

Merlin B. Brinkerhoff

Odsjek za sociologiju, Sveučilište Calgary, Canada

Utjecaj nekih strukturalnih faktora na korištenje službenih sastanaka

U većini formalnih organizacija veliki dio vremena utroši se na različite sastanke i konferencije. Sastanci rukovodilaca obično se održavaju radi koordinacije (Healy, 1956: 106-107). Međutim, vrlo je mali broj istraživanja koja bi se bavila identificiranjem razloga za sazivanje sastanaka, njihove čestine, trajanja ili zadataka. Usprkos pionirskog rada Carlsena (1951), Guetzkowa i Kriesberga (1950) i Kriesberga i Guetzkowa (1950), Bales (1954: 44) je upozorio na ovaj manjak u sistematiziranom znanju o rukovodećem ponašanju ustvrdivši da »vjerojatno ne postoji ozbiljna procjena koliki ukupni broj sati američki biznismen provodi godišnje na »sastancima«. Ovaj manjak, koji se još uvijek osjeća, samo je odraz rijetkosti istraživanja područja rukovođenja uopće, pa je prema tome jasno da niti sastanci kao oblik interakcije rukovodilaca neće biti česti predmet istraživanja, baš kao što nije ni sam rukovodilac.

Svrha je ovog rada da ispita sastanke rukovodećeg kadra u odnosu na određene strukturalne karakteristike formalne organizacije. Poblize, istraživanje će se usmjeriti na slijedeća pitanja: Kako (a) položaj u rukovodstvenoj hijerarhijskoj ljestvici i (b) stupanj u kojem rukovodioci nailaze na nepredviđene probleme utječu na količinu vremena koju rukovodioci posvećuju sastancima u formalnoj organizaciji?

STATUSNE KARAKTERISTIKE KAO VARIJABLE—PREDIKTORI

Formalni autoritet je pravo rukovodioca koje proizlazi iz njegovog položaja i s njim povezane moći da odlučuje, usmjerava ili utječe na postupke ostalih članova organizacije. Postoje najmanje tri međusobno povezana razloga za hipotezu o pozitivnoj povezanosti između hijerarhijskog položaja u formalnoj strukturi autoriteta i upotrebi sastanaka. Prvo, smatra se da je koordinacija različitih funkcija zadatak »funkcionera sa vrha organizacione strukture« (Hopkins, 1961 : 67; Latz i Kahn, 1966). Budući da se koordinacija bar djelomično postiže kroz komunikaciju (Barnard, 1952 : 250—251), očekivali bismo pozitivnu povezanost između hijerarhijskog položaja i vremena

posvećenog komunikaciji s podređenima, izraženoj u vremenu koje se provede u održavanju sastanaka. Drugo, istraživanja (Martin, 1959: 281; Blau i Scott, 1962: 169) pokazuju da poslovođa promatra probleme kroz mnogo kraću vremensku perspektivu nego rukovodioci višeg nivoa. Poslovođe shvaćaju svoje odluke kao neposredni zadatak produkcije, dok rukovodioci višeg ranga donose mnoge odluke koje zahtijevaju istraživanje, planiranje i razmatranje. Ove se aktivnosti djelomično pojavljuju i u toku samih sastanaka. Na kraju, proučavanje stope interakcije pokazuju da što je viši nivo uprave, veća je količina interakcija. Sastanak je upravo mjesto takve interakcije. Prema tome, iz navedenih razloga zaključujemo, da će vrijeme provedeno u održavanju poslovnih sastanaka biti pozitivno korelirano sa nivoom rukovođenja.

IZLOŽENOST NEPREDVIĐENIM PROBLEMIMA

»Nepredviđeni problemi« (contingencies) odnose se na kategoriju promjena, kriza, prekida, nestabilnosti, nesigurnosti ili opasnosti koja je karakteristični sastavni dio situacija u formalnim organizacijama. To su osnovni problemi koji se pojavljuju i u socijalnoj i u tehničkoj strukturi organizacije. Njihovo je rješavanje jedna od glavnih odgovornosti njenih članova. Buckley (1967), March i Simon (1958: 164) smatraju da ta vrsta problema okupira najveći dio komunikacija unutar sistema. U Perrowom (1968) sistemu za analizu organizacije najveća je pažnja posvećena »izuzetnom događaju« ili »neočekivanom podražaju« s kojima se pojedinci neprestano susreću u okviru zadatka. Nepoznavanje situacije zahtijeva izvjesnu vrstu »processa istraživanja« i, prema tome pojačanje aktivnosti koordinacije. A kao rezultat zahtjeva za povećanom koordinacijom i pojačanom komunikacijom u izloženosti problemima, očekujemo da će se pojaviti i pojačano korištenje poslovnih sastanaka.

Metode

Podaci su sakupljeni tokom jeseni 1967, a dobiveni su od rukovodilaca važne američke industrijske i tehničke korporacije. Ukupna populacija od 1045 rukovodilaca iz North Branch (najnoviji od pet odjela) bila je uključena u istraživanje. Ovi su se rukovodioci sakupili u jednoj od nekoliko centralnih prostorija (kafeterija, dvorana za predavanja), gdje su u grupama ispunjavali upitnike koje su im podijelili ispitivači koji nisu pripadali podu-

¹ Rezimirajući manji broj ovih istraživanja, Hermann (1963:68) pretpostavlja: »u nastanku krize ukupni će se broj komunikacijskih kanala koji se upotrebljavaju za sakupljanje i raspodjelu informacija smanjiti«. Hermann ovo stanovište usklađuje sa suprotnim činjenicama, koje govore o informacionoj preopterećenosti u kriznoj situaciji, zaključujući da »u onim kanalima koji se zadržavaju može doći do informacijskog preopterećenja«. Ako su ove tvrdnje ispravne, tada će stupanj u kojem rukovodioci koriste službene sastanke nasuprot drugim kanalima komunikacija u situaciji krize ovisiti o većoj efikasnosti i informativnosti sastanaka. Iako je u teoriji jasno da postoje mnoge prednosti komunikacija u situaciji službenog sastanka, te prednosti mogu u većoj mjeri ovisiti o pojedinačnim preferencijama i situaciji, nego što je to dokazano. Jasno je da pretpostavljena povezanost između izloženosti problemima i korištenja službenih sastanaka nije neosporna i čini se da je mnogo složenije prirode nego očekivana povezanost između hijerarhijskog položaja i korištenja sastanaka.

² Od 1045 potencijalnih ispitanika, 80,5% ili 841 vratilo je upotreblijve upitnike. Dodatnih 8,6% od ukupnog broja rukovodilaca sačinjavali su pojedinci koji su ili napustili poduzeće, ili se nisu mogli naći, ili su prekasno poslali ispunjene upitnike ili su poslali neupotreblijve upitnike. Kratka analiza karakteristika pojedinaca koji nisu odgovorili na upitnik nije pokazala značajnijih razlika između njih koji su odgovorili na upitnik. U analizi su uzeti u obzir samo oni ispitanici koji su izjavili da oni imaju potčinjene koji su im odgovorni. Analiza koja je prikazana u ovom članku obuhvatila je 680 rukovodilaca, tj. one rukovodioce koji imaju podređene. Veliki je broj pojedinaca imao rukovođeci položaj i pripadajuće privilegije, ali nije nazirao druge pojedince i prema tome nije sazivao službene sastanke s podređenima.

zeću. Upitnik je sastavljen uz pomoć stručnjaka za industrijske odnose i modificiran je na osnovu dva pretestiranja. Relativno mali broj rukovodilaca koji nisu prisustvovali grupnom intervjuu dobili su upitnik poštom s adresiranom i frankiranom kovertom za odgovor. Usporedba rezultata dobivenih na ta dva različita načina nije pokazala nikakve značajne razlike. Svi su upitnici ispunjeni anonimno.

Od ukupne populacije 88,1% ili 841 upitnik mogao se upotrijebiti. Kratka analiza određenih karakteristika pojedinaca koji nisu odgovorili na upitnik nije pokazala nikakvih razlika između njih i onih koji su odgovorili. Analizom je obuhvaćeno samo 680 poslovođa i rukovodilaca koji su odgovorili **da imaju direktno određene koji su im odgovorni**. Neki su, naime, ispitanici imali rukovodeći položaj i odgovarajuće odgovornosti i privilegije, ali nisu rukovodili drugim pojedincima i prema tome nisu mogli sazivati poslovne sastanke.

Mjerenje: Dvije strukturalne karakteristike (hijerarhijski položaj i izloženost nepredviđenim problemima) definirane su kao varijable-prediktori za poslovne sastanke. Kao i u mnogim organizacijama, hijerarhijski je status u North Branchu bio jasno određen samo u službenom organigramu. Na različitim funkcijskim pozicijama unutar organizacije, broj nivoa kao i njihovi nazivi znatno variraju. Međutim, ranija istraživanja pokazuju da su **nivo neposrednog poslovođe i nivo rukovodioca odjela** (section) dva nivoa koja su jednoznačno definirana. Tako je postavljeno pitanje prema kojem su ispitanici bili kategorizirani u tri nivoa: otprilike 49% bili su neposredni poslovođe, 38% srednji rukovodeći kadar i otprilike 12% visoki rukovodioci — uključujući rukovodioce odjela i sve iznad njih.

Nepredviđeni problemi, naša druga varijabla-prediktor definirana je kao kategorija kriza, prekida, nezgoda, promjena i jedinstvenih događaja koji se pojavljuju izvan plana i za koje nema presedana. Za istraživanje su bila izabrana dva specifična oblika problema: dimenzija **kriza** i dimenzija **varijabilnost zadatka**.

Prva dimenzija izloženosti problemima, **krize**, izmjerena je pomoću slijedećeg pitanja: **Koliko prema vašoj procjeni utrošite radnog vremena na rješavanje neočekivanih prekida ili hitnih (problemnih) situacija?**

Druga dimenzija izloženosti problemima, **varijabilnost zadataka**, određena je slijedećim pitanjem: **Koliki se dio vaših radnih zadataka pojavljuje samo jednom ili mijenja iz dana u dan?** Obje ove dimenzije međusobno su kombinirane u indeks izloženosti problemima.²

Tabela 1 donosi postotke distribucije varijable izloženosti problemima, za sve ispitanike (680 rukovodilaca).

Kontrolne varijable: Budući da se varijabilitet u zavisnoj varijabli mogao pripisati i individualnoj sklonosti za održavanjem sastanaka, ovaj se izvor varijabiliteta mora kontrolirati. »Lična sklonost sastancima« izmjerena je pitanjem: **U kojem stupnju volite koristiti sastanke kao način rješavanja dnevnih problema?** Oko 32% izrazilo je nisku, 38% srednju a 29% visoku sklonost sastancima.

² Svi indikatori izloženosti neočekivanim problemima mjereni su na skali od pet točaka. Kategorije odgovora su bile: 1) Gotovo ništa, 2) Ne mnogo, 3) Ponešto, 4) Prilično, 5) Vrlo mnogo. Odgovori 1 i 2 smatrani su *niskom*, 3 — *osre dnjom* a 4 i 5 *visokom* izloženosti neočekivanim problemima. Indeks izloženosti problemima konstruiran je na slijedeći način: oni rukovodioci koji su imali »nisko« na obje dimenzije i »nisko« na jednoj ali »osrednje« na drugoj dobili su »niski« indeks. Rukovodioci koji su se percipirali kao »osrednji« na obje i »osrednji« na jednoj, ali »visoko« na drugoj dobili su »osrednji« indeks. Oni rukovodioci koji su bili »visoko« na obje dimenzije dobili su »visoki« indeks izloženosti neočekivanim problemima.

Tabela 1 — Distribucija dimenzija izloženosti nepredviđenim problemima (u %)

Dimenzije izloženosti nepredviđenim problemima	Količina izloženosti nepredviđenim problemima			
	niska (u %)	osrednja (u %)	visoka (u %)	N
Indeks izloženosti nepredviđenim problemima	14	52	32	677
Krize	14	32	53	674
Varijabilnost zadataka	14	34	52	677

Pretpostavljene korelacije također mogu ovisiti u izvjesnom stupnju i o neformalnim mehanizmima komunikacija. To jest, izvjesna vrsta koordinacije može se postići i neformalnom komunikacijom, a ne samo službenim sastancima. Simpsonovo istraživanje (1959) o horizontalnim komunikacijama ukazuje donekle na tu mogućnost. Prema tome, hipotetske povezanosti među varijablama moraju se testirati uz kontroliranje neformalnih konzultacija i *ad hoc* sastanaka. Ti neformalni kontakti određeni su pitanjem: **Koliko često sa vašim podređenima održavate kontakte (lično ili telefonski), koji kontakti spontano pređu u sastanak, konzultaciju ili diskusiju u toku radnog vremena?** Samo 18% rukovodilaca navelo je tri ili manje spontanih kontakta na dan. Ostalih 82% označilo je da održava spontane konzultacije »mnogo puta na dan«.³ Ovdje smo kao kontrolu upotrijebili isključivo spontane kontakte sa podređenima..

Mjerenje glavne zavisne varijable (vrijeme provedeno u održavanju sastanaka) zahtijeva kombinaciju odgovora iz dva zasebna pitanja — frekvencija održavanja sastanaka i njihovo trajanje. Frekvencija je izmjerena pitanjem: **Otprilike koliko često održavate sastanke sa svojim podređenima?** Trajanje sastanaka određeno je pitanjem: **Koliko obično traju vaši sastanci? ---- sati minuta.** Odgovori na ta dva pitanja bili su pomnoženi. »Niski nivo korištenja sastanaka«, tj. ukupno trajanje manje od 105 minuta mjesečno imao je 401 ispitanik, a »visoki nivo korištenja sastanaka« — trajanje sastanaka 105 minuta ili više imalo 276 rukovodilaca.⁴

³ Alternative odgovora bile su: 1) Praktički nikad, 2) Najviše nekoliko puta mjesečno, 3) Najmanje jednom tjedno, ali ne češće od dva do tri puta dnevno u kratkim periodima i 4) Neprestano ili mnogo puta dnevno. Ove su kategorije dihotomizirane tako da su kategorije 1, 2 i 3 uzete zajedno u kategoriju »dva ili tri puta dnevno ili manje«.

⁴ Kategorije odgovora bile su: 1) Uopće ne, 2) Manje nego jednom mjesečno, 3) Jednom mjesečno, 4) Oko dva puta mjesečno, 5) Tjedno jedamput, 6) Oko dva puta tjedno, 7) Dnevno. Da bi se moglo provesti množenje, odgovor 1 dobio je vrijednost 0, odgovor 2 — 0,5, odgovor 3 — 1, odgovor 4 — 8, odgovor 7 — 22 ili broj radnih dana u prosječnom mjesecu.

Budući su introspekcijski izvještaji o ponašanju i oblicima interakcija izloženi pogrešci, (Burns, 1954; Dean, 1958), posebna je briga posvećena mjerenju zavisne varijable, tj. vremenu koje rukovodilac posvećuje službenim sastancima. *Prvo*, službeni sastanci koji se ovdje obrađuju imaju jasno određenu točku početka i završetka; zbog toga suprotno od drugih introspekcijskih izvještaja njihovo je prisjećanje manje izloženo pogrešci. *Drugo*, kad rukovodilac održava službeni sastanak, on mora prekinuti rad svojih podređenih i vrlo je vjerojatno da zna unaprijed koliko će im vremena oduzeti. *Treće*, struktura je upitnika bila takva da je poredak pitanja vodio ispitanike tako da se poboljšavala točnost njihovih odgovora. U tom poretku pazilo se na formuliranje razlika između frekvencija s kojom rukovodioci *nastoje* održavati sastanke i frekvencije *stvarnog* održavanja sastanaka. *Četvrto*, rukovodiocima je postavljeno pitanje koliko dugo njihovi *tipični* sastanci *obično* traju. Tražila se prosječna količina vremena. (Zbog toga se zavisna varijabla tretirala kao ordinalna skala, a ne intervalna, kao što je uobičajeno za mjerenje vremena.) Međutim, koliko smo mogli ustanoviti nakon temeljitog upoznavanja organizacije, nisu bile uspostavljena jasna pravila — službena ili neslužbena — koja bi određivala potrebu sazivanja sastanaka. Upitnik je sastavljen na takav način da se ta neutralnost naglasi. *Peto*, rezultati u vremenskoj dimenziji za rukovodioca u North Branchu vrlo su slični rezultatima rukovodilaca u jednom drugom odjelu iste organizacije, kad se kontrolirao nivo rukovođenja.

REZULTATI

Hijerarhijski položaj i korištenje sastanaka. Odnos između hijerarhijskog položaja i korištenja sastanaka prikazan je u Tabeli 2. Gama od 0,61 ukazuje na visoku pozitivnu povezanost. Kad se ovi rezultati promatraju zajedno sa negativnom povezanošću između hijerarhijskog položaja i spontanih konzultacija (Tabela 2), čini se da potvrđuju interpretaciju Blaua i Scotta (1962:

Tabela 2 — Povezanost hijerarhijskog položaja sa korištenjem sastanaka i spontanim komunikacijama

Vrsta komunikacije	Hijerarhijski položaj		
	Neposredni poslovođe	Srednji rukovo- deći kadar	Najviši rukovodioci
Korištenje sastanaka			
% nisko (0—104)	78	44	32
% visoko (iznad 104)	22	56	68
N	333	259	83
Gama ⁺	.61		
Dnevne spontane konzultacije			
% nisko (3 ili manje)	16	17	30
% visoko (mnogo)	84	83	70
N	327	259	82
Gama	— .17		

169—170), da se viši rukovodioci ne usuđuju prekidati rad svojih podređenih. Sastanci rukovodilaca su uglavnom dogovoreni unaprijed i efikasno uklopljeni u redovni radni tok. Međutim, dobiveni stupanj negativne povezanosti između hijerarhijskog položaja i spontanih konzultacija (—0,17) ne govori o tome da najviši rukovodioci ne održavaju česte spontane sastanke. U stvari, podaci pokazuju da 70% rukovodilaca održava spontane sastanke, ali to je manji postotak nego kod neposrednih poslovođa, od kojih 84% održava tu vrstu sastanaka.

Ovi početni rezultati trebaju se razmotriti detaljnije da bi se provjerio mogući utjecaj vanjskih faktora. Npr., moglo bi se pomisliti da spontane konzultacije ili kontakti mogu služiti kao »funktionalna zamjena« za komunikaciju na službenom sastanku. Prema tome, treba ih promatrati kao kontrolni faktor. Na Tabeli 3 ispitanici su podijeljeni u stratume prema varijabli: spontane konzultacije. Parcijalne tabele potvrđuju, da ovaj faktor, tj. spontani sastanci imaju samo neznatni utjecaj na povezanost osnovnih varijabli. U situaciji »rijetki spontani sastanci« parcijalni gama koeficijent za odnos između hijerarhijskog statusa i korištenja sastanaka je 0,67, tj. nešto veći nego prvobitno dobivena povezanost od 0,61. U situaciji »česti spontani sastanci«, parcijalni gama je nešto manji, tj. 0,59. Brižljivo ispitivanje razlike postotaka u te dvije situacije pokazuje, da kontrolna varijabla utječe i na neposredne poslovođe i na srednji rukovodeći kadar u nešto većem stupnju nego na najviše rukovodioce.

Tabela 3 — Hijerarhijski položaj i korištenje službenih sastanaka uz kontrolu spontanij komunikacija

Spontane konzultacije Hijerarhijski položaj	Neposredni poslovođe	Srednji rukovodeći kadar	Najviši rukovodioci
Tri ili manje tokom dana			
% nisko korištenje sastancima (0—104)	83	40	32
% visoko korištenje sastancima (iznad 104)	17	60	68
N	53	43	25
Gama	.67		
Mnogo tokom dana			
% nisko korištenje sastancima	77	44	33
% visoko korištenje sastancima	23	56	67
N	274	216	57
Gama	.59		

»Ukupni parcijalni gama koeficijent je mjera koja sumira parcijalne koeficijente iz različitih kontrolnih stratuma« (Davis, 1967). U stvari, on otklanja utjecaj treće varijable. To omogućuje usporedbu ovog ponderiranog koeficijenta s prvobitnim koeficijentom nultog reda. Npr, ukupni parcijalni gama koeficijent za povezanost između hijerarhijskog statusa i korištenja sastanaka uz kontrolu uvjeta spontanij sastanaka s podređenima iznosi 0,59. Ako usporedimo ukupni parcijalni gama od 0,59 s gamom nultog reda od 0,61, koji je prikazan na Tabeli 2, vidimo da su spontane konzultacije imale neznatni utjecaj na promatranu povezanost.

Ranije je spomenuto da bi »sklonost sastancima« također mogla utjecati na povezanost u kojoj se pojavljuje korištenje sastanaka.⁵ Tabela 4 prikazuje parcijalnu povezanost (gdje gama koeficijenti variraju od 0,57 do 0,63) između hijerarhijskog statusa i korištenja sastanaka. Ovi parcijalni gama koeficijenti, promatrani zajedno s ukupnim parcijalnim gama koeficijentom od 0,60, ukazuju da »socijalno-psihološka« karakteristika sklonosti sastancima ne utječe na osnovu povezanost među varijablama. Međutim **ovo ne znači da sklonost sastancima**, kao takva, nema utjecaja. U stvari, ako promatramo parcijalne tabele, opažamo da se korištenje sastanaka povećava s povećanjem sklonosti sastancima — na svim rukovodećim nivoima. Međutim, treba naglasiti da je to povećanje znatnije za srednji i najviši rukovodeći kadar nego za neposredne poslovođe. To ukazuje da se povećanje sklonosti sastancima kod neposrednih poslovođa odražava u povećanju spontanij konzultacija a ne u službenim sastancima. Ova je interpretacija u skladu s ranijim rezultatima koji su pokazali da neposredni poslovođe imaju veću frekvenciju (iako ne i trajanje) spontanij kontakata.

⁵ Umjereno veliki gama koeficijent od 0,27 između sklonosti sastancima i korištenja sastanaka još više ukazuje na tu mogućnost. Međutim, sklonost sastancima povezana je s hijerarhijskim položajem, kako pokazuje gama od 0,16 (ove tabele nisu prikazane u analizi).

Tabela 4. Hijerarhijski položaj i korištenje službenih sastanaka: kontroliranije sklonosti sastancima

Skлонost održavanju sastanaka	Hijerarhijski položaj		
	Neposredni poslovođe	Srednji rukovodeći kadar	Najviši rukovodioci
Slaba skлонost sastancima			
% nisko korištenje sastancima (0—104)	84	55	50
% visoko korištenje sastancima (iznad 104)	16	45	50
N	115	82	20
Gama	.57		
Osrednja skлонost sastancima			
% nisko korištenje sastancima (0—104)	78	46	28
% visoko korištenje sastancima (iznad 104)	22	54	72
N	135	94	29
Gama	.63		
Jaka skлонost sastancima			
% nisko korištenje sastancima	69	30	26
% visoko korištenje sastancima	31	70	74
N	80	82	34
Gama	.58		

Na samom početku rada postavljena je hipoteza da će dvije strukturalne karakteristike biti prediktivne za korištenje službenih sastanaka. Može se dogoditi, međutim, da postoji interakcija između hijerarhijskog statusa i izloženosti neočekivanim problemima (druga varijabla-prediktor) koja će utjecati na ispitivanu povezanost. Tabela 5 pokazuje da dobivena povezanost od 0,61 nije rezultat interakcije izloženosti problemima i hijerarhijskog statusa. Zbog uštede prostora, Tabela 5 je dana samo kao sumarna tabela. Ona sadrži stratume svake dimenzije, tj. vrste izloženosti problemima, kao i indeks. Prema Tabeli 5, hijerarhijski je status čvrsto povezan s korištenjem sastanaka u svim stratumima ili oblicima izloženosti problemima. To je izraženo različitim parcijalnim gama koeficijentima koji variraju od 0,46 do 0,79. Uz to, ukupne parcijalne game također ukazuju da oblici izloženosti neočekivanim problemima nisu u interakciji s hijerarhijskim statusom, pa na taj način ne ugrožavaju osnovnu povezanost.

Istodobno, u području promjenjivosti zadataka (i indeksa izloženosti) i gama koeficijenti i razlika postotaka ponešto su smanjeni za one rukovodioce koji se susreću s umjerenim brojem problema; to jest, u uvjetima »niske« i »visoke« izloženosti problemima hijerarhijski status je bolji pre-

Tabela 5. Sumarna tabela hijerarhijskog položaja i korištenja sastanaka kontrola dimenzija izloženosti nepredviđenim problemima

Hijerarhijski položaj i uvjeti	Razlika postotaka između neposrednih poslovođa i najviših rukovodilaca*	Gama	N
Hijerarhijski položaj			
Nulti red	+46	.61	675
Uvjeti			
Indeks izloženosti problemima			
Niski	+55	.79	97
Srednji	+37	.46	350
Visoki	+57	.57	288
Ukupna parcijalna gama		.56	675
Dimenzija krize			
Niska	+23	.53	95
Srednja	+54	.62	217
Visoka	+46	.62	360
Ukupna parcijalna gama		.62	672
Dimenzija varijabilnosti zadatka			
Niska	+50	.78	96
Srednja	+36	.49	226
Visoka	+48	.63	353
Ukupna parcijalna gama		.60	675

* Ovaj stupac je određen u kategoriji visokog korištenja sastanaka u zavisnoj varijabli. Predznak označava smjer razlike: + označava predviđeni smjer, tj. da je postotak viših rukovodilaca veći nego postotak neposrednih poslovođa.

diktor korištenja sastanaka nego u uvjetima prvobitnog ispitivanja odnosa. Ali ova je povezanost znatno smanjena u uvjetima »osrednje« izloženosti problemima.⁶

Crozier (1964: 183—186) je našao da je »osrednja« nesigurnost (oblik izloženosti neočekivanim problemima) rezultirala u manjem konformizmu i neelastičnosti nego »visoka« i »niska« nesigurnost. To jest, on je našao, kao što je ovdje bilo ilustrirano, da su efekti ekstremnih oblika izloženosti problemima sasvim drugačiji od onih što ih ima osrednja izloženost problemima. U ovom se radu možda pokazalo, da rukovodioci višeg ranga smatraju da nemaju vremena održavati sastanke kad su suočeni s umjerenim brojem problema. To znači, oni doživljavaju vremenski tjesnac kao posljedicu tih problema. U uvjetima visoke izloženosti problemima, službeni sastanci mogu vjerojatno biti jedini način da se efikasno udovolji velikom broju promjenjivih radnih zahtjeva. S druge strane, niski nivo opterećenosti problemima ostavlja dovoljno vremena za službene sastanke, ali može utjecati na promjenu njihovog sadržaja.

⁶ Detaljni pregled podataka (ovi podaci nisu prikazani ovdje) pokazuje da pod uvjetom »osrednja izloženost neočekivanim problemima« neposredni poslovođe češće koriste sastanke, ali srednji i viši rukovodeći kadar koristi ih manje nego neposredni rukovodilac u uvjetima »niske« i »visoke« izloženosti.

Ukratko, odnos između nivoa rukovođenja i korištenja sastanaka ovisi o ovom kontrolnom faktoru. Nekoliko dodatnih kontrola je dalo slične rezultate. Npr, iako poduzeće nije propisalo određenu politiku o održavanju službenih sastanaka, to nije smanjilo pritisak odozgo na rukovodioce da održavaju sastanke. Kad se kao kontrolna varijabla analizirao »pritisak za češćim održavanjem sastanaka«, nije bilo nikakvog utjecaja na čvrstu povezanost između hijerarhijskog položaja i održavanja službenih sastanaka.⁷

Izloženost nepredviđenim problemima i korištenje sastanaka. Kao osnovni problemi kompleksnih organizacija, dnevni problemi zahtijevaju pažnju rukovodećeg kadra. Rukovodioci pokušavaju različitim organizacionim mehanizmima smanjiti neke vrste tih problema. Npr, određene vrste problema mogu se smanjiti takvim postupcima kao što su uvježbavanje uloga, osiguranje rezervi da se spriječi pomanjkanje sirovine ili sredstava za rad (Thompson, 1967), i preventivno održavanje. Međutim, problemi se pojavljuju i unatoč tim preventivnim mjerama. Također, ove mjere ne mogu se jednako uspješno primjeniti za sprečavanje različitih vrsta problema.

Iako je ustanovljena pozitivna korelacija između izloženosti rukovodioca problemima i njegove tendencije da se koristi sastancima, jasno je da je priroda ove povezanosti vrlo složena.⁸ Na Tabeli 6 prikazani su odnosi između

Tabela 6. Izloženost neočekivanim problemima i korištenje službenih sastanaka

Dimenzija izloženosti problemima	Postotak rukovodilaca koji održavaju sastanke		
	% nisko (0—104)	% visoko (iznad 104)	N
Indeks izloženosti problemima			
Niski	65	35	97
Srednji	62	38	352
Visoki	53	47	228
Gama	.17		
Krize			
Niski	63	37	95
Srednji	61	39	219
Visoki	57	43	360
Gama	.08		
Varijabilnost zadataka			
Niska	66	34	96
Srednja	63	37	227
Visoka	55	45	354
Gama	.16		

⁷ Istodobna kontrola dva ili više faktora (npr. rijetki spontani kontakti i niska izloženost problemima) također nije bitno izmijenila osnovnu povezanost. Parcijalne povezanosti varirale su od gama 0,37 do 0,96 a ukupna parcijalna gama varirala je od 0,54 do 0,58.

tri dimenzije izloženosti problemima i korištenja službenih sastanaka. Hipoteza je potvrđena u vrlo niskom stupnju. Iako su svi odnosi predviđenog smjera, čini se da rukovodioci koji imaju više problema tek u neznatnom stupnju više koriste sastanke. Budući se smatra da problemi utječu na povećanje intenziteta komunikacija, može se očekivati povećanje broja neformalnih, spontanih komunikacija kad se javlja veliki broj problema. Međutim, naši podaci ne potvrđuju ovaj zaključak. U stvari povezanost je čak slabija između izloženosti problemima i spontanih konzultacija nego između izloženosti problemima i korištenja službenih sastanaka. Gama koeficijenti variraju od 0,07 do 0,01. Neslužbene, spontane komunikacije nisu znači razlog za nađenu nisku povezanost između izloženosti problemima i korištenja sastanaka. Kad se spontane konzultacije upotrijebe kao kontrolni faktor, one ne utječu na općenito nisku povezanost između izloženosti problemima i korištenja sastanaka.⁹

Međutim, možda je ta niska povezanost problema i sastanaka rezultat trećeg ometajućeg faktora. Uz sve ispitane faktore, uključujući i »sklonost sastancima«, odnos je ostao slab. U stvari, kad se korelacija ispitivala uz kontrolu nivoa rukovođenja, koji je bio značajan prediktor za održavanje sastanaka, povezanost je bila još niža. Npr, prvobitni gama koeficijent između varijabilnosti zadataka (kao indikatora izloženosti problemima) i korištenja bio je 0,16, dok je uz konstantni nivo rukovođenja povezanost izražena u ukupnom gama koeficijentu smanjena na 0,06.

REZIME I ZAKLJUČCI

Osnovni cilj ovog rada bio je da se ispituju dvije strukturalne karakteristike kompleksnih organizacija za koje se pretpostavljalo da utječu na korištenje službenih sastanaka. Ispitivane strukturalne karakteristike bile su: 1) položaj rukovodioca u hijerarhiji autoriteta i 2) stupanj u kojem je rukovodilac zbog svojeg položaja izložen različitim nepredviđenim problemima. Općenito, hipoteze su osnovane na pretpostavci da ove strukturalne karakteristike povlače za sobom koordinativnu aktivnost koja se manifestira, bar djelomično, u okviru službenih sastanaka.

Podaci su sakupljeni pomoću upitnika i analizirani su odgovori 680 rukovodilaca velike industrijske i tehničke organizacije u SAD. Nađeno je da je hijerarhijski položaj snažno povezan s korištenjem službenih sastanaka. Uzeti zajedno s rezultatima drugih istraživanja, podaci ukazuju da najviši rukovodioci poduzeća upotrebljavaju sastanke u cilju koordinacije mnogih raznovrsnih aktivnosti koje su uključene u odgovornosti njihovog radnog mjesta. Čini se da neposredni poslovođe koji imaju veću odgovornost neposrednog rukovođenja i kontrole koriste proporcionalno više spontanih kontakata i sastanaka da bi izvršili svoje zadatke. Pokazalo se da je druga strukturalna karakteristika, izloženost problemima u vrlo niskom stupnju povezana s korištenjem službenih sastanaka.

Da bi se pretpostavljeni odnosi provjerili što potpunije, primijenjeno je nekoliko socio-psiholoških i strukturalnih karakteristika kao kontrolne varijable. Osnovne utvrđene veze nisu se bitno izmijenile uz primjenu navedenih

⁹ Za primjer kompleksnosti pogledaj bilješku 1.

kontrola. Međutim postupak je ukazao na neke male ali indikativne razlike u parcijalnim odnosima. U slučaju kad su upotrebljene spontane konzultacije rukovodilaca s potčinjenima, kao kontrolna varijabla, i kad se promatrala veza između hijerarhijskog statusa i korištenja sastanaka, nije potvrđeno da spontane konzultacije služe kao zamjena za službene sastanke. Rukovodioci najvišeg ranga nisu smanjivali korištenje sastanaka. U stvari, neposredni poslovođe koji često spontano komuniciraju s podređenima također pokazuju tendenciju ka češćim službenim sastancima, tj. oni su općenito više komunikativni.

Slaba povezanost izloženosti problemima i korištenja službenih sastanaka može objasniti na nekoliko načina. Guest (1962: 44—49) naprimjer pretpostavlja, da rijetko održavanje sastanaka rezultira u slaboj koordinaciji, koja dovodi do »kriznih interakcija«. Drugim rječima, možda je u proučavanom poduzeću, korištenje službenih sastanaka smanjilo pojavu kritičnih problema; prema tome, pretpostavljene su povezanosti niže. Druga je mogućnost da se hitne nezgode i prekidi (dimenzije izloženosti problemima) neposredno rješavaju. To znači da se mnogi problemi moraju riješiti čim se pojave, pa je karakteristično izvjesno zakašnjavaње sastanaka. Međutim, to bi značilo da dolazi do porasta spontanih kontakata u vrijeme pojavljivanja problema, ali do toga ne dolazi. Na kraju, rukovodioci su možda navikli na pojavu nepredviđenih, neočekivanih problema u dinamičnoj, kompleksnoj organizaciji. Oni mogu u takvim situacijama (a) postati inventivniji u pronalaženju vlastitih rješenja za nepredviđene probleme, (b) koristiti institucionalizirane puteve rješavanja problema (npr. primjena pravilnika) i na taj način zaobići potrebu rješavanja putem interakcije s drugima; ili (c) staviti rješavanje tih nepredviđenih problema na dnevni red slijedećeg redovno zakazanog službenog sastanka.

Summary

The principal aim of this paper has been to investigate two structural characteristics of complex organizations which were hypothesized to influence the use of staff conferences. The structural characteristics examined were: 1) the manager's position in the hierarchy of authority, and 2) the degree to which the manager by virtue of this position is exposed to contingencies. In general, the hypotheses were based on the assumption that these structural characteristics entail coordinative activities which are handled, in part, in the context of the staff conference.

Data were gathered by questionnaire for 680 managers of a large industrial and engineering organization. Hierarchical status was found to be strongly related to staff conference utilization. In conjunction with earlier studies, the data suggest that top level managers or executives employ the conference in order to coordinate the many varied activities of the firstline supervisors, with greater directive and controlling responsibilities, may employ proportionately even more spontaneous contacts and meetings to accomplish their duties. The second structural characteristic, contingency exposure, was found to be only weakly related to staff conferences utilization.

In order to examine the hypothesized relationships more carefully, several social-psychological and structural variables were introduced as control variables. The original relationships were not greatly influenced by these controls.