

ALEXANDER MATEJKO
University of Alberta, Canada

Socio-tehnički princip radničke kontrole

(Poljski slučaj)

Kriza autoritativne moći

Autokratska kontrola radnih grupa prestala je uspješno djelovati, a pored toga, ona daje sve štetnije društvene i političke rezultate. Kako se povisuje nivo obrazovanja i aspiracija, ljudi se sve teže mogu pomiriti ne samo s niskim primanjima i primitivnim uvjetima rada, već i s neprimjerenom organizacijom i nesposobnim upravljačkim aparatom. S druge strane, čak i u političkim odnosima utemeljenim na zakonima elite, gdje »obični« ljudi nemaju nikakvu kontrolu, egalitarne tendencije su čvrsto ukorijenjene u masama, stvarajući snažan pritisak očekivanja koja su vrlo često sasvim ne-realna u sistemu visoko konzervativne i jalove birokratske strukture. S vremenom se ta struktura počinje drobiti pod pritiskom nezadovoljstva masa, čineći situaciju još težom za centraliziranu vlast. Ta vlast može izabrati jednu od tri osnovne mogućnosti: da pooštri kontrolu i pojača autokratske metode (riskirajući time još žešću reakciju masa u slijedećoj krizi autoriteta); da prebaci odgovornost na niže nivoe kontrole i na taj način sebe rastereti; ili, konačno, da dozvoli demokratsku društvenu inicijativu masa individualnim grupama — naročito radnim timovima — omogućujući im u većoj ili manjoj mjeri samoupravljanje. Ovo posljednje rješenje bi, naravno, bilo najdjelotvornije, budući da on ne bi samo oslobodilo centralnu administraciju bremena sve neugodnijih odgovornosti, već bi uz to doprinijelo stvaranju izvorne, kreativne sposobnosti među masama, neophodne za veću inicijativu, višu produktivnost i općenitu predanost ljudi onom što rade. Zbog jasnih razloga, oni na vlasti se opiru dosljednom provođenju akcije u tom smjeru, jer je to, u osnovi, u sukobu s utvrđenim tradicijama apsolutne vlasti. Neovisno od toga, to bi ugrozilo životne interese elite, smanjilo njene povlastice i uvelo nove ljude i ideje u više krugove.

Postoji još jedna poteškoća koja je do sada bila vrlo rijetko spominjana. Decentralizacija moći praćena porastom kolektivne sposobnosti masa nije samo stvar odgovarajuće radikalne političke reforme, već prvenstveno *socio-tehnički* problem koji zahtijeva veliki fundus znanja, strpljenja, ekspe-

rimentiranje i spremnost da se nauči iz neizbježnih pogrešaka. Momentalno u Poljskoj postoji veoma zanimljiva i kreativna grupa ljudi zaokupljena radom na teoriji djelotvorne akcije (prakseologije) i društvenim tehnikama (vidi Podgorecki, 1972., i druge knjige istog autora) — u skupu znanstveno potvrđenih smjernica za konstrukciju i transformaciju optimalnih društveno-organizacijskih sistema. Teško je promatrati djelotvorne oblike i metode sistema samoupravljanja općenito, a posebno radničkog samoupravljanja, a da se ne uzmu u obzir ti ljudi i njihov rad. Praktična iskustva i akumulacija znanja kroz proces pokušaja i pogrešaka moraju biti zamijenjeni i obogaćeni sociološkom analizom i sviješću o tome što je drugdje već postignuto. Drugo je pitanje da li će oni na vlasti biti voljni uzeti u obzir sve što je ustanovljeno istraživanjima tako relevantnim za političku akciju. Brbljavo frazerstvo o pseudoznanstvenoj osnovi sadašnjeg sistema je tako udobno da će eliti biti teško da ga odbaci u korist istinskog znanstvenog pristupa, koji zahtijeva (naročito na području društvenih znanosti) prihvaćanje sumnje i slobodu od dogmatizma. Nije potrebno da se političar podredi sociolozima, već da je u stanju otkriti bitno, prevesti jezik znanosti u jezik političkih smjernica i potaknuti (ali ne prisiliti) sociologa da proučava relevantna pitanja.

Nedostaci u prijašnjim konceptima radničke kontrole

U Poljskoj postoji znatna sociološka literatura koja opisuje iskustvo radničkih savjeta i KSR-a (Konferencija radničkog samoupravljanja). Ona nam mnogo govori o funkcioniranju tih savjeta i o pomanjkanju podrške radnika savjetima. Na primjer, istraživanje provedeno 1964. u četiri pogona mašinske industrije pokazalo je da su elementarni ali temeljni aspekti uloge sistema samoupravljanja, kao što je odnos između radnika i administracije, ili nastojanje da se poveća radnička kontrola, samo minimalno zaokupljali instituciju. To je bilo mišljenje i manualnih radnika i tehničkog osoblja, dvaju predstavnika zaposlenih i članova KSR-a. Manualni radnici vide sistem samoupravljanja kao nešto što se prvenstveno bavi disciplinom i proizvodnim normama pogona, inženjeri i tehničari smatraju da on usredotočuje svoje napore uglavnom na proizvodne norme i podjelu stimulativnih stopa i dodataka na plaću.

Predodžba koju ispitani radnici imaju o samoupravljanju razlikuje se po naglašenosti političke strane od modela sadržanog u samoupravnom sporazumu (Owieczko, 1966.).

Istraživanje radničkih savjeta u periodu od 1956. do 1958. pokazalo je da se radnici nisu osjećali kolektivnim upravljačima svojih radnih mjesta i da se postojanjem radničkih savjeta u tom pogledu nije ništa bitno promijenilo. Radnici »ne smatraju savjet u potpunosti organom upravljanja. Oni prvenstveno očekuju rješenje problema životnog standarda i spornih društvenih pitanja, dok se savjeti uglavnom bave pitanjima organizacije i proizvodnje.« (Jarosz, 1962). U jednom ispitivanju što ga je proveo Centar za istraživanje javnog mnijenja 1964., postavljeno je pitanje čije interese predstavlja radničko samoupravljanje i 41% od ispitanih manualnih radnika u električnim centralama i 47% u mašinskoj industriji su odgovorili da su to interesi profesionalnog upravljačkog aparata. S druge strane samo 8% odnosno 5% bili su mišljenja da radničko samoupravljanje predstavlja interese manualnih radnika (Wesolowski, 1962.), 35% svih radnika (manualnih i

tehničkog i administrativnog osoblja) koje je Centar za istraživanje javnog mnijenja ispitao 1960. smatralo je da radnik nema nikakvog stvarnog utjecaja na ono što se događa na njegovom radnom mjestu, dok je daljnjih 32% smatralo da je u tom pogledu situacija raznolika. Manje od 50% ispitanika je smatralo da opravdana kritika pretpostavljenih službi bilo kakvoj svrsi, a samo 23% je izjavilo aktivnu podršku takvoj kritici (Sicinski, 1961.).

Radnički savjeti su u Poljskoj, oformljeni 1956. kao izraz rastućeg nezadovoljstva industrijskih partijskih aktivista i akcionih grupa profesionalnog upravljačkog aparata, s po njihovom mišljenju, prevelikom centralizacijom nacionalne ekonomije. Oni su bili ti koji su predložili formiranje takvih savjeta kao sredstva pogađanja s višim slojevima industrijske birokracije — naročito pogodno, jer tako oni sami neće biti direktno uključeni. Participacija manualnih radnika u upravljanju je od početka bila samo malo više od parole. Sazivanje Konferencije radničkog samoupravljanja (KSR) 1958., koja je uskladila sve temeljne institucije radnog mjesta, uključujući radničke savjete, bio je logičan rezultat spomenutih namjera. Činjenica da su radnički savjeti postali popularni mit o demokratskom industrijskom upravljanju nije uzrokovana njihovom stvarnom ulogom — njima su vladali tehničari i ekonomisti, iako podržavani glasovima manualnih radnika — već mnogim i raznolikim očekivanjima značajnog dijela populacije u vremenu nakon oktobra 1956. Neprikladnost centralističkog modela ekonomije (čiji je veliki dio još uvijek nepromijenjen) u to je vrijeme bila tako vidljiva da su aktivisti savjeta mogli relativno lako predložiti i često čak i izvršiti stvarna poboljšanja — često s prešutnom podrškom profesionalnog upravljačkog aparata koji nije mogao otvoreno istupiti protiv više birokracije. U tom su smislu radnički savjeti i Konferencija radničkog samoupravljanja (KSR) postali sredstvo indirektnog pritiska tehnokratsko-političkih mikro-elita u različitim poduzećima na birokratsku makro-elitu, koncentriranu u regionalnim komitetima, centralnom komitetu Poljske ujedinjene radničke partije, centralama industrijskih udruženja i ministarstvima.

No, kako je pravilno istakao W. Morawski (1969.), položaj radničkih savjeta postao je teži kad su se iscrple očite rezerve produktivnosti; ušli su u stabilniju fazu i prvi val entuzijazma je splasnuo. U njihovom radu znatno su prevladavali problemi vezani za daljnje organizaciono usavršavanje.

Međutim, kako »uloga radničkog samoupravljanja ovisi o općenitoj situaciji u poduzeću, a na koju savjet ima vrlo ograničen utjecaj (Morawski, ib.), savjet može zapravo vrlo malo postići, ukoliko poduzeće nema znatno viši stupanj nezavisnosti i ako tržište ne igra veću ulogu u ekonomskom životu. Na sjednicama KSR-a i sastancima radničkih savjeta formuliraju se protuprijedlozi Udruženju¹ da bi se poduzećima olakšalo postizavanje normi ekonomskog plana (kao što kaže Moravski: »Te mjere administracija ili potiče ili snažno podržava«). Što god profesionalni upravljački aparat ne može glatko sprovesti) što direktno ovisi o službenicima na nivou iznad poduzeća), dolazi u nadležnost takozvanog samoupravljanja. Budući da vođe radničkih savjeta učestvuju u sastancima Udruženja, oni utoliko bolje mogu igrati ulogu koju od njih očekuje profesionalni upravljački aparat: ulogu branitelja od vanjskog svijeta i pomoćnika u administraciji poduzeća (Morawski ib., str. 252).

¹ Udruženje predstavlja viši nivo administrativne integracije (nešto kao korporacija na Zapadu).

Čini se da postoji slaba povezanost između ovog koncepta radničkih savjeta, kao »organa demokratskog upozorenja na nepravilnosti u planiranju i instrumenta za ispravljanje planskih indikatora« (Morawski, ib., str. 253), i njihovog šireg koncepta kao kolektivne inicijative svih radnika, ili barem većine. Niz faktora doprinosi ovakvoj situaciji: 1) KSR i najviši funkcioneri radničkih savjeta nemaju nikakav stvarni utjecaj na upravljanje. 2) Iako su oba ova tijela zadužena za poticanje radne snage na povećanje outputa, oni nemaju nikakva djelotvorna sredstva kojima bi to postigli, 3) Funkcioniranje obaju ovih tijela pretvorilo se u ritual i ona su svedena na oponašanje uloge upravljačkog aparata, ali bez njegove moći, 4) Sporna pitanja raspravljana na sastancima tih tijela daleko su od onih koje prosječan radnik smatra relevantnim i izvan su njegovih kompetencija; na osnovu ispitivanja, Morawski tvrdi da 86% radnika nije znalo temu posljednje sjednice KSR-a. 5) Radnički savjeti odjela koji su u principu najniži nivo u sistemu radničkog samoupravljanja, u praksi imaju potpuno marginalnu ulogu. 6) Postoji jasno vidljiv proces otuđenja, gdje se mali broj aktivista u savjetima odvajaju od tzv. običnih ljudi koji su ih izabrali. Suradnja s upravljačkim aparatom i partijskim sekretarijatom tvornice uvlači aktiviste udaljene od stvarnih interesa radnika i potpomaže razvoj elitističke orijentacije.

Moramo se složiti s Morawskim da se »organizacijska aktivnost sistema samoupravljanja prilagodila granicama koje je odredio mehanizam kontrole ekonomije. Budući da je bila, zajedno s profesionalnim upravljačkim aparatom, odgovorna za rad poduzeća, radnička samouprava je glasala o pitanjima planova i vidjela da su oni u poduzeću bili sprovedeni. Ali uloga poduzeća (uključivši radničko samoupravljanje) u ustanovljavanju planova je zbog mnogih razloga bila vrlo mala, a prostor za donošenje odluka i inicijativu ograničen pritiscima zahtjeva plana. Zbog toga samoupravno tijelo nije bilo u tolikoj mjeri središte aktiviranja radne zajednice, koliko sredstvo za intervenciju, pritisak, pregovaranje itd., izvan poduzeća. Umjesto da bude institucija odgovorna za uključivanje radne snage u procesu društvene participacije, upotrijebljeno je za sprovođenje formalnih zadataka.« (Morawski, op. cit., str. 260).

Radnički aktivizam

Sa stanovišta ove situacije treba razmisliti gdje i u kojoj mjeri radnici imaju druge mogućnosti participacije i djelovanja u poduzeću. Konačno, postoji cijela mreža društvenih organizacija i institucija na čelu s tvorničkom partijskom organizacijom i vijećem sindikata. Postoje mnogi komiteti i sastanci o produktivnosti. Aktivisti čine samo nekoliko postotaka kompletne radne snage, ali oni imaju bitnu ulogu, budući da o njima u velikoj mjeri ovisi da li će poduzeće uspješno proizvoditi i postići ostale svoje ciljeve. Oni obično potječu iz redova radnika s višom kvalifikacijom i boljim položajima. S jedne strane, oni su zainteresiraniji za pokazivanje svoje revnosti kako bi napredovali u svojim karijerama, a s druge, Partija i ostale organizacije na radnom mjestu žele ojačati svoj položaj posjedovanjem sposobnih i djelotvornih pristaša. Treba razlikovati različite vrste aktivista: one koji na taj način žele napredovati u karijeri, one koji su većim ili manjim pritiskom prisiljeni na participaciju, i konačno, one koji svoj »aktivizam« uopće ne

uzimaju ozbiljno. Kao što kaže J. Kulpinska, »motivi aktivizma su vrlo često povezani s mogućnošću kontakta s upravljačkim aparatom za vrijeme sastanaka i kampanja na relativno 'ravnopravnoj' osnovi. Ovaj motiv je često u vezi s dobivanjem unapređenja ili drugih povlastica. Aktivizam se smatra sredstvom napredovanja u hijerarhiji namještenika« (Kulpinska, 1969., str. 275).

Ljudi se često aktiviraju samo na ograničeno vrijeme da bi postigli neki određeni cilj, npr. da steknu dovoljne uvjete da bi došli u obzir za dodjeljivanje stana od poduzeća. Neki, međutim, uzimaju aktivizam vrlo ozbiljno i upadaju u neprilike uporno se boreći za izgubljene slučajeve ili uznemirujući utjecajne pretpostavljene.

Jasno je da niti ovako shvaćen »aktivizam«, a još manje spomenuti oblici prividnog sistema smoupravljanja nisu dovoljno djelotvorni. Ovaj model radničkog aktivizma je uglavnom ostao nepromjenjen od Staljinovog vremena. Partijska elita je godinama ignorirala činjenicu da je on neprimjeren stvarnoj situaciji. Čak je na devetom plenumu Partije Gomulka još govorio da »nikad nismo bili u situaciji u kojoj bi radnička klasa i radna snaga u pojedinim poduzećima bile lišene mogućnosti da participiraju u upravljanju nacionalnom ekonomijom i svojim radnim mjestom, i u kojoj one nisu te mogućnosti iskoristile (Nowe Drogi«, 6/1957., str. 10). Jasno je da je Gomulka identificirao radničku klasu s partijskim akcionim grupama i da nije želio priznati totalitarnu suštinu staljinističkog komunizma.

Sadašnja situacija je kompleksnija ne samo zbog rastućeg nezadovoljstva masa, već zato što način upravljanja društvom naslijeđen od Staljina sve više zastarijeva; ne samo brutalan, već često i apsurdan. Čak u SAD, usred prosperiteta i znatne osjetljivosti za javnost, ljudi osjećaju sve veću odbojnost prema manipulaciji. To je još izraženije u sistemu koji nije ispunio čekivanja masa i koji se od početka temelji na prisili. Masovni društveni prijelaz iz unutrašnjosti u gradove, do kojeg je došlo u Poljskoj za vrijeme šestogodišnjeg plana, bio je za mnoge vrlo koristan, usprkos svim nužnim općim i političkim ogradaama (Matejko, 1971. i 1972.). Dodatni faktor je bila realna nada za napredak njihove djece na tehničke i administrativne poslove. Ali s godinama je nespособnost režima postajala sve vidljivijom. Rastuće potrebe potrošnje, naročito u hrani i stanovima, nisu bile zadovoljene. Nova kultura je u stvari bila kultura inteligencije, a manuelnim radnicima je ostalo malo što osim krčme, čak su i razvikani planovi radničkih ljetovanja bili uglavnom popunjeni tehničkim i administrativnim osobljem. Stupanj rasta višeg obrazovanja bio je nedostatan da bi pružio mnoge mogućnosti djeci manuelnih radnika. U svakom slučaju, zahvaljujući povećavanju razlika u zaradama, društveni napredak je uglavnom postao neostvarljiv. A što je s odnosima u radnoj sredini? Kao što je već spomenuto, uvođenjem nove institucije radničkog samoupravljanja nije došlo ni do kakvih promjena na bolje. U masama je već dugo tinjalo nezadovoljstvo. 1961. se još uvijek znatan broj radnika što ih je ispitao Centar za istraživanje javnog mnijenja žalio na nedostatak alata (72% u mašinskoj industriji), njegovu slabu kvalitetu (55% u mašinskoj industriji, 44% u električnim centralama), zakašnjenja u opskrbi sirovinama (28% od svih ispitanih u različitim granama industrije), lošu organizaciju rada (7% do 32% u različitim granama industrije) i neslaganja s predradnicima (od 36% do 61% u različitim granama industrije).

Nisam spomenuo ove primjere da bih razglabao o režimu (uostalom, već sam o njima pisao u mojim radovima objavljenim u Poljskoj) (npr. Matejko, 1968., pogl. VI), već da jasno pokažem uvjete koje svaki začetnik reforme mora uzeti u obzir. Teško je reći kakve će reforme biti poduzete u Poljskoj i kada, ali se u svakom slučaju čini vrijednim razmotriti osnovne principe koje se mora imati na umu pri svakoj uspješnoj reformi radničkog samoupravljanja.

Socio-tehničke pretpostavke

1966. su izdavači »Nowe Drogi« zatražili od mene članak o prbolemu međuljudskih odnosa u radnoj sredini (vidi Matejko, 1966.). Pokušao sam formulirati slijedeće principe koje ću ovdje primijeniti na radničko samoupravljanje.

1. PRINCIP PREDNOSTI NAGRADE NAD KAZNOM

Ohrabrenje je djelotvornije od zastrašivanja: više se može postići od ljudi ako se dozvoli da se pojave nove potrebe, nego ako se ograniči na zadovoljavanje već postojećih. Trebalo bi da radnička samouprava predvidi potrebe ljudi, a ne da ih izbjegava, kao što se to do sada događalo. Samo stvari koje ljudi smatraju razumljivima, usko povezanim, sa sobom i subjektivno relevantnim, predstavljaju probleme kojima se treba baviti radničko samoupravljanje. Ekonomska inicijativa organa samoupravljanja neće imati svog smisla za radnike, dokle god njihova polazna točka ne postane životni standard radne snage. To, konačno, ne može biti odvojeno od pitanja produktivnosti, budući da ona odlučuje o tome da li se potrebe mogu zadovoljiti. Zbog toga se ne treba bojati obrata postojeće skale vrijednosti; ako ljudi imaju više prilike da zadovolje svoje potrebe i potrebe svoje porodice, vjerojatnije je da će uspješnije raditi.

Još uvijek postoji daleko previše negativnih poticaja na radnom mjestu u obliku kazna i prisila. Radnika se čak kažnjava zbog bolesti, budući da mu tvornički liječnik često ne može odobriti bolovanje, zbog pravila koja ograničuju trajanje tog bolovanja (Szczepanski). Pokušaji radnika da poboljšaju uvjete rada ili čak da povećaju produktivnost, mogu im stvoriti znatne poteškoće (pogotovo ako to ugrožava nečije privilegije) i u pravilu su vrlo slabo nagrađivani. Postoji pomanjkanje tolerancije za kreativne ljude, naročito ako njihove ideje mogu biti uzrokom bilo kakvih problema (a uvođenje bilo kakvih inovacija mora biti povezano s nekim poteškoćama). Radnici obično ne mogu mnogo postići pokušavajući da izvrše promjene na bolje, dok istovremeno ne žele uzaludno trošiti sredstva koja su im na raspolaganju. Takvo stanje neminovno vodi konzervativizmu i lošem radu. Radničko samoupravljanje bi moglo u mnogo čemu poboljšati stanje stvaranjem povoljnih uvjeta za javljanje individualne i kolektivne inicijative.

2. PRINCIP NADMOĆI INTEGRATIVNIH NAD DEZINTEGRATIVNIM TENDENCIJAMA

Da bi se održao, svaki sistem mora biti dosta kohezivan, ali ne do te mjere da postane krut. Bez sukoba suprotstavljenih sila ne bi bilo napretka — ali suprotstavljanje sile uvijek su potencijalna opasnost za raspadanje cijelog sistema, ako konflikt prijeđe određene granice. Zbog toga, ako se sistem želi

održati, integracija mora biti jača od dezintegracije, iako se ni ova potonja ne smije sasvim eliminirati, jer je bitna za održavanje fleksibiliteta i sposobnosti mijenjanja. Totalitarni sistem radi protiv sebe, otuđujući pojedince jedne od drugih. Istina, sistem uspješno spriječava formiranje neprijatnih saveza, podupirući međusobno neprijateljstvo i nepovjerenje, ali istovremeno ne dozvoljava konsolidaciju društvene energije u okviru više-manje autonomnih ljudskih grupa. Takav sistem uči ljude izbjegavanju lične odgovornosti prebavljanju tereta na više niveoe vlasti. Sve veća podjela rada umnožava broj grupa i kategorija zanimanja i čini težom skladnu kooperaciju — naročito zbog toga što ljudi u različitim stručnim područjima imaju razne vrste obrazovanja i razne načine mišljenja. Monopolitistički pogled na svijet, propovijedan od partija koje monopoliziraju svu moć, može stvoriti jedinstvenu integraciju, ali on također pothranjuje netoleranciju prema svemu što je drugačije. Kao rezultat toga, odgovorni ljudi i instiucije ne uzimaju dovoljno u obzir određene razlike u društvenom karakteru pojedinih zanimanja, što je naročito vidljivo u odnosu prema kreativnim zanimanjima (Matejko, 1970.). Monistički pogled na svijet je po samoj svojoj prirodi antidijalektičan i teško je shvatiti kako ga uvjereni marksisti mogu pomiriti s dijalektikom.

Uloga radničkog samoupravljanja je u velikoj mjeri u tome da sistematski izgrađuje strukturu jedne radne zajednice u kojoj može doći do kreativnog, a ne destruktivnog konflikta. U prvom redu, različite grupe i kategorije moraju imati mogućnost da se društveno konsolidiraju. Zatim mora biti stvorena mreža komunikacija koja će uspješno spriječiti okoštavanje i partikularizam. Različite bi se grupe i kategorije zanimanja morale stalno međusobno poticati na aktivnost čiji je cilj zajedničko dobro. Neophodno je eliminirati besplodne i dosadne sastanke, koji su do sada bili glavno uporište samoupravne aktivnosti, i umjesto toga stvoriti niz novih i privlačnih oblika interakcije. Brbljanje dugim govorima i beskrajna dosada referata moraju biti izbačeni. Nema stvarnog razloga da rad ne bude povezan s uživanjem, čak i u granicama normalnog radnog dana, da i ne govorimo o okvirima tjedna ili mjeseca.

Mreža stanica samoupravljanja trebala bi biti spretno spojena s mrežom već postojećih društvenih i profesionalnih veza u radnoj sredini. Samo tada sistem samoupravljanja može biti životan, a ne umjetno proizveden. Kad planira svoju organizacionu strukturu, on mora voditi računa o potrebi da neke veze učvrsti, a druge oslabi. Postoje grupe i kategorije među namještenicima koje imaju negativan efekt (npr. one nastale kao rezultat gajenja kompleksa inferiornosti i osjećaj kolektivne nemoći). Strategija razvoja organizacione strukture samoupravljanja trebala bi biti usmjerena ka slabljenju ili potpunom uklanjanju negativnih, i istovremeno sistematskom jačanju pozitivnih veza. Naročitu pažnju trebalo bi posvetiti malim grupama, ne većih od oko dvanaest ljudi. U takvim grupama su naročito dobri uvjeti za razvoj solidarnosti i kolektivne sposobnosti. One bi trebale činiti temeljne stanice sistema samoupravljanja (Matejko, 1971., Ossowski, 1957.).

3. PRINCIP PREVLADAVANJA PROGRESIVNIH NAD KONZERVATIVNIM SNAGAMA

U svakom sistemu postoje dvije temeljne vrste socio-tehničkih mjera: prve se odnose na rast sistema, dok druge nastoje održati tradicionalni poredak na kojem se zasniva njihovo postojanje. Obje vrste mjera su od suštinske

važnosti; ali kad ove posljednje postanu dominantne, sistem postaje sam sebi kočnica; on je otuđen od svoje svrhe i podliježe birokratskom okoštavanju.

Radničko samoupravljanje je odgovorno za osiguravanje stalnog priliva razvojnih snaga koje se izražavaju u obliku sve veše prijemljivosti radnika za novine i osjetljivosti za nedostatke postojećeg stanja. S druge strane, ono mora stvoriti okvir u kojem će se održavati stalan sklad starog i novog. Oni koji uvode novine, kao i tradicionalisti, moraju imati jednake mogućnosti da se potvrde i da uđu u kreativni konflikt kad god se odlučuje o nekoj bitnoj stvari. Ne smije se dozvoliti da jedna grupa prevladava, jer će to uvijek uništiti ravnotežu sistema — ukoliko cijeli sistem nije tako konzervativan da mu je potrebna potpuna reforma. Treba se uvijek pobrinuti da se osiguraju odgovarajuće mogućnosti za pojavu i razvoj inovacija na radnom mjestu.

Psiholozi i sociolozi mogu igrati vrlo važnu ulogu pri uvođenju inovacija, ako spretno usklade svoj rad s djelovanjem radničkog samoupravljanja. Stalna analiza onog što se događa u radnoj zajednici trebala bi, zajedno sa skupljanjem podataka izvana, stvoriti bogate zalihe informacija. To će služiti kao temelj ugrađivanja elemenata socio-tehničkih znanja u svakodnevni rad poduzeća, s naročitim osvrtom na primjenu radnih timova i na racionalno upravljanje njima. Pojedini radnici i pojedini radni timovi trebali bi koristiti socio-tehničko obrazovanje, koje bi doprinjelo da od njih nastanu optimalno vrijedni članovi samoupravnih organa. Stalno mora biti održavana pokretljivost cjelokupnog sistema radničkog samoupravljanja, jer će on u protivnom postati neprijemljiv za inovacije. Česte promjene u sistemu su poželjne dotle dok odražavaju različitost uvjeta i stvarna stanja, a nisu uzrokovane samo borbom moći diktatorskih pojedinaca. Vrijedno pravilo (opširnije vidi u: Matejko, 1973.) za upravljački aparat je formuliranje posebnih zadataka (strogo ograničenih prostorom i vremenom), koji se povjeravaju timovima koje su njihovi članovi sami oformili. Najvažnije je da je vrijeme postojanja tima ograničeno na period neophodan za postizanje cilja, što znači da se tim može reformirati ovisno o potrebama svakog novog zadatka. Čak i ako je sastav novog tima gotovo identičan starom, činjenica da je njegovo trajanje ograničeno zadatkom izazvat će ozbiljna razmišljanja o ličnim i organizacionim implikacijama novog zadatka. Šablona postaje previše važna u timovima koji dugo rade u istom sastavu pa lični i neformalni faktori postaju važniji od stvarnog rada na samom zadatku. Profesionalne veze bi se u radnim timovima uvijek morale pretpostavljati ličnim vezama, iako su i ove potonje potrebne.

4. VITALNI PRINCIP

Svi dijelovi sistema moraju doprinositi uspjehu cjeline. Glatko funkcioniranje svakog sistema, uključivši i radno mjesto, moguće je samo koordiniranjem svih dijelova. To se može postići pažljivim izborom svih dijelova koji su u međusobnoj interakciji, pažljivim utvrđivanjem i konzekventnim pokoravanjem pravilima kooperacije, jedinstvenim i jednoznačnim uputstvima, stalnom kontrolom stanja integracije različitih elemenata, neposrednim uvođenjem potrebnih modifikacija i održavanjem ritmičke prirode rada.

Radničko samoupravljanje može igrati važnu ulogu u postizanju tih preduvjeta i realnog životnog stanja. Međutim, njegov zadatak ne bi trebalo miješati sa zadacima profesionalnog upravljačkog aparata. Profesionalni upravljač-

ki aparat mora imati potpunu slobodu u vršenju svojih temeljnih funkcija motiviranja i koordinacije, dok radničko samoupravljanje treba tome pružiti pomoć, stvarajući najpovoljnije moguće uvjete za izvršenje zadataka upravljačkog aparata. Da ono preuzme profesionalne upravljačke funkcije, došlo bi do neuspjeha i to bi vodilo samo zbruci i prisilnoj upravi. Za egoistično orijentiranog profesionalnog upravljača može biti vrlo ugodno da se oslobodi odgovornosti, prebacujući pravo donošenja odluka na razne samoupravne komitete, ali rezultat će gotovo uvijek biti organizaciono zapuštanje poduzeća i dugi, zamorni razgovori kojima se ništa ne postiže. J. Wolski s pravom želi ukloniti profesionalne »idealiste«, koji žele preuzeti funkcije od kvalificiranog, profesionalnog upravljačkog osoblja, i koji se u pravilu pokazuju vrlo lošima i snizuju proizvodne mogućnosti poduzeća u kojem djeluju (Matejko, 1971.).

Primjena vitalnog principa na radničko samoupravljanje također znači da bi ono trebalo prožeti cijelu organizaciju radnog mjesta. Elementi samoupravljanja trebali bi biti uvedeni svugdje gdje ljudi surađuju na izvršenju specifičnih zadataka (nasuprot općima). U ovom kontekstu su vrlo vrijedni prijedlozi R. Likerta (1967.), kao i prijedlozi J. Wolskog u odnosu na poljski slučaj. Ovaj potonji predlaže dva područja u kojima bi trebalo sprovesti proces samoupravljanja: »udarne grupe« za izvršenje određenog zadatka, sastavljene od, ako je moguće, ne više od sedam ljudi koji razvijaju kolektivnu sposobnost tokom zajedničkog rada i udruženja istovrsnih zanimanja, koja se brinu za zajedničke interese koji proizlaze iz istih ili sličnih društvenih uloga zanimanja. Sa stanovišta J. Wolskog, sistem samoupravljanja ne može biti samo vanjski dodatak poduzeću, već mora sačinjavati njegovu društvenu bit. Ako prihvatimo ovu interpretaciju, cijela administracija poduzeća mora proći kroz transformaciju. Likert jasno vidi smjer te transformacije, iako se on ne služi konceptom samoupravljanja. On promatra profesionalnu upravljačku ulogu prvenstveno u ovisnosti od obrazovanja, a ne od sile. Temeljni zadatak vodstva je motivacija i koordinacija — ne direktnom primjenom autoriteta, već ujedinjujući podređene u timove, povjeravajući timu što je moguće više grupnog donošenja odluka i održavajući tim kao zajednicu koja uspješno djeluje. Čini se da se radničko samoupravljanje i demokratski stil u tehnici upravljanja međusobno nadopunjuju i da je jedno nemoguće bez drugog.

5. PRINCIP KOMUNIKACIJE U OBA SMJERA

Ako u nekom sistemu informacije teku samo u jednom smjeru (obično prema dolje), onda će sistem biti nedovoljno pokretljiv, a ispravljanje pogrešaka skupo i sa zakašnjenjem. U centraliziranom sistemu kontrole vrh je u pravilu loše informiran o tome što se dešava na dnu, budući da se na svakom posredujećem nivou tok informacija filtrira i iskrivljuje, ovisno o njihovim vlastitim interesima. Vrh često prešutno ignorira taj proces, budući da mu odgovara da ne bude svjestan pravog stanja stvari. Sistem samoupravljanja trebao bi općenito doprinijeti znatnom obogaćenju i raznolikosti strujanja komunikacija. To je prvenstveno pitanje nadomještanja postojećeg tehničkog i ekonomsko-organizacionog sadržaja informacija društvenim i kulturnim sadržajem. Život u radnoj sredini trebao bi biti sistematski transformiran i poboljšan, s naročitim naglaskom na samopoboljšanju i upravljanju samim sobom. Izmjena informacija između pojedinih stanica poduzeća koje je prihvatilo

samoupravljanje trebala bi se stalno podizati na viši kulturni nivo. Vrijedno je razmisliti i o razvijanju specifičnog folklora svakog radnog mjesta, koji bi društvenu sredinu u kojoj djeluje radna zajednica učinio privlačnijom. To nije samo pitanje poboljšanja radne okoline, već i obogaćivanja života radnika.

Strujanje informacija nastalo sistemom samoupravljanja mora voditi računa o stalnom razvoju pojedinaca i grupa. Iz toga proizlazi potreba za proširenjem odgojnih i obrazovnih programa i za njihovom uskom povezanošću s glavnim ciljem poduzeća. Ljudi trebaju biti obrazovani, ali njihovo obrazovanje mora biti korisno za poduzeće. Taj problem je kompleksniji nego što se čini na prvi pogled, budući da je u industriji često teško točno prognozirati koje će nove kvalifikacije biti potrebne. Ali u svakom slučaju treba uložiti mnogo vremena i truda u opće obrazovanje koje nema neke neposredne praktične ciljeve. Podizanje kulturnog nivoa radne snage je korisno iz mnogih razloga.

6. PRINCIP KORISTENJA SPOSOBNOSTI NA SVIM RAZINAMA

Poticanje inicijative na svim nivoima hijerarhije zaposlenih i odbacivanje tradicionalnog ograničavanja te inicijative na više niveoe, oslobađa moćan izvor latentne društvene energije. Ostvarenje radničkog samoupravljanja zahtijeva društveno-organizacijske uvjete u kojima je rasprostranjena kolektivna inicijativa. Na primjer, na polju stvaranja i izvođenja projekata treba dati široko područje djelovanja inicijativi pojedinih radnih grupa. Umjesto da uzaludno troše vrijeme i napor kontrolirajući sitnice, timovi bi morali moći djelovati nezavisno, s uvidom u *konačne* rezultate, a ne tok rada. Naravno, obrazovanje mora biti dostupno, ali ne smije biti izjednačeno s nadzorom. Umjesto postojećeg nezgrapnog i tromog birokratskog aparata, radni timovi trebali bi imati na raspolaganju stručnu pomoć, ako im je potrebna. Svaki bi tim trebao biti odgovoran za svoja vlastita sredstva, što vrijedi i za stručnjake koji im pomažu. Kao rezultat, cijelo poduzeće bilo bi utemeljeno na kooperaciji više-manje specijaliziranih grupa, od kojih je svaka usredotočena na svoj vlastiti zadatak. Trebala bi postojati sloboda izbora pri prelaženju iz timova koji su završili svoje projekte u one koji započinju nove. Timovi se mogu i moraju udruživati kad su njihovi zadaci povezani.

Vitalno pitanje je osposobljavanje pojedinih članova da međusobno pozitivno djeluju i da pokažu inicijativu koja ne vodi u konflikt. Na tom području postoje mnoge mogućnosti za pojedinačnu i grupnu psihoterapiju. Teorija pozitivne dezintegracije K. Dabrowskog mogla bi naći zanimljivu primjenu u transformaciji međuljudskih konflikata u konstruktivne mjere vlastitog razvoja, ne samo za pojedince već i za cijele grupe (Dabrowski, Kowczak, Piechowski, 1970.).

Široko istraživanje ponašanja malih grupa i naročito međuljudskih odnosa njihovih članova koje se danas provodi, trebalo bi biti primljeno u radničkom samoupravljanju. Postoji mnogo vrijednih podataka o izboru članova, podjeli zadataka, motivaciji, koordinaciji aktivnosti, vodstvu, postupanju prema devijantnim članovima itd. Trebalo bi se potruditi da se ti općeniti zaključci prevedu u socio-tehničke direktive, koje će pomoći samoupravnim grupama da postignu odgovarajuću pokretljivost i djelotvornost.

7. PRINCIP URAVNOTEŽENOG MEĐUSOBNOG DJELOVANJA IZMEĐU SISTEMA I VANJSKE OKOLINE

Ovom principu se sistem mora prilagoditi, održavajući istovremeno svoju autonomiju. Vanjska intervencija ozbiljno prijeti sistemu gubljenjem mogućnosti nezavisnog i praktičnog djelovanja, tako da on prestaje biti od naročite koristi. S druge strane, pomanjkanje čvrstog i aktivnog odnosa između sistema i vanjskog svijeta rezultira zatvaranjem i otuđenjem sistema.

Taj princip jednako vrijedi za položaj sistema samoupravljanja u odnosu na vanjski svijet i za odnos između sistema i njegovih pojedinih dijelova. Što se tiče prve opasnosti, radnička samouprava mora biti sigurna u potpunu autonomiju svojih unutrašnjih poslova i u razumnu autonomiju u vanjskim poslovima. Ne smije biti ometana stalnim uplitanjem i brojnim direktivama. Samoupravna radna zajednica mora učiti na vlastitim pogreškama. Naravno, bit će korisna izmjena informacija s drugim radničkim samoupravama, a mora biti dostupno i odgovarajuće obrazovanje. Međutim, mora se praviti razlika između pomoći i totalitarne kontrole koju je do sada imala svemoćna birokracija ministarstva i partijskih organizacija. Porast detaljnih naredbi je veoma naškodilo sistemu, budući da je onemogućio slobodu djelovanja i učinio gotovo nužnom primjenu nedozvoljenih mjera. Pokušaj da se uspostave pravila za svaku predviđivu situaciju nije samo apsurdan, već i uništava u začetku svaku inicijativu koja bi bila moguća u okviru utvrđenih granica. Formalistički orijentirani »stručnjaci« za radničko samoupravljanje nanijeli su štetu koju je sad teško popraviti. Umjesto da potiču društveni duh, oni su sveli pitanje samoupravljanja na mnoštvo okoštalih formula koje su ga odvojile od radnika i njegovih stvarnih interesa. Značajno je da su ti stručnjaci često neprijateljski raspoloženi prema sociologiji, opravdano se bojeći konfrontacije birokratskog mita sa stvarnošću života. Može se imati različite ograde u pogledu sociologa koji se bave pitanjem radničkih savjeta u cjelini, ali su oni u najmanju ruku dali širok svjestan doprinos.

Činjenica da su u socijalizmu sredstva za proizvodnju narodno vlasništvo (čak i ako je to za sada državni kapitalizam), stvara mogućnost sporazuma između države i sistema samouprave pojedinih poduzeća o tome, da ovi potonji preuzmu upotrebu sredstava za proizvodnju uz ugovorene uvjete. Bilo bi najbolje kad bi država ograničila — kao što se to desilo u Jugoslaviji — svoju direktnu ekonomsku i administrativnu moć, ostavljajući široko polje aktivnosti slobodnom tržištu. Naravno, u uvjetima područstvljenih sredstava za proizvodnju ta sloboda neće nikada biti tako velika kao u kapitalističkoj ekonomiji. Država bi trebala imati pravo da sa sistemima samouprave dogovara uvjete pod kojima će potonjima biti na određeno vrijeme dodijeljena sredstva za proizvodnju. Sistemi samouprave ne bi smjeli doći u priliku da imaju sredstva za proizvodnju u svom vlasništvu, budući da bi to s vremenom dovelo do fundamentalnih promjena u njihovoj društvenoj prirodi. Vizija područstvljene, planske ekonomije u kojoj bi država, samouprava stručnjaka, radnička samouprava i potrošačka samouprava tijesno međusobno surađivale, može se ostvariti samo onda kada je država voljna ograničiti svoj monopol na moć.

Naravno, slobodno tržište kako je ovdje opisano ne znači potpuno slobodnu borbu snaga ili bespoštednu konkurenciju između pojedinih samoupravnih poduzeća. Njihov ekonomski uspjeh ovisit će više o skladnoj kooperaciji

s drugim poduzećima, nego o konkurenciji. Međutim, ovo neće biti prisilna kooperacija koju nameće birokracija, već će se odvijati na dobrovoljnoj osnovi i kao rezultat pravilnog razumijevanja prednosti koje su tu uključene.

U sistemu radničke samouprave članstvo radnih grupa, savez s ostalim grupama, unutrašnje promjene i moguće raspadanje timova moraju biti na dobrovoljnom principu. Zapravo je potreban samo minimum općih pravila da se grupe održe u zdravim uvjetima i da se spriječe pretjerani sukobi između njih. Jedno od njih trebalo bi sprečavati da radne grupe degeneriraju, kao rezultat upotrebe najamnog rada koji dozvoljava eliti grupe da egzistira na račun drugih. Nužno je, također, da se spriječi monopol određenih grupa na najomiljenije zadatke.

8. PRINCIP FEEDBACKA

Efekti radničke samoupravne djelatnosti moraju djelovati na konkretan i uvjerljiv način, kao poticaj daljnjem razvoju. To je u prvom redu pitanje dovoljne jasnoće i vidljivosti tih rezultata, a zatim njihove transformacije i ohrabrenja.

Vrlo često su rezultati rada tako neopipljivi, a njihov utjecaj na radnu okolinu tako zakašnjeli da radne grupe ne mogu dobiti dovoljno priznanja za ono što rade. Moraju biti postavljeni jasno vidljivi i jedinstveni kriteriji za rezultate rada, kao osnova vrednovanja grupne i individualne produktivnosti. Sve nagrade i priznanja moraju biti u jasnom odnosu prema tim kriterijima. Činjenica da se odnos između poduzeća i samoupravnih radnih timova temelji na principu dogovora koji uzimaju u obzir rezultate, trebala bi doprinijeti djelotvornom feedbacku.

Ali ovdje nisu uključeni samo financijski aspekti. Treba učiniti sve što je moguće da radnici vide rezultate svog rada i da se njima ponose. Propaganda i reklama mogu u tome igrati važnu ulogu tako dugo dok su istinite i djelotvorne. Postojeće stanje stvari u kojem se plakat smatra automatski apsurdnim i neistinitim, mora biti promijenjeno. Društvena uspješnost propagande mora biti stalno projeravana.

9. PRINCIP OSIGURAVANJA MOGUĆNOSTI ZA SAMOSTALNI RAZVOJ

Što je jedna radna grupa stručno sposobnija, to je opravdan veći oprez pri intervenciji izvana, to je sigurnije da će grupa biti u stanju raditi samostalno na vlastitom poboljšanju. Pojedine samoupravne timove i cijeli sistem samoupravljanja trebalo bi poticati da se stalno usavršavaju. Ustupci uvijek moraju biti prije teški nego laki (iako stupanj poteškoće ne smije, naravno, biti nerazuman). Radnike treba stalno pojedinačno poticati (ne prisiljavati) da razviju svoje mogućnosti i sposobnosti. Poduzeća bi trebala imati široku mrežu mogućnosti za karijeru putem koje bi radnici napredovali. S te bi strane trebao doći određeni poticaj.

Problem razvoja ličnosti ne smije biti zaboravljen. U tome su korisni i savjeti pomoći industrijskih psihologa. Samoupravno bi radno mjesto trebalo biti povoljna sredina za razvoj ljudskih potencijala. Ljudi i prečesto postaju psihološki deformirani zbog predugog ostajanja na jednom poslu. Zbog toga ih treba poticati da od vremena do vremena mijenjaju zvanja ili, u najmanju ruku, poslove.

10. PRINCIP HUMANIZACIJE SISTEMA

Pod tim mislim da poduzeće treba uzeti u obzir stvarne i potencijalne ljudske potrebe, interese, ciljeve i ambicije. Ono ih treba uzeti u obzir, ali ne i podrediti im sve ostalo. Jer, radno mjesto, po samoj prirodi stvari, nije dobrotvorna institucija; ono ne postoji samo da se bavi više ili manje opravdanim potrebama svojih radnika već u prvom redu da proizvodi. Međutim, bitno je da postoji osnovni sklad između rada i želja, potreba i mogućnosti ljudi. Nesklad između formalne i neformalne organizacije na radnom mjestu ne smije biti prevelik, budući da ni jedna od te dvije organizacije ne može steći odlučujuću prednost.

Postoje kreativne mogućnosti u neformalnoj organizaciji koje mogu biti iskorištene za napredak poduzeća samo u uvjetima široko utemeljenog radničkog samoupravljanja. Prirodna ljudska težnja slozi i prijateljstvu trebala bi se ispuniti u samoupravnim grupama umjesto u klikama, a briga za ljudska bića trebala bi, umjesto otrcane fraze, postati stvarnost svakodnevnog života.

Prevela: Vesna Pusić

LITERATURA

1. Dabrowski, K., Kowczak, A. i Piechowski, M., *Mental Growth Through Positive Disintegration*, London, 1970.
2. Jarosz, M. i dr., »Samorząd w opiniaoh załog fabrycznych«, u *Studia nad rozwojem klasy robotniczej*, Łódź — Warszawa, 1962.
3. Kulpinska, J., u *Przemysł i społeczeństwo w Polsce Ludowej*, Wrocław: Ossolineum, 1969.
4. Likert, R., *The Human Organization*, New York, 1967.
5. Matejko, A., »Socjotechniczne przesłanki kształtowania stosunków międzydzkich w zakładach pracy«, *Nowe Drogi*, 11 (1966.)
6. Matejko, A., *Socjologia Pracy*, Warszawa, 1968.
7. Matejko, A., *Usłowa Tworczeskoga Truda*, Moskwa, 1970.
8. Matejko, A., »From Peasant into Worker in Poland«, *International Review of Sociology*, 3 (1971.) i u *East Europe*, vol. 21, br. 6 i 7 (1972.)
9. Matejko, A., »Wolszczyzna«, *Kultura*, 1—2 (1971.)
10. Matejko, A., *Kultura pracy zbiorowej*, Warszawa, 1973.
11. Morawski, W., »Funkcje samorządu robotniczego w systemie zarządzania przemysłem«, u *Przemysł i społeczeństwo w Polsce Ludowej* (ur. J. Szczechowski), Wrocław: Ossolineum, 1969.
12. *Nowe Drogi*, 6 (1957.)
13. Ossowski, S., *Ku nowym formom życia społecznego*, Warszawa, 1957.
14. Owieczko, A., »Działalność i struktura samorządu robotniczego w opinii załog fabrycznych«, *Studia Socjologiczne*, 3 (1966.)
15. Podgorecki, A. (ur.), *Socjotechnika. Style działania*, Warszawa, 1972.
16. Sicinski, A., »Postawy wobec pracy i własności oraz ich społeczne uwarunkowanie«, *Studia Socjologiczne*, 2 (1961.)
17. Wesolowski, W., »Robotnicy o swojej pracy i swoich zakładach pracy«, *Studia Socjologiczno-Polityczne*, 12 (1962.)

Alexander Matejko

THE SOCIOTECHNICAL PRINCIPLES OF WORKERS' CONTROL (THE POLISH CASE)

(Summary)

In this article the author analyzes the condition and some drawbacks of the working class self-management as being developed in Poland. On the basis of this analysis he suggests ten principles on the improvement of human relations in industry in order to apply them to the working class self-management. These principles are the following: 1. Predominance of reward over punishment, 2. Predominance of integrative over disintegrative tendencies, 3. Predominance of expansionary over conservative forces, 4. The organic principle, 5. Two-way communication, 6. Multi-level resourcefulness, 7. Balanced interaction between a system and the external environment, 8. Feedback, 9. Providing opportunities for self-development, and 10. The principle of humanization of the system.

Translated by Majda Tafra