

# Od Mikro-politike do Makro-kolapsa: Putanja od Karijernog Oportunizma do Institucionalne Erozijske

**Autor: Davor Moravek**

## **Sažetak**

Ovaj rad istražuje vezu između karijernog oportunizma na mikro-razini organizacija i procesa institucionalne erozije na makro-razini. U radu se argumentira da ideologija meritokracije, čak i kada formalno funkcionira, stvara vrijednosni vakuum koji oportunistički pojedinci iskorištavaju pomoću taktika ulagivanja i kontrole informacija. Takvo ponašanje potiče toksičnu organizacijsku kulturu i negativnu selekciju, što dovodi do slabljenja povjerenja i institucionalnog kapaciteta. Postavlja se teza da se ti disfunkcionalni obrasci, mehanizmima cirkulacije kadrova i kulturne normalizacije, prelijevaju iz korporativne u političku sferu, gdje se manifestiraju kao kronizam i sistemska korupcija, čime ubrzavaju širu društvenu degradaciju. Zaključno, organizacijski oportunizam identificiran je kao ključni prijenosnik normi koje potkopavaju temelje funkcionalnog i etičkog društva.

**Ključne riječi:** oportunizam, makijavelizam, meritokracija, toksična kultura, institucionalna erozija, organizacijska politika, kronizam

## **Abstract**

*This paper investigates the connection between career opportunism at the micro-level of organizations and the process of institutional erosion at the macro-level. It argues that the ideology of meritocracy, even when formally functional, creates a value vacuum that opportunistic individuals exploit through tactics of ingratiation and information control. Such behavior fosters a toxic organizational culture and adverse selection, leading to an erosion of trust and institutional capacity. The paper posits that these dysfunctional patterns spill over from the corporate to the political sphere through mechanisms of personnel circulation and cultural normalization, manifesting as cronyism and systemic corruption, thereby accelerating broader societal decay. In conclusion, organizational opportunism is identified as a key transmission mechanism for norms that undermine the foundations of a functional and ethical society.*

**Keywords:** opportunism, Machiavellianism, meritocracy, toxic culture, institutional erosion, organizational politics, cronyism

## Uvod: Inverzija Vrijednosti kao Simptom Sistemske Erozijske

U funkcionalnim društvenim i organizacijskim sustavima alokacija statusa i resursa trebala bi se temeljiti na meritokraciji – idealu prema kojem se utjecaj, moć i nagrade dodjeljuju na temelju stručnosti, truda i integriteta. Međutim, u disfunkcionalnim sustavima dolazi do fundamentalne inverzije vrijednosti. Stvarna kompetencija postaje sekundarna, dok primat preuzima sofisticirana vještina upravljanja socijalnim odnosima. Ta pojava stvara paralelni sustav vrijednosti gdje uspjeh ne ovisi o objektivnom doprinosu, već o socijalnom kapitalu i vještini njegova korištenja.

Navedena inverzija vrijednosti nije izolirana disfunkcija, već simptom i akcelerator šireg procesa institucionalne erozije. Mikro-psihološki mehanizmi karijernog oportunizma izravno su povezani s makro-sociološkim konceptima neuspjeha meritokracije i institucionalne degradacije. Postoji putanja koja vodi od psihološkog profila oportuniste, preko okruženja koje omogućuje njihov uspon – sloma meritokracije i toksične kulture – do mehanizama kojima oni razaraju organizacijsko tkivo. Taj proces kulminira u širem društvenom propadanju, gdje se obrasci ponašanja iz disfunkcionalnih korporacija preslikavaju na cjelokupni društveni i politički sustav.

## Prvi Dio: Anatomija Karijernog Oportunizma

Za razumijevanje dinamike erozije sustava nužno je prvo analizirati psihološki i bihevioralni profil ključnog aktera u tom procesu: karijernog oportuniste.

### Definicija i Dimenzije Oportunizma i Makijavelizma

Oportunizam se definira kao „lukavo slijeđenje vlastitog interesa” (*self-interest seeking with guile*), koje uključuje manipulaciju informacijama radi zavaravanja (Williamson, 1985.). Dok je oportunizam opći opis ponašanja, makijavelizam predstavlja njegov strateški mentalitet – manipulaciju drugima radi osobne koristi (Monaghan i sur., 2020.). Suvremena istraživanja nude trodimenzionalni model makijavelizma: održavanje moći, okrutne menadžerske taktike i manipulativno ponašanje (Dahling i sur., 2009.).

### Produbljivanje analize: Tipologija i Funkcionalnost Oportunizma

Prikaz oportuniste kao isključivo destruktivnog aktera pojednostavljen je. Potrebno je uvesti teorijsku tipologiju:

**Ofenzivni oportunizam:** Aktivna eksploatacija sustava radi maksimizacije osobne koristi, često na štetu organizacije. Riječ je o proaktivnoj strategiji koja odgovara klasičnom makijavelističkom profilu.

**Defenzivni oportunizam:** Strategija preživljavanja u toksičnom ili nepravednom sustavu. Pojedinci mogu pribjeći taktikama ulagivanja ili prikrivanja informacija ne iz pohlepe, već iz straha ili potrebe da se zaštite od pristranih evaluacija i političkih napada.

Iz funkcionalističke perspektive određene oportunističke osobine mogu biti i **kontekstualno adaptivne**. U visoko kompetitivnim ili kriznim situacijama (npr. pregovori o spašavanju tvrtke) sposobnost manipulacije i strateškog prikrivanja informacija može privremeno donijeti korist organizaciji, iako dugoročno takvo ponašanje ostaje korozivno za povjerenje i kulturu.

## Psihološki Alati Moći: Taktički Repertoar Oportuniste

Dva su ključna mehanizma **sofisticirano ulagivanje** (*ingratiation*) i **kontrola informacija** (*gatekeeping*). Ulagivanje (laskanje, činjenje usluga, konformizam) gradi preferencijalni status kod nadređenih (Jones, 1964.). *Gatekeeping* osigurava kontrolu pristupa informacijama i donositeljima odluka, čime oportunist postaje nezamjenjiv (Lewin, 1947.). Ta su ponašanja u srži organizacijske politike, shvaćene kao borba za kontrolu (Pfeffer, 1981.).

## Drugi Dio: Problematična Ideologija Meritokracije i Stvaranje Paralelnog Sustava

Uspon oportuniste zahtijeva specifične preduvjete: vrijednosni vakuum koji nastaje kada se meritokracija pokaže kao problematična ideologija te toksičnu kulturu koja legitimira „paralelni sustav” moći.

### Meritokracija: Ne samo Propali Ideal, već Problematična Ideologija

Rad meritokraciju više ne tretira kao čisti ideal koji biva korumpiran, već kao **ideologiju s inherentnim problemima**. Sam tvorac termina, Michael Young (1958.), zamislio je meritokraciju kao satiričnu distopiju – rigidno i stratificirano društvo.

Suvremeni kritičari poput Michaela Sandela (2020.) idu korak dalje tvrdeći da meritokracija, **čak i kada je „uspješna”**, erodira društvenu koheziju jer stvara aroganciju kod pobjednika i poniženje kod gubitnika. Ona pruža moralno opravdanje za nejednakost, čime stvara **vrijednosni vakuum**. Problem, dakle, nije samo u slomljenom sustavu, već u manjkavom nacrtu koji oportunisti zatim iskorištavaju.

### Toksična Kultura i Negativna Selekcija: Okruženje i Proces

Kada zaposlenici percipiraju da je formalni sustav napredovanja samo fasada, a da se stvarne odluke donose na temelju politike, nastaje paralelni sustav vrijednosti. Oportunisti ne stvaraju toksičnu kulturu straha i nepovjerenja; oni je iskorištavaju i jačaju.

Ova dva fenomena treba promatrati kao dvije strane iste medalje:

**Toksična kultura** je **okruženje** koje karakteriziraju strah, nedostatak transparentnosti i nepovjerenje (Appelbaum i sur., 2005.).

**Negativna selekcija** je **proces** koji se odvija unutar tog okruženja. Sustav aktivno nagrađuje i promovira one čije su vještine najkorisnije za navigaciju kroz disfunkciju, a ne za stvaranje stvarne vrijednosti. Kompetentni pojedinci postaju demoralizirani i odlaze, što stvara samopojačavajući ciklus propadanja.

| Atribut Sustava         | Idealna Meritokracija                         | Oportunistički Paralelni Sustav                         |
|-------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Osnova za napredovanje  | Kompetencija, trud, rezultati, integritet     | Blizina moći, politička vještina, lojalnost patronu     |
| Ključne vještine        | Stručno znanje, rješavanje problema           | Socijalna perceptivnost, ulagivanje, <i>gatekeeping</i> |
| Priroda lojalnosti      | Prema organizaciji, misiji i vrijednostima    | Transakcijska, prema moćnom pojedincu (patronu)         |
| Protok informacija      | Otvoren, transparentan                        | Kontroliran, filtriran, koristi se kao oružje           |
| Krajnji cilj djelovanja | Stvaranje vrijednosti za organizaciju/društvo | Osobni probitak, stjecanje moći                         |
| Ishod za sustav         | Rast, inovacija, visoka učinkovitost          | Erozija povjerenja, negativna selekcija, stagnacija     |

### Treći Dio: Od Organizacijske Disfunkcije do Institucionalne Erozijske

Kada oportunistički model postane dominantan, njegovi se korozivni učinci prelijevaju u šire društvo, ubrzavajući proces **institucionalne erozije**. Taj se pojam, preuzet iz institucionalne ekonomije (North, 1990.; Acemoglu i Robinson, 2012.), definira kao proces u kojem institucije gube sposobnost obavljanja svojih deklariranih funkcija i provođenja formalnih pravila. On zamjenjuje normativno opterećen i zastario pojam „dekadencije”.

#### Studije Slučaja: Pouke Enrona i Wells Farga

**Enron:** Kultura arogancije i obmane, gdje je brutalni sustav ocjenjivanja poticao prikrivanje problema, ilustrira kako fasada meritokracije skriva makijavelističku jezgru (Sims i Brinkmann, 2003.).

**Wells Fargo:** Skandal s lažnim računima bio je izravna posljedica toksične prodajne kulture i sustavnih poticaja za oportunizam, što je dovelo do masovnog neetičkog ponašanja i erozije povjerenja (Warren, 2021.).

#### Teorijski Most Mikro-Makro: Mehanizmi Prijenosa Disfunkcije

Mehanizam „prelijevanja” (*spillover*) iz korporativne u društvenu sferu nije metaforički skok, već proces koji se može teorijski objasniti kroz dva ključna mehanizma:

Mehanizam 1: Cirkulacija Kadrova i Socijalno Učenje

Korporacije su arene u kojima pojedinci bivaju trenirani i nagrađivani za specifične bihevioralne obrasce (Bandura, 1977.). Kada prelaze u javni sektor, oni ne donose samo svoje vještine, već i te validirane obrasce ponašanja (npr. prioritet lojalnosti nad kompetencijom, korištenje informacija kao oružja) koji se zatim sukobljavaju s normama javne službe ili ih potiskuju.

## Mehanizam 2: Kulturna Normalizacija i Institucionalni Izomorfizam

Korporativni skandali, ako ne budu sankcionirani, snižavaju društveni prag prihvatljivog ponašanja. Korištenjem teorije institucionalnog izomorfizma (DiMaggio i Powell, 1983.), može se tvrditi da drugi sektori, uključujući i državnu upravu, počinju oponašati prakse i norme onih institucija koje percipiraju kao dominantne (tj. moćnih korporacija), čak i ako su te norme disfunkcionalne. To vodi do institucionalnog propadanja (*institutional decay*), kako ga definira Francis Fukuyama (2014.), gdje institucije postaju rigidne i služe privatnim, a ne javnim interesima.

### Granice Modela, Alternativna Objašnjenja i Konceptualni Dijagram

#### Granice Modela i Alternativna Objašnjenja

Argument nije deterministički. Postoje **alternativna objašnjenja** za institucionalnu eroziju, poput utjecaja globalizacije, brzih tehnoloških promjena ili autonomnih političkih faktora. Međutim, predloženi mehanizam organizacijskog oportunizma jedinstveno je ubrzavajući faktor jer iznutra uništava povjerenje, koje je temelj svake funkcionalne institucije.

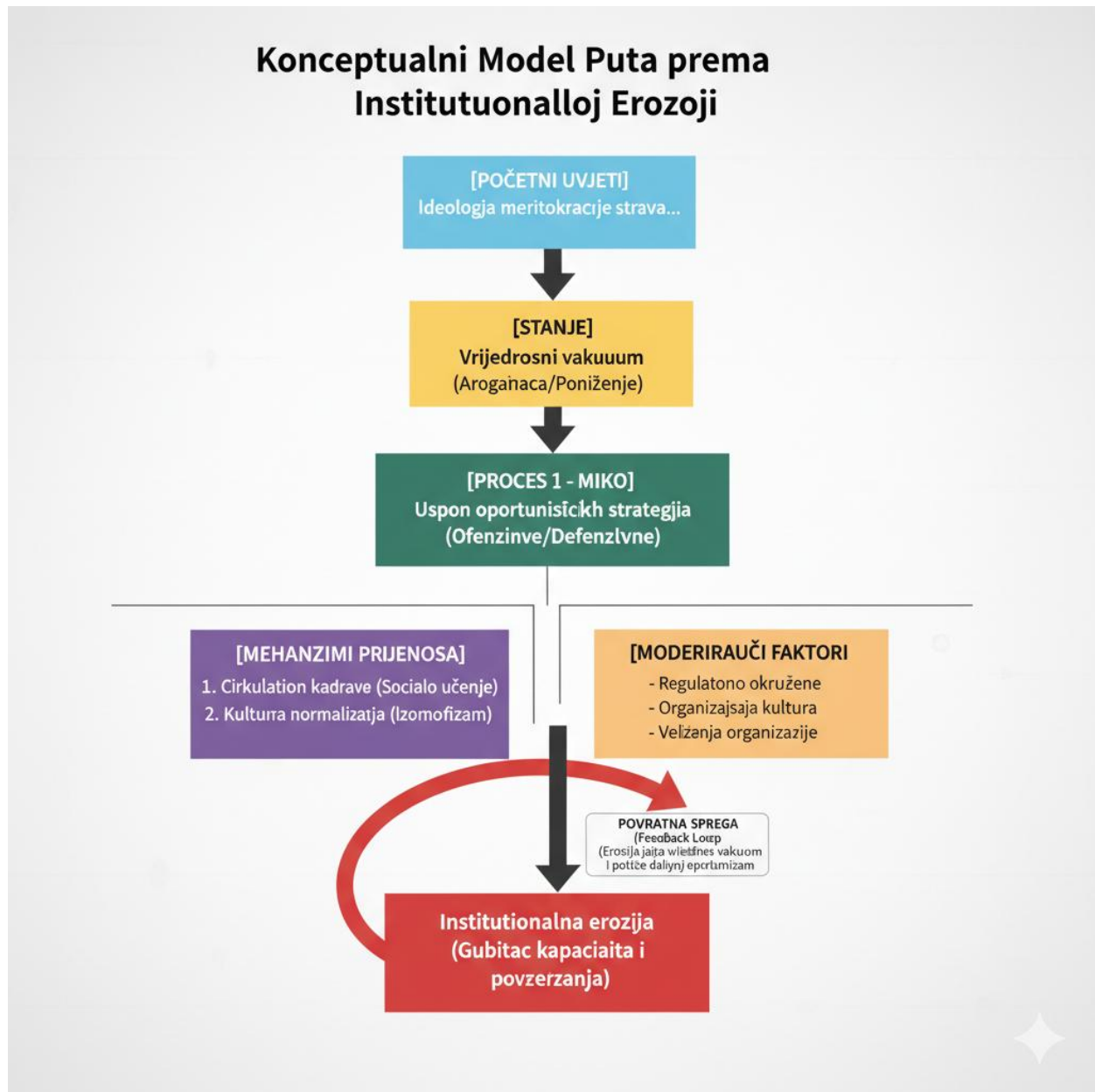
Također, model ima **granične uvjete** (*scope conditions*). Njegova primjenjivost može ovisiti o:

**Veličini organizacije:** Proces je vjerojatno izraženiji u velikim, birokratskim sustavima.

**Regulatornom okruženju:** U visoko reguliranim industrijama vanjski nadzor može ograničiti oportunizam.

**Kulturnom kontekstu:** U kolektivističkim kulturama društvene norme mogu pružiti veću otpornost na individualistički oportunizam.

## Konceptualni Model Puta prema Institucionalnoj Erozi



## Zaključak: Putanja Prema Raspadu i Pitanje Obnove

Pokazana je uzročno-posljedična veza koja vodi od individualnog ponašanja do sistemskog kolapsa. Ideologija meritokracije stvara vakuum koji ispunjavaju makijavelistički oportunisti. Njihove taktike jačaju toksičnu kulturu, koja kroz negativnu selekciju uništava ljudski kapital i povjerenje vodeći prema organizacijskom propadanju. Taj se model putem jasnih mehanizama prijenosa prelijeva u šire društvo i doprinosi općoj **institucionalnoj eroziji**.

Ova putanja, iako pesimistična, nije neizbježna. Istinska obnova zahtijeva fundamentalnu rekalkibraciju vrijednosti, ali i implementaciju konkretnih institucionalnih zaštita. To uključuje **jačanje etičkog vodstva, promicanje radikalne transparentnosti** te uspostavu **robusnih mehanizama zaštite zviždača**. Bez svjesnog napora da se društvo i njegove organizacije vrate na etički temelj, potkrijepljenog snažnim institucionalnim čuvarima, spirala propadanja može se nastaviti.

## Literatura

Acemoglu, D., i Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Business.

Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The toxic workplace: A case study of a health care organization and a look at the impact on its staff. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 1–10.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.

Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., i De Hoogh, A. H. (2018). Angels and demons: The effect of ethical leadership on Machiavellian employees' work behaviors. *Frontiers in Psychology*, 9, 1082.

Blickle, G., Schütte, N., i Wihler, A. (2021). Machiavellian leader effectiveness: The moderating role of political skill. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 603–614.

Brown, G., Lawrence, T. B., i Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577–594.

Castille, C. M., Buckner, J. E., i Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 919–930.

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., i Levy, P. E. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 388–403.

DiMaggio, P. J., i Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Fukuyama, F. (2014). *Political order and political decay: From the industrial revolution to the globalization*

*of democracy*. Farrar, Straus and Giroux.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.

Jones, E. E. (1964). *Ingratiation: A social psychological analysis*. Appleton-Century-Crofts.

Kingston, C., i Caballero, G. (2009). Comparing theories of institutional change. *Journal of Institutional Economics*, 5(2), 151–180.

Kurer, O. (2005). Cronyism and the State. U C. K. Rowley i F. Schneider (ur.), *The Encyclopedia of Public Choice* (str. 57–59). Springer.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Mayer, R. C., Davis, J. H., i Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

Monaghan, C., Bizzi, L., i Hart, C. (2020). Machiavellianism. U V. Zeigler-Hill i T. K. Shackelford (ur.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.

Salter, M. S. (2008). *Innovation corrupted: The origins and legacy of Enron's collapse*. Harvard University Press.

Sandel, M. J. (2020). *The tyranny of merit: What's become of the common good?* Farrar, Straus and Giroux.

Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. W. H. Freeman.

Sims, R. R., i Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: Culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243–256.

Sun, S., Zhao, Y., i Yang, Y. (2020). How ingratiation links to counterproductive work behaviors: The roles of emotional exhaustion and power distance orientation. *Frontiers in Psychology*, 11, 1782.

Warren, D. E. (2021). The Wells Fargo fake accounts scandal: A case of large-scale unethical behavior. U N. E. Bowie i D. E. Warren (ur.), *Case Studies in Business Ethics* (str. 125–135). Routledge.

Weitzel, W., i Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91–109.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy*. Thames and Hudson.