali organizacije. Koncept konflikta vlog ilustrira osnovo moči, ki jo imajo posamezniki pri določanju organizacijskih dejavnosti. Posamezniki, ki sodelujejo v različnih kolektivnih strukturah z različnimi zahtevami, morajo izbirati med zahtevami teh struktur. Ta sposobnost izbirati je podlaga za njihovo upravičenost izvajati dejavnosti, ki jih zahteva organizacija za svoje delovanje. Če k problemu meja družbenega sistema pristopimo iz perspektive trdno spetih ali usklajenih obnašanj, ne pa iz perspektive posameznih udeležencev, izgine veliko nejasnosti o tem, kje se začne organizacija in konča okolje. Meja je tam, kjer so pooblastila organizacije za kontrolo dejavnosti manjša kot pooblastila druge organizacije ali posameznika (ibidem: 32).

Ker so organizacije koalicije, morajo uprave nujno obvladovati tekmovalne in konfliktno zahteve. Vsekakor bi upravljanje organizacijskih koalicij, vključno z reševanjem različnih konfliktov med interesi, utegnila biti ena najbolj primernih opredelitev vloge menedžmenta. Naloga menedžmenta je upravljanje koalicije za zagotavljanje podpore in preživetja organizacije. Ta naloga, ki je problematična zaradi konfliktnih in tekmovalnih zahtev, je nujna zaradi medsebojne odvisnosti organizacije z drugimi udeleženci in organizacijami zunaj njenih meja – tj. zaradi njene potrebe po dejavnostih, ki niso v celoti pod njeno kontrolo. Pomembno je ugotoviti, da so dejavnosti ali obnašanje in ne osebe ali organizacije tiste, ki so strukturirane v neki organizaciji. Organizacijsko mejo lahko potem definiramo kot vpliv na dejavnosti v primerjavi z vplivom drugih socialnih dejavnikov na iste dejavnosti nekaterih udeležencev. Kadar je vpliv središčne organizacije največji, lahko rečemo, da so dejavnosti vključene v njenih mejah. Ker so organizacije kvazitrgi za vpliv in kontrolo, je ustrezno definirati meje kot relativen vpliv in kontrolo nad dejavnostmi (Pfeffer in Salancik, 2003: 37).

Organizacije so torej koalicije različnih interesov. Udeleženci imajo običajno nezdržljive prioritete in cilje. Vprašanje, čigavi interesi prevladajo v organizacijski dejavnosti, je odločilno pri določanju te dejavnosti. Moč je ob spremljanju učinkovitosti in uspešnosti prepogosto spregledana. Učinkovitost in nastop organizacije sta lahko ovrednotena samo s spraševanjem o tem, čigavi interesi so zadovoljeni. V organizacijah kot v drugih družbenih sistemih se moč organizira okoli odločilnih in redkih virov. Udeleženci, ki priskrbijo vire, ki so bolj odločilni in redki, pridobijo več kontrole nad organizacijo. Seveda pa je tudi določanje, kaj je odločilno in redko, odprto za spremembo in definicijo. Moč je zato določena tako z definicijo družbene realnosti, ki jo oblikujejo udeleženci, kot z nadzorom nad viri (Pfeffer in Salancik, 2003: 259).

### **6.3. Pogoji za nastanek koalicij v organizacijah**

Koalicijskemu obnašanju v organizacijah so znatno pozornost namenili v raziskovanju majhnih skupin (Thibaut in Kelley, 1959), v teoriji iger (Von Neumann in Morgenstern, 1944) in v teoriji obnašanja firm (March, 1962; Cyert in March, 1963). Razumevanje koalicijskega obnašanja je velikega pomena za razumevanje kompleksnih organizacij. Na splošno velja, da koalicije nastanejo v razmerah konflikta in visokih aspiracij. Treba pa je tudi uvideti, da je koalicijsko obnašanje lahko tako defenzivno (obrambno) kot agresivno (Thompson, 1967: 126.)

Posameznik bo iskal koalicijo, kadar je njegova moč manjša od njegove odvisnosti. Posamezniki, ki so v organizaciji odvisni od volje drugih, postanejo v koalicijah podrejeni partnerji. Najpogosteje koalicije iščejo in oblikujejo posamezniki na visokih položajih, ki imajo velika pooblastila in ki želijo povečati svojo moč, da bi bila ta večja, kot je njihova odvisnost od drugih v organizaciji. Več ko je virov odvisnosti za organizacijo, večje je število političnih položajev v njej. Koalicija, ki je videti kot povezovanje kompetenc in sposobnosti, nastane, ko dva ali več posameznikov na visokih položajih verjame, da bodo odvisnost lažje obvladovali skupaj kot pa vsak posamično in ko je rezultate povečane moči mogoče deliti. Ali so člani koalicije vsi člani organizacije in ali so vanjo vključeni tudi predstavniki delovnega okolja, je odvisno od njihovega položaja in sposobnosti ter od števila in vrst odvisnosti. Koalicije so sposobne za življenje samo, če je organizacija ranljiva, če je torej pomembno odvisna. Vsekakor spremembe v organizacijskih odvisnostih nekatere koalicije ogrozijo in omogočijo nastanek novih. Vpleteni v organizacijske koalicije morajo zato skrbno spremljati vse spremembe v organizaciji kot v njenem delovnem okolju, saj se lahko zaradi njih spremenijo odvisnosti, spremembe v odvisnostih pa lahko zamajejo temelje koalicije (Thompson, 1967: 127).

Razvoj koalicij ponuja strategije za promoviranje posameznikovih interesov v organizaciji. Zato člani organizacije pogosto precej pozornosti posvečajo temu, da bi skozi procese povezovanja povečali svojo moč in vpliv. Včasih so pobudniki koalicij manj vplivni ljudje, ki iščejo podporo drugih. V drugih primerih pa jih razvijajo močni, da bi utrdili svoj vpliv. Izvršni direktor lahko poviša ljudi na ključne položaje, kjer lahko služijo kot vdani pomočniki. Ne glede na to, ali so formalne ali neformalne, omejene na organizacijo ali razširjene, pa koalicije in interesne skupine, da bi zajele tudi zunanje interese, pogosto zagotavljajo pomembna sredstva za zagotovitev zelenega razpleta (Morgan, 2004: 151).

Ker je organizacija na eni strani odvisna od okolja, na drugi pa so medsebojno odvisni tudi njeni sestavni deli, ni mogoče pričakovati, da jo bo vodil vseмогоčni posameznik. Vsemogočni vodja jo lahko nadzoruje le, dokler ni odvisen od drugih v organizaciji. To je mogoče le v razmerah majhne kompleksnosti in v majhnih organizacijah, kot so vladni uradi in podrejene vojaške enote, ki jim vire zagotavlja matična organizacija (Thompson, 1967: 132).

Koncentrirano moč lahko najdemo v določenih enotah nekaterih visoko kompleksnih organizacij, na primer v tehničnih oddelkih tistih organizacij, ki imajo standardizirane, ponavljajoče se dejavnosti in ki se jim je posrečilo izolirati od okolja. Posameznik na vodilnem položaju je prisiljen zaveznike iskati tisti trenutek, ko kompleksnost tehnologije presega njegovo razumevanje, ko je zahtevanih virov toliko, da jih sam ni sposoben pridobiti in ko se organizacija sooča z več naključji, kot jih je posameznik sposoben nadzorovati. Organizacija, ki se odloči razširiti ali diverzificirati, je prisiljena povečati svojo dominantno koalicijo (Thompson, 1967: 133).

Nekateri organizacijski teoretiki ločijo med klikami, ki se zavedajo skupnih ciljev, in koalicijami ene ali več takšnih skupin, ki so združene, da bi sledile skupnemu interesu, pogosto pa delujejo proti nasprotni skupini. Jasno je, da ljudje v organizaciji lahko stremijo k uresničevanju svojih interesov individualno, v specifičnih interesnih skupinah ali pa v bolj splošnih koalicijah, zato je taka delitev pogosto koristna. V mnogih organizacijah pogosto obstaja prevladujoča koalicija, ki nadzira pomembna področja politike. Take koalicije se navadno zgradijo okoli izvršnega direktorja ali pa okoli drugih ključnih oseb v organizaciji, ki v zameno za sodelovanje zahtevajo svoj delež v koaliciji. Vse koalicije morajo vzpostaviti nekakšno ravnotežje med nagradami in prispevki, da bi obdržale članstvo ter ravnotežje, na katerega vplivajo dejavniki, kot so starost, položaj v organizaciji, izobrazba, preživetje v organizaciji, vrednote in drža. V vseh organizacijah obstaja precejšnje nestrinjanje o specifičnih ciljih, zato je organizacija prisiljena delovati ob minimalnem konsenzu. To ji omogoča preživetje ob priznavanju raznolikosti ciljev in želja članov. Pogosto se mora organizacija zadovoljiti z zadovoljivimi in ne optimalnimi rešitvami problemov, medtem ko pogajanje in kompromis postajata pomembnejša kot tehnična racionalnost (Morgan, 2004: 151).

Pri oblikovanju koalicij gre, kot ugotavlja Pfeffer (1981), za procese, s katerimi sta zbrani dodatna moč in podpora za politično tekmovanje v organizaciji. Nujno je dobro poznavanje distribucije moči v organizaciji. Organizacije so predvsem sistemi medsebojno odvisnih dejavnosti. Da bi ena enota nekaj dosegla, potrebuje prizadevanje in sodelovanje drugih enot.

Medsebojna odvisnost v organizaciji pomeni, da je v njej pogosto precej kontaktov čez meje enot, pa tudi, da so v njej možni konflikti in sodelovanje. Konflikti nastajajo, ker cilji in vrednote v enotah morda niso soglasni, možnost za sodelovanje in oblikovanje koalicij pa, ker so organizacijski udeleženci vajeni delati z drugimi, da bi naredili določene stvari (Pfeffer, 1981: 154). Organizacijska politika lahko vsebuje oblikovanje koalicij z drugimi bodisi znotraj bodisi zunaj formalno določenih organizacijskih meja.

Kako pomembni so zavezniki, je videti iz primerov, ko menedžerji niso storili, kar bi bilo treba za oblikovanje in ohranjanje podpornih koalicij. Posledica je največkrat izguba položaja, posebej, če pride do arogance in nepripravljenosti negovati podporo v upravi. Prav to se je zgodilo, kot bo razvidno iz zadnjega dela naloge, v družbi Droga.

Ko izvršni direktor izgubi položaj v organizaciji, ta nima več koristi od sposobnosti in izkušenj tega človeka. Ohranitev položaja je prvi pogoj, da lahko kar koli storiš, to pa zahteva, da imaš podpornike v podjetju. Nekdo je lahko obdarjen z veščinami, kot sta tehnično vizionarstvo in sposobnost motivirati ljudi, toda če postane aroganten in nepripravljen negovati podporo v podjetju, je prisiljen odstopiti (Pfeffer, 1992: 108, 109).

Problem je pogosto v egu posameznika. Ljudje, ki težko prenesejo, da niso vedno v središču pozornosti, le težko oblikujejo koalicije (ibidem: 109). Spoštovanje, kompetence in inteligenca niso dovolj. Za izvrševanje nalog, ki so preveč za eno osebo, pa tudi za odbijanje napadov tekmecev so potrebna prijateljstva in zavezništva. Pomembno je pridobiti ljudi, da delajo zate, vzgojiti njihovo lojalnost in pripadnost organizaciji – da imajo občutek, da so del celote, da lahko naredijo kakšno uslugo za svojega nadrejenega, da jih preveva složnost. V opravljanju stvari je oblikovanje podpornih koalicij podobno kot odkrivanje in razvoj virov, ena od bistvenih dejavnosti. Zavezniki in viri so pomemben vir moči, zato se z njimi ne sme razsipati ali jih zapravljati (Pfeffer, 1992: 110).

### **6.3.1. Velikost in sestava dominantne koalicije**

Po Cyertu in Marchu so organizacijski cilji postavljeni skozi koalicijsko obnašanje (v Thompson, 1967: 132). Najpomembnejšo vlogo pri načrtovanju ciljev organizacije in pri njihovem uresničevanju ima dominantna koalicija, ki skoraj neizbežno vključuje generalnega direktorja in izvršne direktorje, lahko pa tudi pomembne predstavnike zunanjega okolja. Dominantno koalicijo sestavljajo medsebojno odvisni posamezniki, ki imajo nad viri zadostno kontrolo (ibidem: 128).

Narava in velikost dominantne koalicije sta odvisni od števila področij, na katerih mora organizacija sprejemati odločitve, od razvitosti tehnologije in od heterogenosti okolja. Bolj ko

je okolje heterogeno, več njegovih predstavnikov bo v dominantni koaliciji. Ob teh predpostavkah lahko pričakujemo, da bo majhna dominantna koalicija, morda celo le posameznik, v organizacijah, ki ponavljajo standardizirane tehnološke postopke v proizvodnji standardiziranih izdelkov za standardizirane kupce (Thompson, 1967: 136). Več ko bo različnih področij in zahtevnejši ko bodo proizvodni postopki in strategije odločanja, širša bo dominantna koalicija, saj bo vključila predstavnike najpomembnejših področij. Premik v sestavi dominantne koalicije lahko ponazorimo s proizvodnim podjetjem. V začetnih korakih podjetja bodo pri vzpostavljanju proizvodnje tehnični vodje pomembni člani dominantne koalicije. Iz nje bodo izpadli, ko se bo na podlagi pridobljenih izkušenj in izpopolnitev proizvodnega procesa začela množična proizvodnja. V obdobjih pomanjkanja surovin bodo vodje nabavnih oddelkov nedvomno člani dominantne koalicije, iz nje pa bodo izpadli, ko bo nujnih surovin v izobilju. Podobno imajo vodje prodajnih oddelkov v času, ko kupci zahtevajo izdelek, le malo možnosti za vstop v dominantno koalicijo. Kadar pa je konkurenca na trgu močna, njihova moč narašča. Zunanji pritiski lahko torej pomembno vplivajo na cilje organizacije in z njimi povezano dominantno koalicijo (Thompson, 1967: 137).

### **6.3.2. Načini oblikovanja koalicij (notranjih in zunanjih)**

Sklepanje koalicij temelji na medsebojni odvisnosti. Večja ko je odvisnost glede nalog in virov v organizaciji, pogostejše so koalicije. Oblikovanje samozadostnih enot in preskrba z neomejenimi viri zmanjšata medsebojno odvisnost, kar zmanjšuje tudi koalijsko dejavnost. Ta se bo povečala in vrtela okoli tistih odločitev v organizaciji, ki slonijo na medsebojni odvisnosti pri nalogah ali virih (Pfeffer, 1981: 157).

Da bi posamezniki ali enote okrepili svojo moč v organizaciji in tako dosegli želeni cilj, lahko oblikujejo dve vrsti zavezništva – notranje in zunanje. Notranja zavezništva v organizaciji nastajajo na podlagi skupnih interesov. Pogosteje jih iščejo manj močni igralci v organizaciji, ki potrebujejo podporo drugih igralcev. Ker je njihova moč omejena, je najboljši način za uresničevanje njihovih interesov v organizaciji odkrivanje skupnih interesov z drugimi, posebej s tistimi z več moči, in sklepanje koalicij z njimi. Pfeffer in Salancik (1977a) sta ugotovila, da je znanje o notranji distribuciji moči, povezani z alokacijo virov in nadzorom drugih dejavnikov, posebej pomembno za oddelke, ki so sami manj močni, saj bodo prisiljeni oblikovati zavezništva in iskati močna sponzorstva za svoje interese. Pomembno je prepoznati moč posameznih igralcev, pa tudi potencialne zaveznike in morebitne nasprotnike (Pfeffer, 1981: 161). Po Pfefferju je mogoče napovedati, da bodo organizacijske koalicije bolj



energično iskali manj močni družbeni igralci v organizaciji. Koalicije z drugimi skupinami pri problemih, ki zadevajo vse, omogoči vsaki skupini, da doseže želeni izid (ibidem: 161).

Pri zunanjih zavezništvih pa gre za sklepanje koalicij s skupinami zunaj organizacije, s katerimi organizacija sodeluje. Vsaka od podpor ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Zunanja zavezništva manj neposredno tekmujejo z enotami pri virih, moči ali odločitvah v organizaciji. Mogoče je pričakovati, da bodo odnosi z neko zunanjo skupino ali organizacijo prej simbiotični kot pa tekmovalni. Zavezništva v organizaciji pa so bližje dejanskemu procesu odločanja in zato vplivajo močnejše na izide odločanja. Zunanji zaveznik utegne imeti manjši konflikt interesov z notranjimi enotami. Zaradi distance in manjše neposredne vpletenosti v odločanje lahko zunanje skupine uporabijo pritisk na organizacijo, ne morejo pa enostavno poseči v proces odločanja (Pfeffer, 1981: 158). Jasno je, da skušajo enote v številnih okoliščinah razvijati odnose z zunanjimi skupinami zaradi krepitev lastne moči v organizaciji, da bi lažje uveljavile svoje interese v procesu odločanja (ibidem: 158).

V določenem pogledu je lahko uporaba zunanjega eksperta videti kot strategija oblikovanja koalicije z zunanjo stranko. Takrat notranja enota ali skupina oblikuje koalicijo z zunanjim ekspertom ali skupino ekspertov, da bi ubranila lastne položaje pri problemih odločanja. Človek od zunaj je domnevno vreden večjega zaupanja, zaradi bogatih izkušenj so njegova priporočila in analize sprejeti kot tehtnejši (ibidem: 143). Zunanji svetovalci omogočijo sprejetje odločitve, kadar drugače to ni mogoče, ali pa jim dajejo videz legitimnosti in racionalnosti. Zunanji svetovalci so potrebni zlasti takrat, ko je moč v organizaciji razpršena in moč oddelkov izenačena in za posamezno zadevo ni mogoče dobiti ali zbrati zadostne podpore. Priporočilo, ki ga izda zunanji svetovalci, ima večjo težo, kot če ga pripravi skupina ljudi v organizaciji. Če pa je moč v organizaciji koncentrirana ali če ima eden ali le nekaj delničarjev v njej odločilen položaj, je verjetnost, da bi najeli zunanjega svetovalca, manjša. Lahko pa z najemom zunanje svetovalne družbe obstoječa izvršilna oblast okrepi svojo moč v organizaciji (Pfeffer, 1981: 145). Zunanji svetovalci tudi zagotovijo legitimnost sprememb, češ da so bile sprejete z uporabo racionalnih in relevantnih meril. Najamejo jih, kadar gre za odločilne zadeve, ki bi lahko spremenile moč skupin v organizaciji (Pfeffer, 1981: 146).

Evidentno je, da so koalicije in zavezništva pomembni pri izvajanju moči in pri sprejemanju odločitev v organizaciji. Dobro je vedeti, pod katerimi pogoji se ta zavezništva oblikujejo in kdaj ter kako možne koalicije postanejo aktivne. Pogoj za oblikovanje koalicij je informacija, da so interesi enega udeleženca v neki pomembni zadevi skladni z interesi drugih. Največja ovira pri oblikovanju koalicij je nepoznavanje ali pa pomanjkljivo poznavanje preferenc in prepričanj drugih znotraj organizacije. Ena od funkcij neformalne

komunikacijske mreže v organizaciji je zato izmenjava takega tipa informacij, da je ob sprejemanju odločitev mogoče pospešeno sklepati zavezništva. Za oblikovanje zavezništev ni pomembno poznati samo distribucije moči; odločilno je poznati tudi stališča in interese drugih udeležencev v organizaciji (Pfeffer, 1981: 166).

### **6.3.2.1. Pridobivanje zaveznikov z imenovanji in napredovanji**

Eden od načinov oblikovanja zavezništev in koalicij je pomagati ljudem, s katerimi smo povezani, da pridobijo, obdržijo ali okrepijo položaje moči. Povezanost lahko izvira iz preteklih delovnih razmerij ali iz dejstva, da nam ljudje dolgujejo zahvalo za njihove dobre službe in položaje, ker smo jim pač omogočili napredovanje ali smo jih vzeli v službo. Čeprav ponavadi mislimo, da procesa zaposlovanja in napredovanja temeljita predvsem na zaslugah in odlikah ljudi, pa se ambiciozni oz. prizadevni menedžerji prav dobro zavedajo, da organizacijo utrjujejo predvsem ljudje, ki so jim hvaležni (Pfeffer, 1992: 104). Izkušnje kažejo, da je pri zaposlovanju in napredovanju lojalnost pogosto pomembnejša od intelektualnih sposobnosti ali drugih veščin (»Nikoli ne pozabi, kdo te je zaposlil ...«). Po De Loreanu so kadrovska lojalnost in zaupljiva zavezništva značilna za ključne položaje v organizaciji (v Pfeffer, 1992: 106). Ugotavljal je, da so najbolj lojalni menedžerji, ki se zavedajo, da niso napredovali zaradi upravljaljskih sposobnosti in znanja, ampak da je bilo v ozadju nekaj drugega (ibidem: 106).

Koalicije tako nastajajo z nameščanjem zaveznikov ali podpornikov na ključne položaje v posameznih oddelkih. To zagotavlja podporo drugih enot, kadar je to potrebno. Napreduje lahko nekdo, ki sploh ni bil kandidat za to mesto in ki nima nujno ustreznih sposobnosti. Pfeffer imenuje to »napredovanje nejasne izbire« (Pfeffer, 1981: 164). Tisti, ki takega človeka poviša, pridobi lojalnega človeka, saj mu ta dolguje zahvalo za svoje korporacijsko življenje (Wright, 1979, v Pfeffer, 1981: 164). Podobno utemeljuje Perrow (1972, v Pfeffer, 1981: 164), da nepotizem v organizaciji ne ustvarja visoke kakovosti zaposlenih, verjetno pa ustvarja lojalne podpornike. Zavezništva, ki temeljijo na meritokratskih temeljih, so še posebej zanesljiva (ibidem).

#### ***6.3.2.1.1. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro ljudi***

Na izbiro ljudi, ki jih tvorci vključijo v koalicije, vplivata tudi medsebojna privlačnost in naklonjenost. Literatura o medsebojni privlačnosti kaže, da je pomemben vir privlačnosti

podobnost, saj imamo radi ljudi, ki so nam podobni, ki razmišljajo podobno kot mi, s katerimi je mogoče doseči soglasje. Podobnost tudi zmanjšuje verjetnost, da bi bili zavrnjeni. Večina od nas si podzavestno prizadeva za to, da bi se strinjali z drugimi, ker vemo, da nam bo to zagotovilo sprejem v skupini (Pfeffer, 1992: 208). Dragoceno je imeti zaveznike ali podpornike, ki se strinjajo z nami, tako da je to, kar skušaš doseči, videti kot nekaj, kar podpirajo vsi v organizaciji (ibidem: 212).

Prednost v politiki napredovanja in zaposlovanja zagotavlja po Pfefferju družbena podobnost s tistimi, ki odločajo o tem (Pfeffer, 1992: 249). Socialna podobnost, socialni stiki in osebni slog vplivajo zlasti na karierno napredovanje v okoliščinah, ko je težje doseči objektivno evalvacijo (ibidem: 251). Od vseh drugih napredovanj ali nazadovanj v organizaciji sta najbolj politični zamenjava in izbira novega izvršnega direktorja. To vpliva tudi na kariere drugih zaposlenih. Če pride naslednik od zunaj, ponavadi odstrani stare sodelavce in jih zamenja z novimi, ki prav tako pridejo od zunaj, ki mu bodo lojalni, pogosto pa za nove ljudi ustvarja tudi nove položaje (ibidem: 264). Katero koli nasledstvo, posebno tisto od zunaj, lahko ogroža tiste, ki trenutno zasedajo visoke položaje, in lahko sproži tudi njihov odpor (ibidem: 266). Ko se spremenijo pritiski iz okolja, se spremeni tudi moč enot v organizacijah, kar se odraža v izbiri izvršnega direktorja. Zmaga kandidat iz najmočnejše enote (Pfeffer, 1992: 254). Na podlagi različnih raziskav Pfeffer navaja, da sta nasledstvo in napredovanje v korporaciji samo delno odvisna od dela, bolj pa od sposobnosti kovanja zavezništev, na primer z lastniki, saj je lastništvo pomemben vir moči v družbi (Pfeffer, 1992: 262).

Cialdini piše o za mnoge presenetljivem pravilu, da moramo privoliti v zahteve ljudi, ki jih poznamo in imamo radi (v Pfeffer, 1992: 213). To enostavno pravilo je uporabljeno v stotinah primerov. Naklonjenost do drugih temelji na socialni podobnosti, fizični privlačnosti, na komplimentih in laskanju, sodelovanju in povezanosti s pozitivnimi stvarmi. Raziskave so pokazale, da so fizično privlačni ljudje bolj priljubljeni, prepričljivi in da lažje dobijo pomoč; da imamo radi ljudi, ki nam prinašajo pozitivne novice in ki izražajo pozitivna čustva do nas. Ljudje raje privolijo v zahteve tistih, ki so jim podobni – bodisi po oblačenju, starosti, religioznem ali političnem prepričanju. Naklonjenost je pomembna v medsebojnem vplivanju, ker se opira na pravilo recipročnosti (vzajemnosti) (Pfeffer, 1992: 215). Tudi laskanje in priliznjenost sta zelo učinkoviti tehniki medsebojnega vplivanja. Imamo dve možnosti: kompliment lahko sprejmemo kot iskren, lahko pa zgolj kot instrument za uresničevanje prikritih motivov. Ker se večina od nas raje počuti dobro kot slabo, tudi raje vidimo komplimente in laskanje kot iskrene, pristne, odkrite, meni Pfeffer (Pfeffer, 1992: 216).

Mnogi menedžerji in člani uprav krepijo svojo moč z izkazovanjem naklonjenosti tistim, katerih podporo potrebujejo. Vabijo jih na primer na večerje, kosila, družabne dogodke, na tenis, plavanje itd. in po tako prijetnih skupnih doživetjih so povabljeni le težko kritični do ravnanja svojih gostiteljev, tudi kadar ti delajo napake.

Ena od bolj subtilnih, a učinkovitih oblik laskanja je biti dovzeten in pozoren do drugih oz. za druge. Če to pozornost kaže nekdo, ki ima visok položaj, vzbudi pri podrejenem laskav vtis, da so njegovi občutki in stališča dovolj pomembni za ukvarjanje z njimi. Zavedati se je treba, da majhne stvari gradijo lojalnost. Pfeffer navaja primer poslovneža, ki ni pustil neodgovorjenega nobenega telefonskega klica in neuresničene nobene zahteve (Pfeffer, 1992: 219). Pomaga tudi dober spomin za imena, detajle. Naklonjenost ustvarjajo različne vrste veselja in zadovoljstva. Ni naključje, da za največ donacij zaprosijo med kosili in večerjami, saj veselje ob prijetnem obroku v ljubkem okolju ustvarja naklonjenost do organizatorja srečanja, tako da je težko ne privoliti v poskuse vplivanja na naše obnašanje. Veliko menedžerjev je uspešnih zaradi svoje topline, prijetnosti in priljudnosti. Menedžerji, ki so topli, šaljivi, manj prestrašeni, ob enakih drugih sposobnostih lažje vplivajo na ljudi kot menedžerji, ki so vzvišeni in prestrašeni. Naklonjenost prihaja tudi iz sodelovanja z drugimi, za skupni cilj ali proti skupnemu sovražniku. V tej strategiji naklonjenosti je pomembno tudi vplivanje na tretjo stranko s pomočjo prijateljev ali znancev. Veliko ljudi se bolje počuti v družbi tistih, ki v očeh drugih že veljajo za privlačne in zanesljive. Zato so mreže socialnih odnosov pomembne za uresničevanje medsebojnega vpliva (ibidem: 220, 221).

Na obnašanje podobno kot misli vplivajo tudi čustva. Če ta niso pod nadzorom, jih je v interakcijah le težko uporabljati strateško. Ljudje imajo različne sposobnosti vplivati na druge s taktično uporabo čustev. Te večšine se je mogoče delno naučiti ali jo pridobiti in to je ena od lastnosti, ki pomaga razlikovati učinkovite od manj učinkovitih članov organizacij. Znani so številni primeri, v katerih je izražanje čustev vplivalo na obnašanje. V policijski patrulji na primer igra ena stran prijaznega, druga pa slabega partnerja (Pfeffer, 1992: 223). Vplivanje z uporabo čustev zahteva ogromno samokontrole in brzdanja kot tudi zavedanja, kakšne učinke želiš s tem pri nekom doseči. Biti moraš sposoben prijazno in učinkovito delati tudi z ljudmi, ki jih ne maraš in morda tudi ne spoštuješ, toda potrebuješ njihovo podporo oz. sodelovanje za uresničitev svojih ciljev. Čustva in občutki, ki jih izražaš, so pomembni. Že od otroštva nas učijo, da moramo biti vljudni in uglajeni in da ne smemo kazati svojih čustev, občutkov, pa vendar morda prav z namernim izražanjem oz. razkrivanjem čustev lahko vplivamo na druge, da se obnašajo tako, kot želimo mi (Pfeffer, 1992: 225).

### **6.3.2.2. Oblikovanje zavezništev z izkazovanjem ljubeznivosti (naklonjenosti, uslug, koristi)**

Zavezništva ne nastajajo samo z nameščanjem ljudi na odločilne položaje, ampak tudi z delanjem uslug in izkazovanjem naklonjenosti tistim, katerih podporo želiš ali potrebuješ. Ideja je v tem, da se okoristiš s pravilom recipročnosti, (vzajemnosti), ki pravi, da smo v prihodnosti zavezani poplačati usluge, darila, povabila itd. Pomembno je razlikovati med recipročnostjo in poštenimi menjalnimi razmerji. Za zavezništva z recipročnostjo velja, da ni nujno, da si posamezniki usluge, ki jih dobijo, sploh želijo, da obseg obveznosti v času priznanja uslug ni določen, da darilo ne oblikuje točno določenih pričakovanj (kot npr. volilni glas v zameno za denar), ampak zelo splošno zavezanost (Pfeffer, 1992: 107). Zavezništva lahko oblikujemo tudi tako, da pripravimo druge, da delajo usluge za nas. Če oseba privoli v mojo zahtevo po uslugi, bom to razumel, kot da me ima rada. Krog se začne: če ti jaz naredim majhno uslugo, se boš čutil obvezanega, da me poplačaš. In obratno: ko ti nekaj storiš zame, zavežeš mene, da ti bom pomagal (Pfeffer, 1981: 198). V nasprotju z mnenji mnogih pa najučinkovitejši način za pridobitev posameznikove lojalnosti ni v delanju uslug, temveč v dopustitvi osebi, da nekaj stori zate. Kot sta ugotovila Ross in Ferris, pameten politik ve, da pri pridobivanju nekoga ni najpomembnejše darilo ali usluga, ampak to, da mu ponudiš stvar, ki jo sam želi – priložnost, da se vključi (v Pfeffer, 1981: 198).

Oblikovanje podporne mreže, bodisi z imenovanjem in napredovanjem bodisi z osebnimi zaslugami, je lahko videti kot nekaj nezakonitega in neprimernega. Toda tak pogled, trdi Pfeffer, ni popoln. Zaradi narave organizacij – njihove kompleksnosti, notranje soodvisnosti, številnih igralcev in različnih pogledov – prihaja pri izvedbi nalog pogosto do napak, skoraj vedno pri oblikovanju uspešnih koalicij. Četudi so mreže zaveznikov lahko tudi zlorabljene, pa so vendarle bistvene pri opravljanju stvari. Koalicije je treba uporabljati (Pfeffer, 1992: 108).

### **6.3.2.3. Oblikovanje zavezništev s spreminjanjem strukture in z ustvarjanjem novih položajev**

Ena od dobrih strani oblikovanja koalicij v organizacijah je, da nagrade ponavadi niso ničelne vsote – ko nekdo pridobi nekaj na račun drugih. Ena od strategij pri ustvarjanju soglasja in velike koalicije v organizaciji je poskusiti iz vseh udeležencev narediti zmagovalce, tako da vsi nekaj pridobijo. (Pfeffer, 1981: 164). Primer: da bi v koalicijo vključili različne interese znotraj organizacije, je včasih dobro ustvariti nove položaje in nove

naslove. Tako je mogoče pridobiti tudi več podpore in predanosti (ibidem: 165). Podobne učinke je mogoče doseči s spremembo organizacijske strukture, ko razpustiš ali oslabiš preveč neodvisne organizacijske enote. S strukturalnimi spremembami je mogoče razdeliti, oslabiti in premagati opozicijo ter utrditi lastno moč, predvsem z nameščanjem svojih zaveznikov na odločilna mesta v spremenjeni strukturi, s čimer pridobiš nadzor nad pomembnimi viri in informacijami (Pfeffer, 1992: 267). Moč se krepi z zagotavljanjem nadzora nad kolikor mogoče velikim področjem, ta nadzor pa se pridobi z nameščanjem zaveznikov na ključne položaje (ibidem: 273).

#### **6.3.2.4. Oblikovanje zavezništev s kooptacijo**

Zavezništva je mogoče oblikovati s kooptacijo oz. privzemom posameznikov bodisi iz organizacije bodisi iz okolja. V prvem primeru vsebuje kooptacija poskus spremeniti položaj močnih igralcev v organizaciji tako, da začnejo dajati prednost posebnim interesom določene enote. Značilen način kooptacije (privzema) interesov v organizaciji je ustanavljanje odborov in komisij. Kooptacija pomeni, da daš predstavniku organizacije ali enote, katere podporo iščeš, lahko tudi »sovražniku«, ki ogroža tvojo moč, položaj v odboru, komiteju ali drugem telesu enote, ki išče podporo. Tako nastajajo uprave direktorjev, svetovalni odbori, odbori zaupnikov (Pfeffer, 1981: 166). Kooptacija je največkrat zelo učinkovita, saj izpostavlja privzete predstavnike neformalnemu družbenemu vplivu in pritiskom. Od njih se pričakuje, da se bodo identificirali z enoto in se zavezali, da ji bodo pomagali k uspehu in preživetju (Pfeffer, 1981: 167). Članstvo v teh komitejih članom prinese različne informacije, to pa je pomemben način spreminjanja njihovih stališč. Cilj kooptacije je čimbolj odrezati posameznike od njihovih prvotnih skupin in si pridobiti njihovo lojalnost (ibidem: 168). Ko je posameznik sprejet v komisijo ali upravo, je lahko včlanjenje javno objavljeno, in posameznik postane povezan in vsaj delno identificiran z novo zvezo. To lahko povzroči spremembe v obnašanju osebe v novi vlogi (Pfeffer, 1981: 170). Simbolična vrednost in občutki moči so lahko odločilni element, ki zavezuje posameznike k organizaciji. Bojijo se, da bi pridobljeno izgubili (ibidem: 171).

Odvisnost od okolja pa skušajo organizacije preseči s kooptacijo odločevalcev (»decision makers«) iz tistih organizacij, ki nadzorujejo najbolj kritične vire. Kooptacija je definirana kot vključitev odločilnih zunanjih skupin v proces odločanja, da bi omilili odvisnost od njih. Pričakovani rezultat take kooptacije je, da odnosi med organizacijo in njenimi partnerji ne temeljijo samo na ekonomskih interesih, ampak tudi na neformalnih odnosih, ki pospešujejo ekonomsko izmenjavo in hkrati omehčajo včasih trde pritiske. Večina študij kooptacije se

osredotoča na upravne odbore in na stopnjo povezanosti različnih tipov organizacij. Lahko gre za formalne vezi, ko direktorji, ki sedijo v številnih odborih, predstavljajo vezi med podjetji. Take vezi so pogosto prijateljske, pojavijo pa se, kadar so tržni pritiski močni. Zaupanje, umeščeno v močne vezi, pomaga pridobiti virov pod ugodnejšimi pogoji. Kooptacija predstavnikov zunanjih skupin torej olajša pridobivanje virov, hkrati pa lahko vpliva na pogoje za njihovo uporabo (Rus, 1999:11-12).

Kooptacija ima kot vse organizacijske strategije svoje stroške in koristi. Osnovna stroška sta izguba skrivnosti in izguba nadzora. Privzeti v organizacijo bodo pridobili natančnejše informacije o organizaciji, do katerih prej niso imeli dostopa. Informacije pa so pomemben vir moči. V zameno zanje od njih pričakujejo, da bodo delovali v najboljšem interesu enote oz. organizacije (Pfeffer, 1981: 171). Kooptacija je pomemben mehanizem za oblikovanje koalicij in doseganje soglasja v organizacijah (Pfeffer, 1981: 173). Komisije služijo kot mehanizmi za oblikovanje soglasja ali vsaj legitimne odločitve v organizaciji. Biti morajo dovolj velike, da lahko predstavljajo različne konfliktno interese, in sestavljene iz predstavnikov različnih klientel, na katere bi odločitve potencialno lahko vplivale. Komisije so oblikovane samo v razmerah, v katerih je težko priti do odločitve, uporabne so tudi kot mehanizmi za legitimiranje uporabe moči in politike v organizaciji, pri čemer igrajo pomembno vlogo tudi jezik, obredi, rituali in slovesnosti (Pfeffer, 1981: 174, 175).

#### **6.4. Ohranjanje koalicij**

Pogoji za ohranjanje koalicij so učinkovita uporaba moči in vpliva ter učinkovite tehnike medsebojnega vplivanja. Za to so potrebne volja in večina (Pfeffer, 1992: 338). Najprej se je treba zavedati, da so v vsaki organizaciji različni interesi, v nadaljevanju pa razbrati, kateri so najbolj relevantni in kolikšna je njihova moč. Resnična skrivnost uspeha je v sposobnosti, da sodelujemo tudi s tistimi, ki se razlikujejo od nas in ki jih nujno ne maramo.

Eden od učinkovitih načinov ohranjanja koalicij je institucionalizacija obstoječe moči, s čimer mislimo na ustanovitev razmeroma trajnih struktur, ki zagotavljajo vpliv določenih enot. Tako je dominantna koalicija sposobna oblikovati pravila, postopke in informacijski sistem, s katerimi omeji potencialno moč drugih, tudi nasprotnikov. Drugi vir institucionalizacije je sposobnost pritegniti konkurenčne interesne skupine s tem, da jim ponudiš majhne usluge in nagrade. Institucionalizacija seveda ni absolutna, in kadar je konfrontirana z nenehnim neuspehom, ni varna nobena dominantna koalicija. Institucionalizacija moči stremi k temu, da oslabi katero koli neposredno zvezo med okolijskimi naključji in znotrajorganizacijsko močjo (Pfeffer, 2003: 235). Eden od najbolj

očitnih načinov institucionalizacije moči v organizacijah je imenovanje formalnih voditeljev (ibidem: 236). Pri tistih, ki odločajo, ki imajo moč, je tendenca, da dajejo prednost kandidatom, ki so jim podobni. Zato izbrane osebe odražajo značilnosti tistih, ki imajo moč (ibidem: 237).

Koliko časa se bo vodilni menedžer, denimo predsednik uprave, obdržal na položaju, je v prvi vrsti odvisno od trdnosti dominantne koalicije, torej njegove sposobnosti učinkovito izvajati moč in vpliv. Ob tem je treba upoštevati, da ima menedžment tri vloge: simbolično, odzivno in diskrecijsko. Menedžer je simbol organizacije in njenega uspeha ali neuspeha. Njegova simbolična vloga izhaja iz prepričanja, da lahko ob siceršnjem okolijskem determinizmu tudi sam pomembno vpliva na dogajanje v organizaciji. Menedžerji in organizacijski voditelji so lahko uporabljani kot grešni kozli, lahko so nagrajeni, kadar gredo stvari dobro, in odpuščeni, kadar gredo slabo. Kadar se v organizaciji pojavijo problemi, je rešitev enostavna – zamenjava menedžerja. Menedžer je ustrezna tarča za zunanje pritiske in omogoča organizacijam razmeroma enostavno odgovarjanje na zunanje zahteve (Pfeffer in Salancik, 2003: 263). Menedžer je nekakšen prevajalec in oblikovalec odgovorov na zahteve in pritiske iz okolja. Menedžer zbira informacije, jih presoja in določa, kako naj se organizacija prilagaja okolju. Odzivna vloga menedžerja se kaže predvsem v odločanju, na katere zahteve iz okolja je treba paziti in katere prezreti (ibidem: 266). O diskrecijski vlogi menedžerja pa govorimo, kadar se ta okolju ne le prilagaja, ampak ga tudi spreminja, denimo s prevzemi, lobiranjem, kooptacijami in drugim spreminjanjem medsebojne odvisnosti. Te tri vloge niso dovolj za uspeh podjetja, so pa pomembne (ibidem: 267).

Moč in vpliv je mogoče uspešno izvajati tudi s subtilno uporabo jezika, simbolov, obredov in namestitev, ki omogočajo, da se ljudje ob tem, kar delajo, počutijo dobro. Prav to – pripraviti druge, da se ob tem, ko delajo to, kar mi želimo, počutijo dobro – je glavna naloga t. i. simboličnega menedžmenta. Simbolični menedžment uporablja politični jezik in obrede, da iz ljudi izvabi močna čustva, ki lahko potem zasenčijo racionalno analizo (Pfeffer, 1992: 279).

Ljudje niso računalniki, čustva in občutki so pomembne sestavine naših izbir in naših dejavnosti. Nepripravljenost soočiti se z realnostjo o nas samih, kot tudi strah pred čustveno stranjo življenja, pomaga razložiti, zakaj ljudje pogosto z nelagodjem berejo ali razpravljajo o uporabi političnega jezika, obredov ali postavitvev. To je po Pfefferju nekaj, o čemer bi se radi slepili, da sploh ne obstaja (Pfeffer, 1992: 281).

Jezik je močno orodje družbenega vpliva in politični jezik je pogosto vitalen pri izvajanju moči v organizacijah vseh vrst. Stvari zaznavamo glede na to, kako so opisane v konverzaciji in debati. Mnogi avtorji poudarjajo pomembnost simbolov in političnega jezika pri



menedžerskih nalogah (ibidem: 284). Uporaba nazivov in simbolov zato, da bi se ljudje bolje počutili na svojih položajih, je običajno uspešna. Med zanimivejšimi simptomi je oblika zaimkov, ki jih posameznik uporablja v organizaciji. Tako obstajajo »jaz« in »mene« organizacije in organizacije, ki poudarjajo »mi« in »nas«. So pa tudi organizacije, ki se prepuščajo zaimkoma »oni« in »njih« (Pfeffer, 1992: 288).

Naloga političnega jezika in simbolične dejavnosti je racionalizirati in opravičiti odločitve, ki so v veliki meri rezultat uporabe moči in vpliva, da bi naredili te rezultate sprejemljive in legitimne v organizaciji. V resnici je brez te legitimacije in racionalizacije izvajanje moči ovirano (Pfeffer, 1981: 184). Toda jezik in sposobnost uporabljati politične simbole prispevata samo obrobno k razvoju moči različnih organizacijskih udeležencev, saj moč izhaja bolj iz pogojev nadzora virov in medsebojne odvisnosti. Edelman (1964;1971;1977; v Pfeffer, 1981: 185) verjame, da so politični jezik in simboli uporabni za mobilizacijo podpore in utišanje opozicije. Naloga tistih, ki izvajajo moč v organizaciji, je, da zagotovijo, da bodo rezultati moči sprejeti kot legitimni in upravičeni (ibidem: 187). Ena od poti ustvarjanja zunanje podpore in pridobivanja zunanjih zaveznikov za določeno perspektivo je doseči, da je ta perspektiva videti skladna s prevladujočimi družbenimi vrednotami ali s cilji tistih, katerih podporo iščejo (ibidem: 188). Kot je zapisal Pondy (1978: 91, v Pfeffer, 1981: 192), je jezik eno ključnih orodij za upravičevanje in racionalizacijo odločitev, ki lahko s prepričevanjem drugih o skupnosti interesov mobilizira njihovo podporo, to pa krepi proces gradnje koalicije (»the coalition building process«) (ibidem: 193). Po Edelmanu je jezik pomemben nadomestek za uporabo surove moči in brezobzirne sile. »Sila signalizira šibkost v politiki, kot posilstvo v spolnosti. Pogovor pa po drugi strani vsebuje konkurenčno izmenjavo simbolov, skozi katere so določene in deljene vrednote in dosežena koeksistenca.« Z jezikom je mogoče upravičiti določene izbire, tako da je uporaba moči veliko bolj subtilna in diskretna (ibidem: 193). Edelman vidi politični proces kot igro dvojih igralcev: tistih z dominantnim položajem in jasno definiranim lastnim interesom in tistih, ki so odstranjeni od centrov odločanja in nadzora in imajo omejen interes in vedenje o politični dejavnosti (ibidem: 193). Vzporednica s formalno organizacijo je neposredna – z dominantno koalicijo in zaposlenimi, delničarji, strankami ter tistimi z omejeno močjo, ki sprejemajo simbolične rezultate iz organizacije, četudi lahko imajo nekatere od teh skupin močne stike in moč (Pfeffer, 1981: 194). Politični jezik lahko služi za motivacijo in mobilizacijo posameznikov tako v organizaciji kot zunaj nje (ibidem: 206). Simbolični jezik lahko služi za mehčanje skupin, ki niso zadovoljne z organizacijo, in s tem za zagotavljanje nadaljnje podpore organizaciji in pomiritvi opozicije (ibidem: 207). Osredotočenost na politični jezik in simbolno dejavnost

nam pomaga pojasniti, kako postanejo procesi moči in politike legitimni in sprejeti v organizacijah (ibidem: 211).

Obredi oz. slovesnosti so priložnosti za pridobitev in mobilizacijo politične podpore in za utišanje opozicije. Obredi pomagajo članom organizacije, da se bolje počutijo pri opravljanju dela, ki mora biti opravljeno. Lahko pa so tudi del političnega boja v organizacijah. V organizacijah je vrsta slovesnosti in slovesnih dogodkov, ki se redno ponavljajo, od letnih srečanj, prodajnih srečanj, izobraževalnih zasedanj, shodov in drugih zbiranj, denimo ob zamenjavah in upokojitvah menedžerjev ter ob praznovanju uspehov (ibidem: 291). Pri obredu zamenjave gre lahko za poskus narediti zamenjavo posameznika bolj vidno, denimo kot simbol preteklih napak, vključno z diskreditacijo posameznika ali strategije, ki ji je sledil, ter z analizo zunanjih analitikov, ki prikaže napačne odločitve. Degradacija z zamenjavo je napoved sprememb (Pfeffer, 1981: 217). Pomembne so tudi različne oblike izobraževanja. Modre organizacije vključijo v izobraževanje tudi najvišje menedžerje, saj srečanja z njimi pri udeležencih okrepijo občutek pomembnosti in moči v organizaciji (Pfeffer, 1992: 292). Izbiranje naslednika postane priložnost za nov obred, inavguracija lahko vsebuje rituale slovesne umestitve, ki še naprej potrjujejo pomembnost položaja in naznanjajo novo usmeritev organizacije. Pozornost usmerjajo na uspehe, povezane z novim nosilcem položaja in na razlike v strokovnem znanju, slogu in videzu v primerjavi s predhodnikom. Prizadevajo si pridobiti medije, da bi novi posameznik postal čimbolj znan (Pfeffer, 1981: 217). Te ceremonije so pomembne v simbolični potrditvi moči različnih interesov znotraj organizacije. Tudi sestanki lahko dobijo značaj obreda in so uporabljeni za zagotavljanje simbolične ponovne potrditve moči. Zlasti letna srečanja lastnikov firme in letna poročila so namenjena afirmaciji moči in predanosti ter lojalnosti organizaciji (ibidem: 219).

Simbolično je tako mogoče sporočiti, da se odpoveš določeni interesni skupini in skušáš oblikovati novo, to pa pomeni spremembo politične moči posameznih udeležencev (ibidem: 221).

Pomembno mesto ima tudi namestitvev članov koalicije. Ni nepomembno, kako blizu so njihove pisarne pisarni predsednika uprave, ki je najpogosteje vodja dominantne koalicije. Fizična namestitvev kaže razlike v hierarhični moči posameznikov. Prostor je simbol moči tudi na medosebni ravni. Položaji kot na čelu mize, pa imeti veliko pisarno, biti ločen od obiskovalcev, so subtilni načini večanja posameznikove moči. Nujno je biti občutljiv za fizično namestitvev, tudi zaradi vtisa moči ali nemoči, ki ga sporoča. Fizična sestava je po Stealu (1973, v Pfeffer, 1981: 221) pomembna komponenta prizadevanj za organizacijske spremembe. Tudi Peters (1978; v Pfeffer, 1981: 221) je ugotovil, da je simbolična vrednost

fizične namestitve pomembna, saj sporoča pomen posamezne dejavnosti in človeka. Zaradi osredotočenosti na racionalno in analitično radi podcenjujemo pomen jezika, ceremonij in namestitve, kar pa slabi našo moč, ne da bi se tega zavedali (Pfeffer, 1992: 298).

Najučinkoviteje je moč uporabljena, če je uporabljena kar se da nevsiljivo. Večina strategij za izvajanje moči vsebuje poskus narediti uporabo moči manj vsiljivo in legitimirati in racionalizirati odločitev, ki je rezultat izvajanja družbene moči igralca v organizaciji. Tretji tip strategije moči vsebuje povečanje podpore ali naklonjenosti moči položaja, ki ga imajo določeni udeleženci organizacije. To pomeni povečati lastno moč posameznika ali pridobiti podporo ali vsaj privolitev drugih močnih igralcev v organizaciji (Pfeffer, 1981: 137).

Središče boja za moč in pomemben instrument v organizacijski politiki je tudi nadzor nad dnevnim redom. Eden od najboljših in najmanj vsiljivih načinov izvajanja moči je preprečiti, da bi določena zadeva prišla na površje oz. da bi se sploh pojavila. Ta strategija je posebej primerna za interese v organizaciji, ki skušajo ohraniti obstoječe stanje. Namesto da bi razvijali argumentacijo in najemali eksperte za utemeljevanje nujnosti reorganizacije, je lažje in manj tvegano zadržati vprašanje reorganizacije, da ta sploh ne priplava na površje oz. da se ne pojavi na dnevnem redu seje, na kateri bi odločali o tem. Bolje je preprečiti konfrontacijo pogledov o določeni zadevi, tudi o plačah, napredovanju, nagrajevanju. V interesu tistih, ki tekmujejo za moč, pa je, da nekatere od zadev postanejo javne, da se uvrstijo na dnevni red odločanja. Predstavljanje določenih zadev javnosti je izziv za tiste, ki imajo moč v organizaciji. Objava zadev oz. uvrščanje prej prezrtih zadev na dnevni red omogoča razvoj koalicij in politično pogajanje s skupinami, ki se zanimajo za nova vprašanja. Tako postaja nadzor dnevnega reda središče boja za moč (Pfeffer, 1981: 146, 147). Evidentno je, da je nadzor nad dnevnim redom vprašanj oboje – vir moči v organizacijah in pomemben mehanizem za nevsiljivo pridobivanje moči. Osebe, ki sodeluje pri oblikovanju dnevnega reda in tako vpliva na predmet diskusije, ima večjo moč nad odločitvami v organizaciji kot pa številni izvršniki s formalno višjimi položaji (Pfeffer, 1981: 150). Sestava dnevnega reda pomembno vpliva na izid odločitev. Vprašanja, ki so na koncu dnevnega reda, bodo deležna manjše pozornosti kot tista na vrhu (ibidem: 151).

### **6.5. Propadanje koalicij in vzroki zanj**

Koalicije so nestabilne in se spreminjajo odvisno od organizacijskih sprememb, ki neizbežno povzročajo spremembe v distribuciji moči (Pfeffer, 1992: 301). Spremembe v organizacijski odvisnosti ogrožajo nekatere koalicije in omogočajo nastanek novih. Več ko je virov odvisnosti za organizacijo, večje je število političnih položajev v organizaciji. Bolj ko

sta dinamična tehnologija in delovno okolje, hitrejši so politični procesi (Thompson, 1967: 131). Največ sprememb v organizaciji povzročajo pritiski od zunaj. Do sprememb ne pride toliko časa, dokler se organizacija uspešno izolira od okolja. Prav zato je tovrstna izolacija tako zaželeno pri dominantni koaliciji, saj ji pomaga ohranjati položaj (ibidem: 331). Manj sprememb je tudi v organizacijah, kjer je moč institucionalizirana, pogosteje in lažje pa je doseči spremembe v organizacijah, v katerih moč in nadzor nista institucionalizirana (ibidem: 332). Institucionalizacija seveda ni absolutna, in kadar je konfrontirana z nenehnim neuspehom, ni varna nobena dominantna koalicija (Pfeffer, 2003: 235).

Nobena, niti dominantna koalicija v organizaciji ni statična, ampak se nenehno razvija. Njena stabilnost je odvisna od njene sposobnosti obvladovanja različnih odvisnosti. Da je koalicija proces, dokazujejo konflikti v njej. Večji ko sta medsebojna odvisnost v organizaciji in odvisnost od okolja in več ko je področij, ki jih je treba nadzorovati, več je možnosti za konflikt v (dominantni) koaliciji. Možnost konflikta se poveča tudi z vključevanjem profesionalcev. Več ko je v koaliciji profesionalcev, ki se zavzemajo za to, da bi odločitve sprejemali profesionalci, večja je možnost konflikta v dominantni koaliciji med profesionalci in ostalimi (Thompson, 1967: 139). Če je moč široko razpršena, se pojavi notranji krog (»inner circle«), ki vodi koalicijske posle. Če ne obstaja učinkovit notranji krog, je organizacija z razpršeno močjo imobilizirana, rešitve so lahko kompromisne, ne morejo pa biti v celoti odločene s privolitvijo dominantne koalicije (Thompson, 1967: 138 - 141). V visoko kompleksnih organizacijah je moč razpršena. Koncentrirana moč v taki organizaciji ne more pripadati le enemu človeku. V organizaciji z razpršeno močjo je osrednja močna osebnost posameznik, ki lahko vodi koalicijo (Thompson, 1967: 142). V visoko kompleksni organizaciji je posameznik lahko močan, lahko simbolizira moč organizacije in lahko izvaja pomembno vodenje, toda to lahko počne samo s soglasjem in odobritvijo dominantne koalicije. Zato v visoko kompleksni organizaciji ni prostora za diktatorja ali poveljnika, ki bi priplaval na vrh (ibidem).

Razumeti izgubo moči je bistveno za razumevanje spreminjanja organizacij in koalicij. Za posameznika je izguba moči in položaja lahko boleča, celo pogubna. Za organizacijo pa so premiki v moči lahko celo zdravilni, saj dopuščajo nove ideje, nove informacije, prevzem novih veščin in reševanje odločilnih problemov. Moč izgubimo zaradi sprememb v okolju, ki zahtevajo nove pristope, nove veščine in nove odnose. Četudi so posamezniki lahko fleksibilni, pa je vseeno res, da se ljudje novostim na splošno upirajo. Moč je potemtakem izgubljena zato, ker se okoliščine spreminjajo hitreje kot ljudje (ibidem: 304).

Da ne bi izgubili moči, moramo biti občutljivi za včasih komaj opazne spremembe v okolju in se jim prilagoditi. Sicer se izgubi moči ni mogoče izogniti. Ljudje, ki se na močne položaje ne povzpnejo z delom, ampak pridejo nanje brez izkušenj v pridobivanju in ohranjanju moči, pogosto izgubijo moč zaradi pomanjkljivega poznavanja njene dinamike. Nikoli si ne smemo domišljati, da je samo formalni položaj zadosten za ohranjanje moči v dolgem časovnem obdobju. Moč ima mnogo virov in položaj je le eden od njih. Tisti, ki načrtujejo dolgoročno preživetje, hitro uporabijo svoj položaj za gradnjo drugih virov moči (ibidem: 309). Moč lahko izgubiš tudi zato, ker spremenjene okoliščine naredijo prejšnje večine za zastarele ali pa zato, ker skušaš, ko si enkrat na položaju, takoj pobrati sadove svojega položaja. Včasih dovolimo, da nam moč stopi v glavo, pri tem pa pozabljamo, da je avtoriteta vedno posledica odnosov med tistimi, ki imajo moč, in tistimi, ki to moč priznavajo (ibidem: 310). Nikoli ne smeš podcenjevati nasprotnikov, en sam poraz lahko signalizira padec tvoje moči. Moč lahko izgubiš tudi zaradi pomanjkanja potrpljenja in vztrajnosti, ko poskušaš vse narediti prehitro in si prilastiti plen pravkaršnje zmage (ibidem: 313). Ne glede na moč ali položaj ostaneš odvisen od drugih. Prizadevati si za preveč ugodnosti prezgodaj bo neizbežno spodkopalo temelj tvoje moči (ibidem: 315). Ne glede na bogastvo, slavo, odličnost bo na koncu moč vsak izgubil, če ne zaradi obvezne upokojitve, pa zaradi bolezni in smrti, saj je staranje neizbežno (ibidem: 316).

Problem dinamike oz. upravljanja moči je, da vzame znotrajorganizacijsko in znotrajkoalicijsko vplivanje veliko časa, energije in napora in da vidijo nekateri te napore kot razsipavanje organizacijskih virov.

Rešitev je v zmanjšanju spodbud ali razlogov za sodelovanje v politični dejavnosti, na primer s pravičnejšo razdelitvijo nagrad ali pa z zmanjšanjem razlik v plačah. Enakovredna distribucija proračuna med divizijami bo ovirala prerazporejanje dobička v korist najbolj produktivnih. Razporejanje plač na bolj enakovredni osnovi bo razveselilo tiste, ki bi bili sicer nižje na plačilni lestvici, toda tisti, ki bi lahko sicer prejeli višje plače, bodo nesrečni in utegnejo organizacijo zato zapustiti (ibidem: 321).

Koalicijo lahko oslabijo konflikti med posameznimi člani, bodisi zaradi različnosti med njimi bodisi zato, ker jim ne uspe združiti prizadevanj za skupno vizijo, in zaradi niza zunanjih groženj. Če boji moči pripeljejo do destruktivnega konflikta, lahko ta močno škodi organizaciji. Nesposobnost dogovarjanja zaradi konflikta različnih interesov lahko pripelje do odloga odločitve. Procesi moči in vplivanja vzamejo veliko časa in to lahko povzroči zamude pri odločitvah in dejavnostih (ibidem: 325). Tretji problem v dinamiki moči je nepopolna analiza. Pfeffer ni prepričan, da lahko analiza reši vse poslovne ali organizacijske probleme,

po drugi strani pa so informacije in podatki pogosto koristni in nujni za sprejemanje neoporečnih in pametnih odločitev o tem, kaj delati (Pfeffer, 1992: 326). Do oslabitve koalicije lahko pride tudi, če na nove probleme in izzive iz okolja reagiraš po starem, ustaljeno, z običajnimi vzorci ravnanja.

Upravljanje moči v koalicijah in organizacijah zahteva sposobnost sporazumevanja in sklepanja kompromisov (ibidem: 328). Odstranitev vloge moči – s pravičnejšo distribucijo nagrad, oblikovanjem homogenosti pogledov in potopitvijo mnenjskih razlik – pa pomeni občutne stroške.

Do slabitve in propada koalicij lahko torej pride, če njeni tvorca zanemarjajo v prejšnjem poglavju opisane dejavnosti, ki so nujne za ohranjanje koalicij. Mislim predvsem na učinkovito uporabo moči in vpliva ter učinkovite tehnike medsebojnega vplivanja.

## **7. DINAMIKA MOČI V ORGANIZACIJI – PRIDOBIVANJE, OHRANJANJE IN IZGUBA MOČI**

### ***7.1. Organizacija kot politični sistem in politični igralec***

V tem poglavju bom skušala podrobno utemeljiti tezo, ki je bila prisotna že v prejšnjih poglavjih, in sicer da je organizacija politični sistem in da v njej potekajo politični procesi, ki so pogosto pomembnejši od doseganja racionalnosti, učinkovitosti in dobička. Izhajala bom iz spoznanja sodobnih znanstvenikov, da postajajo podjetja vse bolj podobna vladam in da so tudi odločitve v podjetjih vse bolj politične – četudi dajejo videz racionalnosti, češ da gre predvsem za doseganje učinkovitosti in uspešnosti (Pfeffer, 1981: 287, 369). Pfeffer poudarja, da sta moč in politika zelo pogosto del organizacij in da ju je treba razumeti kot temeljna in pomembna procesa, ki v številnih organizacijah potekata velik del časa (Pfeffer, 1981: 370). Ugotavlja, da skušajo knjige o organizacijah povedati predvsem, kako motivirati ljudi ali narediti organizacijo učinkovitejšo, ne pa, kako uporabiti nadzor informacij in politični jezik, da bi dosegli več vpliva na organizacijske odločitve. Običajno velja, da sta moč in politika prisotna predvsem v javnem sektorju ali v drugih organizacijah, ki so zaščitene pred tekmovalnimi pritiski. Navzoča pa sta tudi v gospodarskih organizacijah (Pfeffer, 1981: 333). Oblikovanje koalicij je ena najpomembnejših točk političnega delovanja.

Da je mogoče organizacijo obravnavati kot politični sistem in da analiza organizacij z vidika primerjave z vladanjem v razumevanje organizacij lahko vnese svež pogled, se strinja tudi Morgan (2004). Vendar je, če hočemo razumeti vsakodnevno politično dinamiko organizacije, nujno raziskati natančne procese, s katerimi se ljudje vključujejo v politiko. Zato

se je po Morganu koristno vrniti k Aristotelovi ideji, da politika izhaja iz različnih interesov, in izslediti, kako ta različnost povzroča način "deli in vladaj", pogajanja in druge procese ustvarjanja zavezništev ter vzajemnega vpliva, ki v veliki meri oblikujejo organizacijsko življenje (Morgan, 2004: 145).

Morgan navaja menedžerje, ki pogosto govorijo o avtoriteti, moči in odnosih med nadrejenimi in podrejenimi. »Vendar je treba le malo, da to prepoznamo kot politične teme, ki vključujejo delovanje vladajočih in vladanih. Če to idejo razvijemo, je jasno, da lahko organizacije razumemo kot vladne sisteme, ki variirajo glede na uporabljena politična načela« (Morgan, 2004: 139). Nekatere organizacije so lahko visoko avtoritarne, druge predstavljajo model demokracije. »Ko sprejmemo dejstvo, da so organizacije same po sebi politične, v smislu, da morata biti zagotovljena red in vodstvo med ljudmi s potencialno neenakimi in konfliktnimi interesi, lahko veliko izvememo o problemih in legitimnosti menedžmenta kot vladnega procesa ter odnosih med organizacijo in družbo« (Morgan, 2004: 140). Politično metaforo lahko uporabimo, da pojasnimo politiko vsakdanjega organizacijskega življenja.

*»V tem smislu si je dobro zapomniti, da ideja politike v svojem izvornem pomenu izhaja z vidika, da naj bi družba priskrbela načine, ki bi posameznikom z različnimi interesi omogočili zgladiti razlike s pomočjo posvetov in pogajanj. V antični Grčiji je Aristotel zagovarjal politiko kot sredstvo za uskladitev potrebe po enotnosti v grškem polisu (mestni državi) z argumentom, da je polis skupek velikega števila članov. Kakor je trdil, je politika zagotavljala načine, ki so iz raznolikosti in raznovrstnosti ustvarjali red, hkrati pa so se izogibali totalitaristični vladavini« (Morgan, 2004: 140).*

Ob razumevanju organizacij kot vladnih sistemov in odkrivanju podrobnosti politike organizacijskega življenja lahko spoznamo pomembne kvalitete organizacij, ki so pogosto prikrite ali prezrte.

V marsikateri organizaciji vladajo avtoritativni menedžerji, ki vladajo z znatno močjo, ki je rezultat njihovih osebnih značilnosti, družinskih vezi ali pa sposobnosti ustvarjanja prestiža in močnega vpliva v organizaciji. Najznačilnejši primeri lastniško upravljanih podjetij so tisti, kjer vlada reklo »To je moje podjetje in z njim lahko počnem, kar hočem!«. Osnove vsakdanjega reda v takih organizacijah težijo bolj k avtokratski kot pa demokratski obliki, predvsem v tem smislu, da je končna moč oblikovanja akcij v rokah enega posameznika ali skupine, ki tipično sprejema pomembne odločitve. Čeprav v realnosti težko najdemo popolnoma avtokratsko organizacijo, ima veliko organizacij avtokratske težnje in značilnosti (Morgan, 2004: 141). Ko povzemamo pojme, kot sta avtokracija in demokracija, da bi opisali naravo organizacije, implicitno vlečemo vzporednice med organizacijami in političnimi

sistemi. Organizacijo označujemo kot določen stil političnega vladanja. V vseh teh besedah je navzoča pripona "-kracija" oziroma "-kratski", ki izhaja iz grške besede "kratia", kar je pomenilo moč ali oblast, spremljajo pa jo nekatere predpone, ki natančno določajo obliko te moči oziroma vladanja. Morgan v podjetjih razlikuje med avtokracijo, birokracijo, tehnokracijo in demokracijo.<sup>6</sup>

Ob tem navaja, da le redko najdemo organizacije, ki uporabljajo samo eno od teh različnih vrst vladanja. V praksi pogosteje najdemo mešane tipe. Čeprav so nekatere organizacije bolj avtokratske, birokratske ali bolj demokratične kot druge, pogosto vsebujejo tudi elemente drugih sistemov (Morgan, 2004: 143). Morgan poudarja, da je pogoj organizacijske izbire vodenja pravzaprav politična izbira (Morgan, 2004: 145).

Tudi Pfeffer meni, da ni nujno izbirati med posameznimi analitičnimi modeli (racionalni, birokratski, organizirana anarhija, politična moč), ampak je včasih mogoče organizacijo bolje razumeti z uporabo vseh modelov (Pfeffer, 1981: 32).

---

<sup>6</sup> Avtokracija predstavlja vrsto absolutne in pogosto diktatorske moči, ki je povezana z vlado enega. Moč ima posameznik ali majhna skupina, podpira pa ga nadzor nad odločilnimi viri, lastnino in lastninskimi pravicami, tradicijo, karizmo in drugimi osebnimi privilegiji.

V birokraciji je vladanje povezano s pisano besedo, ki določa osnove za racionalen in legalen tip avtoritete ali zakonitosti vladanja. Izvajajo ga birokrati, ki sedijo za svojimi bureaux oziroma mizami ter ustvarjajo in upravljajo s pravili, ki naj bi vodila organizacijsko dejavnost. Moč in odgovornost v takih organizacijah sta tesno povezana s posameznikovim znanjem in uporabo pravil ter z zakonsko obliko administracije, ki za to velja.

V tehnokratskih organizacijah, kot so na primer fleksibilna in nenehno spreminjajoča se podjetja, sta moč in odgovornost neposredno povezana s posameznikovim tehničnim znanjem in veščinami. Medtem ko je v avtokraciji in birokraciji vzorec moči in avtoritete dokaj stabilen in jasno opredeljen, je v tehnokraciji pogosto spremenljiv, saj posamezniki in skupine dobivajo in izgubljajo tako moč kot tudi vrednost svojih tehničnih prispevkov. Moč in vpliv pogosto sledita »bistrim glavam« in drugim ljudem z znanjem, ki se zdijo sposobni posvetiti se dominantnim problemom ali pa odkrivati nove poti do organizacijske slave in bogastva.

V demokratičnih organizacijah moč vladanja izvira iz demosa oziroma ljudstva. Ta oblast se lahko izvaja tako s predstavniškimi oblikami menedžmenta, kjer so različne nepristranske osebe formalno zastopane v procesu odločanja kot tudi v sistemu kodeterminacijskega ali koalicijskega vladanja oziroma v obliki nadzora delavcev oziroma delničarjev. Demokratično moč je mogoče upravljati tudi neposredno s participativnimi pravili, kjer v procesu upravljanja sodeluje vsak. V sistemu industrijske kodeterminacije lastniki kapitala in zaposleni delavci skupaj določijo prihodnost svoje organizacije tako, da si delijo moč in odločanje. Pri soodločanju gre torej za obliko vladanja, kjer opozicijske stranke sodelujejo v skupnem menedžmentu zaradi skupnih interesov, tako kot v koalicijski vladi ali korporativizmu vsaka stranka pokriva specifično bazo moči. V reprezentativni demokraciji se vladanje izvaja z volitvami kandidatov, ki naj bi svoj mandat namenili delovanju v imenu volilnega okrožja. Neposredna demokracija pa je sistem, kjer imajo vsi enake možnosti za vladanje in so vsi vpleteni v odločanje, tako kot v številnih organizacijah, ki temeljijo na skupnostih, na primer komunah in kibucih. Vzpodbuja samoorganizacijo kot ključno obliko organiziranja. (Morgan, 2004: 142) Sodelovanja delavcev pri podjetniškem upravljanju pa v delavskem gibanju ne sprejemajo brez pomislekov, saj mora po enem od političnih načel v zdravem političnem sistemu tiste, ki imajo moč, nadzorovati neke vrste opozicije. Mnogi, ki se zavzemajo za pravice delavcev, se bojijo, da neposredna vpletenost v proces upravljanja ustvarja okoliščine, ki delavce preveč vključijo, zato se zmanjšuje moč oporekanja. Kdor je namreč vključen v proces odločanja, izgubi pravico oporekati sprejetim odločitvam. Mnogi zagovorniki delavskih pravic zato predlagajo, da so pravice zaposlenih najbolje zaščitene v združenjih, kot so sindikati ali strokovna združenja, ki prevzemajo opozicijsko vlogo, da bi sooblikovala politiko, ne da bi jo pri tem prevzela (Morgan, 2004: 144).



Politika organizacije se najbolj jasno kaže v konfliktih in igrah moči, ki včasih zavzamejo osrednje mesto, ter v nešteti medsebojnih spletkah, ki v tok dejavnosti organizacije vnašajo odklone. V resnici pa je politika ves čas navzoča, velikokrat skrita vsem, razen tistim, ki so vanjo neposredno vpleteni. Pri analizi organizacijske politike se je treba osredotočiti na odnose med interesi, konflikti in močjo. Politika se pokaže takrat, ko imajo ljudje različna mnenja in bi ravnali različno. Nasprotja ustvarjajo napetosti, ki jih je treba razreševati s političnimi sredstvi. To je mogoče narediti na več načinov: avtokratsko ('Naredili bomo tako'), birokratsko ('Morali bi narediti tako') ali demokratično ('Kaj naj naredimo?'). V vsakem primeru izbira med različnimi vzorci delovanja navadno sloni na odnosih medsebojne moči vpletenih. Nasprotni interesi povzročajo odkrite in prikrite konflikte, ki se razrešujejo ali ohranjajo v različnih oblikah moči (Morgan, 2004: 145).

Morgan interese opredeli kot nagibe, »ki zajemajo cilje, vrednote, želje, pričakovanja ter druge usmeritve in nagnjenja, ki človeka navajajo k takšnemu ali drugačnemu ravnanju« (Morgan, 2004: 146). V vsakdanjem življenju gre za zavzemanje za področja, ki jih želimo ohraniti ali razširiti ali za položaj, ki ga želimo obdržati oziroma doseči. Živimo v okviru svojih interesov in druge mnogokrat doživljamo kot grožnjo, zato smo v nenehni pripravljenosti, da se branimo ali napademo, da bi obdržali ali izboljšali svoj položaj. V organizaciji si je interese najbolje zamisliti kot tri med seboj povezana področja, ki se nanašajo na posameznikove organizacijske naloge, kariero in zasebno življenje. Interesi delovnih nalog so povezani z delom, ki ga mora posameznik opraviti. Uslužbenci prinašajo na delovno mesto svoje ideje in zamisli o tem, kaj jim prinaša prihodnost, in tako zagotavljajo osnovne interese v zvezi s kariero, ti pa niso nujno odvisni od dela, ki ga opravljajo. Prinašajo tudi svojo osebnost, osebna stališča, vrednote, prioritete, prepričanja ter niz svojih predanosti zunaj službe, kar omogoča, da zunanji interesi vplivajo na njihovo delovanje tako v odnosu do službe kot do kariere. Mnogim uspe premostiti prepad med nasprotnimi cilji in željami. Svoje splošne življenjske cilje oblikujejo tako, da je mogoče doseči vse cilje hkrati. Drugi pa se morajo zadovoljiti s kompromisnim položajem (Morgan, 2004: 146 – 147).

Če zasledujemo samo posameznikovo osebno nagnjenost, dobi drama organizacijskega življenja politično podobo. Vendar se politična vsebina mnogoplastno povečuje, ko začnemo spoznavati obstoj drugih igralcev, ki sledijo lastnim načrtom, ki izhajajo iz njihovih interesov. Političnost, ki jo to rojeva, postane posebej razvidna v situacijah, ko je treba izbirati med različnimi potmi prihodnjega razvoja in ob drugih spremembah, kot so na primer množičen prihod novih ljudi oziroma zamenjave (Morgan, 2004: 148).

Ko si interesi nasprotujejo, nastanejo konflikti. V organizacijskem kontekstu je naravna reakcija na konflikt percepcija konflikta kot disfunkcionalne sile, ki jo lahko pripišemo nesrečnim okoliščinam ali povzročiteljem. Kot navaja Morgan, je problem v osebnostih. Obstajajo tekmeči, ki vedno čelno trčijo. Ljudje, ki delajo v proizvodnji, in ljudje, ki delajo v trženju, se nikoli ne razumejo. Vsi sovražijo kontrolorje in računovodje (Morgan, 2004: 151). Konflikt se torej obravnava kot nesrečno stanje, ki bi v boljših okoliščinah izginil. Toda konflikti bodo, kot ugotavlja Morgan, v organizacijah vedno navzoči. Lahko so osebni, neosebni, med konkurenčnimi skupinami ali pa med koalicijami. Lahko se pojavijo v organizacijskih strukturah, vlogah, vedenjih in stereotipih ali pa izvirajo iz pomanjkanja virov. Lahko so eksplicitni ali pa prikriti. Kakršen koli že je vzrok za nastanek konflikta ali v kateri koli obliki se pojavi, njegov vir se skriva v že opaženih ali pa tudi prikritih razhajanjih v interesih. Po Tomu Burnsu večina sodobnih organizacij dejansko spodbuja organizacijsko politiko, saj je oblikovana kot sistem simultane tekmovalnosti ali sodelovanja. Ljudje moramo sodelovati, če hočemo opraviti skupne naloge, vendar smo hkrati pogosto v tekmovalnem odnosu zaradi omejenih virov, statusov in možnosti poklicnega napredovanja. Te konfliktne dimenzije so najjasneje simbolizirane v hierarhični tabeli organizacije, ki je oboje – sistem sodelovanja, ki odraža racionalno porazdelitev nalog, in karieristična lestev, ki motivira ljudi, da plezajo po njej. Dejstvo, da je več služb na dnu kot na vrhu, pomeni, da je tekma za višja mesta verjetno ostrejša in da je v vsaki tekmi za kariero verjetno veliko manj zmagovalcev kot poražencev. Sistem bolj ali manj zagotavlja oblike tekmovalnega bojevanja, s katerimi organizacijske oblike uspevajo (v Morgan, 2004: 151 – 152).

Mnogi organizacijski konflikti pogosto postanejo institucionalizirani v stališčih, stereotipih, vrednotah, prepričanjih in drugih vidikih organizacijske kulture. V teh socializiranih oblikah je konflikte zelo težko identificirati ali celo prekiniti. Aristotel opozarja, da je razumevanje politike v različnosti interesov, ki jim konflikti dajejo le vidno obliko (v Morgan, 2004:154).

Največja pomanjkljivost modelov racionalne izbire je po mnenju kritikov premajhno upoštevanje različnosti interesov in ciljev v organizaciji. March (1962) je opisal podjetje kot politično koalicijo. Koalicijski vidik organizacij sta razvila Cyert in March (1963) v opisu sprejemanja odločitev v organizaciji. Kot je utemeljil tudi Baldrige (1971), obravnava politični model organizacije kot pluralistične in razdeljene v različne interese, enote in subkulture. Konflikt je, nadaljuje Baldrige, v političnih organizacijah obravnavan kot normalen ali vsaj običajen. Delovanje organizacije je po Allisonu (1972) rezultat igre med igralci, ki različno dojemajo posamezne zadeve in ki se opazno razlikujejo v delovanju, ki mu

dajejo prednost. Ker je delovanje rezultat pogajanj in kompromisov, sprejeta odločitev le redko v popolnosti odraža preference ene skupine ali enote v organizaciji (Pfeffer, 1981: 28). Politični modeli izbire nadalje predpostavljajo, da takrat, ko si preference nasprotujejo, izid procesa sprejemanja odločitev določa moč različnih družbenih igralcev. Po tem modelu bodo interesi, enote ali posamezniki v organizaciji, ki posedujejo največjo moč, najbolje nagrajeni v procesu medsebojnega delovanja organizacijskih politik. V takih modelih je moč videti »kot posredujoča spremenljivka med začetnim pogojem, definiranim kot individualna komponenta sistema, in končnim stanjem, definiranim kot sistem kot celota« (March, 1966 – v Pfeffer, 1981: 28). Moč se uporablja za preseganje rezistence drugih in doseganje določenih ciljev v organizaciji. Da bi razumeli organizacijsko izbiro z uporabo političnega modela, je po Allisonu nujno razumeti, kdo sodeluje pri sprejemanju odločitev, kaj določa stališče posameznega udeleženca do zadeve, kaj določa njegovo relativno moč in kako pride do odločitve oz. izbire med različnimi preferencami – po večinskem pravilu, soglasno, z dvema tretjinama glasov (v Pfeffer, 1981: 28);

Politični model predpostavlja, da sta za organizacije značilna negotovost in konflikt. Pogajanja so primarna oblika odločanja, analiza pa je videti kot orodje v boju moči, bolj kot način sprejemanja odločitev. Iz tega izhaja, da sta med odločilnimi veščinami, ki jih potrebujejo menedžerji v organizacijah, v katerih igrata moč in politika pomembno vlogo, strpnost do negotovosti in nejasnosti in sposobnost soočiti se s konflikti in upravljati z njimi. Jasno je, da vse organizacije niso enako politične, zato se tudi zahtevane oz. zaželene veščine pri menedžerjih razlikujejo (Pfeffer, 1981: 354, 355). Ob tem se odpira vprašanje, ali so menedžerji politiki. Menedžerji so predvsem racionalni, zanimata jih uspešnost in učinkovitost, ukvarjajo se z razporejanjem virov in strategijo podjetij. Brez dvoma niso zgolj politiki, ki bi se lahko ukvarjali s konflikti in spori, se podrejali različnim pritiskom in odgovarjali volivcem, ki jim lahko obljubijo glasove in denar. Vendar je tudi v njihovem delu veliko politične dejavnosti. Tako skušajo odkriti svoje nasprotnike, dobiti dostop do nekaterih odločilnih informacij, na različne načine – tudi s sklepanjem koalicij z drugimi enotami – zagotoviti svoji enoti večjo učinkovitost, doseči odločitev v negotovih in kompleksnih razmerah. Menedžerji se torej, kot ugotavlja Pfeffer, obnašajo kot politiki. V negotovih razmerah je lahko model učinkovitega politika ustrezen na dolgi rok tako za posameznika kot za organizacijo (Pfeffer, 1981: 370).

Pfeffer ugotavlja, da se v ZDA povečuje politizacija vseh organizacij, posebej velikih korporacij. Zato je pomembno razumevanje, kako oblikovati organizacijo, v kateri sta moč in politika pomembni značilnosti, pa tudi razumevanje vloge, veščin, izobraževanja in selekcije

menadžerjev. Če podjetja v preteklosti niso bila konceptualizirana kot politične koalicije in če so administrativne agencije funkcionirale predvsem po klasičnem modelu birokracije, to ne velja več in tudi v prihodnosti ne bo veljalo. Politizacija organizacij izhaja iz vedno večjega pomanjkanja virov in povečanega konflikta in uporabe moči, ki ju povzroča tako pomanjkanje (Pfeffer, 1981: 363). Pomanjkanje je eden od temeljnih pogojev za uporabo moči v organizacijski izbiri. Če pomanjkanja ni, tudi problemov odločanja ni. Večje ko je pomanjkanje, večji je vložek tistih, ki ne zmagujejo v organizacijski politični dejavnosti. Pomanjkanje pospešuje uporabo moči in politične dejavnosti znotraj institucij, ki se srečujejo s pomanjkanjem (Pfeffer, 1981: 364).

V čedalje bolj heterogeni družbi – v smislu vrednot, prepričanj, stališč, socializacije in inkulturacije, erozije zaupanja v večino organizacij in institucij, ob hkratni eroziji legitimnosti moči in avtoritete – bosta moč in politika igrala vedno večjo vlogo v procesu odločanja večine organizacij v družbi. Ob zmanjšanem zaupanju udeleženci raje pristopijo k organizaciji v smislu, kaj lahko dobijo od nje, kar jih vodi k politični tekmi v organizaciji pri delitvi virov. Bolj ko se z izgubo zaupanja in spoštovanja zmanjšuje avtoriteta v organizaciji, manj energije se porabi za proizvodnjo izdelkov in več časa in pozornosti je namenjeno politični dejavnosti razdeljevanja virov, ki jih proizvede organizacija (Pfeffer, 1981: 366, 367).

Vse večje pomanjkanje, padec učinkovitosti institucij socializacije in socialne integracije, večja heterogenost populacije in delovne sile – tako v demografskem smislu kot smislu vrednot in stališč – in spreminjajoča se javna percepcija vseh institucij, vključno s poslovnimi korporacijami, so prispevali k politizaciji odločanja v vseh formalnih organizacijah (Pfeffer, 1981: 369).

Največja korist moči in politične dejavnosti v organizacijah je v tem, da pospešujeta organizacijske spremembe in prilagajanje okolju. Argumenti, da vodita moč in politika k slabšemu delu, izhajata predvsem iz premise, da tako odločanje vzame preveč časa in virov v pogajanjih in da lahko pripelje do odločitev, ki niso najboljše z vidika celotne organizacije, saj odražajo interese najbolj močnih enot. To tezo pa Pfeffer zavrača, češ da zanjo ni dovolj dokazov (Pfeffer, 1981: 339). Čas in stroške političnega dogovarjanja, sklepanja koalicij in kompromisov je po njegovem treba tehtati v luči časovnega pritiska na odločitve in dejstva, da izvajanje in vrednotenje alternativnih postopkov tudi vzameta čas in druge vire (Pfeffer, 1981: 341). Prava tema je, ali pridejo boljše odločitve iz procesa političnega odločanja ali iz procesa odločanja, v katerem je več homogenosti glede ciljev, informacij in razumevanja tehnologije. Po ugotovitvah nekaterih raziskovalcev lahko konflikt in moč ter politika, ki neizbežno spremljajo odločanje, dajo boljše rezultate. Možen pa je tudi sistem, ki kombinira

boljše lastnosti obeh – racionalnega in političnega odločanja. George (1972, v Pfeffer, 1981: 342) predlaga sistem mnogovrstnega zagovorništva («multiple advocacy system»), v katerem prepozna funkcionalno vlogo konflikta in nesporazuma v sprejemanju bolj kakovostnih odločitev. Odvetniki ne tekmujejo drug proti drugemu, ampak se potegujejo za šefovo pozornost. Ta sprejme končno odločitev, ki temelji na različnih pogledih, ki jih predstavijo odvetniki ali konkurenčne skupine. Od njega se pričakuje bistra in inteligentna izbira (v Pfeffer, 1981: 343, 344). Pfeffer dodaja, da brez spretne uporabe moči ni mogoče doseči niti individualnega uspeha niti uspeha organizacije. Razlog za neučinkovitost številnih organizacij, tako zasebnih kot javnih, ki niso sposobne izvršiti odločitev, vidi v pomanjkanju politične volje – želje kljub opoziciji nekaj opraviti. Pri tem navaja primer Richarda Nixona, da za voditelja ni dovolj vedeti prave stvari, ampak mora biti sposoben narediti pravo stvar (Pfeffer, 1992: 8).

Zgovorni so izsledki raziskave Gandza in Murraya (1980; v Pfeffer, 1992: 14) o vlogi in pogostosti politike v organizacijah. Več kot 90 % menedžerjev, ki so sodelovali v raziskavi, je menilo, da je izkušnja politike na delovnem mestu običajna v večini organizacij, 89 % jih je menilo, da morajo biti uspešni menedžerji dobri politiki, 76 % pa, da večji ko je napredek v organizaciji, bolj politična ta postaja. Le 55 % respondentov je menilo, da je politika škodljiva za učinkovitost in samo polovica, da bi se moral zgornji menedžment znebiti politike v organizacijah (v Pfeffer, 1992: 14, 15). Gre za protisloven odnos do moči. Pojem moči je za mnoge osovražena beseda, ljudje jo neradi priznavajo, se pa zavedajo nujnosti uporabe moči za uresničevanje ciljev. Z močjo in političnimi procesi je mogoče v organizacijah doseči veliko. Zanimivo je, da vidimo moč, če jo uporabljamo sami, kot dobro silo in je želimo imeti več. Kadar pa jo drugi uporabljajo zoper nas, posebej, če hočejo spodnesti naše cilje in ambicije, jo vidimo kot nesrečo, kot nekaj slabega. Bolj prefinjen in realističen pogled pa jo bo videl tako, kot je v resnici – kot pomemben družbeni proces, ki je potreben za doseganje stvari v medsebojno povezanem sistemu (Pfeffer, 1992: 16). Pfeffer opozarja še na pogosto slabšalen pomen moči. Pri tem se sklicuje na Johna Gardnerja, ki pravi, da ima v številnih demokracijah moč tako slabo ime, da se mnogi dobri ljudje prepričajo, da nočejo imeti z njo ničesar. Tako etično razumevanje moči se mu zdi razumljivo, toda moči se ni mogoče kar tako odreči, saj gre za sposobnost izzvati pri ljudeh določeno zeleno ravnanje (Pfeffer, 1992: 12).

Kadar gre za uporabo moči in politike, so podjetja manj politična kot neprofitne organizacije ali organizacije v javnem sektorju, kot so vladne agencije, bolnišnice in univerze. Razlog ni v tem, da so poslovneži bolj racionalni, bolj analitični in manj politični kot

uslužbenci v teh drugih organizacijah. Prej se podjetja strinjajo o cilju maksimizacije profita in to soglasje o cilju zanika večji del potrebe po uporabi moči, ki sicer lahko obstaja (Pfeffer, 1981: 77).

Kathleen Eisenhardt in Jay Bourgeois (v Pfeffer, 1992 : 331) sta ugotovila, da je več politike, kadar je odločanje visoko centralizirano v avtoritarnem izvršnem vodji (»in authoritarian chief executive«). Močnejši ko je izvršni direktor, močnejša je med drugimi izvršniki težnja po konsolidaciji moči in sodelovanju v zavezništvu. S preiskovanjem odnosov med politiko in učinkovitostjo sta ugotovila, da se »top management teams« v učinkovitih podjetjih izogiba politiki, medtem ko menedžment manj učinkovitih podjetij teži k uporabi politike. Prvega moti, ker politika jemlje čas in energijo, drugi, ki se počuti negotovega, pa vidi v političnem delovanju možnost, da se izogne odgovornosti za slabo delo (Pfeffer, 1992: 331). Pfeffer ugotavlja, da struktura organizacije pravzaprav izraža izid političnega boja za nadzor v organizaciji. Organizacijska struktura zagotavlja nekaterim udeležencem več boljših informacij in bolj središčno mesto v komunikacijski mreži. Organizacijska struktura je slika vladanja organizaciji in določa, kdo nadzoruje in določa organizacijske dejavnosti (Pfeffer, 1992 : 266, 267).

Tudi dvoma, da so organizacije politični igralci, vpleteni v politično dejavnost v ožjem pomenu besede, ni. Kot navajata Pfeffer in Salancik (2003: 213), imajo nekatere organizacije lahko veliko osebja v Washingtonu, da zbirajo informacije o vladni dejavnosti in lobirajo v izvršni in zakonodajni veji oblasti. Koliko so organizacije navzoče v političnem okolju, je odvisno od tega, kako pomemben vir odvisnosti je za organizacijo politično okolje. Politični sistem postane relevanten za organizacijo, ko začne vplivati na njene rezultate, na njeno ekonomsko dobrobit in gotovost. Vladna dejavnost vpliva na organizacijo na dva načina – eden je neposredna ponudba denarja organizaciji, bodisi z nakupom izdelkov ali storitev bodisi z različnimi denarnimi subvencijami. Drugi način pa je delovanje, ki zaščiti trge pred domačimi ali tujimi konkurenti (Pfeffer in Salancik, 2003: 214). Politična vpletenost organizacije je neposredno povezana s stopnjo, do katere sta ta dva načina vladne dejavnosti pomembna za uspešno delovanje organizacije. Politična dejavnost organizacij ima tudi slabe strani. Med najslabšimi je ta, da ko organizacija zahteva določene ukrepe, denimo zaščito pred tujimi tekmeci, postane ta dejavnost javna in lahko se zbere – okrepi opozicija (ibidem: 216). Kolikšen vpliv ima skupina organizacij na politiko, je odvisno od velikosti skupine, od zavezništva, ki ga lahko vzpostavi z drugimi skupinami, njene strukture, organizacije, pa od kakovosti vodenja, financiranja in kohezije (Gable, 1953 – v Pfeffer in Salancik, 2003: 219).

Združenje organizacij lahko neposredno predstavlja njihove interese z lobiranjem in stiki z javnostjo. Druga pot so neposredna pogajanja z vrsto drugih strani zunaj zakonodajnega procesa in potem skupno predstavljanje kompromisnega dogovora zakonodajalcu za formalno ratifikacijo zakonov (ibidem: 220). Druga oblika vplivanja organizacij v političnem procesu je zaposlovanje bivših vladnih uslužbencev v industriji ali vladno najemanje bivših industrijskih uradnikov. Navzkrižno gibanje med vlado in drugimi organizacijami pomaga graditi nekakšno skupno razumevanje (ibidem: 221). Ko govorimo o organizaciji kot političnem igralcu, je treba opozoriti na dvoje – organizacija, posebej velika, diverzificirana organizacija, ima le redko enotno strukturo interesov; ena divizija organizacije je lahko naklonjena eni strani, druga divizija daje prednost drugi. Organizacije so koalicije različnih interesov, in dokler ti interesi obvladujejo različne pritiske, se lahko organizacija izogne enotnemu opredeljevanju o kateri koli zadevi. Drugo pa je, da so organizacije omejene pri izvajanju političnega vpliva, pogosto zato, ker so videti tako močne (ibidem).

Pfeffer opozarja na problem razlikovanja med politično dejavnostjo in organizacijsko ali administrativno dejavnostjo na splošno. Iz Lasswellove definicije (1936) politike kot kdo dobi kaj, kdaj in kako in opisa politik proračunskega procesa Wildavskyja (1979) izhaja sklep, da politika pomeni, kako so različne preference rešene v konfliktih pri alokaciji redkih virov. Potemtakem politika obsega dejavnosti, ki poskušajo vplivati na odločitve o odločilnih zadevah, ki jih ni mogoče zlahka rešiti z vpeljavo novih podatkov (v Pfeffer, 1981: 6). Organizacijska politika vpleta dejavnosti znotraj organizacij, ki težijo k pridobivanju, razvoju in uporabi moči in drugih virov, da bi v razmerah negotovosti ali nesoglasja o izbiri dosegli najboljše možne rezultate (Pfeffer, 1981: 7). Politika je študij moči v akciji. Posameznik, enota ali oddelek imajo lahko moč v organizacijskem kontekstu v določenem obdobju. Organizacijska politika vključuje dejavnost ali vpliv na povečanje ali zaščito interesov posameznikov ali skupin. Izhajajoč iz definicije moči je jasno, da je politična dejavnost dejavnost za preseganje odpora ali opozicije. Brez opozicije ali tekmovanja v organizaciji ni niti potrebe niti pričakovanja, da bi kdo opazoval politično delovanje (Pfeffer, 1981: 7).

Iz vsega do zdaj povedanega je razvidno, da je podjetje politični sistem oz. politična koalicija, sestavljena iz posameznikov, skupin in koalicij z različnimi interesi, ki tekmujejo za moč in vire (March in Simon 1958, Thompson 1967, Pfeffer 1981). V procesu zmanjševanja odvisnosti od tistih, ki organizacijo oskrbujejo s ključnimi viri, imajo odločilno vlogo menedžerji, posebej direktorji oz. predsedniki uprav. Menedžerji so videti kot politični posredniki med notranjim in zunanjim okoljem, so nekakšen most do organizacij in institucij v okolju. Za najvišje menedžerje je bistvenega pomena oblikovanje notranjih koalicij z

zaposlenimi in podrejenimi menedžerji, saj konflikti, nezaupanje in sovraštvo med njimi onemogočajo uspešno prilagajanje organizacije zahtevam okolja. Hkrati pa morajo najvišji menedžerji zaznati zahteve in potrebe okolja in znati v pravem času oblikovati ustrezna zaveznitva s posamezniki in institucijami iz okolja. V naslednjem poglavju bom skušala na dveh konkretnih primerih dokazati, da je prav od uspešnosti pri sklepanju notranjih in zunanjih koalicij odvisno ne samo preživetje organizacije, ampak tudi preživetje najvišjih menedžerjev in da so za preživetje direktorjev najpomembnejše prav koalicije.

Pri tem bom uporabila nekoliko prilagojen model, ki ga je za analizo vloge koalicij v procesu prestrukturiranja in privatizacije slovenskih podjetij oblikoval Andrej Rus (Rus, 1999). V skladu s tem bom analizo razdelila na dva dela: na notranje in zunanje koalicije, ki sta jih sklepala izbrana direktorja.

Oblikovanje notranjih koalicij je pomemben način preseganja divergentnih interesov in konfliktov v organizaciji, učinkovito oblikovanje koalicij pa ključ do uspešnega delovanja organizacije. Učinkovita notranja koalicija je posebej pomembna za organizacije v dinamičnem okolju, ki zahteva nenehno prilagajanje in preoblikovanje organizacijske strukture in odnosov (Rus, 1999:86). Potencialni člani interne koalicije so vsi zaposleni. Vendar pa, kot so pokazale raziskave, v njej dominira osebje menedžmenta.<sup>7</sup>

Kot navaja A. Rus, lahko organizacije z močno integrirano interno koalicijo lažje mobilizirajo svoje zaposlene kot pa organizacije, v katerih je notranja koalicija bolj razpršena, manj kohezivna ali celo razdeljena. V razmerah visoke negotovosti bodo organizacije s kohezivnimi notranjimi koalicijami in čvrsto strukturo bolje pripravljene na nenadne nepričakovane spremembe v okolju kot organizacije, ki jim manjka močna notranja koalicija in v katerih so notranje vezi šibkejše in redkejše (Rus, 1999:89).

Drugi vidik mobilizacije notranje koalicije je sposobnost direktorja delovati kot njen vodja. Ker je podjetje politična koalicija, potrebuje direktor kot politični posrednik močne vezi tako z notranjo kot zunanjo koalicijo, medtem ko mora neposredne stike med njima preprečiti. Tako zavaruje svoj položaj pred tekmeci, ki lahko razumejo spremembe v okolju kot priložnost za osebno napredovanje. Če imajo notranji člani zveze z zunanjimi, ima direktor le majhen nadzor nad njimi, in lahko se zgodi, da uporabijo vsako krizo v organizaciji kot dokaz za njegovo nesposobnost in ga skušajo zamenjati z novim kandidatom. Če pa je direktor

---

<sup>7</sup> A. Rus je v analizi 31 podjetij ugotovil, da so ključni člani notranje koalicije, ki jo vodi (izvršni) direktor, njegovi bližnji sodelavci v t. i. »top menedžmentu«, 69 % članov koalicije je bilo iz menedžerske ekipe, 20 % je bilo vodij divizij in le 10 % takih, ki ne sodijo v menedžment (Rus, 1999: 93).



posrednik med interno koalicijo in odločilnimi segmenti zunanjega okolja, se nevarnost notranjega tekmovanja zmanjša. Kot posrednik ohranja močne vezi z notranjo in zunanjo koalicijo, kar mu omogoča, da se polasti vseh zunanjih kontaktov in igra vlogo posrednika med organizacijo in njenim zunanjim okoljem (Rus, 1999:90).

Interna koalicija je sestavljena iz dveh delov – iz notranjega in zunanjega. Notranjega sestavljajo člani menedžerske ekipe, ki ponujajo direktorju lojalnost in podporo v vsakodnevnih operacijah, pri strateškem odločanju in v kriznih razmerah. V zunanjem delu pa so ljudje, ki nadzorujejo dragocene vire v okolju in ki jih zato kooptirajo v koalicije. Imajo dostop do organizacijskih in tehnoloških informacij, do političnega in institucionalnega okolja. V notranjo koalicijo so kooptirani zato, da bi dosegli konsenz v podjetju in zagotovili dostop do zunanjih informacij (Rus, 1999:94).

Po Mintzbergu sestavljajo interno koalicijo generalni direktor, delavci, srednji menedžment, analitiki, podporno osebje in ideologija kot niz prepričanj, ki jih razlikuje od drugih organizacij (Mintzberg, 1983: 119 – 139).

Organizacije skušajo zgraditi koalicije tudi med njimi samimi, torej zunanje koalicije, tako da, kolikor je mogoče, zmanjšajo negotovost, ki prihaja iz okolja. S kooptacijo zunanjih skupin in posameznikov si skušajo organizacije zagotoviti lažji dostop do virov, od katerih so odvisni. Najpomembnejša funkcija zunanje koalicije je zagotoviti dostop do virov, ki jih je težko dobiti na trgu ali pridobitev katerih povzroča dodatne stroške ali izpostavljanje negotovosti. Medtem ko morajo menedžerji pri kovanju koalicij v organizaciji predvsem uskladiti tekmovalne interese posameznikov in jih poenotiti, morajo pri oblikovanju zunanjih koalicij motivirati druge organizacije in posameznike in jih pregovoriti, da bo zanje koristno, če se bodo povezali z njimi (Rus, 1999:88).

Za direktorje so po Rusu pomembne štiri vrste stikov z zunanjim okoljem:

- s poslovnimi partnerji (s podjetji in z bankami);
- z državnimi uradniki (s parlamentom, z vlado, z vodji strank);
- z lokalno oblastjo;
- z vrstniki (direktorji iz drugih podjetij, s člani GZS-ja, s svetovalci) (Rus, 1999:105).

H. Mintzberg kot člane zunanje koalicije navaja lastnike organizacije, poslovne partnerje, združenja delavcev (sindikate in profesionalna združenja) ter različne javnosti – skupine, ki predstavljajo posebne ali splošne interese (Mintzberg 1983: 27 – 27). Med slednjimi navaja tudi lokalne skupnosti, vlado, njene službe, ministrstva in agencije. V modelu bom uporabila tudi lastnike ter različna društva in združenja.

Organizacije skušajo prednostno pridobiti dostop do sestavin okolja, ki predstavljajo zanje največji vir negotovosti. Cilj je seveda zmanjšati to negotovost. Poslovni partnerji so ljudje iz podjetij in bank, s katerimi poslujejo direktorji. Z njimi direktorji ponavadi nimajo veliko stikov, saj ta del vsakodnevnih opravil prenesejo na podrejene menedžerje v podjetju. Poslovni partnerji so vir tehnoloških informacij in vir integracije v poslovno skupnost. Veliko pomembnejše je posredništvo med podjetjem in državo. Posredništvo v odnosih z državo pomeni, da lahko direktorji nadzorujejo informacije, ki prihajajo od odločilnih sestavin in hkrati nadzorujejo informacije o podjetju, ki odteka od njih. Nadzor obeh tokov daje direktorju kot vodji notranje koalicije močan položaj v podjetju in hkrati naredi podjetje in njegovo notranjo koalicijo odvisno od njega. Državni uradniki, med katere sodijo visoko uvrščeni uradniki v izvršilni in zakonodajni veji oblasti, kot so predsednik republike, predsednik vlade, ministri in poslanci, so za direktorja torej pomemben vir informacij, ki lahko zmanjšajo negotovost za organizacijo. Gre za informacije o zakonih, ki so v pripravi, o stališčih posameznih strank in posameznikov do njih itn. Državni uradniki so tarče lobiranja in vir političnih informacij. Lokalni uradniki, med njimi predvsem župani, lahko direktorju ponudijo informacije o načrtih v lokalnem okolju. Zelo pomembni pa so stiki z vrstniki, z direktorji drugih podjetij, uradniki nacionalne gospodarske zbornice in svetovalci. Zbornica, ki združuje delodajalce, je postala široko telo za lobiranje in usklajevanje in predstavlja menedžerje v pogajanjih z državo. Zbornica nudi svetovanje, politične informacije in strokovne napotke o tem, kaj čaka menedžment. Za direktorje so pomemben vir negotovosti lastniki, saj prav oni odločajo, ali bodo še ostali na položaju. Pomemben vir informacij in mesto lobiranja pa so tudi različna društva in združenja, v katere se povezujejo posamezniki iz zelo različnih družbenih skupin.<sup>8</sup>

Direktorji se razlikujejo po slogu oblikovanja koalicij, kar prav tako vpliva na trdnost koalicij. A. Rus navaja personaliziran, institucionalni in funkcionalni slog (Rus,1999: 124). S personifikacijo oz. poosebljenjem socialnih vezi skuša direktor vezi, ki nastanejo pri vsakodnevnih rutinskih opravilih, spremeniti v razmeroma močne in trajne prijateljske vezi. Prizadevajo si, da bi stiki temeljili na prijateljstvu, tudi tisti, denimo z državnimi uradniki, ki bi morali biti predvsem hierarhični. Direktorji z institucionalnim slogom se osredotočajo na

---

<sup>8</sup> A. Rus je v raziskavi ugotovil, da so imeli direktorji največ stikov – skoraj polovico (49 %) z vrstniki, dobro četrtino (28 %) s poslovnimi partnerji, manj kot petino z državnimi uradniki (18 %) in še manj z lokalnimi uradniki (6 %) (Rus,1999: 105).

institucije, tako da se oblikovanje vezi namesto okoli posameznikov vrta okoli institucij. Za funkcionalni slog pa je značilno, da so vezi odgovor na probleme, predvsem glede odvisnosti od virov, s katerimi se soočajo direktorji. Take vezi ostajajo šibke, ne razvijejo se do stopnje medsebojne pomembnosti ali celo prijateljstva. Pri personaliziranem slogu je najpomembnejše, da prijateljske vezi ostanejo tudi, ko izginejo vzroki in okoliščine, zaradi katerih so nastale. Izvirajo tako iz zdajšnje službe kot iz prejšnjih služb, različnih organizacij in iz mladosti. Pri institucionalnem slogu vzpostavljajo ljudje vezi zato, ker pripadajo določeni organizaciji ali instituciji in ne zato, ker bi bili osebno povezani. Večina vezi zato izvira iz trenutne organizacije, zelo malo je prijateljev iz prejšnjih služb. Funkcionalni slog pa prinaša le malo prijateljskih vezi, saj iščejo direktorji le tiste kontakte, s katerimi lahko rešujejo dnevne probleme (Rus, 1999: 124). Vsekakor pa so neformalni stiki, kot ugotavlja Rus, velik potencial za upravljanje ekonomskega obnašanja (Rus, 1999: 130).

V empiričnem delu, v katerem bom analizirala dve podjetji, bom izhajala iz domneve, da bo položaj ohranil tisti direktor, ki bo uspešen pri sklepanju in ohranjanju koalicij v podjetju in zunaj njega, medtem ko ga bo tisti, ki bo koalicije zanemarjal, izgubil.

## **7.2. Empirični del**

### **7.2.1. Opis metode**

Tezo, da bodo položaj ohranili direktorji, ki bodo uspešni pri sklepanju notranjih in zunanjih koalicij, medtem ko ga bodo tisti, ki pri tem ne bodo uspešni, izgubili, bom skušala dokazati z metodo kontrastnih primerov. Izbrala bi lahko vrsto podjetij, a sta se mi – glede na koalicijske sposobnosti njunih direktorjev – kot najbolj izstopajoči in kontrastni, pa tudi medijsko zelo vroči, kar sami ponudili Krka in Droga. Medtem ko je Milošu Kovačiču s spretnim oblikovanjem in ohranjanjem koalicij uspelo zadržati direktorski položaj v Krki vse do upokojitve, je Matjaža Čačoviča po mojem mnenju prav zaradi podcenjevanja pomena koalicij nadzorni svet Droge predčasno razrešil. Pri tem je treba poudariti, da sta obe podjetji v njunem obdobju poslovali izjemno uspešno, da torej poslovnih razlogov za zamenjavo kogar koli od njiju vsaj na zunaj ni bilo videti.

Prav zaradi kontrastnosti sem želela sistematično raziskati ta dva primera. Posebej pomembno se mi je zdelo ugotoviti, po čem so se razlikovale vezi obeh direktorjev z zaposlenimi in z okoljem njunih organizacij, tudi v povezavi z njunim slogom vodenja, pa tudi, kako so na sklepanje teh vezi in koalicij vplivale njune osebne značilnosti. Analiza bo temeljila predvsem na intervjujih z obema direktorjema in z drugimi pomembnimi

osebami, neposredno ali posredno povezanimi s podjetjema. Pomagala sem si tudi z internimi informacijskimi viri v podjetjih in z informacijami, objavljenimi v časopisih in revijah. Zavedam se omejitev take metode zbiranja podatkov, predvsem intervjujev, saj ljudje v njih, kadar gre za sporne in konfliktno zadeve, ne sodelujejo radi, nekateri sploh nočejo sodelovati. Poleg tega skušajo določene občutljive zadeve, brez katerih slika ne more biti popolna, zamolčati. Poudarjajo pa stvari, ki so zanje koristne. Da bi se čim bolj izognila tovrstni morebitni pristranskosti in da bi lahko sestavila čim bolj verodostojen prikaz dogajanja v podjetjih, sem se obrnila na širši krog ljudi, ki so bili v dogajanje vpleteni oz. so ga spremljali.

Kot sem pričakovala, je bilo veliko težje priti do informacij v primeru Droge kot pa v primeru Krke. Medtem ko so v zvezi s Krko vsi, na katere sem se obrnila, takoj radi privolili v sodelovanje, sem pri Drogi večinoma potrebovala več prepričevalne spretnosti. O koalicijskih sposobnostih Miloša Kovačiča so bili pripravljene odprto govoriti vsi vprašani – tako Kovačič sam kot tudi nekdanji predsednik nadzornega sveta Janez Prijatelj in številni direktorji slovenskih podjetij. Nekoliko zadržanosti sem pri večini opazila le pri odgovorih na vprašanja o domnevnih podkupninah, s katerimi naj bi si naklonjenost poslovnih partnerjev »kupoval« Miloš Kovačič. Vsem je bilo skupno, da so v sicer več ur trajajočih pogovorih na ta vprašanja odgovarjali izjemno kratko in jim tako skušali zmanjšati pomen. Skušali so tudi ustvariti vtis, da gre za nepomembne zadeve, komaj vredne omembe. Zato sem pač morala ta vprašanja ponoviti večkrat, pri čemer sem bila posebej pozorna na reakcijo nekdanjega predsednika nadzornega sveta Janeza Prijatelja, ki je pod vprašaj postavil verodostojnost s podkupninami povezanih izjav Miloša Kovačiča, češ da je Kovačič z njimi morda le provociral in preizkušal sogovornike. Zatrdil je, da se v njegovem času to zagotovo ni dogajalo in da so morebitne podkupnine stvar preteklosti, ko on še ni bil predsednik nadzornega sveta. Pri Kovačiču sem nelagodje opazila pri govorjenju o težavah, ki mu jih je povzročala politika, predvsem v zgodnejšem obdobju, pred več desetletji, ko je imela veliko vlogo pri kadrovanju v podjetjih Zveza komunistov. Z grenkobo je pripovedoval, da se je moral nekoč, ker ni dobil političnega soglasja za ponovno imenovanje, sam zateči k politiki oz. potrkati na vrata »pravega« politika. Obžaloval pa je tudi svoj (nepremišljen) vstop v politiko v zadnjem obdobju svojega predsedovanja upravi Krke. Dobila sem vtis, da ga je kar nekoliko užalilo, da je imela pri njegovem položaju v Krki politika razmeroma veliko vlogo, pa čeprav je bil sam sposoben in velik strokovnjak.

Več težav sem imela pri pridobivanju sogovornikov za zamenjavo v Drogi, čeprav moram priznati, da sem bila prijetno presenečena, da sta v sodelovanje razmeroma hitro privolila glavna igralca – razrešeni direktor Matjaž Čačovič in predsednik nadzornega sveta, ki ga je

razrešil, Bogomir Kovač. Pri obeh se mi je zdelo, da sta prepričana v svoj prav. Z obema sem se pogovarjala kmalu po sprejemu odločitve o razrešitvi, s Čačovičem pa še dobri dve leti kasneje. Težje je bilo k sodelovanju pridobiti nekdanje Čačovičeve najtesnejše sodelavce, s katerimi se je po krajšem ali daljšem obdobju razšel. Z izjemo nekdanjega podpredsednika uprave Droge I. M., ki je o odnosih s Čačovičem govoril zelo odkrito, češ da mu je vse že sam povedal v osebnih pogovorih, so bili ostali bolj zadržani, odgovore je bilo iz njih težje »izvleči«, poleg tega so želeli ostati neimenovani. V marsikaterem odgovoru je čutiti osebno prizadetost. Vsi ti pogovori so trajali po več ur. Nekateri, sicer redki, pa so sodelovanje tudi odklonili. S križanjem odgovorov vseh vpletenih sogovornikov mi je, upam, uspelo sestaviti verodostojno podobo nekdanjega Droginega predsednika uprave. Razmeroma zadržano so o Čačoviču in njegovih sposobnostih sklepanja in negovanja koalicij govorili tudi drugi slovenski direktorji. Ko sem jih prosila za primerjavo med Kovačičem in Čačovičem, so se zelo razgovorili o prvem, medtem ko o Čačoviču niso želeli oz. niso imeli veliko povedati. Vsi direktorji so v sodelovanje v pogovorih radi privolili in zdi se mi, da so skoraj vsi tudi zelo odkrito govorili, nekateri morda tudi zato, ker niso več na položaju in se nimajo česa bati.

Ne glede na vse navedene občutke o iskrenosti sogovornikov se zavedam omejitvev, ki jih taki pogovori prinašajo. Nikakor se ni mogoče izogniti pristranskosti sogovornikov. V človeški naravi je, da skuša vsak sebe prikazati v najlepši luči, da skuša zamolčati stvari, ki mu ne koristijo, in poudariti tiste, ki so za oblikovanje zelene podobe o sebi najpomembnejše. Po drugi strani gre v analiziranih primerih tudi za pogovore o zelo občutljivih zadevah, kot so osebne lastnosti vpletenih, njihovo obnašanje in ravnanje v različnih situacijah, nastajanje in razreševanje sporov s sodelavci itd. O vsem tem je še posebej nelagodno govoriti, saj gre za stvari, ki jih različni ljudje različno dojemajo in razumejo, nekateri so ob njih tudi osebno prizadeti, zato je nemogoče biti objektivni in nepristranski. Kljub temu sem prepričana, da mi je prav s pogovori z neposredno vpletenimi in s preverjanjem najbolj pomenljivih trditev pri različnih ljudeh uspelo oblikovati uravnoteženo podobo dogajanja v obeh podjetjih.

Pomemben vir informacij o obravnavanih podjetjih in njunih direktorjih so bili tudi intervjuji in članki v časopisih in revijah. Zapisov o obeh podjetjih je bilo razmeroma veliko. O Krki in Milošu Kovačiču so se v daljšem časovnem obdobju pojavljali razmeroma enakomerno, o Drogi in Matjažu Čačoviču pa jih je bilo največ ob sklepu nadzornega sveta o Čačovičevi razrešitvi. Najbolj dragoceni so bili objavljeni intervjuji z neposredno vpletenimi – Čačovičem, Kovačem in Kovačičem. O njih pa je bilo objavljenih tudi nekaj mnenj uglednih ekonomistov, ki sem jih prav tako z veseljem vključila v analizo. Poleg tega je leta 2005 izšla še knjiga o življenju in dosežkih Miloša Kovačiča z naslovom Trgovec z

življenjem, ki jo je napisala Milka Lužnik Pohar in iz katere sem prav tako dobila nekaj zanimivih informacij, ki so dodatno osvetlile Kovačičevo podobo.

Tako sem prišla po mojem mnenju do dovolj zanesljivih informacij, na podlagi katerih lahko utemeljujem svojo tezo o pomenu koalicij. Kot že rečeno, bom izhajala iz domneve, da bo položaj na čelu podjetja ohranil direktor, ki bo uspešen pri sklepanju in negovanju koalicij v podjetju in zunaj njega, medtem ko ga bo tisti, ki bo pomen koalicij zanemarjal, izgubil. Skušala bom dokazati, da so prav koalicije za preživetje direktorja velikokrat pomembnejše tako od poslovnih rezultatov kot od njegovega sloga vodenja.

## **7.2.2. Primer uspešnega ohranjanja koalicije in uspešne uporabe moči in vpliva: Krka – moč Miloša Kovačiča**

### **7.2.2.1. Uvod**

Takrat (leta 2004) 70-letni Miloš Kovačič je bil komaj drugi generalni direktor v petdesetletni zgodovini uspešnega novomeškega farmacevtskega podjetja Krka. Vodenje družbe je prevzel 30. 9. 1984 (1. 1. 1985) od takratnega direktorja in ustanovitelja družbe Borisa Andrijaniča. Pred tem je bil v Krki zaposlen že 20 let kot komercialni direktor. Čeprav je nov petletni mandat nastopil leta 2002, se je sredi leta 2004 nepreklicno odločil za odhod 1. 1. 2005, torej dve leti in pol pred iztekom mandata. Za marsikoga je bila njegova odločitev presenečenje, saj se je direktorskega mesta močno in uspešno oklepal kar 20 let, tudi v najbolj viharjih časih, ko so mnogi odkrito namigovali, da bi se moral posloviti – če že zaradi drugega ne, zaradi starosti. V delu strokovne javnosti so skovali posebno ime za njegovo obnašanje – »Kovačičev sindrom« dolgoletnega odhajanja. Na vprašani, kje je črpal moč, da se je obdržal na položaju kar 20 let in zakaj se je nazadnje odločil za odhod pred iztekom mandata bom skušala odgovoriti v tem poglavju.

### **7.2.2.2. Moč generalnega direktorja Krke Miloša Kovačiča**

Miloš Kovačič, ki se je po razpadu Farmisa, ta je združeval Lek in Krko, leta 1964 zaposlil v Krki kot komercialni direktor, je imel že pred prevzemom direktorskega položaja velik ugled. Bil je namreč predsednik najprej slovenskih, pozneje pa še jugoslovanskih farmacevtov. Ko se je zaposlil v novoustanovljenem podjetju Farmis, je kot prvi farmacevt tedanje Jugoslavije pridobil dovoljenje za opravljanje zunanje trgovine in tako nekaj časa edini izpolnjeval pogoje za zunanjo trgovino v tej dejavnosti. Zdravila je izvažal v države v razvoju, surovine pa uvažal iz vzhodne Evrope.

S prevzemom položaja generalnega direktorja je Kovačič pridobil tudi veliko formalno moč. Imel je dostop do vseh pomembnih virov moči. Krka mu je uspelo razviti v eno najuspešnejših evropskih farmacevtskih družb, ki zaposluje okoli 4500 ljudi (skupaj z Zdravilišči in Kozmetiko). Krka izdeluje 30 od 50 preparatov, ki so po prodaji med vodilnimi v svetu. Od leta 1997 dalje beleži več kot 10-odstotno letno stopnjo rasti, cena delnice je od leta 1997 do leta 2003 zrasla kar za 170 % oz. za 13,8 % na leto. 80 % zdravil izvozi, ima 1,6-odstoten svetovni tržni delež. V letu 2003 ustvari 14 milijard tolarjev dobička, 4 milijarde namenijo za dividende. Tržna vrednost podjetja naraste na 1,75 milijarde USD (glej Bertonec, 2004). Ob njegovem prihodu je Krka prodala za 64, leta 2003 pa za okoli 500 milijonov dolarjev izdelkov (glej Repovž, 2003). Plače zaposlenih presegajo povprečje slovenskega gospodarstva, so tudi precej višje kot v konkurenčnem Leku. Kovačič je bil leta 2002 od vseh direktorjev slovenskih borznih družb najbolj nagrajen. Zaslužil je 85 milijonov tolarjev bruto (glej Bertonec, 2003). Poosebljal je uspešnost podjetja, zaradi česar je bil tudi večkrat nagrajen. Med drugim je trikrat prejel priznanje za najuglednejšega slovenskega direktorja in za Krko kot najuglednejše podjetje. Predsednik države Milan Kučan mu je leta 2002 podelil častni znak svobode, junija 2003 je bil imenovan za častnega konzula Poljske v Sloveniji, marca 2004 je kot prvi Slovenec prejel Putinovo odlikovanje »orden prijateljstva« za zasluge pri krepitvi gospodarskih in prijateljskih vezi med državama. V vrhu med slovenskimi direktorji je tudi po številu objav v medijih.

Vsa leta mu je uspelo oblikovati in vzdrževati trdne koalicije in politična zavezništva tako v podjetju kot zunaj njega. Sam je večkrat poudaril, da so za uspeh posameznika najpomembnejše dobre zveze. Prav te so mu, kot bo razvidno iz nadaljevanja, pomagale takrat, ko so skušali nekateri njegov položaj zrahljati oz. zamajati. Pomembne pa so tudi njegove osebne lastnosti.

### **7.2.2.3. Zunanji znaki moči**

O moči in načinu vodenja Miloša Kovačiča so pričali številni simboli moči v njegovem delovnem okolju. Več kot 50 kvadratnih metrov veliko pisarno v najvišjem – četrtem – nadstropju poslovne stavbe, ki jo je bilo mogoče s premikom drsni vrat še povečati, so krasila dragocena likovna dela – slike in skulpture znanih umetnikov, kot so Matija Jama, Vladimir Lamut, Božidar Jakac, Maksim Sedej, Lojze Perko, Ivan Grohar, Stojan Batič in drugi. V njegovi največji sobi je bilo več dragocenih starih lekarniških vaz in knjig ter nekaj oljnih slik italijanskih mojstrov, med katerimi je najdragocenejša Tintoretova slika. Kovačič

pravi, da je zanj neprecenljive vrednosti, po ocenah poznavalcev je vredna več milijonov evrov. Pisarno je krasila tudi ročno izdelana perzijska preproga.

Ponosen je na svoj park v Tel Avivu, kjer so mu ob šestdesetem rojstnem dnevu posadili 60 dreves, pa tudi na zidanico v rodnem Šentjerneju. Ko je bil na položaju generalnega direktorja, je živel v apartmaju na gradu Otočec, zaradi česar so ga nekateri imenovali kar graščak.

#### **7.2.2.4. Osebnostne lastnosti Miloša Kovačiča**

Miloš Kovačič, diplomirani farmacevt, ki obvlada tudi angleški, ruski in nemški jezik, velja za karizmatičnega, odprtega, komunikativnega, izjemno samozavestnega in neposrednega človeka. Vedno govori odkrito, naravnost in brez dlake na jeziku. Njegove izjave so sočne, neredko nekoliko nesramne, tudi na račun direktorskih kolegov in medijev. Rad je v središču pozornosti, godi mu zvezdniški status in zanimanje medijev zanj. Nekateri vidijo v njem osvajalca in nastopača, deloma za potrebe podjetja, deloma za svoje veselje. V gospodarskem komentarju ga označijo za »šarmantnega burkeža« (Novkovič Goran, 2002).

Daje videz avtokrata, saj Krko pogosto enači kar s sabo: *»Ko sem se odločal za gradnjo tovarn v Rusiji, na Hrvaškem, na Poljskem, so bile povsod okoliščine zelo napete, tako ekonomske kot politične...«*

Po drugi strani pa sam zase pravi, da je demokrat: *»Med nama z Zidarjem obstaja velika razlika – je večji avtokrat kakor jaz, njegova beseda v SCT pomeni vse. V Krki je več demokracije in timskega dela. Veliko pooblastil imajo drugi člani uprave, moji sodelavci, še zlasti direktor za trženje Jože Colarič...Demokratski način je odvisen tudi od osebnosti prvega človeka. Sam mislim, da avtokratsko vodenje ni zelo produktivno. Razliko sem občutil na lastni koži. Moj predhodnik Boris Andrijanič, ustanovitelj Krke, je bil velik avtokrat. O vseh, od snažilke naprej, je tako odločala centralna komanda. Vsako jutro je prišla k Andrijaniču najprej direktorica ekonomskega sektorja, za njo direktorica razvoja, pa finančni, nujno personalni, potem pa tudi jaz kot komercialni direktor...Ko sem postal generalni direktor, so dobili sodelavci pri odločanju dosti več svobode. Pridobili so samozaupanje, ki ga prej niso mogli imeti, saj so morali za vsako potezo dobiti privoljenje. Začeli so se dokazovati. Prav večje zaupanje in večja pooblastila so bila po mojem mnenju eden od glavnih razlogov poznejše Krkine hitre rasti« (Repovž Mija, 2003).*

*»Hierarhijo pri delu sem spoštoval in nikoli nisem razumel, če mi je kdo povedal, da se me ljudje bojijo. Sam ocenjujem, da je bil moj slog vodenja zelo liberalen, dobre odnose sem imel*



*z vsemi, res pa je, da sem ljudi neprestano priganjal. In hkrati motiviral. Na takem položaju moraš bit pač človek, ki iz ljudi izvleče vse njihove potenciale» (Lužnik Pohar, 2005: 182.)*

Užival je v razkošju; prizna, da rad živi na veliki nogi. Zato ni naključje, da je vrsto let živel na gradu Otočec, ki je v lasti Krke: *»Pišejo, da sem graščak... Kakšen graščak, lepo prosim? V gradu na Otočcu spim od vsega začetka, ko sem prišel v Krko. Kam pa naj grem drugam spat? V Blok?« (Vončina, Marjana, 2004).*

Prisega na nujnost osebnih stikov, je izrazito ekstravertiran tip osebnosti. Na gradu Otočec je vsak dan sprejemal tudi poslovne partnerje – generalne direktorje podjetij, bank in politike. *»Na dan imam povprečno deset takih srečanj. Gre tudi za ustvarjanje prijateljskih vezi, ki imajo za biznis poseben pomen« (Repovž Mija, 2003).*

Predsednik nadzornega sveta Janez Prijatelj se je čudil njegovi vzdržljivosti: *»Kovačič je imel izjemno kondicijo. Celo dopoldne je delal, sprejemal delegacije, bil na seji nadzornega sveta, ki je trajala tudi šest ur in več, pa je imel po seji še vedno ogromno moči. Ko smo se po seji usedli skupaj, sem bil jaz že pošteno utrujen, on pa je še vedno pravil svoje zgodbe. Ves čas je bil v središču pozornosti, nikoli neduhovit in nikoli tudi ni posiljeval družbe. Potem je pa še vedno kam šel, ko smo bili mi vsi že utrujeni... Vedno je bil strašno miren, nikoli se mu ni mudilo, vedno je imel čas... In imel je neverjeten spomin za ljudi. Midva sva se prvič srečala na metliškem teniškem turnirju in takoj si me je zapomnil. Vedno me je vprašal: 'Janez, kako si?' Bil je tudi odkrit. Vsakomur je v obraz povedal, kar mu je šlo, ampak na tak način, da ni bil žaljiv ... Zelo ga je jezilo, če kdo ni cenil Krke. Včasih je rekel: 'Pa ne moreš primerjati firme, ki prodaja hrano, z našo firmo, ki prodaja zdravila.' Znal je povezati družbo. Vedno, ko je bila poslovna večerja, je prišel do mize in sam razporejal ljudi, kje naj sedijo. Pazil je na njihovo »težo«, kdo naj sedi s kom. Pazil je, da sta vedno sedela skupaj moški in ženska, do žensk je bil še posebej pozoren, znal je deliti komplimente. In kar vse so ga občudovale kot človeka, bil je pravi šarmer«*

Kovačič je bil velik privrženec lokalnega okolja (t. i. lokalpatriot), ki mu je želel – tudi s Krkinimi donacijami in sponzorstvi – vtisniti močan osebni pečat. Pomembno se mu je zdelo tudi, da so njegovi najtesnejši sodelavci prihajali iz lokalnega okolja: *»Colariča, ki me bo nasledil, dobro poznam. Je Novomeščan, ima čut za Dolenjsko, direktor mora biti Dolenjec.«*

Velik pomen pripisuje intuiciji, za uspeh je po njegovem potrebna tudi sreča: *»Če imaš srečo, poleg znanja, je to uspeh.«*

## 7.2.2.5. Koalicije moči in politična zaveznitva

### 7.2.2.5.1. Ustvarjanje in ohranjanje notranjih koalicij – v podjetju

Miloš Kovačič se je vseskozi zavedal velikega pomena podpore zaposlenih. Njihovo naklonjenost si je pridobival z osebnimi stiki, predvsem pa z dobrim nagrajevanjem: *»Saj jih zanimajo v glavnem plače, pa, ali bo trinajsta plača, ali bo božičnica.«*

*»Mislim, da je v življenju izjemno pomembna komunikacija. Da prideš z nekom v osebni stik in znaš ustvariti prijetno vzdušje, dobro štimungo. Da se znaš prilagoditi in uživati. Ne pa da kar naprej samo kritiziraš. Slovenci smo zelo nekomunikativni in zelo zadržani. Pristopiš k družbi, pa te še predstavi ne nihče«* (Lužnik Pohar, 2005: 169).

Povprečna plača v Krki je bila za približno 40 % višja od povprečne v slovenskem gospodarstvu. Novembra 2004 je bila povprečna bruto plača v Krki 430 tisoč tolarjev, neto pa 240 tisoč tolarjev. Slovenska povprečna bruto plača je bila takrat okoli 270 tisoč tolarjev. Krka je eno redkih slovenskih podjetij, v katerih so delavci redno dobivali tudi trinajsto plačo in božičnico. Na voljo so jim bogati počitniški objekti, trije jedilniki v menzi itn.

V začetnem obdobju, ki ga je zaznamovalo socialistično samoupravljanje, je bila Kovačičeva usoda vsaj formalno v rokah delavcev. O odvisnosti od zaposlenih pravi: *»Nujno je bilo imeti zbornice delavcev, ki so bili priložnost za komuniciranje, za poslušanje in govorjenje. Vedno sem se jih udeleževal, tako da sem imel stalen kontakt z zaposlenimi. Ženske v proizvodnji je zanimalo, kakšna je naša perspektiva. V resnici so jih zanimale bolj plače...Delavce v proizvodnji sem večkrat obiskoval tudi s poslovnimi partnerji. Pozdravljal sem ljudi, vse sem poznal...«*

Krka je bila razdeljena na 13 tozdov, vsak tozd je imel svoj delavski svet, pa svojo partijsko organizacijo, sindikat in mladinsko organizacijo. Vsaka od teh organizacij ga je ocenjevala, od njihove ocene je bila v sistemu reelekcije vsaka štiri leta odvisna njegova ponovna izvolitev.

*»Jaz sem bil z vsemi o.k., so bile pa politične igre. Na vseh reelekcijah sem bil potrjen, le enkrat – leta 1988 – sem dolgo čakal, češ da ne spoštujem enotnosti jugoslovanskega trga – da dajem Slovencem preveč, Srbom premalo. Takrat so preganjali tehnokrate. Pomislite, lokalci so mi očitali nespoštovanje enotnega jugoslovanskega trga. Verjetno je partija, ki je*

*imela takrat oblast, želela na moje mesto koga drugega postaviti. Takrat so direktorje postavljali iz Beograda»<sup>9</sup>*

Razmere so se spremenile po osamosvojitvi, ko so dobili odločilno besedo pri imenovanju direktorja lastniki podjetja in sindikat. *»Jaz moram upoštevati lastnike in sindikat. Prvi se borijo za profit in dividende – Kad in Sod vsako leto pobereta več milijard tolarjev dividend –, s sindikatoma se dogovarjam glede plač, pravilnikov, božičnice, organizacije. Na zборе delavcev ne hodim več, udeleži se jih kakšen član uprave, sam se pogovarjam s Svetom delavcev in vodstvom sindikatov. S predstavniki sindikatov se družimo, smo prijatelji...Gojimo pa tradicijo družabnih srečanj z vsemi zaposlenimi. Vsako leto septembra organiziramo na Jasi pri Dolenjskih Toplicah piknik za vse Krkine delavce in njihove družine. Običajno pride sedem tisoč ljudi. 18. decembra vsako leto pripravimo novoletno srečanje v teniškem centru na Otočcu, ki se ga udeleži okoli 2 tisoč ljudi, ki plešejo celo noč. Pripravljamo tudi srečanja športnikov. Tako je 27. 11. vsako leto športni dan, ki se ga udeleži 500 ljudi, t. i. cvet Krke. Pomerijo se v kegljanju, streljanju, namiznem tenisu, šahu, plavanju. Vseh teh srečanj se seveda udeležujem tudi sam in tako navezujem osebne stike z zaposlenimi«.*

Kovačič posebej poudarja, da so vsak njegov delovni dan zaznamovala nenehna pogajanja, predvsem z direktorji domačih in tujih Krkinih podjetij – o zaposlovanju najboljših ljudi, naložbah, prodajnih cenah, načrtih, strategijah. Najpomembneje se mu je zdelo postaviti prave ljudi na prava mesta. O tem pove: *»Sam sem imel srečo. Da sem zmeraj izbral prave ljudi. Tega sem se naučil od Borisa Andrijaniča, ki je imel vedno najboljšo ekipo. In zato moraš imet malo posluha, intuicije, znat moraš opazovat, ocenjevat in presojat. Ena skoraj najpomembnejših lastnosti dobrega menedžerja je, da ima posluh in odkrije prave ljudi. Ponudi se ti ogromno ljudi. Odločilne odlike pravega direktorja so odločitve, koga bo izbral«* (Lužnik Pohar, 2005: 134).

*»Pri odločitvah o ljudeh sem se vedno odločal na osnovi osebnostnih lastnosti. Od sodelavcev pričakujem strokovnost, hitro razmišljanje, sposobnost odločanja in vztrajnost. Posebno ljudje na vodstvenih položajih morajo biti močne osebnosti. Pri kadrovanju so nam v pomoč tudi osebnostne vedenjske analize. Pri tako velikem številu ljudi, kot jih ima Krka – blizu tisoč v tujini in v Sloveniji tri tisoč – je dobro kadrovanje ključno. Ni vsak človek za vsako delovno mesto. Umetnost pa je narediti dobre time«* (Dora Milena, 2003).

---

<sup>9</sup> Kako je M.K. rešil zaplet z imenovanjem, bom opisala v poglavju o sklepanju koalicij s politiki.

Do najhujših trenj in konfliktov z zaposlenimi je prihajalo v obdobjih reorganizacij, ki so jih spremljala premeščanja zaposlenih. V 20 letih je izvedel vsaj štiri reorganizacije – na področju razvoja, proizvodnje, zdravilišč, marketinga. Nekateri zaposleni so bili zadovoljni, drugi razočarani. V takih kritičnih situacijah je moral uporabiti moč: *»Delavci še vedno mislijo, da je samoupravljanje. Če greš v reorganizacijo, se čutijo prizadete in takoj pošljejo anonimko. Pa čeprav nismo nikogar odpustili, ampak smo jih le prestavili drugam. Res pa je, da z reorganizacijo lahko oslabiš pozicijo nekaterih, ki so 'veliko prispevali'.«*

Zadnja večja reorganizacija je bila leta 2002, na področju marketinga. Kovačič se spominja: *»Bilo je težko. Vsak zase pravi, da je najboljši. Ker sami znotraj podjetja nismo mogli nič storiti, sem najel zunanje sodelavce – svetovalno podjetje Mc Kinsey. Ekipo je vodil dr. Kraljič, v šestih mesecih so opravili razgovore z najmanj 300 ljudmi. Določeni ljudje niso bili zadovoljni, začeli so rovariti. Takrat sem moral energično nastopiti. In kako sem reševal nezadovoljstvo? Ne z višjo plačo, čeprav je 130 ljudi na individualni pogodbi, ampak sem skušal v prvi vrsti nezadovoljnega človeka prepričati, da je pomembnejša kot plača njegova vloga v Krki. Glede na to, da sem v Krki toliko let, da sem ves čas zraven, so se na koncu strinjali z mojimi odločitvami. Nekateri pravijo, da se me bojijo. To sem zahteval. Če sem nekaj reorganiziral, odločal, sem to naredil, moraš iti do konca. Moraš biti odločevalec, pa tudi pogajalec...Še nihče ni šel stran od mene. Vedno sem imel 'štimung', da sem se dogovoril z njimi, pomagal sem jim v finančnem pogledu, tudi v zasebnem življenju. Če je imel na primer kdo probleme s hišo, ženo, otroki, če si je želel zidanico, počitniško hišo, avto, sem mu pomagal. Priskrbel sem jim službe, štipendije. Pomagal sem jim tudi pri privatizaciji. Vsi bi bili reveži, če ne bi bilo mene. Jaz sem verjel v privatizacijo. Ko je bila Krka ocenjena na 300 milijonov nemških mark, sem ocenil, da bi lahko z notranjim odkupom postali večinski lastniki podjetja. Pozval sem zaposlene, da bi kupili vsaj lastni delež za denar. In v enem tednu smo zbrali 20 milijonov mark. Vodilnim sem ukazal, da mora vsak kupiti za 100 tisoč mark delnic, 'zrihtal' sem jim kredite in ker so se oni odločili za nakup, so šli za njimi tudi drugi. Začeli so nositi po 30, 40 tisoč mark. Danes je Krka vredna vsaj 20-krat več. In so vsi presrečni. Vodilni, ki so bili takrat jezni, celo jokali so, češ da ne bodo nič prihranili, so zdaj zadovoljni, saj imajo namesto 100 tisoč mark kar 2 milijona mark. Celo moj šofer si je kupil nov avto, z ženo, ki je pri nas sobarica, sta si kupila tudi hišo. Ob praznikih, kot je božič, prihajajo zdaj zaposleni k meni z darili: 'Miloš, ti si nam naredil takšno srečo, da smo si zidanico postavili, pa vinograd uredili in džip kupili'...Tudi zaradi tega je standard ljudi na Dolenjskem tako visok, Dolenjci so zaradi Krke bogati... «.*

»Saj biti Kovačič niti ni tako slabo. Še eden novomeških Ciganov se je iz Brajdiča šel preimenovat v Kovačiča, ko je na račun svojega, ženinega in certifikatov 11 otrok, ki jih je vložil v Krko, postal bogat in se vozi z mercedesom« (Lindič Dragaš Zdenka, 2000).

Prav zaradi odnosa do zaposlenih je Kovačiča občudoval tudi predsednik nadzornega sveta Janez Prijatelj: »V Kovačiču sem videl legendo, ampak najbolj me je poleg z resnostjo in odgovornostjo fasciniral z odnosom do ljudi. Zaposleni so ga imeli res radi. Občudoval sem ga, kakšen odnos je, tako kot tudi celotna uprava, gojil do delavcev. Tudi takrat, ko ni bilo več samoupravljanja. So sklicali zbor delavcev, predsednik sveta je imel izjemno pomembno vlogo, vedno jim je vse razložil sam Kovačič ali pa Colarič. In delavci so mu to vračali. Vedno so govorili: 'Naš Miloš.' In to je bilo iz srca. Čeprav je bil na zunaj šaljivec, je pri ljudeh vzbujal spoštovanje, na vsakogar se je osebno obrnil. Izžareval je spoštovanje. In imel je neverjeten spomin za ljudi. Zpomnil si je imena, vsakogar je znal ogovoriti, bil je izredno pozoren do ljudi. Na začetku nisem imel tega občutka. A bolj ko sem ga spoznaval, bolj sem ga cenil...Mislim, da velikost direktorja ni toliko v njegovi poslovni žilici, ampak v njegovi sposobnosti vzpostavljati take odnose, da ga ljudje cenijo, da ga spoštujejo poslovni partnerji. Po eni strani je treba znati delati posel, si vzeti čas za ljudi. Po drugi strani pa moraš biti tudi strokovno podkovan, da te ne morejo prineesti okoli. Najpomembnejši pa so odnosi«.

Prav z razmeroma dobrimi plačami in osebnim angažiranjem pri reševanju osebnih težav zaposlenih je Kovačiču uspelo vzdrževati naklonjenost zaposlenih. Ti so svojemu podjetju zelo zvesti in so bili pripravljeni pol leta delati v treh izmenah in še vse vikende, ko so imeli zaradi epidemij velika naročila.

#### **7.2.2.5.2. Ustvarjanje in ohranjanje zunanjih koalicij**

##### **7.2.2.5.2.1. Koalicije s poslovnimi partnerji in politiki v državah poslovnih partnerjev**

Miloš Kovačič je prepričan, da so pri sklepanju poslov najpomembnejši osebni stiki s poslovnimi partnerji, med katere uvršča poleg direktorjev partnerskih in drugih podjetij tudi ljudi, ki dajejo v posamezni državi soglasja za uvoz zdravil, registrirajo zdravila, odobravajo cene, razpolagajo z devizami ipd. Spominja se: »Ob prvih obiskih v tujini sem imel neznansko tremo. Ne veš, kako bi se obnašal in kako bi se pogajal. Od pogajanj pa je odvisen uspeh in rezultat. In v vsaki državi, v vsakem kulturnem ali poslovnem okolju, kamor prideš, se je treba pogajati drugače. Izboriti si moraš svoj položaj, ne se le prilagajati. V tem je vic. Za to pa je potreben talent, nekakšen poseben smisel. Ves čas moraš vzbujati vtis, da se prilagajaš, v resnici pa gradiš svojo pozicijo« (Lužnik Pohar, 2005: 124).

Na seznamu najpomembnejših je imel okoli 250 ljudi, do katerih je imel poseben odnos – to so bili poslovni partnerji, ministri, predsedniki vlad in držav, tudi bivši, vrhunski zdravniki, predsedniki mednarodnih in državnih farmacevtskih komitejev, direktorji velikih farmacevtskih družb, pa znane osebnosti iz slovenskega in svetovnega javnega življenja, estrade, športa. Njegovi tesni prijatelji so bili predsednik ruske vlade Kasjanov, nobelovec Čazov idr. Prepričan je, da so prav ti stiki Krki pomagali do uspeha: *»Zakaj je Krka tako uspešna? Biti moraš z ljudmi, osebni stik je še vedno nad vsem, vsega se ne da narediti preko interneta ...Jaz lahko vedno pridem kamor koli«* (Lindič Dragaš Zdenka, 2000).

*»Osebne stike, od katerih se pričakuje poslovni rezultat, je treba gojiti. Če se ne gojijo, gredo enkratna srečanja ali obiski v pozabo...Pri takem človeku imam vrata vedno odprta. V tem je čar osebnega poslovnega komuniciranja, na katero se pogosto pozablja in se zanemarja«* (Pavlin Cveto, 2001: 43).

Za poslovna in drugačna srečanja z njimi je uporabljal v Sloveniji poleg najetih tudi več lastnih protokolarnih objektov – razkošno Tartinijevo vilo v Strunjanu, Vilo Epos na Bledu, pa grad Otočec, zidanice in druge objekte. Vse to je, kot pravi, pomembno za ustvarjanje zadovoljstva pri poslovnih partnerjih:

*»Eden največjih poslovnežev Evrope se je zbudil v hotelu Toplice. Pozajtrkovala sva in organiziral sem, da je šel s helikopterjem na kofe na Kredarico, z avtom v Postojnsko jamo in naprej na morje. Zvečer so ga v Benetkah že čakali pomembni dogovori. Milijarder, ki je bil prvič v življenju v Sloveniji. Je rekel, Miloš, jaz česa takega še nisem doživel. Iz nebes sem prišel v pekel, iz pekla na sonce in morje. Triglav – Postojnska jama – Strunjan. Mi tega ne znamo cenit in ne uživat«* (Lužnik Pohar, 2005: 208).

Za vsako delegacijo so pripravili ustrezen program, da bi si gostje čimbolj zapomnili Slovenijo in tudi Krko kot dobro gostiteljico. O tem pove: *»Gostil sem veliko pomembnih ministrov iz držav, kamor izvažamo veliko več, kot prodamo doma. Po uradnem delu obiska jih običajno prevzamem jaz. Vsakemu pripravim poseben program in se mu posvetim v celoti. Pogosto ga tudi osebno pospremim na letališče. Zgodi se, da ima kakšen gost kosilo na gradu Otočec, na kavo ga odpeljejo s helikopterjem na Kredarico, večerjo pa mu pripravijo v Strunjanu ali pa v zidnici na Trški gori. Takšen odnos pripelje ne samo do poslovnega partnerstva, temveč celo do prijateljstva. Do poslovnega partnerja je treba imeti profesionalen in posloven odnos, hkrati pa je treba biti pozoren in gostoljuben. Če ni tako, si po mojem mnenju zmanjšuješ možnosti za sklenitev posla...Če je ta oseba minister za zdravstvo države, kamor Krka izvažata, ali človek, ki odloča o nakupu zdravil, je to še toliko pomembneje. Pri takem človeku imam vrata vedno odprta. V tem je čar osebnega poslovnega*

*komuniciranja, na katero se pogosto pozablja in zanemarja. Osebnosti, od katerih se pričakuje poslovni rezultat, je treba gojiti. Če se ne gojijo, gredo enkratna srečanja ali obiski v pozabo» (Pavlin Cveto, 2001: 43).*

Za vzdrževanje osebnih stikov in negovanje prijateljstev je porabil veliko delovnega in prostega časa, slednjega ne samo v delovnih dneh, ampak je »žrtvoval« tudi vikende, praznične in dopustniške dneve. Poslovne partnerje je sprejemal tudi v mestih, kjer ima Krka predstavništva, na primer v Moskvi, na Dunaju itd. Obiskovali so vrhunske kulturne prireditve v Boljšoj teatru, dunajski in pariški operi. Veliko vlogo pri ohranjanju stikov je imela še izmenjava daril, novoletnih voščilnic, priložnostnih pisem in druge pozornosti. Pomembnim ljudem je za novoletno čestitko vedno poslal kaj unikatnega, kar jih je spomnilo na Krko, vedno se je podpisal lastnoročno. Nikoli ni pozabil na njihove rojstne dneve, kontakte je vzdrževal tudi po telefonu. Posebej pomembno se mu je zdelo obdarovanje: *»Obdarovanje poslovnih partnerjev je posebno znanje, kjer je treba natančno vedeti, komu darilo dati, kaj dati in ob kakšni priložnosti, da ni niti najmanjšega pomisleka o korupciji. To je treba početi z izjemnim občutkom« (Pavlin Cveto, 2001: 45).*

*»Pri očitkih o korupciji je treba ločevati tudi med darili kot obliko pozornosti in darili zaradi podkupovanja. Če nekdo zdravniku prinese šunko, ker ga je operiral, to ni podkupnina, ampak pozornost. Če zdravnik šunke ne bi sprejel, bi bil revež, ki mu jo je podaril, verjetno užaljen. Nekaj drugega je, če pacient, ki bi moral tri leta čakati na operacijo kolena, da zdravniku deset tisoč evrov in je potem čez en teden na operacijski mizi. To je zagotovo korupcija. Na Zahodu stimuliranje poslov z darili ne pride v poštev – gleda se na kakovost proizvoda in ceno in pri tem se vse konča. Drugače pa je v revnih državah, kjer je vsa oblast skoncentrirana v rokah enega samega človeka. Kako smo Slovenci sploh lahko uspevali v bivši Jugoslaviji, ko je o vsem odločal Beograd? Tja nikoli ni bilo mogoče brez avta, polnega daril. O usodi farmacevtske industrije – koliko deviz bo dobila, katero zdravilo bo registrirano – je desetletja odločal neki Makedonec, ker teh zadev niso hoteli prepustiti niti Srbom niti Hrvatom. Ta me je že na vratih spraševal – 'Šta si mi donio?' Ko sklepamo posle v državah, v katerih je moč odločanja skoncentrirana v rokah enega samega birokrata, moramo misliti tudi na izkazovanje takih pozornosti. Ko mi je nekoč eden od poslovnih partnerjev dejal, da ima vnuka, s katerim se rad igra, a nima švicarske železnice, sem šel na letalo, se odpeljal v Zürich, kupil železnico in se odpeljal nazaj, da jo je lahko dal vnuku. Kakšen je bolj požrešen. Recimo tisti, ki je rekel, da ima vikend, in vnuke, ki imajo zelo radi konje. Kakšnega pa bi, sem ga vprašal. Hotel je imeti arabskega, ki stane milijon dolarjev. In smo ga kupili.« (Repovž Mija, 2003).*

Pri darilih so bili razmeroma velikodušni. Tako je Krka po besedah Kovačiča ministru ene od držav v zameno za posel z zdravili poklonila osebni avtomobil BMW in nekaj izolacijskega materiala za njegovo počitniško hišico, ženi in otrokom pa nekaj dragocenih oblačil. Tako obdarovanje se Kovačiču ni zdelo sporno:

*»Posel je bil pač vreden 50 milijonov dolarjev, Krka naj bi imela pri tem 15 milijonov dolarjev dobička. In kaj sta v primerjavi s tem BMW in izolacijski material? Zgolj majhno poslovno darilo in drobna pozornost ob izpeljavi posla oziroma majhna zadeva za eno tako firmo« (Biščak Jože, 2000).*

O darilih je govoril zelo odkrito: *»Darila so povsod, še papež jih dobiva in zanje gre veliko denarja. Enkrat sem na vrat na nos odletel v Zürich, tam kupil najdražjo igračo železnico in jo prinesel tujemu poslovnemu partnerju za rojstni dan vnuka, na katerega je bil čisto nor. Krka je zato dobila izjemen posel. Ampak zame to ni korupcija. To so darila iz pozornosti, ki v določenih državah odpirajo vrata biznisa. Nekoč sem moral enemu od kupcev v SEV podariti celo arabskega konja za njegov vikend« (Matos Urša, 2004: 51).*

Vsi ti stiki in darila so se mu obrestovali pri sklepanju poslov in mu omogočali hitro razreševanje problemov, ki so se pojavljali v farmacevtski dejavnosti – na primer pri graditvi tovarn, ko je bilo treba poiskati vrsto licenc in soglasij, ko je bilo veliko delovanja iz ozadja in nasprotovanja multinacionalk in ko je bilo mogoče zapletene poti močno skrajšati prek poznanstev in zvez. Poznanstva odpirajo vsa vrata, pravi: *»Osebnim stikom posvečam veliko pozornost, ker menim, da so v poslu izjemnega pomena. Hkrati se zavedam, da vsak ni za to. Meni tak način leži, poleg tega nam prinaša uspehe. Tak človek mora biti komunikativen, mora se v celoti posvetiti poslu. Tudi zunaj pisarne. Prepričan sem, da na primer v Varšavi, kjer se srečujemo z 200 konkurenti, ni mogoče vsega opraviti po internetu, brez osebnega stika. Ker na Poljskem želimo biti peti na trgu, moramo imeti dobre osebne stike z ministrom za zdravstvo, s predsednico komiteja za zdravila, z direktorjem inštituta za zdravila, s predsednikom vlade in predsednikom države. Vsi so že bili v Krkinih protokolarnih objektih. Tudi takšni odnosi so pripomogli, da bo 30. oktobra našo tovarno v Varšavi odprl poljski predsednik Kwasniewski, navzoč bo tudi predsednik Kučan. Vse te ljudi mi osebno poznamo. Meni ni noben problem priti za deset minut v avdienco k predsedniku Češke, Poljske in Rusije, k ministrom za zdravstvo, za gospodarstvo ali finance. To so vezi, ki jih je treba negovati tudi takrat, ko ti ljudje niso več na najvišjih položajih, saj pogosto ostanejo v gospodarstvu, so lastniki velikih družb, bogataši, milijonarji in koristni za številne stike« (Pavlin Cveto, 2001: 44).*



Kot dokaz, kako pomembni so osebni stiki z ljudmi, ki dajejo različna soglasja, navede primer hitre in ne preveč drage zgraditve tovarne v Rusiji, za katero so potrebovali 127 soglasij. Namesto da bi na registracijo nove tovarne čakali vsaj deset ali dvanajst mesecev, so jo – potem ko je Kovačič po telefonu poklical »prave« ljudi v vladi in v moskovski oblasti – dobili v nekaj tednih. K temu so po njegovem odločilno prispevala prav osebna poznanstva: *»Vsi ti ljudje so se kopali v našem morju, bili so v naših vilah, pili so cviček v naših zidanicah. Naši protokolarni objekti so eden od razlogov, zakaj je Krka tako uspešna«* (Pavlin Cveto, 2001: 44).

Tudi pri sklepanju poslov o prodaji zdravil je prisegal na osebne stike in lobiranje. V podjetju so imeli natančno izdelana pravila, kako denimo zdravnika prepričati, da se odloči za njihovo zdravilo. Najzahtevnejše mnenjske voditelje je prevzel Miloš Kovačič sam: *»Na primer vodilna revmatologinja v Moskvi nima časa, da bi sprejela mojega sodelavca, priti moram jaz, ker se pozna, prinesem ji rože, z njo se pogovarjam, podarim ji kakšno vstopnico za častno ložo za balet v Bolšoj teatru. Poleg tega jo moram še povprašati, ali bi morda kam šla, pa pravi, da bi seveda šla na strokovni kongres v Sao Paulo, da pa je to drago. Potem se ponudim, da bi šel zraven in bi vse organiziral, pa gremo in še hčerko s sabo vzame. In potem ves čas piše Naproksen, in ker ga piše ona, ga predpisujejo vsi zdravniki, kar jih je v Moskvi«* (Rankov Suzana, Vukovič Vesna, 2002).

Posebej v Rusiji je Kovačič stkal pomembno mrežo poznanstev in zvez: *»Rusija je moj kapital. Kjer koli v Rusiji sem bil, poznam lokalne oblasti in povsod so bila naša zdravila. Bi si lahko želeli še več? To je bogastvo. In zato pravim, da je Rusija moj kapital«* (Vončina Marjana, 2004).

*»V vsaki državi je podobno in hkrati čisto drugače. Moraš se znat prilagodit, izvrstno pogajat in moraš biti sproščen. Če si nervozen, v tem poslu ne uspeš, ni nobene možnosti za uspeh. So prehude bitke. In o tem danes govorim v Sloveniji. Vse je odvisno od uspešnih pogajanj. Kaj je danes vloga uspešnega menedžerja na svetu? Pogajanje. Da v pogajanju zmaga. Prav od pogajanja je potem odvisen celoten uspeh proizvodnje, prodaje, profitabilnosti in vsega ostalega«* (Lužnik Pohar, 2005: 133).

Pravi, da je osebno še danes najtesneje povezan z dvema svetovljanoma, res dobrima prijateljema, s katerima so skupaj obredli svet. To sta Gerard Klein, eden največjih trgovcev z zlatom, platino, srebrom na svetu, in farmacevt Harry Bueno de Mesquita: *»Če bi danes potreboval kakršno koli poslovno zvezo v New Yorku, jo lahko dobim v petih minutah. Ob moji 60- letnici smo imeli na Bledu srečanje mojih največjih svetovnih poslovnih partnerjev in njegovo (Gerard Klein, nekdanji direktor newyorške firme Philipp Brothers) darilo je bilo*

*zame res presenečenje. Za rojstni dan mi je v parku Ane Frank posadil 60 dreves. Gerard je Jud in moji prijatelji pravijo, zdaj je pa že skrajni čas, da odpotuješ v Jeruzalem in zaliješ svoje darilo» (Lužnik Pohar, 2005: 162).*

*»Če Harryju (farmacevt Harry Bueno de Mesquita) rečem, veš kaj, rad bi izvedel za to in to substanco, kje bi jo lahko dobil, v Milanu ali v Bangaloru v Indiji, kakšna je kvaliteta, koliko stane, poglej, če je recimo tudi kaj na Tajvanu, dobim odgovor naslednji dan. On ima vse to, on vse to ve. Če potrebuješ novo, kvalitetno surovino, kvalitetne pogoje, kvalitetno ceno, moraš imeti na svetu eno firmo, kamor se lahko obrneš. In to sta dva moja res življenjska prijatelja. Kadar koli ju pokličem, nikoli ne vem, na katerem koncu sveta bosta tisti hip. Vedno me čaka presenečenje. In vedno od njiju izvem vse in vse tudi dobim« (Lužnik Pohar, 2005: 163).*

#### **7.2.2.5.2.2. Koalicije z lastniki**

Z dobrimi poslovnimi rezultati in naglo rastjo vrednosti delnic je Milošu Kovačiču ves čas uspevalo vzdrževati korektne odnose tudi z lastniki Krke. Največji, skoraj 40-odstotni lastnik Krke so bile fizične osebe (več kot 52 700 delničarjev), dobrih 10 % je imel KAD, 14,4 % SOD, idi in skladi so imeli 13 %, domače pravne osebe 11 %, tuji naložbeniki 2,6 %, Kovačič je bil lastnik 0,07 % delnic (glej Biščak, 2004).

Janez Prijatelj je bil kot predstavnik Kapitalske družbe 9 let v nadzornem svetu Krke, štiri leta – od 2001 do 2005 – tudi predsednik nadzornega sveta. Poudarja, da z Milošem Kovačičem nikoli ni imel prijateljskih odnosov, čeprav so bili njuni odnosi več kot zgolj poslovni. Po njegovem bi morali razlikovati med Kovačičevo javno podobo, ki je morda tudi malo zaigrana, in med njegovim resnim profesionalnim delom, ki je najpomembnejše. V podjetju je bil, poudarja Prijatelj, vedno red: *»Kovačič je bil težek profesionallec. Vedno je na sejah nadzornega sveta sam podajal poslovna poročila. Ker je uprava dobro delala, smo jo vedno pohvalili. Opozarjali smo sicer na visoke stroške, predvsem zaradi razmeroma visokih plač v Krki. A te so spadale k njegovemu načinu vodenja. Kovačič je priznaval, da so stroški dela visoki, da so plače visoke, ampak vedno je dodal: 'Le zadovoljen delavec lahko dobro dela. Saj jaz jim lahko dam nižje plače, ampak potem bodo nezadovoljni, ne bodo radi delali in rezultati bodo slabši...' Zanj je bilo značilno, da je vzpodbujal pripadnost h kolektivu. Tam so vsi krkaši. Tam ni nič narejeno, tam enostavno čutiš, kako zaposleni dihajo s Krko... Do nadzornega sveta je bil vedno izjemno pozoren. Vse naše pripombe je upošteval, jih poslušal stojično, naročil pripravo ustreznih materialov in ko smo se usklajevali glede dobička in*

*dividend, ni bil nikoli trmast. Samo v Krki sem doživel, da smo imeli zapisnik seje že naslednji dan. Vsi člani uprave so bili gospodje, nihče ni bil primitiven. «*

*Kovačičev položaj v Krki ni bil nikoli ogrožen. Janez Prijatelj pravi: »Za nadzorni svet je bilo bistveno, da so bili rezultati dobri. In poslovni rezultati so bili vsako leto boljši. Ko smo obravnavali rezultate, smo sicer vedno rekli, da bi lahko bilo to in to še boljše, ampak vsako leto je bilo videti napredek, tudi v primerjavi z Lekom. Uprava Krke je imela vizijo, nikoli ni bila zadovoljna z doseženim, vedno je hotela še več, hotela je razvoj in nova vlaganja. Vedno je zatrjevala: 'Drugo leto bomo še boljši.' In tako je tudi bilo. Vrednost delnic je rasla, poročila so bila izvrstna, nič niso skrivali, vedno smo rezultate preverili tudi pri reviziji. Lahko rečem, da smo bili nadzorniki v Krki zelo pazljivi, da smo se zavedali velike odgovornosti. Biti član nadzornega sveta je res velika odgovornost. Sam sem se tega še posebej zavedal, saj so nas v Mercatorju, kjer sem tudi bil član nadzornega sveta, tožili, ker smo zamenjali direktorja Živka Pregla. Lahko rečem, da smo bili zato v Krki posebej pazljivi, da ne bi česa spregledali, zato smo veliko spraševali...«*

*Nekajkrat so se člani nadzornega sveta obregnili ob darila in domnevne podkupnine, o katerih je Kovačič rad na glas govoril. Janez Prijatelj se spominja: »Pravzaprav nikoli nisem vedel, kaj je res in kdaj le provocira. Ko je pripovedoval svoje zgodbe, je vedno gledal ljudi, ali mu verjamejo ali mu morda zavidajo. Jaz dvomim, da bi res dajal take podkupnine, kot je BMW. Imel sem občutek, da so njegove zgodbe provokacija, da je bil rad pomemben in da je rad opazoval reakcije ljudi. Zgodbe so bile vsakič malo drugačne. Tudi nas je preizkušal, ali bomo pogruntali, za kaj gre. Jaz sem se o tem z njim nekajkrat pogovarjal, rekel sem mu: 'Če boš provociral, se bomo morali pogovarjati. Pazi, kaj govoriš za medije, da ne bomo res prisiljeni začeti to pregledovati...' Glede izjav smo ga tudi na nadzornem svetu večkrat opozorili, naj pazi. Predvsem zadnje leto nas je motilo, da je dajal toliko izjav. Tudi anonimke smo dobivali iz Krke, da ni dobro, da kot direktor toliko govori – npr. o viagri. Vedno nas je resno jemal, vsaj za nekaj časa se je umiril...Pol leta pred odhodom pa se je spet sprostil.... Zagotovo pa se to z velikimi darili ni dogajalo v našem času, za nazaj pa tako nismo bili pristojni gledati...Sicer pa ne moreš vedeti, kaj se je res dogajalo, kaj je bilo res v Rusiji. Ampak vse je bilo finančno pokrito, v računovodstvu so bili zelo temeljiti, tudi Kovačič je moral račune polagati. Celu pritoževal se je, da je računovodkinja preveč sitna, da preveč hoče. Vsak član uprave je namreč moral svoje stroške opravičevati. Imel pa je Kovačič po pogodbi pravico, da je lahko sam, brez dodatne odobritve in brez računa, porabil nekaj sto mark. To je bilo zanj pomembno, saj je posle zelo rad sklepal z osebnim kontaktom. In pri tem se je čutil tako samozavestnega, da je o tem, zlasti v zadnjem obdobju, zelo rad govoril tudi*

*javno...Zase pa lahko rečem, da od Kovačiča nikoli nisem prejel kakšnega posebej vrednega darila. Spominjam se, da sem enkrat na srečanju 11. 11. ob 11. uri dobil knjigo o Kostanjevici. Vedno so bila darila na dostojni ravni, majhna...Mislim pa, da tudi v zadnjem času ni več veliko poklanjal. Za WD 40 smo zahtevali pojasnila, pa se je izkazalo, da ni bilo nič, zaradi česar bi morali ukrepati ali raziskovati. Dobili smo tudi anonimko iz kolektiva, a ni bilo nič takega, kar bi zahtevalo ukrepanje... «*

O Kovačičevih stikih z lastniki Krke pa Janez Prijatelj pove: *»Z lastniki je gotovo lobiral. Jaz sem bil v nadzornem svetu predstavnik Kada in vem, da se je mimo mene dobival s Kadom. Rabil je informacije, da je lahko vodil svojo politiko. Prišel je do vsakega, do katerega je hotel. Znal je priti do pravih ljudi. Kljub temu pa nikoli nisem imel občutka, da bi me želel obiti, da bi mi kaj skrival. Nikoli ni bil nepozoren do mene. Da bi mu kdo dajal direktive, navodila, kako naj kaj stori, pa ne verjamem. On ni tip človeka, da bi hodil po naloge. Midva sva bila profesionalca, nikoli nisva prijateljevala. Vedno sem imel zanj dober občutek.«*

Da so za lastnike najpomembnejši rezultati poslovanja, se strinjata tudi Miro Smrekar, direktor slovenske podružnice multinacionalke Adecco, ki se ukvarja s kadri in Leonardo F. Peklar, direktor Sociusa. Obema se zdi normalno, da uspešni direktorji ostajajo na čelu podjetij tudi več desetletij. Miro Smrekar: *»V teh podjetjih so poslovni rezultati očitno zadovoljivi za lastnike, ki si verjetno ne upajo tvegati z zamenjavo z mlajšim direktorjem. Obstoječi direktorji pa so lahko velikokrat tudi blagovna znamka za podjetje, kot to recimo velja za primer Krke in Miloša Kovačiča.«* (Toplak Damijan, 2003b)

Leonardo F. Peklar: *»Gospod Kovačič je brez dvoma najmarkantnejša in najbolj neklješjska pojava na slovenskem gospodarskem prizorišču. Je nekakšen unikum, čigar zasluge so v Krki bolj kot kjer koli poudarile razliko med papirnatim in dejanskim razmerjem moči na relaciji uprava – lastniki – nadzorniki. V gospodarskih družbah Krkinega kova so okoliščine pač takšne, da niti nadzorni organ niti delničarji nimajo ne razloga ne interesa posegati v tok dogodkov. Pogoj je seveda uspešnost, ki je zmeraj plod učinkovitega vodenja, brezhibne organizacije, pravišnje taktike in prave strategije. Ali, če sem konkreten – kdo si bo drznil Milošu Kovačiču reči, da Colarič ni najbolj posrečena izbira, določiti nekoga tretjega in prevzeti nase odgovornost za morebitne negativne posledice? Navsezadnje mora vsaka firma imeti voditelja, pri čemer so rezultati ključni element, po katerem mu okolica odmerja stopnjo odločevalske neodvisnosti«* (Guzelj Igor, 2002: 29).

### 7.2.2.5.2.3. Koalicije s slovenskimi politiki

Miloš Kovačič je bil do slovenskih politikov vseskozi kritičen, češ da si za gospodarstvo ne vzamejo dovolj časa. Razen v zadnjem obdobju se s politiko aktivno ni ukvarjal. V Komunistično partijo je bil sprejet kot mladinec, kot otrok padlega borca. Ob osamosvojitvi se je včlanil v Demokratsko stranko, ki se je pozneje združila v LDS. Kljub dolgoletnim izkušnjam v gospodarstvu ga vladna stranka nikoli ni predlagala za ministra. Šele v začetku leta 2004 ga je uvrstila med kandidate LDS-a za volitve v Evropski parlament. Tega leta je postal tudi šef novomeškega LDS-a. Bolj se je razumel z bivšim predsednikom Milanom Kučanom, brez obotavljanja se je pridružil Forumu 21. Za članstvo v njem se je odločil, ker je bilo – po njegovih besedah – to prvič, da je gospodarstvenike k sodelovanju povabil kdo iz politike:

*»Milan Kučan me je kot predsednik države na vsa potovanja povabil tudi kot gospodarstvenika. To so potovanja, ki odpirajo možnosti za visoke stike. Šla sva v vse tri države Baltika, ki so nas prve priznale. Pa sem prišel do predsednika, predsednika vlade, ministra za zdravstvo in v vseh treh, v Vilni, Talinu in Rigi, smo danes tako rekoč doma. Prvi dobavitelji zdravil od vseh proizvajalcev na svetu. Lahko prideš kamor hočeš, le če znaš taka srečanja izkoristit. Takoj po vrnitvi so se vključili vsi naši, medicinske službe, marketing, registracije, obiski pri ministru. Moraš znat poskrbet, da ne pozabijo prehitro na tvoj obisk« (Lužnik Pohar, 2005: 207).*

Sicer sta s Kučanom prijatelja že iz mladostnih časov, ko sta bila skupaj na mladinski delovni akciji. Prav poznanstvo z njim ga je »rešilo« v edini resnejši preizkušnji na njegovi direktorski poti. Leta 1988 je moral, kot sem omenila že v enem prejšnjih poglavij, dolgo čakati na ponovno izvolitev. Kovačič se spominja: *»Očitno v partiji, ki je takrat postavljala direktorje iz Beograda, ni bilo soglasja. Ena skupina me je skušala spodnesti. Ponujali so mi vrsto dobro plačanih služb v tujini – v Švici, v Moskvi, na Dunaju, v Londonu, celo v New Yorku. Zaslužil bi tudi do desetkrat več kot v Novem mestu. Enkrat me je tako zasliševalo in prepričevalo pet »partijk«. Jaz pa sem bil privržen domačemu okolju. Zaplet je presekal tedanji predsednik CK ZKS Milan Kučan, ki je na moje povabilo prišel na zasebni obisk k meni, na kosilo. Svetoval mi je, naj skličem najprej zbor delavcev ob prisotnosti vseh političnih organov. Res sem ga sklical in z aplavzom so me potrdili. Ta razgovor s Kučanom je bila rešilna bilka, sicer bi se verjetno odločil za tujino. Potem sta me poklicala še Avbelj in Popit.«*

Svoj vstop v aktivno politiko leta 2004, ko mu sicer ni uspelo priti v parlament, pa ocenjuje kot eno svojih največjih napak, češ da si je z njim nabral precej nasprotnikov tako v desnih

političnih krogih kot v nekaterih medijih. To ponazori s konkretnimi primeri: *»Name so se spravili v Magu in Financah, dobivati sem začel politična pisma, češ da izrabljam Krko v volilne namene. Po meni so začeli sekati z vseh koncev, sklepam, da na pobudo SDS-a, ki se je na izredni seji parlamenta spravil name z zgodbo o WD 40.«*

Morda se je prav zaradi slutnje, da utegne na parlamentarnih volitvah oktobra 2004 zmagati desnica, lažje odločil za predčasni odhod s položaja generalnega direktorja.

#### **7.2.2.5.2.4. Koalicije v gospodarskih krogih, v športu in v društvih – v lokalnem in širšem slovenskem okolju**

Tesne stike je Miloš Kovačič vsa leta gojil tudi s pomembnimi ljudmi iz slovenskega gospodarskega, športnega in kulturnega sveta. 11. novembra ob 11. uri se v Krki že od leta 1977 srečuje 60 do 65 ljudi, predvsem Dolenjcev, ki so veliko naredili za razvoj Dolenjske in tudi Krke. Pobudnik srečanj je bil prvi direktor Krke Boris Andrijanič. Prvi predsednik kluba je bil tedanji predsednik CK ZKS Rudi Avbelj, v klubu so bili številni ugledni Dolenjci, ki so imeli dobre zveze v Beogradu – Stane Potočar, Silvo Gorenc, Jože Borštner, Dušan Švara, Polde Krese, Marko Bulc, Bogdan Osolnik, Niko Belopavlovič, France Bernik, Bojan Bunc in drugi. Poznanstvo z njimi je Milošu Kovačiču, ki je pred 20 leti prevzel tudi vodenje tega kluba, odprlo marsikatera pomembna vrata in mu tako olajšalo uresničitev marsikaterega načrta. Pove: *»Po dvournem predavanju o aktualnih gospodarskih in političnih problemih se iz predavalnice preselimo v zidanico, kjer imamo potem govore. Ti stiki so zelo koristni.«*

Dobival pa se je tudi z drugimi slovenskimi direktorji, ki niso prihajali na srečanja 11. 11. Med njimi je posebej omenil Zorana Jankoviča, Janeza Bohoriča, Bruna Koreliča, Jožeta Staniča, Janeza Škrabca: *»To so moji prijatelji, smo močno povezani in stalno v stiku, pomagam jim na ruski trg.«*

*»V gospodarstvu se moraš družiti, ne gre drugače. Če te ni, ni nič. Moraš imet izkušnje. Moraš poznat Igorja Bavčarja, predsednika uprave Istrabenza. Prijatelja sva še od prve Demosove vlade. Seveda bom zanj naredil vse. Če mi reče, Miloš, v Strunjanu imaš hotel, bomo pa ja sodelovali. Seveda. Ker je menedžer evropskega formata. Eden redkih s karizmo pri nas«* (Lužnik Pohar, 2005: 207).

Tudi direktorji ga spoštujejo in cenijo. Vidni gorenjski gospodarstvenik in funkcionar GZS je o njem povedal: *»V nekem smislu je Kovačič genialen, saj je začel kariero na pravem koncu – tam, kjer je najbolj talentiran. Je enkrat v marketingu in komerciali. Do konca se je izpopolnil na največjem, ruskem trgu, tako da je ogromno naredil za Krko in za svojo kariero. ...Zakaj je v Rusiji uspel? Ker je bil komunikativen, ker je znal najti prave ljudi, jih prepričati,*

*da so njihova zdravila dobra... Poleg tega, da je široko razgledan gospodarstvenik, vizionar in strateg, je tudi pravi 'showman'. Nikoli ni iz rok izpustil trgovanja, ki je najtežji del posla. On zna prodajati, zato je bil uspešen. In ga spoštujem...«*

Tudi primorskemu gospodarstveniku se je zdel Kovačič spoštovanja vreden: »Kovačiča sem dobro poznal. On je znal ljudi motivirati, pustil jim je, da so delali, se ni vtikal v njihovo poslovanje. Sam je delal, kar mu je bil hobi – stiki s kupci. V Krki je gradil svojo kariero, rasel je s tovarno, v njej je začel in končal mandat. Kovačič je bil velik človek.«

Velikega človeka v Milošu Kovačiču vidi tudi bivši predsednik uprave Mercatorja Zoran Janković : »Kovačič je legenda, najboljši komercialist, kar sem jih videl. Z njim sem sodeloval tudi poslovno, odstotek prometa je Mercator ustvaril s Krkinimi izdelki, predvsem s kozmetiko. Miloš je bil spreten in nikoli žaljiv. Z njim sem imel pristne odnose, zaradi njega sem se vsako leto udeleževal Krkinih sprejemov in vedno sedel pri njegovi mizi. Z njim sem se zmeraj rad družil in si zanj zmeraj vzel čas. Nekajkrat sem bil tudi v njegovi zidanici, vedno v zanimivi družbi, saj je bil že sam zanimiv. Rad je imel ljudi. Bil mi je za zgled, dal sem ga na piedestal za komercialo. Videl sem ga v Rusiji, kako je bil sproščen med poslovnimi partnerji. Pri vsaki mizi se je objemal in nazdravljaval, pa kljub temu nikoli ni izgubil razuma. Z direktorskega mesta je odšel pravočasno. Ni bil kot nekateri, ki so vztrajali predolgo in zaradi tega postali karikature. On je začutil, da je čas za odhod...«

S poslovneži je Kovačiča nekaj let družilo tudi članstvo v nadzornih svetih Petrola, Telekoma in Nove ljubljanske banke.

Priložnosti za lobiranje si je Miloš Kovačič, v mladosti sam uspešen športnik, ustvaril tudi v športu. Krka je postala eden glavnih sponzorjev slovenskega športa, zlasti košarke, kolesarjenja in smučarskih skokov. Samo sponzoriranje košarke in kolesarstva je stalo Krko več kot dva milijona evrov na leto. Ampak se izplača, pravi: »Moraš imeti malo srca in žrtvovati ekonomska sredstva tudi za okolje, v katerem živiš. To je zelo pomembno. Neka razlika vendarle je med tujo in našo tovarno. Čut za okolje je pri tujcu mnogo manjši. Gleda predvsem na finančne učinke, drugače ne bi prišel sem kupiti tovarne. Ne briga ga kaj dosti, da bi sponzoriral kakšen šport ali kulturo« (Lužnik Pohar, 2005: 190).

Miloš Kovačič je nekaj let predsedoval Košarkarskemu klubu Krka in vodil Organizacijski komite Planica. O slednjem v zanj značilnem slogu pove: »Če mene ne bi bilo, ne bi bilo niti tekme... Fantje so pošteni, vse delajo brezplačno. Samo jaz sem jih 'počastil' s tisoč litri cvička, vsak pa je dobil še bundo« (Rankov Suzana, Vukovič Vesna, 2002).

Miloš Kovačič je tudi član Lions kluba Novo mesto in od leta 2002 tudi eden od dvanajstih slovenskih vitezov reda svetega Fortunata, ki je bil v Sloveniji kot samostojna provinca

ustanovljen 21. 12. 1991; kot mednarodno društvo, ki deluje predvsem v srednjeevropskih državah, pa je bil registriran v Mainzu leta 1979. Združuje posameznike, ki so se s svojimi dosežki posebej izkazali, njihovo temeljno vodilo pa je kakovost življenja in pomoč ljudem v stiski. Tesne stike Miloš Kovačič neguje tudi z lovci, saj je član Lovskega društva.

#### **7.2.2.6. Vzroki za odhod dve leti in pol pred iztekom mandata**

Miloš Kovačič je s položaja generalnega direktorja odšel 1. 1. 2005, dve leti in pol pred iztekom mandata. Ostal je svetovalec nove uprave, skrbel je za Krkina podjetja v tujini. Na vprašanje, zakaj se je odločil za odhod pred iztekom mandata, odgovarja: *»Zdaj je pravi čas za moj odhod. Če bi vztrajal še dve leti, bi tolkli po meni, da bi bilo joj. Zakaj, če lahko grem kot gospod?«* (Marjana Vončina, 2004).

*»Treba je iti v pravem času, ko so dobri rezultati, dober 'štimung'. Potem te pa začenjajo odganjati. Predvsem novinarji, ker ne vedo, kaj kdo dela.«*

*»V farmacevtski industriji je treba s takega mesta oditi okoli sedemdesetega leta. Do zdaj sem tudi poskrbel za zamenjave vseh direktorjev, ki so bili z mano v upravi, tako da odhajam zadnji«* (Lindič Dragaš Zdenka, 2004).

*»Odločitev sem sprejel v povezavi z najboljšimi poslovnimi partnerji v ZDA, Veliki Britaniji, Nemčiji, Rusiji, ki s položaja večinoma odidejo ob 70-letnici. Po tem pa ostanejo svetovalci uprav za nakupe tovarn itn. Moj odhod ni povezan s prodajo Krke, pa čeprav je Kučan rekel, da bo slej ko prej prišel strateški partner, sicer bomo propadli.«*

Da njegov odhod pred iztekom mandata ni nič posebnega, poudarja tudi nekdanji predsednik nadzornega sveta Janez Prijatelj: *»Že leta 2002, ko smo Kovačiču mandat podaljšali za pet let, smo se dogovorili, da ga bo še v času tega mandata nadzornega sveta – do leta 2005 – zamenjal Colarič, ki smo ga že takrat evidentirali za njegovega naslednika. Tudi Kovačič je že dlje časa razmišljal o umiku in ob tem vedno rekel, da bo njegov naslednik Dolenjec. Colariča je zelo cenil, dajal mu je velika pooblastila, znal je delegirati naloge, ni vsega držal v svojih rokah. Zakaj smo ga kljub temu imenovali za pet let? Zato, ker pač običajni mandat traja pet let. Tudi ne bi bila nujna predčasna zamenjava, čeprav bi se zaradi Kovačičeve starosti prej ko slej pojavilo tudi to vprašanje. Tudi Colarič ni preveč 'forsiral' zamenjave, čeprav sem opazil, da je postajal že malo nestrpen. Ne vem, če bi še ostal v Krki, če zamenjave ne bi izvedli. O zamenjavi konec leta 2004 smo se začeli dogovarjati že na začetku tega leta. Bila sta gospoda, sama sta se dogovorila. Ljubosumnosti med njima nisem nikoli čutil. Ves čas sta imela drug do drugega spoštljiv odnos. Kovačič je znal 'pokofirati' tudi vodilnim. Večkrat je rekel: 'Ne boste našli takega, kot je Colarič, pa ga lahko iščete kjer*



*koli.' To, kar je 'ratalo' v Krki, je perfektno. Kot je Kovačič uspešno nasledil Andrijaniča, je Colarič uspešno zamenjal Kovačiča.«*

### **7.2.2.7. Zaključek**

Z gotovostjo je mogoče trditi, da se je Milošu Kovačiču uspelo tako dolgo obdržati na položaju generalnega direktorja predvsem zaradi njegove izjemne spretnosti pri vzpostavljanju in ohranjanju koalicij, tako v podjetju kot zunaj njega. Na različne načine, predvsem z majhnimi in večjimi pozornostmi ter tudi darili, je negoval osebne stike z zelo različnimi skupinami ljudi, ki so mu zaupali in ostali zvesti tudi v zanj kritičnih trenutkih. Dobro se je počutil v zelo različnih svetovih, kar mu je omogočal tudi njegov odprt značaj. Vseh 250 ljudi, ki so bili pomembni v njegovem življenju, ni nikoli skušal povezati, ampak je stike z njimi vzdrževal ločeno. Pri tem je zanimivo, da ni bil vodja samo v podjetju, ampak tudi v športnih organizacijah, v klubu pomembnih Dolenjcev itd. Iz vseh situacij, ko so ga skušali spodnesti – bodisi iz političnih razlogov bodisi zaradi reorganizacije, ko je v nezadovoljnih delavcih, ki so izgubili dober položaj, dobil opozicijo, se je izvlekel na zelo podoben način – z osebnimi stiki – tako z vplivnimi ljudmi, ki so zanj zastavili besedo kot z nasprotniki, ki jim je ponudil pomoč pri reševanju zasebnih težav oz. različne ugodnosti in nagrade. To mu je uspevalo vse do odhoda, za katerega se je odločil sam.

O vzrokih za to njegovo odločitev pa je mogoče le ugibati. Morda se je res zgledoval po kolegih v tujih farmacevtskih družbah, kjer naj bi veljalo pravilo, da je starost 70 let čas za odhod. Morda ga je k odločitvi vodila slutnja, da bi na parlamentarnih volitvah utegnila zmagati njemu nasprotna politična opcija, ki bi morda na njegovem mestu želela videti koga drugega. Tretja možnost je, da je spoznal, da zaradi globalizacije Krka sama, brez tujega strateškega partnerja, v prihodnosti ne bo mogla preživeti, ampak jo bo treba slej ko prej prodati. To možnost je poleti 2004 omenjal tudi nekdanji predsednik republike Milan Kučan. Sam pa kot zagovornik slovenskega lastništva pri prodaji »svojega otroka« tujcem morda ni želel sodelovati.

## **7.2.3. Primer neuspešnega ohranjanja koalicije in izgube moči: Droga – razrešitev Matjaža Čačoviča**

### **7.2.3.1. Uvod**

Nadzorni svet uspešnega živilskega podjetja Droga iz Portoroža je na eni zadnjih sej pred iztekom svojega drugega mandata (12. 12. 2003) nepričakovano razrešil predsednika uprave

Matjaža Čačoviča in oba člana uprave. Matjaž Čačovič, ki je podjetje uspešno vodil več kot 13 let, je zanj šokantno novico izvedel na bolniškem dopustu, in sicer med preiskavami v bolnišnici, kjer je čakal na izvid, ki bi potrdil ali ovrgel sum malarije. Nadzorni svet, ki ga je že skoraj 10 let vodil dr. Bogomir Kovač, profesor Univerze v Ljubljani, je Čačoviča dve leti pred iztekom njegovega mandata razrešil iz nekrivdnih razlogov. Ker sta predsednik uprave in predsednik nadzornega sveta deset let (vsaj na videz) korektno sodelovala, Kovač ga je predlagal celo za menedžerja leta, se pojavlja temeljno vprašanje, kaj (tako usodnega) se je zgodilo v zadnjih mesecih, da je razpadlo njuno zavezništvo in se je tehtnica moči prevesila na stran predsednika nadzornega sveta. Zakaj je predsednik uprave izgubil moč? Glavni formalni razlog za razrešitev so bile (pre)pogoste menjave sodelavcev na vodilnih mestih, saj je Čačovič v kratkem času zamenjal več kot deset ljudi. Za vse zamenjave v upravi, razen za zadnjo, je dobil soglasje nadzornega sveta, vsi sodelavci pa so odšli s sporazumno odpovedjo delovnega razmerja. Zataknilo se je pri zadnjem iskanju člana uprave za finance, ko se predsednik uprave in nadzorni svet nikakor nista mogla sporazumeti o imenu člana. Nadzorni svet v nasprotju z ravnanjem v preteklih letih ni več podprl predsednikovih predlogov, ampak ga je raje razrešil in na čelo uprave imenoval novega človeka. Pojavlja se torej vprašanje, zakaj je prišlo do preloma v ravnanju predsednika nadzornega sveta in kaj je povzročilo razhod s predsednikom uprave. Za slednjega je bila odločitev nadzornega sveta prvovrstno presenečenje, saj lastne razrešitve v nobenem primeru ni pričakoval. Mogoče se mu je zdelo le, da bi nadzorni svet kljub njegovemu nasprotovanju v upravo imenoval človeka, ki se mu (Čačoviču) za to mesto ni zdel primeren.

Svoje prve občutke je opisal: *»Nisem mogel verjeti. Bil sem šokiran. Pustimo ob strani, da me sploh ni bilo zraven. A da sva s predsednikom NS še deset dni prej usklajevala gradivo za sejo, član uprave je manj kot teden dni prej z njim usklajeval posamezne zadeve, pa o tem ni bilo niti besede...Popolnoma nerazumljivo«* (Šmuc Sonja, 2004a: 23).

*»...Te točke sploh ni bilo na dnevnem redu. Tudi pod točko razno ne...Bil sem katastrofalno zaupljiv, naiven...To je najbolj neetično ravnanje z nekom. Nimam besed...«*

### **7.2.3.2. Moč predsednika uprave Droge**

Matjaž Čačovič, po izobrazbi diplomirani univerzitetni ekonomist, je v Drogi preživel 15 let. Zaposlil se je kot finančni direktor, dve leti kasneje je postal generalni direktor. Imel je veliko formalno moč in tudi velik ugled. Kot predsednik najprej eno-, kasneje pa tričlanske uprave, je imel dostop do vseh pomembnih virov moči. V podjetje je prišel, ko je bilo to še sestavni del sozda. Po njegovem razpadu mu je uspelo oblikovati močno enovito organizacijo

(d. o. o.) Droga, v kateri je bilo na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja zaposlenih 1200 ljudi. Podjetje mu je uspelo ohraniti tudi po izgubi dveh tretjin jugoslovanskega trga. Ob njegovi razrešitvi je bilo v Drogi zaposlenih 660 delavcev, skupaj z desetimi povezanimi družbami pa okoli 1000. Zmanjšanje števila zaposlenih je dosegel s t. i. mehкими ukrepi (dokupi let, predčasnim upokojevanjem ipd.), tako da ni nihče ostal na cesti. Podjetje je vsa leta poslovalo zelo uspešno in se uvrščalo med deset najboljših v Sloveniji. V zadnjih letih je bil povprečni letni donos 12-odstoten. V letu 2002 se je vrednost delnice povečala za 112 odstotkov, s 42.027 na 89.092 tolarjev. Leta 2002 je Droga ustvarila 1,7 milijarde tolarjev čistega dobička, leta 2003 že blizu 2 milijardi tolarjev. Tržna kapitalizacija se je v času, ko je bil generalni direktor Čačovič, povečala za 5-krat – z 20 na 100 milijonov evrov. Plače zaposlenih so bile v povprečju nekoliko višje od plač v primerljivih podjetjih in od povprečnih plač v Sloveniji (za 16 %) (glej Šuligoj, 2003c, Šuligoj 2003a in Šalamun, 2004). Zaradi vseh teh ugodnih kazalcev je imel Matjaž Čačovič tako med zaposlenimi kot v javnosti, zlasti v menedžerskih krogih, velik ugled, saj je simboliziral razvoj podjetja. Med drugim je prejel nagrado Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne dosežke leta 2001, dve leti kasneje ga je GZS nagradil za trajno najbolj urejeno poslovno okolje, nadzorni svet pa ga je predlagal tudi za menedžerja leta 2003. Največjega, takrat skoraj 20-odstotnega lastnika Droge E.D.& F.MAN COFFEE LTD je Čačovič v družbo pripeljal leta 1995. Drugi največji lastniki so bili konec leta 2003 SOD (8,82 %), KAD (8,75%), Triglav Steber (5,84 %), Zlata moneta I, d. d. (5,75 %), Zavarovalnica Triglav, d. d. (4,33 %), Infond ID investicijska družba, d. d. (3,98 %), KD Investments, d. d. vs. Galileo (3,63 %), Zvon I, ID, d. d. (2,17 %), Pomurska investicijska družba 1, d. d. (1,92%) (glej Tekavec, 2004).

### **7.2.3.3. Moč predsednika nadzornega sveta Droge**

Tudi dr. Bogomir Kovač, ki ga je kot predstavnika malih delničarjev v nadzorni svet pet let po svojem prihodu »pripeljal« predsednik uprave Matjaž Čačovič, sicer lastnik 0,38 % delnic Droge, je imel kot predsednik nadzornega sveta vseskozi veliko formalno moč. Že pred tem se je izkazal kot svetovalec in sooblikovalec poslovnega sistema Droga. Dobri poslovni rezultati podjetja, ki ga je nadzoroval, so še povečevali njegov tudi sicer velik ugled v javnosti. Ugled si je med drugim pridobil kot predavatelj na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kot pisec analitičnih člankov o ekonomskih razmerah v Sloveniji in kot podpredsednik in leta 1997 predsedniški kandidat LDS-a, najmočnejše politične stranke v Sloveniji. Z Drogo je sodeloval tudi poslovno – kot doktor ekonomskih znanosti je za podjetje pripravil več raziskovalnih nalog in projektov, vodstvenim delavcem pa je tudi večkrat

predaval, za kar vse je prejemal honorar. V posameznih projektih Droge je sodelovala tudi njegova žena – arhitektka – in sicer prek svojega podjetja.

#### **7.2.3.4. Osebnostne lastnosti in slog vodenja predsednika uprave Droge**

Predsednik nadzornega sveta, ki je Čačoviča razrešil iz nekrivdnih razlogov, je dejal, da za zamenjavo niso krivi finančni rezultati, niti osebna averzija med njima, ampak je v ospredje postavil socialni in intelektualni kapital, predvsem Čačovičeve osebnostne lastnosti. V prvi vrsti mu očita, da je avtokrat in konfliktna osebnost, v čemer vidi vzroke za nenehne spore v vodilnem timu: *»Temeljni razlog je bil po mojem mnenju vendarle v razmeroma zelo avtokratskem slogu vodenja, ki se je razvijal ob nekdanjem predsedniku, in v tem, da nekateri temu niso mogli ali pa niso hoteli slediti. Stvari so postale nevzdržne in nekaj je bilo treba narediti. Ko se zgodba ponavlja, ponavljala pa se je z različno intenzivnostjo in v različnih presledkih od leta 1997 naprej, dvoma ni več. Imamo zelo jasen skupni imenovalc...«* (Šmuc Sonja, 2004b: 26).

*»Bivša uprava ni imela sposobnosti spodbujanja in oplemenitenja nadarjenosti ljudi...Neprestano so se ponavljali spori znotraj uprave. Lahko bi spremenili statut in imenovali enočlansko upravo, kar pa ne bi rešilo problema - spori bi se prenesli na odnos med predsednikom uprave in ostalimi menedžerji.«*

Na očitek predsednika nadzornega sveta, da ima slab občutek za socialni in intelektualni kapital, je odstavljeni predsednik uprave odgovoril: *»Ta očitek je zanimiv. Očitajo mi pomanjkanje čuta za zaposlene, sama odločitev pa je bila sprejeta brez volje delavcev; oba člana nadzornega sveta, ki zastopata delavce, sta bila iz tega izključena. Kako gre to skupaj, ve samo tisti, ki to očita...Socialni kapital se mi zdi pomemben, saj so največje bogastvo za podjetje njegovi zaposleni. Nihče mi ne more očitati, da z zaposlenimi nisem delal dovolj ali pa da nisem imel dovolj socialnega čuta. V vseh teh letih nihče ni šel zaradi predsednika uprave na cesto. Smo pa število zaposlenih precej zmanjšali. Vsem smo bodisi dokupili leta bodisi jih predčasno upokojili. Ta vidik se mi zdi pomemben. Z intelektualnim kapitalom sem se začel ukvarjati, ko sem začutil, da smo preveč zbirokratizirani. Podjetje sem skušal spremeniti z drugačnimi metodami vodenja. Povabil sem skupino mladih, naj naredijo spremembe v podjetju. Iz tega so nastala koncernska pravila. Uvedli smo tudi kadrovsko sito, tako da je več ljudi odločalo o pomembnih delovnih mestih«* (Šmuc Sonja, 2004a: 24).

Predsednik nadzornega sveta priznava, da način razrešitve predsednika uprave ni vseboval posebej veliko čuta za socialni in intelektualni kapital: *»Način je tisti, ki je bil nesporno problematičen. Zavedati se morate, da je v avtokratski kulturi vodenja, v ozračju, ko se ljudje*

*bojijo sprememb, zamenjavo težko izpeljati. Šlo bi, če bi se dalo o tem dogovoriti, toda po mojem mnenju in po mnenju nadzornega sveta s prejšnjim predsednikom sporazumen odstop pred razrešitvijo ni bil mogoč. Niti sebe niti podjetja namreč ni videl v takih razmerah, da bi bil pripravljen na dogovorjen sestop. Tako smo se znašli v položaju, ko smo morali stvar izpeljati nepričakovano in jo objaviti tik pred zdajci, kot izvršeno dejstvo» (Šmuc Sonja, 2004b:27).*

Avtokratske značilnosti vodenja zaznavajo tudi predsednikovi nekdanji najtesnejši sodelavci. Eden nekdanjih ključnih direktorjev se spominja: *»Vodenje je videl v smislu vojske, popolne centralizacije – najprej sem jaz, potem pa dolgo nič. Funkcioniral je po čustvenih osebnih nagnjenjih. Njegov domet je bil z razvojem podjetja presežen. Njegov koncept je bil, da je imel vse pod kontrolo, v delegiranju nalog ni bil spreten. V tako kompleksnem podjetju pa ne moreš vedeti za vse. Oblikovati moraš tim, ki mu zaupaš. Tega pa Čačovič ni znal. Vse konflikte je jemal zelo osebno in jih močno potenciral. Če se kdo ni strinjal z njim v kakšni poslovni odločitvi, ga je imel za nasprotnika. Vse stvari je jemal črno-belo. Morda je premalo samozavesten? Morda ga je strah, da se mu bodo najtesnejši sodelavci preveč nevarno približali in ga celo presegli?! Nekje v duši je izjemno dober človek, pa čudno okoren ... Nenehno je odstavljaj ljudi, ki so se dokopali do katere koli razmeroma visoke funkcije v podjetju. Kdor koli je postal član uprave, je bil obsojen na skorajšnji umik s tega položaja.«*

Član uprave, ki je zaradi konflikta s predsednikom odšel po dveh letih, je o njem dejal: *»Kot menedžer in kot strokovnjak je bil čisto v redu, nič ni delal narobe. Imel je jasno vizijo in bil je odločen. Za naložbo v Izoli se je več kot pol leta bojeval z nadzornim svetom. Težko bi izdvojil kakšno njegovo strateško poslovno odločitev in jo označil kot nedvomno napačno. Njegova največja slabost je bilo pomanjkanje smisla za delo z ljudmi, tako znotraj podjetja kot navzven. Imel je težave v komuniciranju z ljudmi. To se je najmočneje odražalo v komercialnem delu, saj ni uspel vzpostaviti in še posebej vzdrževati dobrih odnosov s poslovnimi partnerji, bodisi s kupci, bodisi z dobavitelji, bodisi s konkurenti. Zato Droga nikoli ni imela pristnih in toplih odnosov s poslovnimi partnerji na nivoju uprav. Takšnih odnosov enostavno ni znal vzpostaviti. Tako tudi na sestankih s partnerji ni bilo čutiti iskrenega spoštovanja, ni bilo toplega odnosa. Niti ni bilo čutiti, da bi si prizadeval ustvariti prijetnejše in prijaznejše vzdušje...Bolestno si je želel potrditve...Če bi znal delati v timu, bi lahko zelo dobro vodil podjetje.«*

Dodaja, da je imel vse prijatelje le na račun svojega položaja: *»V svojem bistvu je bil izjemno nesamozavesten. Vso svojo samozavest in moč je črpal iz položaja generalnega direktorja Droge. Zaradi položaja je sam sebe spoštoval, identificiral se je s tem*

*položajem... Vedno je deloval s pozicije moči. Po mojem vedenju je imel zelo malo prijateljev, pa še s temi se je praviloma hitro razšel. Vedno je iskal prijatelje med ljudmi, ki so bili bolj komunikativni od njega, saj so mu tako lahko delali družbo na raznih javnih dogodkih in pomagali pri vzpostavljanju stikov z drugimi ljudmi. To je veljalo tudi za nekatere njegove prijatelje, ki so dobili zaposlitev v Drogi. Vendar so za okolico takšna prijateljstva izgledala bolj kot odnos dveh izrazito neenakopravnih ljudi, nekako v stilu viteza in oprode. Spominjam se dogodka, ko je bila Droga sponzor Zlate lisice. Predsednik uprave je šel v Maribor dan prej, da bi se nasmučal, in s sabo vzel enega od direktorjev. Ko sem sam prišel na smučišče pod Pohorjem na dan tekmovanja, sem ju slučajno opazil na poti na smučišče. Njegov prijatelj in sodelavec je poleg svojih nosil še njegove smuči...Nisem mogel verjeti. Jaz se z njim nisem družil zunaj službe, ker je bilo preveč naporno že v službi...«*

I. M. je bil član Drogine uprave več kot tri leta. Takrat je bila uprava dvočlanska, Čačoviču se je pridružil kot njegov namestnik. V primerjavi s kasnejšimi zamenjavami jima je uspelo razmeroma dolgo ohranjati »znosne« odnose. I. M. pravi, da sta se razšla proti koncu: »Čačovičev temeljni problem je bil, da je bil zelo nezaupljiv. Njegova nezaupljivost je mejila že na neracionalnost. Če si imel drugačno mnenje kot on, je bil užaljen. To lahko ponazorim z banalnim primerom. Imeli smo diskusijo, t .i. »brain-storming«, ko smo se pogovarjali o blagovni znamki riža Zlato polje. Zameril mi je, ker sem rekel, da bi morali znamko bolj poudariti, izvor riža pa zasenčiti, saj se je čutil oče te znamke. Po diskusiji me je zgroženo vprašal, kako lahko govorim drugače kot on. Pa čeprav je bil cilj diskusije izmenjava mnenj. Vsako nasprotovanje se mu je zdelo kot grožnja njegovemu položaju. Koalicijo z njim je bilo mogoče imeti le, če si se strinjal z njim. Jaz sem lahko toliko časa vzdržal, ker nisem hotel delati problemov tam, kjer sem ocenil, da gre za nepomembne in neproduktivne zadeve. Skregal bi se lahko tako zaradi velikih kot zaradi malih, banalnih stvari. Del tega je pri njem gotovo prirojeno. Je pač tak človek, težko bi si pomagal, da bi bil drugačen...Matjaž je bil v strahu za svoje mesto zelo ranljiv. To ponazarja ravno pravkar omenjena zgodba. Spraševal se je: 'Zakaj M. govori drugače? Ker hoče priti na moje mesto?' Bolestno se je bal za svoj položaj, nenehno se je čutil ogroženega, zlasti od najbližjih sodelavcev, ki bi mu lahko bili konkurenca...Kar se tiče vodenja, je imel tudi pozitivne strani, predvsem finančni pogled. Včasih je bil bolj trd, pa zato bolj učinkovit. Drogo je iz izgube popeljal v dobičkonosno poslovanje, pod njim so izkoristili to priložnost...Midva sva imela zadnje mesece hude težave v komunikaciji. Mislim, da so ga nekateri hranili s tem, da hočem priti na njegovo mesto. Dokončno sva se razšla pri projektu nove tovarne v Izoli. Temu projektu sem nasprotoval, ker se mi ni zdelo smiselno vlagati v nove zidove. Takrat so bile dobre priložnosti za nakup firm

*tako v Sloveniji kot zunaj države in bi zraven pridobili tudi objekte. Rekel sem si, Matjaž si hoče po osmih letih postaviti spomenik v obliki nove tovarne. In ker se mi je zdelo, da ima več zaslug za firmo kot jaz, sem odšel. Najina vojna bi Drogi samo škodovala. Morda bi v spopadu z njim celo zmagal, a sem raje odšel v novo službo...«*

*Čačovičevo nezaupljivost ponazori I. M. še z eno zgodbo: »Pred ali po kolegiju sem na hodniku govoril z direktorico najpomembnejšega profitnega centra Začimbe, morda dve minuti. Mimo pride Matjaž, ga pozdravim. Takoj za tem me je vprašal, kaj sva se pogovarjala z direktorico. V najinem pogovoru je že videl zaroto proti njemu. To kaže na njegovo totalno nezaupanje...Imel je velik problem. Na kolegiju je želel slišati samo to, kar rad sliši. Ljudje so pametni in ga v glavnem niso vznemirjali. Vsi pa, ki so povedali kaj, česar ni slišal rad, so postali problem in so ga v nadaljevanju zapustili... Neverjetno, stalna obsesija in strah, da ga bo nekdo ogrožal. Kadar je prišlo do razlik v pogledih, si je stvari razlagal kot nasprotovanje. To je postalo mučno, neproduktivno, škodljivo za druge....Bil je velik samodržec, zanj sta bila značilna nedemokratično vodenje in zelo avtoritarno nastopanje...«*

Tudi predsednik uprave je razloge za konflikte z najtesnejšimi sodelavci in za njihove zamenjave iskal tudi pri sebi. Priznava, da se je preveč ukvarjal z določenimi operativnimi zadevami, premalo pa s strateškimi, in da kadrovska politika ni dober del njegovega poslovanja, kar pa po njegovem ni bistveno vplivalo na dosežene rezultate. V pogovoru za Delo pojasni: *»V celoti sem držal v rokah vse niti podjetja. Celo preveč sem se ukvarjal z določenimi operativnimi zadevami, ne pa s strateškimi...Kadrovska politika gotovo ni dober del mojega poslovanja. Imel sem nekaj zgrešenih potez. Pred tem ne bežim. Toda daleč od tega, da bi te napake lahko bistveno vplivale na dosežene rezultate. Zgrešene so bile rešitve pri izbiri direktorjev, kar je bila moja pristojnost, izbira članov uprave pa je bila pristojnost NS. Zato ni umestno meni podtikati menjave članov uprave. Ne vem, zakaj se to meša...NS se je preveč spuščal v kadrovske politiko na nižji ravni, kar je pristojnost uprave. Naloga NS je, da imenuje in razrešuje upravo, ne izvršne direktorje s posebnimi pooblastili...«* (Šuligoj Boris, 2003d).

V pogovoru z mano kakšen mesec pozneje o sebi pove: *»Sem zelo zahteven človek. Zahtevam, da se naloge, ki jih dam, naredi. Rad imam red in disciplino. Je ni tovarne v Sloveniji, ki bi imela tak red. Sem zelo direkten, vse povem direktno v obraz, nisem diplomat, kar mi škodi, saj je Slovenija ena sama hinavščina. Pri zaposlovanju najtesnejših sodelavcev pa sem bil tudi preveč naiven in zaupljiv, podcenil sem pomen njihovih osebnostnih lastnosti...Jasno, da v tako velikem podjetju ne moreš biti demokratičen...«*

O avtokraciji, ki so mu jo očitali tako zaposleni kot zunanji opazovalci, je v intervjuju za Manager povedal: *»O moji avtokraciji se je veliko govorilo. Jasno, da v tako velikem podjetju ne moreš biti demokratičen. Tisti, ki so me bliže poznali, pa so lahko opazili, da sem dostopen, da se za nekatere stvari lahko dogovorimo, če je bilo to seveda smotno. Sem pa v zadnjem letu spoznal, da smo preveč zbirokratizirani in da je treba postopke izboljšati. ISO in podobni standardi vodijo k precejšnji togosti podjetja. Zato sem ugotovil, da moram biti sam generator sprememb. To sem tudi bil. Na koncu koncev pa tudi svoj grobar. Poudarjam pa, da bistvene zadeve izhajajo iz samega nadzornega sveta. Po njihovem mnenju tolikšne menjave v upravi izražajo nezmožnost dela z mano, to, da sem konflikten človek, s katerim se težko dela, in ne vem, kaj še«* (Šmuc Sonja, 2004a: 24).

Svoj slog vodenja je Čačovič opisal: *»Očitajo mi, da sem vzvišen. Ne vem, kaj to je. Morda bi se moral bolj ozreti vase in kaj spremeniti. A saj nisem tak avtokrat! Jaz sem želel samo, da se zadeve izpeljejo, da se to, kar je dogovorjeno, tudi izvrši. Po mojem mnenju sem še premalo vztrajal pri tem, da se sprejeti sklepi in odločitve izpeljejo do konca. Preveč sem se spuščal v operativne zadeve in zato sem potem težko ugotavljal, ali so bile druge naloge v resnici tudi opravljene. Najbrž pa sem nekaterim ljudem premalo puščal, da sami dokončajo projekte, njihova avtonomnost je bila zato manjša, kot bi lahko bila. V zadnjem času sem to opuščal. Prepustil sem jim, da delajo po svoje. A vsi so bili negotovi glede vsake lastne odločitve«* (Šmuc Sonja, 2004a: 24).

Med kritičnimi tveganji za prihodnja leta so člani uprave sami navedli, da bi morali izboljšati medsebojne odnose, in sicer v duhu iskrenosti, profesionalnosti in poštenosti. Čačovič pojasnjuje: *»Nameraval sem imeti iskrene pogovore z vsemi v Drogi, ki niso delali v duhu izboljšanja, ampak so skušali poudariti predvsem svoj jaz in so tako ovirali delo uprave. Iskreni pogovori niso bili navada v Drogi, temveč govorjenje za hrbtom. Kar se mene osebno tiče, pa se mi od predlani ne more očitati nikakršen avtokratizem, nedostopnost ali kaj podobnega. Celo več, nekaterim direktorjem, ki sem jih sam postavil, sem v največji možni meri pomagal, bil sem jim na voljo. To lahko vsak od njih pove, seveda, če so dovolj pošteni«* (Šmuc Sonja, 2004a: 24).

Čeprav je bil predsednik uprave očitno zelo nezaupljiv, je z nekaterimi sodelavci, katerih podporo je potreboval, negoval tudi tesne prijateljske stike, na primer na skupnih večerjih in pri igranju tenisa. Eden od nekdanjih tesnih, a kasneje odstavljenih sodelavcev pravi: *»Midva sva bila osebna prijatelja, zelo dobro sva se poznala. Tudi če sem ocenjeval, da nima prav, mu nisem nasprotoval, ampak sem se raje umaknil. Zdaj sem razočaran, ker je podlegel svojim emocijam. Bil je precej naiven pri vzpostavljanju odnosov...Tako se je na primer*



*nekemu prepotentnemu mladeniču pustil prepričati, da je v Drogi vse narobe, čeprav ni bilo...«*

Večini, posebej najtesnejšim sodelavcem, pa Čačovič ni zaupal niti si ni znal pridobiti njihovega zaupanja oz. naklonjenosti. Tako je za nadzorovanje enega od članov uprave po pripovedovanju sodelavcev menda najel celo detektiva, v zadnjem času pa so snemali tudi seje uprav. Ker Čačovič v upravi ni znal vzpostaviti medsebojnega zaupanja in doseči soglasja o posameznikovih pristojnostih, so v poslovnik zelo natančno zapisali, kdo lahko komu določa pristojnosti itd. Da Čačovič res ni bil diplomat in da je bil v komunikaciji včasih tudi aroganten, ponazori predsednik nadzornega sveta z dogodkom na kosilu po eni od zadnjih sej nadzornega sveta pred iztekom mandata, ki kaže tudi na napetosti v njunem odnosu: *»Čačovič je enemu od mojih kolegov dejal: 'Če se boš lepo obnašal za mizo, pa morda boš tudi v novem nadzornem svetu.' In sem mu odgovoril, da bodo o tem seveda odločali lastniki in ne menedžerji...«*

O zaverovanosti vase po svoje govori tudi izjava predsednika uprave Čačoviča v zvezi z ravnanjem petinskega tujega lastnika Droge, ki naj bi v tistem času svoj delež že skušal prodati: *»...Treba pa je vedeti, da smo bili s predstavniki angleškega partnerja tesno povezani. Nekako identificirani. Delovali smo skupaj. Če mene ni, ne vem, kaj bodo naredili...«* (Šuligoj Boris, 2003e).

Tudi nekdanji uspešni primorski direktor ga je videl kot konfliktno osebo: *»Slišal sem, da je konfliktna oseba, da ni znal vzpostaviti timskega dela in oblikovati tima, ki bi dihal z enimi pljuči. V podjetju, kjer sem bil direktor, smo veliko dali prav na timsko delo...Čačovič je bil izrazit individualist. Kot pri mnogih menedžerjih sem tudi pri njem ugotovil, da se je v družbi rad postavljajl pred sodelavci: »To sem jaz...« To je slaba karakterna lastnost, brez sodelovanja z drugimi podjetje ne more delovati uspešno...«*

Kot pripovedujejo njegovi bivši sodelavci, je Čačovič na vseh področjih zelo težko prenašal poraze, tudi tam, kjer objektivno sploh ni bil dober. V podjetju so vsako leto organizirali turnirje v tenisu in smučarska tekmovanja, včasih tudi skupno jadranje. V nobenem od teh športov Čačovič ni blestel, pa vendarle je pred vsakim turnirjem ali tekmo pričakoval svojo »čudežno« zmago in vedno znova z velikim razočaranjem doživljal svoje poraze. Posebej boleče je bilo zanj izgubljati proti sodelavcem, ki so mu bili po hierarhiji v podjetju bližje. Ti porazi so bili pogosto tudi vzroki resnih zamer.

Čačovič priznava, da v presojanju sodelavcev in v vzgajanju svojih naslednikov ni bil najbolj spreten, da je bil zaupljiv in naiven. Tako o članu uprave, ki je postal zadnje jabolko

spora, pravi: *»Podcenil sem ga, kakšen človek je. Vložil sem ogromno truda, da bi zadeve funkcionirale. Nisem pa pričakoval, da je intrigant, vohljač, predvsem za svoj žep...«*

O nekem drugem sodelavcu pa je dejal: *»Podcenil sem njegovo sposobnost, da bi sam odločal. 100-odstotno mi je bil lojalen, ampak on mora svoje področje voditi sam, nastopati bi moral avtonomno, ne pa kot transmisija mene kot predsednika.«*

Primorski gospodarstvenik je ocenil: *»Čačovič očitno ni znal postaviti pravih ljudi na pravo mesto. Za uspeh menedžerja so tri ključne stvari: postaviti svoje ljudi na pravo mesto, imeti zadovoljne kupce in imeti normalen odnos z lastniki...«*

Zunanjim simbolom moči Čačovič posebne pozornosti ni posvečal. Pisarno je imel v najvišjem – četrtem – nadstropju poslovne stavbe v Portorožu. Velika je bila okoli 30 kvadratnih metrov, skromno opremljena, brez slik, a s pogledom na Tržaški zaliv in zato po njegovem mnenju najlepša.

### **7.2.3.5. Osebnostne lastnosti predsednika nadzornega sveta in njegovo videnje funkcije predsednika nadzornega sveta**

Predsedniku nadzornega sveta so mnogi očitali neetičnost, ker je predsednika uprave razrešil v času, ko je bil ta v bolnišnici, pa tudi hinavščino, saj ga je pred časom predlagal celo za gospodarsko nagrado, zdaj pa naj bi bil prav njegov način vodenja »kriv« za razrešitev. Dr. Kovač odgovarja: *»Zakaj sem Matjaža Čačoviča predlagal za menedžerja leta? Za tisto, kar je storil za Drogo doslej, ne pa zaradi pričakovanj v prihodnosti. Nagrajen je bil za preteklost in zdaj je razrešen zaradi nezaupanja, da bi lahko izpolnjeval pričakovane naloge v prihodnosti. On je dosegel vrh, zdaj pa je postal ovira, saj zaradi osebnostnih lastnosti ni mogel voditi drugače. Če bi pametno ravnal, bi primerno porazdelil naloge, našel ekipo, ki bi ji zaupal. Podcenjeval je marsikaj v sebi in zunaj sebe...V nobenem primeru pa ne gre za mojo hinavščino...Njegova stopnja obolelosti je bila v bistvu takšna, da je šlo za preglede. Če bi šlo za resno obolelost, bi bilo to lahko nekaj povsem drugega in bi zahtevalo drugačen pristop.«*

V intervjuju za Večer teden dni po razrešitvi je Kovač o tem dejal: *»Prejšnji teden je bil Matjaž Čačovič resnično na bolniškem dopustu zaradi bakterioloških pregledov, a ne bi bilo primerno, da bi zaradi tega odločitev predstavili na januarsko sejo. Čas okrog novoletnih praznikov je bil najbolj primeren za tak ukrep, ki bo najbolj koristil prav podjetju. Sicer pa je bil Čačovič razrešen nekrivdno, saj smo želeli s prejšnjo upravo doseči spravljiv ton. Za odločitve pa nadzorniki odgovarjamo le sebi, saj smo zanje odgovorni z lastnim premoženjem. Čačoviču bo v skladu z menedžersko pogodbo pripadlo šest bruto plač, ima pa tudi za*

*približno 100 milijonov tolarjev Droginih delnic, tako da njegov socialni status ni ogrožen. Podali smo tudi predlog, da se z njim prekine delovno razmerje v Drogi, če pa bo želel ostati, česar ne verjamem, bo razporejen na takšno delovno mesto, ki mu pripada» (Toplak Damijan, 2003a).*

V intervjuju za Delo o očitani nemoralnosti Čačovičeve odstavitve doda, da je bilo pred tem v podobnem položaju zelo veliko drugih Droginih funkcionarjev: *»Ali je njegov položaj kot človeka kaj drugačen od položaja vodje pravne službe Klavdije Novak, ki je morala pred desetimi meseci zaradi sindroma Monice Lewinsky čez noč zapustiti podjetje? Ali pa položaj Janija Toroša, Nermina Salmana, Jana Žižka, Aleša Škrabe in drugih?« (Šuligoj Boris, 2003b).*

V pogovoru z mano dr. Kovač pove še: *»Neetično ravnanje? Presoja o tem, kaj bi bilo, če bi bilo, je presoja o tem, zakaj je sploh šel v bolnico, na infekcijski oddelek. Ni šlo za svežo diagnozo, bakterijo je dobil že prej, po treh tednih se je zadeva umirila, pa je vseeno ravno takrat šel na pregled. Po moje se ni hotel udeležiti seje nadzornega sveta, ker je zaslutil, da se nekaj kuha in se je umaknil v bolnico...To je bila zelo resna presoja, kaj storiti. Stvari so bile zelo daleč zapeljane...Če bi odločitev o zamenjavi preložili na januar ali februar, bi bili četrta leta v izjemnih razmerah, tudi glede poslovnega procesa. Mi smo na decembrski seji zavrnilo poslovni načrt, ki ga je pripravila uprava in ga je nadzorni svet dobil komaj sedem dni pred sejo...Bile so tudi špekulacije, kaj bi se zgodilo z 'uporom sužnjev'...Kopica ljudi mi je govorila, da bodo zapustili Drogo...Nismo mogli čakati...«*

Način zamenjave se je zdel sporen tudi direktorju pomembne lastnice Droge, Slovenske odškodninske družbe, Igorju Kušarju: *»Ker smo ocenili, da nadzorni svet dovolj natančno pozna razmere v družbi, v tej sestavi namreč nadzira poslovanje Droge že drugi mandat, nameri nismo nasprotovali. Želeli pa smo, da bi spremembe izvedli v dogovoru z Matjažem Čačovičem. Način, kako je zamenjava izpeljana, se nam zato ne zdi primeren« (Šalamun Andreja, 2004: 79).*

Bogomirju Kovaču očitajo tudi vzvišenost in aroganco, kar naj bi dokazal tudi z izjavami: *»Podjetja niso sanatoriji za zdravljenje menedžerskih duš, nadzorni sveti pa ne morejo biti božične jelke, kjer bi se lučke prižgale enkrat na leto« (Cmrečnjak, Danica, 2003).*

*»Nadzorniki so pri nas predvsem konformisti, zato običajno reagirajo prepozno in še tedaj komaj najdejo prave rešitve« (Kovač Bogomir, 2004a: 77).*

*»Zamenjava Drogine uprave je prva postmoderna odločitev kakega nadzornega sveta, ki je izzvala povsem predmoderne reakcije...Ko bodo poslovni zgodovinarji nekoč sodili o naši odločitvi, bodo rekli, kako čuden je bil tisti čas, ko levo ni bilo levo in desno ni bilo desno in*

*ko tudi center ni bil več na pričakovani sredini. In ko se je nekaj zgodilo zaradi ljudi samih in ne zato, ker nekje v ozadju deluje večno skrivnostni politični ali kapitalski deus ex machina» (Kovač Bogomir, 2004a: 76 – 77).*

*»Ljudje v upravah se morajo navaditi, da danes so in jutri ne. Nadzorni svet jih lahko kadar koli odstavi zaradi česar koli, že zaradi grde kravate. Vprašanje je samo, ali ti bodo dali dovolj časa, da si v miru pospraviš mizo« (Šmuc Sonja, 2004b: 25).*

*»Tradicionalna menedžerska in podjetniška filozofija sta v zadnjih letih postavljena na glavo. Podjetja niso več stroj za maksimiranje donosnosti finančnega kapitala. Menedžiranje nadarjenosti ljudi in njihovega znanja, spodbujanje njihove sociabilnosti in sposobnosti ukrepanja postaja središčna, vendar težko merljiva vrednost podjetij, intelektualni kapital pa njihova osrednja konkurenčna prednost. Konec je torej prevladujoče doktrine, da so finančni kapital in finančni poslovni rezultati temeljni kriterij uspešnosti podjetij in njihovih menedžerskih vodstev...Ta poslovna zgodba bo zagotovo dobila položaj vzorčnega primera v slovenski korporativni zgodovini...In v resnem korporativnem svetu so nesoglasja med člani uprave eden najbolj utemeljenih razlogov za njen odpoklic. Poznavalci podjetniških labirintov vemo, da gre v tem primeru za problem socialnega kapitala. To je sposobnost ljudi, da vzdržujejo medsebojne odnose, kulturo zaupanja in sposobnost hitrega ukrepanja, kar je pravo izhodišče večanja neopredmetene vrednosti družbe. Droga ima na eni strani velik podjetniški potencial v znanju in sposobnostih srednjega menedžmenta, toda pomanjkanje čustvene inteligence vodilnih je vse skupaj pahnil v svet nepotrebne poslovne birokratizacije in samoobrambnih ukrepanj. Podjetje je imelo vizijo, strategijo in skupaj smo zgradili zgleden poslovni sistem, toda bivša uprava ni imela sposobnosti spodbujanja in oplemenitenja nadarjenosti ljudi...« (Kovač Bogomir, 2004b).*

Razrešeni predsednik uprave pa opozarja na Kovačevo nagnjenost k materialnim dobrinam: *»Jaz sem ga podcenil, ker nisem vedel, da ima tako rad denar in da bi bil rad kapitalist – z dobrim avtomobilom, jahto itn. Občudoval je bogate menedžerje, kot je Jankovič in podobni.«*

Čačovičev zagovornik Stojan Zdolšek je dodal: *»Članstvo v nadzornem svetu ni zato, da bi nekdo pridobival posle, ni lukrativna dejavnost, ampak izključno častna pozicija. Tudi zakon govori, da člani ne smejo imeti poslovnih in drugih spornih povezav...Ali je takšen član kredibilen, kompetenten? Mislim, da je to daleč od tega. To pa je razlog za njegov odpoklic. Delničar z 10 odstotki kapitala bi lahko sprožil na sodišču zahtevo za odpoklic takega predsednika NS, prepričan sem, da bi mu uspelo... « (Šuligoj Boris, 2003c).*

I. M. ugotavlja, da je pri B. Kovaču osebni interes prevladal nad strokovnim: *»Strokovno je Kovač gotovo bil dovolj sposoben predsednik nadzornega sveta, vendar pa je njegov privatni interes prevladal nad strokovnim.«*

Primorski gospodarstvenik dodaja: *»Vsi profesorji, od prvega do zadnjega, so udarjeni na denar. Tudi B. Kovač. Kot predsednik nadzornega sveta si ne bi smel dovoliti nobene ekspertize za Drogo. Sam si ne morem niti predstavljati, da bi moj predsednik nadzornega sveta, ki je bil odvetnik, kadar koli naredil kakšno pravno mnenje za naše podjetje. To ne bi bilo higiensko, higiena pa je tudi v poslovnem svetu temelj vsega. Verjetno je Čačovič to kdaj tudi Kovaču vrgel v obraz...Očitno se je začel odnos med njima krhati, ko ni bilo več ustreznega 'napajanja'...«*

O politični opredeljenosti, ki mu jo mnogi očitajo, dr. Kovač pravi: *»Sem neulovljiv, do politike imam ironično distanco. Do moje nekdanje stranke, ki me je tudi predlagala za predsedniškega kandidata, imam že zelo dolgo dovolj kritično distanco...Nikoli nisem popustil političnim pritiskom, niti svoje nekdanje stranke, da bi koga zaposlil zaradi politične bližine...«*

Prevladujoče mnenje med mojimi sogovorniki je bilo, da je Bogomirja Kovača, v katerem so vsi videli velikega strokovnjaka, pri delu z Drogo vodila predvsem želja po zaslužku in da je tako osebne koristi postavil nad strokovne kriterije.

#### **7.2.3.6. Notranje koalicije predsednika uprave Droge**

Matjažu Čačoviču je vrsto let uspelo vzpostavljati in ohranjati razmeroma trdne koalicije tako z zaposlenimi in člani uprave kot z nadzornim svetom. Za večino zaposlenih je bil Čačovič karizmatična osebnost, ki so ji sledili. Sindikat ga je podpiral zaradi rednega izplačila razmeroma dobrih plač. Sam pove: *»Korektno smo sodelovali s sindikatom, s svetom delavcev, imeli smo podjetniško pogodbo, ki je bila vzor drugim na Primorskem. V vsem času mojega mandata ni bilo niti en dan stavke. Vse konflikte smo reševali strpno, korektno in vzorno«* (Šuligoj Boris, 2003d).

Da so bili delavci trdno na njegovi strani, se je pokazalo tudi ob njegovi razrešitvi, saj so z več sto podpisi protestirali proti tej odločitvi nadzornega sveta in razmišljali celo o stavki – vse do dne, ko so se Čačovič in nadzorniki uspešno poravnali – z javnosti neznano odpravnino. Tudi člana nadzornega sveta iz vrst delavcev sta glasovala proti Čačovičevi razrešitvi. Pomena njihove podpore se je dobro zavedal: *»Vsako leto sem vsaj dvakrat obiskal vse poslovne centre, bil med zaposlenimi, v novi tovarni večkrat na leto, vsako leto sem*

*obiskal vseh deset povezanih podjetij. Z ljudmi sem bil. Zato je ta podpora zame velika potrditev, da nisem bil tak, kot me želijo prikazati» (Šuligoj Boris, 2003d).*

*V pogovoru z mano doda: »Jih obiščeš, pozdraviš, vprašaš, kako so in najboljše informacije dobiš...Ob moji razrešitvi so zbirali podpise, niso pa imeli poguma za stavko...«*

*Predsedniku nadzornega sveta se je zdelo povsem logično, da so v sindikatu začeli zbirati podpise za ohranitev starega vodstva: »...saj je Matjaž Čačovič karizmatična osebnost in ljudi je strah izgube 'velikega vodje', ker ne vedo, kaj se lahko zgodi. Nekateri so se celo spraševali, ali naj v ponedeljek sploh pridejo v službo, drugi so hoteli odpovedati napovedano prednovoletno sindikalno zabavo« (Šuligoj Boris, 2003b).*

*Predsednica sindikata Alenka Kubik je ob predstavitvi peticije v podporo odstavljene upravi, v kateri od Droginega nadzornega sveta zahteva, naj še enkrat prouči svojo odločitev in ki jo je v enem dnevu podpisalo več kot tristo zaposlenih, dejala: »Za morebitne napake pri vodenju Droge je poleg uprave kriv tudi nadzorni svet. Prav bi bilo, če bi nadzorniki upravo pred odstavitvijo na pomanjkljivosti opozorili ali ji, povedano v nogometnem žargonu, pokazali rumeni karton« (Šuligoj Boris, 2003a).*

*Slabše je šlo Čačoviču zadnja leta pri oblikovanju zavezništev znotraj uprave, na vodstvenih ravneh in s srednjim menedžmentom. Bivši član njegove uprave pojasnjuje: »Pravzaprav smo vsi člani uprav odstopili po istem vzorcu. V začetku mandata smo dopuščali njegovo poseganje na področja poslovanja, za katera smo bili odgovorni in mogoče tudi manj odločno zagovarjali svoja stališča v primerih, ko se z njim nismo strinjali. Postopoma pa smo želeli v celoti uveljavljati svoje pristojnosti in tudi prevzemati odgovornosti kot člani uprave, kar pa predsednik uprave pravzaprav ni želel. In ko je začelo prihajati do tovrstnih napetosti in konfliktov v upravi, je predsednik uprave začel prepričevati člane nadzornega sveta, kako težko sodeluje s svojim kolegom v upravi in postavlja zahteve za njegov odpoklic. Pravzaprav je vseskozi prepričeval nadzorni svet, da je najboljša rešitev za Drogo enočlanska uprava, seveda z njim kot edinim članom uprave. To pa za nadzorni svet iz razumljivih razlogov ni bilo sprejemljivo. Mislim, da jim je bilo že od vsega začetka jasno, da problem ni v usposobljenosti ali strokovnosti članov uprav, pač pa v osebnosti predsednika uprave. Še posebej, ker se je ta zgodba ponovila približno vsaki dve leti. Edini razlog, da niso že prej zamenjali predsednika uprave, je bil v relativno dobrih rezultatih poslovanja v času Čačovičevega vodenja in v njihovi nepripravljenosti prevzeti odgovornost za morebitno poslabšanje uspešnosti poslovanja v primeru Čačovičevega odpoklica ...Vedeti je treba, da je praktično vse člane uprav predlagal nadzornemu svetu Čačovič. In vse je nadzorni svet odpoklical na njegovo zahtevo. Pri Čačoviču je šlo pravzaprav za paradoks, ko je želel imeti*

*dobre sodelavce v upravi, ki bi mu pomagali pri vodenju družbe, hkrati pa jih je začel zavračati, ko se njihovi pogledi na določene poslovne odločitve niso skladali z njegovimi. Zelo podobno je bilo tudi z menedžmentom na nižjih ravneh... V bistvu se je sam pokopal. Če imaš negativno selekcijo kot on, če imaš okrog sebe raje manj sposobne ljudi, je to dolgoročno slabše tako za podjetje kot za direktorja. Pameten direktor si pripelje najboljše sodelavce. Če bi imel Čačovič dobro ekipo in ji pustil, da opravi svoje delo, bi se lahko samo slikal na lovorikah. Z negativno selekcijo pa ogrožaš svoj položaj in položaj podjetja...«*

Predsednik nadzornega sveta je razloge za konflikt med Čačovičem in tem članom uprave našel v osebnostnih razlikah: *»Osebnostno nista šla skupaj. Takrat sem se zaklel, da moram pri novih zaposlitvah najprej preveriti, ali gresta osebnostno skupaj. A se je ista zgodba z razočaranjem ponovila tudi pri naslednjih dveh članih uprave...«*

Nekdanji član uprave tudi konkretno opiše, kako Čačovič ni znal oblikovati ustreznega odnosa do sodelavcev: *»Kot strokovnjak je bil dober, korektno je opravljal svoje delo. Odnos do sodelavcev pa je bil šokanten. V Drogi smo imeli prakso mesečnih kolegijev, ki so bili praviloma v Portorožu na sedežu družbe in katerega so se udeleževali vsi direktorji posameznih področij in dislociranih enot. Po skoraj vsakem kolegiju je bilo organizirano praznovanje rojstnega dne tistih članov kolegija, ki so imeli rojstni dan v času od prejšnjega do tega kolegija. To se mi je na začetku zdela dobra praksa, dokler tudi sam nisem šel na prvo praznovanje. Takrat pa sem pravzaprav ugotovil, da so takšne zabave služile predvsem za razdvajanje in ne zблиževanje in nikakor niso prispevale k utrjevanju odnosov med vodilnim menedžmentom. Pogosto so se končale z velikimi zamerami in prizadetostjo posameznih članov kolegija. ...Ni znal formirati ekipe, je motivirati, vzgojiti pripadnosti...Podobno je bilo na jadraniu, ko smo se iz Izole odpravili proti Poreču. Šli smo s tremi jadrnicami, pa nismo jadrjali skupaj, tako da so prvi prispeli v Poreč veliko prej kot ostali, pa nas vseeno niso počakali z večerjo...Veliko je bilo na teh izletih norčevanja, vedno so vzeli nekoga na piko. Čačovič je bil grob v izražanju in žaljiv, a nihče se mu ni upal upreti. Sam pa tudi ni bil dovolj zrel, da bi presodil, da takšno obnašanje ni korektno. Moč je črpal iz svojega položaja...«*

Kot precej grobega, vase zagledanega in arogantnega, ki je bil rad na vseh področjih in vedno prvi, je Čačoviča opisal tudi I. M.: *»Prijatelji? Ne, mislim, da prijateljev v glavnem ni imel. Le redko se je družil s komer koli. Včasih je šel s kom na kozarček. Ker jaz nisem bil pajdaš, nisem hodil z njim. Včasih se je dlje časa zadržal za kakim šankom, kjer so ga ljudje 'naplahtali'« s kakšnimi dvomljivimi resnicami, on jim je pa verjel. ...Kot že rečeno, je hotel biti vedno prvi. In ljudje so z njim na primer raje namerno izgubljali v tenisu, samo da se ne*

*bi skregali z njim, da jim ne bi zameril...Sva se pa razšla brez zamere, nisva se razšla v jezi. Celo spila sva nekaj na poslovilnem žuru na ladji in si zaželela vse najboljše. Pa čeprav je med nama znotraj ves čas tlelo...«*

Uprla se mu je skupina mladih, za katere Čačovič pravi: »Skupina mladih, ki sem jih jaz postavil in smo skupaj začeli leta 2002, 2003, je postala neučakana, očitala nam je, da smo zbirokratizirani. Pripomogla je, da je Kovač začel razmišljati, da je stanje nesprejemljivo.«

Predsednik nadzornega sveta je ozračje v kolektivu ocenil slabo: »Na ravni zgornjega srednjega menedžmenta ni bilo dobro. Šlo je za veliko notranjih napetosti, ljudje so se zapirali v svoje kroge, v nekakšne samoobrambne mehanizme. Zanje je značilno, da zbirokratizirajo proces odločanja. V Drogi nihče ni želel sprejemati odločitev, ljudje so nenehno skušali prevaliti odgovornost navzgor ali pa se ji izogniti. Droga je, čeprav je izbrala mlado in obetavno ekipo, po mojem mnenju zašla v zelo nevaren položaj, ki ni bil ne ustvarjalen ne prilagojen sposobnostim mladih kadrov. Med mlajšo generacijo sem zaznal prikrito nezadovoljstvo. Precej jih je že bilo pripravljenih oditi, ker se v podjetju niso več videli. Prepričan sem, da so razvojne sposobnosti na ravni srednjega menedžmenta velike, toda pravega učinka od tega potenciala nisem videl. To pomeni, da je bil prisoten problem vodenja, s tem pa tudi poslovne kulture« (Šmuc Sonja, 2004b:27).

Matjaž Čačovič je torej očitno imel velike težave v iskanju, presojanju in postavljanju pravih ljudi na prava mesta, posebej pri iskanju najožjih sodelavcev.

### **7.2.3.7. Zunanje koalicije**

Sklepanju stikov z zunanjim okoljem Matjaž Čačovič ni namenjal posebne pozornosti. Enkrat na leto so pripravili srečanje z dobavitelji in kupci. Prišlo jih je okoli 400. Včasih so zanje organizirali gledališko predstavo, včasih so jih peljali z ladjo ali zanje na obali pripravili škampiado. Potrebe po lastnih protokolarnih objektih ni imel. Z direktorji največjih odjemalcev (Mercatorja, Tuša in Špara) se je le redko srečal. To pojasnjuje: »Vem, da so nekateri proizvajalci trgovce vabili na izlete, mi jih nismo. So mi rekli, da sem preveč 'škrt', ampak jih nisem 'šmirglal'. Drugače sem si pridobil ceno in ugled...Z Jankovičem sva se neposredno pogajala le v sklepni faz. Me je enkrat vprašal, zakaj edini nisem hotel krepiti osebnih stikov. Nisem hotel sponzorirati rokmeta...«

Nekdanji direktor Mercatorja Zoran Janković se spominja: »Čačovič je bil samosvoj, ni potreboval družbe, usmerjen je bil v svoj krog. Spominjam se otvoritve nove Drogine tovarne, ko je govor začel z besedami: »I have a dream...« . Zdelo se je, da vloge ostalih sodelavcev ni želel posebej poudarjati. Medtem ko sem imel s Kovačičem pristnejše odnose, sem se s



Čačovičem družil le poslovno. Nekoč je izjavil, da si v Mercatorju neupravičeno prisvajamo prevelik rabat od njihovih izdelkov, pa čeprav je bil znesek dejansko zelo majhen. Srečevala sva se na poslovnih dogodkih. Imel je svoj način vodenja, zelo trd, ljudje v proizvodnji so ga očitno zelo spoštovali. Ponosen sem, da v času mojega predsedovanja Mercatorja ljudje od mene niso odhajali, iz Droge pa žal so. Mercator je bil največji Drogin odjemalec, s Čačovičem pa sva se osebno srečevala morda le enkrat na leto ali celo na dve leti. Pravila sodelovanja so bila popolnoma jasna, da so se lahko dogovarjali komercialisti sami. Tudi o sponzoriranju Rokometne zveze Slovenije se nisva nikoli pogovarjala. To kaže na najin odnos, ki je bil korekten, ampak nič več. Za sponzorje sem želel le tiste, ki so bili v svoji panogi najboljši. S Čačovičem tako daleč nisva prišla».

Tudi z državnimi organi in uradniki Čačovič ni navezoval stikov: »Poskusil sem le enkrat – pri Solinah, ki smo jih potem prodali Mobitelu. Skušal sem državo prepričati za denar...«

Z vrstniki – z direktorji drugih podjetij – Čačovič ni navezoval tesnejših stikov ali sklepal zaveznistev. Med redkimi izjemami so bili nekateri primorski direktorji, s katerimi je v prostem času igral tenis. Tudi v nadzornih svetih se ni posebej izpostavljajal, v vsem obdobju je bil le v dveh. Posledica je, da ga dobro ne pozna veliko direktorjev. Uspešen primorski direktor, dejaven v Klubu primorskih gospodarstvenikov, o njem pove: »Čačovič je bil svojstven človek. Ni bil domačin, zelo malo se je družil z gospodarstveniki v regiji. Razpet je bil med Obalo in Ljubljano. Teško je kaj reči o njem, če nisi delal z njim, se z njim družil. Gotovo je bil uspešen menedžer, nenadna odstavitev je čudno izzvenela v tem okolju. Večina ga je imela za velikega individualista, ki ni imel smisla za timsko delo. Vseh trinajst let, kolikor je bil direktor, je bil zaprt vase. Mi imamo Klub primorskih gospodarstvenikov, pa se ni nikoli angažiral. Morda je to razumljivo, saj se le redko kdo, ki se priseli v nek drug kraj, dejavno vključi v to okolje. Večkrat sem govoril z njim, saj ni nekomunikativen, tako da sva se tikala. Globljih stikov pa nisva imela. Mislím, da je bil uspešen gospodarstvenik, ne pa tudi karizmatičen. Je pa res, da je težko biti uspešen, karizmatičen, če naslediš tako karizmatičnega direktorja, kot je bil pred njim v Drogi Marčelo Kralj...Mislím, da je bil Čačovič zelo preračunljiv, da mu je bilo škoda časa za takšne stvari, kot je navezovanje stikov...Sicer pa je njegov velik uspeh izgradnja nove tovarne v Izoli. Ne razumem, še danes (po dveh letih in pol) ne vem, zakaj ga je Kovač razrešil. Je to storil zaradi poslovne politike ali je bila v ozadju 'prava' politika?!...«

I. M. opozori na Čačovičeve težave v komunikaciji z drugimi direktorji, zaradi katerih je posledice čutila tudi Droga: »Na Obali se ni z nikomer razumel, niti s kupci, zaradi česar smo imeli težave. Zaradi njegovega arogantnega obnašanja je počilo v dogovarjanju z

*Mercatorjem...Šlo je za tipičen odnos, ki je bil z vidika poslovne kulture aroganten, Čačovič je bil vase zagledan, tu ga nihče ni ogrožal, ampak je hotel biti prvi, kar kupcu ni bilo všeč. Skratka, vse je hotel sam obvladati...Bil je samodržec znotraj in zunaj...«*

Uspešen gorenjski predsednik uprave in vidni član GZS-ja pa je o njem povedal: *»Srečala sva se na formalnih srečanjih gospodarstvenikov, na zbornici, kjer sva poklepetala, tako da se tikava...Zdel se mi je trezen gospodarstvenik z vizijo, ki ve, kaj hoče. Zato me je presenetilo, da se ni ujel z nadzornim svetom, ampak se je celo zapletel v konflikt z njim...Ker nadzorni svet nima samo nadzorstvene, ampak tudi svetovalno funkcijo. Če med upravo in nadzornim svetom ni odkritih, prijateljskih odnosov, ne gre...Presenečen sem, da se je zapletel v tako oster konflikt, da je moral iti. Dejstvo, da je Droga napredovala, mu že daje dobre reference...Če rezultati štejejo, ni bilo razlogov za zamenjavo...Očitno pa nekaj ni bilo v redu. Včasih že, če dve močni osebnosti prideta skupaj, ni v redu...Bogomir Kovač daje vtis, kot da vse ve. Če bi meni kdo tako solil pamet po časopisih, kot jo je on Čačoviču, bi letele iskre...Morda ni bilo kemije med njima. Veliko je odvisno od teh odnosov. Zakaj se dva ujameta, druga dva pa ne, je težko razložiti...«*

Da je vpetost v okolje zelo pomembna za preživetje in da tudi Čačovič ne bi tako lahko »padel«, če bi bil bolj povezan z vrstniki v regiji in državi, je prepričan primorski gospodarstvenik: *»Direktor mora biti v svojem okolju družbeno odgovoren, mora živeti s tem okoljem, s problemi okolja. Kjer je tako, je več simpatij, krog sovražnikov pa ni tako močan. Težje je zrušiti nekoga, ki je v okolju dobro zasidran. Kadar se politika odloči, da bo nekoga zamenjala, tako ni mogoče nič storiti. Ampak če bi bil Čačovič bolj zasidran v okolju in če bi imel bolj taktne odnose s Kovačem, bi gotovo še ostal na položaju, ga ne bi mogli tako enostavno zrušiti.«*

Direktorji, povezani v Združenju Manager, so se kljub vsemu javno postavili na stran razrešenega Čačoviča, v prvi vrsti zaradi načina razrešitve<sup>10</sup>, kar je slednjega zelo razveselilo: *»Veseli me podpora zaposlenih, nešteta prijazna sporočila in ne nazadnje javno izrečena podpora Združenja Manager, ki je tudi ocenilo, da gre za precedens. Še nekaj se nikoli doslej*

---

<sup>10</sup> Izjava Upravnega odbora Združenja Manager iz decembra 2003: »UO Združenja Manager je bil preko medijev seznanjen z načinom odstavitve predsednika uprave Droga d. d. Matjaža Čačoviča in meni, da navedeni postopek nadzornega sveta ni ustrezen. Dosedanji predsednik Čačovič je Drogo, d. d., vodil poslovno uspešno, zagotavljal je povečevanje premoženja delničarjev, soliden socialni položaj zaposlenih ter dolgoročno prodoren razvoj družbe. Vemo, da ima nadzorni svet vse pravice in odgovornosti v zvezi z imenovanjem in razrešitvijo uprave. Menimo pa, da način odstavitve kolega Čačoviča, ko je bil bolan, ni ustrezen in je nespodbuden za nadaljnji razvoj uspešnega upravljanja naših gospodarskih družb.«

*ni zgodilo – združenje se je v takšnem sporu prvič postavilo na eno stran*» (Mirkovič Peter, 2004).

Z lastniki Čačovič tesnejših stikov ni gojil. Izjema je angleški partner in največji solastnik Droge E.D.& F.MAN COFFEE LTD, ki ga je sam pripeljal v Drogo leta 1994, ko je (angleški partner) kupil 10-odstotni delež kot dokapitalizacijo in kasneje še 10-odstotnega. Z njim je Čačovič vzdrževal dobre stike vse do zadnjega leta – dokler je bil član nadzornega sveta tujec, najprej dvakrat Anglež in potem Nizozemec. Ko pa je poleti 2002 Nizozemca zamenjal Slovenec, je prišlo do razkola, saj je ta na odločilni seji nadzornega sveta podprl njegovo razrešitev. Brez njegovega soglasja razrešitev ne bi bila možna. Čačovič ne razume, zakaj ga omenjeni član nadzornega sveta, ki o svoji odločitvi ne želi govoriti, ni podprl: *»Kaj mu je bilo, ne vem. Rekel sem mu: 'Bila sva po vsem svetu, ne vem kaj te je pičilo.' Morda sva prišla navzkriž zaradi nakupov kave. Mi smo je del kupovali terminsko, ko je bila najcenejša, on pa jo je kupoval za svojo firmo in je velikokrat izgubil, medtem ko je Droga pridobila...«*

Čačovič pove, da od angleškega partnerja nikoli ni dobil namiga, da bi lahko bilo kar koli narobe: *»Man gotovo ni imel nobenih razlogov, da bi me razrešil. Če je kdo v vseh letih mojega direktorovanja pridobil veliko, je bil to prav Man. Če proda svoj 20-odstotni delež delnic, bo imel najmanj sedemkratni kapitalski dobiček z 10-odstotnim deležem, ki ga je kupil na trgu, ko je delnica stala 13 tisoč tolarjev, in še bistveno večji kapitalski donos iz deleža, ki ga je pridobil leta 1995 z dokapitalizacijo...In dodatno: Droga je vsa leta kupovala kavo od podjetja Man – štiri do pet tisoč ton na leto. Če kdo ni imel razloga za mojo zamenjavo, je bil to Man«* (Šuligoj Boris, 2003e).

Predsednik uprave Droge v nasprotju z njegovimi številnimi kolegi menedžerji nikoli ni bil član katere od političnih strank. Droga tudi ni nikoli financirala predvolilne kampanje katere od njih, razen manjšega zneska (300 evrov) za kampanjo predsedniškega kandidata Ivana Krambergerja: *»Jaz sem eden redkih, ki nisem član nobene politične stranke, čeprav so me snubili – Bajuk in SLS. Nekoč – od leta 1976 do 1980 – sem bil v ZK, potem sem izstopil in zdaj sem nepolitičen ... Je pa Obala močno rdeča: Korelič, Krajnc, Kosmina...Sam sem bil vedno zunaj...Ko so me vprašali za politiko, sem rekel, da sem po srcu levi, v firmi moram biti pa desni.«*

Je pa na mesto direktorja za trženje nekaj mesecev pred odstavitvijo nastavil tajnika ene od političnih strank (SLS-a) in v tem so nekateri videli vdor politike v podjetje, kar je sam zanikal: *»Vzel sem ga, ker mi je pripeljal Indonezijca za raziskavo njihovega trga z 230 milijoni prebivalcev in mi omogočil, da sem prišel v stik z najpomembnejšimi muslimani. Sam sem se spomnil na Vehovarja, rekel je, da odhaja iz politike...«*

V intervjuju za Delo je o zaposlitvi Vehovarja dejal: *»Njegovo usposobljenost in ustreznost je preverila tudi direktorica kadrov. Z njim smo sklenili pogodbo za eno leto, z naslovom direktor trženja za Bližnji in Daljni vzhod. Poudarjam, da Droga nikoli ni bila politično opredeljena, sam nisem imel nikoli političnega predznaka. Morda je to koga motilo. In morda je bila ta poteza (zaposlitev Vehovarja) pika na i (kot se je izrazil predsednik NS) za določeno akcijo, ki je bila vnaprej dogovorjena...Nisem imel pomisleka (glede njegove zaposlitve – opomba avtorice), ker mi je jasno dal vedeti, da odhaja iz politike. Res pa mi je v zadnjem razgovoru omenil, da bo še ostal neprofesionalni tajnik stranke, ker ne najdejo drugega, kar mi ni bilo všeč, saj smo popolnoma apolitično podjetje« (Šuligoj Boris, 2003d).*

Tudi v dobrodelna združenja se Čačovič ni vključeval: *»Nisem čutil nobene potrebe niti po »Lionsih« niti po »Rotaryjih«, saj gre pri njih bolj za razkazovanje kot pa za dobrodelnost.«*

Zadržan je bil tudi do sponzorstev. Droga je denarno podprla državno smučarsko reprezentanco, šolsko košarkarsko ligo in akcijo *»Z glavo na zabavo«*, pa tudi nekatere kulturne dogodke, kot so filmski festival v Cankarjevem domu, teden slovenske drame v Kranju, ljubljanski Poletni festival, festival Lent itd.

Med hobiji so bili njegovi najljubši smučanje, plavanje, fitness in tenis. Zlasti slednjega je imel rad, igral ga je tudi s sodelavci: *»Z zaposlenimi smo organizirali vsako leto teniški turnir, sicer sem igral tenis s prijatelji, med katerimi so bili tudi nekateri primorski direktorji in župani oz. županje.«*

Kot povedo njegovi nekdanji sodelavci, mu je zmaga veliko pomenila. Povsod, tudi v tenisu, je želel biti prvi.

### **7.2.3.8. Nastanek, ohranjanje in krhanje koalicije med predsednikom uprave in predsednikom nadzornega sveta**

Za najpomembnejšo od vseh koalicij se je za preživetje Matjaža Čačoviča izkazala koalicija z nadzornim svetom. V desetih letih *»sobivanja«* sta postala predsednik uprave in predsednik nadzornega sveta najpomembnejša stebra moči v Drogi. Sodelovanje med njima je bilo korektno, prevečala ga je medsebojna naklonjenost, na kateri je tudi temeljilo njuno zavezništvo. Predsednik uprave si je naklonjenost predsednika nadzornega sveta *»kupil«* že s povabilom dr. Kovača v nadzorni svet, z naročanjem njegovih storitev (raziskovalnih nalog in strokovnih analiz, svetovanj in predavanj) in s povabilom njegove žene k sodelovanju v nekaterih z arhitekturo povezanih projektih. Helena Kovač je vodila podjetje Geoplan, ki ga je ustanovil njen mož Bogomir Kovač. Predsednik uprave pravi: *»Droga je bila dober vir zaslužka za oba – za dr. Kovača in za njegovo ženo. Dr. Kovač je kot predsednik nadzornega*

*sveta poleg sejinj prejemal tudi del dobička za uspešnost, in sicer okoli 2 milijona tolarjev bruto na leto. Plačali smo mu tudi vsa svetovanja in predavanja, pa čeprav zanje ni dobil niti iskal soglasja ostalih članov nadzornega sveta, kot zahteva Zakon o gospodarskih družbah. Tudi njegova žena je v Drogi dobro zaslužila. Za sodelovanje pri notranjem opremljanju nekaterih prostorov (Drogine poslovne hiše v Ljubljani – opomba avtorice) je v treh letih prejela okoli 15 milijonov tolarjev. Zakaj smo najeli prav njo? 'Podtaknil' mi jo je sodelavec iz marketinga, češ, vzemimo jo, da nas bo imel dr. Kovač rajši. Pravzaprav smo ga res na ta način skušali podkupiti...«*

Predsedniku nadzornega sveta se tovrstno družinsko sodelovanje v projektih Droge ni zdelo sporno, tudi v svetovanjih in predavanjih ni videl kolizije interesov: *»Razvojno vizijo sem napravil zato, da bi upravi pomagal pripraviti poslovni načrt. Za Drogo sem imel kopico predavanj, ekspertiz in analiz, ki ne sodijo v funkcijo nadzora«* (Mihajlovič Novica, 2004).

*»Zadeva se mi ne zdi sporna, čeprav se zavedam potencialne kolizije interesov, ampak teoretično gledano je potem celoten trg takšen. Gre za dve zasebni podjetji, ki medsebojno poslujeta, v nobenem primeru nisem dal nobene iniciative za to, da bi ženino podjetje dobilo posle z Drogo, niti ni to dejstvo vplivalo na moje odločitve v nadzornem svetu. Bili so tudi primeri, ko se je ženino podjetje, mimogrede moja žena je odlična arhitektka z mednarodnim ugledom, prijavilo na odprte razpise v Drogi, in ni bilo izbrano. Odločitev o poslovanju s podjetjem Geoplan je bila izključno v pristojnosti prejšnje uprave in ravno to, da smo se odločili, da to upravo odstranimo, kaže na to, da ni šlo za korupcijo. V štirih letih in pol je podjetje Geoplan z inženiring posli zaslužilo neto devet milijonov tolarjev, torej je šlo za posle relativno majhne vrednosti. V desetih letih sam nisem posređoval nikakršnega posla... Povedal bi še, da se je nadzorni svet v letih 1996 – 2000 odpovedal izplačilu kakršnih koli nagrad in tudi uprava je bila deležna le minimalne nagrade, kar ni običajna slovenska praksa. Šlo je za obdobje gradnje nove tovarne v Izoli«* (Toplak Damijan, 2003).

Po dogodkih v zvezi z razrešitvijo uprave pa ugotavlja: *»Verjetno sem bil takrat premalo pozoren, da nisem pomislil na to, kaj želijo doseči z najemom moje žene. Verjetno so jo res povabili zato, da bi na njihove projekte gledal bolj lojalno. Predsedniku Čačoviču nisem nikoli rekel, naj posređuje za mojo ženo. Verjetno bi danes ravnal drugače in ji odsvetoval delo v Drogi. V nobenem primeru pa ženino sodelovanje v teh projektih ni vplivalo na moje odločitve v nadzornem svetu... Za svoje storitve pa sem sam postavil ceno, saj sem vse naloge in predavanja pripravil neodvisno od mojega predsedovanja nadzornemu svetu. Da ni šlo v nobenem primeru za korupcijo, je prav razrešitev Čačoviča najboljši dokaz...Zakaj bi si sicer rezal fantastično zlato vejo, na kateri sedim?!«*

Takšno poslovno sodelovanje z ženo predsednika nadzornega sveta se zdi mnogim nadzornikom sporno, tudi direktorju Evropskega inštituta za upravljanje podjetij in profesorju financ in ekonomije na univerzi v Bruslju Marcotu Bechtu: *»Tu gre za masiven konflikt interesov. Delničarji bi morali zahtevati jasne odgovore o postopku izbire omenjenega podjetja, in če jih odgovori ne zadovoljijo, lahko terjajo njegovo glavo (glavo predsednika NS – opomba avtorice)«* (Mihajlović Novica, 2003b).

*»Pri poslih, v katere so vpletene povezane osebe, kot je predsednik nadzornega sveta, je nujna preglednost. Člani nadzornega sveta morajo proučiti nujnost posla, ali sta cena in kakovost primerni, šele potem pa tak posel odobrijo ali ne«* (Mihajlović Novica, 2004).

Vzporednih poslov, ki bi lahko bili povezani s podjetjem, ki ga nadzirajo, tudi v Petrolu po mnenju takratnega predsednika NS Mirana Mejaka ne bi dovolili: *»Ne vem, ali se v Drogi res dela to, kar pravite, pri nas tega gotovo ne bi dovolili«* (Mihajlović Novica, 2003b).

Predsedniku uprave in predsedniku nadzornega sveta je uspelo ohranjati zaveznitvo ne glede na latentne konflikte, ki so bili posebej zadnja tri leta nenehno prisotni. Poleg slabe komunikacije z nadzorniki, ki so Čačoviču v zadnjem obdobju očitali tudi nekatere napačne poslovne poteze, pomanjkanje poslovne vizije in realnih ter jasnih načrtov, in očitanih kršitev vodstvenih obveznosti so jih v zadnjem času povzročale predvsem zelo pogoste kadrovske menjave v upravi in na nekaterih drugih vodstvenih mestih, ki so bile tudi formalni povod za razrešitev uprave, saj naj bi se uprava bolj kot z izkoriščanjem poslovnih priložnosti ukvarjala sama s sabo. Kot je ugotavljal eden od sodelavcev, jih je Čačovič najprej menjal na 3 leta, nazadnje pa že na 3 mesece. V manj kot letu in pol je zamenjal kar štiri direktorje marketinga. Eden od odstavljenih članov uprave je ugotavljal: *»Kdor koli je postal član Drogine uprave, je bil obsojen na skorajšnji umik s tega položaja.«*

Nadzorni svet se je kljub nekaterim pomislekom strinjal z vsemi dotedanjimi zamenjavami. Vsa leta je popuščal in se prilagajal Čačovičevim predlogom, samo da je imel, kot je dejal eden od bivših sodelavcev, mir. Sodu je izbil dno konflikt s članom uprave, ki mu je Čačovič odvzel vse pristojnosti. Takrat so mu očitali, da se je uprava sama ukinila. Bogomir Kovač pove: *»...že junija 2003 je ta uprava sama sebe razformirala, ko je predsednik protizakonito odvzel pristojnosti članu uprave Nerminu Salmanu, nadzorni svet mu jih je mesec kasneje vrnil, vendar mu jih Matjaž Čačovič dejansko ni vrnil«* (Šuligoj Boris, 2003b).

V pogovoru z mano je še pojasnil: *»Kot vedno, kadar je prišlo do spora, sem se obnašal strogo legalistično. Droga je imela zaradi konfliktov in izkušenj z odhodi članov uprav zelo strog poslovnik, ki je določal, kako naj uprava deluje. V poslovniku je tudi natančno pisalo, kdo lahko daje pristojnosti. Ne more predsednik uprave dodeljevati pristojnosti. Zato sem*

*zahteval vrnitev v prvotno stanje, torej vrnitev pristojnosti prizadetemu članu uprave. Pa je Čačovič vztrajal, da so se o tem sporazumno dogovorili in da so se celo snemali na seji uprave...«*

Globlji vzroki za konflikte so, kot ugotavljajo predsednik nadzornega sveta in nekateri bivši Čačovičevi sodelavci, tičali v načinu vodenja, ki se ni prilagajal organski rasti podjetja. Čačoviču je kot kriznemu menedžerju, ki je prevzel »razsuto« podjetje, le to uspelo v nekaj letih stabilizirati, zgraditi novo tovarno in družbo z ustanovitvijo večih hčerinskih podjetij v tujini tudi internacionalizirati. Vedno bolj kompleksen in notranje soodvisen sistem je bilo vedno težje obvladovati, prihajalo je do konfliktov. Z avtokratskim vodenjem, ki ga Čačoviču očitajo dr. Kovač in tudi nekateri odpuščeni sodelavci, očitno dogajanj v podjetju ni bilo mogoče obvladovati, prihajalo je do novih in novih konfliktov, tako znotraj uprave kot med predsednikom uprave in nekaterimi skupinami. Prišlo je do klasičnega konflikta, ko so ogromno odločitev – tudi operativne narave – sprejemali na vrhu, v relativno zaprtih krogih. Namesto da bi sistem odločanja demokratizirali, razpršili, so odgovornost za sprejemanje večine odločitev prenesli na vrh, kar je med drugim izzvalo averzijo in blokado odločitev na nižjih ravneh. V latentni obliki se je tako med drugim razvil konflikt med »starimi« in »mladimi«. Zaznal ga je tudi predsednik nadzornega sveta: *»Leta 2002 sem predsedniku uprave predlagal, naj organizira neformalno srečanje in si na njem skuša pridobiti naklonjenost in lojalnost mlajše ekipe. Res je pripravil dvodnevno srečanje v Ribnem pri Bledu, a ni dosegel nič. Stvar se je izrodila, posledica pa so bila še bolj formalistična koncernska pravila in še večja formalizacija in standardizacija dela, čeprav je bil namen srečanja ustvariti nek socialni cement medsebojne povezanosti med upravo in mlajšo skupino menedžerjev. Mladi so se začeli še bolj grupirati in se organizirati po svoje. Mladeniča, ki je imel njihovo podporo, sem zato predlagal v upravo, a se ga je Čačovič zbal in nekaj dni pred sporno sejo nadzornega sveta od njega izsilil podpis, da se odpoveduje članstvu v upravi...«*

Dr. Kovač priznava, da je šlo pri zamenjavi uprave za paradoksalno situacijo, saj je imela Droga odlične rezultate: *»Pravzaprav je situacija paradoksalna, saj so bili poslovni rezultati nadpovprečno dobri. Toda, če smo člani nadzornega sveta po sedmih letih spremljanja sklenili, da je bila komunikacija v podjetju slaba in da s takšnim načinom vodenja Droga ni imela dolgoročne perspektive, bo to najbrž držalo. Navsezadnje za svoje odločitve odgovarjamo z vsem osebnim premoženjem, kar pa za zaposlene in lastnike ne velja. Nadzorniki smo menili, da bi utegnilo biti na nabavnih in prodajnih trgih kritično predvsem leta 2005, tudi prejšnja uprava je sama ugotovila, da so odnosi med zaposlenimi slabi in da bi bilo treba v prihodnje na tem področju več narediti«* (Toplak Damijan, 2003a).

V zadnjem obdobju so bili torej odnosi med predsednikom uprave in predsednikom nadzornega sveta že precej skrhani.

### **7.2.3.9. Zakaj je razpadla koalicija med predsednikom uprave in predsednikom nadzornega sveta?**

Formalni razlogi za razrešitev predsednika uprave po pojasnjevanju predsednika nadzornega sveta segajo od kršitve vodstvenih obveznosti in slabe komunikacije uprave z nadzorniki, prek neizpolnjevanja nalog in prepogostega menjavanja članov uprave do slabih odnosov v upravi. Bogomir Kovač pojasni: *»Predsednik uprave kljub opozorilom ni obveščal nadzornega sveta in ni niti vprašal za soglasje za nakupe povezanih podjetij v letih 2000, 2001 in 2002. Julija letos je bil zadnji rok za pripravo poslovnega načrta za kare Ljubljana, uprava tudi ni pripravila strateške poslovne konference o strategiji proizvodnje in prodaje paštet v naslednjem letu. Velika napaka so bili nenehni kadrovske zapleti in zamenjave članov uprav. Od prvega junija 2002 je Čačovič zamenjal tri direktorje marketinga, in novembra se je Droga v poslovni javnosti predstavljala s kar štirimi direktorji marketinga hkrati. Decembra je prišel še Andraž Vehovar, najprej za »nesojenega« direktorja marketinga. Potem so ga preimenovali v izvršnega direktorja marketinga. Primorci imate lepo besedo: 'kažin' (Šuligoj Boris, 2003b).*

Ob isti priložnosti še doda: *»S takim načinom vodenja, kot ga je ponujal Čačovič, ne moremo zagotoviti dolgoročnih razvojnih možnosti družbe. Mi želimo na vsak način doseči dogovor, sporazumno rešitev problema stare uprave, vendar Čačovič ne želi komunicirati z nami. Osebno sem njega in njegovo sopotnico že večkrat klical, vendar telefonskih klicev ne sprejema...« (Šuligoj Boris, 2003b).*

V enem izmed intervjujev je predsednik nadzornega sveta razloge za razrešitev predsednika uprave takole pojasnil: *»Vedno govorimo o povodih in vzrokih. Vzroki so ponavadi globlji, povodi pa povzročijo, da se nekaj zgodi. Vzroki so bili že dalj časa prisotni. Že nekaj časa smo opazovali, da se poslovne razmere zastrujejo. Internacionalizacija, ki se je kazala kot ena izmed možnih rešitev, ni bila napeljana tako, da bi to rešitev tudi obetala. Droga se je znašla pred izjemno občutljivim strateškim korakom, kaj pravzaprav napraviti v prihodnosti. Ob vsem tem pa se je uprava v jesenskem času spet oblikovala na novo. V zadnjih dveh, treh letih so uprave nastajale ad hoc, ne toliko zaradi razvojnih potreb in vizij Droge, ampak bolj zaradi kadrovske rešitve, ki jih je predlagal sam predsednik. Nadzorni svet mu je pri tem sledil tudi zaradi burne izkušnje iz leta 1998 in 1999, ko je prihajalo do trenj v tedanji upravi med Janom Žižkom in Matjažem Čačovičem. Spor so povzročili različni*



*pogledi in način komunikacije in na koncu je začela uprava razpadati. Takrat smo se odločili, da sledimo Čačoviču in ne Žižku...Povod, ki je potisnil problem zamenjave uprav v ospredje, pa je bil spor, do katerega je prišlo v upravi maja lani, do konca pa je izbruhnil julija. Skratka, uprava je spet doživela notranji konflikt. Podobne razmere smo imeli tudi leta 2002 s tedanjimi člani uprave. Zgodbe so se preprosto začele intenzivirati in ponavljati... Vzroki za spore so bili pogosto zelo banalni, vedno pa so se razvili v dokazovanje nekakšnih medsebojnih razmerij. Če bi vam jih našteval, bi se čudili...» (Šmuc Sonja, 2004b: 25).*

Ob drugih priložnostih Bogomir Kovač doda: *»In v resnem korporativnem svetu so nesoglasja med člani uprave eden najbolj utemeljenih razlogov za njen odpoklic.«*

*»Nadzorni svet Droge v ospredje svoje argumentacije za zamenjavo uprave ne postavlja tradicionalnega spleta finančnih kazalcev in poslovne uspešnosti, ki so še vedno zelo dobri, temveč socialni in intelektualni kapital podjetja. To pa ni niti lahko merljivo niti preprosto razložljivo polje dokazovanja. Sodobni menedžerji, mi je pred leti razlagal Warren Bennis v Las Vegasu, bodo v prihodnosti lahko ostali dobri voditelji, če bodo v podjetjih razvili takšno socialno arhitekturo, ki razvija in spodbuja intelektualni kapital podjetja. To je namreč edina prava in dolgoročna konkurenčna prednost vsake organizacije in njenega vodje. Njegova knjiga Organizacijski genij je dve leti kasneje (1996) razkrila, kako je kreativno sodelovanje ljudi v podjetju ključna skrivnost sodobnega vodenja. In to je postalo v zadnjih letih glavna pomanjkljivost Drogine uprave, ki je daleč preseгла pomembnost premetavanja številke nabavne cene za riž ali kavo, umetnost klanja kokoši in sposobnost prodaje paštet. Celotne zamere glede uspešnosti investiranja in dezinvestiranja so ostale v ozadju, kajti skupen poslovni rezultat jih je še vedno primerno pokrival« (Kovač Bogomir, 2004a: 76).*

*»Nadzorni svet je že dve leti zapored zavrnil letni poslovni načrt skupine, ki predstavlja enega najtehtnejših preizkusnih kriterijev poslovne sposobnosti uprave. Med temeljnimi kamni spotike so bile povezane družbe in njihova poslovna uspešnost. Droga pri tem deli usodo mnogih slovenskih podjetij in njihovih menedžerskih vodstev, ki so iz lokalnih razmer na hitro prerasla v mednarodna podjetja na navidezno domačih balkanskih trgih. Toda vzvodi učinkovitega upravljanja in nadzora povezanih družb, težave obvladovanja tržnih tveganj in celo kulturna različnost so vedno večji omejitveni faktorji razvoja. Internacionalizacija Droge se je namesto obljubljenе razvojne rešitve spremenila v past, ki je postala v lanskem letu povsem očitna. Živilska industrija bo v naslednjih dveh letih doživela temeljite pretruse in številne spremembe v lastniškem, podjetniškem in poslovnem življenju družb. Zato smo želeli imeti novo menedžersko vodstvo, ki bo hitreje in bolj učinkovito branilo Drogin poslovni položaj in ki bo hkrati neobremenjeno in mednarodno dovolj sposobno za nove poslovne*

izzive. Temeljni vzrok menjave menedžerskega vodstva Droge so torej povsem poslovne narave, za njimi ne stoji noben *deus ex machina* lastniških, političnih ali drugih interesov in celo nobenih človeških zamer ni, čeprav je kasnejši javni obred eksorcizma, ki so ga zganjali nekateri mediji, po logiki reči naplaval številne čustvene reakcije...Nadzorni svet je upravo razrešil iz utemeljenih razlogov, ki niso nujno povezani z ugotavljanjem krivde in odškodninske odgovornosti, saj smo ocenili, da je mogoča sporazumna rešitev» (Kovač Bogomir, 2004b).

Odstavljeni direktor je očitane nepravilnosti zavrnil: »Razrešen sem nekrivdno z utemeljenim razlogom. Kdo bo to razumel? Očitali so mi, da v zadnjih letih nisem obveščal in dobil soglasja nadzornega sveta...Toda skupščine so vsako leto potrdile moja poročila in dobil sem ustrezno razrešnico...Po vsem tem (po uspehih družbe kot kapitalizacija, vredna 100 milijonov evrov, 12 – odstotna donosnost kapitala, nova tovarna v Izoli, posodobitev vseh poslovnih centrov – opomba avtorice) se mi naenkrat očita, da ni dovolj izražena sposobnost vodenja. Kaj naj rečem? Vsak komentar bi bil odveč« (Šuligoj Boris, 2003c).

»...Po trinajstih letih vodenja uspešne Droge mi očitajo tole?! O praznih očitkih se na tem mestu niti nočem pogovarjati. Takšnega sklepa se ne bi sramovali, če bi pisali leto 1948...« (Mirkovič Peter, 2004:79).

Do razhajanj med predsednikom uprave in predsednikom nadzornega sveta je prihajalo tudi zaradi projekta prodaje paštete v Indoneziji. B. Kovaču se je zdel projekt nerealen: »Kot veste, v azijskih državah ne jedo toliko kruha, tam prevladuje riž, pašteta pa je izključno namaz in tudi zato je prodor na indonezijski trg lahko težaven« (Mihajlovič Novica, 2003a).

V pogovoru z mano pomisleke še zaostri: »Indonezija je bolj metafora za nek način izgube realnih presojev.«

Nasprotno pa je M. Čačovič prodajo paštete halal na indonezijskem trgu zagovarjal: »Res je, zdaj dvomijo o uspehu projekta, ker naj bi bile indonezijske prehrambene navade popolnoma drugačne od naših, saj na njihovih jedilnikih prevladuje riž. To je res, toda deset odstotkov Indonezijcev se po naših raziskavah prehranjuje s kruhom. Drugi argument: ta desetina Indonezijcev pomeni 23 milijonov ljudi!« (Mirkovič Peter, 2004: 78).

Glede na to, da so konflikti med predsednikom uprave in predsednikom nadzornega sveta v latentni obliki tleli več let in da je pri kadrovskih nesoglasjih doslej nadzorni svet Čačoviča vedno vzel v bran, se odpira vprašanje, zakaj ni bilo enako tudi na usodni seji nadzornega sveta. Zakaj torej nadzorniki niso skušali obdržati zavezništva z direktorjem, ki bi mu mandat potekel čez dve leti? Predsednik nadzornega sveta odločitev pojasni na tiskovni konferenci:

*»Celotna operacija Droga se je pripravljala okoli dva meseca, šlo je za resno vodeno akcijo, v katero se je postopno vključilo potrebno število ljudi...« (Cmrečnjak Danica, 2003).*

Nekaterim ekonomistom se razlogi za odpoklic uprave niso zdeli prepričljivi. Izredni profesor na mariborski Ekonomsko-poslovni fakulteti Borut Bratina je dejal: *»Očitki iz prve skupine (na primer to, da predsednik uprave ni pravočasno obveščal predsednika nadzornega sveta in kljub večkratnim opozorilom ni iskal poprejšnjega soglasja za nakup povezanih podjetij, da uprava ni pripravila poslovnega načrta za poslovni kare Ljubljana, da v novembru ni pripravila strateške konference o prodajni strategiji paštet in da predsednik uprave ni vrnil odvzetih pristojnosti članu uprave Nerminu Salmanu, in sicer kljub izrecnim sklepom nadzornega sveta, op. p.) bi lahko bili zakonski razlog za odpoklic uprave. Druga in tretja skupina razlogov prav gotovo nista dovolj prepričljivi in bosta verjetno predmet sodnega spora. Moja splošna ocena je, da gre za mešanje pristojnosti nadzornega sveta in uprave...S takimi razlogi, kot je na primer premajhno spodbujanje timskega dela ali ustvarjanje negativnega razpoloženja, nadzorni svet priznava, da je naredil napako, ko je Čačoviču spet dal mandat« (Šalamun Andreja, 2004: 76 – 77).*

Pomisleke je imel tudi predavatelj na ljubljanski Ekonomski fakulteti Matej Lahovnik: *»Za Drogo je nekoliko nenavadno, da so upravo razrešili iz nekrivdnih razlogov, zlasti glede na očitke, ki jih navajajo. Seveda je dokazovanje krivde na sodišču vprašljivo in zamudno; glede tega je bolj racionalno upravo rešiti nekrivdno z odpravnino. Poleg tega dokazovanje krivde načanja stara vprašanja in zamere, to pa prav gotovo negativno vpliva na razpoloženje v podjetju. Če se nadzorni svet Droge tega zaveda, potem bi bilo verjetno bolj smiselno, da bi se z upravo dogovoril o odpravnini, ki jo bo očitno tako ali tako izplačal, predsedniku uprave pa bi pustil odprto pot za častni umik brez cirkusa in pranja umazanega perila v javnosti. Če pa nadzorniki menijo, da takšen dogovor ne bi bil možen, potem ni vzroka za to, da ne bi vztrajali pri razrešitvi iz krivdnih razlogov. Kajti zakaj bi bila verjetnost dogovora po javnem pranju umazanega perila kaj večja, kot pa če bi dosegli sporazumno razrešitev zunaj medijskega cirkusa?« (Šalamun Andreja, 2004: 77 - 78).*

Čačovičevo razrešitev je nekdanji član uprave I. M. slikovito opisal: *»Na koncu je Čačovič dočakal, kar je bilo pričakovati. Žel je tisto, kar je sejal – nezaupanje, zaroto. Zamenjava Čačoviča je bila za Drogo dobra zadeva, če pustimo ob strani način. Matjaž je postal za Drogo ovira, njegov način vodenja je bil kontraproduktiven in v škodo podjetja. Ni imel sposobnosti, da bi prepoznal zadeve in jih spremenil. Ko se je končalo napajanje, je bilo 'prijateljstva' konec. Takrat so našli argumente za razrešitev, ni jih bilo težko najti...Mislim,*

*da so ga tisti, ki so mu bili zvesti, izdali, ko so ugotovili, da gredo stvari predaleč – in so poiskali argumente.«*

Možnih razlogov oz. hipotez za razrešitev predsednika uprave je več:

#### **a) Nadzornemu svetu poteče mandat**

Nadzornemu svetu Droge čez tri mesece (šteto od seje NS) poteče mandat. Morda se njegovi člani, ki imajo od članstva določene ugodnosti, bojijo, da ne bodo več v novem nadzornem svetu. Morda so začutili, da predsednik uprave, ki so mu začeli gledati pod prste, pri lastnikih podjetja lobira zoper njih, tudi pri angleškem lastniku, ki je v Drogi nadzoroval 20-odstotni lastniški delež. Zato se ga je treba znebiti. Čačovič priznava: *»Morda sem kdaj kje res rekel, da dr. Kovač ne bo več predsednik nadzornega sveta...Sem ga pa, ko sva usklajevala gradivo za sporno sejo NS, res opozoril, da bo treba čez tri mesece sklicati sejo za nov nadzorni svet...«*

In še: *»Marca prihodnje leto mu poteče mandat. Opazil sem njihovo nervozo, strah, da ne bodo znova izvoljeni. To lahko preberemo v zapisniku njihove 40. seje, na kateri so me razrešili. Citiram (stran 9): 'Predsednik NS opozori, da se mu izteka mandat. Potrebno je sklicati izredno skupščino delničarjev.' Naprej najdemo pojasnilo, da se bo NS dogovoril z lastniki – to velja posebej poudariti – da 'spremembe v članstvu zunanjih članov niso predvidene'«* (Mirkovič Peter, 2004: 79).

V pogovoru še doda: *»Je pa NS Droge na zadnji seji, ko me ni bilo zraven, ugotovil, da so sami primerni za še en mandat, da imajo podporo lastnikov za naprej in da ne vidijo problema, da ne bi bili še enkrat izvoljeni. To me zelo preseneča. Kaže pa tudi, da jim ta položaj zelo godi. Gre za ugledno in dobro plačano funkcijo.«*

Po mnenju primorskega gospodarstvenika bi lahko bil v ozadju razrešitve tak odnos predsednika uprave do predsednika nadzornega sveta: *»Če je Čačovič res govoril članom nadzornega sveta v smislu, če boš priden, boš še lahko član, je bil zelo netakten. Stiki z nadzorniki so namreč zelo pomembni. Jaz sem imel enajst let istega nadzornika in vem, da je zelo pomembno, da gojiš z njim partnerske odnose. Biti moraš pošten in odkrito povedati vse stvari, ki jih on mora vedeti. Za skrivanje in dvojna merila v poštenem odnosu ni prostora...Je pa svojega denarja vreden tudi predsednik NS Bogomir Kovač. Tudi on je politik in ne more realno postavljati stvari. Meni ni všeč kot človek. Ne maram ljudi, ki dajejo vtis, da vse vedo. Malo je predsednikov nadzornega sveta, ki ne posegajo v avtonomijo uprave. Če ni zaupanja, se hočejo vmešavati v poslovodne odločitve. Firma lahko napreduje le, če ni permanentnega nezaupanja nadzornikov do uprave...«*

Hipotetično bi bilo mogoče, da nadzorniki ne nameravajo sprejeti še enega mandata in želijo svojim naslednikom predati podjetje brez konfliktnega vodstva, ki bi utegnilo ogroziti razvoj podjetja po vstopu v EU. Vendar pa ta hipoteza ni videti povsem realna, saj so si člani NS – kot je bilo mogoče takrat soditi po nekaterih izjavah – skušali zagotoviti še en mandat. Predsednik NS namreč pove, da so člani NS pripravljene prevzeti odgovornost za zamenjavo uprave in podjetje spremljati oz. nadzorovati še naprej: *»Nismo za to, da bi odgovornost za naše ukrepanje prevzel nekdo drug...«*

Predsedniku nadzornega sveta je nedvomno ustrezal položaj v Drogi, saj je tako njemu kot ženi omogočal pomemben vir prihodkov. Odpira se vprašanje, ali se je po skoraj desetih letih za umik podpore predsedniku uprave odločil tudi zato, ker je bil morda ogrožen ta njegov položaj?

#### **b) Užaljenost predsednika nadzornega sveta**

Uprava ni upoštevala razvojne vizije za območje Ljubljane, ki jo je pripravil predsednik nadzornega sveta in zanjo zaračunal 700 tisoč tolarjev. Morda je bil dr. Kovač užaljen in tudi zaradi tega ni več podpiral Čačoviča, ki je trmasto zavračal njegov projekt?!

#### **c) »Družinsko« ozadje zamenjave**

Žena predsednika nadzornega sveta je v prvih letih z Drogo poslovna sodelovala pri več arhitekturnih projektih, a je na natečaju za oblikovanje degustacijske opreme niso izbrali niti je o izboru niso obvestili. Zaradi tega (neprimernega načina komuniciranja) se je pritožila predsedniku uprave in pritožbo v vednost poslala tudi predsedniku nadzornega sveta – torej svojemu možu. Morda je tudi to pospešilo sprejem odločitve, da je treba Čačoviča zamenjati?! Dr. Kovač je namreč omenjal tudi Čačovičev način komuniciranja.

#### **d) Politično ozadje zamenjave**

Predsednik uprave Matjaž Čačovič je nekaj tednov pred razrešitvijo na mesto direktorja trženja za oddaljene dežele nastavljal tajnika ene od političnih strank, ki je konkurenčna stranki, ki ji je nekoč predsednik nadzornega sveta formalno pripadal, še vedno pa ji je blizu. Morda je na odločitev o razrešitvi vplivala tudi ta zaposlitev, saj se je ob njo dr. Kovač tudi javno obregnil, češ da politika nima kaj iskati v gospodarstvu in da je bil tajnik politične stranke sprejet v Drogo mimo vseh postavljenih kadrovskega procedur: *»Zdi se mi povsem neustrezno, da je nekdo izvršni direktor družbe in obenem amaterski funkcionar v vodstvu neke stranke, pa če je to Vehovar ali Golobič...«* (Mihajlovič Novica, 2003a).

Po Kovačevem mnenju je bil temu vidiku morebitnega političnega ozadja zamenjave dan prevelik poudarek: *»Odločitev o tem, da se zaposli A. Vehovar, ni bila v pristojnosti nadzornega sveta, ampak uprave. Bolj sporna se mi zdi odločitev, da Droga sploh gre na*

indonezijski trg, ki je sicer največji muslimanski trg na svetu, še posebno, ker o tem nadzorniki nismo razpravljali. Zaposlitev Vehovarja ne bi bila dovolj tehten razlog za odstavitev bivše uprave, je pa bila eden zadnjih kamenčkov v tem mozaiku čudaškega načina vodenja poslov. Zadeva se politično preveč potencira» (Toplak Damijan, 2003a).

Dr. Kovač je teden dni po zamenjavi odločno zavrnil namige, da je v ozadju odstavitve Drogine uprave politična stranka LDS: *»Politika pri zamenjavi uprave ni igrala nikakršne vloge in tudi moj položaj do vladajoče politike je povsem avtonomen. Tisti, ki me bolje poznajo, vedo, da zelo dolgo časa čakam in sem potrpežljiv, preden ukrepam, a takrat sem brezkompromisen. Do odločitve o zamenjavi uprave je prišlo po dolgem in zelo treznem premisleku in ne drži, da bi se vse zgodilo na horuk, kot želijo nekateri predstaviti zadeve. Celotno zgodbo poskušajo razlagati, kot da je prišlo do nasprotovanj med mano in bivšim predsednikom uprave Droge, a to ni res. V zasebnem življenju se z Matjažem Čačovičem nisva srečevala, v poslovnem pa sva imela popolnoma korekten odnos«* (Toplak Damijan, 2003a).

Čeprav je dr. Kovač zatrdil, da pri tej zamenjavi politika ni igrala nobene vloge, je vendarle možna tudi hipoteza, da z zamenjavo »politično neposlušnega« Čačoviča in z nastavitvijo »politično primernega« novega direktorja politična stranka dr. Kovača prevzema krmilo v podjetju Droga. Odstavljeni direktor je možnost političnega ozadja dopuščal: *»Če sprejmemo domnevo, da je bila sprememba v Drogi izvedena iz političnih razlogov in da se tudi med direktorji vse bolj dela politična polarizacija, potem je vprašanje, kako direktor, ki ni politično naravnan, lahko vodi kakšno veliko družbo...Kar se tiče politične implikacije, se kaže, da je vedno bolj prisotna tudi pri menedžmentu v Sloveniji. Tega ne morem dokazati. Domnevam, vendar nimam dokazov. Konec koncev je predsednik NS član LDS-a«* (Šuligoj Boris, 2003d).

#### **e) Mladi želijo »prevzeti« podjetje**

Skupina mladih v podjetju je postajala vse močnejša, vse glasneje je opozarjala na domnevno zbirokratiziranost podjetja. Morda so prav mladi odločilno pritiskali na nadzorni svet in tako spodnesli Čačoviča. Dr. Kovač pravi: *»Name se je obračalo vse več ljudi iz Droge, ki so postavili alternativo – jaz ali Čačovič...Nisem mogel prevzeti tveganja, da bi odšli najboljši strokovnjaki...Kopica ljudi – mlajše in srednje generacije – mi je govorila, da bo zapustila Drogo...«*

#### **f) Združevanje slovenske živilske industrije**

Mnogi strokovnjaki, ekonomisti in politiki so menili, da bi bilo treba slovensko živilsko industrijo pred vstopom v Evropsko unijo ustrezno povezati. Morda Matjaž Čačovič

združevanju ni bil dovolj naklonjen in ga je bilo treba zato odstraniti?! Morda si je v primeru združitve obetal preveč? Znano je njegovo stališče do povezovanja prehranskih podjetij: *»V Drogi smo imeli že nekaj projektov neuspešnih povezav z Žitom in Kolinsko. Kar nekaj stvari se je spremenilo. Drogin nosilni program je tako specifičen, da bi težko dosegli kakršno koli sinergijo, kajti nobeno drugo podjetje ne proizvaja paštete, ne kave, ne čajev, to pa so nosilni programi, ki predstavljajo 70 % naše proizvodnje. Če bi se združila vsa slovenska prehranska industrija, bi bilo nekaj prednosti. Dosegli bi boljše nabavne pogoje pri trgovcih, bile bi sinergije na zunanjih trgih s skupno prodajno mrežo. Toda morali bi zapreti precej programov in precej ljudi bi izgubilo delo...Ne vem, kakšen smisel bi imelo (povezovanje živilskih podjetij – opomba avtorice). Ali bi s tem dosegli le to, da bi vsa slovenska prehranska industrija ostala v slovenskih rokah ali pa bi bila tako očiščena celo bolj vabljiva za kakšnega tujega kupca«* (Šuligoj Boris, 2003d).

Namigovanja, da naj bi bili upravo Droge zamenjali, ker naj ne bi bila naklonjena povezovanju z drugimi strateškimi partnerji, je predsednik nadzornega sveta zavrnil: *»To so špekulacije, ki se pojavljajo v zadnjem obdobju. V nobenem primeru ni bilo govora o kakšnem prevzemu, čeprav teoretično lahko pride do prevzema Droge že jutri, je pa to vsekakor odločitev, ki je v rokah lastnikov in ne nadzornega sveta. Ponovno poudarjam, da odločitev o zamenjavi uprave ni bila sprejeta v zadnjem tednu, ampak se je sprejemala dlje časa, želeli pa smo oblikovati tričlansko upravo, od katere bi dva člana prišla od zunaj, za notranjega predstavnika pa ni bilo dvomov«* (Toplak Damijan, 2003a).

Zamenjavo je dr. Kovač utemeljeval tudi s povečanimi pritiski na slovensko živilskopredelovalno industrijo ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo: *»...ravno vstop Slovenije v EU zahteva izredno dobro ekipo. Bivša uprava, ki se je ukvarjala predvsem sama s sabo, na te izzive ni bila pripravljena. V Drogi je bila kopica sposobnih in izobraženih ljudi, ki niso bili dovolj motivirani, in menim, da bo zamenjava uprave prinesla za Drogo boljše poslovanje in najboljše možne poslovne rezultate, ter tudi za lastnike najboljšo ceno delnice. Prihodnji poslovni rezultati družbe bodo potrdili, ali je bila naša odločitev pravilna, in če ne, bo lahko lastnik zamenjal tako nadzorni svet kot upravo«* (Toplak Damijan, 2003a).

Tudi predsednik uprave Kapitalske družbe, pomembne lastnice Droge, Borut Jamnik je opozoril, da se obema živilskopredelovalnima podjetjema – Drogi in Kolinski – v prihodnje ne pišejo najboljši časi in da bo v domači živilskopredelovalni panogi nedvomno še prihajalo do konsolidacij, tako pred vstopom v Unijo, kakor tudi pozneje, po vstopu v ERM2: *»Z vstopom v petnajsterico in z odpravo carin bo slovenska živilskopredelovalna panoga namreč izpostavljena morebitni novi konkurenci in cenovnim pritiskom, odpadli pa bodo tudi*

*»ugodni« meddržavni sporazumi med Slovenijo in državami jugovzhodne Evrope» (Tekavec Vanja, 2004).*

Da bi utegnili biti ta hipoteza realna, se je pokazalo že dva meseca po Čačovičevi razrešitvi, ko se je začelo kapitalsko povezovanje Droge in Kolinske iz Ljubljane. To je kupilo 20-odstotni delež angleškega lastnika Droge.

### **7.2.3.10. Zaključek**

Ne glede na to, kaj je v resnici povzročilo razpad koalicije med predsednikom uprave Droge in predsednikom nadzornega sveta, je nedvoumno jasno, da Matjaž Čačovič ni znal pravilno oceniti dogajanja okrog sebe in da ni bil uspešen pri ocenjevanju distribucije moči v podjetju, saj ni znal identificirati nekaterih pomembnih oddelkov oz. nosilcev moči. Pri njem ni bilo nujno potrebne modre paranoje, tako da ni zaznal sprememb v odnosih med nosilci moči, ki so nazadnje pripeljali do oblikovanja novih koalicij. Najboljši dokaz za to je Čačovičevo popolno presenečenje ob njegovi razrešitvi, saj je bil prepričan, da ga bo nadzorni svet tudi tokrat, tako kot že nekajkrat prej v zadnjih treh letih, podprl in upošteval njegove predloge glede članov uprave. V najslabšem primeru pa bi se mu lahko zgodilo – tako je bil prepričan – da mu bo nadzorni svet v upravo »podtaknil« človeka, ki ga ni maral. Da se je v zadnjih tednih res nekaj prelomilo v odnosih med predsednikom uprave in predsednikom nadzornega sveta, dokazuje tudi to, da bi moral Kovač Čačoviča, če so bile očitane nepravilnosti utemeljene, bodisi razrešiti že veliko prej ali pa ga zdaj razrešiti vsaj krivdno. Nekateri strokovnjaki namreč v očitanih napakah vidijo temelj za dokazovanje krivde in zahtevo po odškodnini. Čačovič sam priznava, da je bil v ocenjevanju ljudi in pri navezovanju stikov naiven in nezrel, da je bil morda preveč trmast in da je podcenjeval osebnostne lastnosti najbližjih sodelavcev. Ni mu uspelo premagovati njihovega odpora, ampak je z uporabo formalne moči, na primer z odvzemanjem pristojnosti, konflikte samo še poglobljal. Tudi ni bil dovolj spreten pri nadzorovanju oz. obvladovanju lastnih čustev. Kot že rečeno, je bil nespreten tudi pri presojanju odnosov med predsednikom nadzornega sveta in posameznimi deli podjetja, na primer mladimi. Ni zaznal, da so mladi na svojo stran pridobili predsednika nadzornega sveta, posledica česar je zamenjava morda tudi bila. In kakšne so bile možnosti, da bi se Čačovič obdržal na mestu predsednika uprave Droge? Sam je prepričan, da bi bilo to mogoče le, če bi si v preteklosti pridobil večji lastniški delež v podjetju oz. nadzor nad večinskim deležem, na primer z ustanovitvijo družbe pooblaščenke. Tudi brez tega pa bi mu morda uspelo, če bi bil bolj spreten pri iskanju zaveznikov tako v nadzornem svetu kot med menedžmentom in če bi se zavedal, da je vedno treba uporabiti koalicije. Tega pa mu



njegove osebnostne lastnosti, kot sta nezaupljivost in trma, niso omogočale. Med drugim ni bil pripravljen popustiti in podpreti razvojne vizije, ki jo je za Ljubljano pripravil predsednik nadzornega sveta, niti se ni dal prepričati o smiselnosti združevanja slovenske živilske industrije. Kot je dejal eden od sogovornikov, se je Matjaž Čačovič morda bal, da ne bi bil na čelu združenega podjetja. Vsekakor je mogoče zaključiti, da je bil predsednik uprave Matjaž Čačovič žrtev lastne nesposobnosti pri iskanju zaveznikov in oblikovanju koalicij.

#### 7.2.4. Analiza primerov

S pomočjo modela bom v tem delu skušala prikazati bistvene razlike v koalicijskem ravnanju obeh direktorjev in dokazati, da je prav ustrezno oblikovanje in ohranjanje koalicij najpomembnejše za preživetje direktorja, pomembnejše od sloga vodenja in celo od poslovnih rezultatov. Njun odnos do oblikovanja koalicij je mogoče prikazati v shemi:

	M. Kovačič	M. Čačovič
<b>Stil vodenja</b>		
Avtokrat	DA	DA
<b>Notranje koalicije</b>		
Zaposleni, sindikati	DA	DA
vodilni menedžerji	DA	NE
srednji menedžment	DA	NE
<b>Zunanje koalicije</b>		
poslovni partnerji	DA	NE
Lastniki	DA	NE (LE DELNO)
državni uradniki, politiki	DA	NE
lokalna oblast in lokalno okolje	DA	NE
Direktorji drugih podjetij	DA	NE
društva in združenja	DA	NE
<b>Slog oblikovanja koalicij</b>		
personaliziran	DA	NE
institucionalen	NE	DA
funkcionalen	NE	DA
<b>Zunanji simboli moči</b>	DA	NE

Na oblikovanje koalicij so pomembno vplivale osebnostne lastnosti obeh direktorjev, po katerih se precej razlikujeta. Medtem ko je bil Miloš Kovačič karizmatičen, zelo odprt, komunikativen, neposreden, skratka ekstravertiran, je bil Matjaž Čačovič po značaju precej zaprt, introvertiran, kljub drugačnemu zunanjemu videzu precej nesamozavesten, boječ v odnosih z ljudmi, s skromno karizmo, čeprav po oceni večine ni bil nekomunikativen. Obema je skupno, da govorita zelo odkrito, neposredno, brez dlake na jeziku, obema godijo pohvale in priznanja od zunaj. Po načinu vodenja dajeta oba videz avtokrata, čeprav je Kovačič ves čas dokazoval, da je v resnici velik demokrat, medtem ko se je Čačoviču zdel avtokratski slog edini možni način uspešnega vodenja. Kovačič in Čačovič se zelo razlikujeta po zaupljivosti. Medtem ko je Kovačič sodelavcem zaupal, je bil Čačovič izjemno nezaupljiv, najtesnejših sodelavcev se je bal, v njih je videl tekmece, ki bi lahko ogrozili njegov položaj. Kovačič je znal ustvariti prijetno in toplo vzdušje v vseh okoljih, Čačoviču to ni uspevalo, pogosto je imel težave s komunikacijo. Kovačič je znal ustvariti tim, motivirati sodelavce in nanje delegirati naloge, Čačovič je bil prav pri oblikovanju tima in motiviranju najtesnejših sodelavcev najšibkejši, rad je držal roko nad vsemi odločitvami.

Kar zadeva notranje koalicije, je obema direktorjema uspevalo vzdrževati dobre odnose z zaposlenimi. Prvi razlog za močno zavezništvo z delavci so bile nedvomno redne in razmeroma visoke plače, v obeh primerih so bile višje od slovenskega povprečja – leta 2003 v Krki za 40 %, v Drogi za 16 %. Oba sta se zavedala, da delavce zanimajo predvsem plače in da se jim zdijo pomembni neposredni stiki z direktorjem. Oba sta zato veliko skrb posvečala rednemu obiskovanju zaposlenih na delovnem mestu; tako sta med njimi ustvarjala vtis, da jima zanje ni vseeno. Korak več je storil Kovačič, ki je za vse zaposlene redno organiziral družabna in športna srečanja, ki se jih je vedno tudi sam udeleževal in navezoval stike s čim več zaposlenimi. Niti Kovačič niti Čačovič nista imela težav s sindikati, Čačoviča so ob razrešitvi s podpisovanjem peticije podprli tudi delavci in sindikat. Razmišljali so celo o stavki, vendar se na koncu zanjo niso odločili. Morda zaradi uspešne poravnave, vključno z javnosti neznano odpravnino, ki sta jo nekaj dni po razrešitvi sklenila Čačovič in Kovač. Očitno pa zavezništvo z delavci tudi ni bilo dovolj močno.

Velike razlike je opaziti v njunem odnosu z najtesnejšimi sodelavci, z vodilnim in srednjim menedžmentom. Glavna razlika je v njuni sposobnosti postavljanja pravih ljudi na prava mesta in v razreševanju konfliktov. Kovačič je imel izjemen posluh in intuicijo za opazovanje, presojanje in izbiro pravih ljudi v množici, ki se je ponujala. Izkazalo se je, da je znal odkriti in izbrati prave ljudi, na katere je prenesel vrsto nalog. Bistvena Kovačičeva značilnost je bila, da je sodelavcem zaupal. Čačovič nasprotno pri izbiri ljudi, zlasti najtesnejših sodelavcev, ni

imel sreče, ni jim zaupal, nanje ni prenesel dovolj pooblastil, večino stvari je obdržal v svojih rokah. Oba direktorja sta se soočala tudi s konflikti z najtesnejšimi sodelavci, v primeru Krke zlasti ob reorganizacijah. Načina, kako sta jih razreševala, pa se bistveno razlikujeta. Medtem ko je Kovačič ljudem prisluhnil, jih skušal prepričati, kako zelo pomembna je njihova vloga v Krki, da plača ni najpomembnejša stvar na svetu in jim skušal pomagati v zasebnem življenju, denimo pri gradnji hiše, nakupu vikenda ali avta, šolanju otrok, pa je Čačovič ubral povsem nasprotno pot. V najtesnejših sodelavcih, tako v vodilnih menedžerjih kot v srednjem menedžmentu, je videl konkurente; če se z njim niso strinjali, se je z njimi sprl in jim najpogosteje vzel pooblastila. Tako je konflikte samo še poglobljal. Rezultat je bil, da so ljudje – po istem vzorcu – od njega odhajali, medtem ko se je Kovačič rad pohvalil, da so tisti, ki niso bili zadovoljni, po temeljitem pogovoru z njim in po pomoči, ki jim jo je ponudil, v glavnem ostali v Krki. Pri reševanju njihovih problemov se je torej osebno angažiral in si skušal pridobiti njihovo naklonjenost, kar je bilo za Čačoviča nekaj tujega. Kovačič je bil pri sklepanju zavezništev z najbližjimi sodelavci zelo spreten, medtem ko je Čačovič pomen njihove naklonjenosti tako za uspešno poslovanje podjetja kot za svoj obstanek na vrhu podcenjeval.

Podobne razlike je med Kovačičem in Čačovičem mogoče zaznati tudi v njunem odnosu do zunanjega okolja. Povsem nasproten odnos sta imela do poslovnih partnerjev. Medtem ko je Kovačič gojil trdne in prijateljske odnose tako s kupci kot dobavitelji, se Čačoviču to ni zdelo potrebno. Seveda je treba upoštevati razlike med podjetjema. Drugače je prodajati zdravila kot kavo, čaje in pašteto, drugače je pridobivati surovine za proizvodnjo zdravil kot pa denimo za proizvodnjo čajev in paštete. Velike so bile tudi razlike med trgi, na katere sta podjetji prodajali izdelke. Ruski trg, ki je bil odločilen za Krko, se razlikuje od trgov bivše Jugoslavije, kamor je večino izdelkov prodala Droga. Ne glede na vse pa določen skupni imenovalac pri pravilih ravnanja s poslovnimi partnerji obstaja. Vendar sta jih Kovačič in Čačovič razumela vsak po svoje. Kovačič je bil izjemen trgovec, vse življenje se je ukvarjal s komercialo, zavedal se je, kako pomembno je zadovoljstvo kupcev. Z ljudmi, ki so sprejemali bistvene odločitve o vstopu zdravil denimo na najpomembnejši, ruski trg, je negoval zelo tesne in globoke stike, tudi z obdarovanjem. Kot je povedal sam, se je vsak dan srečal vsaj z desetimi poslovnimi partnerji. Med drugim jih je vodil v različne njihove in najete protokolarne objekte. Tako si je odpiral vrata na določen trg. Nasprotno Čačovič tesnih stikov ni gojil niti s tremi najpomembnejšimi kupci Droginih izdelkov – Mercatorjem, Tušem in Sparom. Z njimi je, kot so povedali njegovi nekdanji sodelavci, prihajal v konflikte in tako povzročal škodo podjetju. Podobne razlike so bile tudi v odnosu do dobaviteljev. Medtem ko

se je Kovačič osebno posvečal vsakemu od poslovnih partnerjev, jih je Čačovič le enkrat na leto vse povabil na srečanje na Obali ali na kulturni dogodek, tesnejših vezi z njimi pa ni gojil. Tudi po odnosu do obdarovanja sta se razlikovala. Kovačič si je z bogatimi darili odpiral pot do kupcev, Čačovič pa je obdarovanje odklanjal, prepričan, da si dobro ceno in ugled lahko pridobi drugače.

Enako velja za odnose z lastniki. Medtem ko se je Kovačič zavedal pomena lastnikov in je z njimi ohranjal močne vezi, čeprav je treba priznati, da so bili odločilni vendarle dobri poslovni rezultati, se je Čačovič opiral le na angleškega partnerja in solastnika, ki je imel približno petinski delež. Pa še z njim mu ni uspelo ohranjati dovolj trdnega zavezništva, saj ga je njihov predstavnik v nadzornem svetu »izdal« in na odločilni seji podprl njegovo razrešitev. Čačovič je bil očitno premalo previden, tako da ni pravočasno zaznal krhajočega se odnosa med njima. Brez glasu petinskega lastnika tudi razrešitev ne bi bila možna. Tudi s predsednikom nadzornega sveta Bogomirjem Kovačem mu je uspelo vrsto let ohranjati zavezništvo, ki je – kot je razvidno iz analize izjav vpletenih – temeljilo na koristih, tudi denarnih, ki jih je imel Kovač od Droge. Milošu Kovačiču je uspelo do konca vzdrževati korektne odnose z nadzornim svetom, medtem ko se je Čačoviču na koncu prav tu zalomilo. Videti je, da so nasprotja med njim in nadzornim svetom sicer tlela dlje časa, a je do odločilnega preloma prišlo v zadnjih mesecih, ko se je Čačovič Kovaču in še nekaterim nadzornikom očitno preveč zameril.

Različen odnos sta imela Kovačič in Čačovič tudi do politike in politikov. Medtem ko se je Kovačič vseskozi zavedal pomena političnega pokritja svojega položaja in je proti koncu kariere tudi vstopil v LDS, je Čačovič politiko odklanjal, kljub vabilom ni želel vstopiti v nobeno politično stranko. Politično preračunljivost je morda mogoče zaznati le v zaposlitvi tajnika SLS-a na pomembno mesto v Drogi. Kovačič pa se je za pomoč in pokritje v kritičnih trenutkih zatekel k politikom, v nalogi sem podrobno opisala njegov odnos z nekdanjim predsednikom republike Kučanom. Nasprotno Čačovič tudi v najbolj kritičnem obdobju za preživetje na položaju direktorja pomoči politike ni iskal. Politiko in politike je preziral tudi v poslovnem smislu. Na politike in državne uradnike se skorajda nikoli ni obračal, medtem ko je Kovačiču tudi politika odpirala vrata na predvsem tuje trge. Podobno je Kovačič tesne in prijateljske stike gojil tudi z lokalnimi politikami in lokalnim okoljem, medtem ko Čačovič potrebe po tem ni čutil. Medtem ko se je Kovačiču zdelo zelo pomembno sponzoriranje športnih in kulturnih dejavnosti v lokalnem okolju, ki mu je tako želel dati osebni pečat, se je Čačoviču to zdelo manj pomembno, svoja sponzorska sredstva je namenjal dejavnostim na

nacionalni ravni. Pustiti pečat v lokalnem okolju se Čačoviču, razpetem med Obalo in Ljubljano, ni zdelo posebej pomembno.

Tudi z direktorji drugih podjetij sta vzdrževala zelo različna razmerja. Medtem ko je Kovačič krepil prijateljske odnose s številnimi slovenskimi in tujimi direktorji, bil je tudi član več nadzornih svetov, je bil Čačovič precej izoliran. Družil se je le z redkimi, niti v lokalnem okolju – na Primorskem – se ni vključeval v dejavnost gospodarstvenikov. Zato ga tudi le redki dobro poznajo. Ga pa vsi cenijo kot dobrega gospodarstvenika, problem vidijo v njegovem socialnem kapitalu. V Kovačiču pa skoraj vsi vidijo izjemnega in svojstvenega, zelo uspešnega človeka.

Le malo skupnega imata direktorja tudi pri vključevanju v različna društva in združenja. Čačovič je do večine prezirljiv, tudi do dobrodelnih združenj, Kovačič pa je navzoč tako rekoč povsod – med drugim v Lions klubu, v redu sv. Fortunata, v Lovskem društvu itn.

Iz vsega tega je jasno razviden njun različen slog sklepanja stikov in oblikovanja koalicij. Medtem ko je za Kovačiča značilen izrazito personaliziran slog, s katerim je skušal na vseh ravneh vzpostavljati pristne prijateljske stike, ki jih je potem leta in leta tudi skrbno negoval, pa Čačovič tovrstnih stikov skorajda ni poznal, sklepal jih je le z redkimi ljudmi v podjetju in zunaj njega, pa še ti stiki so bili največkrat kratkotrajni. Zanj sta značilna institucionalni in funkcionalni slog, stike je iskal pri institucijah, ki jih je potreboval v določenem trenutku. V nasprotju z njim sta bila za Kovačiča ta sloga izjema, tudi institucionalne stike je skušal graditi na osebnih in prijateljskih vezeh. Prepričan je bil, da brez prijateljskih stikov tudi posla ni.

Razlike v oblikovanju in ohranjanju koalicij med izbranimi direktorjema so na podlagi vsega zapisanega očitne. Mogoče se je strinjati z mnenjem nekdanjega primorskega direktorja, s katerim sem se pogovarjala, da bi Matjaža Čačoviča nadzorni svet veliko težje zamenjal, če bi bil Čačovič po eni strani bolj vpet v zunanje okolje, po drugi pa bolj spreten, predvsem bolj zaupljiv do sodelavcev, v podjetju. Ker ni imel dovolj zaveznikov niti v podjetju niti zunaj njega, ga v odločilnem trenutku ni nihče »pokrik« in tako preprečil njegove razrešitve na seji nadzornega sveta. Pri tem ni najbolj pomembno, zakaj ga je nadzorni svet razrešil, saj je očitno, da bi ga lahko zaradi očitanih mu napak, ki so jih predstavili nekaj dni po seji nadzornega sveta, razrešili že prej. Pa ga niso, ker je imel očitno še dovolj zaveznikov, najmočnejšega v predsedniku nadzornega sveta. Ko se je zalomilo med njima, rešitve za Čačoviča ni bilo več.

## 8. ZAKLJUČEK

V nalogi sem raziskovala pomen koalicij v organizacijah. Izhajala sem iz ideje, da so koalicije zelo pomemben vir pridobivanja in ohranjanja moči in da so lahko odločilne za uspešnost posameznega direktorja, celo za njegov obstoj. Mislim, da mi je z analizo dveh podjetij, katerih direktorja sta doživela različno usodo – enega so razrešili, drugi se je na položaju obdržal – uspelo dokazati tezo, da je bila nesposobnost oblikovati in negovati notranje in zunanje koalicije odločilnega pomena za razrešitev prvega direktorja in da se je drugi na položaju obdržal prav zaradi spretnega sklepanja zavezništev v podjetju in zunaj njega.

Med proučevanjem te izjemno občutljive tematike sem ugotovila, da menedžerji pogosto prezrejo koncept političnosti organizacij in da se pomena sklepanja koalicij ne zavedajo dovolj. Mnogi še vedno razumejo organizacijo zgolj v smislu doseganja učinkovitosti in uspešnosti, ki se odraža v dobičku, ne pa kot političnega sistema, v katerem se odvijajo politični procesi, ki so, kot ugotavljajo sodobni znanstveniki, pogosto pomembnejši od doseganja racionalnosti, učinkovitosti in dobička. Prav zaradi podcenjevanja oz. neprepoznavanja potrebe po političnem delovanju v organizaciji se lahko sicer uspešna kariera direktorja predčasno konča. Da je lahko politično delovanje, katerega središčna točka je prav sklepanje koalicij, pomembnejše od doseganja ugodnih poslovnih rezultatov, načina vodenja in osebnostnih lastnosti direktorja, se je izkazalo v Drogi, kjer je nadzorni svet iz nekrivdnih razlogov direktorja predčasno razrešil. V Krki, ki je bila podobno uspešna, se predsedniku uprave stol ni zamajal, pa čeprav je bil njegov slog vodenja podoben slogu direktorja Droge in čeprav sta imela tudi nekaj podobnih osebnostnih lastnosti. Očitno je bila odločilna razlika v njunem dojetju pomena koalicij oz. zavezništev. Zavedam se omejitev zaradi izbrane temeljne metode dela – intervjuja –, na kateri je temeljila moja analiza, kljub temu pa si upam trditi, da so pridobljeni podatki toliko zanesljivi, da lahko na njihovi podlagi kot največji prispevek naloge izpostavim spoznanje o velikem pomenu koalicij za pridobitev in ohranitev moči in s tem tudi položaja direktorja. Mislim, da mi je uspelo dokazati, da so koalicije oz. zavezništva zelo pomemben vir moči, včasih celo pomembnejši od poslovnih rezultatov in od osebnostnih značilnosti posameznika ter njegovega sloga vodenja. V analiziranih primerih se je izkazalo, da je prav oblikovanje koalicij ena od najpomembnejših dejavnosti direktorja v organizaciji.

Medtem ko sem pripravljala nalogo, je prišlo do zamenjav direktorjev še v številnih drugih podjetjih, med njimi tudi zelo uspešnih. Zanimivo bi bilo ugotoviti, kakšne so bile v teh

primerih koalicijske sposobnosti direktorjev, čeprav se bojim, da zaradi neposrednega vpletanja »prave« politike, ki sicer lahko temelji na lastniških deležih države, v številnih od teh podjetij svoje teze o pomenu koalicij ne bi mogla dokazati. Zamenjav je bilo namreč toliko, da so postale že samoumevne, v takih razmerah pa je subtilne razloge, kot so nezadostno razvite politične veččine, težko dokazati. Lahko bi se strinjala z enim od mojih sogovornikov med bivšimi direktorji, da ko se politika odloči razrešiti določenega direktorja, zanj ni rešitve. Vprašanje je samo, koliko energije mora politika v to vložiti. Prepričana sem, da bi v stabilnejših razmerah svojo tezo lažje dokazala, aplikacija ugotovitev, do katerih sem prišla z analizo izbranih primerov, na zamenjave v zadnjem obdobju pa bi bila zelo tvegano početje. Bi pa bilo zanimivo raziskati dejanski vpliv politike na posamezne razrešitve, način izbire naslednikov razrešenih direktorjev ter s tem v zvezi pomen socialne mreže, v katero so povezani tisti, ki sprejemajo odločitve. Zavedam se, da bi bilo raziskovanje zelo težko, saj gre za izjemno občutljivo področje, ko je določene odločitve nemogoče dokazati, saj so lahko sprejete v neformalnih krogih.

Ko sem se ukvarjala z močjo in ohranitvijo položaja direktorjev, se mi je porodila ideja, da bi bilo zanimivo raziskati tudi političnost ljudi na nižjih položajih v podjetju in pomen sklepanja zavezništev za obstanek na njih. Dobro bi bilo ugotoviti, kakšne so med direktorji in drugimi razlike pri vrsti, velikosti in načinu oblikovanja koalicij.

## 9. LITERATURA

- Adam, Frane** (1985): *Moč, kontramoč, nemoč in pasivna rezistenca*. Nova revija 4 (35–36), 412–417.
- Allison, Graham T.** (1971): *Essence of decision*. Boston: Little, Brown and Company.
- Aplin, John C. in Hegarty, Harwey W.** (1980): *Political influence: strategies employed by organizations to impact legislation in business and economic matters*. Academy of management journal 23 (3), 438–450.
- Bacharach, Peter in Baratz, Morton** (1962): *Two Faces of Power*. American Political Science Review 56, 947–952.
- Bacharach, Peter in Baratz, Morton** (1977): *Macht und Armut*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bachrach, Peter in Baratz, Morton** (1981): *Dva lica moči*. Marksizam u svetu 7 (8), 125–136.
- Baldrige, J. Victor** (1971): *Power and conflict in the university*. New York: John Wiley.
- Ball, Phillip** (2004): *Critical Mass: How One Thing Leads To Another*. London: Arrow Books.
- Barnes, Barry** (1988): *The Nature of Power*. Cambridge: Polity Press.
- Barrat, Edward** (2004): *Foucault and the politics of critical management studies*. Culture and organization 10 (3), 191–202.
- Belsky, Kathleen M.** (2000): *Nonprofit organizations and resource allocation. The role of political coalitions*. Doktorska disertacija. School of business and entrepreneurship, Nova southeastern university.
- Bertoncelj, Mateja** (2003): *Miloš Kovačič daleč najbolje plačan direktor*. Finance, 5. 6. 2003.
- Bertoncelj, Mateja** (2004): *»Krko bomo povezali s katerim od generikov«*. Finance, 2. 7. 2004.
- Biščak, Jože** (2000): *Krka ob sklenitvi posla podari tudi BMW*. Finance, 29. 11. 2000.
- Biščak, Jože** (2004): *Prodajanje Krke med M.K. in M.K. je (najbrž) zgolj igra*. Mladina, 19. 7. 2004.
- Blau, Peter M.** (1964): *Exchange and power in social life*. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons, Inc.
- Block, Peter** (1987): *The empirical empowered manager. Positive Political Skills at work*, San Francisco: Jossey-Bass.



- Bottom, William P. in Holloway James in McClurg, Scott in Miller, Garry** (2000): *Negotiating a coalition: Risk, quota shaving and learning to bargain*. Journal of conflict resolution 44 (2), 147–169.
- Bowler, Matthew** (2006): *Organizational goals versus the domination coalition: a critical view of organizational citizenship behaviour*. Oklahoma state university – Institute of behavioral and applied management (258–273).
- Caldwell, Bernice** (1990): *Coalitions help with dealing, data collecting*. Employee benefit plan review 45 (5), 24–25.
- Clegg, Stewart** (1979): *The Theory of Power in Organization*. London: Routledge and Kegan.
- Clegg, Stewart** (1987): *The Language of Power and the Power of Language*. Organization Studies 1, 61–70.
- Clegg, Stewart** (1989): *Frameworks of Power*. London: Sage.
- Cmrečnjak, Danica** (2003): *V Vodstvu Droge je bil »kažin«*. Dnevnik, 16. 12. 2003.
- Cyert, Richard M. in March, James G.** (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Dahl, Robert A.** (1957): *The concept of power*. Behavioral science 2, 201–215.
- Deškovič, Darko** (1990): *Moč kot dejavnik uspešnosti direktorjev*: magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
- Dill, William R.** (1958): *Environment as an influence on managerial autonomy*. Administrative science quarterly 2, 409–443.
- Dora, Milena** (2003): *Škorpijon bo šef, bika pa za tekoči trak!*. Nedeljski dnevnik, 7. 9. 2003.
- Emerson, Richard M.** (1962): *Power – Dependence Relations*. American Sociological Review 27, 31–40.
- Etzioni, Amitai** (1965): *Organizational Control Structure*. V March J.C. (ed.): Handbook of Organizations, Chicago: Rand McNally.
- Etzioni, Amitai** (1968): *The Active Society*. London: McMillan.
- Foucault, Michel** (1977): *Discipline und punish: The birth of the prison*. London: Allen Lane.
- Foucault, Michel** (1980): *Power/Knowledge: Selected interviews and other writings*. Brihngton: The Harvester Press.
- Galbraith, John Kenneth** (1987): *Anatomija moći*. Zagreb: Stvarnost.
- Giddens, Anthony** (1981): *»Moć« u novijim radovima Talcotta Parsonsa*. Marksizam u svetu 7 (8), 170–189.

- Gormley, William T. jr.** In **Cymrot, Hellen** (2006): *The strategic choices of child advocacy groups*. Nonprofit and voluntary sector quarterly 35 (1), 102–122.
- Granovetter, Mark** (2001): *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. v M. Granovetter in R. Swedberg, *The Sociology of Economic Life*, Oxford: Westview Press, 51–77.
- Green, Robert** (1998): *The 48 Laws of Power*. London: Profile Books, 1998.
- Gulati, R. in Gargiulo M.** (1999): *Where do interorganizational networks come from?* American journal of sociology 104, 1439–1493.
- Guzelj, Igor** (2002): *Prepiz v klubu veličastnih*. Mag, 52/2002.
- Handy, Charles** (1976): *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Hannan, Michael T. in Freeman, John H.** (1977): *The population ecology of organizations*. American journal of sociology 82, 929–964.
- Hannan, Michael T. in Freeman, John H.** (1987): *The ecology of organizational founding: American labour unions*. American journal of sociology 92, 910–943.
- Haralambos, Michael in Holborn, Martin** (1999): *SOCIOLOGIJA Teme in pogledi*. Ljubljana: DZS, d. d.
- Heller, Frankin Yukl, Gary** (1969): *Participation, Managerial Decision – Making, and Situational Variables*. Organizational Behavior and Human Performance 4, 227–241.
- Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.H., and Pennings, J.M.** (1971): *A strategic contingencies' theory of intraorganizational power*. Administrative science quarterly 16: 216–229.
- Himmelman, Arthur T.** (2001): *On coalitions and the transformation of power relations: collaborative empowerment*. American Journal of community psychology 29 (2), 277–284.
- Hindess, Barry** (1996): *Discourses of Power: from Hobbes to Foucault*. Oxford, Cambridge: Blackwell.
- Hobbes, Thomas** (1961): *Leviathan*. Kultura, Beograd.
- Hunt, Frederick D. Jr.** (1993): *How coalitions work*. Association management 45 (6), 93–96.
- Janssens, Maddy in Brett Jeanne M.** (2006): *Cultural intelligence in global teams*. Group & Organization management 31 (1), 124–153.
- Kanjoo – Mrčela, Aleksandra** (1997): *Vprašanje kontrole v sodobnem podjetju*. Industrijska demokracija 1 (6/7), 27–29.
- Katz, Daniel in Kahn, Robert L.** (1966): *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.

- Kellerman, Barbara** (2004): *Leadership: Warts and all*. Harvard business review, Januar 2004.
- Kelley, George** (1976): *Seducing the elites: the politics of decision making and innovation in organizational networks*. Academy of management review, Julij 1976, 66–74.
- Keohane, Robert O.** (1989): *Power and interdependence*. New York, HarperCollins.
- Krka, Letno poročilo 2002** (2003): Povzetek vsebine, Krka, d. d., Novo mesto.
- Krka, Letno poročilo 2003** (2004): Povzetek vsebine, Krka, d. d., Novo mesto.
- Kotter, John P.** (2001): *What leaders really do?* Harvard business revue, December 2001.
- Kovač, Bogomir** (2004a): *Postmoderna odločitev in predmoderne reakcije*. Gospodarski vestnik 1-2, 5. 1. 2004.
- Kovač, Bogomir** (2004b): *Zanesem se le na lastno presojo*. SP Dela, 10. 1. 2004.
- Kramer, Roderick** (2002): *When Paranoia Makes Sense*. Harvard Business Review, Jul 2002 (objavljeno v Literaturi za predmet Sociološki vidiki upravljanja, FDV, 2004).
- Lawrence, Paul R. in Lorsch, Jay W.** (1967): *Organization and environment*. Boston: Graduate school of business administration, Harvard University.
- Lerotič, Zvonko** (1983): *Peter Barach, Morton Baratz : Macht und Armut*. Politička misao 20 (2-3), 172–173.
- Lindič Dragaš, Zdenka** (2000): *Miloš Kovačič*. SP Dela, 20. 5. 2000.
- Lindič Dragaš, Zdenka** (2004): *Prvi mož Krke odslej Jože Colarič*. Delo, 13. 7. 2004.
- Lukes, Steven** (1974): *Power: A Radical View*. London: MacMillan.
- Lukes, Steven** (1981): *Moč: jedno radikalno shvatanje*. Marksizam u svetu 7 (8), 191–237.
- Lukes, Steven** (1986): *Power*. Oxford: Basil Blackwell.
- Lužnik Pohar, Milka** (2005): *Trgovec z življenjem: zgodba Miloša Kovačiča*. Ljubljana: Darila Rokus.
- March, James g. in Herbert, A. Simon** (1958): *Organizations*. New York: John Wiley&Sons.
- March, James G.** (1962): *The Business Firm as a Political Coalition*. The Journal of Politics 24, 662–678.
- Matos, Urša** (2004): *Miloš Kovačič: Tisti direktor, ki živi v gradu*. Mladina, 3. 5. 2004.
- Maw, Hinney Hanne B.** (2001): *Theoretical approaches to understanding interest groups*. Educational policy 15 (1), 187–214.
- Mechanic, David** (1962): *Sources of power of lower participants in complex organizations*. Administrative science quarterly 7, 349–364.

- Meyer, John W. in Rowan, Brian** (1977): *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. American journal of sociology 83, 340–363.
- Mihajlović, Novica** (2003a): *B. Kovač: Droga se obrača na Zahod*. Finance, 16. 12. 2003.
- Mihajlović, Novica** (2003b): *Nadzorniki zgroženi nad kolegom v Drogi*. Finance, 17.12.2003.
- Mihajlović, Novica** (2004): *Bogomir Kovač je Drogi zaračunaval razvojno vizijo in svetovanje; poznavalcem se tako ravnanje prvega nadzornika zdi vsaj neokusno*. Finance, 7. 1. 2004.
- Mills, C. Wright** (1956): *The power elite*. New York: Oxford university press.
- Mintzberg, Henry** (1983): *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Mirkovič, Peter** (2004): *Sklep v slogu 1948*. Gospodarski vestnik 1-2, 5. 1. 2004.
- Morgan, Gareth** (2004): *Podobe organizacij*. Ljubljana, FDV.
- Mumby, Denis K.** (1991): *Power and Discourse in Organization Studies: Absence and the Dialectic of Control*. Discourse&Society 3, 313–332.
- Nietzsche, Friedrich** (1974): *Tako je dejal Zaratustra*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Nord, Walter R.** (1978): *Dreams of humanization and the realities of power*. Academy of management review, Julij 1978, 674–679.
- Novkovič, Goran** (2002): *Miloš Kovačič: v senci velikega brata*. Gospodarski vestnik, 4. 11. 2002.
- Parsons, Talcott** (1960): *Structure and Process in Modern Societies*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Pavlin, Cveto** (2001): *Razdaja se – in tudi to je poslovnost*. Gospodarski vestnik 32–33, avgust 2001.
- Pearce, John A.** (1983): *Attribution theory and strategic decision making: an application to coalition formation*. Academy of management journal 26 (1), 119–128.
- Perow, Charles** (1970): *Departmental power and perspectives in industrial firms*. Nashville: Vanderbilt University press.
- Perow, Charles** (1972): *Complex organizations: A critical essay*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Peters, Thomas J.** (1978): *Symbols, patterns and settings: an optimistic case for getting things done*. Organizational Dynamics 7, 3–23.
- Peters, Thomas J. in Kouzes, James M. in Posner, Barry Z.** (1987): *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Pfeffer, Jeffrey** (1977): *Organization Design; The Case for a Coalitional Model of Organizations*. *Organizational Dynamics* 6, 15–29.
- Pfeffer, Jeffrey** (1981): *Power in Organizations*. Boston: Pitman Publishing.
- Pfeffer, Jeffrey** (1992): *Managing with Power, Politics and Influence in Organizations*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, Jeffrey in Salancik, Gerald R.** (1974): *Organizational decision making as a political process: The case of a university budget*. *Administrative science quarterly* 19, 135–151.
- Pfeffer, Jeffrey in Salancik, Gerald R.** (1977): *Power and resource allocation in organizations*. V Staw Barry M. in Salancik, Gerald R.: *New directions in organizational behavior*, 235–265. Chicago: St. Clair Press.
- Pfeffer, Jeffrey in Salancik, Gerard R.** (1977): *Organization design: the case for a coalitional model of organizations*. *Organizational dynamics*, Jesen 1977, 15–29.
- Pfeffer, Jeffrey in Salancik, Gerald R.** (2003): *The External Control of Organizations, A resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Rankov, Suzana, Vukovič Vesna** (2002): *Prvi sem Mao Zedongu prodajal ameriške »antibaby« tablete*. *Dnevnik*, 6. 4. 2002.
- Repovž, Mija** (2003): *Poslavljam se. Ne bom se skrival in pazil na vsako besedo*. SP Dela, 20. 9. 2003.
- Repovž, Mija** (2006): *Nekoristna živčnost v direktorskih pisarnah*. *Delo*, 23. 6. 2006.
- Rus, Andrej** (1999): *Social capital, corporate governance and managerial discretion*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Rus, Andrej** (2003): *Interpersonal dynamics in network organizations*. *Družboslovne razprave* 19 (42), 21–46.
- Rus, Andrej** (2004): *Networks, trust and performance*. Program and abstracts/International Sunbelt Social Network Conference – Sunbelt XXIV, May 12–16, Portorož.
- Rus, Veljko** (1980): *Positive and Negative Power: Thoughts on the Dialectics of Power*. Ljubljana: *Organization Studies* 1/1, 3–19.
- Rus, Veljko** (1980): *Pozitivna i negativna moč: o dialektici moči*. *Globalni društveni sistem* 7, 223–237.
- Rus, Veljko** (1985): *O moči in nemoči*. *Nova revija*, 4 (35–36), 405–411.
- Rus, Veljko** (1986): *Odločanje in moč*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
- Rus, Veljko in Adam, Frane** (1986): *Moč in nemoč samoupravljanja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

- Salancik, Gerald R.** (1977): *Who gets Power – and How They Hold on to It: A strategic Contingency Model of Power*. *Organizational Dynamics* 5, 3–21.
- Schmidt, Stuart M. in Kochan, Thomas A.** (1972): *Conflict: toward conceptual clarity*. *Administrative science quarterly* 17, 359–370.
- Scott, William G.** (1976): *Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- Scott, William G. in Mitchel, R. Terence** (1976): *Organization theory (A Structural and Behavioral Analysis)*. Illinois: Richard D. Erwin, inc.
- Setterberg, Fred in Schulman, Kary** (1988): *Finessing city hall: coalitions, lobbying, and the question*. *Nonprofit world* 6 (1), 18–23.
- Šalamun, Andreja** (2004): *Droga premamila Kovača*. *Gospodarski vestnik* 1-2, 5. 1. 2004.
- Šmuc, Sonja** (2004a): *Nisem avtokrat! Hotel sem le, da se dela*. *Manager*, 1/2004.
- Šmuc, Sonja** (2004b): *Božič je antipod prejšnjemu predsedniku uprave*. *Manager*, 1/2004.
- Šuligoj, Boris** (2003a): *Presenetljiva zamenjava uprave*. *Delo*, 13. 12. 2003.
- Šuligoj, Boris** (2003b): *Dosežki so bili, a tudi grehi*. *Delo*, 16. 12. 2003.
- Šuligoj, Boris** (2003c): *Koga bo zaradi Droge bolela glava*. *Delo*, 20. 12. 2003.
- Šuligoj, Boris** (2003d): *Sprememba v Drogi iz političnih razlogov?* *Delo*, 29. 12. 2003.
- Šuligoj, Boris** (2003e): *Bo Man Coffee prodal Drogo?* *Delo*, 29. 12. 2003.
- Tanenbaum, S. Andrew** (1986): *Control in Organizations*. New York: McGrawHill.
- Tekavec, Vanja** (2004): *Lastniki preigravajo scenarije*. *Delo*, 23. 1. 2004.
- Thibaut, John W. in Kelley, Harold H.** (1959): *The social psychology of groups*. New York: John Wiley and sons.
- Thomassen, Niels** (1992): *Communicative Ethics in Theory and Practice*. New York: St. Martin's Press.
- Thompson, James D.** (1956): *Authority and Power in »Identical Organizations«*. *American Journal of Sociology* 62, 290–301.
- Thompson, James D.** (1967): *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: Mc Graw – Hill book company.
- Toplak, Damijan** (2003): *Kljub visoki starosti trdno v sedlu*. *Večer*, 9. 8. 2003.
- Toplak, Damijan** (2003a): *Za zamenjavo uprave nista kriva ne politika ne prevzem*. *Večer*, 20. 12. 2003.
- Van Beest, Ilja in Wilke, Henk in van Dijk, Eric** (2003): *The excluded player in coalition formation*. *PSPB* 29 (2), 237–247.

- Von Neumann, John in Morgenstern, Oskar** (1944): *Theory of games and economic behavior*. Princeton, N.J.: Princeton university press.
- Vončina, Marjana** (2004): *Odhaja Miloš, tisti iz Krke*. Nedeljski dnevnik, 8. 7. 2004.
- Weber, Max** (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Weber, Max** (1954): *Max Weber on law in economy and society*. Cambridge: Harvard university press.
- Weber, Max** (1958): *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford university press.
- Weber, Max** (1976): *Wirtschaft und Gessellschaft*. Tuebingen: Winkelman.
- Weber, Max** (1978): *Economy and society: an outline of interpretative sociology*. Berkeley: University of California press.
- Wright, Patrick J.** (1979): *On a clear day you can see General motors: John Z. DeLorean's look inside the automotive giant*. Grosse Point, MI: Wright ebterprises.
- Zaleznik, Abraham** (2004): *Managers and leaders: are they different?* Harvard business revue, januar 2004.
- Žerdin, Ali** (2006): *Obtožujem*. Mladina, 5. 8. 2006