

Adam Peszko

Populizm i liberalizm

Proszę wybaczyć przewrotny tytuł, ale wydaje się, że oddaje on naszą rzeczywistość gospodarczą. Oczywiście jest jednak, że są to dwa pojęcia wychodzące z diametralnie różnych filozofii zarządzania i nie dadzą się pogodzić, mogą funkcjonować wyłącznie jako pojęcia przeciwstawne, a więc zgodnie z logiką tytuł winien brzmieć: populizm a liberalizm.

Do rozważań na ten temat zainspirowała mnie dyskusja na ciekawym seminarium na temat reprivatyzacji przemysłu zachodniemieckiego, zorganizowanym w Warszawie przez organizację Carl Duisberg Gesellschaft e.V. współpracującą od wielu lat w szkoleniu menedżerów z Naczelną Organizacją Techniczną. Prowadzący wykłady dr Knauss z Federalnego Ministerstwa Finansów, omawiając intensywny proces reprivatyzacji w latach 1959-65 (liczba akcjonariuszy w tym czasie wzrosła z 500 tys. do prawie 10 milionów osób) stwierdził, że liczącymi się przeciwnikami tego procesu były związki zawodowe. Nasi uczestnicy wyrażali nadzieję, że zjawisko to u nas nie będzie miało miejsca, bo proces reprivatyzacji, jako nieodłączny element wprowadzenia liberalnej gospodarki rynkowej, zainicjowany został przez rząd Tadeusza Mazowieckiego, wyłoniony po zwycięstwie wyborczym NSZZ Solidarność. Odpowiedź gościa nie potwierdziła tych nadziei. Z jego odpowiedzi wynikało, że negatywny stosunek związków zawodowych do procesów reprivatyzacji przemysłu zachodniemieckiego miał charakter organiczny.

Związki zawodowe z swej istoty bronią wyłącznie interesów pracobiorców, natomiast pracownik firmy, który wykupił akcje przedsiębiorstwa, w którym pracuje, zaczyna myśleć innymi kategoriami. Zmienia np. diametralnie swój punkt widzenia na politykę płac w przedsiębiorstwie. Dążąc do zwiększenia akumulacji, aby zapewnić sobie w przyszłości większe wpływy z dywidendy, chętnie godzi się na obniżenie dynamiki bieżących płac. Powstaje sprzeczność pomiędzy nim a reprezentującym interesy pozostałej części załogi związkiem zawodowym. Związek zawodowy

traci na znaczeniu i musi atakować przyuczony spadek swej popularności.

Przez analogię należy założyć, że organy samorządowe naszych przedsiębiorstw państwowych, wyłonione przecież z załóg pracowniczych w drodze wyborów i reprezentujące wyłącznie interesy tych załóg, będą miały podobne reakcje jak związki zawodowe w procesie reprivatyzacji przemysłu RFN. Nie pomogą zakłęcia i argumentacja, że należy wnieść się ponad wąsko pojęty, chwilowy interes załogi pracującej w dotychczasowym – mało wydajnym systemie produkcji. Słowa słowami, a życie potoczy się niezależnie od nich.

Już obecnie menedżerska kadra kierownicza ma dostatecznie dużo przykładów potwierdzających tezę, że główną przeszkodą w procesie zmian form własności przez akcjonariaty pracownicze będzie mocna pozycja związków zawodowych i wysokie kompetencje stanowiące organów samorządowych przedsiębiorstw państwowych.

Wystarczy przypomnieć jak szybko rozpowszechnił się pejoratywny stosunek do nowo powstałych spółek z o.o. i spółek akcyjnych po rzuceniu hasła tzw. uwłaszczenia nomenklatury. W licznych przypadkach starczyło tylko to hasło, aby bez wnikania w meritum sprawy odrzucić w głosowaniu tajnym na posiedzeniach rad pracowniczych nawet bardzo korzystne rozwiązania, oparte na udziale kapitału zagranicznego lub wkładach kapitału prywatnego długoletnich pracowników przedsiębiorstw. Co robić, gdy wpływ populistów są tak silne nie tylko w przedsiębiorstwach, ale również w środkach masowego przekazu, a nawet w Sejmie i Senacie?

Wydaje się, że punktem wyjścia jest jednoznaczne uświadomienie sobie faktu, że

Dr Inż. A. Peszko – dyrektor Krakowskiej Fabryki Aparatów Pomiarowych jest prezesem Krakowskiej Rady Dyrektorów, członkiem Zarządu Konfederacji Pracodawców, Wiceprzewodniczącym Krajowej Rady Dyrektorów przy ZG TNOiK.

związana organicznie z systemem gospodarki rynkowej liberalno-menedżerska filozofia zarządzania jest jeszcze mało popularyzowana i ma stanowczo więcej przeciwników niż zwolenników. Znacznie więcej orędowników ma gloryfikowana przez czterydzieci pięć lat w warunkach „realnego socjalizmu” filozofia populistyczno-samorządowa. Stan ten stanowi obiektywną rzeczywistość i wszelkie próby bardziej optymistycznego spojrzenia należy traktować jako przejaw „naiwnego chęćstwa”.

Przyjąć należy, że nie ma możliwości kompromisu między tymi koncepcjami, musi dojść do frontального starcia pomiędzy zwolennikami jednej i drugiej koncepcji, a gospodarka narodowa zacznie wychodzić z zapaści dopiero po pełnym zwycięstwie liberalno-menedżerskiej filozofii zarządzania. Ten „bóg o umyśle” musi pochłaniać sporo czasu, gdyż stanowi on jedno z ważkich ogniw procesu zmian mentalnościowych społeczeństwa polskiego, niezbędnych w warunkach głębokich zmian ustrojowych.

Walka nie będzie łatwa, zwolennicy koncepcji populistyczno-samorządowej mają mocne pozycje zarówno wśród naukowców-teoretyków i publicystów, jak i praktyków z kręgów radykalnych działaczy samorządowych i związkowych. Będą więc pojawiać się publikacje głoszące, że rozpowszechnione w rozwiniętych krajach zachodnich akcjonariaty pracownicze to udoskonalone rozwinięcie naszych organów samorządowych przedsiębiorstw. Dyskretnie pominięta będzie tylko informacja, że np. w RFN pracownicy-akcjonariusze nie dążą do tworzenia żadnej zorganizowanej reprezentacji i działają wyłącznie jako indywidualni akcjonariusze. To dowodzi, że mentalnościowo przestali oni być już pra-

KLUCZ DO PRZEMIAN



– Konfederacja może także odegrać poważną rolę, jeżeli chodzi o skłonienie dyrektorów do przyjęcia twardych reguł gry forsowanych przez rząd. Sądzą jednak, że ma swoje warunki, że potrzebne są jej ułatwienia.

– Przydatny byłby dostęp do prasy, radia i telewizji, wsparcie materialne w postaci bazy, gdzie szkolenie mogłoby odbywać się bez przerwy, w stałych cyklach. Konfederacja jest oczywiście organizacją samorządową, ale są przecież tak zwane zadania zlecone – liczymy na

ich otrzymanie ze strony władz państwowych.

– Tematyka związana z zarządzaniem, wbrew pozorom, nie cieszy się szczególnym zainteresowaniem mass mediów, ale także – społeczeństwa. Czy sądzi Pan, że dzięki działalności i wpływom m.in. Konfederacji Pracodawców ta sytuacja może się zmienić?

– Nie ma nic nudniejszego, niż przypatrywanie się grze, której zasady nie są zrozumiałe. Dotyczy to nawet brydża. Teraz jednak kształtuje się w Polsce sy-

tuacja, kiedy zasady gry ekonomicznej będą do odczytania. Dlaczego obywatele na Zachodzie z wypiekami na twarzy czytają kolumny cyfr – doniesień z giełd? Po prostu – rozumieją ich znaczenie, pasjonują się zachodzącymi procesami, ryzykiem podejmowanym przez tę czy inną firmę. Sądzą, że ta pasja ogarnie wkrótce i Polaków.

– Dziękuję za rozmowę.

rozmawiał
Marek Dziduszko

cobiorcami. Stali się właścicielami kapitału i walczą o maksymalne profity, wypracowane przez sprawny menedżersko zarząd firmy, działający pod ogólnym nadzorem doświadczonego zespołu profesjonalistów zarządzania w radzie nadzorczącej firmy.

Doceniając przeciwnika należy stopniowo organizować siły zwolenników filozofii liberalno-menedżerskiej. Jest nas też niemało, choć na pewno jesteśmy mniej krzykliwi niż nasi adwersarze, ale nasi zwolennicy zajmują znaczące pozycje w Senacie, Sejmie i rządzie. Dużą naszą słabością był dotychczasowy brak jednolitego przedstawicielstwa pracodawców jako naturalnego, niejako przyrodzonego kontrpartniera pracobiorców, reprezentowanych przez związki zawodowe.

Stopniowo, wśród kadry kierującej zarówno przedsiębiorstwami państwowymi i spółdzielczymi, jak i prywatnymi zaczęła dojrzeć potrzeba stworzenia organizacji, która pozwoliłaby tej grupie społecznej artykułować poglądy i uzyskać skuteczniejszy wpływ na politykę gospodarczą rządu. Wyrazem tych tendencji było powstanie sieci rad dyrektorów przy oddziałach terenowych i Zarządzie Głównym Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oraz organizacji takich jak: Ogólnopolskie Stowarzyszenie Menedżerów, Towarzystwo Gospodarcze w Warszawie, Krakowskie Towarzystwo Przemysłowe, Towarzystwo Przemysłowe Staropolskie, Łódzkie Towarzystwo Gospodarcze, Pomorskie Towarzystwo

Gospodarcze, Stowarzyszenie Pracodawców w Polsce i inne. Fakt, iż w listopadzie 1989 roku doszło wreszcie do porozumienia siedmiu samodzielných organizacji pracodawców i utworzenia jednolitej reprezentacji – Konfederacji Pracodawców należy powitać z satysfakcją, tym bardziej że Konfederacja uzyskuje status reprezentowania polskich pracodawców w Międzynarodowej Organizacji Pracy. Należy mieć nadzieję, że stanowić ona będzie podstawową siłą organizacyjną, walczącą o upowszechnianie liberalno-menedżerskiej filozofii zarządzania naszą gospodarką.

Adam Peszko

Mieczysław Ciurla
Franciszek Dratwa

Dyrektor jutra

Motto: Zarządzanie to nie splendor, lecz obowiązek.

Przemiany społeczno-gospodarcze w Polsce reformują szereg funkcjonujących rozwiązań życia gospodarczego. Zmieniło się również stanowisko – dyrektor. Stał się on organem przedsiębiorstwa. Ta nobilitacja jest jednak pozorna, stanowi jedynie modyfikację funkcji kierownika przedsiębiorstwa, który jest:

- reprezentantem przedsiębiorstwa, łącznikiem z otoczeniem,
- organizatorem pracy, autorem – projektantem, kreatorem rozwiązań długotrwałych i krótkotrwałych, współautorem czy wreszcie inspektorem i dostawcą dokumentacji,
- centralnym ośrodkiem informacyjnym,
- przywódcą w stosunkach interpersonalnych,
- głównym dyrektorem w przedsiębiorstwie.

Inne jego role, ale te już tradycyjne, to rola pracodawcy i pracobiorcy. Do tych ról reforma jeszcze nie zdążyła dotrzeć bądź jedynie musnęła je nieznacznie.

Prowadzi to więc do wniosku, że oczekiwania co do przeprowadzanych reform nie wiążą się z tym stanowiskiem. W ustawie o przedsiębiorstwie zapisano co prawda, że oczekuje się od dyrektora jako organu podwyższania efektywności gospodarowania majątkiem, lecz, niestety, trudno wywnioskować, na czym ma polegać ta efektywność i czy to działanie ma być stałe czy też okresowe (np. od trzynastki do trzynastki). Należy więc domyślać się, że w zakresie zarządzania tym majątkiem zmiany są niewielkie (bo trudno zmiany w sferze ekonomiczno-finansowej uważać za ich wykładnię). Można więc pozostać

Dr inż. M. Ciurla prezes ZO TNOiK we Wrocławiu, czł. Prezydium ZG TNOiK, mgr F. Dratwa, dyr nac. ZRZAMET Wrocław, czł. Kłuba Dyrektorów wrocławskiego oddz. TNOiK

przy starych stylach zarządzania, choć tyle mówi się dzisiaj o gospodarce rynkowej i menedżeryzmie.

Tymczasem, ten, kto dzisiaj chce zapewnić zarządzanie jutrem, nie może kierować się jedynie własnym doświadczeniem. Działające siły dyrektorskie muszą uwzględnić jednocześnie dwa ważne czynniki. Po pierwsze: muszą narzucić sobie rewidowanie wielu obowiązujących przekonań, nabytych w życiu zawodowym i prywatnym. Po drugie: muszą być w stanie przekazywać następcom nowe wnioski i strategię.

Ważnym elementem obecnej sytuacji gospodarczej są przemiany oraz ich tempo.

Konieczne jest już sterowanie szybkością dostosowania oraz zwiększenie elastyczności sterowania. Można by powiedzieć, że do ważnych cnót dyrektora należy zaliczyć zdolność wprowadzenia innowacji, co nie oznacza wprowadzania zmian co kilka miesięcy, lecz wprowadzenia elastycznej struktury jako fundamentu elastycznych strategii.

Nowe tendencje w organizacji wewnętrznej polegać będą na usprawnianiu zarządzania zasobami technicznymi, ich waloryzacji i na dążeniu do jakości metodą pięciu zer (zero awarii, zero przestoju, zero usterek, zero zapasów, zero papieru). Będzie miała miejsce mobilizacja intelektualna poprzez małe grupy inicjatywne, będzie też musiało nastąpić totalne zarządzanie czasem (koordynacja czasu klienta, czasu maszyn, czasu pracownika). Takie są wymagania mechanizmu rynkowego. Wyma-

gania jutra dotyczące cech osobowościowych dyrektora pozwalających mu dostosować się do licznych przesłatek i zmian można przedstawić następująco:

- pragnienie zmian i zaangażowanie,
- głód informacji oraz wizji,
- potrzeba prestiżu i dążenie do autonomii,
- wola przodowania i zwycięzania,
- dobre znośenie frustracji i zdolność do kompensowania daremnych wysiłków jeszcze energiczniejszymi próbami,
- udana kombinacja racjonalności i intuicji,
- siła argumentacji, również w przypadkach, kiedy koncepcję trzeba uzasadniać mieszaniną argumentów racjonalnych oraz intuicyjnych,
- umiejętność forsowania swoich racji.

To, czego brakuje szczególnie w dzisiejszych czasach do osiągnięcia sukcesu, to domieszka nazywana charyzmatem.

Strategia często kojarzy się z wizją działalności przedsiębiorstwa. W tym miejscu można przywołać sentencję Saint-Exupéry'ego: „jeśli chcesz zbudować statek, to nie wzywaj ludzi, by gromadzili drewno, przygotowali narzędzia i otrzymali zadanie, lecz naucz tych ludzi tęsknoty za bezkresnym morzem”. Sentencja ta wiąże w sobie dwie cechy: marzenie o zmianie w otoczeniu oraz formułowanie i realizacja wizji poprzez ukierunkowaną koordynację kompetentnych ludzi. Wynikają z niej kolejne oczekiwania wobec dyrektorów dzisiejszych czasów.

Co do sposobu podejmowania decyzji to w przyszłości z pewnością żaden dyrektor nie będzie mógł pozwolić sobie na to, by samemu planować i decydować. Przyszłość, i to już bliska, będzie należeć do pracy zespołowej. Nie chodzi tu o utworzenie ekipy decydenckiej, lecz o to, że na wszystkich płaszczynach przedsiębiorstwa – także na płaszczynie wykonawczej, grupowo pracować się będzie nad określonymi zadaniami. Nie tylko ustawowo będzie mowa o współzarządzaniu, ale będzie to miało wyraz praktyczny. Otoczenie i jego

