

Josip Županov

INDUSTRIJSKI KONFLIKTI I SAMOUPRAVNI SISTEM

Upravljanje konfliktom u socijalnim sistemima

Konflikt je inherentan socijalnim sistemima jer neizbježno proizlazi iz same prirode društvenog života.¹ Sam termin konflikt obično asocira na de-integrativne efekte. Doista, konflikt razbija jedinstvo sistema: povećava ogorčenost, vodi napetosti unutar skupine koja može rezultirati agresivnim i destruktivnim ponašanjem (uključujući čak fizičko nasilje i krvoproliće), razara normalne kanale suradnje i odvraća pažnju članova od ciljeva sistema.² Međutim, suvremeni sociolozi³ naglašavaju da konflikt ima i integrativne efekte: konflikt definira probleme, vodi rješenju problema, povećava skupnu koheziju, vodi sklapanju saveza s drugim skupinama i održava budnu pažnju skupine o interesima članova.⁴

Ako promatramo intrasistemske konflikt (a u složenim sistemima to je uvijek i intergrupni konflikt), onda ograničena količina konflikta može, makar i posredno, pridonijeti interakcijama u sistemu a time i integraciji sistema. Međutim, eskalacija konflikta u sistemu koja se zasniva na tome da svaki agresivni akt »prirodno« izaziva još veću neprijateljsku odmazdu, pri čemu se pojavljuje »negative trading«⁵ (tj. da su na svakoj novoj točki dinamike sistema obje strane na gubitku), dovest će do toga da prevladaju

1) R. W. Mack, »The Components of Social Conflict«, **Social Problems**, 12, Spring 1965.

2) P. B. Horton i C. L. Hunt, *Sociology*, 2 nd ed., New York, McGraw, 1968, str. 309—310.

3) Najpoznatiji rad koji naglašava integrativne funkcije društvenog konflikta svakako je L. A. Coser, **The Functions of Social Conflicts**, The Free Press of Glencoe, New York, 1956. Coser se oslanja na pionirski, danas klasični rad G. Simmela, **Conflicts** (preveo na engleski R. Bendix), The Free Press of Glencoe, 1955. »Konstruktivne aspekte« industrijskog konflikta naglašavaju R. Dubin, »Constructive Aspects of Industrial Conflicts, A. Kornhauser et al, eds., **Industrial Conflict**, New York, McGraw, 1954, str. 37—47; i H. L. Sheppard, »Approaches to Conflict in American Industrial Sociology«, **British Journal of Sociology**, 5, Dec. 1954.

4) Horton i Hunt, **ibidem**.

5) K. Boulding, »A. Pure Theory of Conflict Applied to Organizations«, R. L. Kahn i E. Boulding, eds., **Power and Conflict in Organizations**, New York, Basic Books, 1964, str. 141.

dezintegrativni efekti. Takav »Richardsonov proces«, za koji Boulding smatra da se može opisati u mnogim aspektima društvenog života, vodi prema točki gdje nastupa slom sistema.⁶ Premda slom funkcioniranja sistema ne mora značiti i definitivno uništenje sistema, nego samo završetak jednog i početak drugog ciklusa u sistemu (a to upravo vrijedi za industrijske konflikte koji nas ovdje zanimaju), dezintegrativni efekti takvog privremenog sloma mogu biti vrlo veliki, a ekonomski i društveni troškovi neprihvatljivo visoki. S obzirom na to, socijalni sistemi se suočavaju s potrebom da, ako već ne mogu da uklone konflikt,⁷ barem kontroliraju njegovu dinamiku kako bi se minimizirala opasnost od sloma sistema, odnosno kako bi se »konflikt zadržao na kreativnoj i korisnoj strani« nevidljive ali kritično važne barijere koja dijeli 'dobar' konflikt od 'lošeg'⁸ (tj. integrativni od dezintegrativnog konflikta). Dakle, pojavljuje se potreba za reguliranjem konflikta ili za »upravljanjem konfliktom«.

Potreba za »tension management«⁹ ili »conflict management« osobito je naglašena u socio-tehničkim sistemima u industriji. Čini se da nije potrebno dokazivati da su konfliktne situacije endemične u modernoj industriji. S jedne strane, frustracije što ih neizbježno proizvodi industrijski rad (a koje se često nazivaju skupnim terminom »alijenacija«) predstavljaju psihološki potencijal za konflikt¹⁰, a s druge strane, postoji borba između socijalnih grupa u industriji u razdiobi proizvoda¹¹, i uopće u razdiobi »društvenih nagrada« (social rewards). Kompenzacioni karakter novčane nagrade ne samo za

-
- 6) Boulding, *ibid.* L. F. Richardson je razvio model konflikta kao dinamičkog sistema u oblasti međunarodnih sukoba. Boulding proširuje primjenu tog modela i na mnoga druga područja društvenog života.
 - 7) Potpuno uklanjanje konflikta između dviju skupina pretpostavlja asimilaciju, tj. potpuno stapanje tih skupina u jednu širu, kulturno homogenu cjelinu. A u mnogim socijalnim situacijama to jednostavno nije moguće: nije moguća asimilacija između dviju funkcionalno specijaliziranih i međuzavisnih skupina kao što su radnici i menadžeri.
 - 8) »Two Principles of Conflicts«, Kahn i E. Boulding, eds., *op. cit.*, str. 76. Na istom mjestu Boulding pledira za izraz »conflict management« umjesto »conflicts resolution«, jer prvi izraz sadržava ideju da je konflikt »bitan i koristan element u društvenom životu«.
 - 9) Ovaj termin uzimam više u smislu u kojem ga rabi W. Moore (*Social Change*, Englewood cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1963) nego li u smislu Parsonsova »self-equilibrating system«.
 - 10) Akumulirane frustracije mogu izazvati štrajk čak i onda kada nema nikakvih stvarnih zahtjeva u odnosu na upravu. H. Guest navodi primjer jednog »divljeg štrajka« na tekućoj vrpci u jednoj automobilskoj tvornici. U danas već klasičnom intervjuu radnik Joe je ovako komentirao taj štrajk: »Ali teško je objasniti takve stvari kao što je bio štrajk. . . Napetost na lancu gomilala se dugo vremena. Trebalo je pokazati da nam je prekipjelo i tako smo učinili. . . Ostali smo nekoliko sati napolju a zatim smo se vratili u radionicu. Svi smo se osjećali bolje, kao da nam je spao neki teret.« (»Men and Machines: An Assembly-line Worker Looks at His Job, *Personnel*, sv. 31, maj 1955, citirano prema C. R. Walker, ur., *Moderna tehnologija i civilizacija* (prijevod J. Županov), Zagreb, Naprijed, 1968, str. 103.
 - 11) Dakako motivacije za konflikt su mnogo šire od frustracija na radnom mjestu. Vidi A. Kornhauser, »Human Motivations Underlying Industrial Conflict«, A. Kornhauser, et al., eds., *op. cit.* Industrijski konflikt je u osnovi borba dviju organiziranih skupina koje se bore za udio u zajedničkom proizvodu (D. Katz »Satisfactions and Deprivations in Industrial life«, A. Kornhauser, et al., eds, *op. cit.* str. 86.

stvarni napor i doprinos, nego i za frustracije i lišavanja, kao i činjenica da u industrijskom društvu visina dohotka postaje bitni indeks društvenog statusa — pridonosi pojavi i intenzitetu konflikta.

Ova razmatranja odnose se *grosso modo* i na industrijski rad u socijalizmu. U prilog te teze G. Homans navodi ove argumente:

- i u socijalizmu ostaje veliko poduzeće, njegova struktura i organizacija;
- proizvodna jedinica je i dalje organizirana hijerarhijski. Ako se radnicima i dade neka mjera kontrole nad radnim mjestima, još uvijek se veći dio odluka pravi gore. U stvari, jača centralizacija u donošenju odluka;
- diferencijacija u zaradama je i dalje nužna;
- bit će i dalje apsolutno siromašnih ljudi. Prirodni resursi nisu neiscrpljivi, a neodgovorno je pričati o budućim bogatstvima koja su još daleka pjesma. Stalno dizanje zarada povlačilo bi i stalno dizanje troškova života;
- ostat će i dalje profit (dio proizvoda koji ne ide radnicima);
- naglasak na produktivnosti ostaje, čak i jača. To ne zahtijeva »slave-driving« kapitalist, nego situacija. Radnik će i dalje morati teško raditi;
- i dalje će biti prisile da ljudi uzmu neka neugodna mjesta.

Nadasve je važan Homansov zaključak: Ako povećanje industrijskog konflikta (misli se u kapitalizmu — J. Ž.) vodi samo promjenama u »političko-ekonomskom« sistemu, možemo realno očekivati da će svaki novi sistem, *što se tiče svakodnevnih okolina radnika*, biti izvanredno sličan današnjem (tj. kapitalističkom — J. Ž.) sistemu. Ako je pak radnik nezadovoljan s današnjim sistemom, on će biti i s novim, ukoliko ne srežemo njegova očekivanja, a to znači primijeniti silu. Nacionalizacija i radničko »vlasništvo« ne mijenjaju stav radnika prema »bossu«: on u svojim ranijim vođama vidi »bossove«¹²

Kolikogod ne mogu prihvatiti krajnji zaključak Homansove argumentacije, tj. da nije potrebna promjena »političko-ekonomskog sistema« da bi se stvorio industrijski poredak koji više zadovoljava ljudske potrebe, ne mogu ni osporiti valjanost njegovih propozicija. Istina, Homans ima pred očima poredak što ga mi eufemistički nazivamo »administrativni socijalizam«. Ali Homansovi argumenti odnose se i na našu stvarnu industrijsku situaciju — usprkos tome što se institucionalni sistem radničkog samoupravljanja bitno razlikuje i od zapadnog kapitalizma i od istočnog socijalizma. U svakodnevnoj radnikovoj situaciji ništa se bitno nije promijenilo i izvori konflikta su ostali. To danas priznaju svi oni koji realistički gledaju na stvar — i sociolozi i političari. Tako je K. Crvenkovski na VI. sjednici Predsjedništva SKJ rekao da su konfliktne situacije u nas objektivnost, pa u neku ruku i zakonitost i da su prekidi rada realnost našeg društva. Poslije prvih šokova sa štrajkom u Trbovlju mi smo počeli mirnije i razložnije gledati na konflikte i prekide rada i ne živimo više u iluzijama o beskonfliktnosti socijalizma.¹³

Formuliranje problema

Ako je, dakle, industrijski konflikt neizbježiv i u samoupravnom socijalizmu, onda se i u tom sistemu postavlja problem upravljanja konfliktom. U

12) »Industrial Harmony As a Goal«, Kornhauser, et al., eds., **op. cit.**, str. 50—53.

13) »Konflikti neizbježni ali je njihovo rješenje u samoupravnom dogovaranju«, Borba, 18. XI. 1969.

vezi s tim postavlja se zanimljivo i nadasve važno pitanje: da li je i u kojoj mjeri samoupravni institucionalni sistem sposoban da upravlja industrijskim konfliktima; ima li on u tom pogledu nekih »komparativnih prednosti« ili »nedostataka« u odnosu na druge, nesamoupravne institucionalne sisteme?

Prije no što pokušam sugerirati odgovore na ova pitanja, potrebno je da ograničim predmet razmatranja: (1) ograničit ćemo se na intraorganizacione konflikte, (2) od intraorganizacionih konflikata uzimamo samo konflikt između radnika i menedžera (rukovodilaca). Ovakvo sužavanje predmeta nije uvjetovano samo ograničenim prostorom ovog referata — ono se može braniti i supstantivnim argumentima: (1) u uvjetima kada je radna organizacija organizirana na horizontalnom principu i u visokom stupnju decentralizirana, nema kvalitativne razlike između intraorganizacionog i interorganizacionog konflikta; (2) premda je sukob između radnika i menedžera samo jedan od mogućih intergrupnih sukoba u radnoj organizaciji, on ima posebnu »težinu« i značenje. Konflikt radnici-menedžeri je bazični u industriji¹⁴ i, ako dođe do polarizacije industrijskog konflikta, ona će se izvršiti upravo na toj crti. Pored toga, konflikt između radnika i menedžera ima klasni ili pseudo-klasni karakter, i time prelazi granice industrijskog poduzeća.¹⁵

Nakon što smo ograničili predmet razmatranja, potrebno je odrediti i razinu analize, kako bi se izbjeglo nepotrebnim i beskorisnim nesporazumima.

-
- 14) »Netko rukovodi, a nekim se rukovodi, i to je vječna suprotnost, koja se može učiniti podnošljivom ali se nikad ne može ukloniti u kompleksnom industrijskom društvu« (C. Kerr, »Industrial Conflict and Its Mediation«, **American Journal of Sociology**, Nov. 1954, 230—245).
- 15) O klasnoj prirodi ovog konflikta govorimo onda kada su menedžeri ujedno vlasnici poduzeća ili izvršni organi vlasnika. Međutim, kada su vlasnici »odsutni« iz poduzeća, tj. kad je pravno vlasništvo odvojeno od stvarne kontrole (management-controlled corporation), onda govorimo o pseudo-klasnom konfliktu. Naime, tada je menedžerska elita strukturalna alternativa za vlasničku klasu. U »administrativnom socijalizmu« menedžeri su integralni dio političke elite koja predstavlja strukturalnu alternativu vladajućoj klasi, pa se zato može govoriti o konfliktu između radnika i menedžera kao pseudo-klasnom konfliktu. U dosadašnjem razvoju samoupravnog sistema iskazala se tendencija »osamostaljenja« menedžera od političke elite i njegovog konstituiranja u zasebnu menedžersku elitu. (Vidi J. Županov, »Samoupravljanje i društvena moć u radnoj organizaciji«, **Moderna organizacija** 6—7, 1971). To dovodi do promjene u konfiguraciji konflikta: sada možemo govoriti o trokutu: politička elita — radnici — menedžerska elita. No, na obje dimenzije konflikt ima pseudo-klasni karakter. Ovaj zaključak oudara od »službenog stajališta« da štrajk u uvjetima samoupravljanja nije klasni konflikt kao u kapitalizmu: štrajkovi se odigravaju »unutar klase, unutar sistema u kome je ona (tj. radnička klasa — J. Ž.), odnosno njen interes (»historijski interes«, J. Ž.) »dominantna snaga«. Štrajkovi su upereni protiv »samovolje, zlouporabe i uzurpacije njene vlastite birokracije« (K. Crvenkovski, **Borba**, 18. XI 1969.). Uspoređujući ova dva suprotna zaključka moramo imati na umu da su oni izvedeni u okviru dva kvalitativno različita misaona sistema: prvi zaključak je izveden u okviru znanstvene sociologije, koja radničku klasu definira kao realnu društvenu skupinu, dok je drugi zaključak izveden u okviru jednog socijalno-filozofskog sistema koji radničku klasu definira kao »historijski interes«. Koliko god znanstvena sociologija ne može dati odgovor na neznanstveno (tj. socijalno-filozofijsko) pitanje: što je historijski interes radničke klase, toliko ni socijalna filozofija ne može reducirati jednu društvenu skupinu na ono što bi imao biti njezin povijesni interes. Ostajući na terenu onoga što je stvarno, ne može se poreći da u tim sukobima ima elementarna klasne borbe« (D. Bilandžić, »Konfliktne situacije«, **Borba**, 18. XI 1969.).

U ovom radu ne razmatramo uspješnost pojedinih samoupravnih radnih organizacija u upravljanju konfliktom — nas ovdje zanima koliko je samoupravna radna organizacija kao *institucionalni model* sposobna upravljati konfliktom između radnika i menedžera u usporedbi s nekim drukčijim, nesamoupravnim institucionalnim modelom. Syjestan sam da se ovakvim određenjem razine analize izlažem prigovoru da ispitujem ono čega nema — naime, da je institucionalni model samoupravne organizacije samo jedna utopija i kao takav irelevantan za dinamiku konflikta između realnih društvenih grupa. Ako se i složimo s time da je institucionalni model («ideološki projekt») samoupravljanja društvena utopija, odatle nužno ne proizlazi da je on irelevantan za industrijski konflikt. Jer ako »utopija« postane elemenat realne situacije, ona ima i realne konzekvencije. Konzekvencije ne moraju biti one što se očekuju na manifestnoj razini (na razini »realizacije projekta«) nego mogu biti neočekivane, neanticipirane (na razini »latentnih funkcija«). No, one svakako čine legitiman predmet sociološkog izučavanja.¹⁶

Odbacujući, dakle, prigovor pristupu koji upravljanje industrijskim konfliktom promatra kao svojstvo ili sposobnost jednog apstraktnog sistema, suočavamo se s pitanjem konceptualizacije upravljanja konfliktom, na institucionalnoj razini analize. Čini se da za potrebe takve analize može podesno poslužiti Dunlopov »sistem industrijskih odnosa«.¹⁷ Da ukratko objasnimo tu konceptualnu shemu.

U svakom društvu — bilo ono »primitivno« ili »moderno« — postavljaju se analogni problemi kao što su: tko će obavljati koji posao, kakva će se mjerila discipline primijeniti na radnom mjestu ili kako će se razdijeliti plodovi rada. To su, prema Dunlopu, problemi industrijskih odnosa. U agrarnim društvima ti se problemi rješavaju u okviru proširene obitelji (seljačke zajednice) ili u okviru određenih političkih institucija (plantažno ropstvo). U in-

16) Vrijeme je da se naše sociološko rezoniranje potpuno emancipira od socijalne filozofije. Naša prva empirijska istraživanja na području samoupravljanja bila su potpuno u okviru socijalne filozofije samoupravljanja. Njihov motto bio je: »Sve što je poželjno stvarno je«. Pomanjkanje stručne izobrazbe i znanstvene etike olakšalo je da se dobiju »rezultati« koji su »dokazivali« ono što se željelo dokazati. Ali već prva generacija koliko-toliko stručno obrazovanih sociologa (u koju i sebe ubrajam) utvrdila je goleme diskrepancije između »projekta« i stvarnog stanja. Konstatiranje tih diskrepancija predstavljalo je nesumnjiv znanstveni doprinos. Ali ostajući zarobljenici socijalno-filozofskog načina mišljenja, sociolozi su izvukli znanstveno nedopustiv zaključak: samoupravljanja u stvarnosti i nema. Time su samo prešli s jedne pozicije na drugu poziciju u istom misaonom sistemu: od apologetike na »društvenu kritiku«. Međutim, pokušaji da dadu znanstvene odgovore na neznanstvena pitanja imali su za rezultat da se »projekt« isključi iz analize kao elemenat realne situacije, što je znanstveno nedopustivo, ili da se on ponovno uvede u analizu na razini »mogućnosti« (dakle, opet na filozofijskoj, a ne na znanstvenoj razini), što je znanstveno beskorisno. Pisac ovog rada definira samoupravljanje kao institucionalni sistem (normativno-ideološki projekt) koji u interakciji s kulturnim i socijalnim sistemom proizvodi određene, predviđene ili nepredviđene, povoljne ili nepoželjne, društvene konzekvencije koje sociologija treba da opiše i objasni. Kolikogod institucionalni sistem imao utopijskih obilježja, kao elemenat društvene situacije on predstavlja »realitet«. Na takvom shvaćanju zasniva se ovaj rad — štoviše ovaj referat ima ambiciju da demonstrira koliko je ovakav pristup znanstveno plodonosan.

17) J. T. Dunlop, *Industrial Relations System*, New York, H. Holt, 1958.

dustrijskim društvima, gdje se pojavljuju zasebne skupine menedžera i radnika kao i njihove organizacije, ti se problemi rješavaju u okviru »sistema industrijskih odnosa« koji se nalazi izvan obitelji i koji se razlikuje od političkih institucija.¹⁸ Polazeći od Parsonsova općeg sistema društvene akcije, Dunlop definira sistem industrijskih odnosa kao zaseban analitički podsistem industrijskog društva na istoj logičkoj razini kao, na primjer, ekonomski podsistem.¹⁹ Struktura »sistema industrijskih odnosa« obuhvaća: (1) određene aktere, (2) kontekste u kojima akteri djeluju (constraints), (3) ideologiju koja povezuje aktere i drži sistem zajedno i (4) sustav pravila koja su donesena radi usmjeravanja aktera ka radnom mjestu i radnoj zajednici. Akteri sistema su menedžerska hijerarhija i njezini predstavnici u odnosu na radnike (nadzorno osoblje), radnička hijerarhija i njezini glasnogovornici i specijalizirane državne agencije. Akteri djeluju u tehnološkom kontekstu radnog mjesta i radne zajednice, u kontekstu tržišnih i financijskih prinuda kao i u kontekstu žarišta i distribucije moći u širem društvu. Aktere mora povezivati neka zajednička filozofija i ideologija, što pretpostavlja da su zasebne ideologije i filozofije aktera dovoljno kompatibilne i konzistentne da dopuštaju postojanje zajedničkog seta ideja koji priznaje prihvatljivu ulogu za svakog aktera. I, konačno, akteri donose pravila i procedure za primjenu tih pravila.²⁰

Bez obzira na to da li se slažemo s njegovim teorijskim osnovama Dunlopov »sistem industrijskih odnosa« kao jedna apstraktna shema očito se može primijeniti na bilo koji institucionalni aranžman za rješavanje »problema industrijskih odnosa«. Tako, na primjer, institucionalni sistem radničkog samoupravljanja možemo definirati kao naročiti, samoupravni sistem industrijskih odnosa.²¹ Istina, tome se može staviti prigovor da samoupravni institucionalni sistem ne sadržava u sebi »radničku hijerarhiju« jer je radnički savjet definiran i kao najviši organ upravljanja a ne samo kao radničko predstavništvo, a sindikat nije formalno uključen u sistem. Kao da je anticipirao takav prigovor, Dunlop upozorava: »Hijerarhija radnika nužno ne pretpostavlja postojanje njihovih formalnih organizacija; oni mogu biti 'neorganizirani' u običnom smislu riječi, ali činjenica je, da gdje god oni rade zajedno u nekom dugom razdoblju, među radnicima će se formirati bar neka neformalna organizacija sa svojim normama ponašanja i stavovima prema hijerarhiji menedžera.²² U tom smislu radnici u poduzeću koje kontinuirano djeluje nisu nikada neorganizirani. Bitan proizvod svakog »sistema in-

18) Dunlop, **op. cit.**, str. 3—4.

19) Dunlop, **op. cit.**, str. 5—6. Da bi »sistemu industrijskih odnosa« osigurao punopravan »status« među drugim podsistemima u okviru Parsonsova teorijskog sustava, Dunlop u posebnoj napomeni dokazuje da taj podsistem ima sve četiri glavne funkcije: adaptation, goal attainment, integration i latent-pattern maintenance and tension management (str. 28—32). Za svrhu ovog rada ta argumentacija nije relevantna.

20) Dunlop, **op. cit.**, str. 7—18. A. Flanders naglašava da je sistem industrijskih odnosa sistem pravila u različitim oblicima (**Industrial Relations**, London, Faber, 1965, str. 10).

21) To je učinio i sam Dunlop posvetivši mu posebno poglavlje u svojoj knjizi (Chapter 7: »Yugoslav Industrial Relations System«).

22) Dunlop, **op. cit.**, str. 7—8.

dustrijskih odnosa« su pravila ponašanja aktera, i u tom smislu »sistem industrijskih odnosa« predstavlja institucionalno odobreni aranžman za upravljanje industrijskim konfliktom. Mi ćemo se ovim konceptom služiti u tom užem smislu, bez obzira na teorijske ambicije njegova autora i na mogućnosti šire primjene.

Samoupravni »sistem industrijskih odnosa« u komparativnoj perspektivi

Kako svaka analiza zahtijeva uspoređivanje, usporedit ćemo samoupravni sistem industrijskih odnosa s onim sistemom industrijskih odnosa koji je poslužio Dunlopu kao praktički predložak za konstrukciju njegove teorijske sheme. To je američki sistem industrijskih odnosa bitna odlika kojeg je *collective bargaining* (kolektivno pregovaranje), pa ćemo ga u daljnjem tekstu nazivati prema toj karakteristici. Poredbu ćemo napraviti s obzirom na ove aspekte: (1) temeljne orijentacije sistema, (2) definiranje uloga i očekivanja, (3) temeljni socijalni proces u sistemu, (4) upotreba sredstava moći i (5) sankcioniranje pravila.

(1) Temeljne orijentacije:

a) ideološko objašnjenje:

— Akteri sistema (*Collective bargaining*) čine dio kompetitivnog pluralističkog društva koje se zasniva na »slobodnom poduzetništvu« (*free enterprise*) i uključeni su u mrežu interesnih skupina i sukoba među skupinama.²³

— Akteri samoupravnog sistema — radna organizacija i njezini dijelovi — predstavljaju dio »asocijacionističkog« socijalističkog modela društva koje se zasniva na »socijalističkoj robnoj proizvodnji«.

b) Temeljni stav prema konfliktu:

— *Collective bargaining*: industrijski konflikt je neizbježan i prirodan, on predstavlja *ratio* postojanja samog sistema — što više, konflikt je integralni dio procesa »*bargaining*«. ²⁴ U tom smislu *Collective bargaining* se može označiti kao konfliktni sistem industrijskih odnosa.

— Samoupravljanje: konflikt nije moguć ako sistem funkcionira onako kako je zacrtan. Prema tome, konflikt ne predstavlja normalnu već patološku pojavu, nije dio sistema već ekstrasistemijski element.²⁵ Stoga se samoupravni sistem više smatra nekonfliktnim sistemom industrijskih odnosa.

c) Centralna vrednota:

— *Collective bargaining*: kompeticija i kompromisi među sukobljenim stranama.

23) O »pluralističkom industrijalizmu« vidi C. Kerr, J. T. Dunlop, F. Harbison i C. A. Myers, **Industrialism and Industrial Man**, New York, Oxford Univ. Press, 1964, str. 3, a osobito str. 235—236.

24) Štrajk je dio a ne slom procesa pregovaranja, a bez prijetnje štrajkom ne može biti stvarnog pregovaranja (W. A. Faunce, **Readings in Industrial Sociology**, New York, Appleton-Century-Crofts, 1967, str. 460).

25) Treba razlikovati sukob interesa od otvorenog konflikta kao što je štrajk (Faunce, **op. cit.**, str. 459). U novije vrijeme institucionalni sistem samoupravljanja doživljava modifikacije kako bi se uvažilo postojanje konflikta interesa, ali otvoreni konflikt ostaje i dalje elemenat izvan sistema.

- Samoupravljanje: skladna kooperacija među pojedincima i skupinama u okviru neotuđivih samoupravnih prava.
- (2) Definicija uloga i očekivanja aktera:
- Collective bargaining: postoji jasna diferencijacija uloga aktera u sistemu (role specificity).
- Samoupravni sistem: Uloge aktera u sistemu su neizdiferencirane, difuzne²⁶ (role diffuseness). Npr. radnički savjet kao organ upravljajna spada u »menadžersku hijerarhiju« a kao radničko predstavništvo spada u »radničku hijerarhiju«. Rukovodstvo poduzeća je izvršni organ radničkog savjeta, čak i onda ako savjet djeluje prvenstveno kao radničko predstavništvo, a s druge strane rukovodioci su nadzorna vlast u odnosu na radnike. Osobito se difuznost uloga vidi u višestrukim ulogama direktora poduzeća.²⁷ Difuznost uloga dovodi do neizvjesnosti u pogledu očekivanog ponašanja aktera a time i do institucionalnih frustracija. Na primjer, ako se radnički savjet ponaša isključivo u okviru svoje »menadžerske« uloge, bit će frustrirana očekivanja radnika; ako se pak ponaša u okviru svoje »sindikalne« uloge bit će frustrirani rukovodioci.²⁸
- (3) Socijalni proces:
- Collective bargaining: temeljni proces je pogađanje (bargaining) među strankama, pri čemu se unaprijed priznaje da su interesi stranaka u osnovi različiti. Cilj je svake stranke da oslanjajući se na svoju »relativnu pregovaračku moć« od druge stranke dobije što više a da drugoj stranci dade što manje.²⁹
- Samoupravni sistem: temeljni je proces participacija u kolektivnom odlučivanju. Participacija nije bargaining već problem-solving; dok bargaining ističe suprotne interese, premda postoje i zajednički interesi, participacija polazi od bitne identičnosti interesa koja omogućuje da se pronađu rješenja što će biti zadovoljavajuća za sve sudionike u procesu (»usklađivanje interesa«)³⁰

-
- 26) Isprepletenost institucionalno definiranih društvenih uloga u samoupravnoj radnoj organizaciji nameće nam paralelu sa isprepletenošću uloga u seoskoj obitelji i gospodarstvu kao i u samom seoskom društvu. Up. H. Mendras, »Sociologija sela«, u G. Gurvitch, ur., **Sociologija** (prijevod Alke Škiljan), Zagreb, Naprijed, 1966, I svezak, str. 338—340.
 - 27) O multiplim ulogama direktora vidi J. Županov, »Yugoslavia: A Socialist Alternative«, C. de Houghton, ed., **The Company Law — Structure and Reform in Eleven Countries**, London, P. E. P. i George Allen and Unwin, 1970, str. 329—330; J. Županov, **Samoupravljanje i društvena moć**, Naše teme, Zagreb, 1969, str. 242—247.
 - 28) Na frustracije jugoslavenskih menadžera prvi je upozorio I. Adizes, **Industrial Democracy-Yugoslav Style**, New York, Free Press, 1971, str. 246—7, 250.
 - 29) R. Dubin ističe da se zbog institucionalizacije kolektivnih odnosa moći težište raspi remješta od ciljeva na sredstva da se postignu usaglašeni ciljevi. (»Power and Union — Management Relations«, Faunce, ed., **op. cit.**, str. 470).
 - 30) Neka vrsta ograničenog »bargaininga« ali koja isključuje uporabu moći (»pritisak«) postoji na interorganizacijskoj razini (»samoupravno dogovaranje«). Načelno isključivanje moći, umjesto da se ona koliko je više moguće izbalansira i institucionalizira (tj. pretvori u jedan »set zadovoljavajućih društvenih odnosa« — Dubin, **op. cit.**, str. 467), ne može dati zadovoljavajuće rezultate. Ako relativni odnos moći nije izbalansiran, onda pregovori mogu dovesti do nametanja volje jače strane slabijoj strani ili do uporabe ekstra-legalnih sredstava (Faunce, **ibid.**). Odnosno, nespособnost da se postigne sporazum može dovesti na scenu državnu administraciju da ona sama riješi spor.

(4) Uporaba sredstava moći:

- Collective bargaining: uporaba moći je ne samo dopuštena nego se i pretpostavlja³¹, jer inače stranke ne bi mogle doći do sporazuma, a država ne smije meritorno rješavati sporove: ona samo propisuje »pravila igre« i sili stranke da pregovaraju »u dobroj vjeri«. Ali uporaba moći je ograničena po opsegu (ni jedna stranka ne smije rabiti svoju moć da bi uništila ili izbacila iz igre drugu stranku) i po dopuštenim sredstvima pritiska (određena taktička sredstva borbe su zakonom zabranjena — »unfair labor practices«).
- Samoupravni sistem: uporaba sredstava moći je načelno isključena pretpostavkom da u sistemu ne postoji nikakva struktura moći.

(5) Sankcioniranje pravila:

- Collective bargaining: kolektivnim ugovorom se predviđa posebna administrativna mašinerija za primjenu ugovora — u prvom redu mješoviti odbori i žalbeni postupak (grievance procedure). Konačne sankcije za nepodržavanje ugovora su: lokaut i štrajk.
- U samoupravnom sistemu ne postoji posebna administrativna mašinerija za primjenu kolektivnih pravila (statuta i drugih općih propisa): njihova primjena prepuštena je izvršnoj vlasti radničkog samoupravljanja. Zanimljivo je da ne postoji uređena »grievance procedure«, već je pojedinac u pogledu zaštite svojih prava orijentiran na sudsku zaštitu. Sankcije za kršenje pravila: opoziv radničkog savjeta i smjenjivanje uprave.
Kakve su implikacije navedenih obilježja ovih dvaju institucionalnih sistema za upravljanje industrijskim konfliktima? Koja obilježja ublažavaju ili ograničavaju konflikt a koja pak potiču konflikte?

Razmotrimo najprije Collective bargaining:

Obilježja koja ublažuju konflikt

1. Ideološko objašnjenje u priličnoj mjeri odgovara stvarnosti. Prihvatanje takva kompetitivnog pluralističkog svijeta obeshrabruje ambiciju bilo koje strane da će eliminirati drugu stranu.
2. Realističan stav prema konfliktu djeluje u istom pravcu.
3. Jasnoća očekivanja smanjuje mogućnost izbijanja konflikta. Pregovori postaju naprosto »game«.³²
4. Sam proces bargaininga standardizirajući ponašanje pa čak i sam konflikt³³ smanjuje mogućnost eskalacije konflikta prema raspadu sistema.

31) Sociološku interpretaciju »bargaininga« kao odnosa moći daje Dubin u već citiranom prilogu u Faunceovu zborniku.

32) »Radni odnosi mogu poprimiti karakter 'igre' kada je svaka strana svjesna strukturalnih prisila pod kojima radi druga. Na primjer, kad sindikalni vođa zna da predstavnik poduzeća djeluje u okviru granica što mu ih je postavila viša uprava i ne može ih prekoračiti, i kada predstavnik poduzeća zna da sindikalni vođa mora donijeti sa sobom neki sporazum kojim će moći da smiri svoje članstvo. . . Sve u svemu . . . to je igra . . . između dva igrača . . . koji pomažu jedan drugome da zadovolje očekivanja neke treće stranke.« A. W. Gouldner, **Wildcat Strike**, Yellow Springs, Ohio, The Antioch Press, 1954, str. 56, bilješka).

33) »U ovom kratkom pregledu oblika industrijskog konflikta sugerirali smo da je rutinizacija metoda konflikta očita u američkim industrijskim odnosima. Na četiri razine — dopušteni štrajkovi, divlji štrajkovi, rješavanje žalbi i neslužbeno pregovaranje u tvornici — čini se da postoje utvrđeni obrasci konflikta. Čini

5. Posebna mašinerija za administraciju ugovora (uključivši i žalbeni postupak) omogućava svakodnevnu ventilaciju konflikta i smanjuje akumulaciju eksplozivnog potencijala — u uvjetima dok relativni odnosi moći u sistemu ostaju nepromijenjeni.

Obilježja koja potstiču konflikt

1. Naglasak na kompeticiju pogoduje izbijanju konflikta čak i na području gdje interesi nisu bitno različiti.
2. Diferencijacija uloga je strukturalni izvor konflikta: stranke moraju preuzeti ulogu koju im je sistem namijenio i moraju je opravdati. Otuda udaranje šakom po stolu (tough bargaining) kada je pregovaračima sasvim jasno kako će se pregovori završiti. Tough bargaining može biti ceremonijalna predstava za druge, ali može dovesti i do štrajka. S druge strane, sindikat mora ponekad povesti štrajk iako nema nikakvih izgleda da ga uspješno okonča.³⁴

A sada da vidimo koja obilježja samoupravnog sistema ublažuju a koja pak potiču konflikt.

Obilježja koja ublažuju konflikt

1. Naglasak na skladnoj kooperaciji koji društveno stigmatizira svaku ambiciju jedne strane da eliminiira ili onesposobi drugu stranu.
 2. Participacija — ako je efektivna — omogućava da se konflikt održi u »zdravim« granicama, tj. da bude ograničena opsega i integrativnog karaktera.
 3. Difuznost uloga uklanja strukturalni izvor konflikta, jer postoji mogućnost izbora uloge kojom će akter opravdati svoj položaj u sistemu.
- Obilježja koja potiču konflikt
1. Utopijski karakter projekta dovodi do institucionalnih frustracija, a frustracije mogu izazivati agresivno ponašanje.
 2. Nedovoljni realizam u gledanju na konflikt odvraća pozornost od institucionalne regulacije konflikta.³⁵

se da je ispravno zaključiti da su se oblici industrijskog konflikta institucionalizirali.« (Dubin, **op. cit.**, str. 473).

34) »Članovi sindikata ocjenjuju djelovanje svojih vođa prema vrsti ugovora što ga ovi osiguraju. . . Najteža optužba što se može podići protiv vođa jest 'da su se prodali'. . . Da bi izbjegli takvoj optužbi, funkcioneri nastoje uvjeriti članstvo da se oni za njih **žestoko bore**. Oni opominju članstvo na snagu uprave i kako je teško dobiti ustupke.« (D. C. Miller i W. H. Form, **Industrial Sociology**, and ed, New York, Harper, 1964, str. 341). Pritisak uloge je jedan od važnih razloga zašto na prvom sastanku pregovarača predstavnici sindikata postavljaju nerealistički visoke zahtjeve, a isto tako i jedan od razloga što i predstavnici uprave odgovaraju jednako nerealističkim protuprijedlozima. Nije riječ samo o taktičkom manevriranju već i o opravdanju vlastite uloge u odnosu na treće (članstvo sindikata i akcionare). (Miller i Form, **op. cit.**, str. 407—8). U članku »The Collective Bargaining Process: A Human Relations Analysis«, **Human Organization** 9, 1951, S. Garfield i W. F. Whyte pokazali su kako je u jednom poduzeću, zbog atmosfere nabijene neprijateljstvom, sindikalni odbor zaključio da se ide u štrajk, iako je bilo jasno da je poduzeće ekonomski nesposobno da ispuni zahtjeve za povišenje nadnica i da štrajk ne može uspjeti. Štrajk je izbjegnuto u posljednji čas vještim manevrom višeg sindikalnog funkcionera.

35) »Naša formalna organizacija bazira se na pretpostavci da će se konflikti i nesporazumi u participativnoj organizaciji raspršavati usput i da, prema tome, neće poprimiti oštrije oblike. U stvari to se nije desilo. . . « (J. Jerovšek, »Konflikt

3. Nedefinirana očekivanja predstavljaju institucionalni izvor konflikta.³⁶
4. Odsutnost pregovaranja (bargaining) prepušta konflikt njegovoj »prirodnoj« dinamici čime se povećava opasnost da sistem prijeđe u patološko stanje.
5. Prepuštanje upravi da se brine o primjeni kolektivnih pravila, a posebno pomanjkanje uređenog žalbenog postupka pridonosi akumulaciji tenzija.
6. Neregulirana uporaba moći u uvjetima oligarhijske strukture moći vodi ekscesima i zlouporabama i jača potencijal za konflikt.

Iz ove usporedbe nameće se zaključak da je Collective bargaining superiorniji u pogledu upravljanja konfliktom negoli samoupravni sistem. Uostalom, Collective bargaining je i kreiran radi rješavanja konflikta (konfliktni model), dok je samoupravni sistem kreiran kao sistem harmonične suradnje (beskonfliktni model). Ovakav zaključak se još i pojačava kada se s institucionalne razine analize pređe na razinu stvarnog funkcioniranja samoupravnog sistema. Istina, ni jedan institucionalni sistem na svijetu ne funkcionira onako kako je »dizajniran«, što vrijedi i za Collective bargaining³⁷. Ali teško je naći primjera tako golemih diskrepancija između institucionalnog nacrtu i stvarnog funkcioniranja kao kad je riječ o samoupravnom sistemu. (Argument o »nerazvijenom samoupravljanju« može, možda, poslužiti kao objašnjenje raskoraka, ali ne može ukloniti njegove posljedice). Kada se od institucionalne razine približimo stvarnosti, tada se slika o sposobnosti sistema za upravljanje konfliktom pogoršava:

- naglasak na skladnoj suradnji na eksplicitnoj razini znatno gubi na snazi u društvu gdje je temeljna orijentacija implicitne kulture »slika ograničenog dobra« (Image of Limited Good). Takva orijentacija svodi svaki sukob interesa u okvir »zero-sum-game«, a to onda opravdava svako ponašanje pa i ono koje vodi »patološkom« konfliktu. Nastaje shizoidna kulturna situacija: »Video meliora proboque, deteriora sequor« (Vidim ono što je bolje i odobravam ali držim se onoga što je gore);
- participacija često služi za manipulativne svrhe centara moći a ne za demokratsko rješavanje problema.³⁸ S obzirom na to, očekivani efekti participacije u pogledu konflikta izostaju;

između menedžmenta i radnika u SAD i Jugoslaviji«, **Moderna organizacija** 1, 1968).

- 36) Gouldner ističe da je važan izvor napetosti u skupini ili između skupina to što jedna strana ne zadovoljava očekivanja druge strane u pogledu uloge (role expectation). To je centralna ideja njegove analize u knjizi **Wildcat Strike**.
- 37) B. M. Selekman je predložio klasifikaciju varijacija u kolektivnom pregovaranju i administraciji ugovora od osam »tipova« (»Varieties of Labor Relations«, **Harvard Business Review**, 27, 1949). Harbison i Coleman razlikuju tri glavna tipa (od kojih je svaki obilježen nizom specifičnih varijabla): »oružano primirje«, radna harmonija i sindikalno-menedžerska kooperacija (**Goals and Strategy in Collective Bargaining**, New York, Harper, 1951, str. 20—21). Ne ulazeći u razmatranje tih klasifikacija možemo upozoriti na fenomen neautoriziranog štrajka (Wildcat Strike): taj ekstrasistemska element očito dokazuje da sistem ne funkcionira »perfektno«.
- 38) Na takav zaključak nesumnjivo upućuju rezultati objektivnog ispitivanja participacije na sjednicama radničkih savjeta u 20 poduzeća, što ga je pod općim vodstvom R. Supeka proveo J. Obradović (njegov članak pod naslovom »Struktura participacije u procesu donošenja odluka na sjednicama radničkog savjeta o ekonomskoj politici poduzeća«, bit će objavljen u broju 1/1972. ove revije.

- stvarne uloge aktera u sistemu znatno su čvršće strukturirane no što bi se moglo zaključiti na osnovu institucionalnog projekta. Tako je »uprava« svedjedno da li upravu predstavlja formalna rukovodna hijerarhija ili neformalna oligarhijska skupina — zadržala tradicionalnu ulogu poslodavca i »gazde« u poduzeću. S tom »menadžerskom hijerarhijom« radnici se najčešće suočavaju kao neformalna skupina. Radnički savjet je često isključen iz igre, jer ga paraliziraju inkompatibilne uloge, a i sindikat jer nije koncipiran kao revindikativna radnička organizacija. Prema tome, mogućnost manevriranja izborom uloge znatno je manja u stvarnosti no što sugerira institucionalna difuznost uloga u sistemu. A s druge strane, konstituiranje stvarnih uloga izvršeno je izvan institucionalnog sistema pa čak i suprotno sistemu, što neizbježno izaziva institucionalne frustracije;
- usprkos institucionalnom zahtjevu za ravnomjernom distribucijom moći u sistemu, empirijska istraživanja³⁹ su pokazala da i u samoupravnim radnim organizacijama postoji oligarhijska distribucija moći koja se bitno ne razlikuje od one u poduzećima na Zapadu (a vjerojatno i na Istoku). Ali, kako je ta moć institucionalno ilegitimna, ona se aktivira neformalnim putem a to onemogućuje reguliranje njezine uporabe. Neregulirana uporaba moći može dovesti do teških ekscesa a time i do eksplozivnih situacija;
- u takvoj situaciji nije moguće efikasno sankcioniranje pravila, što također može pridonijeti konfliktu.

Ova analiza stvarnog funkcioniranja sugerira da će beskonfliktni model industrijskih odnosa biti naprosto bespomoćan pred industrijskim konfliktom: kada postoji koncentracija moći na jednom polu i nagomilana nezadovoljstva na drugom a uloga trećega faktora nije institucionalno definirana, kada nema institucionalne regulacije konflikta, onda je prognoza u pogledu razvoja konflikta vrlo loša.

Međutim, »klinička slika« štrajka u toku posljednjeg desetljeća znatno je blaža no što bi trebalo očekivati na temelju prethodnih razmatranja. Premda o samim štrajkovima nemamo pravih sistematskih studija, ipak se na temelju raspoloživih informacija može utvrditi ovakva opća slika:

- lokaut kao mjera odmazde kojom se menadžement na Zapadu služi protiv sindikata (osobito u slučaju neautoriziranog štrajka) nepoznat je u samoupravnom sistemu — teško se može i zamisliti;
- individualne mjere odmazde vjerojatno nisu više rasprostranjene u nas negoli u Americi u slučaju »divljeg štrajka«;
- nema novčanog kažnjavanja za štrajk, jer radnici često »odrade« izgubljeni vrijeme (što menadžement na Zapadu ne bi dopustio);
- fizičko nasilje radnika za vrijeme štrajka više je izuzetak nego pravilo,⁴⁰ a uništavanje uređaja i druge imovine poduzeća nepoznato;

Autor zahvaljuje J. Obradoviću što mu je omogućio uvid u rezultate i prije njihova objavljivanja.)

39) Vidi J. Županov, *op. cit.*, str. 456, bilj. 27.

40) Za vrijeme poznatog štrajka lučkih radnika u Rijeci 1969. (vidi opis kod N. Popova, »Štrajkovi u savremenom jugoslavenskom društvu« *Sociologija*, 4, 1969, str. 609—610) došlo je do fizičkog nasilja koje je imalo epilog na sudu. Sporadičnih slučajeva nasilja bilo je i drugdje — na primjer u »Tomosu« u Koprnu, 1968.

- trajanje štrajka veoma je kratko: pretežan broj štrajkova ne traje dulje od jednog radnog dana;⁴¹
- uprava vrlo brzo popusti pred revindikativnim zahtjevima, ako je takvih zahtjeva bilo, makar to išlo na štetu poslovanja poduzeća;⁴²
- »treći faktor« djeluje isključivo u smislu medijacije i koncilijacije⁴³, gotovo nikad primjenom represivnih mjera.

Našli smo se pred zakonikom: potencijal za konflikt je vrlo velik⁴⁴, sistem industrijskih odnosa ne uključuje institucionalizaciju konflikta, a ipak štrajkovi kao najdramatičniji oblik konflikta ne poprimaju velike razmjere niti dramatičan tok.⁴⁵ Osim toga, radnici u Jugoslaviji dobivaju štrajkom od tri sata ono što u USA ne bi možda dobili štrajkom od tri mjeseca:⁴⁶ bez formalne organizacije, bez materijalnih sredstava da izdrže u štrajku njima uspijeva da natjeraju upravu na popuštanje bez ozbiljnog i dugotrajnog otpora. Kako je to moguće?

Upravljanje konfliktom kao latentna funkcija

U pomanjkanju sistematskih studija možemo iznijeti samo neke interpretativne hipoteze:

Nasuprot tome mogao bi se navesti čitav niz štrajkova gdje radnici pokazuju zamjernu disciplinu i samokontrolu. Da navedem jedan najnoviji primjer: štrajk u pogonu zagrebačkog poduzeća »Ventilator« u Stupniku. Premda su imali vrlo krupne žalbe protiv uprave (da im se plaća već 5 godina nije povećala a nekima i smanjila dok radni učinak raste, da im je umjesto obećanog povećanja plaće za 20 posto u stvari plaća još nešto smanjena, da je bez njihova pitanja uprava promijenila radno vrijeme čime su, zbog prometnih veza, pogođeni oni koji žive izvan Stupnika), radnici nisu otišli u upravu poduzeća da se obračunaju već su otišli u Gradsku skupštinu Zagreba da se žale. Delegacija od desetak radnika je otišla potpredsjedniku Skupštine, a ostali su mirno čekali u predvorju gdje je s njima razgovarao novinski reporter. Dogovoreno je da se održi zbor radnih ljudi, a potpredsjednik Skupštine obavijestio je prisilnog upravitelja o štrajku (V. Burić, »Što je razjarilo radnike 'Ventilatora' (stupničkog)«, Vjesnik, 11. XI. 1971.) No, čak ni štrajkovi gdje je bilo nasilja ne mogu se uporediti s krvavim sukobima i obračunima u vrijeme štrajkova dvadesetih i tridesetih godina u SAD, prije donošenja Wagnerova zakona.

- 41) Prema podacima N. Jovanova, od 513 štrajkova u kojima je sudjelovalo 72.779 ljudi, 65,4 posto trajalo je od tri sata do jednog dana. (»Prilog razmatranju pčjave štrajka u našem društvu«, **Naše teme**, 2, 1970, str. 320).
- 42) »Dosadašnja istraživanja ne daju potpunu sliku o tome u kojoj meri se ispunjavaju zahtevi štrajkača. Ipak, sa dosta pouzdanja se može tvrditi da se najčešće udovoljava zahtevima s tim da se skoro isključivo ostvaruju zahtevi koji se tiču ličnih dohodaka, daleko ređe oni koji se odnose na druge promene u radnoj organizaciji. . .« (N. Popov, **op. cit.**, str. 613).
- 43) Koncilijacija se sastoji u tome da treća strana ohrabruje stranke u sporu da nastave razgovor; medijacija obuhvaća to da treća strana sugerira rješenja i upotrebljava svoj utjecaj i moć uvjeravanja. (Horton i Hunt, **op. cit.**, str. 313).
- 44) »Dugotrajni i žestoki industrijski neredi će se najvjerojatnije zbiti kada ili sindikat ili uprava imaju osjetnu prednost u moći.« (Faunce, **op. cit.**, str. 460).
- 45) Od analiziranih 513 štrajkova (Jovanov, **op. cit.**, str. 319) 36,6 posto obuhvaćao je do 50 sudionika, odnosno 61,6 posto do 100 sudionika.
- 46) »Pokazalo se, naime, da je dužina štrajka (u SAD — J. Ž.) u korelaciji s neuspelom. . . što štrajk traje duže, to su manje šanse da će uspeti.« (J. Jerovšek, **op. cit.**, str. 101).

- statusna nesigurnost menedžera, koja proizlazi otuda što njegovoj velikoj faktičkoj moći odgovaraju razmjerno skromne formalne ovlasti pa je zato njegova moć velikim dijelom ilegitalna u institucionalnom smislu, prisiljava menedžere na popustljivost kako bi se štrajk što prije završio. Naime, štrajk upravo dramatski razotkriva ilegitalnost njihove moći, pa je za menedžere urgentna potreba da se što prije okonča situacija u kojoj je njihova moć eksponirana kao gola moć prisile. Uprava ne može ustrajati čak ni u obrani stvarnih interesa poduzeća od ekonomski neosnovanih zahtjeva jer joj nedostaje institucionalna podrška;⁴⁷
- definiranje položaja glavnog rukovodioca (direktora) kao političke funkcije olakšava posredovanje političkih funkcionara izvana kao i samu proceduru posredovanja. Za politički menedžment ta vanjska intervencija i psihološki i kulturno je prihvatljivija no što bi bila za čisti stručno-profesionalni menedžment. Prihvatanje posredovanja od obiju strana čini nepotrebnim uporabu represije. S druge strane, i za »političke menedžere« intervencija izvana nije ugodna, jer ima nepovoljne reperkusije na njihov relativni položaj i izgled u neformalnoj hijerarhiji političkih funkcionara kojoj pripadaju, pa je i to razlog njihovoj želji da se vanjska intervencija što prije okonča.⁴⁸ Ustrajati u obrani interesa poduzeća značilo bi oslabiti svoj vlastiti položaj u odnosu na »političku elitu« koja »uzima u zaštitu« radnike;
- okosnicu štrajka čini neformalna organizacija radnika, koja je nužno ograničene veličine i teško može prijeći granicu pogona. Da bi neformalna organizacija izišla iz okvira jedne radionice i pogona, ona bi morala da se pretvori u formalnu organizaciju — da se konstituiru u radnički sindikat. To se u Americi ponekad i događa, ali malo je vjerojatno da bi se to moglo i u nas dogoditi u današnjim okolnostima. Konstituiranje autonomnih radničkih sindikata pored »službenih« sindikata predstavljalo bi korak u pravcu pluralizma, a pluralizam nije ideološki prihvatljiv;

47) Ovu tezu sam prvi put iznio u članku »Samoupravljanje i društvena moć u radnoj organizaciji«, **op. cit.**, str. 460—1. Ovdje je potrebno objasniti pojam legitimiteta. On se može definirati s različitih aspekata: društveno-moralnog (legitimitet je izjednačen s odgovornošću), socijalno-psihološkog (legitimitet je ono ponašanje funkcionera koje je percipirano od strane grupe kao ponašanje u interesu grupe) i institucionalnog stanovišta. Ovdje se legitimitet definira u institucionalnom smislu. U tom smislu legitimitet znači postojanje stvarne ili fiktivne veze između nekog položaja i određene društvene institucije. Tako pretpostavka da su američki menedžeri povjerenici i opunomoćenici kapitala daje im legitimitet u institucionalnom smislu jer ih njihov položaj povezuje s institucijom privatnog vlasništva. Nasuprot tome, u samoupravnom poduzeću jedino samoupravni organi imaju legitimitet u svojoj poduzetničkoj funkciji, jer su samo oni kao opunomoćenici »društva« povezani s institucijom »društvenog vlasništva«. Menedžeri imaju legitimitet samo kao opunomoćenici kolektiva, a to znači samo u izvršnoj funkciji. Kada kolektiv protiv njih štrajkuje, onda je to demonstracija da su menedžeri izgubili legitimitet i kao izvršni rukovodioci.

48) Svaka birokratska organizacija nastoji da održi apsolutnu kontrolu nad svim informacijama koje izlaze iz sistema. Već je to dovoljan razlog da uprava svako obraćanje organima izvan poduzeća tretira kao »izdaju« koja se oštro kažnjava. Ali kada izbijanje štrajka dovede »vanjske faktore« na scenu u radnoj organizaciji, tada više kazne ne pomažu, već jedino preostaje da se što prije završi čitava »afera«.

- »službeni« sindikati se u pravilu ne stavljaju na čelo štrajka, a time se štrajk lokalizira na jedan pogon ili radnu jedinicu.⁴⁹ Pored toga, štrajkaši ne mogu računati na financijsku podršku sindikata, a isključeni su i »sekundarni bojkoti« (štrajkovi solidarnosti), što sve skupa goni i radnike na to da se štrajk što prije okonča;
- institucionalni sistem omogućava upravi da »kooptacijom« potencijalnih radničkih vođa u »upravu« smanji potencijal leadershipa za vođenje štrajka. U samoupravnom sistemu mogućnosti kooptacije neusporedivo su veće negoli u sistemu Collective bargaining.⁵⁰ Međutim, koliko taj čimbenik stvarno utječe na čestotu, opseg i tok štrajkova — o tome se ništa bliže ne može reći bez empirijskih studija;
- institucionalno propisani horizontalni princip organizacione strukture djeluje divizivno na solidarnost i u skupini radnika i u skupini menedžera: u sukobima među različitim organizacionim jedinicama rukovodioci i radnici jedne jedinice nastupat će zajedno protiv rukovodilaca i radnika druge jedinice. Horizontalni konflikti djelovat će u smislu slabljenja vertikalnog konflikta.⁵¹

Sve ove propozicije proizlaze iz svojstva samog institucionalnog modela: statusna nesigurnost menedžera, »politički menedžment«, pomanjkanje re-

-
- 49) Bilo je i takvih slučajeva da sindikalna podružnica vodi štrajk, ali ne u privredi već u prosvjeti. No to su izuzeci. Institucionalni sistem ne definira ulogu sindikata kao revindikativne organizacije, a postojeća struktura sindikata čak isključuje takvu ulogu (na lokalnoj razini, sindikat je pod suviše jakim utjecajem uprave, ponekad vrlo blizu »kompanijskom sindikatu« koji je u SAD zakonom zabranjen; a na višim nivoima sindikat je jedan od paralelnih birokracija čiji su glavni funkcioneri uključeni u »političku elitu«). Takav položaj i uloga sindikata u oštroj su opreci sa percepcijom i željama članstva, čega su mnogi funkcioneri — osobito oni koji su u neposrednom kontaktu s radnicima — svjesni. Štrajk dovodi i sindikat u neugodan položaj, jer konfliktna situacija uvijek zahtijeva da se jasno definira stanovište i da se stane ili na jednu ili na drugu stranu. Zato je na spomenutoj sjednici Predsjedništva SKJ D. Petrović pledirao da se sindikat mora aktivno boriti — kroz samoupravne dogovore i druge forme — da do štrajkova ne dođe; ali ako do štrajkova dođe, treba se boriti da štrajk bude što prije likvidiran. (**Borba**, 18. XI. 1969) — Dakle, identičan interes kao i interes uprave. Ali pod pritiskom sindikalnog članstva, funkcioneri su prisiljeni u novije vrijeme da daju i radikalnije izjave. Tako je D. Bogdanov, predsjednik SS Srbije, izjavio da ako izbije štrajk uslijed toga što je zatajio institucionalni mehanizam samoupravljanja, tada treba da ga sindikat vodi. (S. Rajković, Imunitet i za sindikalne aktiviste«, **Borba**, 27. III 1971.)
- 50) U američkom poduzeću jedina mogućnost napredovanja za potencijalnog lidera je u tome da postane poslovođa, a ako je poduzeće »unionizirano« (radnici su organizirani u sindikat) — onda je položaj pogonskog povjerenika (shop steward) drugi kanal društvenog uspona. U samoupravnom sistemu te su mogućnosti za individualno socijalno napredovanje znatno šire. Pomalo je paradoksalno da sistem Collective bargaining pogoduje kolektivnoj društvenoj promociji (to je njegova latentna funkcija — Dubin, **op. cit.**, str. 474—5), dok samoupravni sistem više pogoduje individualnoj promociji (mobilnost uz upotrebu političkih sredstava).
- 51) J. Županov, »Samoupravljanje i društvena moć u radnoj organizaciji«, **op. cit.**, str. 460. Taj moment se donekle izrazio i u konfliktu u poduzeću »Gortan«: »Osim toga radnike je revoltirao i postupak generalnog direktora koji je smjenio rukovodioca jednog radilišta. Stoga su u svojoj peticiji tražili opoziv te odluke, jer je u suprotnosti s odlukama radničkog savjeta« (I. Majerić, **Vjesnik**, 11. XI. 1951). Elementi horizontalnog konflikta bili su, čini se, izraženi i u štrajku u Stupniku.

vindikativne orijentacije sindikata, kooptacija potencijalnih radničkih lidera u »upravu« — sve su to obilježja ili konzekvencije samog modela. Otuda moramo izvući važan zaključak: redukcija konflikta predstavlja latentnu funkciju samoupravnog sistema industrijskih odnosa. Za razliku od sistema Collective bargaining koji predstavlja sistem upravljanja konfliktom na razini manifestnih funkcija, samoupravni sistem upravlja konfliktom na razini latentnih funkcija.⁵²

*Efikasnost samoupravnog sistema
u upravljanju konfliktom*

Ako bismo efikasnost ovih dvaju sistema u upravljanju konfliktom ocijenili s obzirom na broj štrajkova, broj sudionika u štrajkovima i vrijeme njihova trajanja, čini se da samoupravni sistem industrijskih odnosa u najmanju ruku ne bi bio inferioran sistemu Collective bargaining — naprotiv, usporedne kvantitativne studije možda bi pokazale da je s obzirom na upotrebljeni indikator efikasnosti, samoupravni sistem čak i superioran.⁵³

Ali za ocjenu efikasnosti upravljanja potrebno je uzeti u obzir i neke kvalitativne aspekte štrajka, a pored toga i druge oblike konflikta kojih učestalost nužno ne varira u istom smjeru kao i učestalost štrajkova.⁵³ Od kvalitativnih aspekata štrajka ovdje ćemo uzeti u razmatranje svega dva: efekt katarze i stvarno rješavanje problema, a od drugih oblika konflikta uzet ćemo svakodnevne konflikte na radnom mjestu.

Efekt katarze. Prema C. Kerru, otvoreni (»agresivni«) konflikt smanjuje napetosti, raščišćava atmosferu. Često nakon štrajka raste produktivnost. Poslije »revolucije za 15 centi« radnik lakše prihvaća socijalni sistem. Radnik tada više cijeni radno mjesto, a uprava radnika.⁵⁴ Da li u našem samoupravnom sistemu štrajkovi imaju efekt katarze? Primjeri radnih organizacija u kojima se štrajkovi redaju jedan za drugim u vrlo kratkom vremenskom razdoblju govorili bi protiv hipoteze o efektu katarze.⁵⁵ Na žalost, raspoloživi podaci nisu konkluzivni, pa to pitanje ostaje otvoreno.

52) Ovu latentnu funkciju J. Jerovšek, čini se, nije uzeo u obzir (**op. cit.**)

53) Priilikom usporedbe trebalo bi uzeti u obzir i vremenske trendove, što bi stvorilo posebnu teškoću, jer je u nas štrajk sasvim nova pojava. Na Zapadu postoji nesumnjiva tendencija opadanja štrajkova (A. M. Ross i P. T. Hartman govore čak o »odumiranju štrajka« — **Changing Patterns of Industrial Conflict**, New York, Wiley 1960, ch. 5; opadanje štrajkova naglašava i A. S. Taunenbaum, »Unions«, J. G. March, ed., **Handbook of Organizations** Rand. 1965). Nasuprot tome, u nas, prema ispitivanjima N. Jovanova, »postoji tendencija smanjivanja štrajkova s malim brojem sudionika, a povećava se broj štrajkova u kojima sudjeluje veći broj radnika« (cit. prema N. Popov, **op. cit.**, str. 614). Međutim, vremenske serije su premalene za izvlačenje sigurnijih zaključaka.

54) Štrajkovi su samo jedan oblik u kojem se izražava industrijsko nezadovoljstvo. Opadanje broja štrajkova nužno ne znači da ima manje nezadovoljstva — to može jednostavno značiti da nezadovoljstvo nalazi druge načine izražavanja ili ih uopće ne nalazi (S. R. Parker, R. K. Brown, J. Child i M. A. Smith, **The Sociology of Industry**, London, Allen & Unwin, 1967, 134).

55) »Industrial Conflict and Its Mediation«, **op. cit.** Ova Kerrova izjava svakako zahtijeva kvalifikaciju: »Svaki dugotrajni štrajk će vjerojatno ostaviti neki reziduum ogorčenja koji može biti veći od nagomilanog ogorčenja što je i dovelo do štrajka« (R. Stagner, **The Psychology of Industrial Conflict**, New York, Wiley, 1956, str. 417). Činjenica je da nakon razdoblja štrajkova i industrijskih nemira znade nastupiti razdoblje tijesne suradnje između uprave i sindikata. Na primjer, Scanlonov plan bio je uveden u kompaniju Lapointe upravo nakon tak-

Rješavanje problema. U sistemu Collective bargaining — pod prijetnjom štrajka ili, u manjem broju slučajeva, uz njegovu stvarnu uporabu — ne samo da se rješavaju specifični sporovi već postoji određena evolucija u rješavanju problema: pregovaranje stalno prodire na nova područja poduzeća i suočava se s novim problemima što ih rađaju tehničke i organizacione promjene.⁵⁶ U našem, samoupravnom sistemu »štrajkovi su neposredno usmjereni na rješavanje trenutnih problema. . . uzroci nezadovoljstva ostaju po pravilu nezahvaćeni dejstvom štrajka (uslovi privređivanja preduzeća i privrednih grana, odnosi radne organizacije i organa širih društvenih zajednica u upravljanju sredstvima za proizvodnju i raspodeli viška rada, sukobi interesa u globalnom društvu i t. sl.) te obično ostaju nerešeni.«⁵⁷ Bez rutinizacije i formalizacije konflikta ne može biti govora o sistematskom rješavanju problema koji se nalaze u korijenu samog konflikta, čak ni u granicama postojećeg sistema.

Konflikti na radnom mjestu. Ovdje je riječ o sporovima između pojedinih radnika i rukovodilaca oko raspoređivanja na radna mjesta, premještanje s jednog mjesta na drugo, dodjeljivanje poslova, određivanje i obračuna osobnog dohotka, odmora, bolovanja i sl., zatim o interpersonalnim sukobima između neposrednog rukovodioca i radnika kao i o povredama radne discipline.

Za rješavanje takvih konflikata, u sistemu Collective bargaining se razvila posebna mašinerija »grievance procedure« kao i posebna industrijska jurisprudencija koja se kao i svaka jurisprudencija gradi na principu presedana i prakse. Glavne kaarkteristike toga postupka su:

1. da on jednako vrijedi i za upravu i za radnike, tj. uprava može pokrenuti žalbu protiv radnika isto kao što to i radnik može učiniti protiv uprave;
2. postupak ima više stupnjeva, a na svakom stupnju u rješavanju žalbe sudjeluju i predstavnici uprave i predstavnici sindikata. Posljednju instansu čini nezavisni arbitar (impartial umpire), čija je odluka konačna i obvezna za obje strane;
3. Čim radnik izjavi žalbu sindikalnom povjereniku u pogonu (shop steward) a ovom ne uspije da je neformalno riješi s poslovođom te pokrene službeni postupak, spor između individualnog radnika i uprave transformira se u spor između sindikata i uprave. Premda rješavanje žalbe nije »bargaining« u tehničkom smislu⁵⁸, u sociološkom smislu to jest dio cjelokupnog procesa kolektivnog pregovaranja.⁵⁹

vog nemirnog razdoblja. (R. W. Davenport, »Enterprise for Everyman«, cit prema Walker, **op. cit.**, str. 243).

56) R. Dubin, **op. cit.**, str. 469. Naravno, ta evolucija ima granice: svi pokušaji sindikata da prodre u područje donošenja ključnih poduzetničkih odluka (određivanja cijena, alokacija profita) pokazali su se neuspješni. Uprava ogorčeno brani »management prerogatives« od svakog presezanja izvana. Ipak u uvjetima tehnoloških promjena te granice nisu kristalno jasne, pa će se pokušaji sindikata da prošire područje koje je »bargainable« vjerojatno nastaviti u budućnosti.

57) N. Popov, **op. cit.**, str. 613, bilj. 24.

58) N. Popov, **op. cit.**, str. 613.

59) N. W. Chamberlain, »Grievance Proceedings and Collective Bargaining« u R. A. Lester i J. Shister, eds., **Insights into Labor Issues**, Macmillan, 1948, navedeno prema Miller i Form, **op. cit.**, str. 388.

— postupak je strogo legalistički i često dugotrajan isto kao i sudski postupak.

Nasuprot tome, u samoupravnom sistemu industrijskih odnosa ne postoji jedinstveni postupak za rješavanje konflikata na radnom mjestu, a industrijska jurisprudencija ne razvija se u okviru radne organizacije već u okviru redovitog sudstva.

U poredbi s »grievance procedure« mogu se zapaziti ove važne razlike:

1. Uređeni disciplinski postupak unutar samoupravne organizacije vrijedi samo za upravu a ne i za pojedinog radnika: tim se postupkom može poslužiti uprava protiv radnika ali ne i radnik protiv uprave. Koliko je god disciplinski postupak u formalnoj nadležnosti radničkog savjeta i utemeljen na načelima modernog krivičnog postupka, on ipak, zbog velike koncentracije moći u rukama uprave kao i zbog odsustva protusile (sindikata), ne daje garanciju okrivljenom radniku da se disciplinski postupak neće izvrći u »tursku pravdu« (»kadija tuži, kadija sudi«).
2. Zbog pomanjkanja jedinstvene standardne procedure radnik je često u neodumici kome da se obrati, osobito u sporovima gdje ne postoji formalno rješenje na koje bi mogao izjaviti žalbu nadležnim organima poduzeća.⁶⁰ On tada može podnijeti predstavku organima u poduzeću ili izvan njega, čime je njegov pravni položaj znatno oslabljen u odnosu na formalni žalbeni postupak. Ili može zatražiti pomoć od sindikata ili neke druge političke organizacije da njezini funkcioneri na neformalan ili poluformalan način nađu s upravom poduzeća neko rješenje, što može biti efikasan ali je nesiguran a čak i riskantan korak.⁶¹ Ili se može obratiti redovitom sudu. Obraćanje sudu uprava smatra direktnim aktom neprijateljstva (u još većoj mjeri nego li obraćanje političkim organizacijama) te bez obzira na to da li će radnik nakon dugotrajnog sudskog postupka dobiti spor, on se praktično više ne može vratiti na svoje radno mjesto.⁶²
3. Bez obzira na to kome se obrati sa svojom žalbom, radnik se uvijek suočava s upravom, dakle s organizacijom, kao pojedinac — a to znači da je odnos moći uvijek na njegovu štetu. Zbog toga se mnogi radnici ustežu da se bilo kome obrate, oni moraju trpiti, osjećaju se trajno zapostavljenima, ili biti trajno izloženi maltretiranju.⁶³

60) Miller i Form, **op. cit.**, str. 389.

61) A to su često puta i najteži oblici konflikta: osvetničko proganjanje radnika od strane rukovodioca, osobito nižeg i srednjeg koji, po riječima jednog zagrebačkog sindikalnog funkcionera, »nastoji, zbog primitivizma, pokazati da je on 'šef' u čijim rukama leži i od čijih poteza zavisi nečija sudbina«. (D. Ungaro, »Ti ćeš me zapamtiti«, **Vjesnik**, 6. XI. 1971).

62) D. Šinik, šef Pravnog savjetovišta Gradskog sindikalnog vijeća Zagreba, kaže »da je pri poslovima 'smirivanja zategnutosti' potrebna velika doza diplomacije'. Reći rukovodiocu da nema pravo (a u 98 posto slučajeva što ih je rješavao, po njegovu mišljenju, nisu imali pravo) može biti isto što i doliti ulje na vatru u određenom konfliktom slučaju'.« (Ungaro, **ibid.**). No, čini se da diplomacija zaista pomaže: od 4400 zagrebačkih slučajeva »povrede radnog prava« u kojima je intervenirala navedena služba Gradskog sindikalnog vijeća samo su 224 bila toliko »tvrdokorna« da su se morala rješavati na sudu.

63) Protiv radnika se tada okreće implicitna kultura jugoslavenskog društva koja ne prihvaća principe pravne države. Rimsko pravno načelo: Qui suo jure utitur nemini facit injuriam (Tko se služi svojim pravom nikome ne čini nepravdu) potpuno je strano toj kulturi. »Sudska zadovoljština obično stiže prekasno a

Premda ni »grievance procedure« ne pruža radniku idealnu zaštitu⁶⁴ ipak mu pruža dovoljnu zaštitu (osobito od samovoljnog otpuštanja) »da se osjeća slobodnim građaninom u tvornici«. ⁶⁵ Na žalost, to se ne bi moglo reći za velik broj samoupravnih radnih organizacija.⁶⁶

Gledajući sa stanovišta upravljanja konfliktom može se reći da je »grievance procedure« relativno efikasan mehanizam za kontrolu konflikta na radnom mjestu, a da su formalni i neformalni aranžmani što ih sadržava samoupravni sistem znatno manje efikasni. ⁶⁷

*Društveno značenje samoupravnog
»sistema industrijskih odnosa«*

Na kraju, ne možemo zaobići fundamentalno pitanje: da li upravljanje konfliktom u okviru samoupravnog institucionalnog sistema može predstavljati alternativu sistemu Collective bargaining u modernom industrijskom društvu? Čitava prethodna analiza nedvojbeno sugerira negativan odgovor. Međutim, samoupravni sistem industrijskih odnosa, takav kakav stvarno funkcionira, ima golemo značenje za stabilnost suvremenog jugoslavenskog društva u kojemu državni dirigizam u ekonomiji (makar i na ad hoc bazi) još uvijek predstavlja bitnu značajku.⁶⁸ Samoupravni sistem je depolitizirao

da bi povrijeđenog mogla osloboditi more konflikta. Ne samo zato što sudski sporovi traju dugo nego, prije svega, zato što rijetko koji radnik ima volje i snage da i dalje radi u organizaciji s kojom je bio u javnom sporu, makar mu je sud dao za pravo.« (Ungaro, *ibid.*) Valjalo bi dodati da je rijetko koja organizacija spremna da ponovo primi takvog radnika. A ako ga i primi, uprava će igru pokrenuti iznova.

- 64) U Hrvatskoj je 1970. registrirano 40 do 50 tisuća slučajeva da ljudi traže pomoć i zaštitu. »No ima razloga za slutnju — kaže Šinik — da velik broj oštećenih uopće ne dolazi, zato što se boje otkaza i šikaniranja koje bi moglo poslije toga uslijediti. Naime, i oni koji dođu mole nas da njihov dolazak zadržimo u tajnosti pred rukovodstvom njihove radne organizacije. . . Postupci neposrednog rukovodioca mogu biti takvi da se radnik osjeća trajno zapostavljen. . . Radnik može biti pozlijeđen ne samo ako uvijek dobiva najteže zadatke između više jednako sposobnih izvršilaca, nego — i najlakše, ili čak nikakve. U tom slučaju, ako me pita za savjet ja mu najiskrenije kažem: idi iz takve radne sredine što prije.« (Ungaro, *ibid.*)
- 65) Sve veći naglasak na legalizam više pogoduje upravi negoli sindikatu (Miller i Form, *op. cit.*, str. 389—90) L. R. Sayles i G. Strauss kažu da postoji strah od korištenja žalbom. Mnogi pojedinci smatraju da su izgubili mogućnost unapređenja zato što su se u prošlosti žalili. Jedan je radnik tako izjavio da je zbog straha povukao žalbu prije no što je dospjela previše visoko. U stvari, utvrdilo se da je on dobio spor a živi u uvjerenju da je povukao žalbu. Naime, radnik ne želi da bude osobno umiješan u žalbeni postupak, neka to tjeraju sindikalni funkcioneri, pa neka odium padne na njih. Ali menadžeri često traže da radnik sam potpiše žalbu, dakle i da preuzme odgovornost. (»What the Worker Really Thinks of His Union«, *Harvard Business Review*, Vol. 31, 1953, str. 94—101).
- 66) L. Reynolds, *Labor Economics and Labor Relations*, New York, Prentice-Hall, 1949, str. 217.
- 67) »Nije redak slučaj surovog proganjanja ljudi na poslu, što je za mene jednako postupku uvođenja šibe i apsolutne vlasti« izjavio je sekretar Gradskog Komiteta Beograd Bora Pavlović. (*NIN*, 1083, 10. X. 1971.)
- 68) »Pregovaranje o žalbama može biti sredstvo stvaranja, pogoršanja ili produženja konflikta. Ali ono sadržava inherentne elemente za redukciju konflikta.« (Van D. Kennedy, »Grievance Negotiation«, Kornhauser et. al. eds., *op. cit.*, str. 280).

štrajk i time pružio globalnom sistemu značajan ventil za ispuštanje pare⁶⁹ (drugi je važan ventil masovna migracija radne snage na Zapad). Jugoslavija je tijekom posljednjega desetljeća doživjela oko 2000 štrajkova, ali ni jedan Istočni Berlin, ni jedan Poznanj ili Gdanjsk.

Samoupravni sistem industrijskih odnosa omogućio je globalnom sistemu takav stupanj fleksibilnosti o kojoj centralističko-planski »administrativni« socijalizam ne može ni sanjati. S obzirom na to, on ima veliku »survival value« za globalni sistem takav kakav on stvarno jest.

MANAGEMENT OF INDUSTRIAL CONFLICT UNDER THE SELF-MANAGEMENT SYSTEM

(S u m m a r y)

In this paper an attempt is made by the author to assess whether the Self-management Industrial Relations System defined institutionally as a non-conflict pattern has the potentiality to regulate the industrial conflict undoubtedly existing in Yugoslav enterprises; and whether it is in its potentiality for conflict management matched to the American system of industrial relations based on the collective bargaining.

Comparative theoretical analysis of the two systems on a number of major dimensions leads to the conclusion that the self-management system is inferior in regard to the potentialities for conflict management than Collective bargaining. This conclusion is even more valid if the great discrepancies between the real self-management organizations and the self-management pattern are taken into consideration.

But, the available evidence on strikes in Yugoslavia during the last decade lends no support to such theoretical expectations. It is evident that some forms of conflict management do exist, although the institutional pattern has no built-in mechanisms of regulations at the level of manifest functions.

In an attempt to explain the variance between the real course of the industrial conflicts and the theoretical expectations, the author formulates the main hypothesis: the self-management institutional pattern regulates the conflict on the level of latent functions. This central hypothesis is further elaborated into six particular hypotheses issuing from the specific properties of the self-management institutional pattern. These properties are: lack of legitimacy of managerial power and insecurity of managers' status, »political management«, insufficient vindicative orientation of syndicate, co-option of the potential worker leaders into management and the horizontal principle of organization.

Examining the efficiency of conflict management at the level of latent functions the author points out some important qualifications: (1) possibility of the omission of catharsis effects after the strike, (2) such a type of regulation does not lead to the systematic resolving of problems which are at the root of the conflict, (3) conflict management at the level of latent functions does not involve conflict resolving directly at the Working places.

In accordance with these qualifications the author does not perceive such a type of regulation of conflict as a possible alternative to the institutionalization of conflict in modern industrial society. Nevertheless it has a great significance for the stability and survival of the global social system such as the one existing in Yugoslavia.

69) V. Stanovčić naglašava da oštrica štrajka nije uperena protiv pravog prouzrokovana problema, tj. organa vlasti (»rukovodeće grupe u radnoj organizaciji često su samo poluge uticaja sa strane«), »jer to ne bi bilo oportuno.« »Zato će ljudi tražiti subjekt protiv kojeg mogu protestovati bez opasnosti od političke kvalifikacije.« (»Konfliktne situacije i poslovni sistemi«, *Direktor*, 18. II. 1970, str. 32).