

UTICAJ NEFORMALNIH GRUPA NA ODLUČIVANJE U PREDUZEĆU

I.

1. *Uvod.* Neformalna grupa nije opšteprihvaćen termin i uzima se u različitim značenjima. Stoga je potrebno, ne upuštajući se u izlaganje raznih značenja ovog termina, odrediti ono značenje koje će se koristiti u ovom radu. Termin „neformalna grupa” upućuje na to da se radi o jednoj podvrsti grupe (što je širi pojam), a da je njoj logički suprotna kao podvrsta „formalna” grupa. Zato je neophodno najpre odrediti pojam grupe, a zatim nazgraničiti formalne od neformalnih grupa.

Grupom (skupinom) se najčešće označavaju ljudi povezani nekim društvenim procesom ili procesima tako da čine jednu celinu. Prema različitim društvenim procesima kojima se povezuju, postoje različite grupe. Grupa kao vrsta društvenih tvorevina može se preciznije odrediti kao povezan skup društvenih procesa u jednu celinu.¹ Ukoliko je ovaj skup društvenih procesa više diferenciran, iskristalisan, u odnosu na druge procese, grupa je vidljivija, čvršća, homogenija. Neformalne grupe su različite po obliku, zavisno od načina povezivanja društvenih procesa. Zavisno od vrste društvenih procesa koji se u njima odvijaju, neformalne grupe mogu biti, kao i formalne: političke, ekonomske, profesionalne itd. Ova podela je uslovna, kao i svaka podela društvenih pojava, koje u svom složenom tkivu sadrže raznovrsne elemente.

Pošto se ovaj rad odnosi na preduzeće, nije potrebno naglašavati da grupe o kojima će biti reči nisu ni osnovne ni brojno preovlađujuće u globalnom društvu; one obuhvataju najviše nekoliko desetina ljudi svaka. To su tzv. male grupe.²

Male grupe, naročito one dugovečnije, karakteriše visok stepen međusobnog poznavanja, a odatle poverenja, iskrenosti i saradnje.

¹ Dr Radomir Lukić, *Osnovi sociologije*, Beograd 1964, s. 192.

² Dr Radomir Lukić, *op. cit.*, str. 278.

2. *Pojam neformalne grupe.* Razlikovanje grupa na formalne i neformalne potiče iz razlikovanja načina povezivanja između članova grupe. Kad su članovi grupe povezani na način koji je utvrđen ili propisan pravnim ili drugim aktom o statusu grupe, onda se takav oblik društvenih procesa može smatrati neformalnom grupom. I suprotno formalnoj grupi, neformalna grupa je oblik društvenih procesa koji nisu povezani na način predviđen pravnim ili drugim aktom o statusu grupe.

U odnosu na formalnu grupu, neformalna grupa se može pojaviti u tri vida:

1. kao suprotna formalnoj grupi,
2. kao indiferentna u odnosu na formalnu grupu,
3. kao koherentna formalnoj grupi.

1. Mera suprotnosti formalne i neformalne grupe može biti različita. Pošto se jedinstvo ili suprotnost ogleda u ostvarenju ciljeva grupe, suprotnosti se mogu kretati od različitog načina ostvarivanja ciljeva do ostvarivanja ciljeva suprotnih svrsi grupe.

U svom najoštrijem vidu suprotnosti se mogu pojaviti kao nezakonito delovanje neformalne grupe. Nezakonito delovanje može biti različito po vrsti i intenzitetu.

Delovanje neformalne grupe nasuprot formalnoj izraz je ili neodgovarajuće organizacije formalne grupe ili uzurpacije prava formalne grupe. Neformalne grupe čine posebnu, neformalnu strukturu društvene moći³ u kojoj se stvaraju novi vidovi monopola društvene moći, otuđene od radnih ljudi.

U širem društvenom kontekstu to znači da propisani ili proklamovani institucionalizovani sistem još nije nadvladao neke nasleđene slabosti, odnosno slabosti koje sam rađa. U tom smislu neč je o zakonitostima društvenog kretanja.

2. Najčešće se ovaj drugi vid odnosa formalne i neformalne grupe, odnosno strukture, zanemaruje u istraživanjima. Smatra se da tada i nema odnosa između grupa. Međutim, neformalna grupa indiferentna prema formalnoj može biti najmanje u virtuelnom odnosu. Ovde, kao i inače kod društvenih procesa i odnosa, važi zakon opšte povezanosti društvenih pojava.⁴ Najčešće su društveni procesi, koji čine formalne i neformalne grupe, dodatni u odnosu ovih grupa, bilo da je to odnos sukoba ili odnos saradnje.

3. Proces saradnje formalne i neformalne grupe ogledaju se u ostvarivanju ciljeva formalne grupe. Step en saradnje pokazuje se kroz step en ostvarenja cilja (ukoliko je cilj objektivno ostvarljiv). Proces koji se odvijaju u okviru neformalne grupe jesu dodatni u odnosu na formalnu grupu, kad je reč o saradnji ovih grupa. Društvena energija se ne rasipa kao u slučaju sukoba grupa. Društvena pozadina je drugačija nego kod sukoba grupa: neformalna grupa obuhvata one društvene procese koji nisu, a objektivno nisu ni mogli biti, predviđeni ili obuhvaćeni aktom o statusu

³ Dr Miroslav Pečujlić, *Horizonti revolucije — studije iz političke sociologije*, Institut za političke studije FPN, Beograd 1970, str. 264.

⁴ Dr Petar I. Kozić, *Sociologija*, Naučna knjiga, Beograd 1969, str. 69.

grupe. Neformalna grupa se pokazuje kao neophodan (korektiv formalne grupe, kao katalizator društvenih procesa u njoj. Istovremeno, elastičnost i prilagodljivost neformalne grupe ublažuje krutost formalne grupe. U njoj se odvijaju često i oni procesi koje formalna grupa ne poznaje, ali bez kojih ne bi mogla delovati u predviđenom pravcu. Koncentraciji društvenih procesa u neformalnoj grupi doprinosi i način na koji se obavljaju procesi u njoj. Naime, u formalnoj grupi po pravilu je propisan postupak po kome će se odvijati određeni društveni procesi, unapred je utvrđen mehanizam njenog delovanja. U određenim okolnostima, nepredvidivim u času uspostavljanja mehanizma, mehanizam može da otkáže, odnosno način i sredstva za ostvarivanje ciljeva mogu biti nepodobni. Tada deo uloge mehanizma preuzima na sebe neformalna grupa i dovodi u sklad ciljeve i sredstva formalne grupe.

Iz prethodnog izlaganja se ne vidi kad je formalna grupa negativnog a kad pozitivnog karaktera, sem u međusobnom odnosu. U stvarnosti se događa da je neformalna grupa pozitivan činilac i kad deluje suprotno formalnoj grupi. I obratno. Sve zavisi od konkretne situacije. Često se iz negativnog delovanja neformalne grupe mogu izvući dobre pouke, koje mogu ići dotle da se uvidi neopravdanost, ili bar nedostaci formalne grupe. Time neformalna grupa dobija ulogu medijuma u kome se kristališu određeni društveni procesi. Iskristalisani procesi pružaju više mogućnosti za pravilnu i blagovremenu društvenu intervenciju. U svakom slučaju, procesi u neformalnoj grupi ukazuju na nove puteve, nove mogućnosti, na nove dimenzije društvenih zbivanja i na nove relacije između njih. Ovo bogatstvo sadržaja, oblika i veza zaslužuje posebnu i dužnu pažnju.

S druge strane, koherentno delovanje društvenih grupa može se pokazati i društveno štetnim. Ono može gušiti društvene procese do trenutka njihove erupcije. Ono može zavarati i sputati društvenu akciju.

Neformalnu grupu treba razlikovati od difuzne grupe. Neformalna grupa se stvara da bi se u njenim okvirima odvijali određeni društveni procesi. Difuzna grupa se stvara spontano. Ona nije organizacija za regulisanje društvenih procesa, ma da ih reguliše. Neformalna grupa se stvara svesno, planski. Ona se racionalno organizuje da bi ostvarila interese i ciljeve radi kojih je stvorena. U njoj postoji sistem kontrole i sankcija često efikasniji od sistema kontrole i sankcija u formalnoj grupi.

3. *Pojam i vrste odluka.* Za određivanje predmeta istraživanja preostaje još određivanje pojma odlučivanja. Odlučivanjem ćemo označiti skup procesa u donošenju odluke.

Odluka je u osnovi psihički proces kojim se izražava volja. Pošto je psihički proces koji se odigrava u svesti jednog čoveka nesaznatljiv za drugog, potrebno je materijalizovati ga da bi bio dostupan drugim ljudima.⁵ Odluke koje se donose u preduzeću materijalizuju se u obliku pravnih, političkih i drugih akata. One su pravno (političko i dr.) sredstvo za postizanje ciljeva preduzeća: ekonomsko-proizvodnih, organizacionih, socijalnih, kadrovskih, političkih i dr. Oдавde, dalje, proističe razlikovanje odluka u formalnom i materijalnom smislu. Odluka u formalnom smislu određuje se najčešće po nadležnosti subjekta koji je donosi i po postupku

⁵ Dr Radomir Lukić, op. cit.,

za njeno donošenje, a odluka u materijalnom smislu po sadržini, materiji koju uređuje — kao opšta norma kojom se određuje nadležnost i postupak donošenja i izvršenja materijalnih akata za sprovođenje odluke u život.⁶ Mi ćemo pod odlukom posmatrati i pojedinačne norme.

Zavisno od kriterija, odluke se mogu deliti na više vrsta. Ovde će biti posmatrane prema organu koji ih donosi i sadržini.

Prema organu koji ih donosi, odluke mogu biti: odluke nadničkog saveta (centralnog i organizacija udruženog rada), upravnog odnosno izvršnog odbora, direktora, odbora za nadzor, pomoćnih tela nadničkog saveta i izvršnog (upravnog) odbora, zborova radnih ljudi i njihovih pomoćnih tela i odluke pojedinaca. Ove odluke mogu imati sledeće oblike: statut, pravilnik, sistematizacija, plan, ugovor (između organizacija udruženog rada i dr.), poslovnik, odluka, zaključak (opšti akti) i rešenje, naredba, nalog i sl. (pojedinačni akti).

Prema sadržini odluke mogu biti kadrovske, proizvodne, finansijske komercijalne, organizacione itd.

II

1. Osnovne formalne i neformalne grupe u preduzeću

Neformalne grupe u preduzeću nastaju uvek i svuda gde formalne grupe ne obuhvataju u celini društvene pojave koje regulišu. I baš zato što formalne grupe ne mogu da obuhvate u celini neke društvene pojave ili skup društveni pojava, neformalne grupe se obavezno javljaju kao dopunski instrumenti u regulisanju društvenih pojava i procesa. Ukoliko formalna grupa zahvata više društvenih procesa iz kojih se sastoji jedna društvena pojava, i ukoliko su ti procesi važniji, utoliko je manje „društvenog prostora“ za delovanje neformalne grupe. Ukoliko, dakle, formalna grupa nije dovoljno razvijena, utoliko je neformalna grupa razvijenija. Može se reći da između njih postoji recipročan odnos. Reciprocitetu podležu i novostvorene grupe. Novostvorena formalna grupa dobiće u recipročnom ogledalu tačnu sliku i priliku u neformalnoj grupi.

Mestu i ulozi formalne grupe u sistemu formalnih grupa odgovara mesto i uloga neformalne grupe u sistemu neformalnih grupa. Strukturi formalnih grupa odgovara struktura neformalnih grupa. Jedan sistem stoji naspram drugog, jedna struktura naspram druge. Međutim, sistem neformalnih grupa je dinamičniji od sistema formalnih grupa. Struktura neformalnih grupa je pokretljivija i društveno otvorenija od strukture formalnih grupa.

Mehanizam formalnih grupa brže okoštava od mehanizma neformalnih grupa. Okoštali mehanizam formalnih grupa pokazuje nedostatke koji se ne mogu ni brzo ni u celini otkloniti izmenom u mehanizmu grupe. Te nedostatke mogu ukloniti ili jasnije utvrditi elastične neformalne grupe. Na taj način one ili održavaju ili uništavaju (parališu) formalne grupe, već zavisno od svog interesa.

⁶ Dr Radomir Lukić, op. cit.

Neskladi i sukobi u sistemu formalnih grupa mogu da izazovu ili jačanje ili slabljenje neformalnih grupa. Ako neskladi (sukobi) u formalnoj grupi odgovaraju interesima neformalnih grupa, one će jačati. Ako se ti neskladi (sukobi) reflektuju na isti način u neformalnim grupama, one će slabiti kad i formalne. I obratno.

Formalne grupe postoje i deluju u jednom više ili manje povezanom sistemu. U preduzeću je osnova tog sistema u radničkom samoupravljanju i društveno-političkim organizacijama. Ovim vrstama formalnih grupa odgovaraju vrste neformalnih grupa u krilu radničkog samoupravljanja i društveno-političkih organizacija.

Oblike radničkog samoupravljanja u preduzeću predstavljaju organi upravljanja, kao predstavnička tela radnih ljudi, i zborovi i referendum, kao oblici neposrednog upravljanja. Međutim, organi upravljanja u preduzeću i zborovi radnih ljudi ne deluju uvek sasvim neposredno, nego preko svojih pomoćnih tela, uglavnom komisija. Pomoćna tela imaju više funkcija. Pre svega, pripremaju predloge i nacрте odluka organima koji odlučuju. Zatim, izvršavaju neke njihove odluke. Najzad, i sama odlučuju u granicama propisanim zakonom ili opštim aktom preduzeća (o prijemu na rad, i prestanku rada, o vođenju postupka i izricanju mera zbog povrede radne dužnosti, itd.).

U ostvarivanju ovih funkcija pomoćnih tela organa koji odlučuju nalaze se „napadne tačke” neformalnih grupa na samoupravni mehanizam. Neformalne grupe „napadaju” vrhove organa koji odlučuju — predsednika i zamenika predsednika, odnosno sekretara ovalkvog organa, jer su oni nominalni nosioci funkcija.

Zatim se težište prenosi na niže u rangu nosioce funkcija. Čitav taj proces je pretopajuće prirode. Naime, neformalne grupe u sebe pretopu nosioce funkcija formalnih grupa, a zatim zajednički deluju u pravcu pretapanja nižih u rangu nosilaca funkcija iz formalnih u neformalne grupe.

Pošto struktura neformalnih grupa odslikava strukturu formalnih grupa, daćemo prvo pregled glavnih nosilaca (predstavnička) funkcija formalnih grupa u preduzeću. Uzeli smo za primer jednu radnu organizaciju.

A. Rukovođeće osoblje preduzeća

Rang	Naziv radnog mesta	Broj radnika
I	Generalni direktor i direktori sektora	10
II	a) pomoćnici direktora	7
	b) upravnici pogona	8
	c) glavni inženjeri	7
III		77
	a) šefovi službi i odeljenja	34
	b) poslovođe	43
UKUPNO:		109

B. Organi upravljanja i njihova pomoćna tela

Organ (telo)	Broj organa	Broj članova
Radnički savet	1	65
Stalne komisije RS	3	27
Upravni odbor (članovi i zamenici)	1	22
Stalne komisije UO	4	36
Predsedništvo radnih jedinica	39	78
Komisije r. j. (39×5)	195	780
UKUPNO:		243
		1.008

Ba. Ključna mesta u organima upravljanja i njihovim pomoćnim telima

Organ	Funkcija	Broj funkcionera
Radnički savet	Predsednik i zamenik	2
Komisija RS	predsednik i p.predsednik	2
Upravni odbor	predsednik i zam. preds.	2
Komisija UO za kadrove	predsednik i p.predsednik	2
Komisija UO za prigo- vore i predstavke	predsednik i p.predsednik	2
UKUPNO:		10

Bb. Ostala važna mesta

Organ	Funkcija	Broj funkcionera
Zbor radnih ljudi	predsednik	39
Komisije r. j.		
— za kadrove	"	39
— za planiranje i raspodelu	"	39
— za raspodelu stanova	"	39
UKUPNO:		156

C. Najvažnije funkcije u društveno-političkim organizacijama

Organizacija	Funkcija	Broj funkcionera
a) Savez komunistâ	član FK 15	23
	sekretar osn. org. 8	
b) Savez sindikata	član FOS 17	25
	predsednik podružnice 8	
c) Savez omladine	član FK	11
UKUPNO:		59
UKUPNO A+B+C:		1.176

Osnovnu odlučujuću neformalnu grupu u preduzeću čine: direktori, sekretar fabričkog komiteta Saveza komunista, predsednik sindikalne organizacije i predsednici radničkog saveta i izvršnog (upravnog) odbora. Ovih 14 ljudi povezano je čvrstim funkcionalnim vezama, prvenstveno među sobom, a zatim i sa ostalim ljudima koji imaju rukovodeće funkcije u organizaciji preduzeća, u sistemu radničkog samoupravljanja i društveno-političkim organizacijama.

Jasno je da pritom nosioci rukovodećih funkcija ostaju članovi formalnih grupa. Formalne grupe su osnov njihovog neformal-statusa, ali se sve više utapaju u neformalne grupe. Epilog je najčešće čvrsta neformalna veza, koja može biti čak i suprotna formalnoj vezi, ali je redovno osnov za održanje ili jačanje formalnog statusa.

Osnovna neformalna grupa povezuje se sa neformalnim grupama koje čine: rukovodeće osoblje II ranga, ljudi na ključnim mestima u organima upravljanja i njihovim pomoćnim telima i najviši funkcioneri društveno-političkih organizacija. Ove tri vrste neformalnih grupa takođe se međusobno povezuju. Dalje neformalno povezivanje ide hijerarhijski naniže dok ne obuhvati celokupno rukovodeće osoblje (109 ljudi), organe upravljanja i njihova pomoćna tela (156 važnih mesta) i visoke funkcionere društveno-političkih organizacija (59 ljudi), ili ukupno 324 lica.

Međutim, ovaj broj ljudi je samo prividan. Kad se uzme u obzir koncentracija funkcija u jednim te istim licima, dolazi se do podataka da u preduzeću odlučujuće uloge ima oko 150 ljudi. Među njima, pak, važnost njihove uloge u sistemu društvenih uloga, određuju visina i koncentracija položaja koje drže.

Redi je slučaj da se neformalne grupe pretvaraju u formalne. Takav slučaj, ipak, nije nepoznat u postojećoj praksi. Dovoljno je navesti, primera radi, stvaranje kolegija (kolegijuma), saveta ili komisija, organa koji su stručni štabovi organa upravljanja, stvaranje društveno-političkih aktivna, itd. Taj sistem je veoma složen i kad se govori o pretapanju u neformalnu grupu to treba imati u vidu. Pošto takav sistem živi (kreće se, razvija, nestaje), niko nije izolovan. Već u samom startu sistema je uvek u osnovi povezano delovanje. Zato se taj sistem ne oseća uvek kao teret, kao neko veštačko, neprirodno telo u društvenom tkivu. Sistem daje privid potpune prirodnosti, javlja se kao nešto samo po sebi razumljivo, prirodno kao vazduh koji se diše. Tek kad sistem ugrožava njihov položaj ljudi ga osećaju kao bedu na vratu.

U već postojećem složenom sistemu društvenih procesa, koji čini koren neformalnih povezivanja, počinje proces pretapanja u neformalne grupe. Taj proces po složenosti odgovara sistemu u koji se utkiva kao fini sitan vez virtuoznim filigranskim potezima. U korenu čovek je već u paukovoj mreži neformalnih grupa, a sada se samo u nju upetljava. Isto je tako i u mreži formalnih grupa.

Moglo bi se reći da je proces pretapanja u neformalne grupe druga faza u njihovom delovanju. Za nazliku od prve faze, koja je zatečena, data sistemom postojećih odnosa u društvu, u drugoj fazi najvažniju ulogu igra svest. U trećoj fazi svog delovanja neformalne grupe istupaju

uporedo ili suprotno formalnim grupama. Dok prve dve faze predstavljaju svojevrsno prečišćavanje računa u svojoj kući, treća faza je izraz obračuna formalnih i neformalnih grupa.

2. Struktura neformalnih grupa

Grubo skicirano, neformalne grupe se povezuju u sistem koji je vrlo sličan sistemu formalnih grupa, prikazanom u pregledu rukovodećih mesta u procesu proizvodnje, samoupravljanju i društveno-političkim organizacijama. Oni koji zauzimaju određene položaje u formalnim grupama, zauzimaju i odgovarajuće položaje u neformalnim grupama. Otuda i potiče hijerarhija neformalnih grupa. Međutim, neformalne strukture imaju i svoj sopstveni život. Njihovo poreklo i veza sa formalnim strukturama ne okrivaju ih tako da predstavljaju samo pulki odraz formalnih struktura.

Najvažniji položaj u neformalnoj strukturi ima grupa rukovodilaca koja ima najvažniji položaj i u formalnoj strukturi.⁷ Sledeći po redu su u hijerarhiji njihovi najbliži saradnici. I tako redom do dna hijerarhije formalnih grupa.

⁷ Istraživanje u oblasti raspodele društvene moći u Metalurškom kombinatu u Smederevu dalo je sledeće rezultate:

Grupe	P	Q	R	S	T	U	M	Rang	Uzorak
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R. savet			2,1	2,6			2,3	I	363
Rukovod. MK	1,6	1,5	3,4	2,2	2,8	2,7	2,4	II	363
Izvršni odbor			3,0	2,2			2,6	III	363
Stručne službe	2,5	2,5	4,7	2,3			3,0	IV	363
SK funkc.ion.	4,1	4,1	4,8	1,8	2,0	1,9	3,1	V	363
Sind. funk.ion.	5,3	5,2	6,9	1,9	2,0	1,6	3,8	VI	363
Radnici iz proizvodnje	3,7	3,7	5,8	2,7			4,0	VII	363
Oml. funk.ion.	6,0	6,1	3,0	1,3	1,5	1,7	4,1	VIII	363
Službenici	4,7	4,7	6,1	1,9			4,3	IX	363
VSS, VS		2,4			2,0	2,2	2,2	I	363
VK, KV		3,7			2,6	2,5	2,9	II	363
SSS		4,1			2,5	2,3	3,0	III	363
PK, NK, NS		6,2			2,6	2,7	3,8	IV	363

Simboli označavaju:

P — Ugled u Kombinatu

Q — Uticaj na donošenje odluka u Kombinatu

R — Stvarni uticaj na zbivanja u Kombinatu

S — Odgovornost za neispunjenje plana rada

T — Odgovornost za prekršaj radne dužnosti

U — Odgovornost za pričinjenu materijalnu štetu

M — Društvena moć

Manja brojna vrednost označava veću društvenu moć (ugled, uticaj i dr.).

Kod pojedinaca najveći ugled i najveći uticaj na donošenje odluka ima generalni direktor, kojeg na prvu poziciju ugleda i uticaja stavlja 93% ispitanika. Na drugom mestu po ugledu i uticaju su direktori, koje na drugu poziciju stavlja 71% ispitanika. Na trećem mestu su rukovodioci radnih jedinica, koje u tu poziciju svrstava 45% ispitanika, i tako redom. Idući hijerarhijski naniže opada koncentracija odgovora na jednom mestu i odgovori se rasipaju na više pozicija u lestvici. Evo koliko pojedinci participiraju u % u međusobnoj raspodeli društvene moći:

Ovako hijerarhizovani sistem ne čini autohtonu celinu. I u osnovi i na vrhu hijerarhijske piramide postoje neformalne grupe, koje se uklapaju u još širi neformalni sistem.

U osnovi hijerarhijske piramide neformalne grupe se povezuju na dvostruki način: horizontalno i vertikalno.

Horizontalno povezivanje postoji među grupama istog ranga: radnici iz grada, iako u različitim proizvodnim jedinicama, čine u određenim uslovima jednu grupu koja je protiv dotacija za železničke troškove prevoza radnika koji žive u okolnim selima i koji čine drugu grupu. Ili: povezivanje nekvalifikovanih i polukvalifikovanih radnika prilikom odlučivanja o naponima ličnih dohodaka između radnika bez kvalifikacija i radnika sa kvalifikacijama. Očito je povezivanje nižekvalifikovanih radnika i radnika sa sela (koji najčešće imaju niže kvalifikacije ili su bez kvalifikacija) u odlučivanju o raspodeli fondova. U stvari, radnici iz grada sa nižim kvalifikacijama su vrlo kratko vreme gradski stanovnici, i to kao skoro doseljeni seljani. Među čisto gradskim stanovnicima ima relativno malo radnika sa nižim kvalifikacijama, kao što i među radnicima sa sela ima malo onih sa visokim kvalifikacijama. Radnici sa nižim kvalifikacijama čine jednu svojevrsnu socijalnu grupu, povezanu zajedničkim interesima. Njihov zajednički interes nije postojanje velikih fondova preduzeća. Njihov zajednički interes je odvajanje što većeg dela dohotka za lične dohotke. Time se smanjuju sredstva namenjena rekonstrukcijama, a ovim sprečava izbacivanje nekvalifikovanih radnika iz procesa proizvodnje — što je njihov cilj. Svoju sudbinu tehnološkog viška oni žele da podele sa svim radnicima. Slično je i sa raspodelom sredstava iz fonda zajedničke potrošnje, koja treba da bude „linearna“, da bi radnici nižih kvalifikacija makar na taj način primili isto koliko i najkvalifikovaniji. Takav je slučaj sa raspodelom sredstava za korišćenje godišnjeg odmora — ako svi radnici dobiju jednak iznos, onda su radnici nižih kvalifikacija u dobitku utoliko što godišnji odmor koriste za obavljanje poljskih radova.

Vertikalno povezivanje gledano sa osnove hijerarhijske piramide ide nagore i nadole.

Povezivanje nadole postoji u širim društvenim okvirima, van preduzeća. Svaki član neformalne grupe je član još neke neformalne grupe, koja preko njega ima uticaj na odlučivanje u preduzeću. Te neformalne grupe čine porodice, susedi, naselja ili druge grupe u kojim postoje procesi čiji su učesnici i određene kategorije radnika.

Povezivanje nagore ide preko „svog“ čoveka, člana grupe, koji je član i neke više formalne grupe. „Svoji“ ljudi čine u svom rangu neformalnu grupu. Takvo povezivanje nagore može ići do najviših formalnih organa.

1. Generalni direktor	18,0
2. Direktori	14,8
3. Rukovodioci radnih jedinica	13,0
4. Stručnjaci (visoka i viša stručna sprema)	11,0
5. Poslovođe	11,0
6. Sekretar SK Kombinata	9,0
7. Predsednik FO sindikata	7,5
8. Predsednik Saveza omladine	6,0
9. Član radničkog saveta	5,0
10. Član izvršnog odbora	4,0

Između osnove i vrha piramide neformalnih grupa nalazi se više horizontalnih slojeva, baš kao i u formalnim strukturama. Na svakom od tih slojeva, postoje veze u horizontali i u vertikali.

Isti je slučaj i sa neformalnom grupom na vrhu piramide: i ona ima horizontalne i vertikalne veze. Ali, njene horizontalne veze obuhvataju vrhove drugih neformalnih piramida, a vertikalne veze idu prema vrhovima većih piramida neformalnih grupa kad idu nagore, a kad idu nadole idu prema podnožju sopstvene piramide.

Već iz ovakve sheme vidi se da je piramida neformalnih grupa nedovoljna da objasni sistem neformalnih grupa. Dva su razloga tome.

Prvi razlog je taj, što se može govoriti samo o jednoj složenoj piramidi, sastavljenoj iz niža drugih piramida, čije osnove mogu biti isto tako blizu vrhu složene piramide, kao što njihovi vrhovi mogu biti blizu njene osnove. U ovakvoj shemi složena piramida je samo ilustracija složenih društvenih procesa.

Drugi razlog je u nedovoljnom objašnjenju veza horizontalnim i vertikalnim pravcem. Naime, veze mogu biti i u međupravcima različitog stepena.

Iako izložena shema ne može da zadovolji, prikazana je ovde iz tri razloga.

Prvi razlog je tradicionalne prirode: uobičajeno je da se organizacija prikazuje na ovaj način kad je organizovana na principu hijerarhije, a u sistemu neformalnih grupa ovaj princip je jedan od važnijih.

Drugi razlog je relativno jednostavno i pregledno prikazivanje osnovnog sistema veza.

Treći razlog je mogućnost poređenja piramidalnog sa sfernim sistemom prikaza neformalnih grupa i njihovih veza.

Sferni sistem prikaza neformalnih grupa bolje objašnjava položaj neformalnih grupa, njihov odnos i veze. Sferni sistem najbolje objašnjava da je neformalna grupa sa svog stanovišta centralna grupa, da su procesi koji u njoj postoje najvažniji za nju, jer su konstitutivni. Bez tih procesa grupa ne bi ni postojala. Zatim, sferni sistem veza, tj. veze u svim pravcima, bliži je stvarnosti od prostog sistema horizontalnih i vertikalnih veza. Najzad, u sferni sistem vrlo lako se uključuje i vreme procesa, kao veoma važna kategorija za određivanje procesa i određivanje uzročn-posledičnih odnosa. Sferni sistem ima oblik Ajnštajnovog „zakrivljenog” prostora.

3. Pojavni oblici neformalnih grupa

Neformalne grupe se u procesu odlučivanja mogu pojaviti u tri oblika: 1° kao inicirajuće grupe, 2° kao pomoćne grupe odlučujućih organa i 3° kao odlučujuće grupe.

1° Neformalne grupe su najpogodnije tle za mađanje i razvijanje inicijative. U medrima neformalnih grupa javlja se i masovna inicijativa. Nosioci masovne inicijative niču češće u neformalnim nego u formalnim grupama.

Kad se neformalne grupe pojavljuju kao nosioci inicijative, onda čine uslugu formalnim grupama, čiju energiju oslobađaju za druge društvene procese. Prema tome, gušenje neformalnih grupa može kao neželjenu posledicu imati gušenje i korisne neformalne inicijative.

Pogrešno je, međutim, izazivati masovnu inicijativu a ne realizovati je. To obeshrabruje ljude, pasivizira ih, demotivira, što je sa stanovišta društva štetno. Posledica nerealizovanja inicijative je i dirigovanje inicijative odozgo, a takvo dirigovanje je jalov posao. U takvoj situaciji formalni organ mora stvarati inicijativu i oblikovati je. To izaziva veoma mnogo procesa i uglavnom premaša snage formalnog organa.

2° Neformalna grupa deluje kao pomoćni organ odlučujuće formalne grupe kada za nju priprema elemente važne za odlučivanje. Time se formalna grupa mnogo rasterećuje i ostavlja joj se širi društveni prostor za delovanje. Sve kontakte operativne i koordinirajuće prirode obavi neformalna grupa i odlučujući formalni organ može stvarno odlučivati.

Iako je već priprema odluka deo postupka odlučivanja, za ovakav status neformalne grupe od važnosti je da postupak odlučivanja pređe na formalnu grupu u pravo vreme.

3° Kao odlučujuća, neformalna grupa može delovati na dva načina:

Jedan način je kad neformalna grupa odlučuje za i u ime formalne grupe. Tada je reč o nezakonitosti u klasičnom obliku.

Drugi način je kad formalni organ samo formalno odlučuje o onome što je već praktično odlučeno u neformalnoj grupi.

4. Oblasti odlučivanja sa presudnim uticajem neformalnih grupa

U procesima odlučivanja u preduzeću neformalne grupe nemaju uvek isti značaj. Neke odluke su po svojoj prirodi takve da se njima ostvaruju ciljevi i obezbeđuju sredstva determinatnog značaja za donošenje drugih, pratećih odluka, te je u njima dejstvo neformalnih grupa i najizrazitije. Odluke od manjeg značaja za donošenje drugih odluka izlaze iz sfere interesa neformalnih grupa. Krešćendo dejstva neformalnih grupa su određujuće, ključne odluke o statusu ljudi u preduzeću.

Oblast u kojoj neformalne grupe imaju najveću moć jesu radni odnosi. U ovoj oblasti od posebne je važnosti kadrovska politika. Grupa koja određuje utiče na vođenje kadrovske politike može određujuće da utiče na odlučivanje uopšte.

Druga važna oblast za neformalne grupe je organizacija rada na koju se naslanja kadrovska politika.

Zatim, pod udar neformalnih grupa dolazi odlučivanje u oblasti planiranja i raspodele i odlučivanje u oblasti radničkog samoupravljanja i društveno-političkih organizacija.

1. Odlučivanje u oblasti radnih odnosa je od prevashodnog značaja za neformalne grupe, jer se njime određuju egzistencijalni okviri delatnosti i formalnih i neformalnih grupa. Naročito je značajno imati odlučujući uticaj na postavljanje rukovodećeg kadra, jer njegov položaj obezbeđuje važan društveno-politički status.

Na postavljanje višeg rukovodećeg kadra odlučujući uticaj u preduzeću imaju generalni direktor, direktor sektora za kadrove, direktor sek-

tora u koji dolazi lice koje se postavlja, sekretar fabričkog komiteta i u nešto manjoj meri predsednik sindikata.

Na postavljanje rukovodećeg kadra označenog u ovom radu kao rukovodeće osoblje III ranga (kategorije), odlučujući uticaj imaju u preduzeću direktori sektora za kadrove i sektora u koje se postavlja rukovodeće osoblje i rukovodeće osoblje II ranga, koje je hijerarhijski nadređeno licima koja se postavljaju.

Slično je i sa postavljanjem oostalih kadrova: ukoliko njihov rang opada, opada i rang odlučujuće neformalne grupe.

Najteži i najosetljiviji kadrovski problemi ne rešavaju se postavljanjem rukovodećeg osoblja, nego njegovom rotacijom. Rotacija, zato što pogađa rukovodeće osoblje koje na osnovu svog formalnog statusa ima i važan društveno-politički položaj, nije samo kadrovski problem. Rotacija je i politički, i moralni, i materijalni problem.

Najteže rotacija (reizbornost) pogađa kadrove koji nemaju stručne kvalifikacije potrebne za radno mesto na kome se nalaze. Zato se njima obezbeđuju najpre radna mesta neposredno niža po rangu od radnih mesta sa kojih se rotiraju, zatim po rangu još niža mesta, sa jasnom tendencijom da na kraju kadrovskih pomeranja zauzmu radna mesta koja odgovaraju njihovim nadnim sposobnostima.

Tamo gde se reizbor još ne izvodi formalno, izvodi se faktički na taj način što se stvara nova organizacija, a ona ne poznaje radno mesto kakvo je dotle postojalo, nego niže radno mesto.

U oba način sprovođenja reelekcije promena statusa je mevelika i tako izaziva manje potrese. Očigledno je, ipak, da su za nestručne kadrove „pošla kola nizbrdo”, jer s gubljenjem ranijeg radnog formalnog statusa oni gube i društveno-politički formalni status, a gube i neformalni status. Na njihov račun stručni kadrovi rotiraju nagore.

Reizbor najvišeg rukovodećeg osoblja ne zavisi od uticaja neformalnih grupa u preduzeću, nego od uticaja neformalnih grupa van preduzeća, pošto najviše rukovodeće osoblje ima neformalni status u preduzeću. Te neformalne grupe van preduzeća su opštinske neformalne grupe i njih čine najviši predstavnici vlasti i društveno-političkih organizacija.

Poseban je položaj direktora preduzeća, čiji je rang iznad opštinskog. Očigledno je da izbor takvog rukovodioca malo zavisi od nižih neformalnih grupa. A takav neformalan status daje mu veće mogućnosti u vođenju kadrovske politike u preduzeću.

Iako rukovodeći kadar binaju formalne grupe, on se ne oseća podređen njima, nego onima koji su ga stvarno doveli na taj položaj. To je dovelo do toga da je široka demokratska kontrola sputana i da se efikasna kontrola sve više udaljava od svog objekta.

Na taj način neformalne grupe se institucionaliziraju i time se njihovo uklanjanje sa društvene pozornice još više otežava. To, doduše, stvara efikasan hijerarhijski sistem, ali je taj sistem suprotan samoupravljanju. On otežava razvoj samoupravljačke svesti i guši široku inicijativu, s jedne strane, a s druge strane teži da se pretvori u formalnu grupu i tako „ozakoni” svoja uzurpacijom stečena prava.

Sem raspoređivanja kadrova u kadrovsku politiku spada i obrazovanje kadrova. Obrazovanjem kadrova pruža se mogućnost za zauzimanje

boljeg položaja u formalnoj organizaciji preduzeća, a odatle put vodi pravo do boljeg neformalnog položaja. Neformalni položaj, kao i formalni, služi za zauzimanje još boljeg položaja.

2. Organizacija rada predstavlja realni, materijalni osnov kadrovske politike. Ukoliko se redovnim kadrovskim izmenama cilj teže postiže, utoliko se više i češće ide na organizacione mere. Za ovakav način rada karakteristično je ukidanje radnih mesta u organizaciji rada i raspoređivanje njihovih poslova na druga radna mesta. Kako postavljanje druge organizacije rada zavisi najviše od stručnih službi i postupak je lakši i brži nego kad odluku donosi samo samoupravni organ.

3. Izbor organa radničkog samoupravljanja i njihovih pomoćnih tela i organa društveno-političkih organizacija odvija se u osnovi na isti način kao i izbor radnog rukovodećeg kadra. Ovde je uticaj neformalnih grupa još vidljiviji zato što kandidati za izbor nemaju potrebe za takvim formalnim kvalifikacijama kakve moraju imati kandidati koji konkurišu na rukovodeća radna mesta. Izbor samoupravnih i društveno-političkih organa zahteva od kandidata da ispunjavaju određene političke uslove, zahteva postojanje posebnih političkih kvalifikacija. Pošto se te kvalifikacije ne utvrđuju strogim formalnim putem, kao što je to slučaj sa stručnim kvalifikacijama, nego se ocenjuju zavisno od određene političke situacije, mogućnost proizvoljnog izbora kandidata veća je nego u izboru kandidata za rukovodeća radna mesta. Zbog nedostatka objektivnog ocenjivanja političkih kvalifikacija, uticaj neformalnih grupa je vrlo izrazit pri izboru samoupravnih i društveno-političkih organa.

5. *Mehanizam uticaja neformalnih grupa na odlučivanje*

Neformalne grupe odredili smo kao društvene skupine organizovane na neformalan način radi ostvarivanja određenih društvenih ciljeva. Takođe smo videli da su ciljevi neformalnih grupa nekad različiti od ciljeva formalnih grupa, čak i onda kad se ostvaruju kroz formalne grupe.

Da bi ostvarile ciljeve radi kojih postoje, neformalne grupe odlučuju o sredstvima i načinima kojima će se služiti u ostvarenju tih ciljeva. U preduzeću neformalne grupe se organizuju slično formalnim grupama da bi svoje ciljeve mogli ostvariti i kroz odluke formalnih grupa. Na koji način to uspevaju?

Pre svega, neformalne grupe nastoje da na mesta koja imaju odlučujuć uticaj na donošenje odluka dovedu svoje članove, odnosno članove koji su na neki način vezani za neformalnu grupu. Veza sa neformalnom grupom postiže se na taj način što se na odlučujuća mesta ljudi dovode zahvaljujući volji neformalnog organa. Pri tom, nije uvek najvažnije to što bi ti ljudi i redovnim putem došli na ta mesta. Ovakvim postavljanjem na odlučujuća mesta ljudi se vezuju za neformalni organ preko onog njegovog člana koji je imao najviše uticaja na njihovo postavljenje. Tako oni zavise od neformalnog organa, postali su njegovi dužnici.

Zatim, neformalne grupe na sličan način utiču na održanje položaja ljudi na odlučujućim radnim mestima, jer su oni svesni da, ukoliko se ne pridržavaju nepisanih pravila neformalne grupe, njihov položaj nije

stabilan. Zato se oni ponašaju u skladu sa normama, stavovima neformalne grupe.

Svoje stavove neformalna grupa sprovodi u život na taj način što se svi njeni članovi trude da u oblasti u kojoj delaju deluju u skladu sa interesima grupe. Pošto je član jedne neformalne grupe istovremeno i član neke druge neformalne grupe, u kojoj ima odlučujući uticaj, on zauzete stavove prenosi i na tu grupu. I tako redom.

Kad dođe do odlučivanja u formalnoj grupi, onda član neformalne grupe, koji je istovremeno i član formalne grupe, zastupa interese i stavove neformalne grupe i nastoji da se donese odluka koja odgovara tom stavu.

Naročito važne poluge za obezbeđenje sprovođenja odluka i stavova neformalne grupe jesu kontrola rada njenih članova i sankcije koje po- gađaju one koji se odupiru njenim stavovima.

6. Kontrola i sankcije u neformalnoj grupi

Kontrola izvršenja odluka u neformalnoj grupi efikasnija je od kontrole u formalnoj grupi. U formalnoj grupi kontrola mora da postupa strogo po postupku naročito propisanom za tu svrhu. Formalni postupak, pak, pati od istih bolesti od kojih i formalna grupa. To su: krutost u radu, sporost, neadekvatnost sredstava i oruđa potrebnih za ostvarivanje ciljeva grupe, glomaznost aparata koji hoće da obuhvati što više procesa u oblasti koju obuhvata, nedostatak sredstava kontrole koja bi se morala protezati do u nedogled. U neformalnoj grupi kontrola je brza, efikasna, neformalna, prilagodljiva svakoj situaciji. Ona je neposredna. Neformalnoj grupi nije potreban ogroman, komplikovan aparat za kontrolu neposrednih izvršilaca, niti za kontrolu kontrole.

Kontrola u neformalnoj grupi ide uvek odozgo. Doduše, postoji i kontrola odozdo nagore, ali ona nije odlučujuća. Tek kad deluje posredno, preko druge neformalne grupe kojoj pripada kontrolisani član grupe, ova kontrola može delovati uspešno. Ali i tada kontrola za kontrolisanog subjekta deluje odozgo, samo sad povodom prihvaćene inicijative neformalne grupe nižeg ranga.

Kontrolu nad radom člana neformalne grupe ima onaj član više neformalne grupe koji je u najvećoj meri odlučivao o statusu kontrolisanog subjekta. Kontrola odlučujućih subjekata nije od značaja ako njihovu inicijativu ne prihvati odlučujući subjekt.

Efikasnoj kontroli subjekta sa neformalnim statusom sleduje efikasna sankcija. Sankcija je, po pravilu, vrlo efikasna jer je neposredna i brzo stiže prekršioca norme neformalne grupe. Sankcija se ogleda u oduzimanju neformalnog statusa. Gubljenje neformalnog statusa povlači i gubljenje formalnog statusa. Gubljenje statusa izražava se opadanjem ranga u društvenoj hijerarhiji, gubljenjem važnih društvenih uloga, odnosno položaja.

Oštrina, strogost sankcije zavisi od mere povrede norme neformalne grupe kojoj sankcionisani subjekt pripada i od ocene težine povrede. Ocenu daje odlučujući subjekat.

Obično se ocena težine povrede norme poklapa sa težinom povrede norme, dakle objektivna je. Međutim, ima i slučajeva njihovog nepoklapanja, što je rezultat nedovoljne usklađenosti stavova u neformalnoj grupi.

7. Granice uticaja neformalnih grupa na odlučivanje u preduzeću

Neformalne grupe imaju precizan mehanizam za ostvarenije svog uticaja na odlučivanje u preduzeću, pa ipak nisu svemoćne. Navešćemo nekoliko glavnih razloga za ograničenje njihove moći.

a) Neke odluke u preduzeću po svojoj prirodi ne dozvoljavaju proizvoljnost neformalnog odlučivanja. U donošenju tih odluka neformalne grupe i ne odlučuju. Te odluke su prepuštene uticaju stručnih službi.

b) Ima i takvih odluka koje preduzeće mora doneti bez obzira na to da li bi ih doneo da nije na to prinuđeno. Takve su odluke, na primer, o upotrebi sredstava, o korišćenju kapaciteta, o plaćanju doprinosa zajednici, o poštovanju rokova izvršenja određenih poslova, o donošenju opštih akata na pravno propisan način i sl.

Da takve odluke nisu izuzetak može se najbolje videti iz pregleda odluka donetih u posmatranom preduzeću u toku dve kalendarske godine.

Vrste odluka	Radnički				Broj	
	savet	Upravni odbor		odluka	%	
1	2	3	4	5	6	7
1. Izborne odluke	15	3	15	—	33	
2. Izbor samoupravnih organa i pom. tela	33	16	33		82	
3. Opšti akti	23	2	23		48	
4. Organizacija	63	70	63		196	14
5. Plan	12	30	12		54	
6. Investicije	26		26		52	
7. Rekonstrukcije	6	9	6		21	
8. Fondovi	20	5	20		45	
9. Završni račun	10	—	10		20	
10. Sredstva	50	36	50		136	10
11. Popis imovine	42		48		84	
12. Radni odnosi	60	183	60		303	22,3
13. Stanovi	15	6	15		36	
14. Dot., pomoći, nagrade	44	22	44		110	7
15. Obrazovanje kadrova	16	60	16		92	
16. Ostale odluke	15	20	15		50	
Ukupno:	450	462	450	912	1362	100,0

Kolone pokazuju: br. 3 — broj odluka koje Upravni odbor donosi u svojoj isključivoj nadležnosti; br. 4 — broj odluka Upravnog odbora koje su, formalno-pravno, predlog (nacrt) za Radnički savet; br. 5 — ukupan

broj odluka Upravnog odbora; br. 6 — ukupan broj odluka Radničkog saveta i Upravnog odbora; br. 7 — procenat od ukupno donetih odluka.

Kad se broj odluka (1362) podeli brojem radnih dana u proteklom periodu izlazi da svakodnevno donesu skoro tri odluke. Ko može da kontroliše toliki broj odluka?

c) Formalne grupe, iako nisu dovoljno razvijene i boluju od krupnih mana, sve više jačaju na račun neformalnih grupa. Ukoliko se formalne odlučujuće grupe razvijaju, utoliko slabe neformalne grupe. Najvažniju ulogu u smanjenju neformalnih grupa ima sistem radničkog samoupravljanja. Konspirativno odlučivanje neformalnih grupa biva sve više potiskivano javnim samoupravnim odlučivanjem. Kad je odlučivanje javno, moguće je društveno intervenisanje u oblasti kontrole i odgovornosti, a to je put kojim se naše društvo kreće. Konspirativno odlučivanje ima taj važan nedostatak što su u njemu greške pre moguće nego u javnom odlučivanju i što se počinjene greške multipliciraju.

d) Neformalne grupe imaju i svoje unutrašnje ograničenje. To je borba između neformalnih grupa, koja može biti nepoštedna. Sukob između neformalnih grupa može biti takve prirode da se neke od njih bacaju u naručje formalnih grupa i bivaju zajedno s njima protiv drugih neformalnih grupa. Nema, dakle, oštro ocrtanog fronta između formalnih i neformalnih grupa, one se mogu malaziti na dve različite strane jedne vatrene linije.

e) Neformalne grupe nestaju tamo gde nestanu društveni uslovi nepoходni za njihovo postojanje.

*
* *

ZAKLJUČCI

Neformalna grupa, kao oblik povezivanja ljudi na način koji nije utvrđen ili propisan pravnim ili drugim statusnim aktom, zakonita je pojava u društvu. Nema pravnih ili drugih formalnih mogućnosti da se propišu svi društveni procesi, jer su oni bezbrojni, raznovrsni i nepredvidivi u času kad se pravni ili drugi statusni akt donosi.

Legitimnost neformalnih grupa u društvu ukazuje na njihovu strukturu i način delovanja. U posmatranom preduzeću utvrđeno je da je struktura neformalnih grupa u osnovi ista kao i struktura formalnih grupa. Takođe i način delovanja neformalnih grupa odgovara načinu delovanja formalne grupe.

Iz navedenog se može izvesti sledeći odgovor na pitanje (koliko je korisno ili štetno delovanje neformalnih grupa: pod izvesnim uslovima njihovo delovanje je korisno (pomoć u radu odlučujućih organa, ukazivanje na nedostatke formalnih grupa, itd.), a pod izvesnim uslovima je njihovo delovanje štetno (odlučivanje umesto formalnih grupa, sputavanje inicijative, itd.).

Dragan Stanimirović,
asistent

L'INFLUENCE DES GROUPES NON FORMELS SUR LES DECISIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

(Résumé)

Les groupes non formels, jusqu'à une époque récente un refrain politique, ne sont pas, même de nos jours, en dehors de l'horizon des événements sociaux les plus importants, mais ils n'en constituent plus le cadre magique. Aussi l'auteur fournit-il sa contribution à l'analyse des groupes non formels, sans fièvre politique d'attente et sans feu d'impatience. L'objet de la contribution de l'auteur est la recherche de l'influence que les groupes non formels exercent sur les décisions au sein de l'entreprise.

L'auteur a opté pour le concept du groupe non formel en tant que groupements de personnes qui ne sont pas liées de la manière prévue par l'acte juridique ou un autre acte sur le statut du groupe, donc, contrairement aux groupes formels.

Les groupes non formels sont un phénomène social légitime. Ils remplissent ou aménagent l'espace social qui n'est pas embrassé par une prescription juridique ou socio-politique, ou par un acte statutaire. Il s'agit ici moins de la volonté de voir les processus sociaux se dérouler dans le cadre des groupes formels que de l'impossibilité réelle d'un tel état des choses. En effet, il est impossible de prescrire et prévoir tous les processus sociaux éventuels, en les embrassant par des prescriptions formelles. La réalité échappe même aux prescriptions les plus universelles.

Cependant, ce qui constitue le contenu social des groupes non formels, ce sont les processus sociaux non seulement non formels, mais aussi formels. C'est pourquoi la structure et le système des groupes non formels répondent, comme l'image dans le miroir, à la structure et au système des groupes formels. L'action des deux structures apparaît sous les trois aspects suivants: 1. comme réciproquement contraire, 2. comme réciproquement indifférente, et 3. comme cohérente. Une question à part est celle de savoir si l'action des groupes non formels est socialement utile ou non. La réponse donnée par l'auteur est la suivante: quel que soit le rapport réciproque de l'action des groupes formels et non formels, ces derniers peuvent être socialement utiles, tout comme les groupes formels peuvent ne pas être socialement utiles. Tout dépend de chaque cas concret et du cadre social plus large. Ce qui est positif dans l'action des groupes non formels, c'est qu'ils libèrent l'énergie sociale pour l'activité socialement utile des groupes formels, qu'ils définissent plus nettement et cristallisent un certain processus social, indiquent le chemin de l'aplanissement des situations de conflit, accélèrent et rendent plus efficace l'action des forces sociales. Leurs côtés négatifs sont l'entrave qu'ils constituent pour l'initiative sociale, la réification des rapports sociaux, l'expropriation du pouvoir social en vue de la réalisation de leurs propres intérêts, et l'aliénation du pouvoir social vis-à-vis des travailleurs.

