

FLEKSIBILNI SOCIJALNI SISTEMI U FUNKCIJI NEHIJERARHIJSKE ORGANIZACIJE

SRĐAN DVORNIK, LJERKA JAEGER-ČALDAROVIĆ

Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb

Perfektno radničko samoupravljanje zahtijeva stanovite društvene pretpostavke, kao što su dokidanje 'vertikalne (društvene) diobe rada, te suprotstavljenosti društvene proizvodnje i političkog upravljanja. Sistem samoupravljanja realiziran u Jugoslaviji daleko je od dokidanja tih dvaju aspekata društvene podjele. Članak ispituje mogućnost uvođenja samoodređenja i odlučivanja na razini radnog mjesta, koristeći iskustva sociotehničkog pristupa, s onu stranu tržišta, formalno demokratskih procedura samoupravljanja, te dominacije političke moći. Međutim, očigledno je da sama sociotehnička promjena ne može ozbiljno ugroziti postojeći odnos snaga. Ona samo omogućuje primjenu zbiljskog samoupravljanja na razini proizvodnje, dok su ostale nužne društvene promjene ostavljene za (neizvjesnu) budućnost.

SAMOUPRAVNI MODELI I NEAUTORITARNA ORGANIZACIJA PROIZVODNJE

Recepcija teorijskih i praktički realiziranih modela participativne organizacije proizvodnje u našoj sociologiji pokazuje jednu zanimljivu značajku.* Ukoliko se neki vidovi participacije dovode u vezu sa samoupravljanjem, to su uglavnom modeli koji se dotiču odlučivanja na razini organizacije kao cjeline. Ispituje se odnos radničkog odlučivanja i funkcija vođenja poduzeća, tako da ispada da se samoupravljanje tretira kao nešto vrlo srodno njemačkom Mitbestimmungu.¹ Istodobno se, međutim, i u oficijelnoj ideologiji i u sociološkim teorijama inzistira na navodnim radikalnim razlikama između takve (djelomične) participacije i 'pravog' samoupravljanja.²

S druge strane, ako se pokušavaju usvojiti i aplicirati modeli neposredne participacije, koja predstavlja preuzimanje dijela upravno/kontrolnih funkcija na samom (proizvodnom) radnom mjestu, onda se ti pokušaji odvijaju u društvenom kontekstu koji ne pokazuje nikakve osobite prednosti politički proglašenog sistema samoupravljanja. Štaviše, jugoslavenska se industrija

* Članak je izrađen u okviru projekta »Mogućnost primjene fleksibilnih radnih struktura u montažnim sistemima«, koji financira SIZ znanosti SRH.

¹ Mada ne pravi navedenu paralelu, na tom nivou istražuje J. Zupanov u svojim analizama samoupravljanja kao »kolektivnog poduzetništva«. Usp. njegove knjige *Samoupravljanje i društvena moć*, Globus, Zagreb 1986, te *Sociologija i samoupravljanje*, Školska knjiga, Zagreb 1977.

² Vidi usporedbu u: R. Supek, *Participacija, radnička kontrola i samoupravljanje*, 2. poglavlje, »Participacija i industrijska demokracija«, Naprijed, Zagreb 1974.

pokazuje kao relativno nezahvalan, raznim kočnicama opterećen 'poligon' za eksperimentiranje demokratiziranjem odnosa proizvodnje. Zato ćemo pokušati ispitati:

- (1) mogućnosti koje uopće (logički) implicira samoupravni 'model' (ili možda više njih, na temelju iste osnovne koncepcije),
- (2) ograničenja koja tom 'modelu' postavljaju konkretni »izvedbeni projekti« u jugoslavenskom sistemu,
- (3) mogućnosti samoupravnoj intenciji adekvatnih organizacijskih formi pri sadašnjem tehničkom i kadrovskom stanju proizvodnje.

Koncepcija samoupravljanja pojavila se pred više od jednog stoljeća kao odgovor na dva, međusobno djelomice isključiva oblika otuđenja rada. To je odgovor koji potječe iz anarhističke koncepcije i koji nije samo reakcija na kapitalsku organizaciju krupne industrijske proizvodnje, već i na jedan tip zamišljenog dokidanja te organizacije: na Marxov stav da se to dokidanje može izvršiti samo koncentracijom proizvodnih snaga u rukama države pod diktaturom proletarijata. Samoupravljanje je u tom kontekstu imalo pomiriti, s jedne strane, protuslovlje između proizvodnog rada i upravljanja, a s druge protuslovlje između (samo)upravljanja proizvodnjom i političko-državnog upravljanja čitavim društvom. I u kontekstu današnjih rasprava i problema samoupravljanje se (bilo da se označava tim terminom, bilo da se govori o perfektnoj, neposrednoj itd. participaciji) pojavljuje kao idealno (mada stoga gotovo neozbiljivo) rješenje.

Modelski, samoupravljanje bismo stoga mogli odrediti kao društvenu formu proizvodnje u kojoj se u djelatnosti svakog individualnog učesnika u proizvodnom procesu sjedinjuju komandne i izvršne, upravne i radne, kontrolne i radne, kreativne i rutinsko-repetitivne, duhovne i manuelne funkcije. Ono bi imalo biti na djelu provedeno dokidanje fundamentalne, društvene (»vertikalne«) diobe rada. No, iz toga slijedi jedna rjeđe spominjana konsekvencija: takva se koncepcija ne oslanja na realne empirijske oblike proizvodnje, nego na jedan antropološki pojam ljudskog radnog djelovanja: pojam prema kojem se ljudsko djelovanje, za razliku od svijui drugih živih bića, odlikuje ne samo fizičkim momentom savladavanja prirode, nego i duhovnim momentom (koji, dapače, stoji na prvom mjestu) smislenog uvida i ciljno orijentirajuće, stvaralačke zamisli.³ Taj je pak pojam sa svoje strane u teorijama zadobiven kao negacija postojećih suprotnosti, kao njihovo posvemašnje više jedinstvo.⁴ Drugim riječima, ako samoupravna koncepcija uopće ima realnog temelja, valja tek vidjeti koje su to društvene pretpostavke nužne i dovoljne za njeno ozbiljenje, budući da to shvaćanje po svojem nastanku nema već osiguranu socijalnu osnovu.

Određenje samoupravljanja kao organizacijskog načela koje objedinjuje postojeće suprotnosti u proizvodnji izgledalo je relativno jednostavno: naprosto smo zajedno, kao pojmovne parove, naveli razne aspekte tih suprotnosti.

³ Usp. K. Marx, *Das Kapital*, Bd. 1, Dietz, Berlin 1975, 193.

⁴ H. Braverman polazi od tako pojmljene biti ljudskog rada kao od osnove koja omogućuje diobu rada na suprotstavljene momente (*Rad i monopolistički kapital*, Globus, Zagreb 1983, str. 47 i dalje). To, dakako, ne proturječi tezi da je takav pojam rada zadobiven baš zahvaljujući stanovitij razvijenosti i razuđenosti diobe rada na suprotstavljene momente, diobe koja je jedina poznata forma razvoja samog rada.

Pri tom znamo da te suprotnosti doista praktički objedinjuje jedinstveni proces proizvodnje, u kojem se svaka od njih pojavljuje kao moment integrirane cjeline. Ali ostaje pitanje: kako je moguće da se ti momenti nađu sjedinjeni u djelatnosti *svakog* individualnog učesnika? Za to nije dovoljno prizvati u pomoć jedinstveni proces proizvodnje, jer u postojećim formama proizvodnje ti momenti nisu izolirani samo misaono-analitički, nego i stvarno. Realiziranom samoupravnim modelu moraju stoga odgovarati i sasvim određene globalne društvene 'okolnosti', koje — kako ćemo vidjeti — nipošto nisu date u postojećoj zbilji.

Prije svega, to da proizvođač sâm upravlja svojom djelatnošću nipošto nije zagarantirano prirodnim jedinstvom njegove glave i njegovih ruku, zato što suvremena proizvodnja predstavlja uvijek složenu djelatnost većeg ili manjeg mnoštva pojedinaca. Isto tako, svaka takva proizvodnja samo je poseban činilac cjelokupne reprodukcije društvenog života. Kako je, pod tim pretpostavkama, moguće da takvu, u biti *društvenu* (i društveno determiniranu) djelatnost određuje svaki u nju uključeni *pojedinač*? Na ovako apstraktnom nivou moguć je samo jedan odgovor: da sama konkretna, pojedinačna djelatnost involvira u sebi društveni karakter djelovanja. Društvenost postojeće, do neprijateljske suprotnosti podijeljene proizvodnje počiva na tom što pojedinačne radne funkcije u jednoj proizvodnoj organizaciji (kao i 'sve posebne proizvodnje) na jednom tržištu, tj. u društvu tvore *sistem*. To pak znači da se sve one obavljaju prema jedinstvenoj zamisli, odnosno da se svima njima upravlja u funkciji realiziranja jedinstvene svrhe (bilo to ostvarenje proizvodnog programa u jednom poduzeću, ili pak u društvenim razmjerima, učesnicima slabije prezentno zadovoljavanje društvenih potreba na tržištu). Prema tome, pojedinačni rad se uzdiže do društvene razine time što zadobiva *upravljачke* funkcije određivanja svrhe, koordinirajuće djelatnosti na njenom realiziranju itd. Vlastitim djelovanjem se može upravljati, dakle: samoupravljati, tek ako to djelovanje prestane biti uglavnom manualni, izvršilački rad, te zadobije (i) znanstveni karakter. Znanstveni je rad paradigma djelatnosti u kojoj pojedinac djeluje društveno i kad ne djeluje u neposrednoj zajednici s drugima.⁵

Prema tome, prva je socijalna pretpostavka samoupravnog organiziranja proizvodnje uzdizanje rada na znanstveni nivo. To, doduše, ne znači nužno perfektnu automaciju i potpuno odstranjivanje manualnog rada, ali *mora* biti ispunjen uvjet da razlike između intelektualnog i manualnog *rada* ne dovede do razdiobe na znanstvene i rutinske manualne *radnike*, nego je svatko i jedno i (koliko je nužno) drugo.

No, za samoupravljanje proizvodnom organizacijom nužna je i autonomija same organizacije u odnosu na 'više', socijalne sile. Ako organizacija i proizvodi sa smislom da zadovolji društvenu potrebu,⁶ onda se taj smisao

⁵ Za širu elaboraciju usp. S. Dvornik, *Granice prelaznog društva i doseg samoupravljanja, Kulturni radnik*, br. 1/1982.

⁶ Teškoću koja tu nastupa formulirao je K. Korsch na sljedeći način: »I nakon potpunog iskopčavanja kapitalističkih privatnih vlasnika, jedno sredstvo za proizvodnju može u jedno vrijeme *upotrebljavati za proizvodnju* samo određeni broj radnika — kao što i svako sredstvo za *potrošnju* u trenutku u kojem ispunjava svoje određenje može trošiti ili inače rabiti samo određen broj ljudi.« — Sto je socijalizacija?, u: K. Korsch, *Radno pravo za savjete poduzeća. Spisi o socijalizaciji*, Stvarnost, Zagreb 1974, 129.

neće pojaviti kao strana sila samo pod jednim uvjetom: da članovi organizacije, kao članovi društva (i, što je bitno, *zajedno* sa *svim* članovima društva), imaju osigurano potpuno sudjelovanje u utvrđivanju društvenih — dakle vlastitih — potreba. Samo tako može biti osigurano da oni doista sami određuju svrhu prema kojoj će se njihova proizvodnja upravljati — dakle, i opet, da samoupravljaaju. U konkretnoj društvenoj zbilji taj se uvjet može ispuniti samo u formi društvenog planiranja na temelju znanstvenog uvida, u kojem svi mogu perfektno participirati.⁷

Bez obzira na to kako bi se odgovorilo na pitanje o mogućnosti da se pomenuti uvjeti doista ozbilje, sigurno se može ustvrditi da bez njih nije moguće samoupravljanje. Naime, ti uvjeti logički proizlaze iz pojmovnog određenja samoupravljanja. Ako se tako zadobiven *teorijski* model upotrebi za prosuđivanje postojeće proizvodne prakse u jugoslavenskom društvu, onda to ne znači napadanje i moralističko prokazivanje zbilje u kojoj nisu provedeni stanoviti principi (niti su to mogli biti), ali je moguće *kritičko* sagledavanje postojećega sa stajališta 'neiskorištenih' mogućnosti.

Kako je, dakle, kod nas »izvedbeno« uobličeno samoupravljanje? Ponajprije, unutar poduzeća, kao forma provođenja samoupravljanja postavljeno je biranje upravnih organa od strane svih zaposlenih. Odmah pada u oči da se time ne dira u *diobu rada*: funkcije upravljanja i rada/izvršavanja ostaju odijeljene, radnici ne postaju i upravljači, nego samo dobivaju pravo da upravljače biraju glasanjem, točnije — da biraju predstavnike koji će kontrolirati profesionalne upravljače. Prema tome, samoupravljanje kakvo je proglašeno u Jugoslaviji ne dira u postojeći tip proizvodnje. Sâm radni proces organizira se i dalje po 'klasičnim' obrascima, tj. teži prema tejlorističkom upravljanju, linijskom ili procesnom strukturiranju, te hijerarhijskom autoritetu. Iz toga slijede nužne posljedice: radnike, koji obavljaju niže funkcije u vertikalnoj diobi rada, njihovo radno mjesto i odgovarajuća djelatnost koja ispunjava čitavo radno vrijeme radikalno *udaljavaju* od upravljajućih funkcija. Nemajući zbiljskog, djelatnog pristupa funkcijama koje određuju društvenu cjelinu proizvodnje — funkcijama kreiranja proizvodnje i njenog vođenja — oni moraju postati podložni upravljanju jedne *druge* grupacije. Samoupravljanje se svodi na periodično izglasavanje (ne)povjerenja vazda nadređenim funkcionerima i u uklanjanju stratifikacije podjednako je nemoćno kao i opće pravo glasa u parlamentarnim masovnim »demokracijama bez naroda«.⁸

Valja odmah naglasiti da za to ne može biti 'kriva' tehnologija. Rad u mehaniziranoj industriji ne zahtijeva onoliko dug proces učenja koliko je bilo potrebno cehovskom majstoru, niti je za repetitivne operacije nužno kroz čitav dan, štaviše kroz čitav radni vijek angažirati jednog te istog čovjeka. Postoje čak ozbiljne teze da je već i u krupnoj industriji prošlog vijeka materijalni moment proizvodnih snaga omogućavao radikalno drukčije društvene

⁷ Umjesto mnoštva do sada formuliranih, usp. recentnije naznake jednog takvog 'modela' u: E. Mandel, In Defence of Socialist Planning, *New Left Review*, № 159, september-october 1986.

⁸ O ograničenosti različitih »izvedbenih« modela usp. J. Županov, *Marginalije o društvenoj krizi*, Alternativne strategije za promjenu strukture moći u radnoj organizaciji, Globus, Zagreb 1983, 130—155, te M. Mesić, *Rad i upravljanje*, Duhovna snaga proizvodnje i samoupravljanje, Centar CK SKH za idejno-teorijski rad »Vladimir Bakarić« i Globus, Zagreb 1986, 156—174.

forme proizvodnje.⁹ U našem slučaju, radi se o *strategijskim odlukama* koje su društvene odnose u proizvodnji ustrojile tako da mogućnosti za proširenje djelokruga radnika (proširenje u smislu zadobivanja sve većeg dijela upravnih funkcija) ostaju neiskorištene.

Drugi sklop ograničavajućih značajki jugoslavenske realizacije samoupravne koncepcije tiče se međusobnog odnosa »samoupravnih« organizacija, odnosno odnosa između pojedinačnih organizacija, te posebnih grana, i cjeline reprodukcije društvenog života. Tu su iskušani i dirigističko planiranje (bez znanstvenog utemeljenja i samoupravljanja proizvođača), i reafirmacija tržišta, i njihova kombinacija, pa čak i konstrukcija »samoupravnog«, »društvenog« planiranja odozdo. Sve solucije, osim posljednje, iskušane su i ranije, odnosno djeluju i sada i za njih je — bez obzira na njihovu veću ili manju ekonomijsku ili političku efikasnost — nedvojbeno da ne osiguravaju ispunjavanje uvjeta za početno skicirani samoupravni model.¹⁰ Za »društveno« planiranje »udruženog rada« — čiji rezultati postaju očigledni tek u aktualnoj depresiji jugoslavenske privrede — ipak je potrebna dodatna diskusija. O njemu se može u načelu reći isto što i o početnom (i svim kasnijim) »izvedbenom« modelu samoupravljanja unutar poduzeća: zajedničko, doista društveno plansko utvrđivanje društvenih potreba ne može nastati pukim zbrajanjem desetaka hiljada planskih projekcija pojedinačnih organizacija,¹¹ ako se u njihovoj interakciji, kao i u samoj djelatnosti svake od njih, nije prethodno dogodila nikakva promjena.

I opet je pitanje: kakva je to promjena trebala biti i što je spriječilo da se ona zbude? Odgovor pak i ovdje može biti tek načelan: odnos proizvodnje (kako rekosmo, nepromijenjen) nije zaposlenima pružio nikakvo iskustvo mogućnosti da se zajedničkim stvarima zajednički i upravlja. K tome, proizvodre organizacije *nikad* nisu dobile potpunu autonomiju u odnosu na neproizvodnu — političku — sferu. Štaviše, politički autoriteti se neprestance uspješno pojavljuju kao zaštitnici samoupravljanja, koje je (p)ostavljeno bez vlastitog proizvodnog utemeljenja. Iz političkih centara moći dolaze povremene normativne promjene kojima se ograničava »tehnokratska« moć u poduzećima; isti centri, kad u održavanju političke stabilnosti zataji kontrola, podržavaju radništvo u štrajkovima protiv uprave; političkim pritiscima se postižu 'ekonomski' aranžmani koji osiguravaju opstanak tehnolojski suvišnom

⁹ K. Marx, op. cit., 443—444, te 508. Riječ je o tome kako razvojem krupne industrije »mašinski pogon ukida nužnost da se to razdjeljivanje (na posebne tehnolojsko-operative funkcije — op. S. D.) na manufakturni način učvrsti neprestanim prisvajanjem istog radnika istoj funkciji«, kao i »nužnost pripremanja posebne klase radnika isključivo za mašinski rad.«

¹⁰ Na teškoće koje realizaciji perfektne participacije u formi »kolektivnog poduzetništva« postavlja kako kompetitivno tržište, tako i ono s državnom intervencijom, ukazuje J. Zupanov u tekstu »Samoupravljanje i društvena moć u radnoj organizaciji«, u: J. Obradović (urednik), *Psihologija i sociologija organizacije*, Školska knjiga, Zagreb 1982, 224 i dalje.

O »nerazrešivom protuslovlju između radničkog samoupravljanja i 'tržišnog socijalizma' koje danas eksplodira u Jugoslaviji« E. Mandel (op. cit., 36) piše: »Ako 'objektivni ekonomski zakoni', koji djeluju iza leđa proizvođača — a zakon vrijednosti zbiljski znači baš to —, u krajnjoj analizi odlučuju o outputu i zaposlenosti, onda radnici *ne mogu* određivati te veličine ni na tvorničkom, ni na komunalnom, ni na nacionalnom nivou.«

Sličnu konsekvenciju, na radikalniji način, kao nemogućnost posredovanja kapitala radnom snagom pod pretpostavkama robne tj. kapitalne proizvodnje, formuliraju I. Bavčar, S. Kirn i B. Korsika, *Kapital i rad u SFRJ*, posebno izdanje »Naših tema«, Zagreb 1985, osobito II odjeljak Integracija kapitala i rada pod 'kontrolom' radnika.

¹¹ Usp. J. Mencinger, Društveno planiranje — utvara i realnost ovladavanja budućnošću, u: J. Jerovšek, V. Rus, J. Zupanov (urednici), *Kriza, blokade i perspektive*, Globus, Zagreb 1986, 97—124.

radništvu i privredno neuspješnim poduzećima. U tim uvjetima ne djeluje čak ni tržišni zakon vrijednosti, a kamoli društveno samoupravljanje proizvodnjom kao cjelinom.

Ipak, tržište se paradoksalno pojavljuje tamo gdje se ono ni u jednoj privredi ne bi moglo očekivati: unutar pojedinačne organizacije, te u odnosima između privrede i djelatnosti koje svoje rezultate, po definiciji same djelatnosti, ne mogu plasirati u formi robe. Tehnologijske cjeline unutar proizvodne organizacije stupaju u kupoprodajne odnose (sa svim pojavama ucjena i iznuđivanja, koje nužno prate nepostojanje konkurencije). Zahtijevanjem »nagrađivanja prema radu« (uz dodatnu tvrdnju da je »svaki rad mjerljiv«) svaki se zaposleni stavlja u fiktivnu poziciju prodavca radnih usluga vlastitoj organizaciji. Kroz »slobodnu razmjenu rada« obrazovanje, kultura, zdravstvo, znanost i socijalna zaštita stavljene su pak u položaj da umjesto stabilnog društvenog financiranja neprestance ovise o kvazi-tržišnom utvrđivanju 'cijena' njihovih usluga.

Odakle ti fenomeni? O *svrsi* takvih aranžmana teško je nagađati, jer je njihov izvor (politička sfera) u biti skriven od javnosti. Međutim, moguće je određenije ukazati na njihovu *funkciju*: bez ozbiljenih uvjeta za strože definirano samoupravljanje, uslijed legitimacijskih potreba političkog sistema valja stvoriti *neku* formu u kojoj može izgledati da proizvođači sami upravljaju. To se čini putevima koji su do sada raspoloživi: formalnom demokracijom (pri izboru samoupravnih organa) i tržišnom razmjenom (pri 'razrješavanju' protuslovlja pojedinačnog i općeg na organizacijskom i globalno-društvenom nivou).

Kako se takvi procesi odlučivanja mogu odvijati samo uz velike komplikacije, ostaje stalno nužno političko posredovanje kojim se suzbijaju konflikti posebnih interesa i pospješuju donošenja gotovo svih bitnih odluka. Tako »samoupravljanje« zapravo ispada kao splet formalnih procedura, koje kao svoju pozadinu pretpostavljaju i (p)održavaju sistem autoritarnih i heteronomnih odnosa. To, međutim, nipošto ne znači da za samoupravljanje u striktnom smislu ne postoje nikakve mogućnosti.

Ostavljajući po strani političke pretpostavke (čija je promjena neizvjesna i koje nisu dostupne ograničenim zahvatima), usredsredit ćemo se na opreku koju smo utvrdili na početku razmatranja ograničenja samoupravnog sistema kakav je proglašen u Jugoslaviji. Riječ je o tome da je »samoupravljanje« zahvatilo samo u apstraktne procedure donošenja odluka, ali ne i u odnose proizvodnje. Stoga se za proizvodne radnike sudjelovanje u odlučivanju svelo praktički samo na pitanja raspodjele (zbog toga unutrašnji kvazi-tržišni odnosi i uspijevaju kao relativno uvjerljiva ideologija, koja čak obećava i reduciranje svakog kompleksnijeg i kreativnijeg rada na jednostavni, mjerljivi). *Tehnologijski* proces proizvodnje uzima se, međutim, kao nešto objektivno dato, što određuje čitavu organizaciju proizvodnje, tako da nema ni pokušaja da se ta organizacija (a, dakako, i sama tehnologija) izvede iz bilo kakvog projekta željenih društvenih odnosa. Istraživanje mogućnosti za takvu promjenu (a pokazano je da one postoje) dugoročan je posao, a jedna od pretpostavki za njega jest i valjana recepcija teorijskih i praktičkih solucija koje su već iskušane u demokratizaciji industrijskih odnosa u svijetu. Takva rješenja su

nastajala iz razloga izvanjskih 'humanističkim' motivima — zbog promjena na tržištu (zahtjev povećane fleksibilnosti) i zbog teškoća u svladavanju radnih konflikata (zahtjev proširenja i obogaćenja poslova).

SOCIJALNI ASPEKTI U ZAHTJEVIMA ZA FLEKSIBILNIJE PROIZVODNE SISTEME

Oblikovanje proizvodnih sistema, već od samih početaka industrijske proizvodnje, uključuje kako rješavanje tehničkih, organizacijskih aspekata, tako i rješavanje socijalnih aspekata proizvodnje. S razvojem i kompleksnošću proizvodnih sistema splet interakcija ovih aspekata postaje intenzivniji, a njihova koordinacija značajna za samo funkcioniranje sistema. Funkcioniranje ima svoja posebna značenja (efikasno, fleksibilno, produktivno, racionalno) i temelji se na maksimiziranju profita, te je oblikovanje proizvodnih sistema usmjereno na one njegove elemente koji omogućuju takvo funkcioniranje. Stoga se u analitičkom smislu, za potrebe planiranja, konstruiranja i redizajniranja, proizvodni sistem sve češće promatra ne samo kao ekonomski, već i kao tehnički, organizacijski i socijalni podsistem, gdje su podsistemi i njihovi elementi u interakciji.

U tom smislu postoji sve veće slaganje među znanstvenicima da je proizvodni sistem sociotehnički sistem, čiju strukturu čini 1. organizacijski podsistem, sa slijedećim bitnim elementima: politika, ciljevi, formalna organizacija; proizvodni plan, proizvodna kontrola; 2. tehnički podsistem, s bitnim elementima: strojevi, opremljenost, transportni sistem te proizvodnja odnosno raspored strojeva; 3. socijalni podsistem, s bitnim elementima: individue, odnosi, ponašanje, motivacija.¹² Perspektiva sociotehničkog sistema vidi se u »razmatranju outputa radnog sistema kao funkcije dvaju neovisnih, ali korelirajućih sistema: socijalnog sistema koji je sačinjen od individua i grupa i tehničkog sistema koji je sastavljen od radne tehnologije.«¹³ Isti autor naglašava ideju koja potječe još od Trista i Instituta Tavistock, da »se produktivnost ne može maksimizirati ako se razmatra samo jedan sistem. Obadvije dimenzije se moraju optimizirati skupa, da bi se postigla najveća uspješnost.«¹⁴

U našoj analizi izdvajamo, s jedne strane, socijalno-organizacijski (formalna organizacija, osobe, grupe, ponašanje, motivacija, odnosi, interakcija) i, s druge, tehnički podsistem. Tehnički sistem ima ugrađenu logiku koja se bazira na znanstvenim dostignućima u skladu s funkcionalnošću, profitabilnošću, fleksibilnošću u odnosu na zahtjeve tržišta. Stoga on u interakciji sa socijalno-organizacijskim podsistemom pokazuje nekoliko karakteristika značajnih za ovaj odnos, a prvenstveno agresivnost, dominantnost i minimalnu prilagodljivost. Teško da se ikakav sociopsihološki zahtjev ugrađuje u konstrukciju stroja; dapače, dominantnost stroja je utoliko veća ukoliko je više

¹² H. Habil, J. Bullinger, H. P. Lentz, *The Future of Work Technological Economic and Social Changes, VI International Conference on Production Research*, Novi Sad, Yugoslavia, August 24—29, 1981.

¹³ D. Nightingale, *Workplace Democracy: An Inquiry Into Employee Participation in Canadian Work Organizations*, University of Toronto Press, Toronto, 1982.

¹⁴ Op. cit., 126.

otklonio ljudske »manjkavosti«. Za ilustraciju tog trenda dovoljno je usporediti dosta često navođene karakteristike kompjutera u odnosu na karakteristike ljudi. Kompjuteri imaju dobru memoriju, brzi su, konzistentni, pouzdani, ali nisu kreativni niti spremni da se adaptiraju na novu situaciju. Ljudi imaju lošu memoriju, spori su, nepouzđani, ali su adaptibilni i kreativni. Logika je konstruktora i dizajnera da se poboljša stroj. Takav tip interakcije socijalno-organizacijskog i tehničkog podsistema izaziva niz pojava inkompatibilnosti u proizvodnom sistemu, a njihova kompatibilnost se istražuje i nastoji postići naknadnim promjenama, pretežno na razini organizacijskih aspekata. Stoga uočavamo da je u razvojnim modifikacijama proizvodnih sistema znatno veća dinamika između socijalnog i organizacijskog podsistema, dok je odnos s tehničkim podsistemom parcijalan (najprisutniji je u njegovom organizacijskom aspektu, a pod tim prvenstveno mislimo na organizaciju i planiranje rasporeda strojeva). Nasuprot tome, unutrašnja dinamika tehničkog podsistema je intenzivna.

U tom smislu, današnja situacija proizvodnih sistema se može predstaviti na slijedeći način. Socijalno-organizacijski podsistem se razvija od oblika Taylorove funkcionalne organizacije, tzv. znanstvenog menadžmenta, preko različitih tipova menadžmenta (management by results, management by objection, management by instinct, management by creativity), do participativnog menadžmenta, te industrijske demokracije i koncepcije o humanom menadžmentu (»Humanagement«), s adekvatnim tipovima ponašanja i motivacijskom strukturom. Tehnički podsistemi egzistiraju kao klasični, automatizirani, polu-automatizirani i kombinirani (klasični i automatizirani). Tehnike koje su prisutne u koordiniranju interakcije između ovih podsistema su obogaćenje posla, proširenje posla, oblikovanje i redizajn posla itd.

Oblikovanje proizvodnih sistema u okviru tog interakcijskog procesa, s intencijom smanjivanja konflikta te njegovog svodenja u humane okvire, ima svoj trnoviti put, a najpovoljnije tlo nalazio je u Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije pa do Maslowljeve teorije potreba — dakle, od pedesetih do osamdesetih godina. Realizaciju pruža sociotehnički pristup. Navest ćemo samo neke od uzročnika konflikta, te posljedice na koje se u okviru sociotehničkog pristupa reagira parcijalnim intervencijama pri oblikovanju ili redizajniranju proizvodnih sistema. *Uzroci* konflikta: radna monotonija; ograničena ili nikakva autonomija; parcijaliziran rad; nesadržajan rad; nemogućnost kontrole kvalitete vlastitog rada; neadekvatno vrednovanje rada; nefleksibilnost, krutost odnosa između različitih hijerarhijskih nivoa organizacije; determiniranost kompetencija položajem u hijerarhiji organizacije. *Posljedice*: loša komunikacija; loš protok informacija; neinventivnost, tromost u rješavanju iskršlih problema; gomilanje novih problema; diskontinuitet u proizvodnji; sporost, inertnost u međudjelskoj komunikaciji; apsentizam; fluktuacija radne snage; agresija prema strojevima; štrajk; općenito loše poslovanje, odnosno niska produktivnost.

Ovdje nam se odmah nameće nekoliko pitanja:

— prvo, koliko je sociotehnički pristup stvarno prisutan u kreiranju i oblikovanju proizvodnih sistema?

— drugo, u kojoj mjeri navedeni konflikti ometaju efikasnost proizvodnje?

— treće, koliko skladna interakcija podsistema sudjeluje u efikasnosti i fleksibilnosti proizvodnih sistema?

Što se tiče prvog pitanja, sociotehnički pristup se počeo primjenjivati pri preoblikovanju proizvodnog sistema s klasično utemeljenim tehničkim pod-sistemom i tejlorovskom formalnom organizacijom u socijalno-organizacij-skom podsistemu, i to u momentu kada je interakcijski konflikt (u navedenim točkama) dosegao maksimum. Sama primjena sociotehničkog pristupa varirala je od kompanije do kompanije. Elaboriran je i usklađivan samo dio uzroka konflikata, a većina rješenja je tražena po klasičnoj logici i u edukaciji inženjera za usavršavanje tehničkog podsistema samog po sebi. U tom je smislu zanimljivo zapažanje da »ljudi koji oblikuju proizvod, oruđa, alate i opremu u pravilu nisu svjesni utjecaja koji njihovi dizajni imaju na karakter rada. Nekolicina inženjera koji to počinju uočavati ima vrlo malo mogućnosti da bilo što učini.«¹⁵ Isti autor nadalje smatra da su u zahtjevima za oblikovanje proizvodnih sistema po sociotehničkom principu prihvatljivi slijedeći aspekti:

- ogromna reedukacija inženjera, koja bi naglašavala humane konsekvencije oblikovanja (u kojem mnogi koriste ljude kao strojeve);
- podrška višeg menadžmenta tehničke organizacije, što zahtijeva, prvo, njihovu reedukaciju, a onda sankcioniranje novog skupa kriterija oblikovanja;
- više utjecaja na oblikovanje od strane korisnika, proizvodne organizacije (ako su i one obavezane na organizacijske forme koje naglašavaju sjedinjenost socijalnih i tehničkih potreba);
- reedukacija s ekstenzivnim utjecajem na vanjske proizvođače zaliha proizvodne opreme.¹⁶

Stoga napori u sociotehničkom oblikovanju proizvodnog sistema imaju udjela samo u organizacijskom, a vrlo malo ili nimalo u konstrukcijskom dijelu oblikovanja tehničkog podsistema. Na tu konstataciju upućuje niz eksperimenata sociotehničkog pristupa zadnjih tridesetak godina, u SAD, Švedskoj, Kanadi, Danskoj, Holandiji, Francuskoj, SR Njemačkoj. S druge strane, problemi i konflikti ovog tipa javljaju se i u suvremenim automatiziranim proizvodnim sistemima, iako se tu radi o konfliktima drugačijeg referentnog okvira, jer proizlaze iz interakcije sa strukturalno drugačijom tehnologijom.¹⁷ U daljnju analizu ovog konflikta u okviru automatizacije nećemo ulaziti, cilj nam je samo da upozorimo na dominaciju tehnike, pri kojoj neke dimenzije konflikta ostaju ili se čak pojačavaju.

U kojoj mjeri spomenuti konflikti ometaju efikasnost proizvodnje? Praktički nema preciznog podatka koji bi omogućavao tehnički zahtjevan odgovor

¹⁵ Lytle William, A Smart Camel May Refuse that Last Straw, A Cause Study of Obstacles to Job and Organization Design in a New Manufacturing Operation, u knjizi *The Quality of Working Life*, Ed. by L. E. Davis, A. B. Cherns, and associates, 1975; Luthans F., Knod E., Critical Factors in Job Enrichment u knjizi *Perspectives on Job Enrichment and Productivity*, ed. by W. Suojanen, G. L. Swallow, Publishing Services Division School of Business Administration Georgia.

¹⁶ Op. cit., 131.

¹⁷ O načelima tih dimenzija konflikata u okviru nove tehnike govore više slijedeći autori: Thomas B. Sheridan, Computer Control and Human Alienation, *Technology Review*, October 1980; Paul S. Licker, The Japanese Approach: A Better Way to Manage Programmers?, *Communications of the ACM*, September 1983, vol. 26, № 9; Perry R. Morrison, A Survey of Attitudes Toward Computers, *Communications of the ACM*, December 1983, vol. 36, № 12.

na to pitanje. Koliko nam je poznato, do danas nema preciznog sveobuhvatnog mjerenja koje bi u svoj kompleksnosti pokazalo udio pojedinih parametara, njihovu međusobnu vezu u konstelaciji datih odnosa i promijenjenih odnosa, te u korelaciji s neefikasnošću odnosno efikasnošću. Pokazatelji postoje u okviru općeg trenda izraženog u obliku apsentizma, broja štrajkova, fluktuacije, ali ne mogu biti potpun i pouzdan podatak jer se promatraju pri mijenjanju uvjeta za jednu, dvije ili nekoliko varijabli. Stoga za tržišnu logiku najčešće i nisu dovoljni pokazatelj, odnosno, nisu dovoljno brz pokazatelj da bi se operiralo s kompleksnijim pristupima. Kompetitivna situacija traži brzu, preciznu, pouzdanu informaciju, traži preuzimanje tehničkih rješenja ostavljajući po strani potrebu za kompatibilnošću sa socijalno-organizacijskim parametrima.

Naime, za sada ne postoji jedan izgrađen funkcionirajući model proizvodnog sistema s uspješno izbalansiranim podsistemima (gdje je nivo konflikta i frustracije sveden na minimum), a samim tim ne postoji objektivna podloga na osnovi koje bi se mogla precizno izraziti njegova efikasnost. S druge strane, kompleksnost interakcijskog odnosa je takva da je teško unaprijed uključiti sve varijable (za to ne postoje ni interdisciplinarnе edukacijske pretpostavke) i precizno i pouzdano ih izraziti u prikazu efikasnog proizvodnog sistema. Stoga i dalje ostajemo u okviru dualističkog pristupa rješavanju proizvodnih sistema, gdje dualizam nije simultan iako je prisutna svijest o potrebi simultanosti (pogotovo kad se radi o visokoj tehnologiji, koja širi svoj prodor u tehničkom podsistemu i u osnovi postavlja visok rizik u radnoj okolini).

U ovoj analizi također nam je intencija da upozorimo na probleme koji su prisutni u zahtjevima sociotehničkog pristupa, te na napore koji su potrebni da bi se ti problemi prevazišli u oblikovanju ili preoblikovanju proizvodnog sistema. Jasno je da je prvenstveno značajno locirati razinu na kojoj se promjena uvodi. Pretežno je u dosadašnjim eksperimentima promjena inducirana na najnižoj razini, te se stoga problem pojavio već u općoj ideji o stimuliranju inventivnosti, kreativnosti i samoinicijative, gdje je čovjek kreativno biće a ne privjesak stroja, te ga potiču i drugi motivi i potrebe (samopotvrđivanje, samoaktualizacija, afilijacija itd.) osim novca.

Odmah možemo uočiti dvojaki karakter problema, tehnički i socijalno-psihološki. U tehničkoj dimenziji pitanje je kako biti kreativan u jednoj prilično precizno, do detalja definiranoj proizvodnji. U socijalnopsihološkoj, pak, problem je razbiti tradicionalno autoritarni odnos i mentalitet koji je na isti način inkompatibilan s općom idejom. U operacionalizaciji ideje i problema mogu se izdvojiti, slijedeći elementi: obezbijediti — veći stupanj autonomije; cjelovitost radnog ciklusa; kontrolu nad izvršenim poslom; povrat informacija o kvaliteti izvršenog posla; timski pristup rješavanju problema; mogućnost donošenja odluka. Implementacija tih dimenzija kroz odgovarajuće pristupe varirat će u odnosu na tip proizvodnje, proizvodni asortiman te kompleksnost proizvoda. Svaki od pokušaja oblikovanja, odnosno preoblikovanja unutar proizvodnog sistema s implementacijom tih dimenzija ili njihovog dijela zahtijeva *bržljivu pripremu* s različitim vidovima obuke (o participaciji, timskom radu, motivaciji, eventualno s dodatnom kvalifikacijom ili rekvalifikacijom, ovisno o specifičnim zahtjevima), testove i parametre mjerenja situ-

acije prije promjene i nakon promjene, testove i parametre spremnosti za promjenu. Jedan od eminentnih autoriteta socijalnopsiholoških aspekata preoblikovanja posla, E. Thorsrud, smatra da je za reorganizaciju koja uključuje sve potrebne faze potrebno najmanje pet godina.

Kad se promjena s navedenim dimenzijama počne uvoditi na najnižoj razini, ona povlači i lanac zahtjeva na višim razinama u organizaciji. Prvenstveno zahtijeva drugačiji tip komunikacije i informiranja s višim, srednjim i nižim tehničkim strukturama. Ovdje se javlja problem da pripadnici tih struktura doživljavaju to kao zadiranje u njihovo područje, preuzimanje njihovih funkcija, a samim tim i narušavanje njihovog tradicijom definiranog autoriteta. Razbiti krutost ovih odnosa i dovesti ih na nivo suradnje, timskog rada (unutar kojeg konflikt mišljenja može uroditi plodonosnijom idejom u rješavanju proizvodnosti), a da se tradicionalni socijalni autoritet pri tom ne nađe ugroženim, predstavlja sa socijalnopsihološkog aspekta vrlo tešku zadaću.

ZAKLJUČCI

Sociotehnički pristup strukturiranju proizvodnih procesa nije pri svojem uvođenju imao kao cilj ozbiljenje perfektne participacije radnika, niti su zadovoljstvo, samoaktualizacija i osobni razvoj radnika bili svrha o sebi. Uvođenje »ljudskih resursa« u igru optimaliziranja proizvodne organizacije bilo je prije potaknuto nekim razvojnim okolnostima koje su onemogućile korištenje starijih solucija uz jednaku profitabilnost. Uz rastuće nezadovoljstvo radnika poslom, to su:

- rast relativnog udjela kapitalnih investicija u opremu »visoke tehnologije« u sveukupnim rashodima;
- približavanje tržišta visoko razvijenih zemalja stanju zasićenosti, što povećava rizik krupnih investicija u velikoserijske i masovne produkcije i premješta konkurenciju sa smanjivanja troškova i snižavanja cijena na područje inovacije proizvoda, što skraćuje prosječni »životni vijek« proizvoda na tržištu;
- uspostavljanje vertikalnih kvazioligopolskih poslovnih veza između proizvođača i korisnika, što također pogoduje zamjenjivanju masovnije proizvodnje za anonimnog potrošača proizvodnjom ograničenih serija po specifikaciji;
- time uvjetovani zahtjevi za sve veću fleksibilnost proizvodnih sistema onemogućuju široku primjenu linija sa specijaliziranom opremom i »ugrađivanje« organizacijskih odrednica samo u tehnologiju, dok bi povećanje fleksibilnosti pod uvjetima detaljne podjele rada zahtijevalo jako uvećane troškove na indirektni i koordinacijski rad.

Jedini odgovor na promijenjene okolnosti jest razvoj fleksibilnih sistema koji, osim odgovarajuće opreme i organizacije, iziskuju i značajne promjene »radne snage«, odnosno personala izvan direktnog procesa, koji moraju postati dobrim dijelom i sami fleksibilni. To, pored odgovarajućih sposobnosti

kreativnog rješavanja problema, te koordinacije i kontrole vlastitog rada, znači da valja ukinuti odnos subordinacije izvršilaca unaprijed i bez ostatka definiranoj pripremi rada. Uz postojeće društvene i ekonomske odnose to dovodi do teškoće određivanja granica do kojih proizvođači smiju biti ovlašteni za samoodlučivanje, a da to ne ugrozi dati odnos snaga. U samoupravnom sistemu upravo takve inovacije u organizaciji proizvodnje omogućuju da proklamirani samoupravni odnos zadobije i odgovarajuću materijalno-produkcijsku osnovicu, koja do sada nije stvorena. Preostaje jedino pitanje na koji se realno prisutni posebni društveni interesi moguće dostatno osloniti u provođenju takvog preokreta u odnosu društvenih proizvođača i tehnologije. Naime, sve postojeće socijalne skupine imaju interese koji su profilirani upravo postojećom organizacijom. Zato socio-psihološki problemi uvođenja novih solucija ostaju tema posebne rasprave.

SRĐAN DVORNIK, LJERKA JAEGER-ČALDAROVIĆ
**FLEXIBLE SOCIAL SYSTEMS AS A FUNCTION OF
NONHIERACHICAL ORGANIZATION**

Perfect workers' self-management requires certain social presuppositions, such as abolition of vertical (social) division of labour, and of an opposition between social production and political administration. The system of self-management that is realized in Yugoslavia is far from the abolition of those two aspects of the division of society. The article deals with the possibility of introducing self-determination and decision making on the level of a workplace, using the experiences of the socio-technical approach. However, it is obvious that socio-technical change in itself cannot seriously threaten the established relation of power. It just renders possible the application of a real self-management on the level of production, other desirable social changes being left for an (uncertain) future.