

BOŽO JUŠIĆ

Ekonomski institut, Zagreb

## Participacija i samoupravljanje: protiv hijerarhije

(Izbor stavova sa Prve međunarodne sociološke konferencije o participaciji i samoupravljanju)

Prva međunarodna sociološka konferencija o participaciji i samoupravljanju\* obuhvatila je dosad najširi opseg znanstvenog razmatranja samoupravne problematike. U nazivu konferencije »Samoupravljanje kao ideja i kao praktički problem u svjetskom presjeku« obuhvaćeni su kako problemi na nivou globalnog društvenog sistema, tako i institucionalni, znanstveno-organizacioni i historijski aspekt tog pitanja.

No, osnovni lajtmotiv ovog skupa (kako je to istakao predsjednik organizacionog komiteta ovog skupa prof. dr E. Pusić) bio je ipak mnogo uži. Ovdje je dminiralo pitanje historijske nužnosti *hijerarhije* kao etičkog i funkcionalnog principa organizacije. Hijerarhijski princip prikazuje se ovdje često kao osnovna karakteristika nesamoupravne, pa čak i antidemokratske teoretske koncepcije globalnog društva, kao i organizacije kooperativne zajednice.

I polidisciplinarni pristup na ovoj konferenciji u kome su bili zastupljeni psihološki, sociološki, ekonomski, upravni i politički aspekti samoupravljanja, predstavljao je negiranje društvene podjele rada. To je bila akcija protiv podjele u kojoj svakoj problematici odgovara neka *dominantna* naučna disciplina pozvana da ju riješi, a donekle i protiv takve podjele unutar rada istog autora.

Iscrpni bi prikaz ove problematike tražio vrlo opširnu analizu. Zato je cilj ovog članka ograničen samo na ilustraciju antihijerarhijskih stavova na Dubrovačkoj konferenciji.

### 1. DEZINTEGRATIVNO DJELOVANJE RUKOVODNE HIJERARHIJE

Među referatima koji dotiču probleme hijerarhijskog rasčlanjivanja organizacije, nema nijednoga čiji bi autor u potpunosti zastupao hijerarhijski princip. Stavovi i prijedlozi autora kreću se od restrukturiranja hijerar-

\* Konferencija je održana u Dubrovniku od 13—17. XII 1972. god. Primljeno je 92 referata, koje sukcesivno objavljuje Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu.

hije za koje očekuju da će ublažiti nejednaku distribuciju moći, preko redukcije hijerarhijskih karakteristika unutar osnove hijerarhijske koncepcije, do zahtjeva za ukidanjem svake hijerarhije koja je izvor razlika u obogaćivanju ličnosti čovjeka.

Hijerarhijskoj koncepciji je bliza organizaciona ideja M. Muldera (The Learning of Participation). Polazeći od konstatacije da participacija predstavlja smanjenje distance između nosilaca vlasti, Mulder nudi sredstvo koje je neobično u krugu teoretičara sociologije organizacije. On smatra da se tu distancu premošćuje umetanjem što većeg broja intermedijatora između uloga s najvećom i najmanjom vlasti. Obično se takvo rasčlanjivanje tretira kao oruđe birokratizacije, no Mulder vidi opasnost takve mjere jedino u *rastezanju* hijerarhijskih razlika.

Tolerantnost prema nekim oblicima *elitizma* zastupa i A. Matejko (The Sociotechnical Principles of Workers Control) na osnovi iskustva u Poljskoj. On elitizam opravdava potrebom stabilnosti sistema.

Stavove zastupnika hijerarhijskog poretka prikazao je u svojim polaznim pretpostavkama M. W. Evan (Hierarchy, Alienation and Organizational Effectiveness). Među ostalim, ovdje se ističe Michelsov »željezni zakon oligarhije« prema kome samo *manjina* može uspješno rukovoditi organizacijom. Taj stav opravdava se i principima »veličine organizacije« i »tehnološkog imperativa«. Nasuprot ovim stavovima autor dokazuje da je hijerarhijska struktura negativno korelirana s *efikasnošću*. Efikasnije hijerarhijske organizacije su one koje ne vode računa o *svim* dimenzijama nejednolike alokacije resursa, nego samo o nekima. U prilog demokratizacije govore i rezultati dosadašnjih pokušaja dezalijeniranja i povećanja efikasnosti na nivou radnih jedinica. Zbog toga, on predlaže punu »destratifikaciju« u području podjele prema vještinama i znanju, u području nagrađivanja, autoriteta i informiranosti. Tim područjima obuhvatio je sve osnovne dimenzije hijerarhijske nejednakosti.

P. Docherty i B. Stymne (Office Workers' Participation in a Swedish Insurance Company) inzistira na redistribuciji moći putem drastičnih organizacionih promjena, kao što je ukidanje nižih rukovodnih organizacionih nivoa (snižavanje organizacione piramide) i pretvaranje uloge rukovodilaca sektora u ulogu konzultanata. Dio nekadašnje rukovodne uloge komuniciranja s rukovodiocem sektora, može vršiti predstavnik radne grupe biran na dva mjeseca.

I druge hijerarhijske karakteristike nisu nužne za uspješno obavljanje funkcija organizacije. To pokazuju iskustva organizacija koje se bave problemima omladine, o kojima referira R. Hall (Participation and Interorganizational Relationships). On dolazi do zaključka da je participacija veća na *nižim organizacionim nivoima*, te da je ovdje bolji kvalitet interorganizacionog odnosa (manje konflikata, više koordinacije, bolje komunikacije, brže rješavanje konflikata). One su sposobne za odlučivanje i akciju bez angažiranja ostalih hijerarhijskih nivoa.

No hijerarhijska karakteristika organizacije ne odnosi se samo na organizacioni položaj rukovodnih mjesta, nego i na način obavljanja rukovodne uloge. Ovdje se nailazi na ograničenja. Na osnovi analize metodom grupnog reagiranja F. A. Heller i J. S. Rose (Participation and Decision-Making Re-Examined), pokazuje da stil rukovođenja nije toliko karakteristika ličnosti

rukovodioca, koliko karakteristika socio-tehničkog konteksta donošenja odluke. Na osnovi iste metode i B. Wilpert (Behavioral Patterns of Influence and Power Sharing among Senior Management Levels) nalazi da su rukovodioci niže ljestvice spremniji na participaciju. Ovi zaključci ostavljaju otvoren problem mogućnosti mijenjanja sociotehničkih prepreka demokratskog stila rukovođenja.

B. Gustavsen (Environmental Requirements and the Democratization of Industrial Organizations) smatra da ovdje postoji slobodan prostor, u kome bi se zaštita izvršilaca mogla povećati još *više birokratiziranom* normativnom zaštitom njihovog demokratskog statusa. Manje strukturirani odnosi (»power-liability«) koji se obično shvaćaju kao demokratska zamjena klasičnog odnosa prava — dužnosti, i uopće destrukcija formalne strukture ide u korist moćnih, jer je njihovo ponašanje i bez toga manje prediktabilno. To opet smanjuje mogućnost obrane manje moćnih. Fleksibilni odnosi nisu dakle nužno vezani za stvarnu demokratizaciju. Ovu tvrdnju podupire komparativnom analizom norveških organizacija i američkih ekspozitura u Norveškoj. Ove posljednje su manje strukturirane unutar sebe, ali su više birokratizirane u odnosu na svoju centralu u svrhu zaštite od njenih neprediktabilnih akcija.

U drugim radovima problem hijerarhije više se proširuje s njene formalno najočitije karakteristike — organizacione piramide, na skrivenije razlike iz kojih proizlazi »nužnost« birokratske organizacione sheme. Ona se javlja kao faktor *dezintegracije*. Tako na osnovi iskustva uvođenja participacije u terapeutske svrhe F. E. Jones (Psychiatric Treatment Centres as Therapeutic Communities), dolazi do zaključka da sa smanjenjem diferencijacije uloga, uslijed participacije, *raste konsensus* a time i *kohezija grupe*. On ide i dalje pa upozorava na *polidimenzionalnost* kriterija te diferencijacije (sposobnosti, naknade i sl.), a time i na potrebu da se i organizaciono destruiranje hijerarhije ne provede samo u odnosu na *odlučivanje*. Takvom ograničavanju značenja hijerarhijskog principa on čak pripisuje i neadekvatnost mnogih dosadašnjih rezultata uvođenja participacije.

Indirektno to potvrđuju i nalazi u našoj sredini kojima je utvrđeno »prelijevanje« hijerarhijskog utjecaja s područja funkcionalne organizacije čak na području odlučivanja u centralnom radničkom savjetu, dakle na području predstavničke samoupravne strukture.

Rezultati istraživanja J. Obradovića (Distribution of Participation in the Process of Decision Making on Problems Related to the Economic Activity of the Company) pokazuju da je utjecaj rukovodilaca na odluke dominantan i unutar samoupravnih organa (koji bi trebali egalizirati utjecaje) i to u području ekonomskih odluka, rezerviranom za samoupravljanje, a najveći je u području raspodjele osobnih dohodaka koje je ključno područje razotuđenja u samoupravnom socijalizmu.

Na osnovi sličnih iskustava i J. Županov (Employees' Participation and Social Power in Industry) upozorava na nemogućnost da se formalno-institucionalnim promjenama ne mora osigurati simetričnost distribucije utjecaja rukovodilaca i ostalih radnika. Uspješna participacija je više posljedica, nego uzrok te promjene. Dosljedno tome smatra, da ni ostvarena horizontalna organizacija ne može osigurati uspješno samoupravljanje bez jake i autonomne vertikalne organizacije koja će sankcionirati tu participaciju.

Problem hijerarhije se, prema tome, ne može svesti samo na područje rukovodne hijerarhije.

## 2. TEHNOLOGIJA — SREDSTVO DOMINACIJE

Proširenje pojma hijerarhije s rukovodne ljestvice na druge oblike dominacije, politički problem hijerarhijskog principa organizacije prenosi se i na druga područja koja su do sada smatrana objektivno datim elementima.

Tako se i tehnološka podjela rada promatra u mnogim radovima kao politički problem hijerarhije. F. Fitzroy (*The Foundations of Political Economy*) smatra da hijerarhijski oblik organizacije nije toliko rezultat diktata *tehnologije* koja je usmjerena efikasnosti, nego rezultat tendencije  *vlasnika* da primijene davno poznati princip »podijeli pa vladaj«. Činjenica da vlasnici neposredno ne upravljaju poduzećem ne umanjuje vjerojatnost ove tvrdnje, jer je današnja kapitalistička tehnostuktura još uvijek ovisna o vlasnicima i njihovim interesima.

Zbog toga P. Docherty i B. Stymne smatraju da dosadašnji pokušaji proširenja posla (»job enlargement«) ne rješavaju bitno položaj radnika u radnoj organizaciji. Jedan od osnovnih uvjeta ostvarenja participacije je temeljita *promjena tehnologije* prema zahtjevima participacije, umjesto njenog uklapanja u postojeće ideološke okvire.

U istom pravcu i R. Massari (*From Workers Control to Self — Management*) pokazuje da je uvjet *društvenog progressa* prevladavanje uloge radnika u kojoj je on rasparčano oruđe podložno kapitalističkoj eksploataciji i formiraju svijest, da su ti uvjeti samo posebni oblici organizacije koji se mogu i trebaju mijenjati.

Pretpostavka o indiferentnosti tehnologije prema problemima samoupravljanja osniva se među ostalim na tezi (J. D. Thompsona) da se neizvjesnost smanjuje od okoline (i institucionaliziranog vrha) prema tehničkoj jezgri organizacije. G. Susman (*Decision-Making at the Work-Place under Varying Conditions of Environmental Complexity*) suprotno tome ukazuje na neizvjesnost u području tehnologije i predmeta rada. Zbog toga tehnička jezgra predstavlja *samostalnu podlogu* na kojoj se može razviti sposobnost i mogućnost radnika za odlučivanje, zajedno s njegovom participacijom na širim institucionalnim nivoima.

Protiv argumenata tehnološkog determinizma govori i V. Rus (*The Limits of Organized Participation*), ukazujući na recipročni odnos između tehnologije i socijalne organizacije. Tako aktivnost u radničkim savjetima podiže socijalni status i aspiracije, dok se utjecaj tehnologije ograničava na usko područje rada. Nesuglasnost rezultata o tom utjecaju, dobivenih u raznim organizacijama ukazuje na druge faktore kao što je organizaciona struktura, veličina i okolina poduzeća. Oni su možda više relevantni za ostvarenje samoupravljanja nego tehnologija. Razvoj tehnologije kreće se dalje prema otvaranju različitih organizacionih mogućnosti, pa tako i prema većoj mogućnosti participacije.

Slična tendencija u odnosu na *automatizaciju* pokazuje se i na osnovi analize Y. Bourdeta (*Automation et autoritate autogestion et autarchisme*). Automaizacija je faktor promjene društvenih odnosa vezanih uz hijerarhijski princip njihove organizacije.



### 3. DOMINACIJA NA OSNOVI PROFESIONALIZACIJE I SPECIJALIZACIJE

Kao iduća dimenzija hijerarhije, neposredno vezana za tehnološke hijerarhijske koncepcije je princip *profesionalne podjele uloga*.

Uz zahtjev za promjenom tehnologije P. Docherty i B. Stymne zato nadovezuju i organizacione mjere usmjerene *protiv specijalizacije*. Homogene radne grupe okupljene oko specijaliziranog posla moraju postati privremeno zaduženje koje se mijenja rotacijom unutar grupe i među grupama. U malim autonomnim proizvodnim grupama rješenje vide i J. M. Elden (Organizational Self-Management) i G. Benthem (Some Remarks on Power, Participation and Development).

Karakteristike profesionalnih izvora hijerarhije u društvenim službama ističe naročito B. Abrahamson (Conditions for Participation in Treatment Organizations: A Research Note). *Dominaciju profesionalaca* nad klijentelom potencira još i zahtjev za racionalnošću poslovanja. Ona intenzivira reificirani status klijenta. Racionalizacija, prema ovom autoru, traži veću organizacionu centralizaciju i profesionalnu specijalizaciju. Zbog toga društvo ne bi trebalo ekonomizirati takve institucije. S druge strane treba izmijeniti sadržaj profesionalnog rada zamjenom profesionalno-tehničkog modela, modelom koji se tretira kao *sociotehnički sistem* u kome je participacija klijenata bitna za uspješnost radnog procesa, a ostvaruje se odgojem i institucionalizacijom participacije pomoću predstavničkih tijela klijenata.

I organizaciona hijerarhija i profesionalni kriterij hijerarhije, koji je koreliran s njom, vezani su za *hijerarhiju informiranosti*. Taj aspekt ističe naročito P. Novosel (Self-Managerial Participation and the Great China Wall of Communication) i interpretira ga u odnosu na hijerarhiju u našem samoupravnom društvu.

Na negativno djelovanje profesionalne i druge hijerarhije u fazi razvijanja samoupravnih tendencija upozoravaju i drugi autori. Tako B. Gustavsen nalazi korjene devijacija pokušaja demokratizacije u *»otvorenom polju«* koje stvara socijalna promjena. U tom polju akumuliraju moć oni koji su u tom, pravom trenutku, na pravim pozicijama.

Na osnovi iskustva u Poljskoj A. Matejko navodi da su radnički savjeti postali instrumenti *tehnokratske mikroelite*, upotrebljeni u svrhu povećanja discipline, umjesto da dovedu do redistribucije moći. Upozorava i na sputavanje samoupravljanja državnim planom. Analogno A. Wos i M. Brzowska (Peasant Participation and Selfmanagement in the Development of Polish Agriculture) pokazuje da participacija ne može spriječiti sve veći stupanj kontrole organizacije sa strane stručnjaka. Zadovoljstvo radnika sa takvim stanjem, autor povezuje s njihovom dominantnom orijentacijom na materijalnu korist. No suprotno od Matejka, oni smatraju da je uspješnost, barem u odnosu na poljoprivredne zadruge, vezana uz njihovu integraciju s okolinom, a ne s autonomijom.

Na utjecaj stručne elite ukazuju i rezultati u već spomenutoj studiji J. Obradovića.

I V. Burger (Public Decision Making and Selfmanagement in an Industrializing Rural Commune) na osnovi istraživanja u Jugoslaviji pokazuje na suprotnost između potrebe za *stručnjacima* i potrebe samoupravljanja. Gustavson čak smatra da zbog postojanja hijerarhijskih okvira, demokratizacija

još više alijenira radnike. Slične ideje su polazna osnova rada V. Rusa. On ukazuje na empiričke podatke prema kojima se manipulativni efekti participacije i kod nas povećavaju s demokratizacijom. Izlaz iz takvih odnosa autor vidi manje u podizanju nivoa participativnog rukovođenja, a više u rukovođenju, *organiziranoj participaciji*. Formiranjem diferencirane strukture utjecaja za različite grupe prema njihovoj *profesiji* i profesionalizacijom rukovodilaca za nehijerarhijske funkcije treba ograničiti širinu utjecaja i istovremeno intenzivirati utjecaj svake grupe.

Nasuprot ovakvog prilagođavanja samoupravljanja postojećoj obrazovnoj nejednakosti, Ž. Tanić (Dimensions and Factors of the Apperception of Self-Management) pokazuje da se nedostatak obrazovanja kompenzira aktivnom participacijom u samoupravljanju i političkim akcijama. Ne treba, dakle, čekati podizanje obrazovnog nivoa samoupravljača ograničavajući njihovu funkciju na opseg njihove struke.

#### 4. ODNOS CENTRALIZACIJE I DRUGIH HIJERARHIJSKIH FAKTORA

Bentham je u svom radu pokazao da je tendencija *centralizacije* vezana za specijalizaciju. Taj proces »oligarhizacije«, *stvaranja monopolskih struktura* je zapreka participaciji i u međunarodnim odnosima, kao i u odnosima unutar poduzeća. Zato strukturalne uvjete za samoupravljanje treba tražiti u drastičnom smanjivanju specijalizacije između i unutar država. To se može provesti stvaranjem relativno *malih maksimalno autarhičnih* proizvodnih jedinica, koje se osnivaju na *jednostavnijoj tehnologiji*, a to bi opet trebalo smanjiti potrebu za centralnom koordinacijom i upravljanjem.

Ovu ideju potvrđuju i rezultati istraživanja M. P. Blaau (Interdependence and Hierarchy in Organisation), koji pokazuju da veličina organizacije ne meće veću diferenciranost uloga.

Opasnost koja se krije iza decentralizacije je fragmentiranje moći, što omogućava stvaranje *lokalne elite* ujedinjene neformalnim vezama koje vode pokraj formalnih demokratskih struktura. To mišljenje iznosi D. Garson (On the Political Theory of Decentralized Socialism). On diskutira o tome koliko su u Jugoslaviji centripetalne sile više problematične nego centrifugalne sile centralizacije.

Ipak, kao što zaključuje I. Adizes (On Conflict Resolution and an Organizational Definition of Self-Management, a Framework for Speculation) »decentralizacija je u sve složenijim uvjetima okoline preduvjet da se nadživi«. Participaciju zato Adizes smatra čvrsto vezanom za pluralizam i mobilnost.

U drugi minterpretacijama faktora koji su do sada isticani, autori su često isticali njihov aspekt u odnosu na globalno društvo kao i na nivo radne organizacije. No *dominacija društvenih aglomeracija* nad pojedincem predstavlja poseban oblik hijerarhijskog odnosa. Zato nasuprot današnjih velikih socijalnih aglomeracija, socijalne izoliranosti pojedinca i represije velikih sistema, B. Agger (A Cultural Phenomenology of Participation) vidi budućnost u participaciji unutar primarnih (face to face) grupa, malih grupa uopće i malih komuna usmjerenih na brigu za pojedinca i neposrednu nerepresivnu socijalnu regulaciju.

J. M. Elden svojim referatom potvrđuje da je participacija polidimenzionalni sistem međusobno zavisnih aspekata. Posebnu važnost ovdje ima

zavisnost participacije u radu od odnosa u društvu. Birokratske organizacije podređuju svojim principima ponašanje porodice, škola i radne organizacije. Masovna apatija u politici nije zato toliko rezultat potrošačke orijentacije industrijskog društva, nego prvenstveno rezultat *neparticipativnog društva*. Rješenje tog odnosa Elden vidi u razvijanju participacije rada: uvjet za participaciju treba stvarati počam od ujednačavanja moći na *radnom mjestu*. Autonomne radne grupe smatra ključnim elementom redefinirane radne organizacije, ali i izvorom promjena na razini globalnog društva: »Ako bi rad bio organiziran tako da se pojedinci nagrađuju za participaciju, učenje i samoupravljanje, a ne za izvršenje naređenja, pasivnost i prepuštanje potpunju kontroli, onda bi se slične posljedice javile u društvu gdje bi se podražavala participativna, a ne elitistička demokracija«.

## 5. ODGOJ I SELEKCIJA PREMA KRITERIJU SAMOUPRAVLJANJA

Razvijanje »*samoupravne svijesti*« kao sredstva za ostvarivanje samoupravnog društva uz organizaciono-hijerarhijske strukture ili izvan tih struktura, isticalo se kod nekih već navedenih autora, kao i u radovima koji su neposrednije orijentirani na taj problem.

Ostvarivanje demokratskih odnosa u pravcu od društvene nadgradnje prema njenoj bazi, posvetio je M. Mulder i naslov svog rada (*The Learning of Participation*). Među uvjetima kojima je moguće povećati participaciju u vlasti (promjena organizacione strukture, promjena motiviranosti vladalaca i podređenih, promjene u okolišu) posebnu pažnju posvećuje *odgoju participacije*. On smatra da rastezanje hijerarhijskih razlika velikim brojem organizacionih nivoa rukovođenja povećava motiviranost za vlast, a ne za participaciju, pa zbog toga treba rukovodioca odgajati u suprotnom pravcu.

Odgojnoj funkciji daju važnost i P. Docherty i B. Stymne, zahtijevajući da se trening rukovodilaca ne usmjerava samo na efikasnost rada nego i na *vještinu* iniciranja participacije.

B. Abrahamson smatra da bi se dominacija profesionalaca nad klijentima u društvenim službama mogla riješiti tako da im se uz tehničko i ekonomsko znanje daje *organizacioni i sociološki odgoj*.

Mjera koja se obično primjenjuje kod zapošljavanja kao alternativa obrazovanju je *selekcija*. Ona se pojavljuje u prijedlogu O. Friedmanna (*Dominance and Participation*). Da bi rukovodioci postali promotorni participacije, njeni organizatori, da bi mogli odabirati i usmjeravati participirajuće članove, moraju i sami biti selekcionirani prema kriteriju tog zadatka. Oni zato moraju biti mentalno zdravi, mentalno zreli, sposobni za razvijanje dobrih međuljudskih odnosa itd., što se sve može provjeravati kroz karakteristike njihovog ponašanja.

Na taj put unapređenja samoupravljanja ukazuje i J. Jerovšek (*Self-management System in Yugoslav Enterprises*), Samoupravljanje se može uvesti u birokratsku i autokratsku strukturu, ali onda može poprimiti njene karakteristike. Participativnije organizacije su efikasnije. On dalje zaključuje da je u našim organizacijama najjači utjecaj višeg rukovodstva, pa će se zato demokracija, a time i efikasnost, podići njihovim odgojem i izborom.

## 6. CJELOVITOST I CILJEVI SAMOUPRAVLJANJA

Različite dimenzije i izneseni pristupi demokratizaciji društva, pokazuju teškoće da se sva njihova raznolikost poveže u jedan cjeloviti sistem ideja. Taj problem se pokazao već u odnosu na *naziv* ove konferencije. Nazivu »participacija«, neki su pridali negativni politički pristup koji nosi dio tzv. demokratskih pokreta, koji su stvarno usmjereni na klasno pomirenje sa kapitalističkim sistemom. Diskusija je time priznala razmimoilaženje u *cilju* participacije. Usvojeno je ipak njeno pozitivno značenje koje je usmjereno humanizaciji društvenih odnosa. Termine: participacija, radnička kontrola i samoupravljanje, treba shvatiti kao tri stupnja razvoja istog društvenog sadržaja. U istom pravcu usmjerena je i definicija demokracije koja predstavlja jednaki utjecaj na rezultate politike (B. Dechard, H. Sherman, Workers Councils in the United States: A Hypothetical Case).

Pokušaju cjelovitog obuhvaćanja samoupravnog sadržaja prilazilo se na različite načine.

J. D. Edelstein (»Consumer« Representation on Corporate Boards: »The Structure of Representation«) upozorava na potrebu prekida s dihotomnom podjelom pojedinca, na alijeniranog *radnika* i *privatiziranog* člana masovnog društva. Demokratska kontrola društva može se postići, ako se ta podjela premošćuje participacijom u radnoj i neradnoj sredini; brigom za posao drugih, kao i za vlastiti, i dobrobit društva kao i za vlastitu.

Tražeci zajednički nazivnik raznih sistema samoupravljanja u multinacionalnim kompanijama, P. H. Van Gorcum (La participation des travailleurs dans une S. A. de trois Européens) ga nalazi u dva pravca koji se međusobno ne isključuju. Njihovo težište nalazi se samo u različitim fazama upravljanja. U fazi *formuliranja ciljeva* politike, funkcija participacije je u tome da uravnoteži različite grupe u organizaciji. U fazi *realizacije tih ciljeva* participacija je usmjerena više na humanizaciju radnog mjesta, treća faza upravljanja je *kontrola konzistentnosti* prve i druge faze. U raznim zemljama razvoj participacije ima težište na raznim fazama upravljanja.

Ujedinjavanje oprečnih organizacionih pravaca R. M. Terence (Motivation and Participation, an Integration), provodi posredstvom *teorije motivacije*. Njegovo zaključivanje bi se moglo sažeti ovako: ako je (prema Vroomovoj teoriji očekivanja) radni napor funkcija očekivanja, posljedica koje subjekt vrednuje, pošto vjerojatnost baš takvog outputa raste kada subjekt sam odlučuje (ili participira u odluci) o svojoj budućnosti, takva participacija povećava vjerojatnost da će akter intenzivnije raditi na ostvarenju tog outputa.

Za operacionalizaciju ideje samoupravljanja, naročito u odnosu na kapitalističko društvo potrebna je teorija koja tumači osnovne izvore promjene i izvore bitnih prepreka njenom ostvarivanju. Brojni radovi ukazuju na to da se rješenje nalazi u raščišćavanju odnosa između *dihotomije* cilja demokratskih pokreta.

W. A. Westley (An Evaluative Model for Worker Participation in Management) razlikuje dva izvora samoupravljanja. *Ideološki* koncept zahtjeva radničku kontrolu posla. Karakteristična mu je puna kontrola radnika na vrhu organizacije i mala ili nikakva kontrola na njenom dnu, a cilj mu je socijalna pravda. *Rukovodna* shema usmjerena je na ekonomske ciljeve i prihvaća da radnici mogu doprinijeti tom cilju i u toliko se prihvaća parti-

cipacija na dnu organizacione piramide. On smatra da na realizaciju tih modela utječu potrebe radnika i njihovi ciljevi, nivo ekonomije i tehnologije.

P. O. Van Gorcum određuje sredstva ostvarenja participacije prema dva osnovna cilja participacije. Dok se *humani* cilj participacije postiže reorganizacijom radnog mjesta, povećanjem informiranosti, samostalnosti i odgovornosti radnika, *ravnoteža različitih grupa* organizacije traži redistribuciju moći: pojačanje radničke kontrole nad rukovodnim akcijama.

Problem ravnoteže različitih grupa ne odnosi se samo na stratifikaciju poduzeća, nego i na klasne odnose. Zato R. M. Flaes Bonnzejzer (Yugoslavia — an Experience of Workers Self-Management) kritizira kapitalistički («neoklasični») pokušaj da se ciljevi samoupravljanja poistovjete s *reformističkim tendencijama* kapitalizma. Prema tim shvaćanjima, motiv je isti, a razlika je samo u izrazu. Kapitalizam računa profit po jedinici kapitala, a samoupravljanje dohodak po radniku. Bitna karakteristika samoupravljanja je, prema tom autoru, suprotno od kapitalističkih shvaćanja u diktaturi proletarijata.

Zato se neki autori odupiru »miroljubivom« rješenju klasnih sukoba putem pregovaranja. Tako A. Sandberg (Bureaucracy, Planing and Participation, pokazuje *besmislenost inkrementalizma*, postepenog ispravljanja društvenog sistema u malom. Takvi pokušaji vode održanju postojećeg društvenog stanja. Jer osnovna orijentaciona struktura takvog pristupa u svijesti pojedinca polazi od harmonijskog pogleda na društvo pasivnog shvaćanja čovjeka i mašinske perspektive organizacije. Iz te baze proizlaze formalno racionalni principi birokratske organizacije koja joj reproducira moć. Ta moć opet pojačava polazne stavove. Rješenje vidi u »Institucionalnom investiranju« u inovativne organizacije s punom participacijom.

J. C. Lammers (The Conceptions of Democratization in Organizations) radikalnije od Westley-a raščićava osnovne kriterije za ocjenu različitih demokratskih rješenja. On pokazuje da demokratizacija ne može neposredno biti stvar *efikasnosti* (kako to tvrde pristaše funkcionalističkog gledišta); izjednačavanje moći je *ideološka nužnost*. U skladu sa ovim »strukturalnim« pojmom demokracije autor traži da se uništi svaka hijerarhija koja služi paraliziranju inicijative grupa i pojedinaca. No suprotno od Marxovog shvaćanja, on vidi suprotnost u ove dvije tendencije: »demokratizacija ne može općenito donositi funkcionalne koristi i istovremeno smanjiti razlike u moći između raznih ešalona hijerarhije«. Ipak dozvoljava da jako smanjenje razlika u moći može dati pozitivne rezultate u revolucionarnim uvjetima. Zato smatra da se funkcionalna i strukturalna demokratizacija, a time i participacija i samoupravljanje ne mogu istovremeno maksimirati, nego samo optimalizirati.

U sličnom smislu, funkcionalističkom, odnosno ekonomističkom, shvaćanju samoupravljanja R. Franke oduzima argumente (Critical Factors in the Post-War Economic Growth of Nations). On dokumentira svoju tvrdnju da stope brzog rasta nacionalnih privreda nisu povezane sa participacijom, nego suprotno, na njih jako utječe kulturalna i individualna motiviranost na kojoj se osniva hijerarhijska socijalna struktura.

Pojam *efikasnosti*, međutim, ima bar dva značenja zavisno od primijenjenih gledišta: kapitalističkog i radničkog. Demokratizaciju ne treba gledati kao sredstvo veće *efikasnosti*, smatra L. E. Karlsson (Experiments in Indus-

trial Democracy in Sweden). »Demokratizacija, dok istovremeno vodi do povećanih fizičko-ekonomskih iznosa po satu i jedinici kapitala, može voditi do nižeg profita uslijed pomicanja pregovaračkih pozicija u poduzeću u prilog radnika. . .« S gledišta vlasnika demokratizacija može se smatrati kao nešto što smanjuje efikasnost. Zato treba ukinuti kapitalistički sistem.

Među drugima i K. Coates (The Quality of Life and Workers Control) pokušava raščistiti između funkcionalističkog i humanog shvaćanja cilja samoupravnih tendencija. Kapitalizam ne poštuje princip (Kantov kategorički imperativ) da *humanost* treba u sebi i kod drugih tretirati kao *cilj*, a ne kao *sredstvo*. On upozorava na nespojivost realne demokracije i kapitalističkog društvenog sistema, a time kao mit karakterizira sve pokušaje parcijalnih promjena tog sistema participacijom. Stvarnost je drugačija nego se prikazuje: »U današnjoj industriji šaka vlasnika ne samo da drži u pokornosti ogromnu masu zaposlenih, nego su tako uredili stvari da najaktivniji produktivni naponi njihovih potčinjenih mogu samo pojačati njihovu zavisnost«. Vlasništvo zato ne može biti niti (socijalno ili genetički) naslijeđena nejednaka distribucija »inteligencje«. Nedemokratska uređenja su osim toga počivala na pomanjkanju osjećaja vlastite vrijednosti potčinjenih. Treba zato reafirmirati to samopoštovanje i povjerenje u vlastitu vrijednost.

Tek ovakav pristup otvara mogućnost za integraciju nepovezanih parcijalnih samoupravnih tendencija, čije nedostatke kritički analizira J. J. Ramondt s obzirom na sistem konzultacija u okviru radnih jedinica u Holandiji. Ovo marginalno područje upravljanja nepozevano je s reprezentativnim tijelima na makronivou (u odnosu vlade—poslodavca i sindikata). Zbog toga ovaj oblik participacije dobiva instrumentalni karakter, umjesto da je usmjeren na demokratizaciju. Od njega se očekuje da podržava dominantne konzervativne vrijednosti poduzeća, da povećava hijerarhijsku moć, odnosno vlast, umjesto da vodi njenoj redistribuciji.

Na opća rješenja klasnih odnosa negativno povratno djelovanje ima svaka parcijalnost, no u okviru samoupravnog društvenog uređenja usaglašavanje i upotpunjavanje samoupravnih područja ima realnu materijalnu osnovu za razvoj.

Očito je da tom integracijom treba obuhvatiti uz humani, i ekonomski output samoupravljanja, jer efikasnost omogućava realizaciju humanih principa. Pri tome se pojavljuje problem hijerarhije ciljeva samoupravljanja. Osnovni cilj samoupravljanja, prema V. Rusu, je humani cilj, djelomično politički cilj, a najmanje ekonomski. Rang realizacije tih ciljeva je prema tom autoru suprotan deklariranom rangu.

U tom smislu može se shvatiti i kritika naše samoupravne prakse sa strane R. Marinkovića (Participation and Decision-Making Process in the Commune). On kao zapreku provođenja samoupravljanja ističe *parcijalnost samoupravljanja*. Da bi bilo djelotvorno, samoupravljanje se mora osnivati na totalnom modelu koji obuhvaća sva društva, na svim nivoima, mora integrirati sve oblike ljudske aktivnosti i to ne određivanjem s vrha, nego spontano.

To je ujedno pravac razvoja budućeg društva koje predstavlja dereificirani, de-specijalizirani i de-funkcionalizirani svijet (B. Agger), dakle svijet bez hijerarhije na svim nivoima.