

PAVAO NOVOSEL, Zagreb

## SAMOUPRAVLJANJE I VELIKI KINESKI ZID KOMUNIKACIJE

Danas bi se rijetko našao istraživač koji bi pokušao osporiti važnost informiranje za razvoj participacije, posebno za razvoj samoupravne participacije.<sup>1</sup> Ako je participacija u prvom redu sudjelovanje u odlučivanju, onda je samo po sebi jasno da to nije moguće ostvariti bez poznavanja materije u kojoj se odlučuje. Ako jedan dio participanata ne shvaća probleme o kojima se raspravlja, barem toliko da može sagledati njihove osnovne koordinate, uzalud će biti njihova velika motiviranost da ocjenjuju dobivene prijedloge ili da daju vlastite: za takve participante ne preostaje drugo nego da prihvate ono što savjetuju ili zahtijevaju drugi, koji te stvari bolje poznaju. U takvoj situaciji ne može pomoći čak ni ekstremno obavezujuća institucionalna podloga:<sup>2</sup> zakoni i poslovanjem uz obavezu čuvanja poslovne i druge tajne...«  
ma i propisima nije ljudima moguće prenijeti sposobnost participacije ako im manjka odgovarajuća informacijska podloga. Moć koja im je tada dana očituje se samo u slijepom povodnju ili protivljenju ili, kako se to obično kaže, »dizanju ruku«. Takvom pak »participacijom« očitno se nije moguće zadovoljiti. Čak kad bi i pokušali neinformirane participante poticati na iznošenje vlastitih sudova, to bi imalo slaba efekta, jer bi ovi, svojim lošim doprinosima, sami sebe diskvalificirali.

U našim empirijskim istraživanjima<sup>3</sup> komuniciranja jasno se pokazalo da

<sup>1</sup> Po našem sudu bitna razlika između »obične« i samoupravne participacije počinje u izvoru moći ili utjecaja. Kod »obične« participacije konačni je lokus moći netko izvan samog procesa proizvodnje (npr. vlasnik, dioničari, država). Kod samoupravne participacije to su ljudi koji proizvode ili, kako se to u nas uobičajilo reći, članovi radnog kolektiva. Drugi aspekt participacije, naime preraspodjela utjecaja ili moći unutar radne organizacije, čini se da je u svim participativnim situacijama u načelu jednak. To je i razlog da je u različitim sociopolitičkim sistemima na tom području moguće primjenjivati jednake indikatore, npr. graf kontrole. Bitno je uočiti da oba aspekta moći — lokus izvora i distribucija unutar organizacije — mogu neovisno varirati.

<sup>2</sup> U Ustavu SFRJ iz godine 1963. nalazimo slijedeću odredbu:

»Radi ostvarivanja društvenog samoupravljanja građaninu se osigurava... Pravo da bude obaviješten o radu predstavničkih tijela i njihovih organa, organa društvenog samoupravljanja i organizacija koje vrše poslove od javnog interesa, a posebno pravo da u radnoj organizaciji u kojoj radi i drugoj organizaciji u kojoj ostvaruje svoje interese bude upoznat s materijalnim i finansijskim stanjem, sa izvršavanjem planova

<sup>3</sup> Riječ je o monografskim studijama komunikacijskih sistema i informacijskih tokova u 10 većih industrijskih radnih organizacija u SR Hrvatskoj. Ovi i drugi podaci u radu zasnivaju se na tim istraživanjima.

participanti s nižom naobrazbom, dakle neposredni proizvođači i niži činovnici, i ne pomišljaju na neko detaljnije ulaženje u opće probleme poduzeća. Njima samima, kao i svima ostalima u poduzeću, »evidentno« je da su to područja u koja oni nisu u stanju ulaziti, jer im manjkaju opća znanja, a i obaviještenost o važnim elementima neposredne situacije. Drugim riječima, a to predstavlja prvu bitnu zapreku za razvoj šire participacije, komunikacijska uloga neobrazovana čovjeka definirana je na način koji onemogućuje svaku participaciju. Radi se gotovo o nekom krugu, o velikom kineskom zidu, u kojemu se polazi od uvjerenja da neobrazovan čovjek nije u stanju shvatiti važne probleme poduzeća, pa mu se zato o tim problemima i ne govori, barem ne na takav način koji bi mu omogućio da ih zaista shvati.

Dakako, ono što se nestručnjaku pričinja jasnim i samo po sebi razumljivim predstavlja za komunikatora tek pravi problem. Da li je zaista nemoguće manje obrazovana člana kolektiva dovesti u informacijsku poziciju iz koje ib on mogao sudjelovati u raspravi o širim problemima poduzeća i u donošenju odluka? U principu, čini se da postoji zaista mali broj problema, a to će reći situacija u kojima je moguće više rješenja, za koje informacijsku podlogu ne bi bilo moguće pružiti velikoj većini, makar i manje obrazovanih ljudi. Samo, za to je potrebno izvršiti adekvatnu transformaciju ili preradu samih informacija.

Kada se pogledaju informacije koje se kroz različite biltene i tvorničke novine nude proizvođačima, postaje odmah jasno zašto tako mnogo ljudi tvrdo vjeruje da ne mogu sudjelovati u odlučivanju o bilo čemu važnijemu. Te su informacije gotovo redovito dane odveć stručno i odveć izolirano da bi ih itko osim stručnjaka, odnosno obrazovana rukovodica, mogao shvatiti. Često puta one su takve da ih ni obrazovan čovjek ne može razumjeti. U njima se daju slabo protumačeni brojčani pokazatelji ili grafikoni, podaci se ne dovode u vezu s onim što je proizvođaču neposredno relevantno (npr. s dohotkom, sigurnošću zaposlenja, budućnošću poduzeća), informacije gotovo nikada nisu oblikovane kao problemi, nego gotovo uvijek kao jednodimenzionalni izvještaji o zaključcima ili odlukama, itd. Razumljivo je stoga da veliki broj slabije obrazovanih proizvođača takve informacije jednostavno ne prihvaća niti ih može prihvatiti. Znatno je broj slučajeva da se neobrazovani članovi kolektiva ne potrudie ni podignuti bilten ili novine koje im u poduzeću nude besplatno i koje su, naizgled, namijenjene upravo njihovu obavještavanju.

Poruke koje smo upravo opisali tahve su da se bez mnogo vjerojatnosti na pogrešku može ustvrditi kako je kultura samoupravnog komuniciranja u nas daleko zaostala za potrebama. Jedan od osnovnih postulata kulture samoupravnog komuniciranja (i uopće svakog komuniciranja), naime oblikovanje informacije polazeći od mogućnosti i interesa primaoca, do kraja je zanemaren u tvorničkim sredstvima informiranja. Čitajući te biltene i novine, dobiva se štoviše dojam da one uopće nikome ne obraćaju, nego da njihovo objavljivanje predstavlja puki ritual bez pravog praktičnog značenja. Neobrazovani članovi kolektiva očito ih ne mogu konzumirati, jer su za njih odviše stručne. Stručnjake međutim, po njihovim vlastitim izjavama, ne zanimaju, jer oni sve te podatke već davno imaju, i to u detaljnijem i razrađenijem obliku nego što ih mogu naći u spomenutim sredstvima informiranja. Komu su onda namijenjene takve informacije?

Sami komunikatori (različiti urednici tvorničkih listova i biltena, članovi odbora i komisija za informiranje) većinom vide da postoje teškoće u komunikacijama, ali im je rijetko kada jasno u čemu one zapravo počivaju. Smatraju da obavljaju svoju dužnost time što »vjerno« reproduciraju izvještaje stručnjaka, koji »na žalost« nisu svima dostupni i razumnjivi. Čini se da nije pretjerano reći da problem transformacije informacija za svrhe samoupravljanja nije pravo ni uočen od većine onih koji sudjeluju u komunikacijskom procesu u radnoj organizaciji. Gotovo da nije potrebno istaknuti da je to onda jedan od bitnih razloga zbog kojega se u praksi nailazi na tako malo ideja o nekim prihvatljivijim rješenjima.

Pa ipak problemi, kako se čini, nisu nerješivi. Po našem sudu, svaku je informaciju moguće tako preurediti da bude dostupna svim proizvođačima i da svima otvori mogućnost sudjelovanja u odlučivanju.

Općenito govoreći, za samoupravnu participaciju, a čini se i za većinu drugih vrsta participacije, važna su tri elementa komunikacijskog toka: *vrijeme*, *sadržaj* i *oblik*. Što se prvoga elementa tiče, naime elementa *vremena*, jasno je da informacija koja dođe naknadno, nakon što je odluka već donesena, u najvećem broju slučajeva ne omogućuje participaciju, osim one u obaranju takve odluke. Ispravljanje »krivih Drina«, međutim, predstavlja prilično mučan i vrlo često bezuspješan posao. Vremenski gledano, samoupravna je informacija većinom samo ona koja dolazi *prije* rasprave i donošenja odluke.

Kod *sadržaja* jasno je da on mora sadržavati sve bitne podatke o nekom problemu o kojemu se misli raspravljati. Naravno, mnogo je puta teško odrediti koji su to bitni podaci bez kojih nije moguće sudjelovati u raspravi. Ti se podaci i mijenjaju u toku rasprave, jer se u određenom času javlja kao važno ono što se u početku činilo sporedno. Problem pronalaženja bitnih podataka za samoupravnu raspravu tako je važan i složen da zavređuje posebne istraživačke napore. Opseg ovoga rada ne dopušta međutim da se na toj temi opširnije zadržavamo. Osnovno je shaviti da je problem *sadržaja* u principu rješiv — doduše, ponekad bolje, a ponekad nešto slabije — i da on prema tome ne može predstavljati neuklonjivu zapreku koja bi onemogućila adekvatno samoupravno informiranje.

Treći element komunikacijskog toka, *oblik*, čini nam se najzanimljivijim. Možda je tome tako zato što je najmanje vidljiv, a ujedno ipak predstavlja bitnu logičnu pretpostavku za najveći broj vrsta participacije. Naime, sudjelovanje u raspravi i odlučivanju očito nije moguće ako se problematika o kojoj je riječ pogodnim načinom informiranja ne *otvori* za participante. A u svim organizacijama koje smo imali prilike ispitivati događa se baš obratno: dolazi do zatvaranja problematike zbog lošega oblika informacija. Informacije se redovito daju »jednodimenzionalno«, najčešće samo kao jedan zaključak, jedan prijedlog ili jedna moguća odluka. Ako pri tome radnik, što je najčešći slučaj, ne pozna pozadinu zaključaka, prijedloga ili odluka, on posve sigurno ne može o njoj inteligentno ni razmišljati, a kamoli sudjelovati u nekoj raspravi. Ispravan oblik informacije zahtijeva u prvom redu da ona bude formulirana u obliku *problema*. Potrebno je dakle navesti o kakvim se teškoćama radi, što je zapravo predmet odlučivanja. No ni to nije dovoljno. Osim problematskog iznošenja teme potrebno je navesti i *moguća rješenja*. Barem ona za koja znaju komunikatori i ljudi od kojih oni crpe informacije. Napokon, i jednako toliko

važno, potrebno je iznijeti i *konzekvence* svakog od mogućih rješenja. Tek takva informacija može *otvoriti* područje rasprave onome tko kao stručnjak, ili rukovodilac, nije s problematikom upoznat već otprije.

Naša istraživanja pokazuju međutim da nitko i ne pomišlja na oblikovanje informacija na takav način. Svi intervjuirani članovi kolektiva, bilo obrazovani, bilo neobrazovani, kategorički tvrde da im se nikada ne iznose problemi, osim ako kao takve ne želimo priznati navođenje točaka dnevnog reda za sjednice organa samoupravljanja i upravljanja. Situacija je dakle i u tom pogledu izrazito nezadovoljavajuća.

Potpunosti radi istaknut ćemo još jedan element oblika informacije: to je jezični izraz. Taj smo element implicate isticali već i prije, a ovdje je samo važno da ga naglasimo kao integralni dio transformacije informacija za svrhe samoupravne participacije.

Među velikim brojem drugih komunikacijskih problema važnih za razvoj participacije odabrat ćemo za raspravu još dva: problema motiviranosti i problem oblikovanja komunikacijskih uloga, povezano s izgradnjom adekvatne komunikacijske mreže.

Kako to pokazuju naša istraživanja, motivacija za primanje informacija, osim kod pojedinaca koji se penju na socijalnoj ljestvici, vrlo je slabo razvijena, gotovo nepostojeća. Neposredni proizvođači uglavnom su zainteresirani za sadržaje koji im se čine neposredno relevantnim. Ali to su pitanja unutar vrlo uskog horizonta: visina dohotka (»visina boda«), sigurnost radnog mjesta i, eventualno, usluge koje bi poduzeće moglo pružiti pojedincima (dječji vrtić, topli obrok, ljetovanje). Ne podcjenjujući dakako ove sadržaje, valja istaknuti da su oni daleko od toga da budu dovoljni za pravu participaciju, za sudjelovanje u odlukama bitnim za sudbinu radne organizacije u cjelini ili nekih njezinih dijelova. Toga interesa za šire probleme kao da uopće nema.

Iz toga bi međutim bilo pogrešno zaključiti da ni najbolja informacija, ako se ne odnosi na bodove ili nešto slično, ne može biti radniku interesantna. Motivacija, kao što je poznato, vrlo je dinamična varijabla, koja se intenzivno i ekstenzivno mijenja pod utjecajem problema u okolnim uvjetima, posebno pod utjecajem informacija koje netko dobiva. Jedna od bitnih promjena, po našem sudu, morala bi se sastojati u pronalaženju i pokazivanju *veza* između sadržaja informacije i sadržaja koji radnike zanimaju. Naravno, ako takva veza nije već sama po sebi prisutna. A velik broj tema moguće je formulirati tako da se pokže njihova povezanost s dohotkom ili nekom drugom situacijom *sada* važnom neposrednim proizvođačima. Na koncu, u poduzeću se glavnina aktivnosti i odvija zbog dohotka, pa je onda logično da je većinu toga moguće s njim povezati, direktno ili indirektno. Potrebno je samo smišljeno i sistematski ugrađivati tu vezu u samu informaciju.

Neinformiranost je zapravo frustrativna situacija. Dakle, postoji vjerojatnost da će se pogodnijim načinom informiranja zadovoljiti određenim frustriranim motivima proizvođača. Riječ je možda o jednoj od manje čistih situacija u kojima postoji mogućnost direktnog probijanja jednog od ukletih krugova motivacije.

Zadržat ćemo se sada ukratko na nekim problemima komunikacijske mreže i uloga koja ta mreža zahtijeva. Ukoliko ne postoji adekvatna mreža koja povezuje sve zainteresirane, jasno je da ne može biti ni govora o adekvatnom in-

formiranju. Moguće je u tom okviru govoriti barem o dva pitanja. Jedno je pitanje same sheme — mogućih putova kretanja informacija. Drugo se pak pitanje odnosi na funkcioniranje mreže s obzirom na komunikacijske uloge koje su ljudi spremni ostvariti u svom ponašanju.

Prvo se pitanje ne čini tako složenim. Potrebno je uspostaviti takvu mrežu koja će svim članovima kolektiva što brže dostavljati sve bitne informacije važne za (samoupravnu) participaciju. Jedno od praktičnih rješenja predstavlja upotreba tehničkih sredstava masovnog komuniciranja (razglasni uređaji, novine). Drugo — upotreba grupnih oblika informiranja (sastanci). Svaki od tih načina ima svojih prednosti i nedostataka, pa će biti potrebno poduzeti posebna istraživanja kako bi se pokazalo koji je način u određenoj situaciji povoljniji. Zanimljivo je da nam u rješavanju problema mreže, kako se čini, istraživanja efikasnosti različitih obrazaca (lanac, krug, zvijezda) neće biti od posebne koristi. Rezultati koje takva istraživanja daju višeznačni su, pa se čini da je efikasnost ovisnija o nekim drugim varijablama nego o samom obrascu po kojemu je mreža izgrađena.

Drugo je pitanje znatno složenije: kako naime razviti kod ljudi ponašanja koja su adekvatna toj samoupravnoj mreži i uopće samoupravnim ciljevima komuniciranja. Tu se u prvom redu javlja problem pošiljaoca ili izvora informacije. Analogno problemu motivacije za primanje informacija, ovdje imamo problem otpora — posebno otpora stručnjaka, a i drugih obrazovanih članova kolektiva — davanju informacija »koje se drugih ne tiču«. To je s jedne strane logična posljedica općih odnosa u radnom kolektivu. Ukoliko drugi ljudi znaju »previše« o njihovu radu, moglo bi to postati za takve stručnjake opasnim. Na taj se način mogu lakše vidjeti njihove greške, propusti i, općenito, slab način rada. Sada ih osim njihova rukovodioca može u nekoj mjeri kontrolirati i svaki drugi član kolektiva. A to u situaciji kada kolektiv još nije postao zajednicom drugarske suradnje, zajednica u kojoj ljudi *nisu* jedni drugima suprotstavljeni, nije nimalo ugodno, pa čak ni prihvatljivo. Može se stoga očekivati da će mnogi ljudi o čijem ponašanju ovisi adekvatno funkcioniranje komunikacijske mreže pokazivati, prigodan pokušaj da se takva mreža uspostavi, znatne otpore, pa se može dogoditi da se na njima cijela akcija i skrši. Posebno će to biti slučaj kod tema koje i među stručnjacima i rukovodiocima još predstavljaju predmet rasprave, dakle kod kojih još nisu formulirana rješenja. Jer, dopuštanje »laicima« da uđu u ta pitanja moglo bi smanjiti ugled stručnjaka i rukovodilaca (stručnjak i rukovodilac, gotovo po definiciji, moraju znati rješenja) i ujedno smanjiti područje njihova slobodnog odlučivanja. A upravo su te početne, fluentne situacije one u kojima je samoupravna participacija najviše moguća, a i najpotrebnija. Sudjelovanje u odlučivanju o problemima koji su već riješeni (pa dakle više i nisu problemi), ili o problemima za koje postoji samo jedno rješenje zbog pritiska vanjske situacije, ne pruža gotovo nikakvih mogućnosti za davanje vlastitih doprinosa. Prema tome, to onda i nije prava participacija.

Kad je već riječ o ulogama, ne možemo mimoći ni pitanje ponašanja samih komunikatora, novinara i drugih koji predstavljaju sponu između izvora i primaoca informacija. U sadašnjoj situaciji mnogih otvorenih ili latentnih suprotstavljenosti u kolektivima, komunikator svojim radom može dovesti do pogoršanja umjesto do poboljšanja odnosa. Sada je svaka informacija potenci-



jalno opasna barem za jednu grupu u poduzeću. Nevješto informiranje može realizirati takve opasnosti, naime, dovesti do neugodnih posljedica za pojedinca ili skupinu. Komunikator, nepripremljen na takve efekte, može dovesti do situacije u kojoj gotovo svaka suradnja unutar kolektiva postaje nemogućom. I umjesto da pomaže stvaranju zajednice (u čemu adekvatno informiranje zaista može mnogo doprinijeti), on dovodi do totalne socijalne katastrofe. Komunikator stoga mora u velikoj mjeri voditi računa o načinu na koji će neku informaciju primiti i interpretirati ostali članovi kolektiva. Štoviše, on će, kako se čini, morati i sam raditi na tome da ta interpretacija bude u skladu s ciljevima konstituiranja kolektiva kao zajednice.

Kao što se vidi, područje uloga članova kolektiva u komunikacijskim tokovima i komunikacijskoj mreži osobito je zanimljivo i mora predstavljati posebno područje širokih i dugoročnih istraživanja koja idu u domenu sociologije i socijalne psihologije komuniciranja.

O mnoštvu drugih problema s područja samoupravnog i drugog participativnog komuniciranja, ovdje, zbog ograničenosti prostora, nije moguće raspravljati, pa ni u najkraćem obliku kako je to učinjeno do sada. Bitno je međutim da se pokaže važnost komunikacijske problematike i da se istraživački problemi definiraju i otvore. Tako će postojati nešto veći izgledi da se znanost njima više pozabavi. A jasno je da se sve do prelaska velikog kineskog zida komunikacije ne može očekivati da će se participacija razviti do mjere u kojoj se to želi.