

НАДЗОРНИЧКА МОЌ



„Пред некоја година работев на еден ранч. Таму имавме еден надзорник, кој ни продаваше сокови и пиво, и тоа многу многу поскапо отколку што беа во продавницата. Со сила ги тераше работниците да купуваат од него. Јас не пијам алкохол, па еден ден му пријдов за да си купам сок. 'Сокот е за жените', ми рече. 'Мораш да купиш пиво.' Јас го одбив. Кога сопственикот на фармата замина на одмор една недела, надзорникот си доби шанса да ми се одмазди и ме отпушти од работа оти не сакав да купам пиво.“

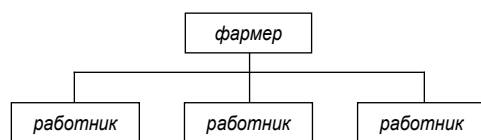
Работник на фарма во Централната долина

Терминот „надзорник“ има две конотации: (1) специфично ниво во рамките на хиерархијата на раководството, некаде помеѓу раководител на фарма и надгледувач; и (2) секоја личност што има одговорност да управува и да го олеснува начинот на кој работниците ги вршат работните должности што ги опфаќа нивното работно место – може да бидат и повеќе личности, без разлика на кое ниво од раководството имаат „фотелја“. Во рамките на ова и во рамките на неколкуте наредни поглавја јас ќе се фокусирам на втората точка.

Табелите, на кои е претставена организацијата на трудот се корисни за илустрација на работните врски и односи во една фарма. Организационските динамики

ретко се ограничени со некаква официјална граница. Одредени земјоделски организации се доволно мали за да ги раководат само едно лице, или да ги раководат партнери, односно две лица со исти одговорности и обврски еден кон друг. На сликата 9 – 1 е претставена едноставна организација со сопственик на фарма кој функционира и како надзорник за тројцата работници, без никакво ниво на надзорник помеѓу него и тројцата вработени.

На сликата 9 – 2 е прикажана сложена земјоделска организација со три нивоа на надзор. Наглите промени во комплексноста се случуваат кога организацијата се шири на еден слој на надзор од никаков слој на надзор, и од еден слој на надзор на два слоеви на надзор. Дополнителните слоеви на надзор



Слика 9 – 1: Едноставна организација

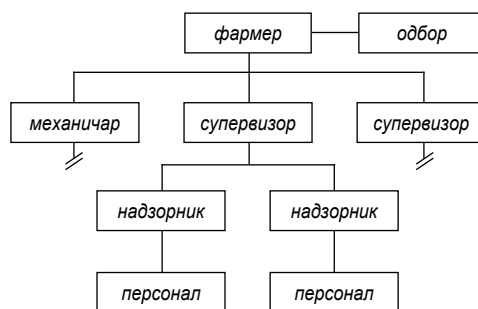
исто така придонесуваат за комплексноста на една организација.

Колку се успешни надзорниците според тоа колку им ја олеснуваат работата на другите зависи од нивната способност да влијаат врз своите потчинети. Без разлика на раководствените одговорности што им се доделуваат на надзорниците, прашањето за усогласување на одговорноста со моќта со која располага еден надзорник е прашање што секогаш мора да се има предвид и никако не смее да се заборава. Ќе почнеме со краток преглед на изворите на надзорничката моќ. Потоа, ќе ја разгледаме моќта што ја има еден надзорник додека дејствува како толкувач или комуникатор помеѓу различните нивоа на надзорништво. На крај, ќе дискутираме за злоупотребата на моќта и за мерките што треба да се преземат и да се спроведат со цел да се спречи злоупотребата на моќта.

ИЗВОРИ НА МОЌТА

И надзорниците и работниците придонесуваат одреден степен на моќ на работното место. Моќните надзорници се повлијателни во споредба со нивните потчинети. Но, да се прашаеме, од каде доаѓа таа моќ?

Моќта на еден надзорник произлегува од измерената моќ на група фактори, придонеси или *вложувања*¹, како на пример:



Слика 9 – 2: Сложена организација, организација со повеќе нивоа.

- раководствена позиција
- образование
- стаж
- вештина, способност и познавање
- харизма
- пол
- раса
- националност
- привлечност

Експертите за организација на трудот², тука конкретно зборуваме за организација на трудот во земјоделството, често овие фактори ги делат во две големи групи: (1) *организациски основи за моќ*; и (2) *лични основи за моќ*.

Организациска моќ. Надзорниците располагаат со одреден број начини и методи, односно инструменти за олеснување на работата на нивните потчинети работници и за раководење со нив. Теориски гледано, надзорниците играат значајна улога во речиси секој аспект од организацијата на трудот, вклучувајќи ги тука и осмислувањето и дизајнот на работното место, селекцијата на работниците, оценувањето, платата, периодот на ориентација, обука, развој и надоградување на работниците, вклученоста на работниците во одредени аспекти на фармата, дисциплината на работниците итн. Практично гледано, најспособните и најквалификуваните надзорници може да не го искористат во целост широкиот спектар на можности за раководење со работниците. Надзорниците од пониските нивоа се почесто ограничени и повеќе ограничени од надзорниците на повисоките нивоа. На пример, еден водач на група работници може да има одговорност и овластување да вработува работници, но можеби не смее да отпушта работници пред да се советува во своите претпоставени.

За да биде еден надзорник добар и за да може ефикасно да си ја врши работата, самиот мора да направи рамнотежа помеѓу моќта со која располага и одговорноста што ја има. Тешко е да се бара одговорност од

За да биде еден надзорник добар и за да може ефикасно да си ја врши својата работа, самиот мора да направи рамнотежа помеѓу моќта со која располага и одговорноста што ја има.





еден надзорник доколку тој или таа нема овластување да награди супериорна работа или да покрене дисциплинска постапка против некој работник што лошо си ја врши или воопшто не си ја врши работата.

Голем број надзорници се убедени дека треба да дејствуваат делумно, односно со една врзана рака. Во една друга екстрема, неконтролираната организациска моќ може да доведе до појава на потенцијално далеку посериозен проблем – злоупотреба на моќта.

Лично влијание. Личната моќ се провлекува и на работното место од страна на вршителот на должноста, односно од страна на титуларот, а не му се пренесува на надзорникот од страна на организацијата. Самодовербата на еден надзорник, колку тој се цени себеси и колкава има самодисциплина може да игра голема улога за тоа како тој или таа ќе ја користи својата моќ, односно дали ќе ја употребува правилно или ќе ја злоупотребува.

НАДЗОРНИКОТ КАКО ТОЛКУВАЧ, ОДНОСНО ПРЕВЕДУВАЧ

Со дополнителни слоеви на надзор, улогата на надзорникот станува сè посложена. Предизвиците во врска со комуникацијата може да се размножат. Крुцијалните информации минуваат низ рацете на надзорниците во областа на земјоделството. Информациите може да упатуваат нагоре или надолу низ организацијата на трудот, односно кон сопственикот на фармата, или кон најниските нивоа на работници. Надзорникот се сместува на моќна позиција

со самото тоа што дејствува како толкувач помеѓу различните нивоа на организацијата. Правилното ракување со пораки може да направи значителна разлика помеѓу една функционална организација, во која сè тече како подмачкано и организација што е преполна со конфликти.

Понекогаш, за време на процесот на пренесување на информациите и управување со нив, тие може да се изобличат. Една комуникациска игра од типот на оние што сите ние барем еднаш во животот сме ги играле се состои во брзо пренесување на информации од една на друга личност. Една личност изјавува нешто и тоа ѝ го шепнува на втората личност, а втората личност ѝ ја пренесува информацијата на третата личност итн. Последната пренесена порака ретко е иста со првата изјава. Колку е поголем бројот на личности што ја пренесуваат пораката, толку се поголеми шансите информацијата да биде изобличена. Во рамките на играта, крајната информација најчесто звучи смешно, но изобличувањата на информациите во контекстот на организацијата често се покажуваат како сериозни, а не како смешни.

Јазичните бариери може да се вметнат како дополнителен извор за можни изобличувања на информациите (види Рамка 12 – 2 за сугестии во врска со тоа како треба да се постапува со толкувачите). Да земеме еден пример: еден знак во еден национален парк ги предупредува пешаците и алпинистите за опасно брзи води. Смртоносен водопад се протега на само неколку метри од знакот. На англиски, знакот ги предупредува

Кога се случува надзорникот да му е лут на својот газда кога не му верува или кога верува дека треба да им биде лојален само на работниците и на никој друг, може да пренесува погрешна порака за сопственикот на фармата, односно да го претстави поинаков отколку што навистина е. Надзорникот, исто така, може да игра голема улога во погрешното толкување на одреден број пораки што произлегуваат од одреден работник или од работник што му го загрозува чувството за моќ или контрола.

оние на кои може да им падне на ум да фрлат лист во водата за да ја проценат брзината на струјата. Истиот знак, преведен на шпански, вели: „Опасност; за да проверите колку е брза струјата, фрлете се како лист во водата.“

Добро изработените пишани комуникации може да помогнат да се намали изобличувањето на информациите. Официјалните билтени може да помогнат за расчистување на несаканите гласини што може да се прошират во рамките на фармата. Но, ретко се случува сите информации да им бидат пренесувани на работниците на пишан начин. Исто така, ретко се случува информациите да му се пренесуваат на раководството во пишана форма.

Кога се случува надзорникот да му е лут на својот газда кога не му верува или кога верува дека треба да им биде лојален само на работниците и на никој друг, тогаш може да пренесува погрешна порака за сопственикот на фармата, односно да го претстави поинаков отколку што тој навистина е. Надзорниците исто така можат да играат голема улога во погрешната интерпретација на одреден број пораки што произлегуваат од одреден работник или од работник што му го загрозува чувството на моќ или контрола.

Надзорниците се тие што најчесто ги трпат последиците на тензијата помеѓу работниците и сопствениците на фармите. Некои надзорници играат улога на толкувачи помеѓу различните нивоа на организацијата во рамките на една фарма и се многу подобри од други надзорници што ја имаат истата обврска. Да погледнеме неколку примери во врска со тоа како се изобличуваат информациите додека се пренесуваат од едно на друго ниво.

Случај бр. 1

Мијоко е сопственик на овоштарник со праски. Минатата година Мијоко морала да плати премија по производ поради слабиот род. Во оваа година родот е подобар, па работниците имаат можност за повисока заработка на час доколку работат со истото темпо – дури и ако цената по собрана кофа праски е пониска од таа што им била понудена во минатата година. Мијоко појасни дека оваа ситуација му ја пренела во детали на нејзиниот надзорник Пит, кој е задолжен да им ја пренесе ситуацијата на работниците на Мијоко.

„Газдарицата вели дека годинава ќе ви плаќа педесет центи помалку од лани“, им пренел Пит на работниците кога дошле на работа. Берачите не се помрднале, па морал да нагласи: „Ме слушнавте, така вели

газдарицата“, па малку резервирано додал: „Не е до мене, и јас сум тука само работник“. Јасно е дека Пит не ја пренел информацијата како што треба, односно не ја пренел пораката на Мијоко така како што таа сакала да им биде соопштена на работниците.

Случај бр. 2

Барбара Гутјерез била единствена во својата фамилија со возачка дозвола. Ќерка ѝ требало да оди на лекар, бидејќи имала закажано преглед. Барбара му пришла на Рохас, нејзиниот надзорник и побарала дозвола тој ден да си оди порано од работа за да ја однесе ќерката на лекар. Арно ама, Рохас на многу поинаков начин го пренел барањето на Барбара до сопственикот на фармата. Така, нормално, нејзиното барање било одбиено. Денот кога ќерката морала да оди на лекар, Барбара вложила двојно повеќе труд во работата и порано ги завршила своите работни должности, претпоставувајќи дека сопственикот на фармата веќе дал зелено светло за нејзиното барање. Тамам се стокмила да си тргне дома, надзорникот ја известил дека барањето ѝ било одбиено.

Случај бр. 3

Лери, сопственик на млекарница, влегол во млекарницата. Молзачот Артуро не ги измил боските на кравите по молзењето, а Лери го видел. Потоа, му пришол на надзорникот на млекарницата и му рекол: „Артуро е сосема бескорисен... ако не се свести и ако не вложи барем малку труд, ќе морам да го отпуштам... кажи му дека не сум задоволен.“

Постојат многу начини како може еден надзорник да ја пренесе пораката од сопственикот на фармата до работникот, односно во конкретниов случај, до Артуро, молзачот.

1. *Како што се случило:* „Артуро, газдата дојде денес и беше навистина разочаран од тебе и рече дека се изнервирал оти те видел дека не ги миеш боските на кравите по молзењето. Газдата рече дека ако не се свестиш, ќе му бидеш сосема бескорисен.“
2. *Со малку зачинети детали:* „Артуро, леле да го видеше газдата! (Надзорникот прави пауза и зинува за да ја потенцира драматичноста на ситуацијата). „Дојде овде и почна да вика дека не те бивало за ништо, дека не си знаел ни ’м’ од молзење оти не ги плакнеш боските на кравите дури молзиш. Леле да му ја видеше фацата. Беше црвен ко што му е црвен камионот!“

3. *Со испуштање на деталите:* „Артуро, слушај ваму. Газдата дојде пред малку да разговара со мене. Ми рече да ти пренесам дека не е задоволен од тебе, бидејќи не ги плакнеш боските на кравите дури молзиш. Доколку продолжиш така, рече дека ќе мора да те суспендира или да те отпушти.“
4. *Со испуштање на круцијалните елементи од пораката:* „Артуро. Газдата пак беше изнервиран оти не ги плакнеш боските на кравите. Знаеш каков е, не бери гајле, до утре ќе му помине.“

Кој од овие четири пристапи е најсоодветен одраз на пораката на сопственикот на фармата наменета за работникот? Најверојатно, тоа е третиот пристап. Молзачот разбрал дека сопственикот на фармата е незадоволен, но мерката беше изменета од личен напад (Артуро е бескорисен) со прашање што не е од лична природа – прашање во врска со перформансите, очекувањата на претпоставениот и добиените резултати. Четвртата порака не само што беше омекната, туку може да се нарече речиси извинување. Првата порака можеби беше точна, но беше далеку посликовита отколку што требаше да биде. Втората порака беше претерана.

Сопственикот на фарма може да преземе активни чекори за да се спречи појавата на комуникациски проблеми по пат на детален процес на ориентација на работното место наменет само за надзорниците. Сите надзорници мора да разберат дека: (1) тие се дел од раководството; (2) лојалноста кон раководството не значи дека не треба да бидат фер кон работниците.

Од особена важност е да се создадат услови за надзорниците да се чувствуваат удобно претставувајќи ги гледиштата на работодавецот, но и гледиштата на работникот. Доколку се придржуваат кон ова, надзорниците имаат помали шанси да се најдат во ситуација да ја минимизираат важноста или да се извинат за пораката што треба да биде пренесена. Истовремено со обуката, главните надзорници треба да се третираат како дел од раководството и да бидат изложени на интегритетот на своите претпоставени. Исто така, треба да се напомене дека надзорниците не треба да бидат доведени во ситуација да пренесуваат информации кои и самите не ги разбираат, и се разбира дека не треба секогаш тие да бидат носители на „лоши вести“.

ЗЛОУПОТРЕБА НА МОЌТА И АВТОРИТЕТОТ

Општеството, како и секоја организација, не може да функционира без барем основно ниво на послушност и потчинетост. Но, мора да се напомене дека постојат големи варијации помеѓу нивоата на потчинетост - и нивоата на апсолутизам – што ги пројавуваат одреден број лица.

Ниедна дискусија на темата „моќ“ не може да биде заокружена без напомена и предупредување за оние што ја поседуваат таа моќ. Кога моќта се злоупотребува, таа се губи. Губењето на моќта може да се случи постепено или да биде забрзано од чувството за општествена правда. Иронично, но вистинито – најдобриот начин за зачувување и одржување на моќта е да се цени трудот и влогот на другите (види Глава 12). Оној надзорник, кој сака да си ја зачува и да ја одржи моќта што ја добива како бенефиција на своето работно место, односно оној што

Истовремено со обуката, главните надзорници треба да се третираат како дел од раководството и да бидат изложени на интегритетот на своите претпоставени.





Работниците сакаат да ги третирате со „respeto“, односно со почит и добри манири. Доколку не се однесувате добро со нив, таквата ситуација може да резултира со појава на насилен инцидент или нарушена врска.

сака да ја користи својата организациска моќ и да го наметнува своето лично влијание, мора да ја користи својата моќ за доброто на сите работници и за доброто на фармата како една целина.

Во рамките на еден организациски контекст, злоупотребата на моќта и на авторитетот може строго да се дефинира како употреба на организациска или лична моќ со цел да се:

1. омаловажи, злоупотреби или да се искористи некој друг; или
2. да се влијае врз другите за да се натераат да сторат нешто за што подоцна ќе жажалат.

Една поширока дефиниција за злоупотреба на моќта може да вклучува и претеран притисок или претерано влијание со цел да се постигнат уште поуспешни резултати по пат на присилба. Така, оние надзорници што постигнале одлични организациски резултати може да не бидат

почитувани доколку нивните методи не се доволно сензитивни за потребите на работниците.

Не е тешко да се наведат историски установи, како и организациски установи во кои индивидуалци ја искористиле моќта со која располагале. Злоупотребата на моќта од страна на еден надзорник може да вклучува и насилно однесување, сексуално или расно злоупотребување, покажување фаворитизам кон пријатели, членови на семејството или крадење од колеги.

Работниците сакаат да ги третирате со „respeto“, односно со почит и добри манири. Доколку не се однесувате со нив добро, таквата ситуација може да резултира со појава на насилен инцидент или неуррамнотежена и нарушена врска. Од голема важност е да се забележат ваквите ситуации пред да се влоши состојбата кога сопственикот на фармата ќе се соочува со поголем број одлуки што мора да бидат донесени. Мерките што можат да бидат преземени и спроведени вклучуваат и понуда за обука или советување на работниците. Доколку ваквите ситуации се развијат над дозволените граници, изборот може да се стесни и единствената корисна алтернатива ќе биде отказ на работникот што е во прашање.

*Навредливо однесување*³ е широка категорија што може да вклучува вербална злоупотреба или физичко насилство. Одредени надзорници се трудат да одржат дистанца кон работниците со тоа што ги понижуваат или ги потценуваат, или со тоа што се обидуваат да се претстават како супериорни. Супериорноста понекогаш се изразува со навреди. На пример, една надзорничка навредила еден од работниците што работеле за неа со тоа што почнала да дискутира за неговата машкост. А друг надзорник, на една жена-работничка ѝ рекол: „Сигурно те бива за готвење!“ „Па не баш, не знам многу добро да готвам“, одговорила работничката. „Зошто прашувате?“ „Па, не те бива на работа, барем дома на нешто да личиш“, рекол надзорникот. На еден друг работник му рекле: „Што ќе ти е пауза, не знаеш дека Цезар Чавез е мртов?“. Еден надзорник имал обичај да ги тера работниците да се движат чекајќи ги да стигнат речиси до крајот на редот, а кога ќе се приближиле до бањите и резервоарите со вода, ќе ги врзел за камионот и со камионот ќе ги одвлечкал на другата страна од нивата.

Често се случува работниците да си молчат пред надзорникот што ги навредил. Еден надзорник му рекол на својот работник да замолкне ако сака да си ја задржи работата.

По четири недели, истиот тој работник дал отказ. Друг работник дал отказ дури и откако надзорникот му се извинил за тоа што му згрешил. Една надзорничка појаснила дека за време на првите нејзини работни години кога била млада и неискусна, прекорила еден млад мексикански работник пред останатите работници. Потоа, целата работа се претворила во вербална размена на навреди и на крај работникот повеќе не сакал ниту да ѝ проговори на надзорничката. Сопственикот на фармата предложил надзорничката јавно да му се извини на работникот и таа го послушала. Овој случај има среќен крај, бидејќи по некое време надзорничката и работникот станале навистина добри пријатели. А што е уште поважно, оваа надзорничка, како и ред други надзорници, научила дека не треба да се биде вербално толку импулсивен.

Други работници се подиректни кога станува збор за изразување на нивните чувства во однос на конкретна ситуација. „Веднаш разговарав со мојот надзорник, но не користев погрдни зборови, иако зборував со повисок тон на гласот. Си останав на своето без да бидам вулгарен, а тој ме слушаше од почеток до крај.“ Понекогаш се случува работник да се развика на надзорник откако надзорникот му се развикал на работникот. „Му реков да не ми вика пред другите работници. И јас се развикав. Тој ми рече дека морал да ми вика, инаку другите работници ќе престанеле да го почитуваат. Јас му одговорив дека не сакам повеќе да ме доведува во таква ситуација оти ќе мора да се пожалам кај газдата на фармата. Му предложив да го викнеме тој да ја среди работата. Надзорникот не сакаше да го мешае сопственикот на фармата, па ние двајцата го решивме проблемот.“ Со сугестијата да се вмеша сопственикот на фармата во конфликтот помеѓу работникот и надзорникот, работникот му дал на знаење на надзорникот дека располага со одреден степен на моќ, односно дека располага со одреден извор на моќ што може да го искористи доколку разумното решение не се прифати од страна на надзорникот.

Работниците не сакаат некој да им вика, сакаат да им се пристапи на смирен начин (да се разговара на смирен, бавен и тивок начин). Не ги навредувајте со викање, навредување, лут тон, не им се обраќајте со брз, висок тон и не ги брзајте со пукање на прстите. Работниците не сакаат да работат со надзорници што доаѓаат на работа намургтени, нерасположени и со надзорници што се безобразни и кога им се обраќаат користат вулгарен јазик. Работниците не

сакаат да ги потценуваат кога ги отпуштате од работа, не сакаат да ги критикуваат за тривијални работи и не сакаат да им се заканувате. Сето ова може негативно да влијае врз нивната мотивираност и врз нивната продуктивност. Критикувањето на работниците е особено болно кога нема причина да се критикува, кога работниците сметаат дека немаат никаква контрола врз резултатите или кога се презема некаква акција спрема нив без претходно објаснување или предупредување. Лошите надзорници се брзоплети, не даваат доволно добро објаснување зошто го прекоруваат работникот, не внимаваат како му се обраќаат и не сакаат да одговараат на прашањата што ги поставува работникот за да му стане јасно зошто го прекоруваат. Исто така, треба да се напомене дека голем број работници се плашат од надзорниците, односно се плашат надзорникот на некаков начин да не им се одмазди поради некоја одредена постапка. Се тврди дека сопственикот на фармата е особено внимателен при избирањето на надзорник за својата работна организација, а потоа обезбедува процес на негова обука за коректно и правилно да се однесува со работниците, на правилен начин да издава наложби, да не се однесува супериорно, да не им вика и да не ги навредува работниците и да знае како треба да се вршат нивните должности, односно и самиот да е квалификуван за работата што треба да ја следи.

Сексуалното злоупотребување вклучува несакано сексуално внимание. Несаканото сексуално внимание може да биде насочено кон работник или работничка од страна на некој од спротивниот пол (или од некој од истиот пол). Сексуалната злоупотреба најчесто се квалификува како: (1) малтретирање *услуга-за-услуга*; или (2) непријателска работна околина.

Малтретирањето *услуга-за-услуга* - подразбира замена на нешто за нешто друго, како на пример, давање сексуални услуги за добивање работно место или за добивање унапредување или покачување на платата. *Непријателската работна околина* може да вклучува елементи од обичен постер со навредлива содржина, односно постер со голи жени, до навредливи шеги или физички контакт од сексуална природа до похотност.

Курт не би бил виновен за сексуално злоупотребување доколку ја покани Тамара на вечера, на состанок или на кино, па дури и ако Тамара го одбие. Сето тоа се претвора во сексуално малтретирање, односно сексуална злоупотреба доколку Курт почне да инсистира и покрај постојаното одбивање

на Тамара. Терминот *несакано внимание* тука теориски значи дека личноста што е цел на тоа несакано внимание со својата реакција им дава на знаење на сите личности од блиското опкружување дека таквото внимание е непристојно и не треба да се практикува.

Сексуално експлицитните шеги, безобразноста и ставањето постери никогаш не се прифаќаат позитивно и никогаш не се позитивни – иако понекогаш се случува никој да не се побуни против тоа. (Иако не се смета за сексуално злоупотребување, тоа може да се смета за срамотно, сексистичко или расистичко однесување). Исто така, треба да се напомене дека никогаш не треба да се претпоставува дека е во ред да се нуди или да се бара сексуална услуга или да се допира колега или колешка на сексуален начин, или да се дејствува на непристоен, неморален начин – само поради тоа што претходно личноста не им дала на знаење дека не го сака таквото однесување.

На раководството му се препорачува да ги советува своите работници да ги остават сите свои романтични чувства и нагони за подоцна, по завршувањето на работното време. Постои особена опасност во оние фарми каде што надзорникот или надзорничката е во врска со работничка или работник. Во такви случаи, едноставно не е можно да не дојде до појава на фаворитизам. Доколку дојде до раскин на врската, тогаш надзорникот или надзорничката се наоѓа во одлична позиција за одмазда – или да оддава впечаток дека се одмаздува.

Фаворитизмот подразбира посебен третман на одредени работници што се можеби членови на семејството на надзорникот или на сопственикот на фармата, пријатели или работници од истиот регион на Мексико од каде што е надзорникот или сопственикот на фармата и тоа при вработувањето, доделувањето работни задолженија, исплатата или при донесувањето на ред други одлуки поврзани со работната организација, особено кога тие се поврзани со вработувањето.

Нечесност. Има безброј форми на нечесност, а тука спаѓаат и директно или индиректно крадење од сопственикот на фармата или крадење од работниците. Како пример тука повторно можеме да го наведеме надзорникот кој ги тераше работниците да купуваат пиво и сок од него (примерот што го наведовме во воведот на ова поглавје). Познати се голем број примери за надзорници што бараат пари од работниците за да ги задржат на работа, а пари им бараат еднаш или постојано од секоја добиена плата. Но, мора да се напомене дека и надзорниците

може да бидат жртва на некој што е на повисока позиција од нив во работната организација.

Да се прашаме, зошто толкав број луѓе дозволуваат да бидат на некој начин малтретираны кога се свесни дека некој ги искористува? Истакнатиот социолог и психолог Стенли Милграм го истражуваше ефектот на авторитетот врз послушноста. Според него, луѓето слушаат или поради тоа што се плашат или поради тоа што сакаат да оддадат впечаток на кооперативни колеги и работници – дури и во случаи кога имаат различно мислење од претпоставениот и би сакале да изреагираат на далеку поинаков начин. Класичното конзервативно истражување покажа дека мал е бројот на оние работници што имале храброст да му се спротивстават на некој што е за нив авторитет. Според добиените податоци, Милграм заклучува дека потчинетоста се јавува кај работници кога: (1) авторитативната личност е во блиската околина; (2) работниците имаат чувство дека можат да ја пренесат одговорноста на друг; (3) експериментите се вршеле под покровителство на признаена организација.⁴

Групите можат да вршат притисок на колеги и индивидуи и да ги принудат да бидат послушни, односно да им се потчинат. Во какви услови, односно кога сте се почувствувале ранливи, односно жртви на притисок од колеги на работното место? Сигурно повеќето од вас мислат дека полесно е човек да се соочи со предизвик како дел од група со една иста цел – борба против неправдата. А сепак, во одредени случаи, според податоците што се добиени од спроведените истражувања, секоја личност чувствува дека неговата или нејзината одговорност да дејствува е ослабена. „Зошто некој не рече нешто? Зошто сите молчине? Зошто некој не стори нешто?“ Така, голем е бројот на работници што ќе се најдат во ситуација да бидат сведоци на насилен настан и ќе се надеваат дека некој трет ќе стори нешто во врска со ситуацијата. Колку е поголема групата, толку попарализирани можат да се чувствуваат луѓето.⁵

СПРЕЧУВАЊЕ НА ЗЛОУПОТРЕБАТА НА МОЌТА

Една работа треба постојано да се повторува и никако не смее да се заборави: моќта не е статична. Авторитетот на една личност е во состојба на постојано кружење. Оној што ја злоупотребува организациската моќ или личната моќ, кога тогаш ќе остане без неа, односно ќе ја загуби. За жал, пред

да ја загуби моќта, една личност може да им предизвика голема штета на своите колеги и на организацијата во која работи. Оние раководители што можат да докажат дека нема да ја злоупотребуваат својата моќ најчесто се покажуваат како особено ефикасни и бројот на нивните послушни колеги и следбеници е навистина голем.

Активностите што треба да се преземат за да се спречи злоупотребата на моќта треба да се преземат од перспектива на организацијата, од перспектива на надзорникот или од перспектива на работникот. Политиката што се спроведува со цел да се минимизира злоупотребата на моќта може да има големо влијание врз заштитата на моралот на една организација. Во врска со конкретниот случај на сексуална злоупотреба, односно сексуално малтретирање, сопственикот на фармата што нема развиено политика за заштита од ваков вид злоупотреба може да биде вовлечен да споделува правна одговорност за злодело сторено од страна на надзорник или надзорничка или од некој друг вработен во неговата фарма.

Организациски мерки:

1. *Спроведете процес на обука* за да ги обучите вашите надзорници и вработени во врска со прашањата на злоупотребата на моќта. Значајните случаи, како што е разгледувањето на експериментот на Милграм, може да се користат како стимулации за развивање на разговор.

2. *Развивајте процедури за поднесување на жалби*, односно поплаки за да ги отворите каналите на комуникација на тема злоупотреба на моќта и авторитетот. Во рамките на една постапка за поднесување на жалба, еден работник може да поднесе жалба кај својот надзорник во врска со некој друг работник, или доколку надзорникот е тој што е причина за поднесувањето на жалбата од страна на работникот, жалбата му се поднесува на трето лице, односно на некој со повисок авторитет од надзорникот. Во рамките на ефикасни и добро сработени планови за поднесување жалби, работниците се добро запознаени со постапката за поднесување на жалбите, тие се примаат и се сфаќаат сериозно, а мерките што се преземаат по поднесувањето на жалбата се спроведуваат коректно и во тајност. Протестите се забрзуваат, а подносителот на жалбата се известува за тоа како тече постапката. Жалбите се посредуваат и се арбитраат на фер и непристрасен начин. Тешко е за секој неискусен домашен истражител,

без разлика колку е добро информиран, да биде непристрасен при разгледувањето на жалбите. Затоа, на секој сопственик на фарма му се препорачува да вработи истражител што не е дел од неговата работна организација и не ги познава странките вмешани во случајот. Носењето истражител однадвор обично се практикува како последен чекор при решавањето на вакви проблеми. Токму ова може да се покаже како критичен чекор при решавањето на случаите со жалби, со што се мотивираат раководителите на еден сосема објективен начин да арбитраат со жалбите.

3. *Воспоставете процес за спроведување дисциплинска постапка* за решавање на недвосмислени прекршоци (Глава 14).

4. *Ротирајте ја надзорничката улога* онаму каде што тоа се покажува како практично. Надзорниците кои знаат дека ќе си се „вратат во бандата“ можеби нема да ја злоупотребуваат моќта што им се доделува, за разлика од оние што се за век и векови заковани за својата надзорничка позиција. Еден консултант од Канада, експерт за човечки ресурси и обука на работници, имала еден клиент на кој му препорачала да искористи сличен концепт за да се справи со еден груб надзорник. Таа предложила да се заменат работните места на надзорникот и на неговиот помошник, и како резултат на примената на нејзиниот совет, кога надзорникот се вратил на своето работно место почнал да се однесува и да работи во согласност со очекувањата на раководителот на фармата, а моралот на работниците го достигнал својот климакс. Се чини дека на овој начин надзорникот добил шанса да види како е да се биде потчинет, а откако самиот ја искусил ротацијата на работното место, ги мотивирал и своите работници да го сторат тоа. Оваа тактика може да помогне при будењето на свеста на работниците пред да биде доцна. Ротацијата има и ред други позитивни страни, односно придонесува за низа позитивни резултати: подобрување на организациската комуникација, подобрување на функционалноста на тимската работа, зголемена возбуда во врска со работните предизвици и учењето и надградувањето на работното место.⁶ Иако се прикажува како идеална практика, ротацијата не е секогаш практична. Еден друг вид ротација, каде што се вработуваат неколку водачи на група работници, може едноставно да подразбира ротација на водачите на групата одвреме-навреме, прво едниот, па вториот, па третиот итн. Така, се намалуваат шансите работниците да се плашат од водачот на

групата зашто добиваат можност подобро да се запознаат со повеќе надзорници, на кои може да им ги доверат своите грижи доколку некогаш се соочат со проблем на работното место.

5. *Основајте комитет за бизнис-етика* составен од членови од раководството и членови од остатокот од персоналот. Во рамките на овој комитет може да се разгледуваат сомнителните активности и да се дискутира за одредени одлуки пред тие да бидат донесени и спроведени.

6. *Избегнувајте појава на злодела* со тоа што нема да им дозволите на надзорниците да донесуваат одлуки каде што постои можност за појава на конфликт на интереси (на пример, вработување на членови од семејството или вработување на пријатели).

Мерки за надзорниците:

1. *Обучете ги вашите потчинети* со збор и пример во врска со тоа колку е важно човек да им биде и да им остане верен на своите чувства и ставови. Советувајте ги вашите вработени дека од нив не се очекува да извршат одредена налогба за која сметаат дека не е етичка. Надзорниците може да ги замолат работниците да си ги искажат своите мислења во врска со одредена работа и во однос на тоа како треба да се постапи во одредена ситуација – дури и за ситуација во која тие немаат никаков удел. Исто така, доколку од надзорникот се бара да биде дел од некаква сомнителна активност, односно да учествува во неа, тогаш не смее таа одговорност, се разбира доколку ја прифати, да му ја наметне на некој работник и тој да ја заврши работата наместо него. Еднаш, една моја работничка ме советуваше да се премислам во однос на една моја одлука, бидејќи таа не била во согласност со моите убедувања и принципи. Ја послушав и денеска слободно можам да кажам дека таа ме спаси од страшна грешка. Во една друга ситуација, пак, една моја работничка излагала друг работник од мое име, и тоа само поради едно недоразбирање, односно не ме разбрала што сакав да кажам и што сакав да биде пренесено. За време на процесот на исправување и разјаснување на недоразбирањето таа мораше да се справува со срамот дека излагала, а јас морав да се справувам со тагата што ме навјаса оти дознав дека кутрата мислела дека јас сакам таа да лаже во мое име.

2. *Надзорниците треба да покажат чувствителност* спрема мислите и ставовите на работниците и да изразат почит кон оние

работници што изнесуваат алтернативни гледишта во врска со начинот на кој треба да се заврши одредена работа.

Мерки за работниците:

1. *Внимателно слушајте* што се бара од вас и поставувајте прашања за да си ги разјасните сите сомнежи во врска со задолжението што ви се наметнува. Чесните, пристojни луѓе може да имаат различни мислења во однос на етиката на одредени постапки.

2. *Побарајте да ви биде дадено време* за да размислите за задолжението што ви се наметнува, а не да се чувствувате дека сте принудени да го извршите тоа на самото место. Ваквиот пристап најчесто влијае и врз другите за и тие подобро да размислат за валидноста на задолжението што ви го наметнуваат.

3. *Градете позитивни способности за совладување тешки ситуации.* Тешко е човек да одбие колега, надзорник или трета личност што може да ви врши притисок. Работникот може да научи да се бори на еден праведен и дипломатски начин за она што според него е праведно. На пример, работникот може да каже: „Не би сакал да бидам вмешан во ова...“, а не „Не, тоа е погрешно“. Верувајте му на надзорникот, можеби не стигнал да ги разгледа сите можни импликации на неговото барање.

4. *Понудете алтернатива* доколку има таква што ќе биде лесно применлива и спроведлива или побарајте од надзорникот да размисли уште еднаш во врска со избраниот пристап. Помали се шансите надзорникот да го гледа работникот како непопустлив, строг и тврдоглав при истражувањето на алтернативи.

5. *Не отстапувајте од вашите убедувања* доколку нема други алтернативи. Работниците не се обврзани да спроведат одредена активност доколку таа ја сметаат за сомнителна и доколку мислат дека по некое време ќе зажалат за преземените чекори.

ЗАЗЕМАЊЕ ЦВРСТ СТАВ²

Во еден овоштарник со црши, надзорникот редовно им велел на водачите на групите работници да го намалуваат бројот на работните часови забележани во работничката картичка за обележување на извршеното работно време на работниците. Водачите на групите го слушале надзорникот, па фармата не морала да им ја плаќа на работниците разликата според она што им следува на час, односно според сработеното

(пресметано во парична сума на работен час) кога цената ќе паднела под износот што означувал минимална плата, како што е ред според законот на Калифорнија.

Водачите на групата во почетокот се мислеле дали воопшто да преземат таква активност, но набргу потклезнале под притисокот. Од раководството им рекле дека доколку не го сторат тоа, засегнатите работници ќе мора да бидат отпуштени, бидејќи при компјутерската подготовка на платните списоци и платите ќе искрснеле плус плати доколку се пријавел точниот број работни часови. Набргу, водачите на групите работници биле убедени дека во тоа нема ништо лошо, бидејќи работниците никогаш не се пожалиле.

Надзорниците ги обучиле водачите на групите да ги прегледуваат работничките картички за обележување на извршеното работно време на работниците пред да ги предадат. Понекогаш ќе се случело некој од водачите да заборави да ја направи потребната „корекција“, па надзорникот ќе му ја врател работничката картичка за обележување на извршеното работно време на работникот и ќе му речел: „Estan malos los numeros!“ („Бројките не ти се точни!“). Ваквата изјава се давала и се примала како прекор и водачот на групата работници бил принуден да остане по завршувањето на работното време за да ги направи потребните измени.

Кога Мануел, раководителот на одделот за производство, ја забележал нашироко прифатената практика, почнал да се сомнева дека во фармата се работи нечесно, па го покренал прашањето пред претставниците на раководството. Во почетокот, Мануел го обвинил дека не е „тимски играч“. Главниот раководител, Џери, почнал со пријателски пристап, реагирајќи изненадено на сè што ќе кажел Мануел како првпат да слуша што се случува. Џери искрено изјавил дека е убеден дека се работи за некакво недоразбирање. Подоцна, истиот тој Џери се преправал дека му се налутил на надзорникот, за кој тврдел дека е најголемиот виновник од сите. Арно ама, Мануел не се откажал и продолжил да поставува прашања и да се интересира за целата ситуација за да си ги разјасни сомнежите, а Џери уште толку се разлутил.

Додека си заминувал од канцеларијата на Џери, Мануел сфатил дека открил нешто валкано во фармата во која работел. Џери дејствувал брзо - веднаш почнал да го дискредитира Мануел, зборувајќи сè најлошо за него каде што ќе стигнал, и кај главните во раководството, и низ најниските редови на работници. Џери го обвинувал Мануел за сè и сешто. Но, набргу Мануел избрал



од некои свои пријатели што се случува во фармата и решил да ѝ го пренесе проблемот на сопственичката на фармата, ама кога разговарал со неа, добил впечаток дека не е нешто многу изненадена од тоа што го слушна. Отпрвин почнала да бара грешка по грешка во извештајот на Мануел, и откако не можела да најде ништо, почнала да зборува за тоа колку е разочарана од неговата работа, дека не се трудел доволно и дека ја изненадил со својот пристап да се сомнева и да обвинува луѓе, на кои таа со години им верувала. На крај, му кажала дека ќе биде покрената истрага и го избркала од својата канцеларија, велејќи му да не ѝ го троши времето, бидејќи таа не била главниот ревизор на организацијата.

Оваа приказна, може да кажеме, има полу-среќен крај. Бидејќи Мануел тргнал по патот на принципите, односно непопустливо го бранел својот став пред авторитетите и пред притисокот што му бил вршен од сите страни, и според мене го мачело чувство на осаменост, изолираност и најверојатно почнал да се сомнева во самиот себе - со тек на време се случиле одредени позитивни организациски промени.

Мануел бил убеден дека ќе го отпуштат од работа, а тоа ќе се случеше засегнатите странки да не беа свесни за можните реперкусии на самата ситуација доколку тој открие во јавноста што се случува во таа фарма. Фармата ги презела потребните мерки и чекори за документација и корекција на матните проблеми со спроведување на одлично публикувани состаноци со сите вработени и било објавено известување дека треба да се спроведат коригираните процедури за исплата. Претставниците на раководството почнале поинаку да се однесуваат со Мануел – биле попријатни и пољубезни, а секојдневните задолженија ги примале со поголем ентузијазам и поголема сериозност, со што самиот тој почнал поефикасно да си ги врши своите работни должности. Исто така, самите тие, на своја

Моќта не е статична. Авторитетот на една личност е во состојба на постојано кружење. Тие раководители што можат да докажат дека нема да ја злоупотребуваат својата моќ најчесто се покажуваат како особено ефикасни и бројот на нивните послушни колеги и следбеници е навистина голем.

иницијатива, ги презеле потребните мерки и чекори за да се обезбеди правилно работење и да се спречи појава на секакви сомнителни активности. Во почетокот сите гледале со сомнеж на овие обиди што ги правело раководството, но со текот на времето станало јасно дека обидите се искрени и дека целосната ситуација во фармата почнува да се подобрува, а тоа значело и подобрени услови за работниците.

Според моето лично искуство, слободно можам да кажам дека врвното раководство обично го почитува работникот што е подготвен и доволно храбар да заземе принципиелен став и да го одбрани.

ПРЕГЛЕД

Надзорничката моќ потекнува и од авторитетот на организацијата и од личното влијание. Обврските на еден надзорник мора да се во согласност со соодветната моќ, како што е на пример случајот со правото да се вработува или да се дисциплинира член на персоналот на фармата.

Во оние организации каде што имаме повеќе од едно ниво на раководство,

надзорниците може да играат улога на толкувачи односно филтри на информации и пренесувачи на суштински елементи на фармата. Надзорниците мора да бидат свесни дека не смеат да ги избличуваат информациите што треба да се пренесат.

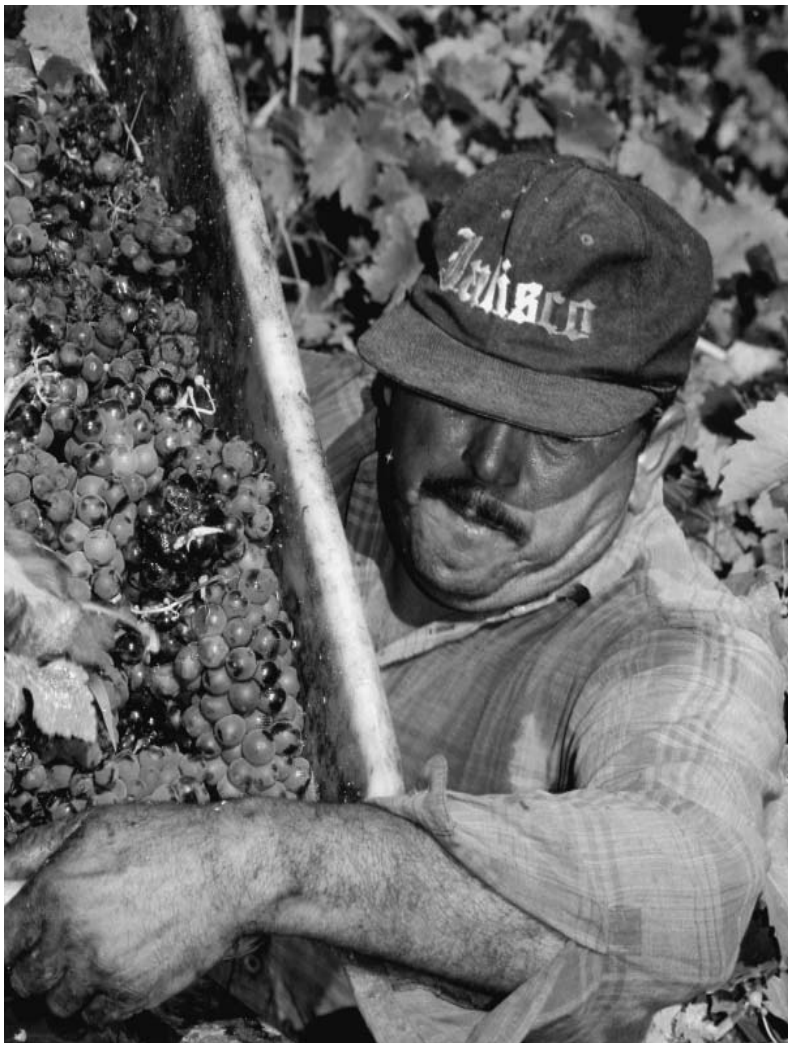
Неконтролираниот организациски авторитет може да доведе до злоупотреба на моќта. Истражувањето на Стенли Милграм покажа дека нормалните луѓе може да бидат вовлечени во некаква сомнителна активност, за која подоцна ќе зажалат. Нема потреба од закани кога сакате да дадете одредено задолжение. Границата помеѓу соработката и присилбата може да се покаже како мошне тенка. За човек да постапи правилно треба да има навистина моќна внатрешна сила. Работниците денеска може да слушаат, ама утре да презираат.

Организациите, надзорниците и работниците може да преземат одреден број чекори за да ја спречат злоупотребата на моќта. Не е секогаш лесно да се препознае злоупотребата на моќта во една фарма, и тоа да се препознае како гнасен човеков чин. Има многу форми на злоупотреба. Работниците во областа на земјоделството сугерираат дека недоволната почит што се им укажува од страна на надзорниците и раководителите е еден вид злоупотреба на моќта од страна на авторитетите. Ваквиот вид злоупотреба може да се манифестира преку пројава на нетрпение, недоволно љубезен пристап, повисок тон на гласот кога се разговара со работникот, и ред други начини. Исто така, мора да се напомене дека иако големата разлика помеѓу надзорникот и обичниот работник може да биде доволно силна причина обичниот работник денеска да биде послушен и да прифати да биде цел на дисциплина, утре може да се случи истиот тој работник да го презира својот надзорник. Во наредното поглавје ќе зборуваме за работниците што се овластени за активно учество при донесувањето важни одлуки за фармата во која работат.

ГЛАВА 9 Користена литература

1. Social Psychologists call these «investments.» For an excellent discussion see Brown, R. (1986). *Social Psychology: The Second Edition*. New York: The Free Press.
2. Tosi, H. L., Rizzo, J. R., and Carrol, S. J. (1986). *Managing Organizational Behavior* (p. 516). Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
3. Billikopf, G.E. (1999, January-February) Farm workers positive about their jobs, but suggest improvements (Vol. 53, No. 1) (pp. 33-36). *California Agriculture*.

Ротирајте ги водачите на групите со работници, прво нека води еден, па друг, па трет.





Работниците можат да научат како да заземат став за она што според нив е праведно и за тоа да се борат на еден дипломатски начин, без да се откажат од својот став.

4. Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper and Row. An excellent presentation of Milgram's work is also found in Brown, R. (1986). *Social Forces in Obedience and Rebellion*. Social Psychology: The Second Edition. New York: The Free Press. More details may be found at <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7article/article35.htm>
5. Brown, R. (1986). *Social Forces in Obedience and Rebellion*. Social Psychology: The Second Edition. New York: The Free Press.
6. Belilos, C. (1999, April). E-mail communication through Academy of Management HRnet, and personal communication
7. This section was slightly adapted from a written communication sent to me by a concerned farm manager and was first posted in AG-HRnet:436, 1999, March 15. Is contention always bad?