

PAVAO NOVOSEL

SPECIFIKACIJE DELEGATSKIH KOMUNIKACIJSKIH SISTEMA

Ustavom iz godine 1974. uveden je u nas integralni delegatski samoupravni sistem. Time je u osnovnome dograđena zgrada, koja u nas raste i razvija se već više od petnaestak godina — zgrada novog društvenog sistema samoupravljanja. Osnovni je zadatak delegatskog samoupravnog sistema da omogući što izravnije odlučivanje radnih ljudi i građana o svim važnijim društvenim poslovima i problemima. To se želi postići tako da radni ljudi i građani biraju svoje zastupnike ili delegate, u širem smislu riječi, u različita delegatska tijela koja imaju pravo odlučivanja. Ta pak tijela — u živoj suradnji i interakciji sa svojim osnovicama (tj. radnim ljudima i građanima koji su ih birali), te s drugim delegatskim tijelima — donose potrebne društvene odluke vodeći računa o povijesnim interesima radničke klase, o bližim interesima delegatske osnovice, i nastojeći pri tome da se te odluke donose sporazumijevanjem a ne nadglasavanjem.

ODLUČIVANJE I KOMUNIKACIJA

Već i najpovršnija analiza delegatskog odlučivanja pokazuje da se ono nikako ne može provoditi bez adekvatne komunikacije. Prema nekim shvaćanjima, samoupravno delegatsko odlučivanje daje se rastaviti na osam temeljnih faza. To su:

1. Poticaj (inicijativa) za rješavanje nekog pitanja,
2. Prihvatanje (ili odbacivanje) toga poticaja,
3. Spoznajna razrada pitanja,
4. Zauzimanje stavova i određivanje smjernica,
5. Povezivanje, usaglašavanje i dogovaranje,
6. Donošenje odluke (u užem smislu te riječi),
7. Povratno izvještavanje,
8. Provođenje odluke.

Poticaj za rješavanje nekog pitanja može se javiti na najrazličitijim razinama delegatskog sistema — od mjesne zajednice i osnovne organizacije udruženog rada, pa sve do Republičke i Savezne skupštine. On može imati veći

* Pripremio i uredio prof. dr Pavle Novosel.

ili manji učinak, biti prihvaćen s oduševljenjem i odbijen uz negodovanje. No da bi postigao bilo kakav efekat, poticaj mora biti *komuniciran*. Sve dok na neki način nije saopćen ili dostavljen odgovarajućim delegatskim institucijama, on ostaje pukom teorijskom zamisli među zainteresiranim pojedincima ili grupama i nema nikakvog izgleda da pokrene delegatske mehanizme kako bi počeli rješavati problem.

Prihvaćanje (ili odbacivanje) poticaja također je komunikacijski proces. Subjekti prema kojima je poticaj usmjeren mogu na njega odgovoriti povoljno ili nepovoljno, prihvatiti ga ili odbaciti. No takve odluke oblikuju se na osnovi prikupljanja daljih informacija o stanju stvari, savjetovanja i dogovaranja zainteresiranih.

Kod spoznajne razrade pitanja, riječ je o razjašnjavanju sadržaja rasprave, ocjeni situacije u kojoj se nalazi zajednica, utvrđivanju alternativnih rješenja i njihovih konsekvencija, razjašnjenju zahvaćenih interesa i povezivanju tih interesa s općim. Cijela ta spoznajna razrada moguća je jedino intenzivnim komuniciranjem unutar zajednice kojoj pripadaju zahvaćeni delegatski subjekti, članovi delegacije, delegati a mnogo puta i komuniciranjem izvan nje. Prema tome i u ovoj se fazi postupci uvelike poklapaju s procesima komuniciranja.

U četvrtoj fazi dolazi do zauzimanja stavova i određivanja smjernica, što dakako čini delegatska osnovica. Da bi delegatska osnovica mogla zauzeti stavove i odrediti smjernice delegacijama i delegatima, ona mora biti *obaviještena* o problemu, zatim o mogućim rješenjima i o posljedicama svakog od mogućih rješenja. Nadalje, ona mora provesti raspravu o pitanju i oblikovati svoja mišljenja. Sve su to komunikacijski procesi.

Povezivanje, usaglašavanje, dogovaranje očevidno se sastoji gotovo isključivo iz komuniciranja. Donošenje odluke također je jedna vrsta komuniciranja, a povratno izvještavanje u biti i nije drugo nego prenošenje informacija među različitim sudionicima delegatskog sistema. Konačno i samo provođenje odluke u velikoj mjeri zahtijeva intenzivno komuniciranje.

Zaključak je sasvim jasan: bez komunikacijskog procesa nema delegatskog samoupravljanja. Komunikacijski proces mora zajamčiti nužnu informacijsku podlogu na temelju koje se subjekti opredjeljuju u različitim fazama donošenja odluka.

OTKUDA ZAPOČETI IZGRADNJU KOMUNIKACIJSKOG SISTEMA

Kada je, dakle, jasno da se za ispravan razvoj i dobro djelovanje delegatskog sistema mora izgraditi odgovarajuća komunikacija, postavlja se važno pitanje o temeljnom pristupu izgradnji odgovarajućih komunikacijskih sistema.

Čini se da u tom poslu može biti nekoliko pristupa. Tako se npr. ovom zadatku može pristupiti sa stajališta psiholoških osobina sudionika komunikacije. Graditelji sistema krenuli bi tada na posao oslanjajući se na različite spoznaje koje proizlaze iz psihologijskog proučavanja komunikacijskih ponašanja. Tako bi npr. vodili računa o informacijskim kapacitetima sudionika

komunikacije. Komunikacijski sistem morao bi biti podešen tako da ne dovede do informacijske preopterećenosti sudionika. Nadalje, u ovakvom pristupu tvorci sistema vodili bi računa o značajkama procesa primanja ili percipiranja obavijesti. Postupke oblikovanja obavijesti prilagođivali bi procesima primanja tako da dođe do što manjih iskrivljavanja, dakle do što vjernijeg prenošenja poruka. Ovamo bi išlo i prilagođivanje procesa u pogledu upotrebljavanog koda, jezika komunikacije. Taj bi trebao biti na razini obrazovanja i iskustava primatelja.

Drugi pristup mogao bi početi sa stajališta socijalnih osobina sudionika. U njemu bi tvorci sistema vodili računa o razlikama socio-ekonomske naravi kao što su porijeklo, obrazovanje, mjesto u društvenoj hijerarhiji, pripadnost određenoj profesiji. Zatim o prirodnom strukturiranju ljudi u uže i šire grupe te o značajkama komunikacijskog procesa koji iz toga proizlazi. Sociološki pristup, šire shvaćen, obuhvatio bi i ono što se koji put određuje kao komunikacijska kultura određene sredine. Graditelji sistema bi tada vodili računa o temeljnim obrascima ili modelima komuniciranja unutar određene sredine. Primjerice, oni bi zahtijevali da se u sredinama u kojima vlada norma opširnog, »epskog« komuniciranja, obavijesti prilagođavaju takvom načinu, dok bi za sredine koje imaju »malo vremena« i izražavaju se sažeto, tražili da obavijesti budu sastavljene na što kraći način.

Tehnološki pristup pošao bi od suvremenih razvijenih sredstava komuniciranja kakvi su masovni mediji i kompjutorski sistemi. U ovom pristupu vodilo bi se računa o mogućnostima prikupljanja veoma velikog broja podataka, o brznoj obradi takvih podataka i mogućnosti njihova dostavljanja značajnom broju komuniciranih. Dakako, za takve informacijske postupke potrebno je posebno prilagođivanje i izbor informacija, zatim odgovarajuća tehnička sredstva (npr. kapaciteti za bušenje kartica, obradu tih kartica i tome slično), odgovarajući programi i naravno, osoblje posebno obrazovano za takve poslove.

Pored tri navedena, mogući su i drugi pristupi u izgradnji komunikacijskih sistema. Naveli smo psihološki, sociološki i tehnološki više kao ilustraciju, nego radi iscrpnog pregleda mogućih pristupa. Nema nikakve sumnje da svaki pristup daje vlastiti, često dragocjen doprinos koji obogaćuje djelovanje ovakvih komunikacijskih sistema. Međutim, ono što se svakome od njih s pravom može prigovoriti, jeste *parcijalnost pristupa*. Psihološki pristup vodi računa pretežno o psihološkim osobinama sudionika, sociološki o socijalnim a tehnološki se prvenstveno usredotočio na sredstva prikupljanja i obrade informacija. Sve je to potrebno, ali ne i dovoljno. Zathijeva se cjeloviti pristup koji bi u sebi integrirao što više doprinosa koje možemo pronaći u spomenutim parcijalnim pristupima. Čini se da nam u tom smislu najviše nudi tzv. sistemski pristup izgradnji komunikacija.

PRISTUP SA STAJALIŠTA CJELOVITIH SISTEMA

Sistemski pristup općenito, pa onda i sistemski pristup izgradnji *komunikacijskih* procesa, moguće je odrediti na različite načine. Neki put ga određuju kao konceptualno i operativno zahvaćanje *svih* elemenata i komponenata

prisutnih u nekom cjelovitom procesu i to takvo zahvaćanje koje stavlja te elemente i komponente u međusobne odnose interakcije. Takva definicija sistemskog pristupa po našem sudu ispravno ističe jedan od glavnih aspekata sistemskog mišljenja naime bijeg od parcijalnosti. Međutim, za izgradnju svrhovitih radnih sistema potrebno je pronaći neku čvršću uporišnu točku iz koje bi se u tom poslu moglo krenuti. U tome nam samo konstatacija da je sistem niz povezanih elemenata i komponenata u međusobnoj interakciji, mnogo ne pomaže. Uporišnu točku o kojoj je riječ, mogli bismo čini se, naći u temeljnoj *svrsi* zbog koje se sistem izgrađuje. Znademo li svrhu sistema, možemo razmišljati o *sredstvima* kojima bi se ta svrha dala ostvariti a osim toga raspoložemo i kriterijem za ocjenu djelovanja sistema. Sistem naime dobro djeluje kada ispunjava svrhu zbog koje je izgrađen.

Dolazimo tako do osnovnog problema koji želimo raspraviti u ovom napisu: *kako odrediti svrhu ili zadatke* samoupravnog komunikacijskog sistema koji bi trebao poslužiti delegatskim ciljevima. Treba dakle odrediti tzv. *specifikacije* sistema, da upotrijebimo izraz koji se za tu kategoriju upotrebljava u sistemskoj teoriji.

Specifikacije bilo kojeg sistema mogu se određivati s različitom preciznošću i na različitim razinama. Moguće je npr. odrediti specifikacije sistema u cjelini a također i specifikacije različitih podsystema. Moguće je, nadalje, govoriti o svrhama koje treba ispunjavati sistem, na razini *uopćenih* zahtjeva ali je isto tako moguće govoriti i u posve preciznim, kvantitativnim izrazima. Ne postoji neka univerzalna norma o preciznosti specifikacija koje se moraju odrediti za neki sistem. To ovisi o karakteru sistema a također i o prikupljenim iskustvima o njegovom djelovanju. Razumjet ćemo da će specifikacije za nove sisteme, o kojima ne postoje veća iskustva, biti znatno općenitije nego što će to biti specifikacije za sisteme koji već dulje vremena djeluju. Također, kad je riječ o sistemima u kojima veću ulogu igra faktor čovjek, specifikacije će biti manje striktno. Pa ipak, specifikacije *moraju* postojati jer bez njih niti znamo što hoćemo, niti možemo odrediti da li to što hoćemo, postizemo.

KAKVA MORA BITI KOMUNIKACIJA U DELEGATSKOM SISTEMU?

U različitim dokumentima u kojima se govori o informiranju i komuniciranju u samoupravljanju pa tako i u delegatskom sistemu samoupravljanja, zahtjevi na tu komunikaciju postavljeni su neobično uopćeno, čak bi se moglo reći, siromašno. Tako se većinom govori o istinitosti, potpunosti, javnosti i eventualno pravodobnosti informiranja. Pri tome se nikad ne određuje поблише što ta istinitost, potpunost i javnost znače. Iz tih općenitih zahtjeva teško da bi se mogle izvoditi neke operativne karakteristike komunikacijskog sistema. Gotovo bi se moglo reći, da se time ističu neke opće vrednote a ne zahtjevi operacione naravi. Pitamo se, koji to komunikacijski sistem za demokratske svrhe ne bi trebao davati istinite, potpune i javne informacije koje su osim toga još i pravodobne. Očito su takve specifikacije i same nespecificirane i zapravo neupotrebljive u stvarnoj izgradnji komuni-

kacijskog sistema za delegatske svrhe. Pravi posao na određenju specifikacija delegatsko-komunikacijskog sistema tek dakle predstoji.

Razmišljanja o značajkama delegatskog sistema i komunikacijskom procesu koji bi mogao dati informacijsku podlogu za njegovo djelovanje dovede do nekih novih uvida o svrhama i zahtjevima kojima bi komunikacijski sistem morao udovoljiti. U tim određenjima nije dakako moguće pretendirati na sveobuhvatnost i iscrpnost, ali smatramo da će one ipak dati specifikacije znatno bliže operacionoj razini nego što je to do sada bilo moguće.

Da ne duljimo, evo osnovnih zahtjeva do kojih smo došli:

1. Visoka djelotvornost (efikasnost),
2. Svrshodnost za donošenje odluka,
3. Svrshodnost za upoznavanje situacije,
4. Svrshodnost s obzirom na sposobnosti primanja sudionika,
5. Svrshodnost s obzirom na sudjelovanje subjekata u *svim fazama* odlučivanja,
6. Stručnost obavijesti,
7. Omogućavanje aktivnog sudjelovanja *svim subjektima* u odlučivanju,
8. Elastičnost u uspostavljanju komunikacijskih dodira,
9. Samoodlučivanje subjekata o izboru informacija,
10. Motivativno djelovanje,
11. Uspostavljanje odnosa suradnje.

Zahtjeve ćemo pobliže razmotriti, jedan po jedan. Ne samo da se time određuju ishodišta za izgradnju komunikacijskog sistema nego se ujedno dobivaju kriteriji za ocjenjivanje uspješnosti i prilagođenosti komunikacijskih procesa, kako su oni danas ostvareni. Takva kritička ocjena omogućuje onda njihovo usavršavanje i mijenjanje.

VISOKA DJELOTVORNOST (EFIKASNOST)

Broj pitanja koja se rješavaju na različitim razinama delegatskog sistema veoma je velik. Isto tako velik je broj subjekata koji u tome sudjeluju. Tako je samo u jednoj republici (SR Hrvatskoj) u delegacije birano oko 155.000 građana, a u općinske skupštine više od 12.000 odbornika. Tome valja dodati čitavu delegatsku osnovicu, što znači cjelokupno punoljetno stanovništvo Republike jer bi i ono moralo sudjelovati u razmatranju i donošenju odluka o bitnim pitanjima. Kad bi svaki član delegatske osnovice (birač) posvetio društvenom odlučivanju samo 10 sati godišnje, (na sastancima ili na drugi način, npr. čitanjem nekog materijala s toga područja) iznosilo bi to već oko dvadeset osam milijuna sati godišnje. To znači da je riječ o zaista golemim ulaganjima vremena i energije. Osim toga valja uračunati i cijenu materijala potrebnog da bi se obavijesti prenijele do subjekata a onda od njih u tijela odlučivanja. Ako svaki subjekt delegatske osnovice dobije godišnje samo jedan tekst od samo dvadeset stranica (što je u odnosu na informacijske potrebe i broj problema koji se rješavaju svakako nerealno niska procjena) onda to godišnje iznosi oko pedeset i šest milijuna stranica!

Ovome moramo dodati još jedan problem informacijske preopterećenosti delegata i zastupnika koji se, zbog svoje uloge u sistemu, moraju baviti većim brojem problema. Zastupnik u Saboru SR Hrvatske za svaku sjednicu dobiva prosječno oko 542 stranice materijala. Uz normalne dužnosti na radnome mjestu to je gotovo nesavladivo opterećenje. Ne zaboravimo, nije riječ samo o tome da se materijal jedanput pročita. Svaku je točku potrebno posebno razmotriti, analizirati situaciju, oredijeliti se za neko rješenje ili pronaći novo, prikupiti dodatne podatke koji manjkaju i obaviti niz drugih poslova. Koliko takvih poslova ima, vidjeli smo ranije u razmatranju procesa delegatskog odlučivanja.

Očito je dakle da se komunikacija u tako složenom i sveobuhvatnom sistemu kakav je delegatski, može pretvoriti u nesavladiv posao koji traži suviše vremena i novca. Nije stoga začuđujuće da se naponi znatnog dijela društvenih snaga upravljaju prema racionalizaciji toga procesa. Stanoviti uspjesi već su postignuti no sve to je, s obzirom na potrebe, daleko od zadovoljavajućeg. Ideal bi morao biti da se opseg komunikacije i komunikacijska opterećenost subjekata, posebno onih koji se nalaze na čvorištima zbivanja, smanje na desetinu. U protivnom sistem ne može normalno djelovati. Nema sumnje da je takav zahtjev pravi izazov *komunikacijskoj znanosti*. Vidljivo je naime da je riječ o *znanstvenom* problemu, koji zahvaća područje primijenjene komunikologije. Praksa sama teško da bi imala snage dovoljno brzo i dovoljno argumentirano pronaći prava rješenja: problematika je previše složena i previše stručna.

SVRSISHODNOST ZA DONOŠENJE ODLUKA

Različita istraživanja o ponašanju ljudi kada se nađu u situaciji u kojoj moraju odlučivati a *nemaju* prave informacijske podloge, pokazuju da se oni onda opredjeljuju na temelju posve sporednih ili čak pogrešnih razloga. Tada na odluke djeluju ponašanja utjecajnih ličnosti, grupna pripadnost, i drugi irelevantni razlozi. Time se gubi razložnost u odlučivanju i ono se od racionalnog, logičkog procesa pretvara u iracionalni imitativni postupak u kojemu pojedinac djeluje samo kao pripadnik nekog kruga utjecaja ili se opredjeljuje na temelju momentanih afektivnih reakcija. Jasno je da to nema ništa zajedničkog s demokratskim procesima opredjeljivanja koji se moraju zasnivati na racionalnim, logičkim argumentima.

Čini se da bi na ovom području buduća analiza samoupravnog komunikacijskog procesa morala utvrditi temeljne *elemente samih odluka*. Iz njih bi se zatim mogli izvesti *zahtjevi* u odnosu na samoupravne obavijesti koje bi zaista poslužile razložitom odlučivanju.

SVRSISHODNOST ZA UPOZNAVANJE SITUACIJE

Radni ljudi i građani nisu samo upravljači kad *aktivno* sudjeluju u donošenju neke odluke. Oni su to trajno. Samoupravljanje je u prvom redu društveni odnos, položaj čovjeka u društvenoj organizaciji, određen njegovim

pravima i dužnostima. Jednako kao što inženjer ne prestaje biti inženjerom ako ne sjedi uz radni stol, tako i samoupravljač ne prestaje biti samoupravljačem ako ne sudjeluje na nekom sastanku ili ne donosi neku odluku.

Jedna od bitnih pretpostavki za takav trajni (»latentni«) samoupravljački položaj jest *mogućnost nadzora* nad zbivanjima u užoj i široj okolini. Ako takvog nadzora nema, nema ni mogućnosti interveniranja samoupravnih subjekata. Oni tada ne mogu uočiti probleme koji se javljaju, nemaju mogućnosti da potaknu njihovo rješavanje a ne mogu se ni rozložno opredjeljivati. Ukratko nalaze se u položaju osobe u mračnom tunelu: snalaze se samo nasumce.

Pretpostavka za ovakav nadzor nad zbivanjima jest stalno i sistematično pritičanje informacija u situacijama u kojima se određena sredina nalazi. Takve informacije moraju biti usmjerene na ono što je bitno i što daje najbolje uvide u zbivanja, a ne nekakav kaotični zbroj svih mogućih podataka, važnih i nevažnih. Odgovor na pitanja o nužnim elementima takvih informacija valja tek potražiti; to će također biti jedan od zadataka komunikologije na ovom području.

SVRSISHODNOST S OBZIROM NA SPOSOBNOSTI PRIMANJA SUDIONIKA

Općenito je poznato da ljudi nemaju jednake mogućnosti recepcije (primanja) različitih poruka. Ono što je nekima lako shvatljivo, drugima je potpuno nerazumljivo, jer oni, kako se to u komunikologiji kaže, ne raspolazu odgovarajućim kodovima za dešifriranje takvih poruka. Na žalost to se u samoupravnoj komunikacijskoj praksi odviše često zaboravlja. Koliko ljudi zaista razumiju razne računovodstvene izraze kao što su saldo, bilanca, funkcionalni rashodi itd? Upravo se ti izrazi običavaju upotrebljavati u obavijestima što se izrađuju za subjekte samoupravnog odlučivanja. Tekstovi opterećeni takvim i drugim stručnim izrazima, izazivaju znatan otpor odlučivača i obeshrabruju za napore koji se od njih traže. Jezik poruke se dakle mora prilagođivati mogućnostima primanja i shvaćanja subjekata. Očekivanje da će se dogoditi obrnuto, naime da će se subjekti spremni i lako prilagođivati jeziku poruke, u glavnom je nerealistično. Ipak ovaj zahtjev treba shvatiti na dinamičan, razvojan način. Naime, i subjekti se moraju razvijati u odnosu na formalni aparat kojim vladaju. No to se ne može postići grubim zanemarivanjem razina na kojima se danas nalaze. U takvom radu potrebna je postupnost, andragoški pristup.

Zahtjev svrsishodnosti s obzirom na sposobnost primanja ne odnosi se samo na upotrebu razumljivih izraza. Moguće je govoriti i o jednoj vrsti »strukturalne« prilagođenosti obavijesti. Znamo da postoje tekstovi pisani složenim stilom, u kojima misao luta naprijed i natrag, u kojima manjka logička cjelovitost, jednostavna i jasna linija mišljenja koju bi primatelj mogao slijediti bez poteškoća. Obavijesti namijenjene širem krugu primatelja moraju i u tom pogledu biti ispravno oblikovane da ne bi premašile mogućnosti primanja sudionika.

U nekim organizacijama udruženog rada došlo se na zamisao da se svrsishodnost s obzirom na sposobnosti primanja sudionika postigne na izne-

nađujući, upravo bizaran način. Naime, te organizacije su zaposlile stanoviti broj osoba sa zadatkom *provođenja* obavijesti namijenjenih samoupravljačima na jezik koji oni razumiju. Dakle, između pošiljatelja i primatelja umeće se jedna nova karika koja bi trebala objasniti primatelju što mu pošiljatelj želi reći. Takvo rješenje može biti samo izlazom u nuždi, jer nije drugo do parcijalno rješenje složenog problema, koji obuhvaća cjelokupnu samoupravnu komunikaciju. Nije u pitanju samo da se riješi problem provođenja tj. upotrebe adekvatnog izraza prihvatljivog primatelju, nego i čitav niz drugih zahtjeva od kojih o nekima upravo ovdje raspravljamo. Dakako, kada se jedanput počnu kompleksno planirati komunikacijski samoupravni sistemi, onda se samo po sebi razumije da će se povesti računa i o adekvatnosti jezika.

SVRSISHODNOST S OBZIROM NA SUDJELOVANJE SUBJEKATA U SVIM FAZAMA ODLUČIVANJA

Vidjeli smo da se odlučivanje ne svodi samo na izglasavanje neke odluke, nego da je riječ o mnogo širem procesu koji počinje poticanjem za rješavanje problema a završava primjenom odluke, iz čega se onda rađaju novi poticaji. Komunikacija u delegatskom sistemu mora omogućiti sudjelovanje u *svim* navedenim fazama odlučivanja. To je tim važnije što se stvarne odluke često puta donose već u prvim fazama tako da se kasnije glasanje pretvara u neku vrst formalnosti.

Dakako, izgraditi komunikacijski sistem tako da on omogućava sudjelovanje subjekata u svim fazama procesa odlučivanja nije nimalo jednostavno zadatka. Ljudi se gotovo prirodno opiru suviše otvorenom davanju informacija u ranijim fazama procesa odlučivanja. Mnogo toga još nije jasno i sigurno, ne znaju se stavovi različitih sudionika, postoji mogućnost nesporazuma i sukoba, pa je onda jasno da se »miješanje sa strane« nastoji osujetiti. Čini se da upravo ovaj zahtjev spada među one koje će u izgradnji delegatskih komunikacijskih sistema biti najteže zadovoljiti.

STRUČNOST OBAVIJESTI

Delegatski sistem zahtijeva odlučivanje velikog broja ljudi koji za većinu područja nisu stručnjaci. No odlučivanje nestručnjaka ne smije ujedno značiti *nestručno* odlučivanje. Kad bi odluke što ih donose tijela delegatskog sistema zbog sastava odlučivača bile nestručne, taj bi sistem već od početka bio posve promašen.

Sa stajališta delegatskog odlučivanja to može značiti samo jedno: prilikom razrade informacijske podloge odluke, bezuvjetno se moraju koristiti znanja i vještine kojima raspolazu stručnjaci za određeno područje. Jedino tako mogu se odluke donositi uz puno poznavanje stvari i uz punu svijest o mogućim konsekvencijama. Čini se da upravo delegatski sistem otvara u tom pogledu nove, šire prostore uključivanja stručnjaka u društveno odlučivanje. Evo zašto:

U drugačijim društveno političkim sistemima stručnjaci često sami donose odluke o različitim važnim pitanjima bez sudjelovanja širih grupa. No oni to uglavnom čine samo za vlastito područje, nemajući pri tome mnogo mogućnosti povezivanja svojih odluka s odlukama na drugim područjima. Vlada situacija jake i za suvremeno društvo upravo nepodnošljive rascjepkanosti odlučivanja i djelovanja. Svaki se brine samo za ono za što je neposredno »zadužen«. Posljedice su upravo porazne: pojedina područja društvenog života i rada ne razvijaju se skladno, a nije ni rijetka pojava da razvoj jednog područja ide na štetu drugih. Može se pretpostaviti da je jedan od glavnih razloga za takvo stanje pomanjkanje cjelovitog, društvenog mehanizma, unutar kojeg bi se pojedini problemi sagledavali sa šireg stajališta njihovog ukupnog djelovanja. Delegatski sistem predstavlja u svojoj osnovnoj zamisli upravo takav cjelovit sistem odlučivanja. Stručnjaci u njemu mogu svoja rješenja provjeriti pred forumom šireg sastava te na taj način ostvariti integraciju društvenih odluka.

Temeljni nesporazum sadržan u demokratskom odlučivanju u kojemu sudjeluju nestručnjaci, počiva na bojazni da će stručnjaci, zahvaljujući neusporedivo većem poznavanju stvari, preuzeti odluke u svoje ruke. Ako do toga dođe, demokracija se pretvara u tehnokraciju tj. vlast stručnjaka. Čini se da je jedan od glavnih zadataka ispravnog komunikacijskog procesa upravo otklanjanje takvog razvoja stvari. Znanja i vještine stručnjaka moraju se koristiti u svim fazama odlučivanja ali tako da ono ispravnim provođenjem i tumačenjem postanu razumljiva i dostupna svim sudionicima odlučivanja, dakle svim subjektima delegatskog sistema bez obzira na njihovo obrazovanje, struku i iskustvo. Stručnost informacije mora značiti *utemeljenost sadržaja u zbiljskom poznavanju područja o kojemu je riječ a ne nerazumljivosti i nepristupačnosti za laika.*

OMOGUĆIVANJE AKTIVNOG SUDJELOVANJA SVIM SUBJEKTIMA U ODLUČIVANJU

Jedan od bitnih nedostataka svih komunikacijskih sistema, uključujući i one samoupravne, sastoji se u slaboj mogućnosti sudionika da očituju svoja mišljenja i daju prijedloge u toku rješavanja nekog pitanja. Komunikacije obično dobro djeluju »nadolje«, tj. od viših razina organizacije prema nižim (npr. od rukovodilaca prema radnicima), ali su veoma manjkave ili posve nepostojeće u obrnutom smjeru. U literaturi se o toj pojavi znade govoriti kao o pomanjkanju *povratnih informacija* ili »feedbacka«. Kad je riječ o delegatskom sistemu u kojemu su svi subjekti ravnopravni (a razine postoje samo u tehničkom smislu), ispravnije je govoriti o aktivnom sudjelovanju ili očitovanju subjekata a ne o »feedbacku«, jer on — u kontekstu organizacionog komuniciranja — pretpostavlja inicijativu ili naređivanje nekog središta vlasti koji »feedbackom« prima podatke o učinku što su ga ostvarili podređeni. U delegatskom sistemu u načelu ne postoje podređeni i nadređeni te vrste.

Delegatsko komuniciranje mora dakle omogućiti aktivno očitovanje svih subjekata, bez obzira na njihovo obrazovanje, položaj u društvu i proizvod-

nji, iskustvo, dob ili spol. Mogućnost takve komunikacije otvorena je postojanjem prava svakog sudionika da se očituje i šalje informacijske »impulse« u sistem. To pravo jedna je od bitnih sastavnica delegatskih odnosa. No pravo, kako to znamo iz iskustva, može ostati samo teorijska mogućnost i ne ostvariti se u zbiljskom ponašanju ljudi. Zapreke tome ostvarivanju proizlaze često iz stavova i očekivanja pojedinaca i grupa, a mogu nastati i zbog porve organizacionih nedograđenosti i drugih činilaca »objektivne« prirode.

Tako npr. netko može biti uvjeren da nema dovoljno znanja da bi davao mišljenja ili prijedloge o određenom pitanju. Drugi smatra da to ne ide u krug njegovih dužnosti. U nekim pak slučajevima sam mehanizam komunikacija ne dopušta da se takva mišljenja i prijedlozi ispolje.

Komunikacijski proces u delegatskom sistemu mora dakle biti tako oblikovan da omogući i potiče aktivno očitovanje širokog kruga subjekata u toku odlučivanja.

ELASTIČNOST U USPOSTAVLJANJU KOMUNIKACIJSKIH DODIRA

Već prva ozbiljnija istraživanja komunikacijskih procesa otkrila su da ljudi komuniciraju u okviru nekih više ili manje stalnih grupa. Takve grupe možemo zamisliti kao prilično izdvojene »komunikacijske krugove«. Komuniciranje unutar tih krugova dosta je živo i svestrano, dok je komuniciranje s ljudima izvan njih slabo i sadržajno ograničeno.

Ograničenost komuniciranja na razmjerno izoliranje grupe dolazi do izražaja posebno u organizacionim komunikacijama. Poslovođe obično komuniciraju na široj osnovi gotovo isključivo s drugim poslovođama, inženjeri s inženjerima, a ekonomisti s drugim ekonomistima. Samoupravljanje između ostaloga ima za cilj ukidanje takve ograničenosti, jer ono u rješavanju društvenih pitanja okuplja ljude veoma različitog obrazovanja i veoma različitog društvenog i radnog položaja. Na žalost, nije rijetka pojava »kristalizacije« i samoupravnih grupa: i u njihovu slučaju komunicira se unutar istog kruga ljudi. Takve situacije nalazimo kod različitih organa samoupravljanja u organizacijama udruženog rada, zborova birača u mjesnim zajednicama i u drugim društvenim tijelima. Na sastancima se iz godine u godinu opažaju uvijek ista lica, kako komuniciraju uvijek u istom sastavu.

Za rješavanje pojedinih pitanja moraju se često oblikovati raznoliki krugovi sudionika, jer su i interesi svaki put drugačije strukturirani. Jedanput su interesenti svi građani nekog područja, drugi put samo jedno ili dva naselja; u jednoj prilici to su organizacije udruženog rada unutar općine, u drugoj pak organizacije određene djelatnosti iz čitave zemlje.

Krug delegatskih komunikacija mora se dakle prilagođivati konkretnom sastavu subjekata zainteresiranih za rješavanje nekog pitanja. To znači da se ne može postaviti unaprijed neki komunikacijski »sistem« u kojemu bi sudionici bili uvijek isti, nego da se pravi sistem komunikacije mora planirati tako da se *svaki put nanovo utvrđuje* tko će biti sudionik. No pored ovog elastičnog komponiranja komunikacijskih krugova, u delegatskom sistemu će postojati i neke srazmjerno stalne strukture, kakve su npr. općinske skupštine, delegatske konferencije i tome slično.

SAMOODLUČIVANJE SUBJEKATA O IZBORU INFORMACIJA

Problem informacijske preopterećenosti sudionika odlučivanja rješava se obično tako da se dostavljaju samo neposredno važne obavijesti. Ako se to ne učini, subjekti su neizbježno izloženi većoj količini obavijesti od one koju mogu svladati. Tada im ne preostaje drugo nego da sami vrše izbor.

Javlja se odmah pitanje adekvatnosti izbora s obzirom na potrebe odlučivanja. Može se dogoditi da se izaberu nevažne obavijesti a važne izbjegnu pozornosti ili da za njih ponestane snage i volje.

U suvremenoj masovnoj komunikaciji vrši se neprestani izbor obavijesti koje će se dostaviti primateljima. Razlozi nisu samo u ograničenim mogućnostima primanja (novine od 100 stranica nitko živ ne bi mogao svaki dan pročitati), nego i u ograničenosti samog medija (npr. televizija može emitirati putem jednog kanala najviše 24 sata dnevno, a od toga informativne emisije samo sat ili dva). Izbor obavljaju osobe koje priređuju obavijesti — novinari, urednici, informatori. Uloga u kojoj se tada nalaze naziva se ulogom »vratar«: komunikator poput vratara propušta samo neke obavijesti dok druge odbacuje.

Postojanje komunikacijskih vratara, ma koliko inače bilo korisno sa stajališta sprečavanja informacijske preopterećenosti i ograničenih mogućnosti medija, nosi u sebi znatne opasnosti. To je posebno opasno u samoupravnim komunikacijskim sistemima kakav bi morao biti delegatski. Komunikacijski vratar naime ima moć da zadrži i one obavijesti koje su određenom krugu subjekata potrebne, a jednako tako i moć da propusti obavijesti koje im nisu potrebne ali možda stvaraju predodžbe u interesu neke posebne grupe ili organizacije. Tako bi komunikacijski vratar npr. mogao zaustaviti obavijest koja upozorava subjekte na rješenje koje nekome nije u interesu. Zbog nekih razloga mogu isključiti iz komunikacijskog toka obavijesti o pojavi krupnih teškoća na određenom području, a da ne govorimo o sadržajima komuniciranja potrebnim za uklanjanje takvih teškoća.

Komunikacijski su vratari dakle, dvosjekli mač. Koliko primateljima čine uslugu, toliko mogu biti i opasni. U sistemu delegatske komunikacije potrebno je stoga pronaći rješenja koja će *ukloniti* tu opasnost a da istovremeno *ne izazovu* informacijsku preopterećenost subjekata. Problem je prilično složen no čini se da rješenje ipak postoji. Smatramo da se ono u načelu sastoji u, paradoksalno, *višestrukoj ponudi* jedne te iste obavijesti.

Obavijest se prvo nudi potpuno sažeta u obliku kratke naznake njenog sadržaja, tzv. »sažetka«. Na drugoj razini obavijest se nudi u potpunijem obliku ali i dalje skraćena. Konačno tek na trećoj razini ponuđena je potpuna obavijest koja uključuje sve detalje. Delegatski subjekti mogu sada veoma brzo i uz minimalan gubitak vremena *pregledati sažetke*, upoznati se sa ponuđenim sadržajem, i iz njih *odabrati* ono što ih zanima ili što im je važno. *Nakon toga* mogu čitati potpunije obavijesti na drugoj, opširnijoj razini. Konačno, ako se žele upoznati s nekim detaljima onda mogu pristupiti proučavanju obavijesti na trećoj razini koja takve detalje sadrži.

Takvo rješenje ne samo da štedi vrijeme delegatskim subjektima, i ne samo da delegatski sistem oslobađa od utjecaja komunikacijskih vratara,

nego pruža i mogućnost za znatne *racionalizacije* u pogledu potrebnih materijalnih investicija. Moguće je masovno objavljivati obavijesti samo na prvoj i drugoj razini, dakle sažetke i skraćene prikaze, a detaljne obavijesti s treće razine, dostavljati *samo na zahtjev* pojedinih delegatskih struktura ili subjekata. Na taj se način izbjegava masovno štampanje glomaznih materijala koje i tako proučava samo manji broj sudionika delegatskog sistema.

MOTIVATIVNO DJELOVANJE

Koliko dugačka smije biti neka obavijest? Gdje su gornje granice primanja subjekata samoupravnog sistema? To se pitanje samo od sebe nameće komunikatorima prilikom sastavljanja raznih obavijesti namijenjenih članovima samoupravnih tijela i drugim sudionicima samoupravnog sistema. Moguće je odgovoriti jedino protupitanjima. Koliko je najdulji roman koji neka osoba može pročitati? Koliko smije trajati neki film? — Očito općevažeg odgovora nema, jer inače ne bi pojedinci bili u stanju čitati sveske i sveske romana u nastavcima ili stotine i stotine stranica opsežnog klasičnog djela i izdržati bez odmora u kinematografu tri ili više sati kako bi neki film gledali do kraja, dok ti isti ljudi, u drugim prilikama ne mogu do kraja pročitati ni jednu stranicu teksta.

Odgovor na pitanje moguće je dobiti ako uključimo činilac motivacije: što je motivacija ili zanimanje za neku poruku jače, to ona smije biti dulja. Ako motivacije nema ili je čak negativna, onda i najkraća poruka nije dovoljno kratka da je subjekt primi.

Zahtjev za motivativnim djelovanjem delegatske komunikacije proizlazi i iz dosta neugodnog iskustva u dosadašnjoj samoupravnoj komunikaciji: dobar dio poruke jednostavno se ne prima. Samoupravljačima one nisu dovoljno zanimljive. Razlozi su raznoliki i njihova analiza može predstavljati posebnu temu rasprave. Djelomično ih treba potražiti u osobinama same obavijesti, djelomično u osobinama situacije a djelomično i u osobinama samih primatelja. U svakom slučaju može se tvrditi da obavijest nije dobra ako ne uspije potaknuti subjekte na primanje. Komunikatori dakle moraju voditi računa o motivativnosti poruke kao o odlučujućem elementu komunikacija.

U tom pogledu vlada u nas jedna čudna predrasuda. Smatra se da je automatski zanimljivo ono što je objektivno gledajući *važno*. Ako je dakle riječ o nekoj važnoj obavijesti, sastavljač se *ne mora* truditi da bi tekst učinio zanimljivim. Jer je to već i tako, sam po sebi. Posljedica je da su samoupravne obavijesti većinom neobično dosadni tekstovi, pisani nekakvim birokratskim stilom, koji ne vodi računa o primatelju kao *cjelovitom ljudskom biću* koje treba tek zainteresirati za tekst, bez obzira na njegovu objektivnu važnost. Tu se možda najbolje očituje *pomanjkanje komunikacijske kulture* kao gotovo opće crte većine sudionika samoupravnog komuniciranja. Moguće je posumnjati da takvo pomanjkanje komunikacijske kulture, a ono se prvenstveno očituje upravo u slabom vođenju računa o reakcijama primatelja, dolazi iz manjkavog obrazovanja u srednjoj, možda čak i u osnovnoj školi.

Nastavni programi materinjeg jezika i književnosti pretežno su usredotočeni na *prvu polovicu* komunikacijskog procesa, naime na *izraz* a zaboravljaju da je na drugom mjestu *primatelj* do kojega tek treba prodrijeti. Kad je pak riječ o književnosti, onda je najvažniji estetski momenat koji je i opet samo *jedna strana* komunikacijskog procesa. Druga strana, naime imperativ da se *bude shvaćen* pri tome se gotovo posve zaboravlja. Svi su izgledi da će se jednog dana nastavni programi o kojima je riječ, morati ozbiljno analizirati sa stanovišta stjecanja *spособnosti sudjelovanja u samoupravnom komuniciranju*. Tek nakon toga možemo očekivati poboljšanje opće komunikacijske kulture a time i sve pozitivne posljedice u realnom procesu komuniciranja koje su s time povezane.

USPOSTAVLJANJE ODNOSA SURADNJE

Demokratski sistemi otvaraju raznolike mogućnosti uspostavljanja odnosa među sudionicima. Mogu to biti odnosi povjerenja, suradnje i međusobnog razumijevanja ali se mogu razviti i odnosi sebičnosti, nepovjerenja, i neprijateljstva. Pogotovo je to tako u prilikama u kojima interesi zahvaćenih subjekata nisu identični. A kada se jedanput odnosi razvijaju u nepovoljnom smjeru, redovito nastaje niz neugodnih posljedica. Jedna od njih je zaustavljanje toka odlučivanja, pat pozicija. Svaka strana se u odlučivanju drži svojih stavova, ne želeći uzeti u obzir stavove drugih. Posebno je to nezgodno u sistemu kakav je delegatski, koji ne računa s nadglasavanjem, nego želi dovesti do sporazumnog rješavanja svih pitanja uz poštivanje interesa sudionika.

Kada postoje razlike u interesima, pronalaženje zajedničkog jezika i svima prihvatljivog rješenja moguće je samo uz uvjet da sudionici pokažu spremnost popuštanja, samo ako pokažu razumijevanje prema »suprotnoj« strani. Ako toga nema, zajednički je jezik nemoguć; preostaje samo da se odluka donese nadglasavanjem ili da kao arbitar odluči netko treći, npr. neki izvršni organ. Da se pri tome ruše osnovna načela delegatskih samoupravnih odnosa, gotovo da nije potrebno spomenuti. Kakvi će se temeljni odnosi uspostaviti među subjektima, hoće li se oni međusobno definirati kao suradnici u zajedničkom poslu, kao dobronamjerne osobe koje možda imaju različite interese, ali koje se mogu sporazumjeti ili obrnuto, kao sebični protivnici, koji misle samo na svoju dobrobit a možda žele i napakostiti — na to u velikoj mjeri djeluje *sadržaj i način komuniciranja*. Riječ je o jednom aspektu o kojemu se, kako izgleda, malo vodi računa u razvoju samoupravnog komuniciranja. Bit će dakle i na tom području potrebno uložiti stanovite napore. U mnogim situacijama to može dobiti presudno značenje.

Raspravili smo tako jedanaest zahtjeva ili specifikacija kojima bi, po našem sudu, trebala udovoljiti razvijena i svrsishodna oblikovana komunikacija u delegatskom sistemu. Naravno da time nisu iscrpljene specifikacije koje bi uopće bilo moguće postaviti. Npr. nismo raspravili pitanje o *memoriji* komunikacijskog sistema koja je, kako se čini, u samoupravljanju od posebne važnosti. To proizlazi iz činjenice da se sudionici delegatskog sistema prestano izmjenjuju. Svake godine ili svake dvije godine dolazi do znatnih

promjena u *sastavu* pojedinih tijela odlučivanja. Zbog toga, pogotovu ako se sastav nekog tijela potpuno izmijeni, nastupa situacija stalnog *počinjanja iznova*. Zbog nepoznavanja ranijih rješenja i zauzetih stavova, a to će reći zbog slabe memorije sistema, donose se odluke *suprotne* ranijima ili pak takve koje se uopće *ne uklapaju* u utvrđenu opću liniju razvoja i djelovanja. Memorija komunikacijskog sistema mora biti tako podešena da spriječi takve pojave i uspostavi kontinuitet djelovanja sistema. Našlo bi se i drugih specifikacija o kojima bi bilo vrijedno govoriti. Ipak, za početak i ovo nam se čini dovoljnim.

Kako je vidljivo iz rečenoga, specifikacije koje smo uspjeli postaviti više su kvalitativne nego kvantitativne. U ovoj fazi istraživanja i razvoja delegatskih samoupravnih komunikacijskih sistema drugo, čini se i nije moguće. Premalo je iskustava, premalo podataka na kojima bi se mogla zasnovati bilo kakva kvantifikacija. Razvoj u tom smjeru možemo očekivati tek u budućnosti. Za sada je možda ipak najvažnije da se shvati kako su ovakve specifikacije, bez obzira na oblik u kojemu ih određujemo, *nužne*. Bez njih nemamo nikakvog razumnog polazišta u izgrađivanju komunikacijskih sistema. Nadalje, bilo je važno upozoriti da se specifikacije sistema *ne mogu* svesti na neke uopćene fraze o istinitosti, objektivnosti i tome slično, jer se iz njih jednostavno ne mogu izvesti potrebne operativne osobine a niti komponente sistema. Nadati se da će ovaj tekst otvoriti mogućnost dalje rasprave za potpunije određenje takvih specifikacija. Ako se to dogodi svrha je ispunjena.