

# Potencjalne konflikty w strukturze holdingowej

<https://doi.org/10.33141/po.2003.78.06>

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (762/763), 2003, ss. 26-28  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Zbigniew Kreft, Marek Karwan*

Klaus A. Rüttschi mówi, że „[...] na drodze do holdingowego szczęścia należy rozwiązać wiele problemów [...]” [5, s. 32]. Istotnie, holding, jego złożona struktura, wielopodmiotowość, rodzą poza innymi, możliwość wystąpienia konfliktów. Można nawet stwierdzić, że prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest dużo większe niż w tradycyjnym przedsiębiorstwie, gdyż inna jest **obfitość źródeł i obszarów konfliktogennych w holdingu**.

W dawnych podręcznikach zarządzania konflikty były traktowane jako niepożądana przeszkoda efektywnego funkcjonowania organizacji. Obecnie publikacje z zakresu teorii konfliktów oraz socjologii organizacji nie tylko wskazują na korzyści płynące z konfliktów, ale podkreślają ich nieuchronność.

W celu zrozumienia przyczyn konfliktów w holdingu wyjdźmy od przybliżenia pojęcia wartości. W sensie psychologicznym wartościami są wzajemnie powiązane przekonania oceniające [3, s. 87]. Przekonania te służą do subiektywnych ocen działań, wydażeń, relacji, idei. W powszechnym rozumieniu wartościami nazywamy to wszystko, co zostało pozytywnie ocenione, oczywiście w sposób subiektywny przez oceniającego. Z definicji celu i interesu wynika zaś, że cele są zawsze podporządkowane subiektywnym interesom [2, s. 191]. **W holdingu zróżnicowanie wartości, subiektywnych interesów (grupowych, organizacyjnych) i celów jest (może być) bardzo duże**. Podstawowym warunkiem bezkonfliktowego współdziałania jest zgodność celów, interesów oraz wartości wszystkich współdziałających podmiotów. Najtrudniej uzyskać pozytywną współzależność celów podmiotów; bez niej – to znaczy w sytuacji, gdy przeważy aktywne przeciwdziałanie cudzym celom – mamy do czynienia z konfliktem. Posłużmy się tutaj jego pojęciem zdefiniowanym przez J. Szczepańskiego, który pisze: „konflikt jest [...] serią zjawisk powstających na gruncie rozbieżnych interesów lub, mówiąc dokładniej, jest procesem, w którym jednostka lub grupa dążą do osiągnięcia własnych celów (zaspokajania potrzeb, realizacji interesów) przez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie lub zniszczenie jednostki lub grupy. Konflikt może wyrastać ze współzawodnictwa, lecz może powstać bez przejścia przez stadium współzawodnictwa, bezpośrednio do wrogiego zderzenia się partnerów [...]” [7, s. 484, por. też 5, rozdział 11]. Jest więc on formą reagowania na negatywną współzależność celów.

Skoro tak, to **podstawowym zadaniem spółki naczelną w holdingu będzie wykorzystanie zjawisk konfliktowych do konstruowania pozytywnej współzależności między celami podmiotów objętych jej zarządzaniem**. Jest to zadanie szalenie skomplikowane, gdy pominąć w tej próbie stosowanie przymusu. On to bowiem wystarcza zapewne do utrzymania minimalnego lub pozorowanego współdziałania, ale jednocześnie utrwała zachowania obronne, które są z istoty sprzeczne z postulatami efektywnej i aktywnej współpracy w holdingu między spółką naczelną i spółkami zależnymi oraz między nimi.

W efektywnym zarządzaniu holdingiem chodzi często nie tyle o dokonywanie pojedynczych wyborów, co o zespolenie przeciwstawnych postaw, a zadanie kadry zarządzającej powinno polegać na zrozumieniu konfiguracji podstawowych sprzeczności i efektywnym ich wykorzystaniu do nieustannego odradzania symbiozy podmiotów struktury holdingowej. Przypomina to układanie *puzzli*.

Bratnicki zestawił w pięciu segmentach przedsiębiorstwa sprzeczności – z określonym pojmowaniem racjonalności [1, s. 355]. Wydaje się to bardzo użyteczne do zrozumienia potencjalnych konfliktów w holdingu, a wyglądać może następująco:

- kultura organizacyjna – sprzeczność pomiędzy ogólnym ukierunkowaniem a oddolnymi inicjatywami – **racjonalność ideologiczna**;
- władza organizacyjna i przywództwo menedżerskie – sprzeczność pomiędzy logiką globalną a konkretnymi lokalnymi interesami – **racjonalność polityczna**;
- strategia – sprzeczność pomiędzy formalnym planowaniem strategicznym a oportunistycznym wykorzystywaniem nadarzających się szans – **racjonalność poznawcza**;
- struktura organizacyjna i systemy działania – sprzeczność pomiędzy strukturą holdingu jako narzędzia dostosowania wzajemnego podmiotów a wykorzystywaniem struktury w celu kreowania nowego otoczenia konkurencyjnego – **racjonalność biurokratyczna**;
- ludzie – sprzeczność pomiędzy mechanizmami stabilizującymi zachowanie organizacyjne, w celu wzmocnienia niezawodności funkcjonowania a mechanizmami destabilizującymi te zachowania, w celu ułatwienia zmiany organizacyjnej – **racjonalność behawioralna**.

Jest to również spójne z behawioralną teorią firmy R. Cyerta i J. Marcha, zgodnie z którą firma (organizacja):

- jest koalicją jednostek (grup), mających odrębne cele własne;
- cele krystalizują się w procesie przetargów, stąd organizacje nieustannie stają wobec potencjalnych konfliktów;
- zwycięska koalicja przedstawia swoje cele jako cele obowiązujące całość;
- osiągnięty efekt nie jest stały, ponieważ pod presją innych grup może się zmienić (zwłaszcza, gdy cele formułowane przez zwycięską koalicję są wewnętrznie sprzeczne);
- organizacja nie jest jednolicie działającym monolitem, ale systemem sprzecznych racjonalności lokalnych.

Obserwacja praktyki funkcjonowania holdingów, która jest udziałem autorów od kilku lat, potwierdza w pełni adekwatność powyższych stwierdzeń w odniesieniu do struktur holdingowych. Korzystając z niej można dokładniej **zidentyfikować przyczyny rodzenia się sytuacji konfliktowych w holdingu**. Pierwszą z nich jest **sfera regulacji prawnej**.

Tworzenie i funkcjonowanie zgrupowań spółek wyłania przed ustawodawcami i sądami wiele problemów, które nie znajdują rozwiązania w prawie handlowym. Zgrupowanie bowiem nie stanowi osoby prawnej ani (z reguły) spółki prawa cywilnego, gdyż jego struktura ma charakter hierarchiczny, a nie oparty na formalnej choćby równości stron. Członkami zgrupowania są niezależne *de iure* spółki wyposażone w osobowość prawną, natomiast są one „zarządzone pośrednio” przez menedżerów spółki dominującej.

Z legalnej definicji podmiotu zależnego i atrybutów podmiotu dominującego wynika, że podmiot dominujący jest uprawniony do powoływania lub odwoływania większości członków organów zarządzających podmiotu zależnego.

Spółka, która staje się członkiem takiej organizacji gospodarczej, zmienia swój charakter. Zamiast niezależnego prawnie i faktycznie przedsiębiorstwa przekształca się ona w **satelitę o ograniczonej suwerenności**.

**Mimo że holding nie jest nawet ułomną osobą prawną, jest on zorganizowany na wzór kapitałowej spółki handlowej. Między realiami zarządzania i podejmowania decyzji w holdingu a idealnym porządkiem prawnym klasycznego prawa spółek istnieje rzeczywisty konflikt. Menedżerowie zarządzający holdingiem kierują się bowiem interesem społeczno-gospodarczym całości związku, podczas gdy prawo o spółkach nakazuje im kierować się interesem spółki, której są piastunami.** Z kolei członkowie organów zarządzających spółek zależnych mają prawny obowiązek lojalności wobec „swoich” spółek, podczas gdy są oni faktycznie, a czasem także prawnie (np. na mocy umów), **podporządkowani dyrektywom spółki naczelnej**. Kodeks spółek handlowych, jak pisze S. Sołtysiński, podobnie jak większość obowiązujących ustaw o spółkach, nie zawiera odpowiedzi na pytania, czy członkowie zarządu spółki dominującej sprawujący kontrolę nad zespołem spółek powinni kierować się

interesem całego zgrupowania, czy jedynie interesem podmiotu dominującego. Nie wiadomo też, czy obowiązek lojalności i zakazy konkurencji, wiążące z mocy ustawy członków centralnego zarządu holdingu, rozciągają się również na podległe im spółki kontrolowane.

Odpowiedzi na te i podobne pytania udzielają dotąd w zasadzie wyłącznie doktryna i orzecznictwo, a wysiłki zmierzające do prawnego uregulowania tej problematyki znajdują się na etapie przygotowywania projektów legislacyjnych. Liczba problemów prawnych związana z funkcjonowaniem zgrupowań spółek wzrasta wraz z obserwowanym procesem ich powstawania. Wydaje się, że w żadnej dziedzinie prawa cywilnego strony i ich doradcy prawni nie stoją przed tak złożonym, a zarazem interesującym wyzwaniem.

**W obrębie holdingu występują różne systemy wpływu.** Przede wszystkim istnieje system władzy formalnej, obejmujący system kontroli osobistej i system kontroli biurokratycznej. System kontroli osobistej odnosi się do środków bezpośredniego wpływu na zachowania zarządów spółek zależnych, takich jak: wydawanie poleceń, formułowanie przesłanek do podejmowania decyzji, przegląd decyzji, reguły i regulacje, mające różne wymiary i postacie. System kontroli biurokratycznej opiera się na bezosobowych standardach ukierunkowujących zachowania spółek zależnych, np. standaryzacji efektów za pomocą systemu planowania i kontroli, standaryzacji umiejętności i wiedzy za pomocą procedur doboru i szkolenia pracowników.

**Decyzje strategiczne stanowią okazję i przedmiot walki wewnętrznej – „wewnętrznej gry politycznej”** – jeżeli skorzystać z modelu politycznego podejmowania decyzji. W holdingu zarządzanie jest często procesem politycznym, którego dynamika jest kształtowana przez stosunki władzy, wiążące spółkę naczelną i spółki zależne z dominacją ich zachowań samoobronnych. W modelu politycznym organizacja widziana jest jako gra, której uczestnicy – aktorzy zajmują różne pozycje, mają własne interesy i cele oraz kontrolują różne zasoby (uprawnienia decyzyjne, majątek, kapitał, strategie, informacje). **Nieustannie toczy się gra o władzę.** H. Mintzberg zaproponował wykaz głównych gier politycznych, jakie można spotkać w organizacjach [podaje za 6, s. 400]. Wydaje się, że w holdingu występują one bardzo wyraźnie, a można, adaptując refleksje Mintzberga na grunt holdingu, na podstawie obserwacji praktycznych, odnotować:

- **gry o zbudowanie imperium** – podejmowane przez najwyższe kierownictwo tak spółki naczelnej, jak i spółek zależnych. Polegają one na tworzeniu i wzmacnianiu podstaw władzy przez np. wzrost rozmiarów kierowanego pionu, rozwój sfer wpływów, maksymalizację własnych budżetów i nakładów inwestycyjnych;

- **gry o niezależność** – prowadzone przez spółki zależne, *a priori* słabsze z samej definicji holdingu. Spółki wykorzystują tutaj z większą lub mniejszą zrećnością zasoby będące pod ich kontrolą, zawiązują koalicje, wywierają wpływ na zachowania spółki naczelnej;



● **gry o zmiany na górze** – zmierzają one do modyfikowania istniejącej w holdingu równowagi władzy poprzez (głównie) zmiany obsad stanowisk strategicznych. Problem ten podkreślają wyraźnie (i można go obserwować) analitycy funkcjonowania Narodowych Funduszy Inwestycyjnych i ich główni „aktorzy”.

Można więc zaobserwować sytuacje, gdy obok siebie funkcjonują w holdingu: **przymus, uległość i bunt, rodzące konflikty we współpracy i „gry dyplomatyczne”** wzmacniające poczucie grupowej odrębności celów, interesów i wartości na tle zachowań obronnych spółek zależnych.

Jest to wynik postrzegania w holdingu **negatywnej współzależności celów podmiotów**, pojawiającej się, między innymi w sytuacjach, gdy:

- cele są niejasne i zmieniane w czasie – wywołując negatywne skutki,
- brak funkcjonalnej symetrii potencjałów i uprawnień – problem centralizacji i decentralizacji decyzji,
- występują błędy w zarządzaniu strategicznym,
- zachodzi konkurencja o wykorzystanie ograniczonych zasobów lub ich podział między spółki zależne,
- dążenie do przywrócenia równowagi przez spółkę naczelną odbywa się przez wprowadzanie coraz większej ilości elementów formalizacji adaptatywnej, wypierających elementy formalizacji kreatywnej.

Konflikty o fundamentalnym znaczeniu, mogące się pojawiać w holdingu, dotyczą więc kwestii własności, władzy i dochodu. **Spółka naczelną dysponuje bowiem instrumentami zagrażającymi autonomii spółek zależnych.** Prawa z tytułu własności umożliwiają bezpośrednio ingerowanie w działalność nominalnie autonomicznych spółek. Zarządy spółek zależnych, w trosce o zachowanie stanowisk, skłonne są podejmować decyzje zgodne z polityką spółki naczelną, które nie zawsze spełniają kryteria racjonalności spółki zależnej.

Czynnikami konfliktogennym może być także możliwość względnie swobodnego manipulowania poziomem kosztów spółek zależnych poprzez kształtowanie stawek najmu, dzierżawy za dysponowanie niezastępowalnymi składnikami majątku przez spółki zależne, nie będące jego właścicielami. Wreszcie **nadmierzona koncentracja uprawnień decyzyjnych, strategicznych funkcji w spółce naczelną**, w tym uprawnień kontrolnych, może być ogniskiem konfliktów. Chodzi tu głównie o zakres autonomii finansowej spółek zależnych. Tutaj dochodzi do ostrych polemik między spółkami zależnymi, które chcą być możliwie autonomicznymi centrami zysków a spółką naczelną, która podkreśla wagę globalnego, zintegrowanego zarządzania w holdingu, w tym centralizacji wypracowywanych nadwyżek finansowych. Zwykle spółki zależne będą konkurować ze sobą o zbyt małe zawsze środki finansowe i prawo do dysponowania nimi. Dotyczy to także alokacji inwestycji.

Próby centralizacji funkcji holdingowych, np. opatrzenia na szczeblu spółki naczelną, usprawiedliwane np. ekonomią skali, mogą doprowadzić do zdominowania układów kooperacyjnych przez spółkę naczelną, która z dużą swobodą dyktować będzie warunki spółkom zależnym.

Można tworzyć dalej listę podobnych obszarów konfliktów i przykładów konfliktowych ról spółki na-

czelnej i spółek zależnych. Dotyczy to także **możliwości kreowania przez spółkę naczelną potencjału sankcji**, tj. negatywnych konsekwencji niespełniania ról przez spółki zależne i nieprzestrzegania obowiązujących norm zachowań.

Trzeba mieć pełną świadomość, że **spółki zależne będą prowadziły mikroekonomiczny rachunek dostosowawczy do warunków funkcjonowania w holdingu, a rolą spółki naczelną powinno być zespalanie nieuchronnych sprzeczności w jednorodny i akceptowalny przez podmioty interes holdingu.**

Wyników konfliktu nie można oceniać w kategorii zwycięstwa czy porażki. Współczesne metody regulowania konfliktów wymagają wspólnego oddziaływania podmiotów na relacje zachodzące między nimi. W stosunkach podrzędności i nadrzędności w holdingu, głównym czynnikiem tworzącym poczucie więzi jest wspólna hierarchia wartości, tj. przekonania oceniających.

Jak mówi M. Bratnicki „Jednomysłność elity w sprawach strategicznych powinna być przemyślana (wynegocjowana), czyli stanowić rezultat świadomego dążenia do ugody. Inaczej pojawi się dominacja zarządzającego oraz tłumienie sprzeczności, a nie ich rozwiązywanie”.

W holdingu zderzanie się „**ptasiej i żabiej perspektywy**” są nieuniknione, a nawet pożądane. Istotne jest, by wszyscy kompetentni menedżerowie akceptowali to naturalne zjawisko i uczestniczyli w rozstrzygnięciu konfliktów. Walka o wpływy, różne punkty widzenia i kryteria wartościujące, septycyzm, strach, przymus i uległość żyją w holdingu. We wszystkich złożonych podmiotach, nie wyłączając holdingu, konflikty bowiem pojawiają się w sposób regularny.

Wyodrębnione funkcjonalnie podmioty i grupy interesów, podzielone ze względu na władzę, własność, podział dochodów, pracują często uwzględniając odrębne motywacje. Przetrwanie i ekspansja jest możliwa dzięki kompromisom, a nie tłumieniu sprzeczności.

Zbigniew Kreft, Marek Karwan

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BRATNICKI M., *ABC zarządzania. Strategia odrodzenia przedsiębiorstwa polegająca na godzeniu sprzeczności*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 784/1998.
- [2] GLIŃSKI B., KUC R.B., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- [3] KATZ D., KAHN R.L., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- [4] KUC B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003.
- [5] RÜTSCHI K.A., *Konfliktpotentiale in Holding Strukturen*, „Neue Zürcher Zeitung” 191/1994, „Zarządzanie na Świecie” 1/1995.
- [6] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- [7] SZCZEPAŃSKI J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.

Autorzy: Zbigniew Kreft – dr hab., profesor Uniwersytetu Gdańskiego, Instytut Organizacji i Zarządzania, Marek Karwan – prezes Zarządu Adriana SA.