

PAVAO NOVOSEL

## PROBLEM OBLIKA I SADRŽAJA TEMELJNE SAMOUPRAVNE INFORMACIJE

### *Uvod: pristup problemu*

U određivanju sadržaja i karaktera informacija kojima bi svaki član organizacije udruženog rada trebao raspolagati moguće je, kako se čini, poći najmanje od dvaju temeljnih ishodišta. Jedno od tih ishodišta predstavlja centralni interes radnika za stvaranje i raspodjelu dohotka, bez čije realizacije organizacija udruženog rada ne bi mogla trajnije postojati. Drugo je projektirani položaj radnika u takvoj organizaciji, naravno, položaj zasnovan na načelu samoupravljanja.

Čini nam se da je centralni interes radnika, zbog kojega on sudjeluje u poslovima koji se obavljaju u određenoj organizaciji udruženog rada, moguće odrediti kao *interes za stvaranje što većeg dohotka i što povoljniju njegovu raspodjelu*. To je središte oko kojega se vrti većina zbivanja, odluka, pa i sukoba u radnoj organizaciji. To je istodobno ono s čime radna organizacija stoji ili pada, zbog čega se smatra ekonomski uspješnom ili ekonomskim promašajem.

Daleko smo naravno od toga da pomislimo kako je to istodobno i jedini interes radnika. Radnik je također zainteresiran i za druge vrednote, npr. za plasiranje svojih kreativnih talenata, za afirmaciju u primarnoj i sekundarnoj grupi, za socijalnu prihvaćenost i sigurnost i za niz drugih vrednota, među kojima svakako i za sam položaj slobodno udruženog radnika. No također je jasno da ne bi mogla postojati proizvodna ili uslužna organizacija u kojoj radnici ne bi ostvarivali nikakav dohodak. Manjkao bi joj jedan od osnovnih razloga, zbog kojih u današnjim uvjetima postoji. Uostalom, ostvarivanje svih drugih interesa ovisi u većoj ili manjoj mjeri upravo o dohotku i njegovoj raspodjeli, pa je već iz toga jasno njegovo centralno mjesto u strukturi interesa radnog čovjeka.

*Položaj radnika, kao slobodno udruženog proizvođača* koji punopravno i kompetentno odlučuje o svim bitnim pitanjima proizvodnje i poslovanja, predstavlja drugo ishodište, od kojega bi po našem sudu trebalo poći u određivanje osnovnih informacija kojima bi član kolektiva trebao raspolagati. Ne treba posebno isticati da takav položaj mijenja iz osnove sve odnose u koje radnik

ulazi. Štoviše, on mijenja i sam sadržaj njegovih interesa, posebno interesa za stvaranje i raspodjelu dohotka. Dok je prije radnik bio zainteresiran uglavnom

za uska pitanja vlastitog radnog mjesta i uvjete ostvarivanja osobne zarade, u samoupravnoj situaciji se taj krug širi na praćenje i analiziranje rada i poslovanja organizacije u cjelini. Sada je on, među ostalim, pozvan da utječe na organizaciju rada, na proizvodnju širih i užih cjelina, kadrovske odluke od izbora direktora na dalje, na kupovinu repromatrijala, na izbor poslovnih partnera, na integracijske procese, ukratko, na sve što se direktno ili indirektno, na kratki ili na dugi rok, reflektira na njegov položaj u organizaciji.

Zadovoljavanje radnikovih interesa u uvjetima slobodno udruženog rada, posebno interesa za stvaranje i raspodjelu dohotka, predstavljat će dakle ishodište naših daljnjih analiza. Polazeći od tih dviju osnovnih točaka — slobodno udruženog radnika i dohotka kroz tako definiran rad — nastojat ćemo izvesti oblik i sadržaj informacije koja bi radniku bila prijeko potrebna da bi u punoj mjeri ostvarivao te svoje interese.

U daljnjem tekstu prvo ćemo analizirati *oblik* samoupravnih informacija koji bi mogao poslužiti toj svrsi, a zatim i pojedine *sadržaje* koje bi radnik u idealnom slučaju morao znati.

### *Oblik samoupravne informacije*

Kod oblika informacije riječ je o određenim elementima forme sadržaja koji taj sadržaj čine pogodnim za samoupravljačko mišljenje i djelovanje. Ti bi elementi trebali biti prisutni u većini sadržaja s kojima se radnici žele upoznati za samoupravne svrhe. Oblik zapravo predstavlja jedan od triju osnovnih faktora komunikacijskog procesa. Uz oblik, tu ulaze vrijeme i sadržaj.

O obliku samoupravne informacije pisali smo više puta.<sup>1</sup> Namjera je bila da se otkrije i što detaljnije odredi oblik informacije koji bi bio pogodan za »aktivno« samoupravljanje, naime za donošenje samoupravnih odluka. Po tim analizama, samoupravna bi informacija morala biti tako koncipirana da dovede radnika do poznavanja *problema*, poznavanja svih *alternativnih mogućnosti za njegovo rješavanje* i, konačno, do poznavanja *konzekvencija svakog od ponuđenih rješenja*. Tek uz takva znanja mogao bi se radnik razumno opredjeljivati za jednu od alternativa, tj. izgraditi vlastiti *stav* na temelju razmjernog potpunog uvida u situaciju. Tada bi mogao pristupiti raspravi i glasanju s punom sviješću o značenju i dometu svojih i tuđih odluka. Ovakvo sudjelovanje u odlučivanju valja suprotstaviti opredjeljivanju u situaciji kada radnik nije dobio informaciju oblikovanu na spomenuti način pa mora, takoreći, »na slijepo« odglasati jedan jedini ponuđeni prijedlog. Ne treba posebno naglašavati da su do danas informacije koje se nude u radnim organizacijama uglavnom totalno neadekvatne po obliku i da je ta jednostranost informacija vjerovatno jedna od krupnijih zapreka potpunijem razvoju samoupravljanja.

<sup>1</sup> *Samoupravljanje i veliki kineski zid komunikacije*, »Politička misao«, broj 4, Zagreb, 1972, str. 347—352.

*Tri zapreke razvoju komuniciranja u radnoj organizaciji* »Združeni časopisi Planiranje«, Beograd, br. 1, 1973, str. 14—17.

Spomenute analize bile su dakle izrađene za situaciju »samoupravljanja u akciji«, tj. za situaciju u kojoj je neki problem stavljen na dnevni red i počeo se rješavati kroz proces odlučivanja. Ovdje se međutim javlja prilika za proširenje analize na svakodnevnu najšire shvaćenu situaciju radnika u slobodno udruženom radu. Za njegov temeljni samoupravljački položaj nije naime dovoljno da on bude obavještavan u času kada se neki problem već počeo rješavati, pa makar ta obavijest imala i najsavršeniji samoupravljački oblik. Radnik mora imati uvid u situaciju prije i neovisno o tome što će eventualno neki organ, određena grupa ili određena služba staviti jedno pitanje na dnevni red. Položaj slobodno udruženog radnika pretpostavlja njegovu stalnu *orijentiranost* u zbivanjima u organizaciji, poznavanje svega što jest i što bi moglo biti od veće važnosti za rad i poslovanje. Takvo znanje daje mu onda mogućnost da i *sam* stavi određeni problem na dnevni red.

Čini se da definiranje tih »orijentacijskih« ili »bazičnih« znanja predstavlja jednu vrst daljnje razrade prvog elementa ranije predloženog oblika informacije. Riječ je zapravo o potpunijem i detaljnijem određenju elemenata koje smo dosta sumarno nazvali »poznavanje problema«. Poznavanje problema zapravo pretpostavlja *poznavanje stanja* na nekom području. O kakvu se specifičnom poznavanju radi, pokušat ćemo razjasniti malo poslije. U svakom slučaju, poznavanje stanja moralo bi biti dio »normalne« svakodnevne informiranosti radnika bez koje se ne može ni pomisliti na ostvarivanje njegova položaja slobodno udruženog radnika.

Na poznavanje stanja nama se još uvijek ne čini dovoljnim za opću orijentiranost radnika u zbivanjima u organizaciji. Osim toga potrebni su još neki elementi koji onda zajednički tvore razmjerno potpunu informiranost. O kojim se elementima radi? To su, po svemu sudeći, poznavanje *uzroka ili razloga* stanju, poznavanje *odgovornosti za stanje* i poznavanje *putova samoupravnog utjecanja na stanje*. U svojoj cjelovitosti ovi bi elementi tvorili ono što bi se moglo nazvati *temeljnomo samoupravnom informacijom* na osnovi koje se stvara *temeljna samoupravna orijentiranost* radnika u organizaciji.

U daljnjem tekstu osvrnut ćemo se na svaki od navedenih elemenata posebno. No prije toga želimo istaknuti da u praksi neće biti moguće, pa ni potrebno, da baš sva informiranost bude kompletirana prema navedenom obliku. Postoje naime različiti poslovi i zbivanja u organizaciji o kojima je radniku samoupravljaču dovoljno da bude i nešto manje obaviješten. Tako će npr. biti dovoljno da radnik za neka područja zna samo konzekvencije stanja (nešto se odvija normalno ili ne, nešto dovodi do teškoća ili ne) ne ulazeći u razloge za to. Ako k tome još pozna i putove samoupravnog utjecaja, on uvijek može zatražiti dodatne informacije kada situaciju smatra takvom da zahtjeva njegov povećani angažman.

Jednako se tako može predvidjeti da će postojati znatne razlike u pogledu broja i »finoće«, odnosno detaljnosti podataka kod inače potpunih informacija koje sadrže sva četiri navedena oblikovana elementa. Za određena područja (npr. rad pojedinih služba) bit će dovoljni samo sumarni podaci na temelju kojih se može donijeti osnovna, okvirna ocjena. Za neka druga područja (npr. za pojedine aspekte dohotka, fondove i tome slično) bit će prijeko potrebni mnogo

detaljniji podaci, kako o samom stanju stvari tako i o razlozima za to stanje, o odgovornostima i putovima utjecaja.

Pogledajmo sada detaljnije četiri elementa predloženog modela oblika temeljne samoupravne informacije.

1. *Podaci o stanju na nekom području.* Podaci o stanju stvari na nekom području prvo su što radnik mora posjedovati ako želi da bilo što o tome misli ili zaključuje. On npr. mora znati da je dohodak OOUR-a takav i takav, da postoje određena radna mjesta, da je došlo do sklapanja sporazuma o isporuci nekih proizvoda jednom poslovnom partneru, i tako dalje.

Međutim, raspolaganje takvim podacima *nije*, po našem uvjerenju, dovoljno za zahtjeve koje postavlja prava samoupravna djelatnost i pravi samoupravni položaj radnika. Određeni radnik može znati mnogo podataka navedenog tipa a da mu to uopće ne omogućuje stvaranje uvida i stavova potrebnih za samoupravljanje. Jer što zapravo znači djelatno, za samoupravljanje upotrebljivo poznavanje nekog stanja stvari? Ako pogledamo kako se u tom pogledu razlikuje neki stručnjak koji je do sada baš zbog svoje informiranosti na određenom području često raspolagao neopravdano većim utjecajem od nekog nestručnjaka, možemo odmah uočiti da stručnjak raspolaže onom vrstom podataka koja mu omogućuje da donosi *ocjenu* stanja. On može *intepretirati* stanje kao povoljno ili nepovoljno, kao prihvatljivo ili neprihvatljivo, kao situaciju koja zahtijeva akciju ili to ne zahtijeva. To mu i daje prednost pred nedovoljno i drukčije informiranim nestručnjakom. Razlika je, kako se čini, više u *karakteru podataka* nego u njihovoj *broju*. Zadatak samoupravnog informiranja upravo se i sastoji u tome da se ispravnim obavještavanjem nestručnjaka dovede na približno jednaku razinu, barem kad je riječ o osnovnim stvarima.

Ali *kakvi* su to podaci o stanju koji omogućuju takvo ocjenjivanje i takve zaključke? Odgovor možda i nije tako teško naći kako se to na prvi pogled čini. Što je još važnije, odgovor može biti dan u posve operacionalnim kategorijama, dakle dovoljno konkretno da predstavlja uputu za komunikacijsku praksu. Ključ, po našem sudu, treba potražiti u činjenici posjedovanja *usporednih* ili *komparativnih* podataka. Čovjek koji raspolaže podacima na temelju kojih može praviti *usporedbe* između različitih stanja, npr. između stanja kakvo je bilo prije mjesec dana i danas, između stanja u vlastitom OOUR-u i nekom drugom OOUR-u i slično, automatski se nalazi u situaciji koja dopušta *ocjenjivanje* i sve ono što iz ocjene slijedi. Kontrast između takvih, usporednih podataka i izoliranih, kakvi se uostalom najčešće radnicima i serviraju, postat će jasniji ako se poslužimo konkretnim primjerima. Uzmimo da radnik dobije podatak o sredstvima koja se u organizaciji ulažu u istraživanje. Neka to npr. bude 500 milijuna novih dinara. Očito, taj podatak, sam za sebe, ne znači ništa. 500 milijuna može biti dovoljno, nedovoljno, malo ili mnogo, ovisno o cijelom nizu drugih konsideracija. No ako se radniku dadu usporedne informacije, recimo da vlastita radna organizacija ulaže u istraživanje 500 milijuna a neka druga, domaća organizacija slične veličine, 5 milijardi, onda je zaključak prilično jasan. Kroz tu usporedbu podatak je dobio svoje značenje a ovo pak predstavlja odskočnu dasku za sva daljnja razmatranja i sve daljnje akcije.

Ocjenu stanja moguće je izvesti uz pomoć jedne druge vrste usporedaba, naime, na osnovi povezivanja podataka o stanju s podacima o *konzekvencijama*



*toga stanja*. Ako npr. netko dobije podatak da je raspon osobnih dohodaka u organizaciji 1:2, on na temelju toga ne može mnogo zaključiti. Ali ako mu se pokaže da zbog takvog raspona dolazi do goleme fluktuacije stručnjaka i da su time proizvodnja i plasman ugroženi, dakle ako mu se pokažu konzekvencije stanja, onda se on automatski nalazi u posve drukčijoj situaciji. Sada je ocjena ne samo moguća, nego se naprosto nameće.

Dakle, podaci o stanju moraju biti takvi da omoguće radniku stvaranje ocjene, davanje situaciji pozitivnog ili negativnog predznaka. Takvo je ocjenjivanje, kao što smo vidjeli, moguće uz posjedovanje komparativnih, usporednih podataka ili podataka o konzekvencijama stanja.<sup>2</sup> Tada informacija može zaista predstavljati podlogu za aktivno sudjelovanje u raspravi i odlučivanju. Izolirani podaci takvu podlogu ne pružaju i čak su, u mnogo slučajeva, direktno štetni. Ne samo da nepotrebno opterećuju informacijske kapacitete radnika, nego ga svojom neinteresantnošću i nerazumljivošću odbijaju od primanja sličnih poruka ubuduće. I tako radnik, umjesto da je privučen, može biti odbijen od samoupravljanja.

2. Samoupravljačka djelatnost radnika ne može se naravno zaustaviti na ocjeni stanja. Samoupravljanje je akcija, djelatno utjecanje i kreiranje zbivanja. A takav karakter samoupravljanja vodi nas drugom elementu temeljne samoupravne informacije, naime do potrebe da se uoče i razumiju *razlozi stanja* o kojem je radnik dobio podatke. Jasno je naime da samo poznavanje stanja, čak i uz uvjet da se ono uz pomoć komparacija i uvida u konzekvencije smisli i ocijeni, ne osigurava poduzimanje ispravne akcije. Za to je potrebno znati još i razloge zbog kojih je to stanje nastupilo. Štoviše, bez poznavanja razloga moguće je da akcija koju će radnik biti sklon poduzeti bude pogrešno usmjerena.

Jedna takva tipična pogrešna reakcija do koje dolazi zbog nepoznavanja razloga za negativno stanje, jest demobilizacija radnika, njegova pasivizacija u proizvodno-poslovnom samoupravnom procesu. Do takve pasivizacije dolazi u priličnom broju slučajeva naprosto zato što su razlozi za negativno stanje dijagnosticirani pogrešno. Npr. pomisli se da su za nizak osobni dohodak, do kojega dolazi unatoč maksimalnom zalaganju većine neposrednih proizvođača, krivi nemar, lijenost i neodgovornost rukovodećeg ili stručnog osoblja. Nitko se naime nije potrudio informirati o pravih razlozima toga nesklada, naime o problemima u prodaji, ili, recimo, u nabavi sirovina po povoljnim cijenama. Radnik koji je zbog nepoznavanja razloga postavio takvu krivu dijagnozu sklon je vratiti »milo za drago«, pa se pasivizira i zauzima neprijateljski stav prema rukovodećim grupama u organizaciji.

<sup>2</sup> Možda zahtjev za usporednim podacima i podacima o konzekvencijama stanja predstavlja korak prema rješavanju pitanja *objektivnosti informacija* na koje je upozorio Mladen Zvonarević u svom radu *Socijalna moć, informiranost i motivacija u procesu samoupravljanja* (»Naše teme«, br. 4, 1969, str. 913). On ispravno ističe da se u informiranju često prikazuje samo »jedna strana medalje« i zahtijeva da informacija u tom smislu bude potpunija. Međutim, za svrhe prakse prijeko je potrebno da se *nedvosmisleno u operacionalnim terminima* odredi koji su to podaci koji se moraju dati da bi se informacija upotpunila. Inače, zbog prevelike uopćenosti toga zahtjeva, sve može ostati po starom. Moguće je da je u tom smislu princip davanja usporednih podataka nešto konkretniji zahtjev, iako se naravno i on, kao i svi ostali zahtjevi na ovom području, dade izigrati.

Činjenica je da ljudi moraju sebi protumačiti situaciju za koju su zainteresirani, ovako ili onako, na temelju ispravne informacije ili bez nje. No u

posljednjem slučaju tumačenja su najčešće plod glasina ili izmišljotina pojedinaca, koje vode direktno u socijalnu patologiju. Različita nezadovoljstva, na temelju stvarnih ili izmišljenih podloga, različiti strahovi, tjeskobe, nesigurnosti, sukobi, antipatije i nepovjerenja, sve to u situacijama pomanjkanja adekvatnih podataka stupa u igru, čije posljedice neki put mogu biti vrlo ozbiljne.

Podaci o razlozima za neko stanje ne mogu, naravno, biti previše detaljni, barem ne dok je riječ o temeljnoj, općoj informiranosti radnika. Inače bi to moglo previše opteretiti njegove informacijske kapacitete. Treba dakle pružiti samo informaciju o najvažnijim i najkrupnijim razlozima. Na toj podlozi moguće je onda upotpuniti znanja u času kada se za to ukaže potreba.

Jasno je da i ovdje, kao uostalom u svim aspektima informiranja, podaci moraju biti istiniti. Kako osigurati tu istinitost, to je važno ali i složeno pitanje, no rasprava o tome prelazi zadatke ovog rada i zadire u šire pitanje samoupravnog komunikacijskog sistema u cjelini.

3. Treći element, *ispravno pripisivanje odgovornosti* za neko stanje, važan je, po našem mišljenju, zbog toga što se uz takav podatak može locirati mjesto u organizaciji prema kojemu se mora usmjeriti utjecaj, ako se želi da se stanje promijeni. Ispravno pripisivanje odgovornosti nije samo važno kada je situacija ocijenjena negativno, nego i u slučajevima kada se stanje smatra povoljnim, odnosno kada se uoči napredak u usporedbi s ranijom situacijom. Tada naime treba svakako dati priznanje onima čija je to zasluga. Zdravi odnosi među ljudima zahtijevaju ne samo da se otvoreno upozorava na negativnosti, nego i da se pozitivna ponašanja, uspjesi i napredak, *nagrade*, pa bilo to i samo implicitnim načinom, kakav je, recimo, informiranje kolektiva o pozitivnim rezultatima nečijeg rada. To dakako ne znači da se isključuju »opipljivije« nagrade, npr. u novcu, beneficijama i drugome. Poznavanje odgovornosti za pojedine sektore poslovanja i vezivanje podataka o odgovornosti uz podatke o stanju i razlozima za nj može potaknuti neke kolektive u kojima vlada dosta anarhična situacija da se iz te situacije izvuku i krenu u smjeru adekvatnijeg rada. Čak i kad je riječ o razmjerno uspješnu kolektivu, poznavanje odgovornosti za neko stanje može spriječiti slabljenje motivacije i interesa za posao, do čega lako dolazi ukoliko se uspješan rad sistematski ne nagrađuje.

4. Konačno, zadnji element samoupravne informacije, naime *poznavanje mehanizama kojima se na neko stanje može samoupravno djelovati*, prijeko je potreban ako radnik, član kolektiva, treba da utječe na zbivanja i stanja u poduzeću. Poznavanje i ocjena stanja, uvid u razloge zbog kojih je do stanja došlo, ispravno alociranje odgovornosti za takvo stanje, sve to neće mnogo koristiti ukoliko radnik ne zna kojim putovima, u kojem roku i kojim metodama mogu on i njegovi drugovi utjecati na promjenu stanja. Riječ je dakako o poznavanju *samoupravnih mehanizama* odlučivanja. Potrebno je znati koji organ donosi određenu vrst odluke za neko područje rada, u kojim rokovima, kakvi oblici utjecaja postoje (tko može dati inicijativu, tko raspravlja o određenom problemu, tko donosi odluke, tko može odluke opovrći, kakvi su putovi za žalbe, molbe i tome slično). Radnik koji ne zna na kojoj instanci i kojom prilikom može inicirati raspravu o nekoj temi, radnik koji ne zna kako bi mobili-

zirao samoupravne mehanizme za takvu raspravu, može ostati samoupravljač samo *in abstracto*.

Djelovanje kroz samoupravni sistem za njega je fikcija, a samoupravljanje mu se može učiniti irealnim, pa čak i običnom laži. Jasno je da zbog toga teško može svladati otuđenost u kojoj se eventualno našao.

Spomenuta četiri elementa temeljne samoupravne informacije (poznavanje stanja, razloga za stanje, odgovornosti i putova samoupravnog utjecaja) obuhvaćaju po našem sudu podatke koji bi morali barem latentno biti prisutni u svijesti svakog radnika, bez obzira da li se o nekoj temi momentalno raspravlja ili ne. To je zapravo osnovni fond informacija koje omogućuju da radnik bude orijentiran u zbivanjima tako da za njega nema ozbiljnijih ili opsežnijih »područja šutnje« ili »slijepih točaka« koje su izvan njegove percepcije. Taj osnovni fond onda treba u cjelini ili samo uzorkom zahvatiti mjernim instrumentom, testom informiranosti za koji se želi da bude valjan u smislu prave samoupravne informiranosti.

Ovdje se sada javlja potreba diferencijacije dvaju srodnih, a ipak različitih pojmova. Jedno je pojam samoupravne informiranosti, a drugo pojam opće informiranosti o poduzeću. Ako se u organizaciji ne stvaraju i ne šire informacije u obliku u kojem smo predložili, dakle, ako takvih informacija nema, onda pojedinac može mnogo toga znati a da ipak *ne bude* samoupravno informiran. On će npr. znati kakvi su odnosi snaga u poduzeću, tko je kome simpatičan ili antipatičan, ali ga to ne čini posebno spremnim samoupravljačem. Manjkaju mu informacije koje su adekvatne za njegovu takvu ulogu. Doduše opća i samoupravljačka informiranost moraju u realnosti biti u nekoj korelaciji, pogotovo dok nema sistematskih napora da bi se djelovanjem komunikacijskog sistema razvila prava samoupravljačka informiranost, no čini nam se da je te dvije vrste obaviještenosti bolje držati konceptualno odvojenima.

Kada se neka tema uzme u raspravu, onda je potrebno ovoj temeljnoj informaciji dodati još i neke druge. Tada dolazi u obzir informiranje o *moogućim rješenjima* i *konzekvencijama svakog od tih rješenja*. Uostalom, ove podatke i nije moguće davati rutinski, kao svakodnevnu informaciju, iz jednostavnog razloga što u takvoj situaciji još i ne postoje. Do formiranja prijedloga mogućih rješenja i otkrivanja konzekvencija tih rješenja najčešće dolazi kada je jedna tema stavljena na dnevni red. Prije toga o njoj se uopće ne razmišlja ili su ta razmišljanja sporadična i odvijaju se u nekim specijaliziranim sredinama unutar organizacije. Zato ovi elementi samoupravnog informiranja mogu postati dijelom materijala koji su pripremljeni za te specifične svrhe.

#### *Sadržaji o kojima bi radnici trebali biti informirani*

Do sada smo raspravljali o oblikovnim elementima samoupravljačke informacije. Taj bi oblik trebala dobiti većina informacija koje se daju radnicima. No time još ništa nije rečeno o konkretnim *sadržajnim područjima* koja bi za radnika bila važna. To je zadatak ovog odsjeka.

Jedan od prigovora, za koji nam se čini da se može postaviti dosadašnjim mjerenjima informiranosti radnika, polazi od lako uočljive *nesistematičnosti sa-*

*držaja* uvrštenih u mjerne instrumente (testove informiranosti). Stječe se naime dojam da je najčešće riječ o nasumce izabranim sadržajima koji k tome još nisu povezani u logičku cjelinu. Pitanja kao da su izabirana isključivo na osnovi nekog mutnog, nespecificiranog osjećaja sastavljača o tome što bi se moglo uvrstiti. Možda je to tako zato što se u izbor pitanja nije krenulo polazeći od nekog čvršćeg kriterija ili principa.

Ovdje ćemo pokušati na temelju jednog eksplicitnog kriterija racionalno odrediti koji bi sadržaji bili relevantni za samoupravnu informiranost. U uvodu smo istaknuli da polazište može biti centralni radnikov interes (tj. interes za stvaranje i raspodjelu dohotka), uz koji treba hijerarhijski povezati sve procese rada i poslovanja. Zapravo, riječ je o logičkoj strukturaciji tih procesa, koja vodi od kupovanja osnovnih sredstava i repromaterijala preko kadrova, organizacije rada i drugih faktora proizvodnje do realizacije, dohotka i njegove raspodjele. Ukoliko se proces rada i poslovanja shvati na taj način, tj. kao *povezani sklop međusobno ovisnih aktivnosti i odluka*, odnosno kao međusobno povezani sklop rezultata i efekata, onda je jasno da radnik može biti samoupravljač samo ukoliko poznaje sve osnovne elemente i aspekte toga složnog procesa. Taj se pristup bitno razlikuje od prijašnjih u tome što se sada znade *ishodišna točka* i što svi sadržaji informiranosti moraju s njome biti direktno ili indirektno *povezani*. Svaki sadržaj mora imati svoje mjesto u toj cjelini, pa je stoga lakše ocijeniti i njegovu važnost za opću orijentaciju radnika. Ako informacije o dohotku zauzmu centralno mjesto, onda postoje očitim da će važnost sadržaja biti to veća što je područje o kojemu je riječ direktnije vezano uz dohodak i što jače na nega djeluje. Tako npr. postaje jasno da procesu prodaje (realizacije) treba u informiranosti radnika dati znatno istaknutije mjesto nego što ga je on do sada imao.

U ovom trenutku nije presudno da se postavi definitivna i kompletna verzija sadržaja određenih na temelju takvog modela. Uostalom, sadržaji se mijenjaju od situacije do situacije, od organizacije do organizacije. Artikulacija tih sadržaja bit će predmetom daljnjih rasprava uz sudjelovanje stručnjaka za organizaciju rada, prodaju, nabavu, kadrovska pitanja, tehnologiju i drugih. Ovdje je bitno samo da se postavi temeljni, ili okvirni model takvih sadržaja. Naše ambicije ne idu dalje od toga.

Ne treba također misliti da su sadržaji koji direktno proizlaze iz predloženog modela jedini o kojima bi radnike trebalo i bilo vrijedno informirati. Naprotiv, vjerojatno će se javiti niz drugih sadržaja koji će izazvati interes istraživača, a čije poznavanje je od neke važnosti za djelovanje radnika u okviru svoje organizacije. Primjer mogu biti sadržaji vezani uz prošlost poduzeća (radi identifikacije s poduzećem), međuljudske odnose (zbog smanjivanja problema sukoba, nepovjerenja, antipatija), vrednovanje pojedinih zanimanja (radi rješavanja problema društvenog konsensusa, posebno kad se radi o osobnom dohotku) i uz niz drugih područja. No čini nam se ipak da su sadržaji koji proizlaze iz predloženog osnovnog pristupa i modela najvažniji za realizaciju osnovnih interesa i osnovne samoupravljačke pozicije radnika. A to je ono što nas u ovom trenutku najviše i zanima.

Tako pripremljeni, možemo sada pogledati kako bi mogla izgledati jedna konkretizacija našeg modela. Sadržaje ćemo prvo klasificirati u tri šire grupe, da

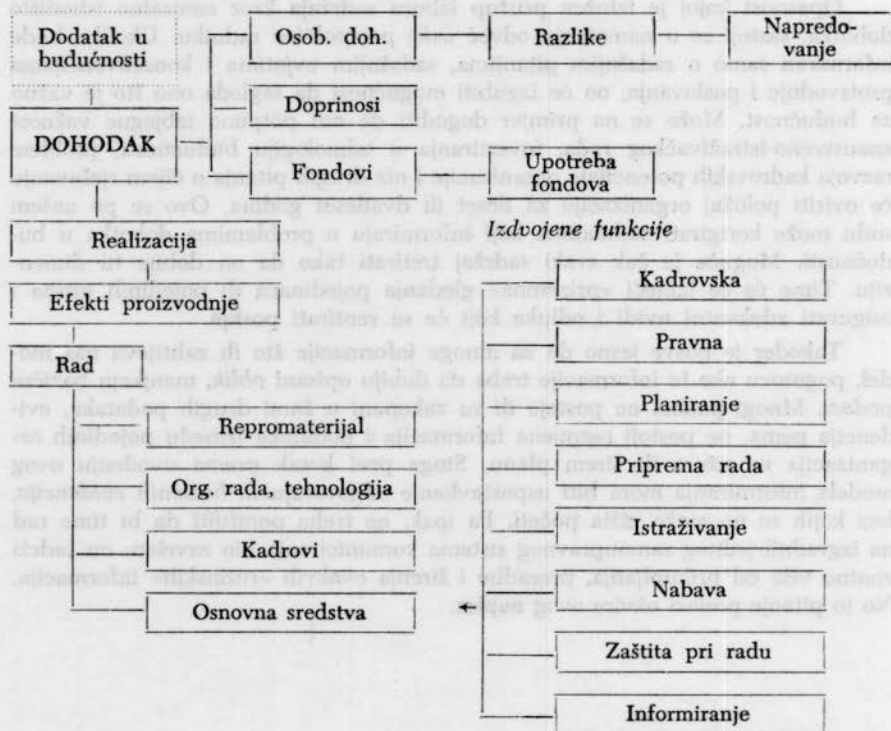


bismo zatim krenuli prema njihovu konkretnijem određenju. To su slijedeće grupe:

- dohodak i njegova raspodjela
- proizvodnja i realizacija (prodaja), kao osnovni uvjeti za stvaranje dohotka, i
- izdvojene funkcije koje su nastale zbog bolje proizvodnje i realizacije (npr. kadrovska funkcija, prodajna funkcija, funkcija zaštite pri radu, itd.)

Shvate li se navedene grupe sadržaja dovoljno široko, čini se da se njima može obuhvatiti većina sadržaja, relevantnih kako za organizaciju udruženog rada u cjelini, tako i za njezine članove uzete pojedinačno. Možda je najjednostavniji način da se ta klasifikacija sada razvije u obliku jedne sheme povezanih sadržaja. To dakako neće biti organizacijska shema poduzeća u kojoj se navode organizacijske jedinice koje su zadužene za obavljanje pojedinih zadataka. Zbog toga u našoj shemi neće biti različiti OOUR-i, pogoni, sektori i slično. Funkcije koje su uvrštene u shemu tiču se svih organizacijskih jedinica poduzeća. Centralno mjesto u shemi zauzet će, što je jasno na temelju dosadašnjih izlaganja, dohodak, dok će svi ostali elementi biti promatrani u odnosu na to ishodište. Koliko je to moguće, provest će se i hijerarhizacija procesa uz napomenu da to, zbog njihove asprepletenosti, nije svagda i uvijek moguće izvesti s jednakom dosljednošću.

Evo sada sheme o kojoj je riječ:



Strelicama u shemi označene su uzročno-posljedične veze različitih vrsta (npr. jedan proces »doprinosi« drugome, jedan proces je pretpostavka da bi se drugi mogao odvijati, zastoj u jednom izaziva zastoj u drugome). Isprekidane crte znače širu, logičku povezanost. Na primjer, uz osobni dohodak nalaze se rasponi osobnih dohodaka, a uz ove interes za napredovanje.

Kako se vidi u shemi, procesi i efekti su konceptualizirani tako da se od centralne točke — dohotka, može krenuti u dva smjera. U jednom — koji obuhvaća proizvodnja i poslovanje — prvo se dolazi do realizacije. Time upravo ona dobiva istaknuto mjesto, kakvo bi i trebala imati u svijesti radnika (tržišna, nasuprot isključivo proizvodnoj orijentaciji. Da bi se mogla ostvariti realizacija, potrebni su proizvodi (efekti proizvodnje), a za ovo pak je potreban rad na osnovnim sredstvima uz određenu organizaciju i tehnologiju, s određenom vrstom kadrova i, konačno, uz dovoljno kvalitetnog repromaterijala. Svemu ovome pomažu izdvojene funkcije kao što su kadrovska (pribavljanje kadrova, obrazovanje, motiviranje), pravna, planiranje, priprema rada, istraživanje, nabava, zaštita pri radu, informiranje i druge. Informiranje obuhvaća poslovno i samoupravno informiranje.

Na drugoj strani sheme nalazimo prvo dohodak u budućnosti, koji bi trebao predstavljati jednu od osnovnih *perspektiva* organizacije, a zatim raspodjelu dohotka na osobne dohotke, doprinose i fondove. Uz ove se pak vežu rasponi osobnih dohodaka i napredovanje te upotreba fondova.

Opasnost kojoj je izložen pristup izboru sadržaja kroz centralno ishodište dohotka, sastoji se u nametanju odveć *uske perspektive* radniku. Ukoliko bude informiran samo o sadašnjim pitanjima, sadašnjim uvjetima i konzekvencijama proizvodnje i poslovanja, on će izgubiti mogućnost da sagleda ono što je važno za budućnost. Može se na primjer dogoditi da mu potpuno izbjegne važnost znanstveno-istraživačkog rada, investiranja u tehnologiju budućnosti, problem razvoja kadrovskih potencijala organizacije i niz drugih pitanja o čijem rješavanju će ovisiti položaj organizacije za deset ili dvadeset godina. Ovo se po našem sudu može korigirati sadržajima koji informiraju o problemima dohotka u budućnosti. Moguće je čak svaki sadržaj tretirati tako da on dobije tu dimenziju. Time će se izbjeći »prizemna« gledanja pojedinaca ili pojedinih grupa i osigurati adekvatni uvidi i odluke koji će se rentirati poslije.

Također je posve jasno da za mnoge informacije što ih zahtijeva naš model, pogotovu ako te informacije treba da dobiju opisani *oblik*, manjkaju bazični *podaci*. Mnogi podaci ne postoje ili su zakopani u šumi drugih podataka, evidencija nema, ne postoji razmjena informacija i podataka između pojedinih organizacija na užem ili širem planu. Stoga prvi korak prema uvođenju ovog modela informiranja mora biti uspostavljanje odgovarajućih *bazičnih evidencija*, bez kojih se ne može ništa početi. Pa ipak, ne treba pomisliti da bi time rad na izgradnji jednog samoupravnog sistema komuniciranja bio završen: on sadrži znatno više od prikupljanja, preradbe i širenja ovakvih »rutinskih« informacija. No to pitanje prelazi okvire ovog napisa.

PAVAO NOVOSÉL

## THE PROBLEM OF THE CONTENT AND FORM OF THE SELFMANAGERIAL INFORMATION

(Summary)

If we take for granted that there cannot exist selfmanagement without properly informed workers, we immediately face an important question: what should be the content and the form of that information. The first part of the question is usually summarily disposed of by »defining« the content as »everything that is important for selfmanagerial decisions«. And, of course, this is no answer at all. And the second part of the question is usually not posed at all: the problem of the form of information does not exist for the majority of the discussants.

We will first attack the form of the information problem. In this respect we must differentiate two main situations: one of the »active« selfmanagement, when the decisions are made and the second of the »latent« selfmanagement, when the workers need the general orientation in the events at the factory and not much more. For the first situation the participants have to be informed about the problem itself, about the possible solutions and about the consequences of every solution. For the second situation they have to know the situation, its consequences, responsibilities and ways of selfmanagerial control of it. To know the situation in this context means to be in the position to evaluate it and introduces the requirement of the comparative data that should be related to the workers.

As to the content itself it is believed here that the central theme should be the revenue. All other themes should be logically connected with this center of concern so as to create an integrated whole. Such approach is contrasted with the usual one of other researcher who operate on the level of disconnected series of contents.

\* T. E. Brown: A Study of modern Norway 1914-1917, Oxford University Press 1917, str. 1-2. A Study on data, str. 20-21.  
\* Nils Andrius: Modern Sweden's Development, Stockholm, 1908, str. 11.  
\* James A. Schlegel: Norwegian Economy, Oslo, 1908, str. 14.  
\* and, Iceland, Norway, Sweden, Stockholm, 1908, str. 2-3.  
\* Nils Andrius: Government and Politics in the Nordic Countries, Denmark, Finland, Iceland, Norway, Sweden, Stockholm, 1908, str. 2-3.