

W cyklu artykułów przedstawiamy niektóre z gier zaprojektowanych i wykorzystywanych przez dr Elżbietę Naumienko i dra Mirosława Długosza – pracowników naukowych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. W ich zajęciach uczestniczyło już ponad 8 tysięcy kierowników różnego szczebla (także z wielkich przedsiębiorstw i urzędów centralnych) oraz studentów. (Redakcja)

Mirosław Długosz  
Elżbieta Naumienko

## Przekształcenia własnościowe

Tocząca się obecnie dyskusja o przekształceniach własnościowych w polskiej gospodarce ma w dużej mierze (a może przede wszystkim) charakter polityczny. Różnice poglądów w tym właśnie wymiarze ujawniły się z całą ostrością, gdy projekt pakietu ustaw trafił do Sejmu. W parlamentarnych kuluarach i w oficjalnych debatach pojęcia takie jak „sprawiedliwość społeczna” czy „slusne oczekiwania załóg przedsiębiorstw” pojawiają się, niestety, znacznie częściej niż kategorie związane z ekonomiczną efektywnością dyskutowanych rozwiązań.

### Stracone złudzenia

Dyskusja parlamentarna to jednak tylko „wierzchołek góry lodowej”. W ciągu ostatnich tygodni mieliśmy okazję uczestniczyć w kilku spotkaniach i seminariach dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw i członków samorządów pracowniczych, które były traktowane (przez przedstawicieli rządu i parlamentu) jako spotkania konsultacyjne w związku z pracami nad pakietem ustaw prywatyzacyjnych. W trakcie tych spotkań złudzenia traciły chyba obie strony. Przedstawiciele władzy uświadamiali sobie, że mimo wysiłków propagandowych, artykułów, programów telewizyjnych i wielu innych działań – stan wiedzy i świadomości kadry kierowniczej, a więc bezpośrednich „realizatorów” przekształceń, jest delikatnie mówiąc niewystarczający. Niepodważalnym dowodem na prawdziwość tego stwierdzenia mogą być zasepione (a może przerażone) twarze uczestników spotkań, gdy m.in. Krzysztof Lis przedstawiał zestaw kwalifikacji, jakie musi posiadać menedżer pracujący w nowych warunkach.

Złudzenia tracił jednak przede wszystkim dyrektorzy i szefowie rad pracowniczych. Każde ze spotkań rozpoczynało się od stwierdzeń typu: „kiedy wreszcie będzie ta ustawa, dla czego to tak wszystko przeciągacie, gdy gospodarka nam się wali...” Wyobrażenia prezentowane przez kadre

kierowniczą w tej fazie spotkań można streścić w następujący sposób: „za dwa – trzy tygodnie będzie ustawa, za trzy – cztery sprywatyzujemy się i to będzie już koniec naszych problemów.” Należy dodać, iż w większości przypadków zamiast „sprywatyzujemy” można byłoby użyć wyrażenia „weźmiemy co nasze”.

Stwierdzenia typu „próbowałem już wszystkich metod ratowania firmy, ale ona wciąż zmierza do bankructwa, więc teraz pozostało mi tylko przekształcić przedsiębiorstwo w spółkę i sprywatyzować” oddają tylko część nastrojów i tęsknot dyrektorów. W trakcie dalszych dyskusji okazywało się, że jednym z ich podstawowych celów jest „zdążyć z przekształceniem zanim mnie zdejmą”. Dyrektorzy w nie mniejszym stopniu niż „planu Balcerowicza” i rynku, boją się swoich rad pracowniczych. W przekształconym przedsiębiorstwie rad pracowniczych w dotychczasowej formule i z dotychczasowymi uprawnieniami nie będzie, a więc... trzeba się jak najszybciej przekształcić.

\*

Jak widać wokół problemów przekształceń własnościowych toczy się społeczna gra. Uczestnicy wykazują bardzo zróżnicowany stopień znajomości i opanowania reguł. Współpracując z Sejmową Komisją Nadzwyczajną, mając okazję dyskusowania z przedstawicielami Biura Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych, a także obserwując przygotowanie dyrektorów i szefów rad pracowniczych do podjęcia wyzwania, jakim będzie prywatyzacja, doszliśmy do wniosku, że istotnym uzupełnieniem tej gry społecznej będzie symulacyjna gra decyzyjna, która może spełnić kilka funkcji.

● Po pierwsze gra taka może służyć jako model pozwalający decydom na weryfikację proponowanych przez nich rozwiązań, a także jako swoista „technologia dyskusji” z przedstawicielami parlamentu i innych zainteresowanych organów.

● Po drugie – gra może być wykorzystana jako specyficzne narzędzie badawcze wykorzystywane do „szacowania” parametrów przekształcanych przedsiębiorstw przed i po prywatyzacji. W tym celu wykorzystaliśmy zestaw informacji zawarty w ankiecie, jaką kierował Pełnomocnik Rządu ds. Przekształceń do wytypowanych wstępnie przedsiębiorstw. Posługując się podobnym zestawem informacji odnoszących się do fazy przekształcania i fazy po przekształceniu, można podjąć zadanie porównania wybranych parametrów w tych trzech momentach (tj. przed, w trakcie i po przekształceniu). Zaletą gry jest w tym przypadku nie tylko możliwość prowadzenia badań modelowych w odniesieniu do sfery ekonomicznej, ale także uwzględnienie elementów takich, jak np. zachowania załogi, jej wyobrażenia o korzyściach z przekształceń, strategię decyzyjne kierownictwa przedsiębiorstwa i ich skuteczność etc.

● Po trzecie gra może stanowić niezwykle istotny element przygotowania przedsiębiorstwa, kadry kierowniczej i załogi do „operacji” przekształcenia. W tym przypadku będzie spełniała przede wszystkim funkcję dydaktyczną. Dzięki grze będzie można pokazać i nauczyć niezbędnych działań, które składać się będą na proces przekształcenia. Uczestnicy seminariów, o których była już mowa, ze zdziwieniem stwierdzili, że prywatyzacja to nie tylko kwestia woli dyrekcji i załogi, ale także całkiem poważne przedsięwzięcie biurokratyczne. Gdy przedstawiciele Biura Pełnomocnika prezentowali coś, co roboczo nazwaliśmy „algorytmem prywatyzacji” okazywało się, że wiele z tych operacji, analiz i działań jest zupełnie niezrozumiałych dla naszej kadry kierowniczej. Mimo to iż w przekształceniach będą pomagać wyspecjalizowane firmy konsultingowe, jednak decyzję o przekształceniu, jego formule i zasadach będzie musiała podjąć dyrekcja wraz z załogą (radą pracowniczą). Do podjęcia kompetentnej decyzji niezbędne jest zdobycie





podstawowych informacji i doświadczeń. Wydaje się nam, że zaprojektowana przez nas gra może z powodzeniem tę funkcję spełnić (1).

### Jak będziemy grać

Zaprojektowana symulacyjna gra organizacyjna, dotycząca przekształceń własnościowych jest wspomagana mikrokomputerem i ma charakter tzw. gry ramowej, to znaczy na bazie wcześniej zaprojektowanego szkieletu strukturalnego możliwe jest każdorazowo dopasowywanie parametrów struktury oraz związków z otoczeniem (rzeczowych, osobowych i finansowych) do potrzeb i warunków charakteryzujących daną organizację.

Można również rozgrywać grę w wersji, którą nazwalibyśmy podstawową; parametry organizacji zostały zbudowane na podstawie ankiet zbieranych przez Biuro Pełnomocnika ds. Przekształceń. Dzięki temu powstał obraz „statystycznego przedsiębiorstwa”.

W fazie początkowej gry jej uczestnicy zostają podzieleni na trzy do pięciu grup. Każda z nich stanowi zespół kierujący samodzielnie funkcjonującym przedsiębiorstwem. Wszystkie zespoły rozpoczynają grę w identycznych warunkach początkowych. Przez pierwsze trzy cykle decyzyjne (trzy lata działalności symulowanych przedsiębiorstw) zespoły podejmują standardowe decyzje związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na rynku przy założeniu obowiązywania aktualnych reguł ekonomiczno-finansowych. Wśród problemów i działań, jakie muszą podjąć uczestnicy, są między innymi:

- rozdysponowanie środków własnych (w drugiej fazie gry również pochodzących ze wspólnego przedsięwzięcia),
- rozdysponowanie środków obcych pochodzących z kredytu,
- majątek wytwórczy (inwestycje, źródła finansowania inwestycji, cykl inwestycyjny, wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych, techniczne uzbrojenie pracy, sprzedaż majątku wytwórczego),
- technologia/organizacja (źródła, wpływ na organizację pracy, materiałochłonność, pracołłonność, jakość),
- kadry (zatrudnienie, przeciętna fluktuacja, płace, nagrody i premie, dywidendy, wzrost płac, relacje na rynku pracy, satysfakcja pracownicza, działalność socjalna),
- materiały (cena, ilość, asortyment, materiałochłonność, zapotrzebowanie wynikające z planu produkcji, stopień pokrycia zapotrzebowania),
- produkcja (wydajność, techniczne

uzbrojenie pracy, satysfakcja, organizacja pracy, materiałochłonność, materiały, zatrudnienie, pracołłonność, jakość, technologia),

- koszty (materiałowe, płace, amortyzacja, odsetki od kredytów, technologia, działalność badawczo-rozwojowa, utrzymanie zapasu, promocja),
- produkcja eksportowa (oferta asortymentowa, standard i jakość produkcji, wpływ na strategię i wyniki firmy),
- ustalanie wyniku finansowego,
- atrakcyjność rynkowa (ilość, cena, promocja, popyt),
- atrakcyjność partnerska (mierniki syntetyczne oceny).

Otoczenie przedsiębiorstw tworzą między innymi banki, budżet, rynek siły roboczej, firmy doradcze i konsultingowe, kapitał krajowy i zagraniczny, Agencja ds. Przekształceń Własnościowych i Agencja ds. Inwestycji Zagranicznych (2).

Podjęwane w trakcie gry decyzje prowadzą do zróżnicowania sytuacji poszczególnych zespołów. Postępująca dywersyfikacja związana jest z różnymi preferencjami produkcyjnymi, odmiennymi strategiami rozwojowymi i różną siłą przetargową we współdziałaniu z otoczeniem. Jeżeli przedsiębiorstwo nie jest w stanie podolać aktualnym obciążeniom finansowym, wynikającym z wielkości dywidendy, podatków czy innych obciążeń, wchodzi ono na ścieżkę procedury sanacyjnej. Najczęściej sprowadza się to do zaostrzenia warunków kredytowych przez bank i konieczności przedstawienia przez zespół zestawu działań poprawiających gospodarkę finansową symulowanego w grze przedsiębiorstwa.

Po zrealizowaniu trzech etapów gry następuje zróżnicowanie wyników i sytuacji poszczególnych zespołów. W tym momencie przedstawione zostają uczestnikom gry różne możliwości przekształceń ich organizacji.

Pierwszym etapem przekształcenia jest komercjalizacja przedsiębiorstwa państwowego. Poprzedza ją wypełnienie przez przedsiębiorstwo odpowiedniej ankiety, opracowanie nowego statutu, schematu organizacyjnego oraz pełnego prospektu firmy (w tym analiz ekonomicznych i bilansu według standardów zachodnioeuropejskich). W przypadku zatwierdzenia przygotowanych dokumentów przez przedstawiciela Agencji ds. Przekształceń następuje (we współpracy z bankiem i wybraną firmą doradcą) wycena przedsiębiorstwa według kilku kryteriów i opracowanie szczegółowego programu i harmonogramu przekształcenia.

Przekształcenie przedsiębiorstwa

w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa to dopiero początek drogi. Teraz powstaje kilka różnych możliwości dalszych przekształceń. W grze zastosowano zasadę (która będzie zapewne stosowana także w rzeczywistości przez zespół min. Lisa), że największą swobodę w wyborze opcji przekształceniowej powinny mieć przedsiębiorstwa najlepsze. Najlepszy zespół w grze ma więc największą swobodę wyboru. Musi jednak przedstawioną koncepcję „obronić” w dyskusji z przedstawicielami Biura Pełnomocnika, bankami i innymi partnerami w tym procesie. Wiąże się to znowu z koniecznością przedstawienia szeregu wymaganych analiz i opracowań dotyczących m.in. wyceny majątku przedsiębiorstwa. Końcowy sukces uzależniony jest także od umiejętności negocjacyjnych przedstawicieli tego zespołu.

Wybór wśród licznych możliwości przekształceń (w tym np. joint-venture z partnerami zagranicznymi, akcjonariat pracowniczy, emisja akcji w celu zwiększenia kapitału firmy) jest niezwykle trudny. Wydaje się, że będzie on jednym z kluczowych momentów w procesie przekształceń. Zarówno w rzeczywistości, jak też w naszej grze będzie on decydował o podstawowych parametrach nowego przedsiębiorstwa i jego szansach rozwojowych.

Po wybraniu i uzgodnieniu z odpowiednimi organami i instytucjami formuły przekształcenia, możemy mieć do czynienia z bardzo zróżnicowanymi zasadami działania poszczególnych zespołów, wynikającymi z wybranej ścieżki przekształceń. Pozwoli to uczestnikom gry ocenić efektywność różnych wariantów, obserwować, jak podobne problemy rozwiązują inne zespoły lub jakich problemów unikają dzięki wybraniu innej opcji przekształceń. Gra dalej się toczy przez siedem cykli decyzyjnych (siedem lat). Przy wielorakości form i zakresu prywatyzacji powstaje rynek papierów wartościowych. Obrót akcjami jest generowany przez komputer na podstawie wprowadzonych ofert szczegółowych.

W trakcie gry zespoły dysponują rekwizytami ułatwiającymi zarówno podejmowanie decyzji w ramach danej organizacji, jak i kontakty z otoczeniem. Rewizyty te strukturalizują czynności graczy i stanowią dla nich swoisty przewodnik w kolejnych fazach i etapach. Umożliwiają także wspólne rozwiązywanie problemów w ramach wydzielonych grup decyzyjnych. Niektóre z nich pozwalają na opanowanie przez graczy procedur niezbędnych do przekształcenia przedsiębiorstwa, metod i technik or-

Artykuł jest poświęcony charakterystyce podstawowych założeń dorobku Kurta Lewina i jego szkoły w nauce o organizacji i zarządzaniu. Przedstawiono sposób pojmowania podstawowych kategorii organizacyjnych, takich jak organizacja i równowaga organizacyjna oraz przyjmowany przez przedstawicieli szkoły lewinowskiej stereotyp człowieka, zarówno zwykłego uczestnika organizacji, jak i kierownika. (Redakcja)

Piotr Banaszyk

## Kurt Lewin i jego szkoła

Dr P. Banaszyk – Instytut Organizacji i Zarządzania AE w Poznaniu.

O rozpoczęciu badań w dziedzinie organizacji i zarządzania przez K. Lewina (urodzonego w Mogilnie, wówczas w woj. poznańskim) można mówić od momentu opuszczenia przez niego w 1932 roku Niemiec i rozpoczęcia pracy na uniwersytetach amerykańskich (1). Podstawy teoretyczno-metodologiczne tych badań K. Lewin wypracował jednak już znacznie wcześniej, a szczególnie szybki ich rozwój obserwuje się z chwilą założenia w 1945 r. Ośrodka Badań Dynamiki Grupy przy Massachusetts Institute of Technology (2).

W toku swych wcześniejszych badań psychologicznych K. Lewin skłaniał się ku pogładowi, że w dążeniu do ujmowania przedmiotowych zjawisk w kategoriach stosunków a nie izolowanych rzeczy, psychologia powinna wzorować się na naukach przyrodniczych. Rozkwit fizyki jest bowiem ściśle związany z przewyższeniem indywidualistycznego i technologicznego myślenia, charakterystycznego dla Arystotelesa, przez sposób myślenia właściwy dla Galileusza, poszukujący wyjaśnienia zjawisk w analizie rzeczywistej całej sytuacji, w której zjawisko zachodzi (3). K. Lewin jest twórcą teorii pola psychicznego, według której człowiek w swej przestrzeni życiowej zmierza do sytuacji zadowalającej

go, lecz często musi znajdować się w sytuacji nie milej dla niego, którą tworzą bariery ustawione na drodze jego dążenia. Siła energii psychicznej, która popędza go do celu zależy od: atrakcyjności pożądanego stanu psychicznego, niechęci do nie dających się uniknąć stanów pośrednich oraz istnienia lub nieistnienia akcentów psychicznie negatywnych w pożądanym stanie, do której dąży. Gdy bariery odstraszą osobnika od prób realizacji celu, może on popaść w stan frustracji. Doświadczenia z przeszłości oraz stan obecny pozwalają jednostce ocenić swą perspektywę rozwojową. Założenia te legły u podstaw badań nad dynamiką grup (4).

### PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

organizatorskich związanych z rozwiązywaniem poszczególnych problemów, jak również umożliwiają zapoznanie się z elementami komputerowego systemu wspomagania decyzji.

Po zakończeniu ostatniego cyklu (dziesiątego roku działalności firmy) następuje podsumowanie i dyskusja. Niestety, to dopiero początek dalszej żmudnej pracy nad przekształceniem własnego (tym razem już prawdziwego) przedsiębiorstwa.

#### Słyszałem i zapomniałem, widziałem i pamiętam, zrobiłem i zrozumiałem...

Powyższe zdanie przypisuje się Konfucjuszowi. Być może jak większość starożytnych sentencji zostało ono wymyślone całkiem niedawno. Naszym zdaniem w najbardziej lapidarny sposób oddaje rolę i przeznaczenie gry, o której tu piszemy. Przedsta-

wione na wstępie kłopoty ze zrozumieniem zasad i metod stosowanych przy przekształcaniach własnościowych trudno jest pokonać słuchając wykładów czy prelekcji. Eksperyment, jakim zawsze będzie przekształcenie każdego przedsiębiorstwa, ma szanse powodzenia, jeśli jego uczestnicy będą mieli możliwość lepszego przygotowania się do jego podjęcia.

Przygotowana przez nas gra stanie się elementem pakietu, który może być udostępniany i wykorzystywany w przekształcaniach przedsiębiorstwach. Z uczestnikami gry powinni negocjować przedstawiciele Agencji (Ministerstwa) ds. Przekształceń, banków, firm konsultingowych i innych realnie biorących udział w tym procesie instytucji. Taki model przygotowania do ostatecznych prac i rozstrzygnięć może być korzystny dla wszystkich stron. Wspólnie z Komisją Sejmową, Biurem Pełnomocnika ds. Przekształ-

ceń i Konfederacją Pracodawców Polskich podjęliśmy też prace nad przygotowaniem specjalnego filmu instruktażowego (kasety video), w którym m. in. wykorzystane zostaną elementy zaprezentowanej tu, z konieczności skrótowo, gry. O dalszych doświadczeniach, wynikających z jej stosowania będziemy chcieli napisać w najbliższym czasie.

maj 1990

Mirosław Długosz,  
Elżbieta Naumienko

1. Szerzej na temat możliwości wykorzystania symulacyjnych gier organizacyjnych w książce M. Długosza „Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji”, PWE, Warszawa 1990.

2. Por. rów. M. Długosz, E. Naumienko „Joint Venture”, „Przegląd Organizacji” nr 7/1989; E. Naumienko, M. Długosz „Polish Economic Reform in Management Games (Joint Venture Ver.)”, Humboldt Universität Berlin Weimar (ISAGA) 1989.