

Марица Н. Шљукић¹
Срђан Љ. Шљукић²
Универзитет у Новом Саду
Филозофски факултет
Одсек за социологију
Нови Сад (Србија)

УДК 005.334.2-024.61
330.341.2(497.11)"2011/2013"
Оригинални научни рад
Примљен 12/07/2019
Измењен 22/08/2019
Прихваћен 22/08/2019
doi: [10.5937/socpreg53-22521](https://doi.org/10.5937/socpreg53-22521)

СУКОБИ У ИНДУСТРИЈСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА И ТРАНЗИЦИЈА: СЛУЧАЈ СРБИЈЕ

Сажетак: Склоп екстерних и интерних транзицијских чинилаца није током времена утицао само на девастацију српске индустрије, него је у преосталим и новоформираним индустријским организацијама условио низ организационих промена. У тексту је пажња фокусирана на чиниоце који су довели до промене положаја и смањења моћи индустријских радника и утицали на њихов однос према сукобима у организацији. Ослањајући се на емпиријске податке из 2001. и 2011-2013. године, а полазећи од претпоставке да је могуће очекивати толерисање постојања сукоба као таквих и њихову регулацију у индустријској сфери (што је пракса у развијеним капиталистичким друштвима), у тексту се проверава да ли су и у којој мери сукоби у индустријским организацијама у Србији институционализовани.

Кључне речи: транзиција, Србија, индустријске организације, сукоб, институционализација.

Друштва Централне и Источне Европе су током претходних деценија, почевши од 1989. године, прошла кроз процес веома крупних и бројних промена, које се најчешће дефинишу као „транзиција“. У центру пажње јавности, како научне, тако и оне шире, биле су и јесу промене у сфери политике и економије. Политичке промене сагледавале су се као прелаз из једнопартијског система у либерално-демократски политички поредак, док је у економији транзиција виђена као трансформација командно-планског начина привређивања у тржишну економију. О ова два процеса написане су, дословно, хиљаде научних чланака и књига, а одржане су и стотине научних скупова; теме транзиције политичког и економског система пуниле су странице штампе и електронске медије у целом свету. Све друге промене, а њих нипошто није мало, остале су у сенци горенаведених. Тек ту и тамо, нарочито у социологији, постојао је говор и о неким другим аспектима друштвених промена које су захватиле бивша социјалистичка друштва Централне и Источне Европе. Примера ради, нешто пажње посвећено је промени вредносних образаца,

¹ marica.sljukic@ff.uns.ac.rs

² srdjan.sljukic@ff.uns.ac.rs

односно изучавању степена прихватања (нео)либералних друштвених вредности (Pešić, 2017). У тај велики број друштвених промена које шира јавност, а често и она научна, нису уопште регистровале, или су им пак поклониле само мрвице сопствене пажње и интересовања, спадају промене у друштвеној структури, затим бројни и разнолики процеси у различитим сегментима друштва, новонастале и/или „оживљене“ друштвене појаве, итд. Те су промене још како оставиле и остављају трага на садашњи моменат бивших социјалистичких друштава, рачунајући ту и привилеговане (у смислу пажње јавности) политику и економију.

Аутори овог рада су се једним делићем промена у друштвеној структури, тачније променама у друштвеној структури српске пољопривреде, бавили у неколико наврата у претходне две деценије, управо са идејом да укажу на значај друштвено-структурних промена, које, сасвим логично, треба да буду једна од приоритетних истраживачких тема за социологе (S. Šljukić, 2006; S. Šljukić i M. Šljukić, 2019).³ На овом месту смо себи поставили задатак да се позабавимо другим, такође занемареним, а врло важним проблемом: трансформацијом сукоба у индустријским организацијама у Србији. Настојаћемо да одговоримо на питање шта се догодило са сукобима у индустријским организацијама у периоду транзиције, у посебном осврту на чињеницу да су сукоби у времену социјализма били углавном сматрани социопатолошком појавом.

На овом месту је важно истаћи да је сам појам транзиције такође био преиспитиван и критикован. Тако М. Лазић, сматрајући бољим израз постсоцијалистичка трансформација, истиче да се

„(...) у досадашњим расправама појам транзиције по правилу своди на техничко-инструменталну димензију – на скуп процедура помоћу којих се командна економија и једнопартијски политички систем преводе у тржишно и плуралистичко друштво“, као и да „(...) раширено неолиберално схватање капитализма није само анахроно, него погодује периферизацији источноевропских земаља“ (Lazić, 1995, str. 48).

С. Шљукић је мишљења да појам транзиције прејудуцира исход процеса који је заправо неизвештан, што га чини идеолошким и то на готово исти начин на који се некада о социјализму говорило као о „прелазном периоду“ ка комунистичком друштву: све што је до тог момента постојало види се како рђаво и превазиђено, а уместо тога се нуди „прави пут“ друштвеног развоја (S. Šljukić, 2004, str. 269; S. Šljukić, 2009: str. 18). Слажући се ставом М. Марковића да је транзиција „идеолошки обојен појам“, У. Шуваковић пак истиче да је „(...) транзиција заправо неолиберална транзиција, једина транзиција каква се у пракси збила“, те да је због тога термин транзиција одговарајући (Marković, 1997, str. 33; Šuvaković, 2014, str. 2). У овом раду термин транзиција користимо с намером да истакнемо идеолошку позадину актуелне трансформације, али зато да бисмо указали на континуитет проблема српске индустрије (стално изнова некакви „прелази“, или можда боље речено илузије о прелазима), односно на чињеницу да се развој индустрије (па тако и њена организованост и сукоби унутар индустријских организација) увек обликује у складу с

³ Број наших радова на ову тему много је већи, али смо за ову прилику издвојили два наведена.

прихваћеном идеологијом, што у пракси редовно значи превагу вредносних компонента над рационалним (М. Шљукић, 2017; М. Шљукић, 2018).

Сукоби у индустријским организацијама између потискивања и институционализације

Један од темељних социолошких увида када је реч о сукобима јесте став да је сукоб појава коју је немогуће елиминисати из друштва. Једноставно, као што постоји кроз сарадњу, друштво постоји и кроз сукобе. Г. Зимел (G. Simmel) је сматрао да се тешко може очекивати да постоји некакав друштвени ентитет у којем конвергенција елемената није стално пресецања и прожимана елементима неслагања. Како би задржало одређени облик, друштво изискује односе хармоније и дисхармоније, удруживања и раздруживања, свиђања и несвиђања (Simmel, 1904; S. Шљукић и М. Шљукић, 2018). Ово гледиште, суштински посматрано, прихватају и други проучаваоци друштвених сукоба из редова класика социологије друштвених сукоба, као што су Л. Козер (L. Coser) и Р. Дарендорф (R. Dahrendorf).

Иако су се и Г. Зимел, а посебно његов настављач Л. Козер, својски трудили да укажу на функционалност сукоба, ни они нису могли пренебрећи чињеницу да сукоби у друштву могу имати и разарајућу димензију, тј. да могу негативно деловати на друштво и чак, у одређеним случајевима, угрозити његов опстанак (Simmel, 1904; Coser, 2007). Отуда се, неизбежно, поставља следеће питање: Шта чинити са сукобима, ако се они већ не могу избећи? С обзиром на рушилачки потенцијал сукоба, с овим питањем заправо се нужно суочавају сва људска друштва. Козер наводи да друштва користе различите механизме како би се борила с овим проблемом. Врачање је један од поступака које користе једноставна друштва, док она новија прибегавају хумору, позоришним представама и другим облицима масовне културе као начинима на којима се „отпушта“ негативна тензија која се у друштву гомила (и тиме сукоби избегавају). Ови начини се једним именом називају институцијом „сигурносног вентила“. Друга врста механизма јесте механизам „жртвеног јарца“, чиме се непријатељство усмерава ка немоћним објектима, као што су нпр. мањине (Coser, 2007, str. 59-62). Козер мисли да се овим институцијама користе друштва с ригидном друштвеном структуром, међу која убраја и социјалистичка друштва друге половине двадесетог века. Међутим, наглашава он, ствар је у томе што се оваквим поступцима проблем суштински не решава, него се стварају нове дисфункционалности, што у одређеном моменту може да угрози друштво као целину. Решење је у толерисању испољавања и институционализацији сукоба, али то могу себи да приуште друштва с мање ригидном друштвеном структуром (а то су либерална друштва Запада). Сукоби су зато дисфункционални само за друштва која, због своје ригидности, нису у стању да толеришу испољавање различитих сукоба и да их институционализују (Coser, 2007, str. 63, 199-204). Као и Козер, Дарендорф сматра да је потискивање сукоба на дужи рок немогуће, па се залаже за оно што он назива регулација сукоба. Регулација сукоба почива на три претпоставке: 1) сукобљене стране морају признати да сукоб постоји и да и друга страна има право на своје интересе и аргументе; 2) групе у сукобу морају бити организоване; 3) сукобљене стране морају да се договоре око извесних „правила игре“. Када су ови предуслови

задовољени, на сцену могу ступити различити облици регулусања сукоба, као што су формирање квази-парламентарног тела, медијација и сл. Регулација сукоба, што је успешно учињено у либералним друштвима Запада, представља боље (теоријско, али и политичко) решење „Хобзовог проблема поретка“ од оног које је понудио Т. Парсонс (Т. Parsons; Dahrendorf, 1959, pp. 223-231).

Заиста, у социјалистичкој Југославији је на делу било потискивање и прећуткивање друштвених сукоба. У случајевима у којима је њихово прикривање и потискивање било немогуће, они су проглашавани социопатолошком појавом, неспојивом са социјалистичким самоуправним друштвом. Званична политика је заступала и градила став о бесконфликтном друштву, што се, нужно, одражавало и на друштвене науке (S. Šljukić i M. Šljukić, 2012, str. 79-105). Отуда не чуди што се сукобима иначе, а посебно сукобима у индустријским организацијама мало ко бавио. Свакако је вредно забележити настојања Н. Јованова, који је истраживао штрајкове као један од видова сукоба у индустријским организацијама и о том проблему објавио и књигу). Проучавајући штрајкове који су се одиграли на територији социјалистичке Југославије између 1958. и 1969. године, Јованов је утврдио да је њихов главни узрок био у концентрацији друштвене моћи у рукама разних управљача, како у индустријским предузећима, тако и на нивоу друштва као целине. Међутим, он је ипак остао „на линији“ тадашњег доминантног политичког и научног гледишта и заступао став да се ту ради о некој врсти „неправилности“, тј. појаве коју треба елиминисати из друштва (Јованов, 1979).

Какав је у времену социјалистичког самоуправљања био однос према сукобу у индустрији најбоље је предочио Ј. Жупанов, који је упоредио два обрасца управљања сукобом у индустрији, југословенски и амерички. Амерички образац је назвао „системом колективног преговарања“ (КП), а југословенски „системом радничког самоуправљања“ (РАСА). У КП систему сукоб у индустрији се сматра „природним и неизбежним“, те је зато штрајк виђен као део самог система. Такмичење и компромис су легитимни и потребни, постоје обострано прихваћена правила игре, а циљ је да се постигне договор који обавезује обе стране. За случајеве спора, установљена су посебна тела за жалбе и арбитража. Супротно, у систему РАСА сукоб је могућ једино ако сам систем не функционише добро. Сукоб је стога патолошка појава, која стоји изван система. Систем РАСА претпоставља истовестност интереса управе и радника, чак и двострукост улога у смислу управљања и извршавања, те на основу тога очекује хармоничну сарадњу без сукобљавања. Отуда не постоје никаква посебна тела за жалбе. Жупанов види систем КП преговарања као бољи, нарочито на практичном нивоу, на којем се систем РАСА показује у сасвим другом светлу (Жупанов, 1991).⁴ Занимљиво је да је и Р. Дарендорф управо сукобе у индустријским предузећима сматрао за један од примера успешне регулације (институционализације) сукоба у западним земљама (Dahrendorf, 1959, pp. 241-279).

Ако на Козерове и Дарендорфове закључке применимо транзициону „визуру“, то би практично значило да, у погледу односа према сукобима у индустријским организацијама, у бившим социјалистичким друштвима (рачунајући ту и српско) која су прошла кроз процес транзиције, уместо прећуткивања и потискивања треба

⁴ Текст Ј. Жупанова први пут је објављен 1977. године, у његовој књизи *Социологија и самоуправљање* (Загреб, Школска књига).

очекивати толерисање постојања сукоба као таквих и њихову институционализацију (регулацију) путем механизма колективног преговарања, система жалби, итд. Постављамо питање да ли су се та очекивања испунила.

Индустријске организације у Србији и сукоби

Настојећи да одговоримо на постављено питање ослонићемо се на део резултата емпиријских истраживања трансформације индустријских организација у Србији, реализованих током 2001. и 2011-2013. године. Истраживањем из 2001. године биле су обухваћене четири фабрике, а у оквиру истраживања из периода 2011-2013. године подаци су прикупљени из шест индустријских организација. Четири фабрике из првог периода су тада функционисале као акционарска, односно деоничарска друштва, а у узорку из другог истраживачког периода нашло се пет приватних/приватизованих индустријских организација (домаћи капитал) и једна фабрика која је била у већинском државном власништву.⁵ Сагледавање карактеристика вертикалних и хоризонталних односа у индустријским организацијама у постсоцијалистичком српском друштву (уз идентификацију чинилаца који потенцијално могу да услове сукобе) фокусирано је на другу и почетак треће деценије друштвене трансформације, јер тек у том периоду долази до реалних и суштинских промена у организовању индустрије, при чему се не губи из вида чињеница да је ситуација у другој фази транзиције у значајној мери одређена збивањима из прве фазе (в. М. Шљукић, 2018.) .Пре свега је, међутим, потребно напоменути да се овде сукоби не изједначавају са штрајковима, односно тоталним обуставама рада, који представљају најекстремније облике организацијских конфликта и који се углавном схватају као облик класног сукобљавања (Novaković, 2017). У оквиру индустријских организација долази до сукоба различитих обима и интензитета и на вертикалној и на хоризонталној димензији и не воде сви нужно ка штрајку, али сваки од њих у одређеној мери може бити дисфункционалан за организацију. У разматрању, биће узети у обзир интерни фактори (комуникација у организацији, услови рада, дистрибуција моћи, организациона структура), као и екстерни фактори, односно утицај различитих елемената окружења.

Друга деценија постсоцијалистичке трансформације српске индустрије започиње бурно, конфликтима. После политичких промена започетих октобра 2000. године у индустријским организацијама долази до масовне смене руководства и кадровских промена на готово свим нивоима хијерархијски структурисаних организација. То је додатно дестабилизovalo већ значајно („међународним ембаргом“) девастирану индустрију, а месецима после тога је трајала напетост између подељених „кризних штабова“, односно оних који су били лојални старом и оних који су били блиски новом руководству.

У таквој атмосфери формирано је неповерење, које није могло тако лако да се превазиђе у настојању да се успоставе сараднички односи, а производња је трпела. Када су сукоби коначно превазиђени (или се бар чинило да је тако), ове организације су настојале да обнове покидане везе (и интерне и екстерне), али у

⁵ Детаљно о методу и узорку (в. М. Шљукић, 2015; М. Шљукић, 2018.)

томе нису до краја успеле, што се може сматрати (још) једним од разлога њиховог пропадања (М. Šljukić, 2018, стр. 110-111).

Дакле, споља иницирани и вођени сукоби су обележили почетак реалне трансформације индустрије у Србији у постсоцијализму. То нису били сукоби на релацији радници – руководство, него сукоби (не)формалних група пренесени из политичке сфере.

Период који је уследио (приватизација, реорганизација, реструктуриација) довео је до разарања социјалистичке базе индустрије које највећи део организација није успео да „преживи“. Улоге актера у индустријском раду значајно су промењене, а њихов положај је погоршан, што представља основу за претпоставку да је формирано pogodно тло за различите облике и димензије индустријских сукоба. Имајући у виду споменути чињеницу да преузети развијени привредни концепти (неолибералног капитализма) подразумевају потенцијалне сукобе и њихово институционализовање, произлази очекивање да у новој, трансформисаној индустрији у Србији такође постоји могућност слободног испољавања сукоба и њиховог институционалног решавања. Емпиријски подаци из периода 2011-2013. године⁶ (периода у коме су преузимани привредни концепти већ требали да дају прве резултате) показале нам да ли је то тако.

Поћи ћемо од неколико чинилаца значајних за перципирање карактеристика услова рада у српским фабрикама у периоду 2011-2013. године. Пре свега, запажено је да је у свим истраженим организацијама постојала несразмера између броја запослених и обима посла, у смислу да је запослених било мање него што је то било потребно. Тај проблем је био мање или више изражен у зависности од сезонских захтева производње, а решавао се прековременим радом, који најчешће није био плаћен. Та врста притиска на запослене условила је други проблем, проблем флукуације радника, којим су нарочито биле погођене организације из приватног сектора. Овај податак је посебно значајан ако се има у виду чињеница да флукуација утиче на слабију повезаност запослених (и радника међусобно, као и радника и руководства), јер се многи од њих не задржавају дуго у организацији (в. М. Šljukić, 2015; М. Šljukić, 2018.).

У погледу радних услова значајан је и податак да је тек нешто више од трећине испитаника (36.7%) из периода 2011-2013. године, а мање од трећине (27.9%) из 2001. године, сматрало да у њиховим организацијама постоје услови за испољавање знања и способности запослених. Иако је у поређењу истраживачких периода видљив мањи напредак, неспорно је да апсолутна већина испитаних ипак није делила такво мишљење (в. М. Šljukić, 2018.).

Услови у којима раде индустријски радници у Србији додатно су погоршани интензивним и константним притиском који ствара чињеница да је незапосленост у друштву велика и да су положаји радника, нарочито оних који обављају рутинске и репетитивне послове (за које је потребна само обука) угрожени. Потврду за ово налазимо у податку из 2011-2013. године, према коме је више од две трећине испитаника страховало да ће остати без посла, иако је плата коју су добијали била недовољна за живот (87.1% испитаника из овог периода је навело да им плата не покрива трошкове

⁶ Подаци су добијени применом метода вишеструког случаја, а узорком је било обухваћено шест индустријских организација с територије Србије. (в. М. Šljukić, 2015; М. Šljukić, 2018.)

живота, а о уштеди да се и не говори) (в. М. Šljukić, 2015; М. Šljukić, 2018.). Уз све наведено, апсолутна већина испитаника из оба периода истраживања није никада била награђена (материјално или на било који други начин) за свој рад (в. М. Šljukić, 2018.).

Све организације које су биле обухваћене истраживањима 2001. и 2011-2013. године биле су хијерархијски структурисане. То је видљиво из начина на који је у тим организацијама рад био контролисан, затим из начина на који су доношене одлуке, као и начина на који се у њима одвијала комуникација. Најзаступљенији облик контроле у оба истраживачка периода била је непосредна, директна контрола коју су спроводили руководиоци, менаџери и/или шефови, с тим да је интензитет и обим те контроле значајно повећан (дуплиран) у другом периоду истраживања. Из хијерархијске структуре организација и запаженог доминантног начина контроле произашла је строга централизација у одлучивању, с минималном могућношћу партиципације радника, што је запажено у оба периода истраживања, мада је могућност партиципације била нешто већа у периоду 2011-2013. године. Упркос изразито хијерархијској структури, комуникација између руководства и радника није била искључиво посредна, нити искључиво једносмерна, мада се ипак најчешће сводила на добијање инструкција „одозго“ (М. Šljukić, 2018.).

Имајући у виду наведене податке, могуће је претпоставити да је незадовољство радника било присутно и да је постојао значајан потенцијал за његову ескалацију. Наведено је да су испитаници из 2001. године имали искуство са сукобима у периоду смене руководства, после чега је, у ишчекивању свеопшних позитивних промена (које су наговештавале нове политичке елите) у тим организацијама дошло до извесног краткотрајног затишја, да би током друге деценије у процесу неуспеле приватизације сукоби ескалирали, а фабрике пропале.⁷

На основу података из 2011-2013. године, видљиво је да су у истраженим индустријским организацијама постојале изразите разлике у положају (у организацији) између носилаца управних и извршилачких функција. Ако се томе додају и неадекватни услови у којима су радили радници, као и њихово веома изражено незадовољство платом, има основа за претпоставку да је између две, дарендорфски речено (Dahrendorf, 1959), „квази-групе“ могло да дође до повремених или честих сукоба. Могуће је, такође, претпоставити да су сукоби могли бити присутни и на хоризонталној равни, односно међу самим радницима, зато што је међу њима запажен и конкурентски однос (услед притиска који је стварао страх од губитка посла, а због чињенице да су лако замењиви). Међутим, констатован је готово потпун изостанак сукоба. Манифестни сукоби су у фабрикама из другог периода истраживања били веома ретки и, ако их је било, углавном су били на релацији менаџмент-радници (М. Šljukić, 2015; М. Šljukić, 2018.). Не треба, међутим, мислити да сукоба у индустрији у Србији током друге деценије транзиције није уопште било. У истраженим организацијама штрајкови (и сукоби уопште) углавном су изостали⁸, али их је било у другим фабрикама, о чему опширно и детаљно пише Новаковић (Novaković, 2013; Novaković, 2017), мада и она запажа да су:

⁷ Покушај приватизације ових фабрика и сукоби који наступили уследили су неколико година након реализованог истраживања.

⁸ Представници управа три приватизоване истражене организације из овог периода су навели да у њиховим фабрикама није било штрајка од момента приватизације, а штрајк се

„(...) раднички штрајкови и јавни протести били знатно ређи, с мањим бројем учесника и неефикаснији од штрајкова у развијеним друштвима Запада у периоду продубљивања светске економске кризе (...) У последњој фази српске транзиције број радничких штрајкова је био релативно мали, у односу на ранији период, а штрајкови су често прелазили у јавне протесте и блокаде важних саобраћајница, јавних простора и државних институција” (Novaković, 2017, str. 265).

Новаковић такође наводи да је истраживање радничких штрајкова у Србији од 2009. до 2015. године потврдило тезу о мањој ефикасности штрајкова у односу на раније фазе транзиције, као и у односу на штрајкове из претранзиционог периода, а наводи и да се већина штрајкова на крају приватизације може сврстати у псеудоштрајкове, јер се није радило о класичним прекидима процеса производње којима је био циљ да се послодавцу нанесе материјална штета и остваре и заштите социо-економска права из радног односа (Novaković, 2017, str. 265). То нас доводи до потребе да се кратко осврнемо на основне карактеристике синдикалног ангажовања испитаних радника.

У истраживању обављеном 2001. године сви испитани радници су били учлањени у синдикате, док је у истраживачком периоду 2011–2013. године у синдикате било учлањено нешто мање од половине (49%) испитаника. Значајан пад броја синдикалних чланова међу радницима индустријских организација из другог периода истраживања додатно појачава податак да је заправо највећи број тих радника из (једине) фабрике која је била у већинском државном власништву (чак 87% од укупног броја испитаника који су били чланови неког синдиката). Детаљнији увид у карактеристике њиховог синдикалног ангажовања показао је нејединственост радника у погледу синдиката којем су приступили, али и указао на проблем недовољне препознатљивости синдикалних организација, која је ишла дотле да поједини радници чак нису знали ни како се зове синдикат у који су учлањени.⁹ Наведене податке треба схватити као индикаторе слабог утицаја и моћи синдиката. То је својим одговорима директно потврдило више од половине (51.7%) испитаних радника у другом периоду истраживања сагласивши се у ставу да постојећи синдикати не могу помоћи индустријским радницима у Србији у превазилажењу транзиционих тешкоћа (в. М. Šljukić, 2018.).

Да ово није проблем само српске транзиције констатује и Андрић наводећи податак да се у транзиционим земљама бележи изузетно велики пад стопе синдикализованости, посебно наглашавајући да „многим владама слободан и добро организован синдикат није одговарао у њиховим покушајима да без икаквих услова привуку страни капитал у земљу...” (Andrić, 2001, str. 43-44). Разлог опадања моћи синдиката и њиховог минорног утицаја Маџар види у специфичном социјалистичком наслеђу (Mađžar, 1999), а Павловић наглашава да је у социјализму идеја уговора и синдикалног преговарања често била „супституисана праксом политичког наметања

није десио ни у две приватне фабрике из узорка које су основане током деведесетих. Једино је у фабрици која је била у већинском државном власништву било штрајка, али у првој фази транзиције. Када је реч о испитаним радницима, чак њих 72.8% је навело да никада током своје каријере нису учествовали у штрајку. Реч је доминантно о млађим људима који су се запошљавали почетком и током транзиције. (в. М. Šljukić, 2015; М. Šljukić, 2018.).

⁹ Овај проблем је примећен и 2001. године у истраживању Ч. Андрић (Andrić, 2001).

услова запосленима, или квазипартнерских договарања синдиката, на једној, и партијске државе, на другој страни“ (Pavlović, 1999, str. 340). Услед такве праксе класични социјалистички синдикати нису били оспособљени за истинску заштиту индустријских радника у периоду транзиције који је уследио¹⁰, а њихове бројне функције су постепено преузимале различите организације из невладиног сектора, на тај начин им додатно умањујући моћ.

Свему наведеном треба додати и податак да је половина испитаних представника управе организација истражених у периоду 2011-2013. године имала мање или више изражен негативан став према синдикатима. Основни проблем виде у томе што у комуникацији са организацијама синдикати полазе од конфликта, а не од сарадње, односно да синдикалци послодавце *a priori* сматрају противницима, а не сарадницима. Осим тога, сматрају да се синдикати током транзиције нису трансформисали и да манипулишу радницима, односно да праве проблеме уместо да их решавају. Убеђени су да несређена ситуација у Србији одговара синдикатима јер они, такви какви јесу, не би могли да функционишу у уређеном друштву (в. М. Шљукић, 2018.)

Синдикалне организације су једним делом интерни, а другим делом екстерни фактор који је релевантан у сагледавању карактеристика међуљудских односа у организацији, а посебно односа на релацији радници – управа. Осим синдиката, као релевантне треба укључити и неколицину других екстерних чинилаца, тим пре што су бројна ранија истраживања (Hage and Aiken 1969; Hinings and Greenwood 2002; Pfeffer and Salancik 1978; Rus 1982; Thompson and McEwen 1958) указала на значај фактора средине у анализи сукоба и сарадње у организацијама. Међу најзначајнијим факторима средине који омогућавају боље разумевање и објашњавање карактеристика индустријских сукоба (или њиховог изостанка) су: већ споменута приватизација, затим проблеми у сарадњи организација са државним институцијама, компликоване административне процедуре, споро и неефикасно судство, недовољно адекватне (неадекватне) поједине законске регулативе, конкуренција других организација (в. М. Шљукић, 2018.). Сви наведени чиниоци индиректно утичу на стварање додатних притисака на раднике, услед чега се проширује опсег њиховог незадовољства које последично може прерасти у сукоб. Посебно значајан чинилац у случају транзиције у Србији је приватизација, која је очекивано значајно смањила моћ радника у индустријским организацијама.¹¹

Полазећи од наведене констатације да су сукоби у истраженим индустријским организацијама у периоду 2011-2013. године готово потпуно изостали, односно да су били спорадични и ретки, наметнула се потреба да се провери могућност постојања стратегије за превенцију или превазилажење сукоба у овим организацијама, као могућег објашњења њиховог малог обима или изостанка. Емпиријски подаци су показали да је у том периоду формалну стратегију (или, боље речено, механизам) за решавање сукоба имала само једна истражена организација и то она која је (једина)

¹⁰ Да синдикати нису битније заштитили интересе радника и другог чланства у процесима приватизације и транзиције друштва, сматра и Новаковић (Novaković, 2013).

¹¹ Опширније о карактеристикама приватизације у Србији (Vuković, 1996; Arandarenko, 2000; Lazić, 2000, 2005; Vratuša Žunjić, 2004; Đorđević, 2009; Zec, 2010; Novaković, 2013; Novaković, 2017).

била у већинском државном власништву¹². Сукоби у истраженим организацијама су се, дакле, у доброј мери решавали *ad hoc*, и то ако до њих дође и упркос чињеници дугогодишњег постојања кровне институционализације у облику Закона о раду и Закона о штрајку и склопљеним колективним уговорима. Овај податак постаје занимљив ако се упореди са Жупановљевоом констатацијом да индустријска друштва не могу решавати конфликте у индустрији на *ad hoc* бази (Županov, 1991, str. 246). Одсуство осмишљене стратегије би се могло тумачити „с једне стране као наставак самоуправљачке праксе решавања (формално неподвижених) сукоба, а с друге стране, као показатељ изразите немоћи радника, који нису схваћени као равноправни (поготово ако нису организовани) актери у потенцијалном сукобу“ (М. Šljukić, 2018, str. 116). Дакле, постоји основа за регулисање сукоба, у смислу одговарајућих прописа, али то у пракси није заживело.

Закључак

Иако је друга деценија транзиције у индустријским организацијама у Србији започела конфликтима (који су пратили конфликте у ширем друштвеном окружењу и који су се из сфере политике прелили у организациону сферу), они током времена у организацијама (које су преживеле транзицију) нису институционализовани¹³ и, што је посебно занимљиво, значајно су редуковани, до те мере да их скоро и нема. То показују резултати истраживања реализованог применом метода вишеструког случаја у шест српских фабрика у периоду од 2011-2013. године. На основу података добијених у овом истраживању видљиво је да редуција и изостанак сукоба нису повезани с другачијим или бољим условима рада, гледано у поређењу с претходним периодом (ранијим фазама транзиције, али и претранзиционим периодом, када је конфликта било и у најекстремнијим облицима), па се јавља питање: зашто је то тако и који су чиниоци на то утицали?

Лако би се, посматрајући услове рада у истраженим фабрикама (превише посла, прековремени рад, неадекватни услови за испољавање знања и способности радника, незадовољство платом, централизација у одлучивању, директна контрола процеса рада, конурутски односи међу запосленима), могло запазити да потенцијал за сукобе постоји и да би представници менаџмента свакако требало да размишљају о стратегијама или механизмима њихове превенције и/или превазилажења, међутим и то је изостало. Како то објаснити?

У објашњењу би требало поћи од неколико битних чинилаца. Пре свега, истражене фабрике су у доминантном приватном власништву што свакако одређује положај и моћ (одсуство моћи) радника. Нису то више оне „друштвене“ индустријске организације из периода социјализма у којима је положај радника

¹² Као неформалан механизам унапређења сарадничких односа (са циљем смањења сукоба) у истраженим организацијама из периода 2011-2013. године, препознато је настојање руководства да спорадичним и повременим заједничким дружењем запослених чвршће интегришу колектив. То је, међутим, давало слабе резултате јер су запослени тај вид активности најчешће доживљавали као додатну наметнуту обавезу (в. М. Šljukić, 2015; М. Šljukić, 2018.).

¹³ Иако за то постоји законска основа.

био сасвим другачији и, у извесној мери, сигурнији. Транзиција је растурила такав концепт индустрије (и привреде уопште), а *с њрљавом водом избацила је и дејше из кориџа*, односно довела је до готово потпуне девастације индустрије и последично до проблема незапослености. Незапосленост је у Србији велика, а њом су, услед пропадања индустрије, посебно погођени индустријски радници. То изазива и интензивира страх од губитка посла, који је и потврђен у наведеном истраживању. Страх инхибира запослене и спречава сваку њихову непожељну реакцију на лоше услове рада, што их доводи у тежак положај, који је додатно погоршан развијањем конкурентног односа међу њима. Ако се овоме придружи наведени податак да је флукуација радника у истраженим фабрикама значајан проблем, онда смо сасвим близу претпоставци да основе за њихово повезивање и чвршће интегрисање у организацији готово и да нема. Разједињени и усамљени нису способни да се супротставе управи, а у установљеним околностима нису способни ни да се организују како би заштитили своја права и интересе. У условима ослабљене и готово никакве моћи синдиката и повлачења државе, они су у скоро безизлазном положају.

Незаштићени и сами, радници не само да немају могућности да превазиђу проблеме које имају у процесу рада, него још и страхују од губитка посла, јер је аспираната на њихово радно место изван организације много, лако их је заменити због рутинских послова које обављају. Тај страх је извесно солидна основа за безбрижност управе и одсуство потребе да се у организацијама сукоби институционализују. Зашто би се и институционализовали када их скоро и нема? Спорадични конфликти очигледно не угрожавају функционисање организација и не представљају разлог за размишљање о креирању посебних стратегија за њихово решавање.

Које су последице таквог стања? Оне су бројне, али је за српску привреду посебно значајно то што радно активно становништво добија додатну мотивацију, а и могућност да оде из земље.¹⁴ Нису услови рада ни у другим индустријским привредама идеални, али је барем већа зарада¹⁵ што смањује притисак и страх за властиту егзистенцију и егзистенцију породице.

Дакле, није одсуство сукоба у српским фабрикама индикатор њихове институционализације, нити индикатор напретка. Оно је последица готово потпуне обесправљености радника. Зашто би се онда у таквим условима и размишљало о институционализацији и превенирању/решавању сукоба?

¹⁴ Иако тренд радне емиграције није у случају Србије нови, он у новим условима (отворено тржиште рада и институционална подршка чак и у земљи порекла) омогућава интензивнији одлив радне снаге. О обиму и карактеристикама миграција из Србије опширније (Stojšin, 2018; Bobić i Vesković Anđelković, 2016; Bobić, Vesković Anđelković i Kokotović Kanazir, 2016; Stanković, 2014; Rašević, 2016.).

¹⁵ Очекивање веће зараде код потенцијалних емиграната је констатовано у истраживању које су реализовале Бобић и Весковић Анђелковић (Bobić i Vesković Anđelković, 2016).

Marica N. Šljukić¹
Srđan Lj. Šljukić²
University of Novi Sad
Faculty of Philosophy
Department of Sociology
Novi Sad (Serbia)

CONFLICTS IN INDUSTRIAL ORGANIZATIONS AND TRANSITION: THE CASE OF SERBIA

(Translation In Extenso)

Abstract: The combination of external and internal transition factors has not only influenced the devastation of Serbian industry over time, but it has caused a number of organizational changes in the remaining and newly formed industrial organizations. The paper focuses on the factors that have led to a change in position and a reduction in the power of industrial workers and that affect their attitudes to conflicts in the organization. Drawing on empirical data from 2001 and 2011-2013, and assuming that it is possible to expect the tolerance of conflicts as such and their regulation in the industrial sphere (which is the practice in developed capitalist societies), the authors are trying to find out whether and to what extent conflicts in industrial organizations in Serbia have been institutionalized.

Keywords: transition, Serbia, industrial organizations, conflict, institutionalization.

Central and Eastern European societies have, over the past decades, starting from 1989, undergone a process of very large and numerous changes, most commonly defined as “transition”. Changes in the sphere of politics and economy have been and are the focus of public attention, of both the scientific and wider public. Political changes were regarded as a transition from a one-party system to a liberal-democratic political order, while in the economy, transition was regarded as a transformation of the command-and-plan mode of economy into a market economy. Literally thousands of scientific articles and books have been written about these two processes, and hundreds of scientific meetings have been held; the issues of transition of the political and economic systems filled the pages of print and electronic media all over the world. All other changes, by no means small, remained in the shadow of this change. Only here and there, especially in sociology, was there discussion of some other aspects of social change happening in the former socialist societies of Central and Eastern Europe. For example, some attention has been paid to changing value patterns, that is, studying the

¹ marica.sljukic@ff.uns.ac.rs;

² srdjan.sljukic@ff.uns.ac.rs

degree of acceptance of (neo)liberal social values (Pešić, 2017). This large number of social changes that the general public, and often the scientific one, did not register at all, or only gave scraps of attention and interest, include changes in the social structure, followed by numerous and diverse processes in different segments of society, new/or “revived” social phenomena, etc. These changes have left their mark on the present moment of the former socialist societies, including the privileged (in terms of public attention) politics and economy.

The authors of this paper have dealt with changes in the social structure, that is, changes in the social structure of Serbian agriculture, on several occasions over the last two decades, with the idea of pointing out the importance of socio-structural changes, which, quite logically, should be one of priority research topics for sociologists (S. Šljukić, 2006; S. Šljukić and M. Šljukić, 2019).³ At this point, we set ourselves the task of addressing another, also neglected, but very important problem: the transformation of conflict in industrial organizations in Serbia. We will try to answer the question of what happened to conflicts in industrial organizations during the transition period, in particular to the fact that conflicts in the era of socialism were generally considered sociopathological phenomena.

It is important to note here that the very concept of transition has also been re-examined and criticized. Thus, M. Lazić, considering the post-socialist transformation as a better term, points out that

“(...) in the discussions so far, as a rule, the concept of transition has been reduced to a technical-instrumental dimension - a set of procedures by which the command economy and one-party political system are translated into a market-oriented and pluralistic society”, and that “(...) the prevalent neoliberal understanding of capitalism is not only anachronistic, but conducive to the peripheralization of Eastern European countries” (Lazić, 1995, p. 48).

S. Šljukić is of the opinion that the concept of transition prejudices the outcome of a process that is in fact uncertain, which makes it ideological, in much the same way that socialism was once referred to as a “period of transition” to communist society: everything that existed up to that point is seen as bad and outdated, and the “right path” of social development is offered instead (S. Šljukić, 2004, p. 269; S. Šljukić, 2009: p. 18). In agreement with M. Marković’s attitude that transition is an “ideologically-colored term”, U. Šuvaković points out, however, that “(...) transition is actually a neoliberal transition, the only transition that has occurred in practice,” and therefore the term transition is appropriate (Marković, 1997, p. 33; Šuvaković, 2014, p. 2). In this paper, we use the term transition with the intention of highlighting the ideological background of current transformation, but in order to point out the continuity of the problems of Serbian industry (constantly some “transitions”, or rather illusions about transitions), or the fact that the development of industry (thus, its organization and conflicts within industrial organizations) is always shaped in accordance with accepted ideology, which in practice regularly means the supremacy of value components over rational ones (M. Šljukić, 2017; M. Šljukić, 2018).

³ The number of our papers on this topic is much larger, but we have singled out two for this occasion.

Conflicts in industrial organizations between suppression and institutionalization

One of the fundamental sociological insights regarding conflicts is the view that conflict is a phenomenon that cannot be eliminated from society. Simply, as it exists through cooperation, society also exists through conflict. G. Simmel believed that it could hardly be expected that there was some social entity in which the convergence of elements was not constantly intersected and permeated by elements of disagreement. In order to maintain a certain form, society requires relationships of harmony and disharmony, association and separation, like and dislike (Simmel, 1904; S. Šljukić and M. Šljukić, 2018). Essentially, this view is accepted by other scholars of social conflict from the group of the classics of sociology of social conflict, such as L. Coser and R. Dahrendorf.

Although G. Simmel, and especially his successor L. Coser, both endeavored to point out the functionality of conflicts, they could not neglect the fact that conflicts in society can have a devastating dimension, that is, that they can adversely affect society and even, in certain cases, endanger its survival (Simmel, 1904; Coser, 2007). Therefore, the inevitable question arises: what should be done about conflicts, if they cannot be avoided? Given the devastating potential of conflicts, all human societies are in fact necessarily facing this question. Coser states that societies use different mechanisms to combat this problem. Magic rituals are one of the practices used by simple societies, while more modern ones resort to humor, theatrical performances, and other forms of mass culture as ways of “releasing” the negative tension that is accumulating in society (and thus avoiding conflicts). These modes are called the “safety valves”. Another type of mechanism is the “scapegoat” mechanism, which directs hostility toward powerless objects, such as minorities for example (Coser, 2007, pp. 59-62). Coser thinks that these institutions are used by societies with a rigid social structure, including socialist societies of the second half of the twentieth century. However, as he emphasizes, the point is that such actions do not essentially solve the problem, but rather create new dysfunctions, which at some point can endanger society as a whole. The solution is to tolerate the manifestation of conflicts and institutionalize them, but only societies with a less rigid social structure (the liberal societies of the West) can afford this. Therefore, conflicts are dysfunctional only for societies which, because of their rigidity, are unable to tolerate the manifestation of different conflicts and to institutionalize them (Coser, 2007, pp. 63, 199-204). Like Coser, Dahrendorf believes that suppressing conflicts in the long run is impossible, so he advocates what he calls conflict regulation. Conflict regulation rests on three assumptions: 1) the conflicting parties must recognize that the conflict exists and that the other party is entitled to its own interests and arguments; 2) groups in conflict must be organized; 3) conflicting parties have to agree on certain “rules of the game”. When these prerequisites are met, various forms of conflict regulation can take the stage, such as the formation of a quasi-parliamentary body, mediation and the like. Conflict regulation, which has been successfully done in the liberal societies of the West, represents a better (theoretical as well as political) solution to the “Hobbesian problem of order” than that offered by T. Parsons (T. Parsons; Dahrendorf, 1959, pp. 223-231).

Indeed, in socialist Yugoslavia, suppression and silence about social conflicts was at work. In cases where their concealment and suppression were impossible, they were declared sociopathological phenomena incompatible with a socialist self-governing society.

Official policy advocated and developed a view on a non-conflict society, which necessarily reflected in the social sciences (S. Šljukić and M. Šljukić, 2012, pp. 79-105). Therefore, it is not surprising that few scholars dealt with conflicts, especially industrial conflicts. It is certainly worth noting the efforts of N. Jovanov, who researched strikes as a form of conflict in industrial organizations and published a book on the problem. Studying the strikes that took place in the territory of socialist Yugoslavia between 1958 and 1969, Jovanov found that their main cause was the concentration of social power in the hands of various authorities, both in industrial enterprises and at the level of society as a whole. However, he still remained “on the line” of the then dominant political and scientific point of view and argued that this was a kind of “irregularity”, i.e. phenomena to be eliminated from society (Jovanov, 1979).

The type of attitude to conflict in industry in the time of socialist self-government was best illustrated by J. Županov, who compared two ways of conflict management in industry, the Yugoslav and the American one. He called the US form “the collective negotiating system” (CN), and the Yugoslav one the “worker self-management system” (WSM). In the CN system, industrial conflict is considered “natural and inevitable”, which is why strikes are seen as part of the system itself. Competition and compromise are legitimate and necessary, there are mutually accepted rules of the game, and the goal is to reach an agreement that binds both parties. In cases of dispute, separate bodies for appeal and arbitration are established. On the contrary, in the WSM system, conflict is only possible if the system itself does not work well. Conflict is therefore a pathological phenomenon, standing outside the system. The WSM system presupposes that the interests of the management and workers are identical, even the dual nature of management and production roles, and based on this it expects harmonious cooperation without conflict. Therefore, there are no specific complaint bodies. Županov sees the CN negotiation system as better, especially at the practical level, at which the WSM system shows itself in a completely different light (Županov, 1991).⁴ Interestingly, R. Dahrendorf also regarded conflicts in industrial enterprises as one example of a successful regulation (institutionalization) of conflicts in Western countries (Dahrendorf, 1959, pp. 241-279).

If we apply the transitional “vision” to Coser’s and Dahrendorf’s conclusions, it would practically mean that, in relation to conflicts in industrial organizations, in former socialist societies (including Serbian one) that have gone through the transition process, instead of silence and suppression, we should expect the tolerance of conflicts as such and their institutionalization (regulation) through collective negotiating mechanisms, complaints systems, etc. We question whether these expectations have been met.

Industrial organizations in Serbia and conflicts

In trying to answer the question raised, we will rely on one part of the results of empirical research on the transformation of industrial organizations in Serbia, conducted during 2001 and 2011-2013. The 2001 survey included four factories, and the 2011-2013 survey collected data from six industry organizations. Four factories in the first period functioned as joint stock companies at the time, and the sample from the second research period in-

⁴ The text by J. Županov was first published in 1977 in his book *Sociology and Self-Government* (Zagreb, Školska knjiga).

cluded five private/privatized industrial organizations (domestic capital) and one state-owned factory.⁵ The examination of the characteristics of vertical and horizontal relations in industrial organizations in the post-socialist Serbian society (with the identification of factors that could potentially cause conflict) is focused on the second and the beginning of the third decade of social transformation, since only during this period were there real and substantial changes in the organization of industry, without losing sight of the fact that the situation in the second phase of transition was largely determined by the events of the first phase (see M. Šljukić, 2018). However, it is necessary to point out that conflicts do not equal strikes, that is, total cessations of work, which represent the most extreme forms of conflicts in organizations and are generally understood as a form of class conflict (Novaković, 2017). Within industrial organizations, conflicts of varying magnitudes and intensities occur on both the vertical and horizontal dimensions and not all of them necessarily lead to strikes, but each of them may be dysfunctional for the organization to some extent. In our consideration, internal factors (communication within the organization, working conditions, distribution of power, organizational structure), as well as external factors, i.e. the influence of different elements of the environment, will be taken into account.

The second decade of the post-socialist transformation of Serbian industry started with a tumultuous conflict. Following the political changes that began in October 2000, there was a massive change in leadership and staff changes at almost all levels of hierarchically-structured industrial organizations. This further destabilized the already devastated industry (“international embargo”), and tensions between divided parties, i.e. those loyal to the old and those close to the new leadership, persisted for months after.

In such an atmosphere, there was mistrust, which could not be so easily overcome in an effort to establish cooperative relations, and the production thus suffered. When conflicts were finally overcome (or at least they seemed to be), these organizations sought to rebuild broken relations (both internal and external), but failed to do so, which could be considered (another) reason for their collapse. (M. Šljukić, 2018, pp. 110-111).

Thus, externally initiated and guided conflicts marked the beginning of a real transformation of industry in Serbia into post-socialism. These were not workers-leadership conflicts, but conflicts of (non)formal groups transferred from the political sphere.

The ensuing period (privatization, reorganization, restructuring) led to the destruction of the socialist base of industry, which most organizations failed to “survive”. The roles of actors in industrial work changed significantly, and their position deteriorated, which is why one could assume that suitable ground for different forms and dimensions of industrial conflicts was formed. Given the aforementioned fact that the developed economic concepts which were implemented (neoliberal capitalism) implied potential conflicts and their institutionalization, it would be expected that in the new, transformed industry in Serbia there would also be opportunity for free expression of conflicts and their institutional resolution. Empirical data from 2011-2013⁶ (the period in which implemented economic concepts should have yielded first results) will show us whether this was so.

⁵ For method and sample details (see M. Šljukić, 2015; M. Šljukić, 2018).

⁶ The data were obtained using the multiple case method, and the sample included six industrial organizations from the territory of Serbia (see M. Šljukić, 2015; M. Šljukić, 2018).

We will start with several factors that are important for perceiving the characteristics of the working conditions in Serbian factories in the period of 2011-2013. First of all, it was noted that there was a disparity between the number of employees and the volume of work in all studied organizations, in the sense that there were fewer employees than needed. This problem was more or less pronounced, depending on the seasonal demands of production, and was solved by overtime work, which was usually unpaid. This type of pressure on employees led to another problem, the problem of employee turnover, which particularly affected private sector organizations. This information is particularly important given the fact that the turnover rate affects the weak relationship between employees (between workers themselves, as well as between workers and management), since many of them do not stay in the organization for long (see M. Šljukić, 2015; M. Šljukić, 2018).

In terms of working conditions, it is also significant that just over a third of respondents (36.7%) from the period of 2011-2013 and less than a third (27.9%) from the period of 2001 felt that their organizations had proper conditions for the employees to show their knowledge and skills. Although small progress is evident in the comparison between the two research periods, it is undisputed that the absolute majority of surveyed people still did not share such an opinion (see M. Šljukić, 2018).

The working conditions of industrial workers in Serbia are further exacerbated by the intense and constant pressure created by the fact that unemployment is high and that the positions of workers, especially those who perform routine and repetitive jobs (requiring training only) are endangered. A confirmation of this fact can be found in the 2011-2013 data, according to which more than two-thirds of respondents feared they would lose their jobs, even though the salary they received was insufficient for to meet their needs (87.1% of respondents from this period stated that their salary did not cover the living expenses, and managing some savings was out of the question) (see M. Šljukić, 2015; M. Šljukić, 2018). With all of the above, the absolute majority of respondents from both survey periods were never particularly rewarded (financially or otherwise) for their work (see M. Šljukić, 2018).

All organizations covered by the 2001 and 2011-2013 surveys were hierarchically structured. This is evident from the way in which these organizations controlled their work, from the way in which decisions were made, as well as the way in which communication within them took place. The most common form of control in both research periods was direct control conducted by executives, managers and/or bosses, with the intensity and scope of that control being significantly increased (duplicated) in the second research period. The hierarchical structure of organizations and the observed dominant mode of control resulted in a strict centralization of decision making, with a minimal possibility of employee participation, which was observed in both survey periods, although the possibility of participation was slightly higher in 2011-2013. Despite its highly hierarchical structure, communication between management and workers was not exclusively indirect or exclusively one-way, although it most often came down to receiving top-down instructions (M. Šljukić, 2018).

Given the above data, it can be assumed that employee dissatisfaction was present and that there was significant potential for its escalation. It was stated that the respondents from 2001 had experienced conflicts during the period of leadership change, after which, in anticipation of the overall positive changes (signaled by the new political elites), these

organizations experienced a short-term lull, and during the second decade in the due to the process of failed privatization, conflicts escalated and factories collapsed.⁷

Based on 2011-2013 data, it is evident that in the studied industrial organizations there were marked differences in the position (within the organization) of the holders of management and production functions. If inadequate conditions in which the employees worked are added, as well as their very high dissatisfaction with pay, there is reason to believe that there may have been occasional or frequent conflicts between the two Dahrendorfian (Dahrendorf, 1959) “quasi-groups”. It is also possible to assume that conflicts may have been present on a horizontal plane, that is, among the workers themselves, because of their competitive relationship (due to the pressure created by the fear of losing their jobs and due to the fact that they were easily interchangeable). However, there was an almost complete absence of conflict. Manifest conflicts were very rare in factories from the second survey period and, if there were any, they were mostly between the management and workers (M. Šljukić, 2015; M. Šljukić, 2018). However, one should not think that there weren't conflicts in the industry in Serbia during the second decade of transition. In the studied organizations, strikes (and conflicts in general) were mostly absent⁸, but they were present in other factories, as Novaković (Novaković, 2013; Novaković, 2017) discussed extensively and in detail, though she noted that:

" (...) workers' strikes and public protests were much less frequent, with fewer participants and more ineffective than strikes in developed Western societies during the deepening of the global economic crisis (...) In the last phase of the Serbian transition, the number of workers' strikes was relatively small in comparison to the previous period, and strikes often turned into public protests and blockades of important roads, public spaces and state institutions" (Novaković, 2017, p. 265).

Novaković also states that the study of workers' strikes in Serbia from 2009 to 2015 confirmed the thesis about the lower efficiency of these strikes compared to the earlier stages of transition, as well as strikes from the pre-transition period, and she states that most strikes at the end of privatization can be classified as pseudo-strikes because they did not represent a classic interruption of the production process that aimed to inflict material damage on the employer and to exercise and protect socio-economic rights which stem from employment (Novaković, 2017, p. 265). This brings us to the need to briefly examine the basic characteristics of union engagement of interviewed workers.

In the 2001 survey, all surveyed workers were members of trade unions and in the 2011-2013 survey period, slightly less than half (49%). The significant decrease in the

⁷ The attempt to privatize these factories and the conflicts that followed occurred several years after the research was completed.

⁸ Representatives of managements of the three privatized organizations from this period stated that there hadn't been strikes in their factories since the moment of privatization, and the strikes did not occur in any of the two private factories which were established in the 1990s. Only in state-owned factories were there strikes, but in the first phase of transition. As for the surveyed workers, as many as 72.8% stated that they had never participated in a strike during their careers. These were predominantly younger people hired at the beginning and during the transition period (see M. Šljukić, 2015; M. Šljukić, 2018).

number of union members among workers of industrial organizations from the second survey period is further reinforced by the fact that the largest number of these workers worked in the (only) state-owned factory (as much as 87% of the total number of respondents who were members of a union). A closer look at the characteristics of their union engagement showed the disunity of workers in the unions, but also pointed to the problem of the lack of visibility of trade union organizations, which went as far as some workers not even knowing the name of the union they joined.⁹ The information provided should be understood as an indicator of the weak influence and power of unions. This was directly confirmed by more than half (51.7%) of the surveyed workers in the second survey period, agreeing that existing unions could not help industrial workers in Serbia overcome transitional difficulties (see M. Šljukić, 2018).

Andrić states that this is not a problem only with Serbian transition, citing the fact that there has been an extremely large drop in the unionization rate in the transition countries, especially emphasizing that “many governments found that free and well-organized trade unions did not suit their attempts to attract foreign capital into the country without any conditions...” (Andrić, 2001, pp. 43-44). Madžar sees the reason for the decline in the power of trade unions and their low influence in a specific socialist heritage (Madžar, 1999), and Pavlović emphasizes that the idea of contracts and trade union negotiations in socialism was often “substituted with the practice of political imposition of conditions on employees, or quasi-partisan negotiations between trade unions, on the one hand and the party state, on the other” (Pavlović, 1999, p. 340). As a result of this practice, classical socialist unions were not trained to truly protect industrial workers in the ensuing transition period¹⁰, and their many functions were gradually taken over by various non-governmental organizations, further diminishing their power.

It should be added that half of the surveyed management representatives in the period of 2011-2013 had a more or less negative attitude towards trade unions. The main problem was that, when communicating with organizations, trade unions started from conflicts, not from cooperation, that is, trade unions considered employers to be a priori opponents, not associates. In addition, they believed that unions did not transform during the transition period and that they manipulated workers, that is, created problems instead of solving them. They were convinced that the unsettled situation in Serbia suited unions because they, in such form, were unable to function in a regulated society (see M. Šljukić, 2018).

Trade union organizations represent a partly internal and partly external factor that is relevant in the consideration of the characteristics of interpersonal relationships in the organization, and especially the employee-management relationship. In addition to trade unions, a number of other external factors should be included as relevant, since numerous previous studies (Hage and Aiken 1969; Hinings and Greenwood 2002; Pfeffer and Salancik 1978; Rus 1982; Thompson and McEwen 1958) have indicated the importance of environmental factors in conflict analysis and collaboration in organizations. Among the most important environmental factors that enable a better understanding and explana-

⁹ This problem was also noted in 2001 in the research of Č. Andrić (Andrić, 2001).

¹⁰ Novaković believes that trade unions did not significantly protect the interests of workers and other members in the processes of privatization and social transition (Novaković, 2013).

tion of the characteristics of industrial conflicts (or their absence) are: the privatization mentioned above, problems with the cooperation of organizations with state institutions, complicated administrative procedures, slow and inefficient judiciary, insufficient (inadequate) legislation in particular areas, competition from other organizations (see M. Šljukić, 2018). All these factors indirectly influence the creation of additional pressure on workers, which widens the scope of their dissatisfaction, which can then turn into conflict. Privatization is particularly significant in the case of transition in Serbia, which significantly reduced the power of workers in industrial organizations.¹¹

Starting from the stated statement that conflicts in the studied industrial organizations in the period of 2011-2013 were almost absent, or rather sporadic and rare, there is a need to test the connection of having a strategy for preventing or overcoming conflicts in these organizations as a possible explanation for their small scale or absence. Empirical evidence has shown that during this period, only one studied organization had a formal strategy (or rather, a mechanism) for resolving conflicts, the one that was in majority state-ownership (the only one that was such)¹². Conflicts in the studied organizations were, therefore, well resolved *ad hoc*, if they even occurred, despite the long-standing existence of the umbrella institutionalization in the form of the Labor Law and the Law on Strike and Collective Agreements. This information becomes interesting when contrasted with Županov's statement that industrial societies cannot resolve industrial conflicts on an *ad hoc* basis (Županov, 1991, p. 246). The absence of a well-conceived strategy could be interpreted "as a continuation of the self-management practice of resolving (formally unexpected) conflicts, on the one hand, and as an indication of the powerlessness of workers who are not perceived as equal actors (especially if not organized) in potential conflicts, on the other hand" (M. Šljukić, 2018, p. 116). Therefore, there is a basis for regulating conflicts, in terms of appropriate regulations, but it has not come to fruition in practice.

Conclusion

Although the second decade of transition in industrial organizations in Serbia began with conflicts (which followed conflicts in the broader social environment and which spilled over from the political sphere into the organizational sphere), they were not institutionalized in organizations (which survived the transition) over time¹³, and what is particularly interesting, they were significantly reduced, to the point that they were almost non-existent. This is indicated by the results of a study conducted using the multiple case method in six Serbian factories in the period of 2011-2013. Based on the data obtained in this study, it can be seen that the reduction and absence of conflicts was not related to different or better working conditions, when compared to the previous period

¹¹ More on the characteristics of privatization in Serbia (Vuković, 1996; Arandarenko, 2000; Lazić, 2000, 2005; Vratuša Žunjić, 2004; Đorđević, 2009; Zec, 2010; Novaković, 2013; Novaković, 2017).

¹² As an informal mechanism for improving work relationships (with the aim of reducing conflict) in the surveyed organizations in the period of 2011-2013, there were efforts by the management to integrate the workforce more firmly through sporadic and occasional organized socialization. This, however, gave poor results because employees most often perceived this type of activity as an additional imposed obligation (see M. Šljukić, 2015; M. Šljukić, 2018).

¹³ Although there was a legal basis for this to happen.

(earlier stages of transition, but also the pre-transition period, when there were conflicts in the most extreme forms), so the question arises: why was this so and what factors influenced this?

By looking at working conditions in the surveyed factories (too much work, overtime, inadequate conditions for the workers to show their knowledge and abilities, dissatisfaction with pay, centralization in decision making, direct control of the work process, competitive relations among employees), one could see that there was potential for conflicts and that management representatives should certainly think about strategies or mechanisms for preventing and/or overcoming them, however, this was also absent. How to explain this?

The explanation should start with several important factors. First of all, the surveyed factories are in private ownership, which certainly determines the position and power (absence of power) of workers. They are no longer those “social” industrial organizations from the period of socialism in which the position of workers was quite different and, to a certain extent, more secure. Transition has shattered such a concept of industry (and of the economy in general), and did away with both good and the bad, leading to almost complete devastation of the industry and, consequently, to the problem of unemployment. Unemployment in Serbia is high, and it particularly affected industrial workers due to the decline of industry. This provokes and intensifies the fear of losing their jobs, which was confirmed in the study. Fear inhibits employees and prevents any adverse reaction to poor working conditions, which puts them in a difficult position, further exacerbated by developing a competitive relationship between them. If this is compounded by the fact that employee turnover is a significant problem in the studied factories, then we are quite close to assuming that there is almost no basis for them creating interrelationships and for their closer integration in the organization. The divided and the lonely are incapable of opposing the administration and are unable to organize themselves to protect their rights and interests in the established circumstances. In the conditions of weakened and almost no union power and the withdrawal of the state, they are in an almost hopeless position.

What are the consequences of such a condition? They are numerous, but it is particularly important for the Serbian economy that the working population receives additional motivation and the opportunity to leave the country.¹⁴ Working conditions are not ideal in other industrial economies, but at least the earnings are higher¹⁵, which reduces the pressure and fear for one’s own existence and that of the family.

Thus, the absence of conflict in Serbian factories is not an indicator of their institutionalization, or an indicator of progress. It is the result of almost complete lack of workers’ rights. Why, then, would institutionalization and conflict prevention/resolution be considered in such circumstances?

¹⁴ Although the trend of labor emigration is not new in the case of Serbia, in new conditions (open labor market and institutional support even in the country of origin) it allows for a more intensive outflow of labor. On the extent and characteristics of migration from Serbia, see (Stojšin, 2018; Bobić and Vesković Anđelković, 2016; Bobić, Vesković Anđelković and Kokotović Kanazir, 2016; Stanković, 2014; Rašević, 2016).

¹⁵ The expectation of higher earnings of potential emigrants was stated in the research conducted by Bobić and Vesković Anđelković (Bobić and Vesković Anđelković, 2016).

REFERENCES / ЛИТЕРАТУРА

- Andrić, Č. (2001). Trade union organization in Serbia: world trends and trends in the region of Central and Southeastern Europe. In S. Mihajlović (ed.) *Trade unions of Serbia: from conflict to cooperation*, 43-52. In Beograd: Friedrich Ebert Stiftung, Centar za socijalne i demokratske studije. [In Serbian]
- Arandarenko, M. (2000). Economic reality of Serbia. In M. Lazić (ed.) *Crayfish's walk: Serbia in processes of transformation*, 335-372. In Beograd: "Filip Višnjić". [In Serbian]
- Bobić, M, Vesković Anđelković, M. (2016). Profile and attitudes of potential migrants from Serbia. *Glasnik Etnografskog instituta SANU*, LXIV (3), 469-491. [DOI: 10.2298/GEI151019003B](https://doi.org/10.2298/GEI151019003B) [In Serbian]
- Bobić, M, Vesković Anđelković, M, Kokotović Kanazir V. (2016). *Study on external and internal migrations of Serbian citizens, especially young people*. Beograd: Međunarodna organizacija za migracije (IOM). [In Serbian]
- Dahrendorf, R. (1959). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.
- Dorđević, M. (2009). Four Serbian privatizations. Available at www.nspm.rs/ekonomska-politika/cetiri-srpske-privatizacije.html?alphabet=1 [In Serbian]
- Hage, J, Aiken, M. (1969). Routine Technology and Worker Integration in the Organization. *American Sociological Review*, Vol. 35 (6), 1028-1039.
- Hinings, C.R. and Greenwood, R. (2002). Disconnect and Consequences in Organization Theory? *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 411-421.
- Jovanov, N. (1979). *Workers' strikes in SFRJ*. Beograd: Zapis. [In Serbian]
- Coser, L. (2007). *Functions of social conflict*. Novi Sad: Mediterran Publishing. [In Serbian]
- Lazić, M. (1995). An approach to critique of notion of transition. *Luča*, vol. XII/1-2, 42-48. [In Serbian]
- Lazić, M. (ed.) (2000). *Crayfish's walk: Serbia in processes of transformation*. Beograd: "Filip Višnjić". [In Serbian]
- Lazić, M. (2005). *Changes and resistance: Serbia in processes of transformation*. Beograd: "Filip Višnjić". [In Serbian]
- Marković, M. (1997). Possibilities of transformation of Eastern European societies. In: Z. Vidojević, V. Tomanović, M. Janičijević (ed.) *Changes of post-socialist societies from sociological perspective*. Beograd: Institut društvenih nauka – Centar za sociološka istraživanja. [In Serbian]
- Madžar, Lj. (1999). Developmental potential and social cost of privatization – role of trade unions. In: *The role of trade unions in transition: case of Yugoslavia*, 63-87. Beograd: Centar za proučavanje alternativa UGS "Nezavisnost". [In Serbian]
- Novaković, N. (2013). Strikes, trade unions and privatization in Serbia. *Sociološki pregled*, vol. XLVII (1), 23-52. [doi:10.5937/socpreg1301023N](https://doi.org/10.5937/socpreg1301023N) [In Serbian]
- Novaković, N, G. (2017). *Workers' strikes and transition in Serbia from 1990 to 2015*. Beograd: Rosa-Luxemburg-Stiftung Southeast Europe, Institut društvenih nauka. [In Serbian]
- Pavlović, V. (1999). Civil society and trade unions in transition. In *The role of trade unions in transition: the case of Yugoslavia*, 337-353. Beograd: Centar za proučavanje alternativa, UGS "Nezavisnost". [In Serbian]

- Pešić, J. (2017). Economic liberalism in Serbia and Croatia in the period of post-socialist transformation: comparative empirical analysis. *Sociološki pregled*, vol. LI (1), 29-58. doi:10.5937/socpreg1701029P [In Serbian]
- Pfeffer, J, Salancik, G, R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Rašević, M. (2016). *Migrations and development in Serbia*. Beograd: Međunarodna organizacija za migracije (IOM). [In Serbian]
- Rus, V. (1982). Work organization as an open system. Starting assumptions. In: J. Obradović (ed.) *Psychology and sociology of organization*, 365-414. Zagreb: Školska knjiga. [In Serbian]
- Simmel, G. (1904). Sociology of Conflict. *American Journal of Sociology*, vol. IX, 490-525, 672-689, 798-811.
- Stanković, V. (2014). *Serbia in process of external migrations. Census 2011 in Republic of Serbia*. Beograd: RZS. [In Serbian]
- Stojšin, S. (2018). *Population – sociological perspective*. Novi Sad: Filozofski fakultet. [In Serbian]
- Šljukić, M. (2015). Industrial organizations in Serbia: space for cooperation and conflicts. In P. Milenković, S. Stojšin, A. Pajvančić-Cizelj (eds.) *Society and space. Economical, legal and organizational space*, 363-376. Novi Sad: Filozofski fakultet Univerziteta u Novom Sadu; Beograd: Srpsko sociološko društvo, Institut za uporedno pravo. [In Serbian]
- Šljukić, M. (2017). Continuity of problems in discontinual development of Serbian industry. *Sociološki pregled*, LI (1), 109-134. doi:10.5937/socpreg1701109S. [In Serbian]
- Šljukić, M. (2018). *Factory: industry in post-socialist Serbia*. Novo Miloševo: Banatski kulturni centar. [In Serbian]
- Šljukić, S. (2004). Social structure in former socialist countries: transition or transformation? *Sociološki pregled*, vol. XXXVIII (1-2), 267-269. doi:10.5937/socpreg0402267S [In Serbian]
- Šljukić, S. (2006). Agriculture and the changes of the social structure: the case of Serbia. *Sociologija*, vol. XLVIII (2), 137-148. Available at http://www.sociologija.org/admin/published/2006_48/2/314.pdf
- Šljukić, S. (2009). *Peasant and cooperative in the plain*. Novi Sad: Mediterran Publishing. [In Serbian]
- Šljukić S, Šljukić M. (2012). *The land and the people*. Novi Sad: Mediterran Publishing. [In Serbian]
- Šljukić S, Šljukić M. (2018). *Society and conflict*. Beograd: Zavod za udžbenike. [In Serbian]
- Šljukić S, Šljukić M. (2019). Sociological aspects of the transformation of agrarian structure of Serbia in 1990-2018. *RUDN Journal of Sociology*, vol. XIX (2), 235-243. DOI: <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2272-2019-19-2-235-243>.
- Šuvaković, U. (2014). *Transition. Contribution to sociological study of social changes*. Kosovska Mitrovica: Filozofski fakultet Univerziteta u Prištini. [In Serbian]
- Thompson, J. D. and McEwen W.J. (1958). Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process. *American Sociological Review*, Vol. 23 (1), 23-31.
- Vratuša Žunjić, V. (2004). Attitudes on privatization in Serbia in the end of 20th and the beginning of 21st century. In: A. Milić (ed.) *Social transformation and strategies of*

- social groups: everyday of Serbia in the beginning of third millennium*, 71-110. Beograd: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta. [In Serbian]
- Vuković, S. (1996). *Why privatization?* Beograd: Sociološko društvo Srbije, Institut za kriminološka i sociološka istraživanja. [in Serbian]
- Zec, M. (2010). Privatization – concepts, operationalization and open questions. *Fokus 6* (Quarterly report on institutional reforms), 21-26. Beograd: Centar za liberalno-demokratske studije. [In Serbian]
- Županov, J. (1991). Two patterns of conflict management in industry. In: B. Milošević (ed.) *Sociology of work*, 240-246. Beograd: Kultura. [In Serbian]