

## Neki problemi zajedničkog djelovanja u delegatskom sistemu

Pavao Novosel

Delegatski sistem postupno uključuje i aktivira sve veći broj ljudi u rješavanje različitih društvenih pitanja, od onih najkrupnijih pa do pitanja koja se tiču samo užih grupa ili zajednica. Ono o čemu je nekad odlučivao manji broj »izabраниh«, na vrhu društvene piramide, danas sve više prelazi u kompetenciju širokog kruga ljudi. Bez obzira na njihov društveni položaj, zanimanje ili obrazovanje. Drugačije rečeno, društvena odluka i društvena akcija postaju sve više općom brigom a sve su manje »vlasništvom« nekih odabranika.

U takvom se sistemu posvuda zahtijeva *zajednički rad* sudionika. Očito se zadaci sistema ne mogu ostvariti ni na koji drugi način, nego baš zajedničkim djelovanjem. Kada dakle prvo postavljamo pitanje temeljnih oblika zajedničkog rada, naći ćemo se na tragu osnovnih problema koji se u delegatskom sistemu javljaju. Na koji se način zajednički rad uopće može obaviti i koja varijanta je posebno karakteristična za delegatski sistem? Čini se da je moguće govoriti barem o tri osnovna načina koji se međusobno razlikuju po obliku i intenzitetu interakcije ili međusobnog djelovanja sudionika. To su:

- agregatni način,
- lančani način,
- kolektivni način.

U agregatnom načinu efekti se postižu *zbrajanjem pojedinačnih akcija* sudionika. Primjer je glasanje na izborima. Odluka se tu oblikuje na temelju pojedinačnih, individualnih i međusobno nezavisnih akcija sudionika (nezavisnih barem u trenutku glasanja). Svaka takva »elementarna« akcija ulazi *nepromijenjena* u zajedničko djelo.

U lančanom načinu, efekti se postižu međusobnom interakcijom sudionika (koji dakle više nisu posve nezavisni), no ta je interakcija ovdje *sukcesivna*. Akcija jednog sudionika dolazi *nakon* akcije drugoga. Primjer mogu biti novinari i njihovi čitatelji. Novinari pišu napise koje čitatelji pročitaju a *zatim* na njih reagiraju, usmeno ili pisano. Nešto se od toga

objavljuje pa se na koncu tim povodom i nešto praktično poduzima. To je tada djelo određenog broja sudionika koji su se ponašali lančano povezano. Ipak, takva je interakcija još veoma parcijalna a k tome i spora. *Uzajamni su sastanci na kojima se razmatra neko pitanje ili donosi određena odluka.* Promjena u usporedbi s lančanom interakcijom je u znatno potpunijem i bržem međusobnom utjecaju, pri čemu dolazi do intenzivnih procesa međusobnog otkrivanja, evolucije stavova, uzajamnog prilagođivanja pa čak i do uspostavljanja organskog jedinstva sudionika.

U našem delegatskom sistemu, zajedničko djelovanje *kolektivnog* tipa, konkretizirano u obliku sastanaka, ima izrazitu prevagu nad ostalim načinima. Moglo bi se reći da su sastanci neka vrsta »prirodnog stanja« sistema, način rada koji angažira najviše energije ali istovremeno omogućuje i najviše utjecaja delegatskim subjektima. Jedna te ista osoba zbog toga često sudjeluje na dvama, trima ili na više sastanaka dnevno. Zbrajanje vremena utrošenog u sastanke u našem sistemu dalo bi posve sigurno iznenađujuće a možda i zastrašujuće rezultate. Na mjestu je stoga pitanje o opravdanosti takvog oblika aktivnosti. Daje li taj oblik doista nešto više od drugih i je li njegov doprinos bitan za realizaciju samoupravljanja i samoupravnih odnosa.

Čini se da bi u tom sklopu trebalo postaviti barem tri *specifična* pitanja. To su:

1. Koliko kolektivni način rada doprinosi realizaciji delegatskih odnosa među subjektima?

2. Koliko je taj oblik efikasan kao sredstvo rješavanja intelektualnih problema?

3. U kakvoj je vezi sa sprovođenjem odluka?

Odgovor na prvo pitanje, o doprinosu sastanaka realizaciji delegatskih odnosa, nije teško pronaći. Ako delegatski sistem pa i samoupravljanje u cjelini teži uspostavljanju *zajednica*, tj. kolektiviteta u kojima će individualni i zajednički interesi biti poistovječeni, onda je, čini se upravo kolektivni rad, jedan od osnovnih načina postizanja takvog cilja. Jer prvi preduvjet za to je potpuna i intenzivna međusobna interakcija sudionika, a ta se može ostvariti upravo na sastancima kad su oni organizirani na ispravan način. Svjesni smo naravno, da naši zbiljski sastanci ostavljaju u tom pogledu još mnogo šta za poželjeti. U postojećim uvjetima oni često dovode do podjele umjesto integracije, do jačanja antagonizama i suprotstavljenosti umjesto do njihova ublažavanja. No isto je tako činjenica da se na mnogim sastancima postižu i pozitivni efekti kakve bi bilo nemoguće očekivati od drugih oblika zajedničkog rada, agregatnog ili lančanog.

Primijetimo da se, koliko možemo vidjeti, *odlučivačke* funkcije delegatskog sistema mogu gotovo jednako dobro ostvarivati primjenom bilo kojega od tri temeljna varijeteta zajedničkog djelovanja. Naime, sve dok je neka odluka pod utjecajem *svih* pojedinaca koji na to imaju pravo, ona jest demokratska a u našem društveno-političkom sistemu i samoupravna. Međutim, ako samoupravljanje gledamo kao sveobuhvatan dru-

štvenj odnos, unutar kojega su politički odnosi samo jedan od aspekata, odmah postaje jasno da je upravo kolektivni rad, dakle, sastanak, nezamjenjiv. Razvoj odnosa u smjeru zajednice, pretpostavlja neposredni, živi društveni dodir, punu komunikaciju, a ta je kao što znamo, moguća upravo na sastancima (iako, naravno, ne samo na *formalnim* sastancima).

Zaključujemo da je odgovor na prvo pitanje *pozitivan*: kolektivni način rada *nezamjenjiv* je u razvoju pravih delegatskih odnosa, naime u razvoju ljudske zajednice.

Naše drugo pitanje problematizira taj oblik rada sa stajališta njegove uspješnosti kao *sredstva* za rješavanje *intelektualnih problema*. Doista, *mnoga loša iskustva s brojnih sastanaka*, mogu u tom pogledu izazvati negativne sudove, čak otpore. Čini se kao da sastanci više ometaju nego što pomažu u intelektualnom radu, posebno u njegovoj stvaralačkoj, kreativnoj varijanti. A baš je kreativnost bitna u rješavanju mnogih problema s kojima se brojne grupe i sredine dnevno suočavaju. Zato se nerijetko javlja misao da bi odlučivanje bilo bolje prepustiti sposobnim i inicijativnim pojedincima, stručnjacima ili menadžerima, a ostalima eventualno ostaviti ulogu gledalaca i sudaca. Prosuđivanje tuđih prijedloga moglo bi se naravno sprovesti i bez sastanaka, ili bar uz mnogo manji broj sastanaka nego što se odražava danas. Tako bi se možda uštedjelo mnogo vremena, truda i živaca.

Pitanje nije samo teorijskog, već i empirijskog karaktera. Znanstvena istraživanja mogu, u tom području, pružiti podlogu za stvaranje objektivnih zaključaka. Opisat ćemo stoga neka od tih istraživanja, kojima je utvrđena efikasnost kolektivnih načina rada u različitim problemskim situacijama.

Prva se takva situacija tiče problema u kojima je važno izbjeći *male greške*. To su zadaci kakvi su npr. dijeljenje višeznamenkastih brojeva. Da bi se došlo do točnog rezultata, potrebno je obaviti niz pojedinačnih operacija. U svakoj od njih moguća je pogreška. Ispitivanja pokazuju da se na grupni, zajednički, način ovdje mnogo *sigurnije* postiže ispravan rezultat. To se može protumačiti time što će pogrešku koju učini jedan sudionik ispraviti ostali, jer u računu neće svi griješiti na istom mjestu.<sup>1</sup>

Druga vrst problema u kojoj je grupni, kolektivni rad bolji od pojedinačnog jest ona u kojoj se traži *minimizacija srednjeg odstupanja* od prave vrijednosti. Tipično je riječ o procjenjivanju veličina, npr. procjeni uroda, poreza, vremena potrebnog za neki posao, udaljenosti između različitih mjesta i tome slično. Prema istraživanjima, grupno rješavanje takvih problema daje *točnije rezultate* od pojedinačnog. To se može protumačiti poništavanjem ili neutralizacijom ekstremnih procjena. Jedan će sudionik pogriješiti prema visokim a drugi prema niskim vrijednostima. Kad se takvi rezultati »sastave« konačna vrijednost će biti blizu pravoj veličini.

Ta je spoznaja i praktično primijenjena, npr. u jednoj varijanti takozvane Delfi metode. Riječ je o planiranju zadataka visoke složenosti, o

kojima postoji razmjerno malo iskustva, tako da se znaju sve faze rada, potrebno vrijeme, materijal, kadrovi. Iskustva pokazuju da je upravo kolektivno procjenjivanje pojedinih parametara tada izvanredno uspješno, čak tako uspješno, da je postalo obaveznom metodom rada u mnogim velikim projektima.

Treća grupa obuhvaća probleme u čijem se rješenju ne smije izostaviti ni jedna pojedinost. Ako npr. treba sastaviti plan neke složene akcije, onda se mora paziti da ni jedna faza ili podfaza ne budu izostavljene. I tu se kolektivno djelovanje pokazuje znatno boljim od pojedinačnog.<sup>2</sup>

Sad međutim dolazimo na odlučujuće pitanje: koliko su grupe uspješne u rješavanju problema koji traže *nove* zamisli, dakle inventivnost ili kreativnost. Ako su i na tom području bolje, onda otpadaju ranije spomenuti prigovori. Razloge naših negativnih ocjena treba tada potražiti u nespretnoj i neznalačkoj provedbi grupnog rada, dakle u slaboj organizaciji sastanaka, a ne u nekim intrinzičnim nedostacima takvog načina djelovanja. Jedna grupa psihologa izvršila je niz zanimljivih pokusa kojima je dobiven odgovor i na to pitanje.<sup>3</sup> Pokusi su bili organizirani tako da su ispitanici pojedinačno i u grupama rješavali probleme u kojima se zahtijevala kreativnost. Eksperimentatori su zatim brojili koliko su ideja dale grupe a koliko pojedinci. Grupe su bile sastavljene od po četiri ispitanika.

Rezultati se nalaze u slijedećoj tabeli:

Način rada	Broj novih ideja		
	Problem A	Problem B	Problem C
Pojedinci	20,7	19,9	18,2
Stvarne grupe	38,4	41,3	32,6
»Nominalne grupe«	68,3	72,6	63,5

Kako se vidi iz tabele, *pojedinci* su u prosjeku dali znatno *manje* ideja, od grupa, barem stvarnih grupa. Broj zamisli bio je u stvarnim grupama gotovo dvostruko veći nego kod pojedinaca! Zaključak je dakle i ovdje *pozitivan*. No postoji u tome i jedan »ali«. On proizlazi iz podataka o uspjehu »nominalnih« grupa. To su grupe koje su eksperimentatori sastavili *računski* tj. tako da su zbrojili rezultate ispitanika koji su zapravo radili individualno. Tada su rezultati bolji nego kod stvarnih grupa.

Kakav zaključak dakle da izvedemo? Tko je bolji, grupe ili pojedinci? Pojedinci su bolji, nema sumnje. No grupe uključuju veći broj pojedinaca, pa kad ih uspoređujemo jedan prema jedan (tj. pojedinca prema grupi), onda odnose pobjedu. Grupe, međutim nude još jednu prednost. Naime, mnogi pojedinci, pogotovu oni bez znatnijeg obrazovanja, *ne snalaze se* u inventivnom radu. Kad bismo ih prepustili samima sebi, teško da bi što stvorili. Da bi se dakle mogli mobilizirati (a njihovi doprinosi su potencijalno i te kako važni) treba ih *uključiti u grupe*. Prema tome, za vrlo velik broj rad u grupi je jedina mogućnost očitovanja stvaralačkih talenata! To ne bismo smjeli izgubiti iz vida, jer naš delegatski sistem upravo i teži tome da oslobodi što više kreativnih kapaciteta običnog čovjeka.

Prelazimo sada i na naše treće pitanje, naime ono o doprinosu kolektivnog rada, sastanaka, *izvršavanju odluka*. To je zapravo problem poti-

canja ili motiviranja. Već prvi straživači toga područja upozoravaju kako nas »Iskustvo uči — doduše polagano i teško — da se ljudi drže samo onih ideala koje razumiju i da uspješno ostvaruju samo one planove u čijem su postavljanju sudjelovali.«<sup>4</sup> Kao dokaz uzet ćemo podatke iz jednog istraživanja dvaju socijalnih psihologa, Cocha i Frencha, o toj temi, objavljenog još 1948. godine u poznatom časopisu »Međuljudski odnosi.«<sup>5</sup> To je problem *pada proizvodnje* do kojega u organizacijama obično dolazi nakon što uvođenje nekih *promjena u načinu rada*. Kako su takve promjene česte, jasno je da to uvelike smanjuje ukupne efekte proizvodnje. Razlozi su u prilagođenosti radnika starom načinu rada, (novi zahtijeva dodatne napore radi prilagođavanja) i u bojazni od povećane eksploatacije u kapitalističkim uvjetima. Vraćanje normalnom učinku stoga je veoma sporo. Postavlja se pitanje mogućnosti ublažavanja takvih reakcija, ovaj put uz pomoć sudjelovanja radnika u planiranju samih promjena, dakle uz pomoć nekih varijanti kolektivnog odlučivanja.

Za svoj eksperiment Coch i French su izabrali četiri grupe radnika s otprilike jednakim učinkom. U prvoj grupi, koja je bila kontrolna, promjene su uvedene na stari, uobičajeni način: poslovi su oblikovani prema idejama odjela za organizaciju rada, određene su nove norme a radnicima je ta novost jednostavno saopćena, neposredno prije provedbe. Ostale tri grupe mogle su *sudjelovati* u donošenju odluka o nekim aspektima promjena. U jednoj takvoj grupi radnici su djelovali putem izabраних *predstavnika* koji su stavljali svoje primjedbe u toku planiranja promjena. Ti su predstavnici zatim izvještavali radnike o dogovorenome (očito je bila u pitanju jedna vrsta *lančanog* zajedničkog djelovanja). U drugim dvjema grupama, svaki je radnik izravno sudjelovao u donošenju odluka o izmjenama. Promatranje ponašanja grupa, nakon što su promjene uvedene, pokazalo je znatne razlike u njihovom radu. Proizvodnja prve, kontrolne grupe, u koju su promjene uvedene na stari, autokratski način, znatno je opala i dugo se nije vraćala na normalu. Proizvodnja druge grupe (koja je utjecala putem svojih predstavnika), prvo je opala, ali se nakon 14 dana ipak vratila na normalu. U ostale dvije grupe, čiji su članovi izravno djelovali na promjene, proizvodnja je doduše opala, ali se već nakon *četiri* dana vratila na normalu. Štoviše, nakon toga je nastavila rasti, da bi se konačno zaustavila na razini 14% većoj od planirane!

Kad se takvi motivacioni efekti postižu u kapitalističkoj sredini, što tek možemo očekivati u sistemu kakav je naš u kojemu u svakom slučaju o sudionicima ovisi *što će se odlučiti i kako će odluka biti ostvarena!*

Moramo dakle zaključiti da kolektivni način djelovanja i u pogledu izvršavanja ili realizacije odluka daje bitne doprinose. Vidimo, konačno, da sastanci mogu dati veoma pozitivne efekte u sva tri područja o kojima smo raspravljali u području stvaranja ispravnijih odnosa jednako kao i u području rješavanja intelektualnih zadataka i izvršavanja samih odluka.

Naravno, sad se tek pitanje o porijeklu tolikog nezadovoljstva s našom *praksom* sastanaka, javlja u svom pravom svjetlu. Čemu pripisati sva ta negativna iskustva? Možda bi odgovor trebalo prvenstveno potražiti u slaboj *organizaciji* i slabom *planiranju* kolektivnih oblika rada, a također i njihovoj prečestoj primjeni. Sastanci se sazivaju i kad treba i kad ne

treba, održavamo ih za značajne probleme koji se jedino tim putem mogu rješavati, ali isto tako i za niz središnjih pitanja koje bi bilo moguće riješiti. Naši radni ljudi i građani imaju s tim oblikom rada, unatoč velikim naporima koje možda u njih ulažu njihovi organizatori, mnogo se nije naučilo! Čini se da je golo iskustvo slab učitelj i da više rezultira mutnim emocionalnim opiranjima, nego promišljenim naporima da se stvari dovedu u red.

To ćemo verificirati nekim rezultatima istraživanja koje smo proveli u okviru projekta »Tehnologija samoupravne komunikacije«, što ga organizira Institut za političke znanosti i novinarstvo, Fakulteta političkih nauka u Zagrebu. Riječ je o ispitivanju izvedenom na reprezentativnom uzorku od 532 ispitanika, radnih ljudi i građana jedne od središnjih zagrebačkih općina. Ispitanicima je između ostaloga bilo postavljeno pitanje: »U kojoj su mjeri, po vašem sudu, ljudi u nas naučili kako se treba vladati i kako istupati na sastancima«. Odgovori su uneseni u slijedeću tabelu:

Odgovori	Postoci Ispitanika (N je 532)
Nisu gotovo još ništa naučili, pa zbog toga dolazi do zastoja i sukoba	11%
Samo manji dio je nešto naučio	32%
Otprilike polovica ih je naučila	14%
Veći dio ih je naučio	10%

Vidimo da je većina ispitanika mišljenja kako naši ljudi gotovo još nisu ništa naučili! Očito u tom smjeru treba potražiti neke od uzroka nezadovoljstva sa sastancima, unatoč svim principijelnim prednostima koje oni nude.

Slika je još zanimljivija osvrnemo li se na *specifična ponašanja* koja ispitanici opažaju na sastancima. Rezultati su uneseni u slijedeću tabelu:

Odgovor	Postoci ispitanika (N je 532)
Preopširnost u izlaganju	44%
Nejasno izražavanje	43%
Slaba priprema zbog olakog shvaćanja sastanaka	25%
Sklonost sukobima i nepopustljivost	27%
Šutljivost zbog slabog praćenja rasprave	25%
Želja da se govori pod svaku cijenu (makar se nema što reći)	22%
Nešto drugo	5%

(Postoci u tabeli daju zbroj veći od 100, jer su ispitanici smjeli označiti više od jednog odgovora.)

Kako se vidi, ispatnici u prvom redu ističu manjak *komunikacijskih vještina*, kao negativnu pojavu u ponašanjima na sastancima. To možda možemo nazvati pomanjkanjem komunikacijske kulture, koju bi valjalo stjecati još u osnovnoj školi. Vrijedno bi bilo jedanput s toga stanovišta razmotriti školske programe. Ako naime učenici uče gramatiku i literaturu, ako uče pisati »slobodne sastavke« i ako se potiče očitovanje njihove kreativne ličnosti, pitanje je da li je to dovoljno za komunikacijsko svladavanje samoupravnih situacija u kojima će se ubrzo naći. Nismo li svje-

docu prenošenja slabe komunikacijske kulture (koju mnogi nisu imali prilike steći) na sveudilj nove generacije?

Moramo potvrditi i rezultat po kojemu je *sklonost sukobima* i *nepopustljivost* također razlogom nepovoljnih iskustava na sastancima. To je onda aspekt jedne druge kulture, naime političke, koja, kako se barem čini prema našim vlastitim istraživanjima, ni sama nije na posebnoj visini.<sup>6</sup> Znamo da demokracija, posebno ona samoupravnog tipa, zahtijeva dominaciju zajedničkih obzira i motiva, dok prenaplašene partikularističke i egoistične tendencije vode blokiranju rada i rasulu. Možda i na tom području učimo sporo, pa bi bili potrebni organiziraniji naponi da se teškoće vladaju. Kad je riječ o sastancima, onda to u prvom redu mora biti učenje vještine smanjivanja sukoba a za to postoje već razrađene tehnike i metode. Takve vještine morale bi biti dijelom osnovnog repertoara kojim vlada voditelj sastanka.

Neće nas, na osnovi iznesenoga, iznenaditi, ako upozorimo i na to da ispitanici negativno ocjenjuju i sastanke u cjelini (do sada su se ocjene odnosile na istupanje ljudi na sastancima). Samo jedan jedini ispitanik (od njih 532) *nije* imao nikakvih primjedbi na sastanke, iako je odgovor baš s tim sadržajem bio eksplicite ponuđen u našem upitniku! Evo tih rezultata:

Odgovor	Postoci ispatnika (N je 532)
Sastanci su dosadni	6%
Predugi	26%
Samo manjina može doći do riječi	12%
Slabo pripremljeni	17%
Slabo vođeni	9%
Nešto drugo	13%
Nema primjedbi	0%

U skladu s ranijim primjedbama ispitanika o komunikacijskoj kulturi sudionika, ovdje je na prvo mjesto došlo predugo trajanje sastanaka, što je neminovno kad se ljudi preopširno i nejasno izražavaju. No već na drugom mjestu je faktor pripreme, koji ističe čak 17% ispitanika. Konačno, na trećem mjestu je sada i opet faktor političke kulture (odgovor po kojemu samo manjina može doći do riječi).

Izneseni rezultati pokazuju da se, unatoč tako velikom broju sastanaka, taj oblik rada još vrlo nevrješto primjenjuje, pa se tako ne mogu ni ostvariti prednosti koje nudi. To još jednom potcrtava hitnu potrebu da se poduzmu koraci kako bi se takvo stanje ispravilo, tim više, što je očito da sastanci jesu i ostaju bitnom komponentom rada delegatskog sistema.

Korisno će biti ako iz dosadašnjih rezultata izvedemo neke temeljne zaključke o osnovnim pravcima društvene akcije koju je potrebno organizirati radi poboljšavanja sastanaka. Te bismo pravce mogli definirati ovako:

1. Razvijanje *komunikacijske kulture*, posebno onih njezinih aspekata koji su izravno vezani uz djelovanje na sastancima. Taj bi razvoj morao

započeti već u osnovnoj školi pri čemu bi se odgoj usmjerio na preciznost i ekonomičnost izražavanja dok bi estetski obziri izraza (iako naravno ni njih ne bi trebalo zapustiti), dobili sekundarnu važnost. Vjerojatno bi se mogli organizirati i drugi oblici obrazovanja za te svrhe, npr. različiti seminari, natjecanja i tome slično. Možda bi na mjestu bila zajednička akcija obrazovnih institucija (uključujući tu i fakultete) i velikih novinskih kuća, posebno radio-televizije.

2. Razvijanje *političke kulture*, adekvatne potrebama samoupravnog društva. Na tome se radi u okviru društveno-političkih organizacija, no čini se da bi napore trebalo pojačati te uključiti i druge institucije (npr. škole).

3. Usvajanje vještina i navika potrebnih za adekvatnu *pripremu sastanaka*. Čini se da se tome poslu pridaje suviše malo pažnje pa je zbog toga materijal koji sudionici dobivaju za sastanak nečitak, preopširan, zbrkan a često dolazi i prekasno da bi ga sudionici mogli proučiti. Nadalje, ovamo ide i ispravno planiranje samog toka sastanaka, počevši od njegova trajanja pa sve do različitih doprinosa koje pojedini sudionici mogu dati.

4. Usvajanje vještina i navika potrebnih za uspješno *vođenje sastanaka*. Dobro pripremljen sastanak neće biti uspješan ako ga vodi nevjest voditelj. On mora poznavati principe grupne dinamike, a savladati i tehnike poticanja sudionika na davanje što boljih doprinosa. Sve to spada u posebnu temu rasprave, u koju se naravno, ovdje ne možemo upustiti.

Rezimirajući, naglasit ćemo slijedeće:

— Naš delegatski sistem traži zajednički rad sve većeg broja ljudi, posebno kad je riječ o donošenju društveno važnih odluka.

— Moguća su, kako se čini, tri temeljna oblika zajedničkog rada. Nazvali smo ih agregatni, lančani i kolektivni. Jedan oblik kolektivnog rada su sastanci.

— Kako je kod sastanaka riječ o jednom od temeljnih oblika samoupravnog rada, valja odgovoriti na pitanje o njihovu stvarnom doprinosu delegatskom sistemu i delegatskim odnosima. Specifično, postavlja se pitanje o doprinosu sastanaka stvaranju odnosa tipa zajednice, o njihovoj vrijednosti kao sredstva za rješavanje intelektualnih problema i o njihovoj vrijednosti kao motivatora za realizaciju donesenih odluka.

— Odgovor na pitanje o doprinosu sastanaka razvoju samoupravnih odnosa pozitivan je, jer su upravo sastanci mjesto na kojemu se može razvijati izravna i intenzivna komunikacija, nužna za takve odnose.

— Odgovor na pitanje o vrijednosti sastanaka kao sredstva za rješavanje intelektualnih problema također je pozitivan, što je potvrđeno znanstvenim istraživanjima.

— Konačno, odgovor na treće pitanje i opet je povoljan, jer, kako to pokazuju ispitivanja, sudjelovanje u donošenju odluka (a to bi se upravo trebalo odvijati na sastancima), potiče ljude da se založe u njihovu izvršavanju.



— Sve to potcrtava potencijalnu vrijednost sastanaka. Međutim, iskustva s realnim sastancima su na žalost drugačija, a to je potvrđeno i u našim istraživanjima u jednoj od središnjih zagrebačkih općina.

— Među glavne razloge tih negativnih iskustava treba ubrojiti manjkavu komunikacijsku kulturu, manjkavu političku kulturu, slabu pripremu sastanaka i slabo vođenje sastanaka.

— Nema sumnje da bi bila potrebna šira društvena akcija koja bi omogućila usavršavanje toga kolektivnog načina rada, bez kojega je djelovanje delegatskog sistema nemoguće.

## Bibliografija

(1)

Marjorie E. Shaw »A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems«, *American Journal of Psychology*, 54, 1932, str. 491—504.

(2)

I. Lorge, D. Fox, J. Davitz i M. Brenner »A survey of contrasting quality of group performance and individual performance«, *Psychological Bulletin*, 55, 1958.

(3)

D. T. Taylor, P. C. Berry i C. H. Block »Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking?«, *Administrative Science Quarterly*, June, 1958.

(4)

H. S. Elliott »The Process of Group Thinking«, *Association Press*, New York, 1932.

(5)

L. Coch i R. P. French, Jr. »Overcoming & resistance to change, *Human Relations*«, 1948., I, str. 512 — 532.

(6)

Pavao Novosel »Politička kultura u SR Hrvatskoj«, *Republička konferencija SSRN Hrvatske*, 1969.

# Some Problems of the Group Work in Delegation System

## Summary

Pavao Novosel

It seems that the delegation system and the self-management system in general, require that more and more people work together. Three fundamental varieties of such work can be posited: the aggregate, the chain and the collective. In the aggregate variety the individuals act in relative independence as e.g. during the act of voting. In the chain variety they react to each other's contributions, but in a sequential way. As an example one could take a journalist who publishes some article to which the readers respond. In the end, if there is an ensuing public action, it is a result of the «working together» on a higher level than in the case of aggregate action. Finally, in the case of collective action, the results are brought about by simultaneous acting together, as at meetings. One of the outstanding features there is open and intensive communication by which common opinions evolve.

As this last type of acting together, namely the meetings, is the prevailing form of the delegation action, the question arises as to whether it contributes anything essential to the working of the delegation system. This because there are grave doubts in minds of many people caused by frustrating experiences in such work.

The question can be divided into three subquestions: do meetings contribute anything substantial to the development of true self-management relationships among participants (i.e. help create a «Gemeinschaft»), do they contribute to the efficient solving of the intellectual problems and finally, do they help in enacting the decisions which were brought about by the participants.

The answers to all three questions are positive. As open and intensive communi-

cation is a prerequisite for the development of the «Gemeinschaft»-type of relationships, the meetings seem to be indispensable. On the other hand, the research by Marjorie Shaw, I. Lorge, D. T. Taylor, L. Coch and R. P. French, show that the answers to the other two questions are, in principle, positive too.

Why then all the negative opinion on the meetings? The research in one of the central Zagreb's communals, conducted on 532 subjects (a representative sample), gives some of the possible answers. There seems, first of all, to exist certain lack of communication culture. Then, there is also an evident lack of political culture.

Finally, insufficient preparation of the meetings as well as lacking know-how in conducting the meetings themselves, are the rest of the reasons. We will cite some of the results that support such conclusions: 44% of the subjects express the opinion that participants at the meetings don't know how to express themselves concisely and clearly (which points to the lack of the communication culture, mentioned earlier); 27% think that one of the main reasons for inefficiency of the meetings must be the tendency of the participants not to give in and to create unnecessary conflict (political culture!); 25% think that the preparation of the meetings is meager and 26% think that the meetings are decidedly too long (inadequate know-how in conducting the meetings).

As, judging from these results, practice alone is a poor teacher, (otherwise people would learn how to act at meetings just by participating at so many of them), a broader social action seems to be called for. Schools, political organizations and other agents should prepare appropriate educational programs for such purposes.