

Autoritet i samoupravni mikrosustav

1. Mjesto rukovodnog autoriteta u radnom procesu

1.1 Tendencije promjena autoriteta

Razni oblici devijantnog ponašanja, kidanja dosadašnjih socijalnih normi i težnje da se pronađu novi odnosi karakteristika su smjene tradicionalnog statičkog društva, društvom u kojem već sama promjena predstavlja jednu od dominantnih vrijednosti. Zahtjev za poslušnost roditeljskim i drugim oblicima autoriteta, podržavanog odnosima primarnih skupina, fiksna raspodjela statusa i izolacija u ruralnim sredinama, nisu se mogli prenijeti u proizvodne odnose industrijalizacije u urbanom društvu. Otvaranje mogućnosti za fizičku mobilnost i socijalni uspon omogućili su bijeg od tradicionalnog autoriteta, a u životu izvan radne okoline znatno smanjili neposrednu socijalnu kontrolu, što je karakteristična za urbane sredine.

No, u radnoj okolini tradicionalni osobni autoritet zamijenio je impersonalni i racionalni autoritet rukovodnog aparata. Tendencija nove društvene organizacije je bila da se često hirovit i temperamentom obojen utjecaj pojedinca zamijeni standardiziranim pravilima uređenim komunikacijama. U tom kontrastu prema tradicionalnom autoritetu je upravo prednost ovakvih odnosa: osobni odnos, a time i konflikt zamjenjuje se stvarnom ili prividnom nuždom podređivanja pravilnom funkcioniranju ovog socijalnog stroja i statusnoj podjeli prema ekspertnoj snazi pojedinih uloga u cjelini rada. Za razliku od odluka koju donosi jedan čovjek, odluke — iza kojih stoji dobro izbalansirani tim specijalista visoke profesionalne kompetencije — donose politici poduzeća racionalnost i stabilnost.

No, socijalna podjela uloga koja je pratila tehnološko cijepanje rada na funkcionalne elemente, podigla je novu elitu rukovodilaca daleko iznad ostalih radnih uloga, pa čak i iznad vlasnika kapitala s kojim rukovode. Ona djeluje u znatnoj mjeri kao autonomna cjelina u odnosu na nevidljive vlasnike stvarajući i razrađujući osnovne planove proizvodne politike za koje se najčešće dioničar niti ne zanima. (Hetzler, 1969.)

Niti opća demokratizacija društvenih odnosa, koja se očituje i u borbi protiv nekih oblika autoriteta nije mogla zanijekati hijerarhiju autoriteta. Nameatanje tuđe volje našoj volji i podvrgavanje drugih toj volji, nužne su karakteristike organizacije koja proporcionalno raste sa složenosti »kombiniranih

akcija« koje karakteriziraju suvremeni način proizvodnje. »Rješavala se ta pitanja odlukom delegata koji stoje na čelu svake grane rada, ili se rješavala kad bi to bilo moguće većinom glasova, volja pojedinca se uvijek mora podvrgavati, a to znači da se pitanja rješavaju autoritativno.« (Engels, 1949.) No pri tome se naglašava da je takav autoritet nužan samo u granicama u kojima ga odnosi proizvodnje čine neizbježnim. Te granice ostavljaju ipak otvoren problem sadržaja autoriteta, a i njegovog nosioca.

Opća kretanja u demokratizaciji rukovođenja koja su rezultat razvoja proizvodnih snaga pokazuju mnoge novosti u razvoju strukture autoriteta. Ona se osnivaju na rezultatima istraživanja koji ističu veću djelotvornost demokratskog rukovođenja (Bass, 1958, Likert, 1968). Slojevit organizacijska piramida tipična za birokratsku organizaciju postaje sve niža. To se ostvaruje smanjenjem broja »razina rukovođenja«, ali i opadanjem važnosti hijerarhijskih vertikalnih veza i sve većom naglašenošću kooperativnih horizontalnih i dijagonalnih veza kakve su nekad u klasičnoj »racionalnoj« organizaciji smatrane anarhičnim elementom.

To je dijelom diktirano porastom složenosti rada koji traži da se odluke spuste bliže izvoru informacije i tako poboljša vrijednost i brzina odluka. No na takvu reorganizaciju upozoravaju i nalazi da u smjeru prema nižim razinama proporcionalno pada zadovoljstvo s poslom i identifikacija s njim. Prevelika kompleksnost organizacijske strukture pokazuje se čak kao glavni razlog slabih odnosa rukovodilaca i izvršilaca. Fragmentiranost rada u takvim organizacijama smanjuje u radnika osjećaj usmjerenosti prema zajedničkom cilju što rukovodioci pokušavaju nadoknaditi povećanim pritiskom. Plosnatije, manje kompleksne strukture rezultiraju pozitivnijim stavovima, efikasnijim rukovođenjem, većom individualnom odgovornošću i inicijativom (Porter i Lawler 1965, Worthy, 1950).

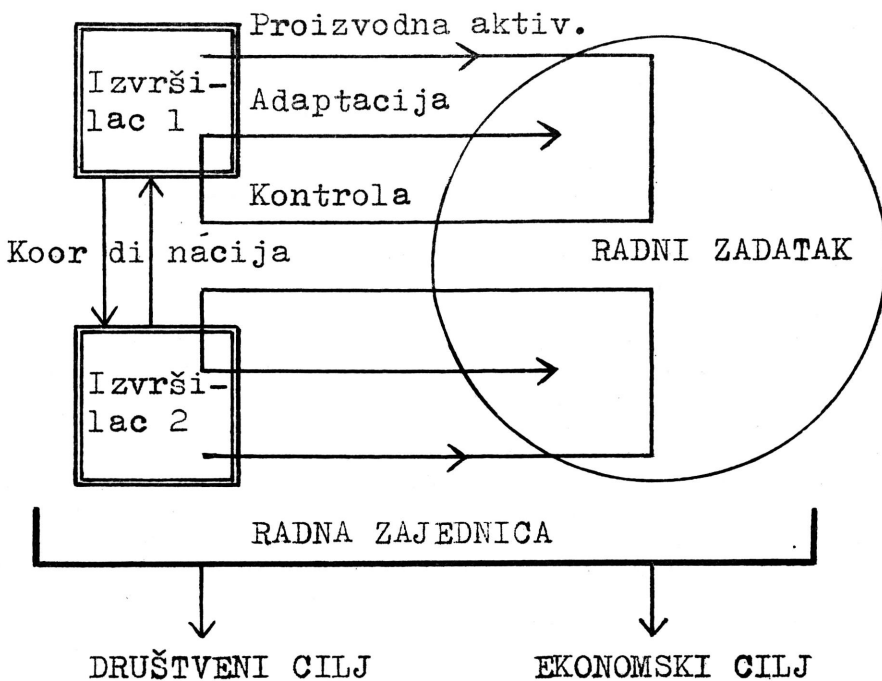
Treći činilac padanja važnosti hijerarhijskog »pritiska« je smanjenje udjela ljudskog rada u vrijednosti i količini proizvoda.

Četvrti činilac leži u tome što je klasično administrativno rukovođenje u odnosu na »kompjutoriziranu« preradu informacije i odlučivanja presporo, obuhvaća malen krug problema i nije dovoljno sistematično. Dosadašnji oblik administrativnog rukovođenja se postupno pretvara u rad na »uredskom stroju«, predajući mu i znatan dio svog dosadašnjeg autoriteta i moći. Racionalizacija pripreme odluka pomoću modernih matematskih metoda, istina, sužava alternative odlučivanja na nižim organizacionim razinama (Mesarić, 1970), ali time daje veću garanciju objektivnosti procjene u njihovom donošenju, i veću usaglašenost odluke u raznim jedinicama iste organizacijske razine, a koja se prije ostvarivala hijerarhijskim pritiskom.

Problem koji se postavlja u demokratskoj distribuciji autoriteta u socijalističkim zemljama može se svesti na pitanje može li se ostvariti autoritet većine bez da se autoritetom obuhvati svaki pojedinac prema doprinosu koji je spreman dati tom društvu. Kod nas je on razriješen opredjeljenjem za »samoupravni humanizam«. Prati ga tendencija decentralizacije centara informacije, centara vlasti, a time i nova odgovarajuća struktura autoriteta. Rukovodilac je u modelu našeg društva predviđen samo kao jedna od radnih uloga s toliko autoriteta, koliko ga nosi njegova stručnost i povjerenje radne zajednice.

1.2 Model odnosa autoriteta na radu

Te tendencije, kao i svaki razvoj, nailaze na zapreke koje ih usporavaju, a njihova dublja analiza kao i definiranje našeg problema zahtijevaju upoznavanje osnovnih činilaca ovih procesa. Potrebno je uočiti zajednički sadržaj različitih oblika autoriteta na radu i način uključivanja specifičnih elemenata u tu osnovu, izgrađujući tako model koji svojom preglednošću omogućava uočavanje bitnih karakteristika u promjenama autoriteta. Početi se može od činjenice da je zajednički cilj faktor koji ujedinjuje pojedince u kooperativnu zajednicu, kao što je to radna skupina u proizvodnji. I autoritet kao odnos u kome jedan akter ograničava ponašanje drugog aktera u prvom redu počiva na zajedničkom cilju što su ga usvojili, uključujući i povjerenje s kojim mu podređuju ostale ciljeve.



Sl. 1 — Koordinativna uloga pripada izvršiocu radnog zadatka

Da bi se ostvarila takva organizacija odnosa pojedinaca koji kooperiraju (na sl. 1. označeni kao »izvršilac 1« i »izvršilac 2«), potrebna je dvosmjerna **koordinativna** djelatnost koja prati proizvodnu radnu aktivnost usmjerenu na neki predmet koji se oblikuje. I koordinacija i proizvodna aktivnost odvijaju se u ciklusu primarne aktivnosti koja se na temelju **kontrola, adaptira** novim informacijama. Ova korektivna aktivnost predstavlja drugi, sekundarni ciklus prve aktivnosti. Uz ekonomske ciljeve, samoupravna radna organizacija tim procesom postići će i društveni cilj: aktualiziranje cijele ličnosti čovjeka,

tako da je naše poduzeće racionalna organizacija, ali uz to mora biti i asocijacija proizvođača s karakteristikama primarno-skupnih odnosa (Županov 1965).

No, radni zadatak u današnjim uvjetima proizvodnje najčešće zahtijeva složenu koordinaciju, jer uključuje (a) velik broj izvršilaca ili (b) tehnologiju koja zahtijeva velik broj složenih koordiniranih intervencija. U takvim slučajevima koordinacija može preopteretiti radnu ulogu izvršioca ili prelazi granice ekspertne moći izvršilaca. Ako se to dogodi preostaju dva organizacijska rješenja: ili da se **podigne obrazovna razina izvršilaca**, a time i njihova ekspertna moć, ili da se **koordinativna funkcija dodijeli drugoj osobi**, opremljenoj odgovarajućim znanjem prenosioca i (manje ili više) kreatora informacija potrebnih za koordinaciju.

Kao što smo već istakli, svaka kooperacija, pa i najjednostavnija kakva je prikazana u sl. 1. predstavlja **ograničavanje** aktivnosti sudionika do te mjere koliko je potrebno za ostvarivanje zajedničkog cilja. Isto tako njihovo međusobno usklađivanje akcija u radu predstavlja provođenje tog ograničavanja, dakle funkciju autoriteta, bez obzira što je u najjednostavnijoj kooperaciji autoritet podjednako raspoređen na svakog sudionika u radu.

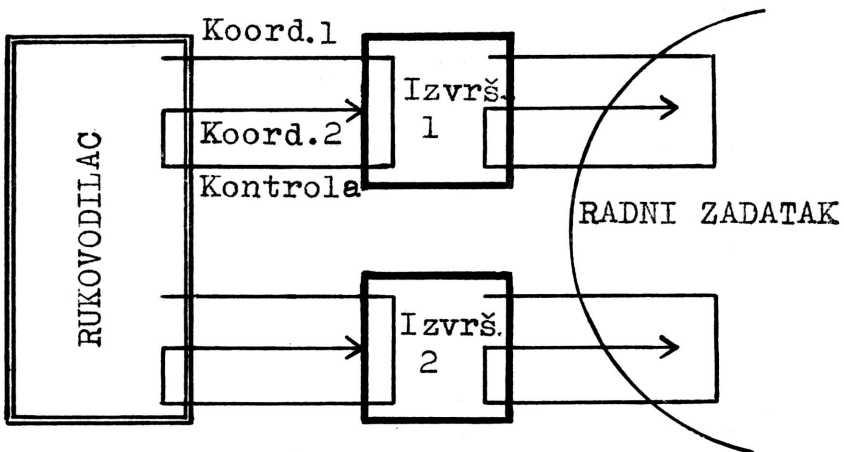
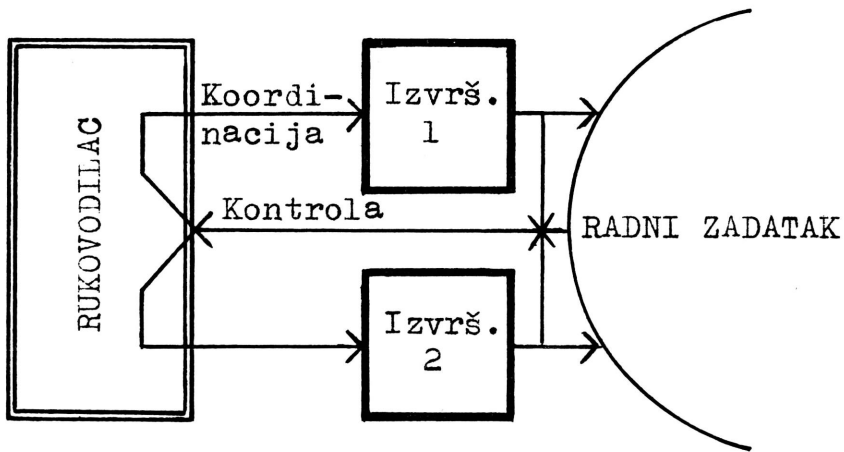
Izdvajanjem koordinativne i kontrolne funkcije u posebnu ulogu rukovodioca, izvršiocu se oduzima osnovni dio autoriteta. Oduzima se često i velik dio socijalnih kontakata uopće, koji su bitan uvjet svih grupnih **utjecaja**, pa i egzistencije primarne grupe. Oduzimanjem prava međusobnog koordinativnog utjecaja sudionika na radu, onemogućava se njihova inicijativa, dogovor o mogućoj **promjeni (parcijalnog) cilja** tijekom rada, a i **kontrolu** produkata izvan vlastitog radnog mjesta, a često i dio kontrole na vlastitom radnom mjestu

Nestanak ovih »prirodnih« izvora kohezije iz koje je proizlazila koordinativna funkcija, nastoji se nadoknaditi sinhronizacijom aktivnosti grupe, koja proizlazi prvenstveno iz autoriteta rukovodioca.

Postupak ove **koordinacije** polazi od utvrđenog cilja radne skupine koju rukovodilac vodi. On informacije manje ili više operacionalizira (definira potciljeve i mogući način postignuća tog cilja) i prenosi izvršiocima. Budući da se informacije često ne prihvaćaju tamo kamo su upućene, potrebno je prikupljajući podatke o izvršenom zadatku i o načinu rada **kontrolirati** je li izvršilac prihvatio prvotne informacije (sl. 2a). Slijedeća koordinativna mjera u tom slučaju su sankcije. No, kontinuiranost i dinamičnost koordinativne funkcije rukovođenja nije potrebna samo zbog održavanja radne discipline. Ona proizlazi iz stalne potrebe da se prvotna informacija ponovi uz dopune ili preoblikovanje. Ona se mora **adaptirati** ili zbog komunikacionih smetnji, promijenjenih pojedinačnih ciljeva rada, ili načina njihova ostvarivanja. Ova adaptivna funkcija može se nazvati sekundarnom koordinacijom za razliku od prvotne, primarne, ako se čitav proces koji zatim slijedi shvati kao drugi ciklus koordinacije, analogno ciklusu iz slike 1. (sl. 2 b)

1.3 Problem autoriteta u samoupravnom mikrosustavu

Većim ili manjim odvajanjem koordinativnih i kontrolnih funkcija od izvršilaca oduzima im se u različitoj mjeri dio radne funkcije koja čini često (u smislu samoaktualizacije) najkreativniji, a u svakom slučaju bitni dio rada i interakcije koja nosi kohezivnost radne grupe i preglednost cjeline radnog zadatka. Postavlja se dakle pitanje: u kojoj mjeri se može otuđiti



Sl. 2 — Osnovne faze rukovodne funkcije

- a) Težište kontrole rukovodioca, postavlja se na uvid u ponašanje izvršioca na radu i karakteristike produkta
- b) Težište kontrole rukovodioca postavlja se na informacije izvršioca o subjektivnim i objektivnim faktorima radne uspješnosti

od proizvođača to područje rada, a da se ipak postignu ciljevi samoupravne radne organizacije, kako smo ih definirali slikom 1. Jedan od činilaca koji određuju tu mjeru je položaj rukovodioca u cjelini radne organizacije. U principu autokratska organizacija delegira elemente vlasti na niže razine organizacije, prema tome, decentralizira autoritet koji primarno pripada rukovodnoj manjini na vrhu organizacijske piramide. Demokratska organizacija

postupa suprotno, centralizirajući elemente odlučivanja i vlasti, koji izvorno pripadaju svim članovima organizacije, u ruke pojedinaca (rukovodilaca) ili predstavničkih organa (organa upravljanja i njihovih komisija) (Gorupić, 1967, Mesarić, 1970).

Rukovodni sustav se zato ovdje pojavljuje kao sub-sistem samoupravnog sustava. S obzirom na to da i u rukovodnom sustavu postoji mogućnost većeg ili manjeg zadržavanja autoriteta izvršilaca, svaki čovjek se u samoupravnoj organizaciji može pojaviti u dva različita sustava autoriteta koji mogu biti relativno nezavisni. Onaj što se nalazi u okvirima hijerarhijskog dijela organizacije, izvršnih i rukovodnih radnih uloga, možemo nazvati **samoupravnim mikrosustavom** za razliku od makrosustava koji obuhvaća radnu organizaciju ili samostalnu radnu jedinicu kao cjelinu.

Drugi činilac koji određuje mjeru otuđenja autoriteta izvršilaca je težište autoriteta u okviru koordinativne i adaptivne funkcije. Prema iznesenom modelu primarna koordinirajuća funkcija je samo prenošenje informacija koja je neophodno za rukovodioca u svakom sustavu rukovođenja. Zato uglavnom ona ne postavlja probleme u definiranju zahtjeva postavljenih na rukovodioca u toj mjeri kao kontrolna i adaptivna funkcija. I u dva primjera u sl. 2 razlika modela sadržana je prvenstveno u posljednje dvije faze rukovođenja. U sl. 2a kontrolna i adaptivna funkcija prikazane su kao procesi koji u prvom redu kalkuliraju s proizvodnim ciljem rada, mogućom tehnologijom i disciplinom kojom se on ostvaruje. Ova »klasična« pretpostavka o potrebnom odnosu rukovodioca i izvršioca postavlja težište autoriteta na rukovodioca, on nosi punu odgovornost za ostvarenje ekonomskih ciljeva rada, a sredstva stvaranja te odgovornosti su definirana normativnim aktima.

U teoriji rukovođenja na Zapadu ovaj model rukovođenja je odbačen, težište kontrole i adaptivne funkcije (sl. 2b) postavlja se ovdje na kontinuiranu dinamičnu i neposrednu interakciju rukovodioca i izvršioca (Siegel, 1969). U teoriji rukovođenja, od vremena poznatog Hawthorne eksperimenta nadalje, uklanjanje smetnji ne zaustavlja se toliko na organizacijsko-tehničkim preprekama, koliko na **subjektivnim preprekama**, a to su psihološko stanje pojedinca i socijalni činioci koji djeluju u radnim skupinama. Ovi zahtjevi zato premašuju profil »dobrog stručnjaka« na koji se često svodi pojam dobrog rukovodioca i zahtijevaju širi profil stručnjaka socio-tehničkog sustava koji osim za organizacijsko-tehnološka područja rada odgovara i za slobodan prostor razvoja ličnosti radnika na radu. Iako je motiv promjene u načinu vođenja kapitalističkog poduzeća ekonomski cilj rada, a »humanizacija« odnosa sredstvo za njegovo ostvarenje i na Zapadu se sve češće pojavljuje mišljenje koje je u našoj teoriji prihvaćeno a to je da zdravi međuljudski odnosi na radu predstavljaju i cilj po sebi. U samoupravnim radnim organizacijama postavlja se ovaj humani cilj kao ravnopravan ekonomskom, i na njem počiva samoupravni sustav.

U tom smislu mijenja se i način i sadržaj kontrolnih i adaptivnih funkcija: može se pretpostaviti da postavljanje težišta rukovodnog autoriteta na radni postupak i proizvode, traži autokratskiji oblik kontrole i adaptivnih mjera, dok postavljanje težišta rukovođenja na radnike, vodi obično demokratskoj kontroli i adaptivnim mjerama.

Na ove funkcije definirane prema našoj shemi možemo primijeniti shemu faktora koji prema istraživanjima na Sveučilištu Ohio¹ (1957) karakteriziraju

1) Shema je rezultat faktorske analize karakteristika.

autokratski i demokratski način rukovođenja. Prema ovoj shemi postoje dva osnovna područja odnosa rukovodioca prema radniku, koja ukazuju na demokraciju ili autokraciju rukovođenja. Jedno je područje **davanja inicijative** (odlučivanja u širem smislu) i **uvažavanja radnika**, njegovih potreba, pa čak i njegovih osjećaja² (Maier, 1964) (očito vanje razumijevanja, susretljivost) unutar zadanog posla.

Ako ovu klasifikaciju pokušamo povezati s našim modelom rukovođenja (sl. 2 b) moramo u taj model unijeti još dvije karakteristike koje ima manje-više svaki radni zadatak, a to je njegov fiksni i njegov promjenljivi dio. U ekstremnom slučaju to mogu biti fiksni i promjenljivi zadatak, bez obzira da li je to uvjetovano objektivno (npr. mogućom tehnologijom) ili subjektivno (stilom rukovođenja određenog rukovodioca). Prema ovako konstruiranoj shemi (tablica 1) davanje inicijative može se očitovati u okviru primarne koordinacije kao **otvoreno ili zatvoreno rukovođenje** prema opsegu aktivnosti koju rukovodilac prepušta izvršiocu da o njoj odlučuje. U području kontrolne funkcije, vrsta podataka koje prikuplja rukovodilac zavisi o mjerama koje želi poduzeti u idućoj fazi: ako ga interesira samo je li rad izvršen ili neizvršen, prema primarnim uputama, prikupit će podatke o radnom postupku (tehnološkoj i općoj radnoj disciplini) i objektivnim uzrocima manje produkcije. Takvo rukovođenje orijentirano je **na izvršenje rada**. Ako se težište rukovođenja orijentira **na radnika**, prikupljat će se osim objektivnih pokazatelja i podaci o inicijativi, kritici i prijedlozima koje daju radnici u razradi primarne koordinativne informacije. Ti će podaci biti od osnovne važnosti za davanje inicijative u slijedećoj fazi: iz koncepcije ove dvije prethodne faze (primarne koordinacije i kontrole) proizlaze zatim različite adaptivne mjere sekundarne koordinacije. Otvoreno rukovođenje i kontrola orijentirana na inicijativu radnika ujedinjuju se u obliku različitih dijaloga ili skupnog odlučivanja u kojima se potiče i koristi inicijativa cijele radne skupine, rukovodne odluke se osnivaju na **participaciji** radnika. Ako participacija nije predviđena jer se zadatak ne može mijenjati, ako se na temelju kontrole rezultata rada utvrdi da zadatak nije izvršen, bit će potrebno novo iniciranje uz **poboljšanje sistema informacija**.

U okviru uvažavanja potrebe radnika može se pratiti analogne odnose kao i kod davanja inicijative. Fiksni zadatak zahtijeva podređivanje potreba radnika, dok se kod promjenljivog zadatka može **prilagoditi rad radniku** tako da odgovara psihološkim i motivacionim potrebama radnika. U takvu organizaciju ugrađena je dakle **metoda motiviranja za rad** poznata kao »vertikalno obogaćivanje rada« iz koga među ostalim izvire i potreba za participacijom. Zato i kontrola ovdje dobija oblik **praćenja** potreba radnika, a radni neuspjeh se shvaća prvenstveno kao signal za pronalaženje drugih smetnji i neusklađenosti u aktualizaciji ličnosti radnika. Takvo praćenje nije potrebno ako je težište orijentacije samo na simptomima radne djelatnosti. Ali u fazi adaptivnih mjera i u tom slučaju treba nešto poduzeti oko poboljšanja informacija. Budući da se zadatak ne mijenja, preostaje da mu se dodaju sredstva motiviranja u vidu **nagrade i kazne** kao sredstva suzbijanja otpora inicijativi rukovodioca. Naprotiv ako je moguće mijenjanje rada motiviranje treba da

2) »Moramo poštovati osjećaje isto tako kao i činjenice i više nas se mora ticati razumijevanje, nego donošenje suda«. (str. 185)

pođe od privlačnih elemenata u samom radu, a i proširenje akcije na krug **potreba izvan rada**, ako to pridonosi cjelovitosti ličnosti radnika.

Autoritet rukovodioca dakle u oba slučaja proizlazi iz interesa izvršilaca, s tim da se u **autokratskom** načinu rukovođenja taj zajednički interes na osnovi autoriteta rukovodilaca uspostavlja motivatorima izvan rada dok su svi ostali ciljevi podređeni već zadanom radnom zadatku. U **demokratskom** sistemu karakteristična je orijentacija na maksimalnu adaptabilnost rada prema autoritetu radne grupe (zajedno s koordinatorom), i zato su osnovni interesi koji povezuju grupu vezani uz potrebe koje se mogu neposredno zadovoljiti radom.

Tablica 1 — Davanje inicijative i uvažavanje radnika pri različitim zadacima i fazama rukovođenja

FIKSNI ZADATAK (DIO ZADATKA)	PROMJENLJIVI ZADATAK (DIO ZADATKA)	ZADATAK FAZA KOORDINACIJE
Zatvoreno definiranje rada — gušenje druge inicijative Podređivanje potreba rada produkciji	Otvoreno definiranje rada — poticanje inicijative Organizacija rada prema potrebama rada	Primarna koordinacija
Kontrola fenomena produkcije i primanja informacije	Praćenje inicijative Praćenje potreba ličnosti na radu	Kontrola
Poboljšanje informacija	Provođenje iniciranih akcija Adaptiranje rada prema potrebama	Sekundarna koordinacija
Kazna i nagrada	Zadovoljavanje potreba izvan rada	(adaptivne mjere)

Razumljivo je da iznesena shema ne može definirati sve karakteristične oblike autokratskog ili demokratskog rukovođenja koje nastaju kombinacijama postupaka opisanim lijevom ili desnom kolonom sheme. Definirajući krajnosti, ona omogućava analitički pristup rukovođenju, kakvo se pojavljuje u praksi. Neke elemente tog pristupa koristili smo i u empiričkom pristupu ovom problemu.

Na temelju dosadašnjih izlaganja problem se može naći u utvrđivanju odnosa između autokratskog ili demokratskog rukovođenja u okviru samoupravnog mikrosustava i makrosustava. Treba utvrditi **kako autokratičnost ili demokratičnost u okviru rukovođenja utječe na ostvarivanje osnovnih demokratskih prava koja karakteriziraju naše društveno uređenje, prava na samoupravljanje.**

Taj odnos može pokazati da stil rukovođenja nema utjecaja na samoupravne funkcije i u tom slučaju možemo ga svrstati među probleme kakvi se pojavljuju između tehnoloških varijanti proizvodnje. Ako je tako, onda i nazivanje demokratizacije rukovođenja »samoupravnim mikrosustavom« nema potpuno opravdanje. Ono odgovara svom nazivu ako se jedan od stilova rukovođenja pojavljuje specifično povezan uz samoupravnu organizaciju. Postojanje negativne korelacije samoupravljanja i autokratskog rukovođenja, ukazivalo bi na to da otuđenje rukovodnog autoriteta stvarno predstavlja okrnjenost radne funkcije koja karakterizira samoupravni rad.

2. Pokušaj empiričkog pristupa problemu autokracičnosti

2.1 Pristup istraživanju

Ako se želi ispitivati konkretnost rukovodnog stava ili postupka u odnosu na samoupravno odlučivanje, kao mjera može poslužiti **distribucija utjecaja** na samoupravne odluke. Pri tome utjecaj znači zajednički izraz interakcija moći, vlasti i društvenih statusa koji izražavaju socijalnu organizaciju poduzeća. Istraživanja J. Županova (1965) a i drugih autora ovim grafikonom pokazala su da je u našim poduzećima moguća koegzistencija demokratskog društvenog uređenja i autokratske distribucije utjecaja. Dominantnost utjecaja rukovodilaca ovdje se pokazala ne samo na razini poduzeća i radne jedinice nego i u organu samoupravljanja: u radničkom savjetu. J. Brekić (1966) je analogne odnose našao u području kadrovske politike a pokazao je i visoku povezanost autokracičnosti distribucije utjecaja i nezadovoljstva radnika. Naročitu važnost ovom rezultatu daju utjecaji u područje kadrovske politike koje je najtješnje vezano za samoupravno odlučivanje, jer se odnosi na subjekte odluka.³ **Stupanj autokracičnosti u samoupravnom odlučivanju** na koji ukazuju ovi rezultati, znači određeni stupanj nepotpunosti samoupravljanja. No na tu pojavu ne mora znatnije utjecati **autokracičnost rukovodilaca**, tome može pridonositi i autokracičnost izvršilaca, zaostatak birokratskih odnosa, ili nepodesnost konkretnog organizacionog oblika samoupravljanja. Zato treba na temelju odnosa autokracičnosti u načinu rukovođenja i autokracičnosti u samoupravnim odlukama ocijeniti koliki su korisni ili štetni autokracični ili demokracični stavovi i postupci u rukovođenju.

Kao mjera autokracičnosti u rukovođenju u našem istraživanju je posluzila lista stavova odnosno predrasuda iz pojedinih područja rukovođenja u kojima se očituje **sklonost demokracičnosti i autokracičnosti** kao sindrom.⁴ U pitanju se nije isticalo niti vrednovalo značenje pojedinog odgovora. Rezultat je izražen kao »indeks demokracičnosti«⁵ kada se tretira kao ukupni iznos demokracičnosti i kao postotak glasova, kada se iznose odgovori na pojedine tvrdnje.

Nasuprot ove karakteristike koju daje svaki ispitanik sam sebi, rabljene su dvije skale kojima su ispitanici davali **ocjenu autokracičnosti, odnosno demokracičnosti** svog neposrednog rukovodioca u području davanja inicijative i području uvažavanja potreba.⁶

Uzorak ispitivanih poduzeća izabran je namjernim postupkom, a obuhvaćena su 22 poduzeća.⁷ Jednostavni slučajni uzorak ispitanika unutar poduzeća obuhvatio je 2668 radnika (oko 7% članova kolektiva). Podaci su obrađivani na taj način da je svaka od navedenih triju varijabli (skale utjecaja, liste stavova i skale za ocjenu autokracičnosti i demokracičnosti) tretirana u cjelini

3) Zato je u našoj analizi promatran upravo ovaj aspekt samoupravnog utjecaja.

4) Lista je sastavljena na temelju »Upitnika o rukovođenju ljudima« od M. Novosel i California F-skale (Fascism scale) kao mjere implicitnih antidemokratskih trendova. Autori ove skale su: R. N. Stanford, T. W. Adorno, E. F. Brunswik i D. J. Lewinson.

5) Ovaj indeks predstavlja razliku broja demokratskih i autokratskih stavova izražen u postotku ukupnog broja glasova.

6) Pojam »sklonosti« i »ocjene« autokracičnosti, treba u tom smislu razlikovati prilikom dalje interpretacije rezultata.

7) Poduzeća su odabrana u regiji Beograda, Sarajeva, Zagreba i šireg područja SRH. Ispitivanje je provedeno u okviru Ekonomskog instituta 1969., a financirale su ga privredne komore Beograda, Sarajeva i Zagreba.

kao karakteristika pojedinog poduzeća. Ovakav tretman se pokazao opravdanim, jer se pri tome zadržala dovoljna homogenost sindroma autokratske vlasti. Na to ukazuje dovoljno visoka korelacija indeksa demokratičnosti kao »samoocjenjivanja« i ocjene autokratske vlasti rukovodilaca (u odnosu na maksimalno nametanje inicijative rukovodilaca $r = -0,37$, u odnosu na maksimalni stupanj uvažavanja $r = 0,35$) kao i između dvije ocjene autokratske vlasti rukovodilaca: u odnosu na nametanje inicijative i uvažavanja (za maksimalne iznose ovih varijabli $r = -0,61$). Prema tome može se u tim okvirima govoriti o stupnju autokratske vlasti odnosno demokratičnosti kao o »atmosfera« koja karakterizira pojedino poduzeće, a oblike autokratske vlasti treba shvatiti kao različite manifestacije koje proizlaze iz zajedničkog korijena.

2.2 Pokazatelji s autokratske vlasti obzirom na organizacijsku strukturu

Razlike u vlastitoj sklonosti autokratske vlasti

Općenito se može reći da su predrasude osoba koje su ispitivane listom tvrdnji, vrlo često na strani autokratskih stavova (Tablica 2) iako je postotak pristajanja uz pojedine tvrdnje vrlo različit, od gotovo potpunog do neznatnog. Prosječan postotak od 42,1% glasova pokazuje da se klasičan autokratski lik rukovodioca, kakav je opisan tvrdnjama upitnika, usjekao u našu svijest kao

Tablica 2 — Postotak autokratskih stavova ispitanika prema pojedinim tvrdnjama

PODRUČJE TVRDNJE	TVRDNJE O RUKOVOĐENJU ⁸	% PRIHVATANJA
Zatvorenost rukovođenja i participacija	Privredi su potrebni odlučni i strogi rukovodioci	80,9
	Kada bi ljudi manje prigovarali, a više slušali, svi- ma bi bilo bolje	76,5
	Čovjek može biti siguran, uglavnom u uspjeh onih akcija koje sam provede	59,7
	Kad rukovodilac nešto odluči neka to provede bez mного diskusije	58,1
	S velikom većinom ljudi se ne može dobro sura- đivati	21,0
Metode motiviranja	Ljudima ne treba omogućiti slobodno djelovanje u području njihove stručnosti	6,3
	Ukori i kazne služe češće za poboljšanje organi- zacije rada nego za isticanje osobnog autoriteta rukovodioca	47,9
	Pohvale i nagrade obično ulijene ljude Za rukovodioca je važnije kontrolirati pojedinca nego ga podržavati	33,5 54,3
Zadovoljavanje specifičnih potreba pojedinaca	Većinom ne koristi mnogo pomagati drugima, jer »ako se pruži čovjeku prst, on će zgrabiti cijelu ruku«	42,8
	Kod premještanja radnika nije neophodno štiti- ti njegove interese nego samo potrebe proizvodnje	22,3
	Kada ne možemo pomoći drugome ne treba poka- zati razumijevanje za njegove probleme	4,8

8) Ovdje su iznesene u obliku koji izražava autokratski stav, dok su ispitanicima neke tvrdnje prezentirane tako da potvrđuju autokratski stav, a neke tako da zastupaju demokratski stav.

nužna karakteristika rukovodne funkcije. Lik autokratskog rukovodioca odgovara po karakteristikama liku oca patrijarhalne obitelji pa je vjerojatno da smo takvo shvaćanje primili usvajajući tu ulogu oca, no isto tako važan čimbenik je i naša vojnička i vojno-plemenska tradicija.

Autokratski stavovi odnose se prvenstveno na neposrednu participaciju u odlučivanju s rukovodiocem i zatvorenost rukovođenja (karakteristike koje izražavaju davanje inicijativa), a manje na uvažavanju potreba radnika unutar zadanog radnog zadatka (Tablica 1). Ovakav razvoj svijesti o potrebi demokratičnosti u načinu rukovođenja odgovara općem njenom razvoju u zapadnom svijetu: ona je u poduzeću ušla preko uspostavljanja »međuljudskih odnosa«, a tek kasnije (od 1930- tih godina na dalje) se počela uviđati potreba za inicijativom radnika u odlučivanju.

Autokratičnost se u daljnjoj analizi pokazala kao svojstvo koje je više izraženo u rukovodilaca nego u ostalih radnika, iako razlika nije velika (oko 42% autokratičnih glasova kod rukovodilaca i 31% autokratičnih glasova kod ostalih). Ta pojava ne mora biti uzrokovana samo prilogđavanjem rukovodilaca autokratičnoj ulozi koju su preuzeli, nego može biti i posljedica takvih kriterija izbora rukovodilaca koji preferiraju one koji su sposobniji u nametanju vlastitih stavova.

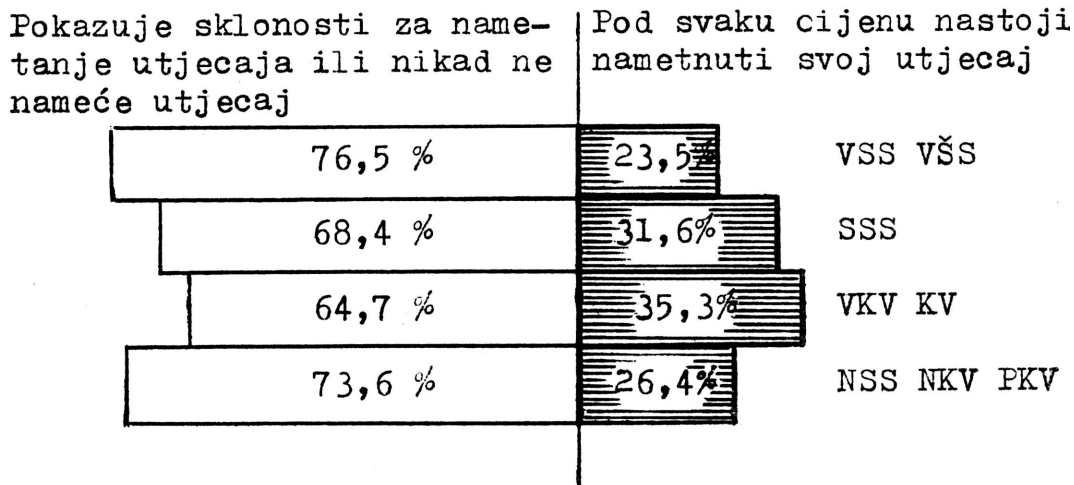
Rukovodioci raznih rangova rukovođenja (viši i srednji u odnosu prema nižima) ne razlikuju se značajno u toj karakteristici. U tom smislu oni vjerojatno predstavljaju homogenu društvenu skupinu, što se ne može reći za izvršioce: izvršioци kojima su neposredni rukovodioci na rangu nižeg rukovodioca su autokratičniji (37% autokratičnih glasova) od onih kojima rukovode srednji i viši rukovodioci (29% autokratičnih glasova). Budući da su uglavnom radnici niže obrazovne razine velikim dijelom vezani za selo može se pretpostaviti da su i patrijarhalne predrasude ovdje jače zbog njihove veće vezanosti za ruralnu sredinu nego kod kadrova viših hijerarhijskih razina organizacijske ljestvice.

Razlike u ocjeni autokratskog ponašanja rukovodilaca

Ocjene koje su svojim rukovodiocima dali izvršioци ukazuju na njihovu češću autokratičnost nego sumarne »ocjene« koje su sebi dali rukovodioci odgovarajući o svojim stavovima. Oko 70% rukovodilaca po mišljenju njihovih »podređenih« nameće svoja mišljenja i stavove kod donošenja odluka, a od toga oko 30% to postiže »po svaku cijenu«.

Ta ocjena rukovodilaca s obzirom na njihovo davanje inicijative je obrnuto proporcionalna školovanosti izvršilaca: od kvalificiranog radnika do radnika visoke stručne spreme (sl. 4) pada postotak ocjena koje ukazuju na ekstremnu autokratičnost. Odlučivanje prema tome, ovdje se češće očituje kao stručno vođenje, potreba kojeg pada s porastom ekspertne moći izvršilaca. Iz te moći možda proizlazi i njihova mogućnost davanja otpora samovlasti rukovodilaca. Kod nekvalificiranih (odnosno polukvalificiranih) radnika izgleda kao da se mijenja pojam nametanja utjecaja. Oni ga zbog svoje nestručnosti, a možda i zbog vlastite sklonosti autokratičnom rukovođenju na koju smo prije upozorili, ne prihvaćaju kao nametanje. Osim toga spomenuto je da autokratski način rukovođenja ima prednosti kad su podređeni članovi skupine neiskusni, zavisni i nesigurni (Bujas 1959).

Ako se ove ocjene uspoređuju s obzirom na vrstu radnih mjesta ispitanika, pokazuje se da postoje, pri davanju inicijative dva rukovodna »režima« u radnoj organizaciji (Tablica 3). Demokratski »režim« vrijedi za rukovodioce kao socijalnu skupinu koju treba slušati, a autokratski za nerukovodne kadrove, koji izvršavaju naređenja. A osim toga unutar demokratskijeg rukovođenja ocjene nižih rukovodilaca se ne razlikuju od ocjena ostalih. Ali zato među rukovodiocima oni u neproizvodnim jedinicama imaju veće slobode nego oni u proizvodnim jedinicama koji rukovođenjem obuhvaćaju glavninu proizvodnih snaga.



Sl. 3 — Postoci ocjena stupnja nametanja utjecaja rukovodilaca prema stupnju stručne spreme ocjenjivača

U drugom području u kome se očituje autokratičnost, u području ocjena uvažavanja potreba radnika u okviru postavljenog radnog zadatka autokratičnost je niža nego kod davanja inicijative, što se pokazalo i pri ispitivanju sklonosti prema autokratičnosti. Ispitanici procjenjuju u oko 20% slučajeva da njihovi neposredni rukovodioci nemaju razumijevanja za njihove probleme, 36% ih ima mnogo razumijevanja, a 43% ih ima malo razumijevanja, a takvo razumijevanje se sigurno traži i za rukovodioce izvan našeg demokratskog samoupravnog sistema. Različiti rukovodni »režimi« pronađeni su i u ovom području analogno kao i u području nametanja utjecaja (Tablica 4).

S obzirom na kvalifikaciju ocjenjivača, odnos ocjena razumijevanja rukovodilaca za probleme radnika analogan je području davanja inicijative. Rukovodioci prema ocjenama idu više ususret potrebama radnika višeg školovanja, vjerojatno zbog njihove veće ekspertne »vrijednosti«. (Ocjenu: »Nema razumijevanja« daje 9,5% radnika VSS i VŠS, 17,0% radnika SSS, 22,8% radnika VKV i KV, te 22,6% radnika NSS, NKV i PKV), što bi mogao biti razlog njihovim boljim ocjenama. Ovakva hijerarhija ocjena u skladu je i s analizom ocjena rukovodilaca s obzirom na njihov položaj u rukovođenju. Ocjena viših

i srednjih rukovodilaca izražava njihovu veću demokratičnost nego kod nižih rukovodilaca, u skladu s višim stupanjem obrazovanja onih koji su neposredno podređeni višim i srednjim rukovodiocima.

Tablica 3 — Postoci ocjena stupnja nametanja utjecaja rukovodilaca prema vrsti radnog mjesta ocjenjivača

OCJENE	IZVRŠIOCI		RUKOVODIOCI	
	U proizvodnoj jedinici	U neproizvodnoj jedinici	U proizvodnoj jedinici	U neproizvodnoj jedinici
Po svaku cijenu nastoji namegnuti svoj utjecaj	32,4	34,1	26,1	19,2
Pokazuje sklonosti za namegnanje utjecaja	37,8	36,9	40,7	48,5
Nikad ne nameće svoj utjecaj	27,1	27,9	31,4	30,4
Nisu odgovorili	2,7	1,1	1,8	1,9
S U M A:	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablica 4 — Postoci ocjene stupnja razumijevanja rukovodilaca za probleme radnika prema vrsti radnog mjesta ocjenjivača

OCJENE	IZVRŠIOCI		RUKOVODIOCI	
	U proizvodnoj jedinici	U neproizvodnoj jedinici	U proizvodnoj jedinici	U neproizvodnoj jedinici
Ima mnogo razumijevanja	31,4	35,6	42,1	52,7
Ima malo razumijevanja	44,0	45,1	38,6	33,2
Nema razumijevanja	22,3	18,3	18,4	11,8
Nisu odgovorili	2,3	1,1	0,9	2,3
S U M A:	100,0	100,0	100,0	100,0

Povezanost autokračičnosti na različitim razinama rukovođenja

Pretpostavka da je autokračična atmosfera u nekoj radnoj organizaciji rezultat utjecaja autokračičnog načina rukovođenja viših rukovodilaca, potvrđila su neka istraživanja izvan naše zemlje (Tannenbaum i Sisar, 1965).

Taj nalaz je sugerirao da se i u okviru analiziranog uzorka naših poduzeća provjeri je li autokračičnost nižih rukovodilaca i ostalih rukovodilaca povezana pojava. S obzirom da rukovodni nalozi imaju u pravilu smjer od višeg rukovodstva prema nižem, a tim smjerom kreće i utjecaj na izbor rukovodilaca, opravdano je pretpostaviti da se tim putovima kreće i utjecaj na autokračičnost nižih rukovodilaca. Ako je tako onda bi takva konstatacija imala veliku praktičnu vrijednost, jer bi se na autokračičnost ili demokratičnost »psihološke atmosfere« u poduzeću vjerojatno moglo utjecati npr. pravilnijim izborom višeg rukovodstva.

Takav utjecaj nađen je kada su uspoređivane ocjene autokračičnosti nižih i ostalih rukovodilaca. On je veći ako se kao izraz autokračičnosti promatra nametanje inicijative ($r = 57$) nego uvažavanje potreba ($r = 0,30$). Ovaj

rezultat sugerira da je autokračičnost nižih rukovodilaca znatnim dijelom imitacija načina na koji mu njegov rukovodilac prenosi naloge. Ovakvo »učenje« ili prilagođavanje autokračičnosti u području ponašanja rukovodilaca čini se da ne zahvaća dublje u ličnost rukovodilaca, na što ukazuje manja povezanost sklonosti autokračičnosti rukovodilaca niže i viših razina rukovođenja ($r = 0,20$). Obrazloženje treba možda tražiti u visokom stupnju autokračičnosti u jednih i u drugih, (varijabilitet rezultata je malen). Osim toga poznato je da sklonosti i stavovi nisu potpuno povezani s ponašanjem ni u drugim područjima ponašanja.

Među dobivenim rezultatima naročito izenađuje vidljiv socijalni utjecaj u sklonosti autokračičnosti kod nerukovodnih kadrova kojih su rukovodioci na nižoj razini rukovođenja i ostalih nerukovodnih kadrova ($r = 0,36$), kao da manja ili veća autokračičnost jednih odbija druge od autokračičnosti te razine. Takva povezanost je otkrivena i između sklonosti autokračičnosti kod rukovodnih kadrova srednje i više razine u odnosu prema nerukovodnim kadrovima (izvršiocima) koji su im podređeni. Ako se taj odnos shvati kao međusobni utjecaj on vjerojatno predstavlja opoziciju ili otpor na stil rada rukovodilaca ($r = -0,33$). Izvršioce, vjerojatno, sklonost autokračičnosti kod rukovodilaca, odbija od autokračičnosti. U nešto manjoj mjeri takav utjecaj na sklonost očituje se i na nižoj razini rukovođenja ($r = -0,25$).

U svakom slučaju ovi rezultati pokazuju da se izvršioce i rukovodioci pojavljuju kao dvije socijalne skupine odvojene različitim interesima u odnosu na način rukovođenja. Ako negativne korelacije što smo ih prikazali pokazuju otpor autokračičnosti, ovom analizom je dobijena i funkcionalna karakteristika poduzeća s obzirom na autokračičnost.

Na kraju ovih konstatacija ipak nam preostaje da uz sugestiju koja proizlazi iz ovih podataka, karakteristike autokračičnosti i demokratičnosti kojima su označeni pojedini oblici ponašanja rukovodilaca vrednujemo kao dobre ili loše u odnosu na samoupravno odlučivanje u tim radnim organizacijama.

2.3 Autokračični način rukovođenja — indikator autokračičnosti u samoupravljanju

Ovo izlaganje je počelo s dilemom: koliko autokračičnosti u rukovođenju može dopustiti demokratska radna organizacija? Takva dilema, međutim, ne postoji u fazi donošenja samoupravnih odluka: ovdje je jedino rješenje u »potpunoj« demokratičnosti, u jednakoj mogućnosti svijui da utječu na odlučivanje. Međutim, u ovim **različitim funkcijama** sudjeluju **isti ljudi**, čija sklonost autokračičnosti je opisana u prethodnom poglavlju. Zato je vjerojatno da će oni bez obzira na zahtjev za demokratskim odlučivanjem koje je pravno propisano, unašati svoje autokratske ili demokratske karakteristike ličnosti izvan odnosa rukovodilac—izvršilac i pri donošenju samoupravne odluke.

Analiza je to potvrdila: stupanj sklonosti demokračičnom rukovođenju kod rukovodilaca u negativnoj je korelaciji s dominantnošću utjecaja direktora i ostalih rukovodnih kadrova na samoupravne odluke u području kadrovske politike ($r = 0,32$), a pozitivno je povezan s utjecajem organa upravljanja (radnički savjet, izvršni organi savjeta i zborovi radnih ljudi).

To se reflektira i s obzirom na autokračično ponašanje koje je vidljivo iz ocjena koje su svojim rukovodiocima dali podređeni. Opet se ovdje ističe važnost onoga dijela autokračičnosti koji se odnosi na davanje inicijative:

nametanje utjecaja »po svaku cijenu« kao opća karakteristika rukovodilaca, povezano je s dominantnosti utjecaja rukovodnih kadrova i direktora na samoupravne odluke u području kadrovske politike ($r = 0,36$), a negativno je povezano s utjecajem organa samoupravljanja na tom području ($r = 0,50$). Ocjena uvažavanja potreba radnika sa strane rukovodilaca pokazala je malenu povezanost s utjecajem organa upravljanja ($r = 0,21$).

Ovi rezultati pokazuju prema tome da su oblici ponašanja rukovodilaca koje smo nazvali autokratičnim načinom rukovođenja, u principu **štetni** za samoupravno odlučivanje u području kadrovske politike: tamo gdje je veća autokratičnost u rukovođenju može se očekivati i slabije samoupravljanje. Zato začuđuje da autokratski ili demokratski stil rukovođenja nije ničim normativno određen (Čukić 1970) niti kod selekcije rukovodilaca niti kod kontrole njihova rada. Istina je da su neke bitne ovlasti »klasičnog« rukovodioca (otpuštanje s posla, novčane kazne i sl.) prenesene na organe upravljanja ili su ukinute, ali usprkos toga model rukovođenja ostao je nedefiniran, tako da se u praksi mogu primjenjivati sve kombinacije elemenata toga modela, kao legalni stil rukovođenja (vidi tablicu 1). Prema tome »samoupravni mikrosustav« je pojam koji osim općeg obilježja, da mora biti što demokratskiji, nije dobio odgovarajuće operacione definicije u našem samoupravnom sistemu. Zbog toga i odnos tog »mikrosustava« prema »samoupravnom makrosustavu« bježi ispred kontrole samoupravljača, na štetu samoupravljanja.

Stoga čak ni zaključci o potrebi njegovanja demokratičnosti, selekcije i kontrole rukovodilaca prema njihovoj sklonosti autokratičnosti pa i normativno legaliziranje demokratičnosti, sami za sebe ne garantiraju korekciju sadašnjeg stanja. Potrebno je riješiti konkretne zahtjeve za funkcioniranjem samoupravnoga sustava, uključujući i »samoupravni mikrosustav« kojeg nedefiniranost omogućava prelijevanje rukovodnog autoriteta u samoupravni autoritet. Na taj zaključak upućuju prikazani rezultati. No oni ne govore o tome **koji su to putovi kojima autokratičnost rukovodilaca može oduzimati samoupravno pravo radnika i gdje su objektivne granice ostvarivanja tog prava**, u okviru samoupravnog mikrosustava i njegova odnosa prema makrosustavu samoupravljanja. Prihvaćajući dobijene rezultate potrebno je zato razlučiti **subjektivne⁹ i objektivne činioce** koji mogu biti uzrok takovu stanju, razgraničavajući ujedno one činioce što proizlaze iz uže radne situacije od onih što proizlaze iz njene koordinacije na razini organa upravljanja.

3. Objektivna ograničenja samoupravnog autoriteta

3.1 Situacioni činioci u provođenju samoupravnog mikrosustava

Različiti objektivni situacioni činioci diktiraju optimalni stil rukovođenja više no što se to može očekivati. Zbog toga psiholozi nisu mogli naći neki univerzalni profil rukovodioca (Matthews, 1951, Fleishman, 1955), dovoljno specifičan za definiranje rukovodioca kao jedinstvene profesije. Naš sustav rukovođenja ne daje nam razloga da ne prihvatimo ovaj zaključak. On ne traži da se odustane od humanosti u rukovođenju i od demokratskog stila rukovođenja, nego upućuje na to da se u svakoj konkretnoj situaciji odredi optimalni mogući stil rukovođenja, ili da se čak mijenja objektivna situacija

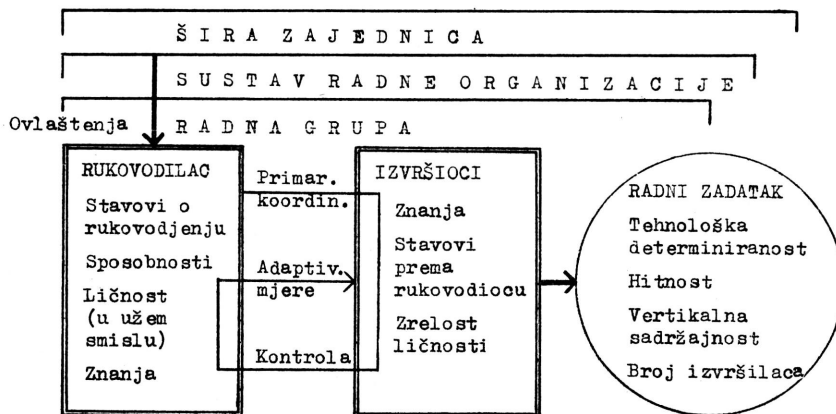
9) Subjektivni činilac je »sklonost autokratičnosti« koja je do sada analizirana.

da bi se mogla dosljedno provesti humanizacija rada. S tog aktivnog stanovišta valja pokušati prići analizi mogućih determinanti rukovodnog stila.

Rukovodilac kao pojedinac i u interakciji sa skupinom kojoj pripada samo je dio šireg **systema radne organizacije** pa čak i sredine u kojoj se ona nalazi. Ova sredina ne utječe na njega samo kao klima kojoj se mora prilagoditi ili se ukloniti iz nje. Ako joj se pojedini rukovodilac prilagodi, nailazit će na manje poteškoća u kontaktu s nadređenima, ili će čak biti nagrađen, a ako ne odgovara očekivanjima okoline a nije dovoljno snažan da je izmijeni, ona će ga ignorirati, kažnjavati ili odstraniti. Element koji se ne uklapa u nekom stroju biva brušen ili zgnječen, ili će uništiti funkcionalnu cjelinu stroja. Demokratičnost ili autokratičnost zavisi dakle o demokratičnoj ili autokratičnoj strukturi rukovođenja u cjelini organizacije, ili bar o demokratičnosti u osnovnim centrima moći te organizacije (slika 4).

Prema tome, rukovodilac u tradicionalnoj birokratskoj organizacijskoj klimi što ju je samoupravno društvo naslijedilo od Zapada, mora priznati hijerarhiju autoriteta u kojoj koncentracija odlučivanja pada od vrha prema dolje i jasnu podjelu rada među članovima organizacije. On mora zadovoljiti svojoj birokratskoj ulozi. (Sayles, 1966) To je uloga koja i u daljem kontaktu vidi prvenstveno uloge, a manje osobe radnika. Iako rukovodna uloga obuhvaća i socijalnu organizaciju, njena stroga racionalnost i funkcionalnost u birokratskoj organizaciji bliža je tehničkoj funkciji. Ovim principima odgovara i stroga kontrolna funkcija u kojoj nema potreba da se ispituju potrebe pojedinaca, jer su i prilagodne mjere jednostrane, prilagođavaju se već definiranoj ulozi (»opisu radnog mjesta«), a ne različitim izvanfunkcionalnim (npr. emocionalnim) činiocima članova radnih grupa.

Dosljedno ovoj općoj klimi radna organizacija u samoupravnom kao i u kapitalističkom sustavu proširuje ili sužava ovlasti rukovodilaca, s tim da ovlasti mogu biti nagrada ili kazna rukovodiocu za njegovu lojalnost toj klimi. Demokratizacija rukovođenja dakle pretpostavlja restrukturiranje svih ključnih položaja u radnoj organizaciji i to s obzirom na stil koordinacije u smjeru kojim teku odluke: od viših prema nižim razinama rukovođenja. Isto tako može se očekivati da opća autokratskija ili demokratskija atmosfera vanjskih čimbenika o kojima ovisi rad poduzeća utječe na demokratičnost atmosfere u poduzeću.



Sl. 4 — Determinante samoupravnog mikrosustava

No i **radni zadatak** definira stil rukovođenja. Kao i cijela grupna struktura, rukovođenje mora odgovarati optimalnom izvršenju radnog zadatka. Zbog taga usprkos isticanju prednosti demokratskog participativnog načina koordinacije, tradicionalna organizacija može biti u nekim okolnostima superiornija od participativne, jer su dvosmjerne komunikacije u principu sporije od jednosmjernih, a najbrže funkcioniranje rukovođenja je ono u kome su kontrolne i adaptivne funkcije u istoj osobi. Tako na pr. na tekućoj vrpici i sličnim strogo definiranim **rutinskim poslovima** nema mnogo mjesta za inicijativu i kreativnost izvršilaca, a izvanredno **hitni zadaci** ne dopuštaju decentralizirano odlučivanje. Zbog toga, ako se uvjeti rada ne uzmu u obzir ne može se reći da je jedan oblik organizacije najbolji. Prema tome i oprečni stilovi rukovođenja mogu koegzistirati u istoj radnoj organizaciji.

Ako se ova konstatacija iznosi kao argument skučenosti samoupravnog prostora ona postaje izvor zlouporabe. Tehnološka nužda (tzv. »tehnološki determinizam«) koja u nekim okolnostima ograničava slobodan prostor kreativnosti izvršioca neopravdano se generalizira. Tako nastaju tehnicističke predrasude koje služe kao isprika za postizavanje rukovodnog autoriteta i tamo gdje ima dovoljno mjesta za autoritet izvršilaca. U svakom slučaju potrebno je poduzeti maksimalne napore da se osakaćenje rada svede na minimum. Ako nije moguće da radnik iskusi ponos koji je nekada karakterizirao autoritet obrtnika koji je bio i svoj šef nabave, designer, tehnički rukovodilac, radnik i prodavač, treba se potruditi da mu se vrati svijest o položaju njegova dijela rada u cjelini radnoga cilja koji ga čini članom proizvodne zajednice.

Osim toga ako želimo ostati dosljedni humanom cilju samoupravljanja, gdje god je moguće potrebno je reorganizirati posao tako da bude bogatiji, da pridonosi psihološkom rastu radnika, a to je moguće gotovo u svakom slučaju. Tehnička racionalizacija rada pri tome često pridonosi nezadovoljstvu. Takvo »horizontalno« proširenje rada je od vrlo malog značenja za obogaćivanje autoriteta izvršioca: povećanje količine produkta, dodavanje nekog drugog beznakajnog posla (npr. administracije) njegovoj dosadašnjoj ulozi, rotacije posla i zamjene teških dijelova posla lakšima, mogu samo smanjiti monotoniju ili druge oblike nezadovoljstva. Prema rezultatima istraživanja Herzberga, aktualiziranje ličnosti i motivacije vezane za nju proizlazi iz »**vertikalnog**« **obogaćivanja posla** (Herzberg, 1968) odgovornošću, mogućnošću postizavanja vidnih rezultata razvoja i unapređenja, omogućavanjem unutrašnjeg i vanjskog priznanja. Takvo obogaćenje autoriteta se postiže oduzimanjem dijela kontrole izvršioca, potpunim uvidom izvršioca u evidenciju radnih rezultata, dodjeljivanjem potpunih, prirodnih cjelina posla istom izvršiocu, postupnim uključivanjem novih složenijih zadataka, specifičnih ili specijaliziranih poslova koji ga osposobljavaju da postane ekspert. Ovakva psihološka racionalizacija posla trebala bi zato biti kontinuirana rukovodna funkcija.

Radni zadatak velikim dijelom određuje i potreban **broj izvršilaca**. Broj ljudi koji rade na istom zadatku predstavlja element složenosti radnog zadatka, i ako ih je mnogo, rad se ne može obavljati bez funkcije koordinatora. No veći broj ljudi u grupi znači i veću izoliranost pojedinaca, manju mogućnost da izraze svoju inicijativu i afirmiraju svoju stručnost, manju mogućnost da traže pomoć i informacije, a teže se očituju i njihove osobne

napetosti i potrebe. Oni zahtijevaju više komuniciranja i s time opterećuju rukovodioca koordinatora. Sve to ga navodi da svoju ulogu svede na jednostavniji i primitivniji oblik rukovođenja, na autokratsko rukovođenje. Smatra se čak da nakon neke kritične točke, broj »podređenih« negativno utječe i na uspješnost rada rukovodioca. (Worthy, 1950) Na to dakle treba misliti prilikom koncipiranja organizacione sheme.

Raspodjela autoriteta u radnoj skupini zavisi sigurno najvećim dijelom o **omjeru ekspertne moći rukovodioca i izvršilaca**. S povećanjem **znanja i iskustva** izvršioca raste i njegova samostalnost u akcijama na tom području. Za izvršioca — stručnjaka, rukovodilac može biti samo prenosnik informacije o aktivnosti drugih radnih skupina i pojedinaca o kojima ovisi primjena stručnosti tog izvršioca. U toj distribuciji autoriteta razumljivo je da »jedinicu ekspertne moći«, pa prema tome i jedinicu odlučivanja, može pretpostavljati rukovodilac jedino u zajednici s izvršiocima povezujući ih s nekim trećim izvorom ekspertne moći (npr. organom za ispitivanja kvalitete sigurnosnog sustava koji se proizvodi). Pri tome određenu ulogu imaju karakteristike rukovodne ličnosti uključivo njegovu sklonost autokračičnosti, o kojoj se govorilo uz rezultate empiričke analize, kao i sposobnosti, karakter, temperament i njegovo znanje. No efikasnosti rukovođenja ne pridonosi toliko apsolutni iznos njegovih vrijednosti, nego njegova mogućnost da vrijednosti što ih grupa poštuje može predstavljati i aktualizirati (Siegel, 1969). Prema tome, djelotvornost stila rukovođenja može zavisiti o subjektivnim karakteristikama članova grupe koju se vodi. Uvjet za stvaranje grupe jest, osim zajedničkog zadatka, o čemu smo već govorili, i **povjerenje** svih članova da će ravnopravno ulagati svoj napor u ostvarenju tog zadatka. Za visok radni moral grupe prema tome je od bitnog značenja dojam radnika da je rukovodni stil suglasan potrebama što ih nameće cilj grupe. Rukovodilac zato može preuzeti rukovodnu ulogu, ali ako nema dobrovoljne sljedbenike to je nominalno, a ne efektivno rukovođenje, pa u takvim uvjetima izoštaje i uspješnost grupe i dobar radni moral. Čak ako je rukovodilac spreman na participaciju u rukovođenju, grupa je neće koristiti ako njeni članovi ne participiraju tu mogućnost, ako nemaju povjerenja u rukovodioca. Tamo gdje postoji povjerenje u rukovodioca, veća je čak i tolerancija u odnosu na nametanje njegove vlasti.

Opravidanost veće ili manje autokračičnosti zavisi i o **zrelosti ličnosti** članova grupe. Ona se iskazuje u stupnju potrebe za aktivnostima u kojima mogu pokazati nezavisnost. Zbog toga svatko nije spreman da preuzme radnu i samoupravnu odgovornost. Ova konstatacija se, međutim, može koristiti više kao tumačenje neuspjeha pokušaja demokračičnog rukovođenja nego opravdanja autokračičnog stila u odnosu rukovodioca i izvršilaca. Jer ako priznajemo i neekonomski humani cilj rada u našem društvu, rad bi imao biti element formiranja zrele ličnosti, a ne samo njen produkt.

Prema tome determinante rukovodnog stila a prema tome i odraz tog stila na osjećaj pritiska ili slobode i vlastite važnosti kod izvršilaca ovisi o znatno većem broju činilaca, no što se to moglo kontrolirati našim istraživanjem. No, zadovoljstvo izvršilaca s rukovodiocem očito nije neposredno vezano za postojanje ili nepostojanje njihova samoupravnog utjecaja. Bitno je da se onda kada je autokračično rukovođenje nužno, ne prekorači granice te

nužde i ne zlorabi je se za ostvarivanje ciljeva izvan neposrednog radnog zadatka.

Stoga se čini da je ključni situacioni činilac funkcioniranja samoupravnog mikrosustava njegov odnos prema samoupravnom makrosustavu.

3.2 Odnos samoupravnog mikro- i makrosustava

Sistem koordinacije je u samoupravnom sustavu u odnosu prema kapitalističkom mnogo složeniji. Samoupravna zajednica sadrži dvije organizacijske substrukture (Županov, 1966). Jednu od njih, **hijerarhijsku organizacijsku strukturu** karakteriziraju komunikacije preko rukovodnih slojeva (hijerarhijski put). Analogna je strukturi birokratske radne organizacije po tome što je širina ovlaštenja (informacija koje rukovodilac prima i daje) uža prema dnu organizacijske piramide. Zbog takve strukture se često govori o »nadređenima« i »podređenima«. Silazne informacije koje teku ovim sustavom mogu predstavljati izvršni dio organizacijske funkcije koji se u principu mora prihvatiti, a uzlazne kao »organizacijska sirovina« koju valja analizirati kao sredstvo u donošenju odluka. U kojoj mjeri će se rukovodilac pridržavati uzlazne inicijative, kao što smo istakli zavisi o autokračičnosti rukovođenja ovim sustavom. Naš samoupravni društveni sustav u odnosu na ovu strukturu zahtijeva da se izdvoje iz ovlasti rukovodilaca one odluke o radu zajednice koje **ovise o procjeni vrijednosti većeg broja alternativa**, a ne proizlaze kao jedino rješenje na temelju stručne analize. Ove odluke bi se morale donositi u **samoupravnoj organizacijskoj strukturi**, koju karakteriziraju komunikacije preko predstavnika radne zajednice u samoupravnim organima (predstavnički put), ili neposredno komuniciranje svih sa svima u okviru zborova radnih ljudi.

Zato je i u fazi kontrole izvršilaca u našem sistemu organizacije predviđena intervencija samoupravnih organa (odnosno komisija) s tim da je i dio adaptivnih mjera oduzet rukovodiocu (npr. disciplinske kazne). Rukovodiocu dakle stoje na raspolaganju tri puta za provođenje koordinativnih mjera: **individualni** (rukovodni) put u okviru radnog mjesta, put **preko više rukovodne hijerarhije** i **kolektivni** (predstavnički) samoupravni put.

Opravdano je pretpostaviti da će se **rukovodioci** radije služiti prvim putem, svojim individualnim autoritetom i neposrednim kontaktom s izvršiocem, naročito onda kada je potrebno provesti neki pritisak. Takav postupak opravdava veća jednostavnost i brzina neposredne komunikacije, pogotovu kada postoji mogućnost rukovodioca da bez uočljivog prekršaja svojih kompetencija, reguliranjem informacija u odnosu na izvršioca, nagradi njegovu poslušnost ili kazni neposlušnost. Neposredna kaznena intervencija osim toga podiže njegov rukovodni autoritet u radnoj grupi dok ga javna intervencija može stajati gubitka popularnosti u široj zajednici. U viših organa takva intervencija može stvoriti dojam o njegovoj nemoći da »bez galame« održi radnu disciplinu. Ukoliko postoji visoka kohezija rukovodnog aparata, put adaptivnih mjera preko viših rukovodnih razina bit će drugi po značenju za reakcije rukovodioca.¹⁰

Moguće je zamisliti da za **izvršioce** postoje dva rješenja: jedno unutar mikrosustava i jedno preko samoupravnog makrosustava. Ako se podsjetimo na to da se u razvoju rukovođenja autoritet sve više pomiče od rukovodioca izvršiocu, teoretski možemo zamisliti jedan trenutak u kojem je radnik izvor autoriteta, na definiranom području, a rukovodilac pri tome predstavlja

njegov komunikacijski ili ekspertni servis. Inicijativna koordinativna aktivnost u tom slučaju polazi dakle od izvršioca, a to je upravo sadržaj samoupravnog prava unutar »samoupravnog mikrosustava«. Takav odnos u privrednoj praksi je, međutim, legalan samo onda kada to rukovodilac odluči i dokle ga smatra podesnim, čak i onda ako iza inicijative stoji skupina izvršilaca a ne pojedinac. Praktički takav odnos je utopija sve dok neposredna kontrola i adaptivne mjere što bi ih poduzimao izvršilac u odnosu na rukovodioca **nisu dio radne uloge** (radnog mjesta) pa prema tome i radnog vremena izvršioca. Čak i onda kada se takav odnos pojavljuje **diskontinuirano**, s vremena na vrijeme, najčešće se tretira kao agresija, kritizerstvo i nepoštovanje hijerarhijskog autoriteta iza kojega stoji društvo. U isto vrijeme teško je zamisliti rukovodioca koji ne kontrolira i ne prigovara izvršiocu.

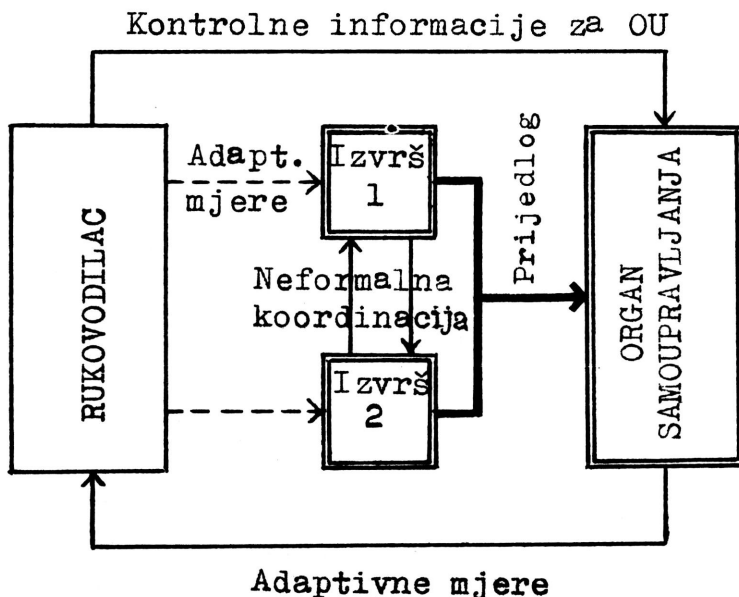
Autoritet izvršioca ovdje nije ni ekvivalentan rukovodnom u individualnom direktnom odnosu s neposrednim rukovodiocem, kao ni prema višim rukovodnim slojevima. Članovi rukovodnog sistema radne organizacije ne predstavljaju samo socijalnu skupinu prema svojoj formalnoj strukturi, srodnim povezanim funkcijama, stručnoj razini i međusobnoj koordiniranosti, koja je bitni dio njihove radne uloge. Kohezija rukovodne strukture je uvjet autonomnosti ove socijalne jedinice u konfrontaciji s izvršiocima. Svoje unutrašnje napetosti će rukovodna »elita« rješavati između sebe, jer nije vjerojatno da će naći pomoć u okviru hijerarhijske strukture izvršilaca, koji i tako u ovom položaju raspoložu manjom moći od rukovodilaca. Zato je vrlo vjerojatno da se žalba izvršioca na postupak neposrednog rukovodioca često neće riješiti ni na višoj rukovodnoj razini. To bi značilo diskreditiranje rukovodnog autoriteta.

Za izvršioca postoji i mogućnost poniznog apela na »milost dobrog cara«, vjera u njegovu pravednost i mudrost, ali ona se ne uklapa u model samoupravnog društva.

Preostaje mu dakle prvenstveno zaštita kolektivnog autoriteta koji tek treba rezultate nesustavne i slučajne kontrole sa strane radnika i njegove prijedloge adaptivnih aktivnosti učiniti formalnim na svojoj sjednici. Stoga je autoritet izvršioca za razliku od rukovodnog posredan, i zato se uvijek ostvaruje javno.

No u samoupravnom makrosustavu izvršilac nosi **dio kolektivnog autoriteta** ravnopravno s ostalim članovima zajednice pa tako i s rukovodiocem. Da bi izvršilac proveo kontrolu i izmijenio aktivnost rukovodioca, on mora pridobiti za svoju ideju kolektivni, predstavnički autoritet, a često i druge članove svoje grupe ili cijele zajednice kontrolirajući daljnji postupak (sl. 5). Treba naglasiti da on na tu akciju međutim »starta« **bez relevantnih informacija** pomoću kojih može zahtijevati određene adaptivne mjere (jer on tek zahtijeva kontrolu) i da se cijelo to vrijeme nalazi pod utjecajem rukovodnih akcija koje ih želi izmijeniti uz **riziko** da mu se dokaže lažna uzbuna. Ako se radi o žalbi, on s kontrolnim i adaptivnim procesom kasni, on je **aposterioran** (prema paroli racionalne organizacije »izvrši pa se žali«), pa se kao na svakom drugom komunikacijskom putu postavlja problem povećane vjerojatnosti devijacija tijekom puta kao i aktualnosti cijeloga procesa (npr. zbog pritaživanja nedostatka). Ako na kraju adaptivnu mjeru organa upravljanja ne

10) Već smo upozorili na empirijske podatke koji ukazuju da rukovodna struktura predstavlja grupu povezanu ciljevima koji se ne pokrivaju s ciljevima izvršilaca.



Sl. 5 — Intervencija organa upravljanja u procesu rukovođenja

predstavlja smjenjivanje rukovodioca, radnik se za razliku od rukovodioca vraća u isto polje moći rukovodioca, ali sada uz povećan oprez rukovodioca, kao krivac za njegov okrnjeni autoritet.

Opisane prednosti hijerarhijskih putova pred samoupravnim putovima, omogućavaju prema tome da se na tim putovima zapriječi donošenje adekvatne samoupravne odluke. No ona se može izigrati i u toku provođenja i prije odlučivanja time da se nagradi onaj tko se pokorava rukovodnim naredbama, ili da se kazni izvršilac koji se želi poslužiti samoupravnom strukturom da bi kontrolirao i korigirao hijerarhijsku strukturu. To je moguće upravo preko tradicionalne hijerarhijske strukture, a na temelju nepostojanja ili disfunkcije samoupravne mikrostrukture.

Jak utjecaj na pojedinca može vršiti rukovodilac **odjeljivanjem radne uloge u okviru radnog mjesta** izvršioca. Svako radno mjesto dopušta da rukovodilac nekome sustavno dodjeljuje lošiji ili bolji posao, posao koji ga ne afirmira ili posao s velikim odgovornostima odnosno rizikom da se pogriješi i strada, ili da mu ne daje posao i ukine radno mjesto, ili ga formira prema izvršiocu.

Neposredni utjecaj na samoupravne odluke, može se provoditi **filtriranjem** ili **adaptiranjem informacije** prema organima upravljanja i u smjeru tih organa, dok prolaze hijerarhijskim organizacijskim putovima. Te mogućnosti imaju rukovodioci jer su »zaduženi« komuniciranjem, i zato jer su kao vrhunski stručnjaci u svojoj organizaciji glavni izvor informacija, koje nitko legalno i sustavno ne kontrolira.

Reguliranje informacija je isto tako efikasno sredstvo pritiska na pojedinca da prihvati želje rukovodilaca. Rukovodilac može tako smanjiti koli-

činu informacija koja je potrebna jednom izvršiocu za razliku od drugih, a da formalno izgleda korektan (npr. uskraćivanje upozorenja, savjeta i neposredne pomoći, uz povjerljiv odnos s konformistima) ili ignorirati informacije koje daje izvršilac. Slično djeluje i povećanje količine informacije do te mjere da se u zadanom vremenu ne mogu prihvatiti, ili zahtjevanje preterane količine informacija od izvršioca.

Regulacijom informacija koje prelaze u druge hijerarhijske razine, proširuje se moć rukovodioca da kažnjava »podređene«. On može javiti na višu disciplinsku jedinicu propust ili prekršaj jednog radnika, koji bi za druge prešutio, ili će propustiti da obavijesti višu rukovodnu razinu o aktivnosti izvršioca koja zaslužuje pohvalu. Analogno na motivaciju djeluje prešućivanje pohvala koje su izrečene na višoj organizacijskoj razini za nekoga na nižoj razini rukovođenja ili analogno dojavljivanje loših mišljenja koje je trebao prešutjeti.

Prema tome kontrolna ili adaptivna akcija što je želi poduzeti izvršilac zavisi ili o kratkom postupku u okviru hijerarhijske organizacijske strukture, gdje se može sukobiti s načinom rukovođenja (»dobrom voljom«) rukovodioca ili dužim i složenijim samoupravnim putovima. Zato se kontrolna i adaptivna funkcija izvršilaca, koja sačinjava njihovu participaciju u rukovođenju, ne može svesti na odluke organa samoupravljanja, nego se mora odvijati i u okviru hijerarhijske strukture. Samoupravni, duži put je zato u principu pogodniji za »krupnije« i dugoročnije adaptivne i kontrolne akcije, koje imaju značenje za veće organizacijske cjeline. Uz taj samoupravni »makrosustav« u hijerarhijskoj strukturi trebalo bi osigurati ispravno funkcioniranje bržeg i kraćeg samoupravnog »mikrosistema« orijentiranog na operativne individualne grupne dogovore i odluke. Tako bi se moglo regulirati postupak ravnopravne izmjene informacija, radnih dogovora i ravnopravnost u međusobnim obvezama koordinatora i izvršilaca kao i ravnopravne konzekvencije što proizlaze u slučaju njihova nesporazuma.

Takvim sustavom bio bi prema tome definiran demokratski način provođenja adaptivnih mjera u okviru rukovođenja, koji bi se sigurno odrazio u homogenijoj organizacijskoj strukturi samoupravnog poduzeća kao i potpunijem samoupravljanju.

Može se zaključiti da rigidnost ostataka autokračnog rukovođenja na promjene u našem društvu leži u nedovoljnoj »legalnosti« samoupravnog mikrosustava, koja se prepušta automatizmu reizbornosti ili neorganiziranim spontanim pokušajima pojedinaca uz riziko koji donosi neravnopravnost autoriteta. Ovaj nedostatak samoupravne organizacije odražava se zato i na samoupravnom makrosustavu. On bi prema tome morao biti zaštićen kontinuiranim kontrolnim akcijama i stalno nadograđivan odgovarajućim adaptivnim mjerama. Takav razvoj primjene rukovodnog autoriteta vjerojatno bi mogao započetu demokratizaciju autoriteta rukovodilaca učiniti potpunijom.

LITERATURA

- 1) M. Bass, Leadership Opinions as Forecasts of Supervisory Success: A Replication, Personnel Psychology, Vol 11. 1958.
- 2) Z. Bujas, Psihofiziologija rada, JAZU, Zagreb, 1959.
- 3) J. Brekić, Kadrovska politika u privredi, Ekonomski institut, 1966.

4. B. Čukić, »Organizacione uloge i njihov međusobni odnos u samoupravnoj radnoj organizaciji«, u knjizi »Organizacija rada u samoupravnim odnosima«, Ekonomski institut Zagreb, Narodne novine, Zagreb, 1970.
5. F. Engels, O autoritetu (edicija: K. Marx, F. Engels, Izabrana djela tom I, Kultura, Zagreb 1949).
6. E. A. Fleishman, Leadership Climate, Human Relations, Training and Supervisory Behavior, Personnel Psychology, Vol 6. 1955.
7. D. Gorupić, Organizacija samoupravljanja u poduzeću, Ekonomski pregled, br. 7—8, 1967.
8. A. Hetzler, Technological Growth and Social Change, F. A. Praeger, New York, 1969.
9. F. Herzberg, One more time: How do you motivate employees, Harvard Business Review, vol 46, 1, 1968.
10. R. Likert, Measuring Organizational Performance, Harvard Business Review, vol 36, 1968.
11. N. R. F. Maier, Industrijska psihologija, Privreda, Zagreb, 1964.
12. I. Matthews, Research in the Development of Valid Situational Tests, Pittsburgh, American Institute for Research, 1951.
13. M. Mesarić, Organizacija i upravljanje socijalističkim poduzećem u uvjetima suvremene naučno-tehničke revolucije, u knjizi »Organizacija rada u samoupravnim odnosima«, »Narodne novine«, Ekonomski institut, Zagreb, 1970.
14. L. W. Porter & E. E. Lawler, III, Properties of Organizational Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior, Psychological Bulletin, Vol 64, 1965.
15. L. E. Sayles and G. Strauss, Human Behavior in Organizations, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, Inc, 1966.
16. L. Siegel, Industrial Psychology, Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1969.
17. A. S. Tannenbaum, S. Sisor, Neke promene pojmova i prikaza proučavanja ličnosti u organizacijama, Sociologija, 3, 1965.
18. J. C. Worthy, Organizational Structure and Employee Morale, American Sociological Review, Vol 15, 1950.
19. J. Županov, Grafikon utjecaja kao analitičko oruđe za proučavanje strukturne promjene socijalne organizacije poduzeća (doktorska disertacija), Zagreb, 1965.
20. J. Županov, Jedan teorijsko-hipotetski okvir za empirijsko istraživanje ponašanja poduzeća, Ekonomski institut, Zagreb, 1966.
21. Leader Behavior, its Description and Measurement, the Ohio State University, 1957.

AUTHORITY AND SELF-MANAGEMENT MICRO-SYSTEM

(S u m m a r y)

In accordance with the general tendency toward the democratization of the society a question is posed whether the authoritarian mode of management is opposed to the self-managemental system of the enterprises. If the representative organs of the self-management are taken as the system superimposed on the traditional organizational hierarchic system the question is: whether it would not be necessary to introduce an adequate self-management **micro-system** into the hierarchic organization of the working place, in order to insure the proper functioning of the self-managemental macro-system encompassing the working community.

The principle of its developing would be bestowing the initiative upon the workers (open management and participation) and respect for the workers (satisfying the needs in the scope of the working task and positive motivation).

The present investigation including 3000 workers from 22 companies represents an attempt to assess, by use of the mentioned dimensions, the tendency of the workers toward the authoritarianism, the estimation of the authoritarianism of their supervisors and the power distribution in their company. The results indicate that the intensive **tendency** toward authoritarianism is revealed primarily in assignment

of the initiative and less in respecting the workers needs. The tendency is more pronounced in supervisors than in workers, being most intensive at lower managerial ranks. According to the **estimates** of authoritarianism the authoritarianism is higher in assignment of initiative than in the sphere of satisfying the workers' needs. Yet, the style of management is not the same for all. The higher ranks of workers enjoy a more democratic style of management, also the managers are treated more democratic ally than the direct workers, and the managers from direct production are treated less democratically than the managers from the non-productive sections of the company.

The estimations of the lower-ranks managers authoritarianism are positively correlated with those of the middle and higher managerial ranks, primarily in the sphere of the initiative assignment. So, the managers and workers are two distinct interest groups in respect to the authoritarianism.

Such a structure of the authority is reflected upon the self-managerial macro-system, as the tendency to democratic leadership expressed in the estimations of democracy in assigning the initiative is negatively correlated with the dominant role of the director and other managers in decision making and positively with the power of the self-management organs. The interpretation of these results besides the analyzed subjective factors (personality of the managers) suggests the objective factors limiting the selfmanagement authority such as: democracy of the system of the enterprise and its relevant surroundings, routine versus creative character of the task, its urgency, vertical complexity, number of executors, their information, maturity and attitudes.

Besides, the factors of the non-equivalence of paths of the selfmanagerial micro- and macro-systems are analyzed, leading to the possibility of abuses of the managerial role in the scope of its legal functions. The differences of the possibilities of workers and managers is reflected in the characteristics of their coordinative function: in sources, flow and control of information, inseparability of the coordinative function from the role, individual or collective authority, its immediacy and publicity, simultaneity or posteriority of the control and disposal with the benefits that can be bestowed or withdrawn.

The conclusion points out the fact that high level of illegality of the self-managerial microsystem is the main factor which enables the authoritarian management to control the selfmanagerial rights of the workers.