

PAVAO NOVOSEL

NEKI KOMUNIKACIJSKI PROBLEMI DELEGATSKOG SISTEMA

Već površan uvid u institucionalna rješenja, predviđena delegatskim sistemom, pokazuju da njegovu osnovu mogu predstavljati samo vrlo razvijeni i razučeni komunikacijski procesi. Takvi se procesi moraju uspostaviti i održavati na svim razinama i između svih dijelova sistema. Ako bit političkog procesa koji se tim sistemom želi ostvariti predstavlja očitovanje i samoupravno usklađivanje interesa različitih kolektivteta u našem društvu, onda je posve jasno da to ne ide bez uspostavljanja komunikacije specifičnog karaktera i da se jedino komunikacijskom interakcijom mogu u određenoj mjeri postizati spomenuti ciljevi.

Na putu oblikovanja ovakve komunikacijske podloge delegatskog sistema javlja se niz problema i dilema. Neke će biti lakše riješiti, dok će neki još dugo vremena zadavati teškoće, kako praktičarima tako i teoretičarima. Namjera je da u ovom napisu naznačimo neka od tih pitanja, kako bismo ih na vrijeme sagledali i potražili odgovarajuće solucije. Time će se ujedno upozoriti na neke od ograničavajućih faktora, čije djelovanje određuje granice preko kojih se delegatski sistem u cjelini neće razviti, barem dok se ta ograničenja ne uklone.

Prvi komunikacijski problem koji se javlja u delegatskom sistemu mogao bi se naznačiti kao *problem opsega komunikacije*. Na žalost još ne raspolazemo podacima o broju delegata i članova delegacija u prosječnoj općini, no, po nekim podacima, on bi se mogao kretati oko brojke 3.000. Ukoliko se svim delegatima želi dostaviti samo dva puta godišnje materijal od oko 100 stranica, to već iznosi 600.000 stranica samo za jednu općinu. Ako svaka delegacija (a takvih delegacija u prosječnoj općini može biti negdje oko 350) održi samo četiri sastanka godišnje sa svojim biračkim tijelima i ako na svakom takvom sastanku bude samo 50 radnih ljudi i građana, a sastanak traje ne više od 2 sata, onda to predstavlja utrošak od 140.000 sati. Ako sada to pomnožimo s brojem općina, izlazi da bi se u grubom samo u našoj republici godišnje trošilo na komuniciranje u okviru delegatskog sistema oko 14.000.000 (četrnaest milijuna) sati. Ne treba zaboraviti da se mnogi od takvih sastanaka održavaju u radno vrijeme ili da na druge načine kolidiraju s radom (raniji odlazak ili raniji dolazak na posao, umor), zbog čega dovode do troškova i na tom planu. Svemu ovome valja dodati i velik broj individualnih i grupnih

dodira između delegata i delegacija, bez čega nema međusobnog informiranja o stavovima a ni njihova usklađivanja, pa da ostanemo zapanjeni nad *veličinom posla* o kojemu je riječ, a jednako tako i nad *troškovima* koje će to izazvati.

Bez obzira da li je tko više ili manje pozitivno raspoložen prema delegatskom sistemu kao zamisli cjelovite samoupravne demokracije na societalnom planu, nameće mu se pitanje *materijalne baze* za takvu komunikacijsku aktivnost. Može li naše društvo, u sadašnjoj fazi razvoja, financijski podnijeti ovakav teret? Tko treba snositi te troškove? I bi li ljudi, kad bismo im postavili takvu alternativu, *htjeli* snositi te troškove?

Bez obzira na odgovore na ta pitanja očito je da se mora učiniti sve da se komunikacija u delegatskom sistemu *racionalizira* i na taj način u što većoj mjeri smanji opterećenje sudionika. Jasno je da će praksa sama iznalaziti rješenja (koja, nadajmo se, neće ugroziti bit delegatskog sistema), ali to ne znači da već sada nije potrebno teoretski uputiti na neke pravce kojima bi se moglo krenuti.

Prvo, za svrhe komuniciranja u delegatskom sistemu treba što je moguće više upotrebljavati *masovne medije*. Poznato je da se proizvodnost komunikacije upotrebom masovnih medija upravo nevjerovatno povećava. Osoba koja se obraća publici, a pri tome joj ne stoje na raspolaganju nikakva tehnološka sredstva, može govoriti skupini od najviše nekoliko tisuća ljudi. Osoba koja se za te svrhe koristi nekim od suvremenih masovnih medija (npr. novine, radio ili televizija) može se istodobno obratiti milijunima, pa čak i milijardama ljudi. To predstavlja takvo povećanje produktivnosti komunikacije da pred time blijede sva tehnološka dostignuća drugih područja proizvodnje.

Naše je mišljenje da bi se za svrhe delegatskog sistema mogla upotrebljavati postojeća lokalna i organizacijska sredstva informiranja. Golema većina općinskih mjesta ima svoje lokalne listove, lokalne radio-stanice i razglasne stanice. Prvi obično izlaze jednom tjedno, a lokalne radio-stanice i razglasi emitiraju svakodnevno posebne programe namijenjene komuni. Korišćenjem ovakvih sredstava za svrhe komuniciranja u delegatskom sistemu izbjegla bi se potreba posebnih ulaganja u šapirografiranje ili štampanje obavijesti i drugih materijala. U organizacijama udruženog rada, proizvodnima i drugima, također postoje masovni mediji koji se mogu koristiti u ove svrhe. No mogućnosti su u tom slučaju nešto slabije, jer ovakvi listovi najčešće izlaze samo jednom mjesečno.

Lokalni i organizacijski masovni mediji imaju tu prednost da već sada raspoložu stanovitim kadrovskim potencijalom koji se može uključiti u poslove komuniciranja za svrhe delegatskog sistema. Kako ćemo to malo poslije vidjeti, ovakvo komuniciranje zahtijeva prilično vještine i znanja, i upravo se tu mogu pokazati dragocjenima novinari i drugi suradnici lokalnih sredstava informiranja. Zapravo, za njih se time otvara jedno novo i plodno područje djelovanja, na kojemu mogu postati važnom karikom integracije delegatskog sistema i njegove afirmacije među radnim ljudima i građanima. Za te svrhe bit će potrebne neke promjene u metodama i sadržaju njihova rada, kako bi se razvili u prave *samoupravne komunikatore*, tj. organizatore i poticatelje društvenog dijaloga. Novinari, i to ne samo u lokalnim sredstvima, morat će reformulirati svoju ulogu, koja nikako više ne može biti stara novinarska

uloga izvjestitelja. No to predstavlja posebno područje rasprave u koje se u ovom napisu ne možemo upuštati.

U ovom se kontekstu javlja i pitanje relativnih prednosti štampanih i govornih medija. Svakako, ako je riječ o racionalizaciji sa stajališta ulaganja što manjih sredstava, jasno je da radio i razglas imaju prednost pred štampanim medijima. Međutim, štampani mediji uživaju prednost trajno zabilježene poruke koja se može spremati i upotrebljavati u više puta, kada to prilike zahtijevaju. Vjerojatno bi kombinacija obaju sredstava predstavljala optimalno rješenje. Dakako, tu bi se mogla provoditi diferencijacija prema različitim sadržajima, temporalnim uvjetima, vrsti populacije (manje obrazovana populacija nije tako sklona primanju poruka preko pisanih materijala) i drugome. Ovo svakako ostaje jedno od zanimljivih područja budućih istraživanja.

Jedna od prednosti upotrebe postojećih masovnih medija, za razliku od posebne proizvodnje štampanih (šapirografiranih) materijala za svrhe delegatskog komuniciranja, sastoji se u mnogo većoj *javnosti rada* koja se tim putem postiže. Masovni mediji namijenjeni su svim građanima na nekom teritoriju, nisu dakle, ekskluzivni. Ukoliko postoje potrebni preduvjeti, kao što su pismenost, poznavanje jezika, dovoljan dohodak za kupovanje novina ili radio-aparata, ne javljaju se neki izrazitiji faktori diskriminacije prema bilo kojoj grupi ili kategoriji stanovništva. Svatko se može informirati o svemu. Ne može dakle biti privilegiranih (npr. delegati u skupštini nisu u tom pogledu privilegirani u usporedbi s ostalim građanima), a to je za ispravno djelovanje delegatskog sistema od osnovne važnosti.

Drugi pravac racionalizacije komunikacije u delegatskom sistemu mora ići prema maksimalnoj *efikasnosti poruke*. Minimalnim sredstvima mora se postizati maksimum informiranosti. Nema sumnje da se upravo na tom području može postići neobično mnogo. Poznato je da se gotovo svaka poruka dađe skratiti na jednu trećinu svoje početne duljine a da se pri tome sačuva sve što je u njoj bitno. Golemi broj poruka podnosi daleko drastičnija kraćenja. Kod nekih to ide tako daleko da se originalni tekst od kakvih petnaestak stranica može izraziti u svega tri ili četiri rečenice. Prisjetimo li se na spomenute aproksimacije od 600.000 šapirografiranih stranica godišnje za samo jednu općinu (a za republiku to bi iznosilo oko 60.000.000 — riječima: šezdeset milijuna stranica), odmah postaje jasno što bi takva racionalizacija mogla donijeti.

Za ove svrhe trebalo bi *napustiti objavljivanje originalnih dokumenata*, osim ako to nije prijeko potrebno (npr. kad je riječ o različitim statutima, zakonima, odlukama i tome slično). Originalni dokumenti ne samo da su najčešće nepotrebno opširni (uzmimo samo različite elaborate o pojedinim komunalnim problemima), nego su i pisani jezikom koji je radnom čovjeku ili običnom građaninu dalek i nerazumljiv. Pri tome teškoće ne proizlaze samo iz upotrijebljenih izraza, nego i iz stila pisanja, koji obiluje glomaznim rečeničnim sklopovima, odviše kompliciranom logikom izlaganja, slabim isticanjem bitnih točaka i tome slično. Novinari, kad im se to dopusti, većinom su u stanju takav tekst »prevesti« na razumljivi jezik svakodnevice, te ga na taj način približiti mogućnostima primanja i shvaćanja većine. Jednostavno i jasno izražavanje dio je *kommunikacijske kulture* koja bi morala postati svojinom svih građana. O tome će još biti riječi.

Moguće je dakako posumnjati u efektivnost ovakvog prevođenja poruka. Tekstovi su često dugački zato što njihovi autori osjećaju da svoju misao moraju protumačiti na nekoliko načina, inače riskiraju da ih krivo shvate. No to je samo jedna stara i rasprostranjena zabluda. Ne postoji istovjetnost *kvantitativnih i kvalitativnih* aspekata komunikacije. Baš naprotiv, preduga poruka može samo zbuniti ili uspavati primaoca, ona djeluje protiv sebe same. Slično je to situaciji u kojoj gledalac mora gledati predug film. Nakon određene granice on više nije u stanju primati dojmove, sadržaj mu se pomiješa, pa je konačni efekt mnogo slabiji nego kad bi film bio kraći za polovicu. Čini se da postoje određeni optimumi u pogledu duljine poruke. Oni ovise o karakteru same poruke u sadržaju, načinu prezentacije i tome slično), ali i o karakteristikama primaoca. I na ovom području bit će potrebno izvršiti posebna istraživanja kako bi se moglo odrediti u kojim se granicama na području samoupravnog komuniciranja mogu postizati najefikasniji rezultati.

Dakako nije moguće sve poruke slati preko masovnih medija. Za mnoge situacije bit će potrebno organizirati sastanke većih ili manjih grupa. I takav oblik komuniciranja daje se uvelike racionalizirati. O tome se već mnogo pisalo, pa nije potrebno vraćati se na tu temu ovdje. Ključ leži u dobroj pripremi, u poznavanju teme rasprave od strane svih sudionika, ali i u određenom stilu komuniciranja na samim sastancima. Možda bi ipak tome aspektu trebalo posvetiti nekoliko redaka, jer se radi o jednom elementu *kulture komuniciranja*.

Poznato je da u nas postoji tradicija opširnog usmenog komuniciranja. Osoba koja uzme riječ na sastanku i govori manje od petnaest ili dvadeset minuta smatra da joj nastup nije uspio. Ljudi bez razvijenog verbalnog faktora doživljavaju zbog toga stava frustracije, pa čak bježe od javnih nastupa. Osobito je to čest slučaj kod radnika, koji su hendikepirani još i svojim slabim obrazovanjem. »Kompleks epskog komuniciranja« nasljeđe je, čini se, iz ranijih vremena, kada je »lijep razgovor« bio jedna od rijetkih zabava naših seljana. Na žalost, taj je kompleks nekritički preuzet od mnogih javnih radnika, tako da se u mnogim situacijama uspostavila svojevrсна kompeticija za što dulje nastupanje. Smatralo se da onaj tko može dulje govoriti time dokazuje svoju superiornost nad ostalim, pa ga treba birati ili postavljati na važniji položaj. Srećom se u posljednje vrijeme taj epski kompleks počinje napuštati (barem u nekim sredinama). No, još uvijek postoji velik broj sastanaka na kojima su sudionici izloženi verbalnom »iživljavanju« nekolicine, čime se dovedi u pitanje funkcionalnost skupa i strpljenje sudionika.

Potrebno je dakle drastično mijenjati neke osnovne vrijednosne premise usmenog komuniciranja na javnim skupovima, tako da se već jednom dezavuiraju ideja da je dug govor — dobar govor.

No to još nije sve. Da bi čovjek mogao kratko i sažeto iznijeti što namjera, potrebno je da dobro pozna materiju. U protivnom nije u stanju pronaći prave izraze, iznijeti ono što je bitno, nego se gubi u *traženju* tijekom vlastitog nastupa. Naravno, takav nastup mora biti nepotrebno dug, a na kraju većina slušatelja i ne shvati što se zapravo htjelo reći. Ključ je u već spomenutoj pripremi. No spremnost da se uloži energija u pripremu i sama ovisi o nekim drugim faktorima. U prvom redu o *motivaciji* sudionika u tom smjeru. Ukoliko takva motivacija ne postoji, teško se može očekivati da će osoba

uložiti energiju potrebnu za pojašnjavanje problema, a zatim i vlastitog stava. Velikim dijelom to je pitanje *odgovornosti* koju čovjek osjeća prema samome sebi u ulozi samoupravljača i prema svojoj okolini. Ukoliko se takva odgovornost ne razvije i ne postane motivativni element usmenog istupanja, teško da možemo očekivati znatniju racionalizaciju sastanaka.

Kad je već riječ o *komunikacijskoj kulturi*, ne možemo a da ne spomenemo drugi element, posebno važan za ostvarivanje ciljeva delegatskog sistema. Delegatski sistem mora omogućiti *očitovanje* interesa, ali jednako tako i njihovo *usklađivanje*. Poznato je međutim da je za takvo usklađivanje potrebna *spremnost da se razumije drugi, osjećaj solidarnosti*, spremnost za popuštanje u interesu širih i dugoročnijih ciljeva. Iako to nije samo komunikacijski problem, nego i problem mentaliteta i cijelog kompleksa koji nazivamo »političkom kulturom«, ipak se *pogodnom komunikacijom* daje i ovdje mnogo toga postići. Već sam način na koji se netko obraća sugovornicima, pogotovu ako se oni nalaze na »suprotnim stranama«, može značiti razliku između uspjeha i neuspjeha. Ljudi u usmenoj komunikaciji ne šalju samo verbalne signale — riječi, nego cijeli niz drugih poruka, većinom neverbalne prirode. Upravo se iz takvih poruka »očitavaju« skrivene namjere i stavovi govornika. Na žalost, većina ljudi nije ni svjesna kakve signale šalju, pa mnogo puta, i uz najbolju namjeru, postižu upravo obratne efekte: umjesto da su prihvaćeni, skup ih odbacuje, i do usklađivanja i sporazuma ne može doći.

Racionalizacija usmenog komuniciranja potrebnog delegatskom sistemu (sastanaka, individualnih razgovora) zahtjeva u prvom redu shvaćanje svih sudionika da je za te svrhe potrebno uložiti stanovit napor. Sastanci ne smiju biti definirani, kako je to često slučaj, kao dokono ćaskanje uz crnu kavu, nego kao *rad* određene vrste koji može biti uspješan samo uz mentalnu koncentraciju i dobru pripremu. Predstoji nam dakle i tu opsežno mijenjanje stavova i ponašanja ljudi.

Delegatski sistem je takva organizacija društvenog i političkog života u kojoj bi svi sudionici trebal biti potencijalni *inicijatori rasprave*, a ne samo sudionici u raspravi koju je netko drugi inicirao. U protivnom slučaju, inicijativa će ostati koncentrirana samo u nekim jezgrama (npr. u delegacijama ili saborima mjesnih zajednica, ili pak u predsjedništvima, radničkim savjetima i tome slično), dok će ostali radni ljudi ostati više ili manje samo promatrači zbivanja. Da bi čovjek mogao očitovati svoju inicijativu u času kada za to ima razloga, moraju, po našem sudu, biti ostvarena barem dva uvjeta. Prvo, radni čovjek ili građanin mora imati *priliku* za inicijativu i, drugo, on mora imati odgovarajući *pregled situacije*.

Prilika za inicijativu u nas se često puta identificira s organiziranjem kakva sastanka na kojemu svi imaju mogućnost da kažu što žele. Iako se na sastancima zaista čuju različiti prijedlozi, čini se da je to još uvijek daleko ispod onoga što bi se moglo pojaviti u drukčijim uvjetima. Prvo, mnogi ljudi i ne odlaze na sastanke. A baš se od njih često čuju korisne ideje, samo što one ostaju u užem krugu njihovih znanaca ne uspijevajući prodrijeti na plan javnosti. Drugo, sastanci nisu najbolja prilika za lansiranje kakve inicijative. Treba imati na umu da se često radi o posve novim stvarima, za koje nije sigurno hoće li ih drugi prihvatiti. Otuda stanovita nesigurnost predlagača, pa se malo ljudi usuđuje nastupati u takvoj ulozi. Oni koji nastupaju često

su marginalne ličnosti, koje više dezavuiraju ovakvo ponašanje nego što mu svojim prijedlozima pomažu. Što da se dakle učini?

Po našem sudu mogle bi se poduzeti dvije mjere, koje bi radnog čovjeka i građanina dovele u stvarnu priliku da punije očituje inicijativu. S jedne strane, mogla bi se uspostaviti *usmena komunikacija izvan sastanaka*. Članovi delegacija i delegati morali bi *obilaziti* radne ljude i građane koji su ih birali i u nevezanom razgovoru, u četiri oka ili u vrlo maloj grupi, dati priliku za prijedloge, sugestije i pritužbe. U takvim su situacijama građani daleko otvoreniji, pa je moguće dobiti mnogo više korisnih sugestija nego što se to može na formalnim sastancima. Prikupljanje inicijativa te vrste mogli bi, uz članove delegacija i delegate, obavljati i novinari lokalnih sredstava informiranja. U tome i leži jedna od najvećih promjena u usporedbi s njihovom sadašnjom ulogom.

Svjesni smo činjenice da uspostavljanje situacija za ovakvo davanje inicijative predstavlja povećanje a ne smanjenje komunikacijskog posla u delegatskom sistemu, pa je dakle u suprotnosti s racionalizacijom koja je potrebna. No usvajanje uloge inicijatora od strane radnih ljudi i građana toliko je važno da pred njim mora ustuknuti čak i zahtjev za racionalizacijom. Uostalom, prikupljanje inicijativa moguće je provoditi u nešto većim razmacima, tako da se to ne pretvori u nesavladiv posao.

Na drugoj strani mogući su postupci prikupljanja inicijativa mimo usmene komunikacije, na primjer primjenom različitih *anketnih upitnika, pismima građana* i tome slično. Iznenaduje koliko se dragocjenog materijala može dobiti tim putem. Dakako, uvjet je da anketa bude dobro organizirana, da pitanja budu jasna, da se omogući davanje potpunih odgovora, da se odabere pogodan trenutak u kojemu će se anketa primijeniti, da se postavi dobra organizacija dijeljenja i prikupljanja listića. Ankete toga tipa najčešće boluju od pre-više uopćeno definiranog područja ispitivanja. Umjesto da se posebno traže inicijative na području trgovine, posebno na području servisa, posebno na području prometa, itd. postavi se samo jedno globalno pitanje o tome što bi u mjesnoj zajednici trebalo mijenjati. Većina ljudi u takvoj se situaciji i ne sjeti što ih tišti, pa ne mogu ni dati konkretne prijedloge.

Drugi uvjet za davanje inicijative vezan je uz *pregled situacije* koju imaju radni ljudi i građani. Dok je još riječ o užim, lokalnim problemima, to se pitanje ne javlja u posebno oštru obliku. Građani više ili manje poznaju situaciju na svom području, pogotovu kad je riječ o prometu, trgovini, servisima, uređenju okoliša i svemu ostalome što se može *direktno* vidjeti. No već se i na toj razini javljaju problemi koji su manje vidljivi a koji se u okviru samoupravnih zajednica i organizacija ipak moraju rješavati. To su npr. problemi starih ljudi, problemi društvenog života, neka stambena pitanja, problemi socijalnih razlika. Ovakve se situacije ne mogu tako lako direktno percipirati, pa je o njima potrebno obavještavati građane. To je još važnije kad se radi o pitanjima šire zajednice, odnosno pitanjima koja se javljaju u nekim drugim samoupravnim sredstvima. Opći problemi uvjeta poslovanja, zakonodavstva na području socijalne i zdravstvene zaštite, obrazovanja, uvjeta za-pošljavanja, izmiču mogućnostima direktnog percipiranja pojedinog građanina, pa je jasno da su oni na takvim područjima diskvalificirani. Jedino što mogu,

jest da budu nezadovoljni ili da se bune kad su osobno zahvaćeni kojom od tih situacija.

Masovni mediji su do danas bili glavno sredstvo informiranja građana i radnih ljudi o takvim širim pitanjima. No jasno je da način na koji se to informiranje obavlja, njegov sadržaj i stil, ne odgovaraju novoj ulozi radnog čovjeka. Naime, informiranje je takvo da ono ne omogućuje davanje inicijative za rješavanje bilo kojeg od spomenutih problema. Radi se zapravo o *obliku* u kojem treba poslati informaciju, obliku koji mora omogućiti sudjelovanje u iniciranju akcija i u formuliranju odluka. O ovom pitanju raspravljalo se više puta, pa je ovdje dovoljno napomenuti samo neke glavne zahtjeve. Riječ je zapravo o tome da se izgradi jedna nova, specifično naša forma informacije ili obavijesti, koja je toliko različita od svega što je do sada postojalo da je s pravom možemo konstituirati u posebnu kategoriju, pod nazivom »samoupravna informacija«.

Osnovni cilj samoupravne informacije jest da *otvori problematiku* umjesto da je zatvara i završava, kao što je to najčešće slučaj s informacijama koje se dobivaju preko masovnih medija. Razdvajaju se dakle dva aspekta informacije: njezina potpunost i njezina dovršenost. Informacija mora i dalje biti potpuna, štoviše, potpunija nego do sada, ali istodobno ne smije dovršavati temu u smislu da sada primalac nema više što raditi. Da bi se to postiglo, ininformacija mora *poći* od upućivanja na problem upozoravajući na konzekvencije do kojih bi moglo doći u koliko se on ne riješi. Ako se npr. informira o nekom području društvene patologije (recimo alkoholizmu), mora se pokazati što određeni stupanj alkoholizma znači za užu i širu zajednicu, za same alkoholičare, za njihove obitelji, djecu i tome slično. Nakon što je iznesen problem, potrebno je izložiti *moгуće alternative* njegova rješavanja. U spomenutom konkretnom slučaju moguće je npr. poduzeti određene socijalne mjere, određenu vrst liječenja ili nešto treće. Time se problematika dalje *otvara*. No ni to još nije dovoljno. Razumjeti svaku od tih alternativa znači poznavati njezine *konzekvencije*. Što sa stajališta uspješnosti znače socijalne mjere a što medicinske mjere, da li postoje razlike u financijskim ulaganjima, da li postoje neke druge konzekvencije? Tek uz poznavanje svih tih konzekvencija moguće je razumno opredjeljivanje, pa i predlaganje nekih mjera. Tek ako čovjek stekne takav pregled nad područjem, on može zaista postati inicijatorom promjena.

Očito je da se uz ovakve zahtjeve uvelike mijenja uloga komunikatora. Bez obzira tko će to biti, novinar iz masovnih medija, novinar iz lokalnih medija, specijalni stručnjak za komunikaciju smješten u komunikacijskom centru organizacije, lokalne zajednice ili nekog delegatskog tijela, njemu se postavljaju vrlo ozbiljni zahtjevi. Ne samo da mora poznavati elemente samoupravne informacije i samoupravnog komuniciranja uopće, nego mora biti u stanju pronaći ono što je bitno u mnoštvu različitih životnih pitanja, iako možda za mnoga od njih nije stručnjak. Za to mu je dakako potrebno vrlo dobro pretходno opće obrazovanje, ali jednako tako i visok kvocijent inteligencije. Nadalje, mora imati i vrlo solidno politološko obrazovanje, jer inače nije u stanju obavljati svoje integrativne funkcije koje zahtijeva delegatski sistem. Očito je da će neki centar (npr. kakva obrazovna ustanova ili Sindikat) morati uspostaviti sistem *permanentnog obrazovanja komunikatora* kako bi oni postupno

usvojili ulogu koja je adekvatna delegatskom sistemu i kako bi se u toj ulozi usavršili.

Ne treba zaboraviti da komunikator u delegatskom sistemu predstavlja jednu od centralnih poluga aktivizacije čitave strukture. Upravo je on osoba o kojoj ovisi u kojoj će se mjeri radni ljudi i građani stvarno aktivizirati, u kojoj će mjeri postati inicijatori rasprava i rješenja, u kojoj će mjeri biti u stanju davati instrukcije svojim delegacijama i delegatima, ukratko u kojoj će mjeri osvojiti elemente vlasti. U svakom ovakvom sistemu postoji prirodno ugrađen faktor inercije, jednako tako kod radnih ljudi i građana kao i kod njihovih delegacija i delegata. Mnogo je jednostavnije jednom izabrati delegaciju i zatim zaboraviti cijelu stvar. Mnogo je jednostavnije u ulozi delegata ili člana delegacije otići na neku raspravu ili sjednicu, tamo uzeti riječ, glasati i zatim ne obavijestiti o tome nikoga. Ili ako se već mora obavijestiti, onda to učiniti tako da se ne vide vlastiti propusti, nerad i pogreške.

Komunikator, bez obzira na kojem nivou i na kojoj formalnoj poziciji se nalazio (a u tom pogledu ima mnoštvo mogućih rješenja), mora raditi, i to vrlo efikasno, na uspostavljanju takve komunikacije koja će dovesti do *aktivizacije* cijelog sistema, a ne do njegove pasivizacije, kao što je to do sada bio čest slučaj. Pri tome nije čak ni dovoljno da on transformira obavijesti tako da postanu svima razumljive, da im dade oblik koji otvara, a ne zatvara problematiku i da, zajedno s ostalima pruža priliku građanima za inicijativu. Uz to on mora učiniti cijeli taj proces komuniciranja *atraktivnim* i *vrijednim ulaganja* napora od strane radnih ljudi. Jedna od katastrofalnih pogrešaka komuniciranja u dosadašnjem samoupravljanju sastojala se upravo u implicitnom uvjerenju da će problemi koje treba rješavati biti sami od sebe interesantni svim sudionicima i da prema tome nije potrebno ništa učiniti da bi se njihova zanimljivost *pokazala* građanima. Slično kao što je to bilo kod kvantitativnih i kvalitativnih elemenata, tako je ovdje došlo do identifikacije *važnoga* i *zanimljivoga*. Smatralo se da ono što je važno ujedno *mora* biti zanimljivo. Posljedica? Bježanje s rasprava, izbjegavanje primanja poruka samoupravnog sadržaja i nerijetko sveopća pasivnost samoupravljača, posebno u lokalnim zajednicama. Istodobno, to su oni isti samoupravljači koji vrlo rado čitaju, slušaju ili gledaju o zbivanjima iz udaljenih krajeva svijeta, koja za njih nisu ni od kakve osobne važnosti!

Ovu pogrešku valja ispraviti. Nije točno da je ono što je važno samim tim i zanimljivo i da će ljudi zato što se radi o važnim pitanjima automatski sudjelovati u raspravi, davati inicijativu i glasati. Zanimljivost je nešto što im tek treba pokazati i tim ih putem privući. Birokratizirano izvještavanje, bez obzira na jezik kojim se to čini, u direktnoj je suprotnosti s ovim ciljevima. Komunikator se mora *potruditi* da materiju učini zanimljivom. Jednom to ide lakše, drugi put teže, ali je zaista rijetka materija s kojom se to ne bi dalo postići. O tome postoji prilično iskustvo među novinarima i drugim vještim komunikatorima. Njih valja uposliti za svrhe oživljavanja delegatskog sistema.

Iz svega što smo izložili proizlazi da je dobar komunikator, profesionalni ili ne, jedna od centralnih ličnosti delegatskog sistema. Čak i sami članovi *delegacije* i delegati, ako žele biti uspješni i ispravno obavljati svoje zadatke,

moraju naučiti kako da budu dobri komunikatori. Tim je važnija uloga profesionalaca koji će se brinuti za uredno i sistematsko protjecanje komunikacije, kao osnove djelovanja delegatskog sistema. Tko su ti ljudi o kojima toliko toga ovisi? Kakvi bi oni morali biti? — To su pitanja na koja je danas moguće dati samo vrlo uopćene odgovore.

Jasno je prije svega da to ne smiju biti ljudi koji će se nametnuti sistemu. A to je realna opasnost! Ne treba zaboraviti da su oni u mnogim prilikama filter kroz koji prolaze obavijesti. Ono što se *njima* učini važnim bit će istaknuto, a ono što im se učini sporednim bit će potisnuto u drugi plan. O njihovoj ocjeni dakle ovisi tematika koja će doći u centar pažnje javnosti. U tom selektorskom poslu morali bi biti do kraja skrupulozni, ne dopuštajući da ih njihove *osobne predrasude* udalje od realne situacije i realnih potreba zajednice. Jednako bi tako, kad to bude potrebno, morali potisnuti svoju vlastitu *grupnu pripadnost*, nastojeći zauzeti neutralno i objektivno stajalište koje dopušta da svi ravnopravno dođu do izražaja. Konačno, komunikatori bi morali voditi računa o *dugoročnim i širim razvojnim interesima*, na koje će se, unatoč djelovanju društveno-političkih organizacija, koji put zaboraviti. U tom smislu oni bi morali igrati ulogu integratora užih zajednica u cjelinu društva.

Kako oblikovati osobine samoupravnog komunikatora i u kakvu ga poziciju staviti da bi on mogao zaista tako djelovati, predstavlja predmet posebne rasprave. U svakom slučaju, kao što smo napomenuli, on mora imati određenu vrst obrazovanja (opće i politološko), zatim visoku inteligenciju, ali — dodajmo — također i *vjernost* samoj stvari, vjernost stvari socijalističkog samoupravljanja, bez koje prije ili poslije može izgubiti kompas po kojemu bi mogao ispravno usmjerivati svoju akciju.

Iznijeli smo samo neke od komunikacijskih problema delegatskog sistema, i to na sumaran način. No već je i to dovoljno da se vidi o kako je teškim i složenim pitanjima riječ i da su na tom području potrebni ozbiljni naponi, kako stručnjaka tako i političkih snaga, ukoliko se želi da delegatski sistem dobije svoju komunikacijsku osnovicu, bez koje, očito, ne može ispravno djelovati.

PAVAO NOVOSEL

SOME COMMUNICATION PROBLEMS OF THE DELEGATE SYSTEM

(Summary)

The delegate system poses numerous practical problems one of which is the amount of communication it requires. It is estimated that only in the Republic of Croatia the communication involved would comprise about 60 million pages of printed material and about 14 million man hours spent at varied meetings! It is proposed that the way out of this impractical situation be the greater use of local and organizational media that already exist and the rationalization of the communication process itself. The messages should be so comprised as to achieve maximal effect with minimal means.

Another problem pertains to the required initiative in formulating the proposals by greater numbers of participants. For these purposes new forms of collecting inputs should be introduced such as systematic interviewing of the constituency as well as well designed questionnaires. Also the general format of the messages in the mass media should be changed. Their main characteristic must be the opening of the problematic field by giving the description of the difficulties, by offering all possible solutions to it and by describing the consequences of every solution.

In all this the communicator himself appears as the central role. If he functions well the delegate system could prove a workable scheme. If not, its realization will be postponed for a long time.

U ovom sistemu komunikacije, kao i u svim ostalim, ključna uloga pripada komunikatoru. On mora biti dovoljno inicijativan i predložiti rešenja, ali i dati dovoljno detaljne opise problema. Takođe, treba da se osigura da poruke budu jasne i da se izbegne dvoznačnost. Komunikator mora biti otvoren i prihvatljiv, a ne samo predavati informacije. U ovom sistemu komunikacije, kao i u svim ostalim, ključna uloga pripada komunikatoru. On mora biti dovoljno inicijativan i predložiti rešenja, ali i dati dovoljno detaljne opise problema. Takođe, treba da se osigura da poruke budu jasne i da se izbegne dvoznačnost. Komunikator mora biti otvoren i prihvatljiv, a ne samo predavati informacije.

Kako obojavićemo obojavićemo komunikatoru i u slučaju da postoje oštećenja da bi on mogao znati kako djelovati, predstavljajući problem u potpunosti. U svakom slučaju, kao što smo napomenuli, on mora imati određenu vrstu odgovornosti (odgovor i potpisivanje) i biti inicijativan. Ali — dobijanje — također i stvaranje samog stava, stvaranje samostalnosti i samostalnosti, bez koje nije moguće postići komunikaciju po kojima bi mogao biti inicijativan i predložiti rešenja.

Ključni su samo neki od komunikacijskih problema koji se pojavljuju u ovom sistemu. To su: kako da se osigura da poruke budu jasne i da se izbegne dvoznačnost; kako da se osigura da komunikator bude otvoren i prihvatljiv; kako da se osigura da komunikator bude inicijativan i predložiti rešenja; kako da se osigura da komunikator bude odgovoran i potpisuje; kako da se osigura da komunikator bude otvoren i prihvatljiv.

PAVAO NOVOSIEL

SOME COMMUNICATION PROBLEMS OF THE DELEGATE SYSTEM

(Summary)

The delegate system poses numerous practical problems one of which is the amount of communication it requires. It is estimated that only in the Republic of Croatia the communication involved would compare about 80 million pages of printed material and about 14 million man hours spent at various meetings. It is proposed that the way out of this impasse should be the greater use of local and organizational media that already exist and the rationalization of the communication process itself. The messages should be so compiled as to achieve maximum effect with minimal means.