

Svjetlana Šokčević

MOGUĆNOSTI I IZAZOVI SOCIJALNOG DIJALOGA U HRVATSKOJ

1. Izazovi i promjene

Naziv ovog znanstvenog skupa »Rad u Hrvatskoj: pred izazovima budućnosti« usmjerava pozornost na pojmove izazov i budućnost. Pojam izazov asocira na potrebu svladavanja prepreka, odnosno na potrebu da se pokrenu promjene. Potrebne su odluke o takvim promjenama koje će otkloniti probleme i pridonijeti ostvarivanju poželjnih ciljeva. Kreativnost je djelotvoran odgovor na izazove, osobito ako se na njih gleda kao na prilike za poboljšanje; ona pomaže prevladati prepreke ili ograničenja koja se javljaju u postupku mijenjanja zatečenog stanja.

Ovaj naoko jednostavan i logičan obrazac velik je izazov sam po sebi. Naime, njegova provedba mora se oslanjati na vodstvo iznimne kvalitete koje djeluje na svim razinama, u protivnom izostaju poželjni učinci i nastavlja se gomilanje problema, zbog nesposobnosti vođa da kreativno odgovore na izazove.

Značajne inicijative za promjene, odnosno za prevladavanje problema, gotovo uvijek započinju istinskim partnerstvom između nekoliko duboko predanih pojedinaca. Partnerstvo je odnos u koji su osobe uključene zbog njih samih i u kojem se bezrezervno podržavaju. U svojem odnosu partneri ne traže tek presjek zajedničkih interesa i svoj odnos ne održavaju samo dok taj presjek postoji, već oblikuju i slijede svrhu zajedničkog djelovanja. Taj odnos postoji kada njegovi članovi dijele zajedničku viziju koju žele ostvariti; kada su svi

uključeni u procese odlučivanja; kada i onda kada se upućuju kritike postoji snažna posvećenost svih članova postizanju partnerstva; kada članove povezuje komplementarnost kompetencija, pošten, otvoren i redovit dijalog međusobno i s ostalim dionicima; kada postoji spoznaja da članovi partnerskog odnosa imaju različite tipove i izvore moći (ekonomska moć, politička moć, moralna kredibilnost, know-how i sl.), ali da su svi njihovi doprinosi važni za postizanje ciljeva; kada postoji fleksibilnost i otvorenost za izmjenu strategija kada se pojave problemi; kada postoje mehanizmi učenja i procjene postignuća; kada se odvija proces razvijanja institucija, kreiranje systemske i održive promjene te kada postoji volja svih sudionika da investiraju vrijeme i napore u proces izgradnje partnerstva. Iskreno i odgovorno partnerstvo zahtijeva uključivanje i onih koji iznose kritike.

U radnim i socijalnim odnosima u Hrvatskoj ne nedostaju ni institucije niti pravni okvir za njihovo djelovanje. Pa ipak, sustav radnih odnosa u Hrvatskoj prate brojni problemi ili izazovi, uz učestale izraze nezadovoljstva na radničkoj strani. Međutim, rezultat toga nije okupljanje pojedinaca duboko predanih promjenama, koje bi povezivao odnos partnerstva i to kao metoda njihovoga sustavnog djelovanja, ili kao proces u koji bi bila uložena dostatna mjera pozornosti, razumijevanja i kreativnosti. Razlog je očit. Naime, velika složenost problema s kojima su suočeni poslodavci, sindikati i Vlada u Hrvatskoj ima obilježja koja Kahane razvrstava na dinamička, socijalna i generativna (Kahane 2004, 75).

U slučaju dinamičke složenosti uzroci i posljedice problema međusobno su odvojeni u prostoru i vremenu, pa ih je zbog toga teško prepoznati na temelju neposrednog iskustva i uobičajenog linearnog¹ načina razmišljanja. Rješavanje problema s visokom dinamičnom kompleksnošću zahtijeva da u dijalog budu uključeni mnogi sudionici, a ne samo stručnjaci s kojima blisko surađujemo.

Socijalnu složenost obilježava to što ljudi na koje problemi utječu imaju različite interese i različita stajališta o njihovim obilježjima

¹ Pomakom od linearnog prema systemskom načinu razmišljanja stvari više ne promatramo kao strukture, nego kao procese. Dobar systemski mislilac u organizacijskom okruženju uočava četiri razine istodobnog djelovanja: događaje, obrasce, sisteme i mentalne modele.

i uzrocima. Rješavanje socijalno kompleksnih problema zahtijeva uključivanje predstavnika svih zainteresiranih strana u postupak kojim mogu postići zajedničko razumijevanje problema te kreirati zajedničko rješenje. Taj krug mora obuhvatiti i one koji stvari vide drugačije od nas.

U pitanju je generativna složenost ako se problemi stalno razvijaju na nepoznate i nepredvidive načine, zbog čega ne postoji suglasje o uzrocima problema niti o načinu rješavanja. Umjesto toga dijalog mora obuhvatiti, uz opcije koje su dale rezultate u prošlosti, i one opcije koje se upravo pojavljuju ili naziru.

Razumijevanje složenosti odražava sposobnost uočavanja obrazaca onih međuovisnosti koje se nalaze prikrivene u zaleđu problema, kao i sposobnost uočavanja kratkoročnih i dugoročnih posljedica djelovanja.

Habermas drži da nije dobro da se razvijena društva prepuštaju nekontroliranom rastu kompleksnosti time što ne koriste u potpunosti potencijal za učenje koji im je kulturalno dostupan (Habermas 1998, 375).

Pri naznačenim oblicima složenosti preostaje skicirati vezu između izazova i budućnosti.

Primjeri izazova s kojima se suočavaju akteri kolektivnih radnih odnosa u Hrvatskoj jesu usklađivanje pravnog poretka s pravnom stečevinom Europske unije i potreba jačanja provedbene sposobnosti, gospodarska kriza i konkurentsko zaostajanje, nepostojanje zajedničke razvojne vizije ni afirmiranog vodstva za promjene kojem se vjeruje, neučinkovitost socijalnog dijaloga, nespremnost na bilo kakva odricanja i sl.

Uočenim izazovima obilježje vrlo složenih problema daju spore i nedostatne promjene, koje se već godinama ne odmiču znatnije od onoga na što su upozorili rezultati istraživanja provedenog još 2004, kada je formulirano 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske². Ispitanici su bili sveučilišni nastavnici, menadžeri,

² Tripartitni dokument, koji je predsjednik Vlade Republike Hrvatske promovirao 1. ožujka 2004. U njemu je sadržano 55 preporuka za konkurentnost hrvatskoga gospodarstva, koje su razvrstane u sljedeća poglavlja: I. Obrazovanje i rast za razvoj, II.

politički lideri i stručni savjetnici za gospodarsku politiku stranaka, te sindikalni vođe. U vezi sa stvaranjem pozitivnog stava i vodstva tada je upozoreno da je opća razina osviještenosti o krizi vrlo velika i da je dobra osnova za pokretanje reforme, da je spremnost na žrtve preskromna i traži dodatnu mobilizaciju, da radna kultura nije uzrok problema hrvatskoga gospodarstva, ali niti njegova komparativna prednost, da bi budući nositelji promjena trebali biti percipirani kao stručne i moralno neupitne osobe te da bi neslaganje čelnih ljudi o viziji budućnosti Hrvatske moglo biti ozbiljan problem pri definiranju gospodarske strategije i mobilizaciji šire javnosti. Preporuke su upućivale, među ostalim, na potrebu kreiranja razvojne vizije oko koje će se okupiti stručnjaci koji će je podržavati, potom ulaganja u edukaciju političke elite kako bi ovladala vještinama i znanjima modernoga vrhunskog vodstva te oblikovanja tima ljudi koji će biti spreman i sposoban inicirati promjene i njima upravljati. Međutim, na kraju 2008. te su preporuke gotovo mrtvo slovo, situacija je mnogo složenija i nepovoljnija, gospodarska kriza daleko je većih razmjera, a sindikati odbijaju prihvatiti prijedlog mjera predsjednika Vlade Republike Hrvatske za izlazak iz krize te sklopiti partnerski sporazum s tim u vezi. U tim okolnostima promišljanja o budućnosti rada u Hrvatskoj imaju gorak okus.

Iznova se potvrđuje istinitom tvrdnja A. Einsteina da se značajni problemi s kojima smo suočeni ne mogu riješiti na istoj razini razmišljanja koja ih je kreirala. Zato što je zadržana ista razina razmišljanja, Hrvatska i 2008, jednako kao 2004, ima duboku osviještenost o krizi, nespremnost na žrtve, neuspjeh mobilizacije, a vodstvo koje pokreće promjene neuvjerljivo je u pokušajima da prikrije vlastito nesnalaženje, nema konsenzusa o razvojnoj viziji niti o viziji izlaska iz recesije, nema tima koji bi bio posvećen odgovornom upravljanju

Pravna država sukladna EU, III. Troškovna i cjenovna konkurentnost, IV. Razvoj inovativnosti i tehnologije, V. Jačanje malih i srednjih poduzeća, VI. Regionalni razvoj i razvoj klastera, VII. Stvaranje pozitivnog stava i liderstva. Dokument je dostupan na internetskim stranicama Vlade Republike Hrvatske, Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva, Hrvatske udruge poslodavaca, Hrvatske gospodarske komore i drugih institucija.

promjenama. I 2008, kao i 2004, na ključnim pozicijama su isti akteri. Na vlasti dominira ista politička stranka, isti je predsjednik Vlade, iste su poslodavačke i sindikalne udruge s kojima se vodi socijalni dijalog u Gospodarsko-socijalnom vijeću, isto je nepovjerenje, čine se iste pogreške. Trajna je navika obilježavati međusobni odnos kao socijalno partnerstvo i same sebe nazivati partnerima. Ako sudionici ovog odnosa godinama odbijaju promijeniti način razmišljanja, neovisno o tome koje to posljedice i kome uzrokuje, onda jedino što preostaje jest promijeniti same sudionike.

2. Dijalog i vodstvo

2. 1. Teorijski oslonci

U okviru sistemskih perspektiva vezanih uz probleme upravljanja, odlučivanja i alokacije resursa razvijeni su teorijski modeli kojima je zajedničko obilježje naglasak na važnosti sagledavanja cjeline, konteksta i kauzalnosti, tj. »velike slike« koja pomaže sagledati funkcije dijelova sustava na osnovi njihovih međusobnih veza i veza sa širim kontekstom sustava (Leonard i dr. 1994, 13). Zajedničko obilježje tih modela je multidisciplinarni i interdisciplinarni pristup definiranju i rješavanju problema koji su kompleksni, različiti, dinamični, kontinuirani i interaktivni. U polju sistemskog mišljenja, usmjerenog na razumijevanje međuovisnosti, kompleksnosti i svrhovitosti djelovanja sustava te na poticanje promjena kroz organizacijsko učenje, vodstvo i odgovarajuću dijalošku praksu ističu se prinosi nekoliko autora.

Kada je u pitanju učenje, R. L. Ackoff nalazi da se naša spoznaja sastoji od podataka, informacija, znanja, razumijevanja i mudrosti, pri čemu podaci imaju malu ili uopće nemaju vrijednost ako nisu prevedeni u koristan oblik, a to je informacija (Ackoff 1996, 28–29). Ona je korisna pri odlučivanju, jer odgovara na pitanje što raditi, dok je za odgovor na pitanje kako raditi potrebno znanje, jer je ono sadržano u uputama (znati kako). Razumijevanje je sadržano u obrazloženjima i odgovorima na pitanje zašto. Mudrost je sposobnost percipiranja i vrednovanja

dugoročnih posljedica nekog ponašanja i povezuje se sa spremnošću na kratkoročne žrtve u korist dugoročnih dobitaka. Informacije, znanje i razumijevanje pridonose učinkovitosti, dok je za djelotvornost potrebna mudrost. Znanost, tehnologija i ekonomija usmjerene su na učinkovitost, ali ne i na djelotvornost, koja je *de facto* učinkovitost vrednovana pomoću postignutih ciljeva. K tome, Ackoff drži da je vodstvo funkcija estetike, o čemu se nedovoljno razmišlja. Vizija koja navodi druge da je ostvaruju mora biti inspirativna, a vizija koja inspirira umjetničko je djelo. Oni koji je oblikuju su umjetnici. Vodstvo zahtijeva i sposobnost primjene, a ne samo oblikovanja vizije, jer inspiracija bez primjene je tek provokacija, ali ne i vodstvo (Ackoff 1998, 4).

Razvijajući principe učeće organizacije i vodstva za promjene P. M. Senge nalazi da je angažiranje u doživotnom nastojanju da razumijemo i mijenjamo načine razmišljanja i ponašanja vrijedno napora (Senge 2002, 6–9). Ono omogućava pomaganje ljudima da prihvaćaju promjene, potiče svijest o međusobnoj ovisnosti, pridonosi motiviranju i angažiranju ljudskog potencijala, poboljšava kvalitetu, održiv je izvor konkurentске prednosti, potiče dobrovoljnu sljedbu onih koji vode promjene, olakšava razdijeliti moć bez nereda i kaosa i sl. K tome, Senge drži da se vodstvo za duboke promjene razvija iz sposobnosti održavanja stvaralačke napetosti, odnosno raskoraka između zatečene stvarnosti i vizije koju je poželjno ostvariti. Pri tome nalazi da svaka organizacija ima mnogo vođa, jer u njezinoj hijerarhiji postoji mnogo pojedinaca na različitim razinama koji imaju presudnu ulogu u stvaranju i održavanju stvaralačke napetosti. Zato je potrebno usredotočiti se na zajednice vođa, a ne na junake-vođe. Vođa nije onaj tko tjera ljude na promjenu, već tko ih inspirira i potiče na dobrovoljno sudjelovanje. On je dizajner ili konstruktor, učitelj, uzor i poslužitelj, koji održavanjem kreativne napetosti unosi potrebnu energiju u organizaciju (Senge i dr. 2003, 12, 471).

Doprinosi A. Kahanea odnose se na rješavanje kompleksnih problema u lokalnim i širim zajednicama³, sugerirajući kao i Sen-

³ Primjerice, u Gvatemali, Sjevernoj Irskoj, Kolumbiji, Južnoafričkoj Republici, Izraelu i drugdje.

ge, odmicanje od hijerarhijskih autoriteta (Kahane 2004, 32, 75). Zbog narasle kompleksnosti na hijerarhijskome vrhu u niti jednoj organizaciji više nema pojedinaca koji bi mogli samostalno rješavati probleme s kojima se organizacije danas suočavaju. Njih je moguće rješavati jedino postupcima koji su sistemski i participatorni te koji se postupno oblikuju prinosima svih sudionika. Timovi za promjene oblikuju zajedničko razumijevanje o zatečenoj stvarnosti (o onome što jest), alternativne scenarije (o onome što bi moglo biti) te zajedničku viziju (onoga što bi se trebalo ostvariti). Potom se proces nastavlja zajedničkim djelovanjem na ostvarivanju te vizije.

Ostali teorijski doprinosi odnose se na dijalog kao proces osobite vrijednosti. Razlikuju se uglavnom dvije vrste dijaloga, i to Nelsonov (poznat i kao Sokratski dijalog) te Bohmov, i pretežito su usmjereni na organizacijsku razinu ostvarivanja. Nelsonov dijalog kolektivno je istraživanje odabranoga koncepta, s ciljem skupnog kreiranja vizije, objašnjenja vrijednosti i pojašnjenja fundamentalnih konceptata (Nelson 1965, 1–40). Primjenu nalazi u filozofskoj praksi te u praksi filozofije menadžmenta, radi promišljanja fundamentalnih etičkih pitanja, kao npr. u kojoj mjeri individualna korist opravdava kolektivni rizik, ili jesu li mjere nužne za zaštitu zdravlja u skladu s ljudskim pravima, ili tko u kapitalizmu zastupa interese budućnosti u sadašnjosti. Bohmov dijalog ima za cilj otkrivanje kolektivne inteligencije, odnosno koherentnosti na razini implicitne ili neizgovorene komunikacije. Ta je komunikacija moguća između sudionika koje veže kolegijalan odnos, odnosno odnos potpuno oslobođen autoriteta i subordinacije. Bohmov model dijaloga timska je disciplina. Dijeleći dijalog od rasprave, Bohm nalazi da je svrha dijaloga otkrivanje nedosljednosti naših misli, jer u njemu ljudi postaju promatrači vlastitog razmišljanja i uočavaju kolektivnu prirodu misli, njihovu participativnost, postaju kreativniji i osjetljiviji na nekoherentnosti (Bohm 1996, 6–26).

Oba dijaloška modela koriste se prilikom pružanja pomoći organizacijama da riješe probleme, kreiraju zajedničko znanje, razvijaju etičko razumijevanje i da unaprijede komunikaciju (Breathnach 2004a, 20 i 2004b, 4–5). Središnja je zadaća dijaloga omogućiti uspostavu komunikacije i razmišljanja u grupi o vrijednostima i preferencijama

koje nadilaze inicijalnu sliku o situaciji koja je predmet dijaloga. Za prakticiranje obiju vrsta dijaloga važno je poštivanje pravila, npr. slušati i obratiti pozornost na to kako se sluša, suzdržati se od prosudbi, istraživati pretpostavke, istraživati različita viđenja, slušati i nastojati razumjeti izrečeno prije postavljanja pitanja, poštovati druge, ne koristiti se argumentima protiv drugih osoba, izreći svoje mišljenje, a ne ono što drugi očekuju da bude izrečeno, usporiti proces razmišljanja, govoriti iz iskustva, ne pozivati se na vanjske autoritete, učiti, a ne zagovarati, uložiti napor i uistinu biti prisutan (Slotte 2003, 8–9; Matoba 2003, 8–9). Prednost oba pristupa je uravnoteženo uzimanje u obzir kako sadržajne tako i procesne komponente dijaloga.

Slijedom navedenog, uputno je razlikovati raspravu od dijaloga. U raspravi sudionici su usredotočeni na ideje, a u dijalogu na veze među idejama. Rasprava je razmjena suprotstavljenih pogleda, a dijalog omogućava spoznati kako različitosti unose novi pogled na cjelinu. Rasprava se svodi na teme o kojima se govori, a dijalog omogućava spoznati i neizrečena pitanja i stavove. U raspravi riječ je o odobravanju ili neodobravanju, a u dijalogu unutarnje tenzije su uporište za pretpostavke koje se nalaze u njihovoj pozadini. Raspravom se problem rastavlja na dijelove, dijalogom se spoznaje cjelina. U raspravi se oponira, u dijalogu surađuje. Cilj rasprave je pobijediti sugovornika, a cilj dijaloga je naći zajedničke osnove. U raspravi se kritiziraju stavovi druge strane, a dijalog omogućava introspekciju vlastite pozicije. Rasprava je usmjerena na zagovaraje, uvjeravanje, obranu istinitosti vlastitih postavki te traženje nepomirljivih različitosti. Dijalog teži učenju i istraživanju, iznošenju postavki radi propitivanja, traženju veza i sličnosti.

Dijaloški model vrlo je učinkovit način izricanja i promišljanja fundamentalnih vrijednosti i strukturiranja odluka o problemima. Kako dijalog nije komunikacija o nečemu, već komunikacija s nekim, važni su mu preduvjeti povjerenje i odgovornost, pri čemu je povjerenje funkcija karaktera i kompetencija. Zajedničko traganje za istinom pomaže stvaranju povjerenja.

Njegovanje konverzacije leži u središtu aktivnosti. To nije samo forma djelovanja, već i njegovala svrha. Kroz konverzaciju testiraju

se predrasude, traga za smislom, povećava kritičnost, korigiraju pogrešni mentalni modeli, unapređuje izražavanje osjećaja i misli. Sporazumijevanje ovisi o tome razumiju li ljudi što žele i dijele li razumijevanje o tome oko čega se sporazumijevaju. U tome je smisao pravila o konzistentnosti.

2. 2. Pravni okvir

U kolektivnim radnim odnosima gotovo svi koncepti ostvaruju se dijalogom (socijalni dijalog, kolektivno pregovaranje, socijalno partnerstvo, radnička participacija i dr.), pa su upravo iznesena teorijska razmatranja relevantan oslonac pri provedbi pravnog okvira namijenjenog ostvarivanju industrijske demokracije. Zadnjih godina osobita se pozornost pridaje socijalnom dijalogu, koji je izvozno dobro Europske unije i preko pravne stečevine prenosi se u države članice.

Prema definiciji Međunarodne organizacije rada (MOR) socijalni dijalog uključuje sve oblike pregovora, konzultiranja ili jednostavno razmjene informacija između predstavnika vlade, poslodavaca i radnika, o temama od zajedničkog interesa, a u vezi s gospodarskom i socijalnom politikom (Kuruvilla 2003, 1). Ovi postupci imaju uporište u konvencijama MOR-a, kojima se utvrđuju međunarodni standardi za kolektivno pregovaranje, slobodu udruživanja te za djelovanje radničkih predstavnika. Za ostvarivanje socijalnog dijaloga potrebne su jake i neovisne poslodavačke i radničke organizacije, tehnički opremljene i sposobne doći do svih relevantnih informacija, politička volja i posvećenost angažiranju u socijalnom dijalogu, poštivanje temeljnih prava na udruživanje i kolektivno pregovaranje te odgovarajuća institucionalna potpora. Glavni je cilj socijalnog dijaloga pridonositi postizanju konsenzusa i demokratske uključenosti glavnih dionika u svijetu rada.

Na razini Europske unije socijalni dijalog, dopunjen kolektivnim pregovaranjem, potisnuo je parlamentarnu raspravu kao primarni izraz demokracije, jer je postupak propisivanja od strane zakonodavne vlasti

dobio sekundarno mjesto. Prioritet ima usuglašavanje kroz socijalni dijalog, kolektivno pregovaranje i sklapanje europskih kolektivnih ugovora, sukladno odredbama članaka 138. i 139. (ranije članci 118a i 118b) Ugovora o osnivanju Europske zajednice, čija se čitava glava »XI. Socijalna politika, izobrazba, stručno osposobljavanje i mladež« realizira ovim dijaloškim modelom. Taj proces u svojim je počecima bio praktično iskustvo, a tek je naknadno dobio pravnu potvrdu. On je nadgradnja kolektivnih radnih odnosa. Svrha socijalnog dijaloga može biti razmjena informacija, konzultiranje, pregovaranje i odlučivanje (Communication 2002).

Na važnost socijalnog dijaloga i dijaloga s organizacijama civilnoga društva upućuju i sekundarni izvori prava Europske zajednice, kao npr. direktive europskog Parlamenta i Vijeća, utvrđujući konkretne obveze državama članicama u vezi s provedbom dijaloga.⁴

U Republici Hrvatskoj odredbe o tripartitnom dijalogu sindikata, poslodavaca i Vlade nalaze se u članku 219. Zakona o radu, koji ne uređuje dijaloški proces, već osnivanje i djelatnost Gospodarsko-socijalnog vijeća. U djelokrugu ovog tijela je, među ostalim, promicanje ideje suradnje na rješavanju gospodarskih i socijalnih pitanja i problema, što znači da je ovom tripartitnom tijelu zakonodavac povjerio odgovornost za obnašanje funkcije vodstva u polju gospodarske i socijalne politike.

3. Europska dijaloška iskustva

Europska komisija od 1985. promiče koncept socijalnog dijaloga, i to u početku na europskoj, a potom sve više na nacionalnoj razini, tj. u državama članicama. Kao rezultat socijalnog dijaloga potkraj prošlog stoljeća javljaju se kreativna rješenja, kao npr. socijalni pak-

⁴ Primjer su pravna pravila iz članaka 21. i 22. Direktive 2006/54/EZ europskog Parlamenta i Vijeća od 5. srpnja 2006. o primjeni načela jednakih prilika i jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja i zanimanja (OJ L 204, 26. 07. 2006, p. 23), kao i iz članaka 13. i 14. Direktive Vijeća 2000/78/EZ od 27. studenoga 2000. o uvođenju općeg okvira za jednako postupanje u odnosu na zapošljavanje i zanimanje (OJ L 303, 02. 12. 2000, p. 16).

tovi, kojima sindikati i poslodavačke udruge u članicama Europske unije određuju načine pokretanja i provedbe promjena radi očuvanja socijalne sigurnosti te unapređivanja konkurentne sposobnosti organizacija ili industrijskih sektora (*social pacts for employment and competitiveness*).

Uz navedene, sklapaju se i europski kolektivni ugovori ili okvirni sporazumi, čija provedba u velikoj mjeri ovisi o sposobnostima socijalnih partnera u državama članicama.

Zadnjih godina širi se krug sudionika socijalnog dijaloga i na subjekte izvan kolektivnih radnih odnosa, kao što su organizacije civilnoga društva i drugi oblici interesnog okupljanja i djelovanja, osobito kada su u pitanju sadržaji vezani uz gospodarski razvoj, zaštitu ljudskih prava, zaštitu okoliša, zaštitu potrošača, jednako postupanje prema muškarcima i ženama i suzbijanje svih oblika diskriminacije, regionalni i lokalni razvoj i sl. Tako socijalni dijalog pridonosi interesnom umrežavanju aktera i jačanju socijalnoga kapitala.

Ranjivost modela europskoga socijalnog dijaloga uočena je osobito 2004, nakon do tada najvećeg proširenja Europske unije. Složenosti problema u komuniciranju pridonijelo je znatno povećanje broja sudionika koji sudjeluju u tom procesu. Tijela koja su do tada djelovala u sastavu od dvadesetak članova povećana su na osamdeset ili više sudionika, ako se članovima pribroje prevoditelji i stručni suradnici. Ne samo zbog broja sudionika, već i zbog širenja dnevnog reda, postalo je vrlo teško upravljati sjednicama različitih odbora. Smanjenje broja zastupnika, kao moguće alternativno rješenje, sudionici su držali suženjem prava na demokratsko djelovanje. Izlaz je pronađen u organiziranju intenzivnog oposobljavanja sudionika iz novih država članica te u propisivanju kriterija kojima moraju udovoljiti sudionici europskoga socijalnog dijaloga iz tih zemalja. Kriterije su podržale i sindikalna i poslodavačka strana iz dotadašnjih država članica, a temelje se, među ostalim, na principima učeće organizacije.⁵ Poželjne

⁵ *Neizostavna profesionalna znanja* su: poznavanje nacionalnog radnog prava i prakse (znanje o strukturama socijalnih partnera i procesima u vlastitoj zemlji, znanje pravne stečevine iz polja socijalne politike i odnosa, poznavanje pitanja koja dolaze na dnevni red socijalnih aktera, poznavanje pojedinosti procesa europskog socijalnog dijaloga) te

promjene još uvijek nisu realizirane, jer većina sudionika iz novih država članica ne pokazuje sklonost gledati na vlastitu perspektivu kao na tek jednu od mnogih, odnosno ne pokazuje spremnost spoznavati probleme iz perspektive drugih sudionika u dijalogu.

Iskustva država članica su različita, pa pojmovi partneri i partnerstvo ne znače isto u svakoj od njih. Izgleda da prevladava mehaničko prenošenje pojma s europske na nacionalnu razinu, jer u mnogim članicama pojam socijalno partnerstvo nema uporišta u zatečenoj dijaloškoj praksi.

Zbog čestog pozivanja u Hrvatskoj na irska iskustva i značajan napredak, ipak treba imati u vidu da je isti obilježen uočljivim oscilacijama i krizama. Inicijalna ideja partnerstva, pomognuta izdašnim inozemnim ulaganjima, nakon početnog entuzijazma ušla je u krizno razdoblje. *Greenfield* investicije donijele su nova radna mjesta, ali i probleme koje donose svugdje u svijetu. Kršenje sindikalnih prava bilo je vrlo uočljivo, osobito u podružnicama multinacionalnih kompanija, neovisno jesu li na irsko tlo došle iz angloameričkoga ili europskoga kontinentalnog okruženja. Kod ovih poslodavaca irski sindikati nisu mogli postići ni minimalan broj članova koji bi im davao makar elementarnu razinu legitimitnosti za dijalog i kolektivne pregovore s poslodavcima. Rasplinuta

neizostavna tehnička znanja, kao što je znanje engleskog jezika (u pisanju i govoru) te sposobnost elektroničkoga komuniciranja. *Poželjna profesionalna znanja* su: znanje o europskim procesima odlučivanja, povezivanje teorije s praksom, sposobnost razumjeti i interpretirati kompleksne pravne i ostale dokumente, poznavanje mreže nacionalnih stručnjaka, znanje o strukturama odlučivanja u vlastitoj zemlji, poznavanje europskih institucija. U *poželjna tehnička znanja* uvrštena je sposobost pretraživanja interneta te korištenje određenih računalnih programa. U *neizostavne kompetencije* aktera u socijalnom dijalogu uvrštena je sposobnost učinkovite suradnje s osobama različitih znanja, sposobnosti i stilova, aktivno slušanje, građenje mreža i koalicija, postizanje konsenzusa, razumijevanje nacionalnih pozicija i stavova drugih sudionika, analiziranje složenih pitanja i situacija, učinkovito sudjelovanje na sastancima, obrazlaganje i obrana kompromisnih rješenja, motiviranost i dobra osobna priprema. *Poželjnim kompetencijama* drže se prilagodljivost izmijenjenim okolnostima, upravljanje odnosima s organizacijskim vođama i tijelima odlučivanja, prezentiranje nacionalnih problema na europski način, davanje povratne informacije, želja za učenjem, održavanje rokova, usmjerenost na akcije, organiziranje i vođenje učinkovitih sastanaka, upravljanje suprotstavljenim stavovima i iznalaženje rješenja, sastavljanje izvještaja za odbore koji donose političke odluke, izrada procjena alternativnih prijedloga, jasno i sažeto prenošenje ideja u obliku elektroničke pošte, sažetka i cjelovitog izvješća.

iluzija o partnerskim odnosima s vremenom je ipak konsolidirana, pa je na snazi Desetogodišnji okvirni sporazum o socijalnom partnerstvu 2006–2015, kojem je prethodio Sporazum o socijalnom partnerstvu 2003–2005. U veljači 2006. usvojeno je deseto i konačno izvješće o napretku u provedbi tog Sporazuma, koje je bilo uporište za sklapanje novoga Desetogodišnjeg okvirnog sporazuma.

4. Iskustva u Hrvatskoj

Zrinščak nalazi da se institucionalne pretpostavke i duh socijalnog dijaloga toliko prožimaju da bez jednoga nema drugoga. Drži da partneri u dijalogu moraju biti jednakopravni, uvažavati se, ne smatrati se ideološkim ili političkim neprijateljima, vjerovati u neke zajedničke ciljeve, znati da se moraju oslanjati jedni na druge te da bez suradnje i kompromisa nema budućnosti ni za koga (Zrinščak 2005, 185–186).

Cimeša upozorava da je istraživanje o socijalnom dijalogu u Hrvatskoj upozorilo na određene probleme, za koje međutim socijalni partneri drže da su odgovorni »oni drugi«. Uočeno je da nije razvijena sposobnost sistemskog mišljenja, pa izostaje mogućnost prepoznavanja vlastite uloge u generiranju onih problema koji otežavaju uspostavu istinskoga socijalnog dijaloga. Osobito je uočljiva nespremnost za promatranje problema iz perspektive druge strane (u *Pogovoru*, Senge i dr. 2002, vi).

Europska komisija 2007. nalazi da je napredak u polju socijalnog dijaloga skroman (Komisija 2007), a u 2008. dodatno potvrđuje uočene nedostatke (Commission 2008). Ona nalazi da u Hrvatskoj ostaju neriješena glavna pitanja socijalnog dijaloga, i to nedostatno razvijen bipartitni dijalog, loš socijalni dijalog na razini sektora, oskudna sposobnost socijalnih partnera, nejasni kriteriji zastupljenosti za socijalne partnere, osobito za udruge poslodavaca, te rascjepkanost sindikata. Općenito, utjecaj socijalnog dijaloga na proces odlučivanja i kreiranje politike i dalje je slab. Doprinos tripartitnog dijaloga i dalje je skroman.

Tripartitnom socijalnom dijalogu u Hrvatskoj nedostaje »velika slika« koja bi omogućila prepoznati sve načine utjecaja dijaloških procesa i tema na društvo, niti se odgovorno razmišlja o mogućim scenarijima i zajedničkoj razvojnoj viziji. Razgovori se vode o simptomima, umjesto o uzrocima problema, čime se podržavaju kolektivne slijepe točke. Iako je većina organizacija spremna reagirati, ako ne ranije onda barem u kriznim situacijama, socijalni akteri u Hrvatskoj nisu niti tada. Stvarni problemi percipiraju se kao prijetnja *statusu quo*, pa on uzvraća udarac, što je temeljna paradigma odvijanja socijalnog dijaloga. Nema timova za promjene, na znanje se gleda kao na statičku, a ne dinamičku kategoriju. Prevladavajuće samozadovoljstvo onemogućava razvoj vještina, učenje, razumijevanje, a dobronamjerne primjedbe odbacuju se kao uvrede. Ne promišljaju se posljedice donesenih odluka. Sudionici nisu naučili dijeliti moć i autoritet, pa je na djelu paradigma skrivanja informacija, i to među onima koji sebe nazivaju partnerima. Upitna je sposobnost sudionika socijalnog dijaloga da aktivno oblikuju budućnost i provedu značajne promjene, ako nema minimuma dobre vjere za razmjenu informacija, ako se ne prakticira propitivanje zatečenih postavki te ako nema otvorenosti za drugačije razmišljanje.

Sindikati nemaju učinkovit odgovor na izazove, već se i u novim uvjetima koriste tradicionalnim metodama djelovanja. Promjene s kojima su suočeni ne percipiraju kao izazove koji bi mogli biti prilika za poboljšanje djelovanja. Ako se navedenom pridoda međusobna sindikalna konkurencija, odmak od vrednota kao što su jedinstvo i solidarnost, štovanje hijerarhije i kulta junaka-vođe koji drži da sam sve zna pa ostali članovi nemaju dovoljno moći nešto promijeniti, jasni su razmjeri problema, odnosno očita je neizvjesna budućnost kolektivnog pregovaranja i socijalnog dijaloga kao sredstva za zaštitu i promicanje interesa radnika. B. Buklijaš uočava i dodatne probleme, kao što su mizerna sindikalna imovina, nedostatna educiranost sindikalnih vođa i dijela administracije, zabavljenost osobnim probicima, podložnost karijerizmu, uz pošast birokratizma, odnosno sve manje uvažavanje interesa, stavova i mišljenja članova, njegovanje egocentrizma te političku nesamostalnost, koju prikrivaju stalne tvrdnje o političkoj neovisnosti (Buklijaš 2006, 82–83).

Kako problemi izgledaju u praksi i koje poruke šalju o dosegima socijalnog dijaloga u Hrvatskoj naznačuju sljedeći primjeri.

4. 1. Sektorski socijalni dijalog

Zbog niza izazova, kao što su bile npr. promjene međunarodne regulative o zaštitnim izvoznim kvotama za tekstilne proizvode, političko usmjerenje Hrvatske prema članstvu u Europskoj uniji, tisuće izgubljenih radnih mjesta u stečajevima koji su bili posljedica privatizacijskog predatorstva, predsjednik Sindikata tekstila, obuće, kože i gume Hrvatske okupio je u lipnju 2002. tridesetak direktora najvećih trgovačkih društava u djelatnostima proizvodnje tekstila, odjeće, obuće i kože i predložio im da iniciraju promjene i zajednički nastupe pred Vladom i drugim institucijama nadležnima za otklanjanje problema koji prijete daljnjim gubitkom radnih mjesta u tim djelatnostima. Uz pomoć Društva za organizacijsko učenje Hrvatske održan je niz tripartitnih seminara, na kojima je prijedben put od nabiranja problema kao izoliranih varijabli (neprimjeren tečaj kune, skupa država, banke odbijaju suradnju, uvoz azijskih proizvoda nadraža naš izvoz i sl.), do razumijevanja »velike slike« koja obuhvaća brojne varijable i njihove međusobne odnose te procese koji se odvijaju u njihovoj pozadini. Gostovanja stručnjaka iz Slovenije te socijalnih partnera i konzultanata iz Belgije omogućila su steći dodatna znanja o mogućim usmjerenjima promjena. Već u lipnju 2003. kroz socijalni dijalog izrađena je Strategija razvoja te predana Vladi s namjerom da se dobiju odgovarajuće državne potpore i potakne usvajanje mjera gospodarske politike koje bi uravnotežile odnos i učinke trgovinske i industrijske politike. Vlada dokument nije ni pogledala, pa je on došao na dnevni red tek nakon izbora 2003. Nova Vlada je u razdoblju 2005–2007. raspisala javne natječaje za državne potpore kojima je privremeno pomagala poslodavcima očuvati proizvodnju i radna mjesta do izrade razvojne strategije prema europskim standardima te do početka odobravanja državnih potpora prema tom dokumentu i pratećim programima. Izrada razvojne strategije povjerena je Ekonomskom

institutu u Zagrebu, no Sindikat i poslodavačka udruga imali su svoje predstavnike u radnoj skupini koja je raspravljala o dokumentu u svim fazama njegove izrade. U završnoj fazi, prije usvajanja strategije, sudjelovanje u raspravi omogućeno je svim poslodavcima. U isto vrijeme Sindikat je predložio, radi učinkovitije provedbe strategije, sklapanje Ugovora o sektorskom socijalnom dijalogu i strateškom partnerstvu, koju je inicijativu prihvatila poslodavačka udruga, a potom su istovrsni ugovori sklopljeni sa županijama, Međimurskom i Varaždinskom, budući da je u njima najveća gustoća radnih mjesta u tim djelatnostima, pa bi bile najteže pogođene gubitkom istih. Stranka županijskih ugovora je i Hrvatski zavod za zapošljavanje. Sindikat je, k tome, inzistirao na odgovornom odnosu prema poreznim obveznicima čiji se novac dodjeljuje u obliku državnih potpora. Zato je svake godine, počam od 2005, dojavljivao resornom ministru kojim poslodavcima ne bi trebalo odobriti državnu potporu, zbog uočena kršenja temeljnih radničkih i sindikalnih prava, odnosno zbog činjenice da su društveno neodgovorni subjekti čiji postupci opterećuju policiju, sudove, Državno odvjetništvo, Državni inspektorat i druge institucije. Inicijativu Sindikata resorno je ministarstvo podržavalo te su problematičnim poslodavcima uskraćene državne potpore. Sindikat je reagirao i na neprimjerenu odluku o dodjeli nagrade 2008. od strane državne agencije poslodavcu koji je 2007. i 2008. na sindikalnoj listi onih koji krše prava radnika, zbog čega mu je uskraćena državna potpora za razvoj. Istog je poslodavca, k tome, odgovarajuće tijelo županije nadležno za zaštitu ljudskih prava moralo opomenuti zbog neprimjerenog postupanja, a Državno odvjetništvo je protiv direktora čak pokrenulo i kazneni postupak zbog kaznenog djela povrede prava na sindikalno udruživanje i djelovanje. Činjenica da je taj poslodavac zaposlio najviše radnika među stranim ulagačima malo znači ako ti radnici kod njega ne smiju ostvarivati temeljna sindikalna prava.

U sektoru brodogradnje postupci su bili potpuno različiti. Pokret za promjene pokrenut je prekasno, tj. u trenutku kada je dominantnu ulogu u tom procesu dobila Europska komisija, tražeći primjenu jednakih kriterija u Hrvatskoj kao i u ostalim državama članicama, jer drugačije postupanje ne bi mogla opravdati. Iako je Sporazum o

stabilizaciji i pridruživanju između Republike Hrvatske i Europskih zajednica i njihovih država članica osigurao pogodnosti za tu djelatnost, restrukturiranje nije pravodobno obavljeno. Postupak je trebao započeti kada su brodogradilištima odobrene prve subvencije, no intenzivan rad na projektima restrukturiranja sukladno europskoj regulativi započeo je tek 2008. Sindikati nezadovoljni razvojem situacije prijete industrijskim akcijama i prosvjedima, pri čemu ni nakon objave koliko je novca uloženo u brodogradilišta ni u jednom trenutku ne spominju društvenu odgovornost spram poreznih obveznika kojima se godinama objašnjava da istovremeno država nema novca za obrazovanje, zdravstvo, mirovinski sustav ili pak razvoj znanosti.

4. 2. Tripartitni dijalog

Pogled u prošlost potvrđuje da bitnog odmaka nema već godinama. Ugovor za pravednu Hrvatsku koji je Savez samostalnih sindikata Hrvatske sklopio sa šest političkih stranaka 1999. omogućio je oporbi pobjedu na izborima početkom 2000. U prosincu 2001. s tom Vladom sindikati su sklopili sporazum Partnerstvo za razvoj, ali je njegova primjena zamrznuta, jer je sindikalna strana utvrdila da Vlada nije ostvarila većinu svojih obveza. U ožujku 2004. usvojene su tripartitne preporuke za konkurentnost Hrvatske, u kojima se iskazuje konsenzus o postojanju krize i znatnoga konkurentskog zaostajanja hrvatskoga gospodarstva te o potrebi hitnoga koordiniranog djelovanja svih dionika. Međutim, brojne preporuke ostale su nerealizirane, zbog izostale spremnosti na makar kratkoročna odricanja. Sadašnjost nije bitno drugačija, jer su sindikati potkraj studenoga 2008. odbili sklopiti s ostalim dionicima Sporazum o socijalnom partnerstvu u novim okolnostima.

Potom, Zakon o minimalnoj plaći primjer je kako sudionici socijalnog dijaloga ne bi trebali postupati. Obrazloženje tog zakonskog prijedloga trpi brojne prigovore, pa je očito da mu je bio cilj da sudionici socijalnog dijaloga pohvale sami sebe, a ne da odgovarajućim informacijama pomognu saborskim zastupnicima odlučiti o tom

prijedlogu. Njegovoj izradi prethodilo je utvrđivanje i potpisivanje tripartitnih zaključaka, a pokušaj utvrđivanja odgovornosti sindikalnog čelnika za neovlašteno prihvaćanje ovih zaključaka okončan je stavom da su zaključci tek neformalni dokument čije supotpisivanje ne podrazumijeva nikakvu odgovornost. Time je izrečeno da je socijalni dijalog proces u kojem nitko ne odgovara za ono što govori i radi. U ocjeni o napretku Hrvatske za 2008. Europska komisija navodi da je taj Zakon dobar primjer tripartitnog socijalnog dijaloga. Komisiji je prešućeno da je povrijeđen Poslovnik Hrvatskoga sabora jer nije bilo opravdanja za donošenje Zakona po hitnom postupku, da Zakon nije neka novina, jer je institut najniže osnovne plaće ili minimalne plaće uvijek bio pravno uređen u Hrvatskoj, čime je omogućen i razvoj odgovarajuće sudske prakse, da je tijekom rasprave u Hrvatskome saboru nekoliko zastupnika upozorilo na neustavnost prijedloga, da se Zakon sada nalazi pred Ustavnim sudom radi ocjene ustavnosti, da diskriminira radnike u nekoliko djelatnosti prerađivačke industrije, kojima je zbog restrukturiranja propisano pravo na nižu minimalnu plaću, a npr. brodogradnji koja istodobno prolazi restrukturiranje osigurana je minimalna plaća u višem iznosu. Svaki radnik kojem je utvrđeno pravo na nižu minimalnu plaću gubi godišnje 1.900 kuna neto, a već su im plaće 46 posto niže od prosječne plaće u gospodarstvu Hrvatske. Pri tome oni sve životne troškove moraju snositi u istom iznosu kao i radnici kojima je propisano pravo na višu minimalnu plaću, čije su plaće čak i više od prosječne plaće gospodarstva Hrvatske, kao npr. plaće u brodogradnji⁶.

Uz donošenje ovog Zakona veže se i primjer iz kojeg je razvidno kako sudionici tripartitnog odnosa ne razumiju samu bit partnerstva, iako sami sebe nazivaju socijalnim partnerima. Naime, nakon redovitog godišnjeg povećanja minimalne plaće od 1. siječnja 2008, sukladno Kolektivnom ugovoru o visini najniže osnovne plaće, sindikalna

⁶ Prosječna mjesečna bruto plaća zaposlenih u brodogradnji za 2007. iznosi 7.244,00 kune i 3 posto je viša od prosječne bruto plaće u gospodarstvu Republike Hrvatske. U istoj godini prosječna mjesečna bruto plaća zaposlenih u proizvodnji tekstila iznosi 3.958,00 kuna, što je samo 56 posto prosječne plaće u gospodarstvu Republike Hrvatske.

središnjica odlučila je predložiti donošenje Zakona o minimalnoj plaći, prema kojem bi novo povećanje bilo primijenjeno od 1. srpnja 2008. Tako bi u samo šest mjeseci porast iznosio čak 18 posto.⁷ Slijedom višegodišnjeg iskustva, a koje se svodi na spoznaju o prosječnom rastu minimalne plaće od 5 posto godišnje od 2001. do 2008, poduzetnik nije mogao očekivati da će od 1. srpnja 2008. morati osigurati znatno veći prihod, kako bi mogao isplaćivati povećane plaće, pri čemu su se ranijih godina povećanja uvijek utvrđivala jedanput godišnje i primjenjivala od 1. siječnja. U ovom slučaju predviđeno je donošenje Zakona po hitnom postupku, a *vacatio legis* ne omogućava pripremu poduzetnika kao poslodavca na nove uvjete poslovanja i na nove dužničke obveze spram zaposlenih, jer mu ostavlja tek nekoliko tjedana za postizanje potrebnih učinaka (povećanje prihoda) koji su nužni da bi mogao udovoljiti novonastaloj zakonskoj obvezi. Novonastala pravna situacija rizična je u tolikoj mjeri da ne može bespogovorno podupirati ocjenu iz obrazloženja zakonskog prijedloga da će njegovo usvajanje unaprijediti socijalnu sigurnost zaposlenih, jer upravo suprotno, a osobito kod malih i srednjih poduzetnika u radno intenzivnim djelatnostima, može ugroziti zaposlenost zbog niske elastičnosti na nagli porast troškova za zaposlene. Predsjednica granskog sindikata, u postupku pripreme zakonskog prijedloga, savjetovala se je s poslodavcima o mogućim učincima primjene novog zakonskog rješenja, budući da je taj sindikat stranka Ugovora o sektorskom socijalnom dijalogu i strateškom partnerstvu, sklopljenog s poslodavačkom udrugom radi unapređivanja sektorske konkurentnosti. Od sindikalne središnjice optužena je za odavanje tajne i pristranost poslodavačkoj strani, iako je samo odgovorno provjeravala mogućnost da njezin

⁷ Najniža osnovna plaća, na čije je mjesto od 1. srpnja došla minimalna plaća, rasla je od 2001. prosječno za 5 posto godišnje. Od 1. siječnja 2008. povećana je za 6 posto u odnosu na 2007. Primjena Zakona o minimalnoj plaći od 1. srpnja 2008. uzrokovala je dodatno povećanje od 12 posto za sve poslodavce, osim onih u djelatnostima kojima je utvrđeno pravo na nižu minimalnu plaću, za koje porast iznosi 6 posto. Dakle, u samo šest mjeseci 2008. kumulativni porast najniže i minimalne plaće iznosi 18 posto za poslodavce koji moraju isplaćivati višu minimalnu plaću, odnosno 12 posto za poslodavce koji isplaćuju nižu minimalnu plaću, što je znatno veći rast u odnosu na prosječnih 5 posto iz ranijih godina.

sindikata podrži taj zakonski prijedlog, a da time ne ugrozi poslovne rezultate poduzeća i radna mjesta svojih članova te planiranu provedbu sektorske razvojne strategije Vlade Republike Hrvatske, čiji se operativni dio i planirani iznosi državnih potpora temelje na očekivanju da će minimalna plaća rasti prosječno pet posto godišnje. Optužba je došla od sudionika u socijalnom dijalogu koji sebe naziva socijalnim partnerom, iako mu je namjera bila zaskočiti odnosno iznenaditi poslodavce i Vladu tim zakonskim prijedlogom, koji postupak nema ništa zajedničkog s partnerskim odnosima.

5. Zaključak

Naznačena duboka vrijednosna i interesna podijeljenost pokazuje da akteri kolektivnih odnosa u Hrvatskoj nisu niti na tragu ideje da započnu razgovarati o novom pristupu svojim odnosima, imajući u vidu gospodarstvo u cjelini i interese svih skupina u društvu koje mogu biti ili jesu pogođene njihovim odlukama. Tako se ponovno postavlja problem vodstva, odnosno nepostojanja tima za promjene.

Inovativni pomaci na sektorskoj razini imaju smanjena postignuća, jer ih guši i nanosi im štetu hijerarhija ugrađena u strukturu tripartitnoga socijalnoga dijaloga, koje stanje odgovara zatečenim vođama.

Pri takvim odnosima i raskoraku kompetencija krajnje je upitno kako se sudionici kolektivnih radnih odnosa u Hrvatskoj mogu učinkovito uključiti u odnose zahtjevnije razine od zatečene, a to su oni koji ih očekuju kada Hrvatska postane članicom Europske unije. Ako nemaju snage za nužne fundamentalne promjene u vlastitim redovima, što u tom slučaju preostaje zaposlenima? U čijim rukama ostaje zastupanje njihovih interesa? Koliko će u tim novim okolnostima uopće biti koristi od zatečene prakse socijalnog dijaloga?

Opasno je blizu istini stav da će zaposlenima preostati tek zakonom zajamčena minimalna razina prava, ako nisu u skupini onih osoba čija je ponuda znanja i ostalih kompetencija iznimno cijenjena na tržištu rada, pa i u individualnim pregovorima o uvjetima rada samostalno postižu dobre rezultate.

Literatura

- Ackoff, R. L. (1996), 'On Learning and the Systems That Facilitate It', *Center for Quality of Management Journal*, 5 (2): 27–35.
- Ackoff, R. L. (1998), 'A Systemic View of Transformational Leadership', *Systemic Practice and Action Research*, 11(1): 23–36.
- Bohm, D. (1996), *On Dialogue*, London: Routledge.
- Breathnach, C. (2004a), 'Social Capital as an Empowering Framework for National-Level Social Partnership: Some Thoughts from the Literature on the Relationship Between Policy Design, the Learning Society, Bridging and Linking Social Capital and System Learning', Centre for Nonprofit Management, School of Business Studies, University of Dublin Trinity College, Working Paper; on www.cnm.tcd.ie/dialogue/empowering%20framework.pdf (20. 01. 2009)
- Breathnach, C. (2004b), 'Knowledge Creation, Communal Learning and the Creation of Sustainable Community', Centre for Nonprofit Management, School of Business Studies, University of Dublin Trinity College, Working Paper 3; on www.tcd.ie/Business_Studies/CNM/dialogue/WP%203.pdf (20.01.2009)
- Buklijaš, B. (2006), *Kolektivno radno pravo*, Split: Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu.
- Commission (2002), Communication from the Commission (2002), 'The European social dialogue, a force for innovation and change', COM/2002/0341 final.
- Commission (2009), Commission staff working document 'Croatia 2008 progress report', accompanying the Communication from the Commission to the European Parliament and the Council – Enlargement Strategy and Main Challenges 2008–2009, COM (2008) 674, Brussels, 05.11. 2008, SEC (2008) 2694 final.
- Habermas, J. (1998), *The Theory of Communicative Action (Volume 2): Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*, Cambridge: Polity Press.
- Kahane, A. (2004), *Solving tough problems – an open way of talking, listening, and creating new realities*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Komisija (2007), Radni dokument Komisije 'Hrvatska, Izvješće o napretku za 2007. godinu' (COM /2007/ 663), Komisija Europskih zajednica, Bruxelles, 6. studenoga 2007, SEC (2007) 1431.
- Kuruvilla, S. (2003), 'Social Dialogue for Decent Work', International Labour Organization, International Institute for Labour Studies, Discussion Paper DP/149/2003, on: www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/dp14903.pdf (22. 01. 2009)
- Leonard, A. and Beer, S. (1994), *The Systems Perspective: Methods and Models for the Future*, 1–66, u Glenn, J. C. (ed.), *Futures Research Methodology* (version 1.0), Washington, D.C.: American Council for The United Nations University, The Millennium Project; on mp.cim3.net/file/project/mp-sofi-sd/private/Futures_Method/6-sysmeth.pdf (20. 01. 2009)
- Matoba, K. (2003), 'Global Dialogue: Transformation through Transcultural Communication', Fondazione Eni Enrico Mattei, Nota di lavoro 74.2003; on www.feem.

it/NR/rdonlyres/963F08A4-A870-4725-82A1-EC30A86DB2E4/807/7403.pdf
(22. 01. 2009)

Nelson, L. (1965), *Socratic Method and Critical Philosophy: Selected Essays*, New York: Dover.

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C. et al. (2002), *Peta disciplina u praksi – Strategije i alati za gradnju učeće organizacije*, Zagreb: Mozaik knjiga.

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C. et al. (2003), *Ples promjene – Izazovi u razvoju učećih organizacija*, Zagreb: Mozaik knjiga.

Sisson, K., Freyssinet, J., Krieger, H. et al. (1999), *Pacts for Employment and Competitiveness: Concepts and Issues*, Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Sisson, K. and Artiles, M. A. (2000), *Handling Restructuring: Collective Agreements on Employment and Competitiveness*, Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Slotte, S. and Hämäläinen, R. P. (2003), 'Decision Structuring Dialogue', Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports E13.

Zrinščak, S. (2005), 'Teškoće socijalnog partnerstva: europska i hrvatska iskustva', *Revija za socijalnu politiku*, 12 (2): 175–188.

Propisi

Zakon o radu, *Narodne novine* 38/95, 54/95, 65/95, 17/01, 82/01. i 114/03, 137/04. – pročišćeni tekst i 68/05.

Direktiva 2006/54/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 5. srpnja 2006. o primjeni načela jednakih prilika i jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja i zanimanja (OJ L 204, 26. 07. 2006, p. 23)

Direktiva Vijeća 2000/78/EZ od 27. studenoga 2000. o uvođenju općeg okvira za jednako postupanje u odnosu na zapošljavanje i zanimanje (OJ L 303, 02. 12. 2000, p. 16)