



Centrum Badania Opinii Społecznej

ul. ŻURAWIA 4 skr. pt. 24 00-955 WARSZAWA 15

SEKRETARIAT: 28-37-04
ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41
TELEFON DYŻURNY: 21-34-34

BB/455/84

Warszawa, grudzień 1984 r.

STRATEGIE DYREKTORÓW WOBEC REFORMY

**/na podstawie wywiadów przeprowadzonych
w czerwcu i lipcu 1984 r./**

Zespół Badań Specjalnych

Badania, których wyniki poddajemy pod osąd i rozważę, podjęliśmy w celu określenia roli, jaką w procesie reformowania gospodarki odgrywają lub też mogą odegrać dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych. Chodziło o bardzo ogólne rozróżnienie trzech wyodrębnionych w sposób czysto zdroworozsądkowy rodzajów ról:

- rolę rzecznika zmiany, swoistego katalizatora, przyspieszającego reakcje sfery produkcyjnej na zmiany w systemie administracyjno-prawnym, a nawet działającego jakby z wyprzedzeniem, dostosowującego się do nie istniejącego jeszcze, wyobrażonego docelowego modelu;

- rolę biernego przekaznika - ogniwa w łańcuchu zmian;

- rolę elementu stabilizującego dotychczasowy układ zależności, uodporniającego na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Materiałem wyjściowym są nagrania ponad stu rozmów, przeprowadzonych z naczelnymi dyrektorami przedsiębiorstw produkcyjnych, podległych dwóm ministerstwom przemysłowym. Przedmiotem analizy jakościowej uczyniliśmy nie tylko konkretne oceny rozwiązań zalozonych w poczet reformy gospodarczej i opinie o nich, ale przede wszystkim kryteria tych ocen oraz punkt widzenia i układ odniesienia, przyjmowany przez dyrektorów przy ich formułowaniu. Wywiady posłużyły nam do odtworzenia sposobu myślenia naszych rozmówców o gospodarce, reformie, o sytuacji, w jakiej znalazły się przedsiębiorstwa po zmianach wprowadzonych w formalnym systemie zarządzania gospodarką, o ich własnej roli i pozycji.

Wnioski, uznane przez nas za najważniejsze, nie są jedy-
nymi, jakie wynikają z zebranego materiału. O wyborze przesądziły przyjęte przez nas założenia, metody interpretacji i reguły wnioskowania. Zabieg taki wydawał się nam konieczny wobec zalewu najrozmaitszych sposobów patrzenia na to, co dzieje się w gospodarce i na jej obrzeżach. Przedstawione tu wyniki

są więc rezultatem przyjęcia pewnej orientacji co do charakteru badanego wycinka rzeczywistości, którą postaramy się pokrótce wyłożyć.

1. Założenia

Dla celów politycznych i propagandowych korzystne jest przedstawianie reformy jako jednolitego, spójnego procesu, prowadzącego od diagnozy stanu dotychczasowego, poprzez projekty zmian i ich przeprowadzenie aż do osiągnięcia celów długofalowych. Dla celów poznawczych pożyteczne wydaje się oddzielenie zamierzeń od konkretnych posunięć, a te z kolei od skutków, jakie powodują. Posunięcia niezmiernie rzadko wpływają bowiem wyłącznie z założeń i wstępnej diagnozy, są przeważnie kompromisem pomiędzy zamierzeniami a warunkami politycznymi, ekonomicznymi i społecznymi, w jakich mają być realizowane. Od trafności wiedzy, na podstawie której decyduje się o konkretnych rozwiązaniach, zależy z kolei to, czy w ogóle i w jakim stopniu ich efekt zgodny jest z zamierzeniami; czy przybliżają pożądaną stan docelowy, czy też od niego oddalają.

Zamierzenia reformatorskie nie zostały wprawdzie wyrażone w żadnym z dokumentów eksplicite, ale - jak nam się wydaje - dają się odczytać z wewnętrznej logiki dyskusji inicjujących reformę i poprzedzających przyjęcie podstawowego dla jej wprowadzenia aktu, tj. "kierunków i założeń reformy gospodarczej". Odtworzyliśmy je na użytek tych badań w następujący sposób.

Celem reformy - odległym - jest ekonomizacja wytwarzania, odblokowanie możliwości rozwojowych gospodarki oraz przechodzenie z ekstensywnych na intensywne formy rozwoju gospodarczego. Prowadzi do tego zastąpienie dotychczasowego systemu gospodarczego systemem nowym, na który mają się składać:

1. Samodzielne i samofinansujące się przedsiębiorstwo jako podstawowy realizujący swe interesy podmiot gospodarczy.

2. Wielopoziomowy układ mechanizmów instytucjonalnych, parametrycznych i rynkowych, regulujących zachowania tych podmiotów odpowiednio do założonych celów, harmonizujących przebieg procesów gospodarszych w skali kraju i zapewniających ich zgodność z potrzebami społecznymi.

W tym układzie rola inicjatora realnych zmian w sposobie wytwarzania, w organizacji tego procesu i jego efektywności przypada przedsiębiorstwu. Aktywność przedsiębiorstw w tej mierze stanowi kluczowe dla programu zamierzeń reformatorskich ogniwo, aby układ mechanizmów regulujących zaczął spełniać swą rolę, musi bowiem najpierw mieć co regulować.

Dotyczy to również dokonanych już posunięć, tj. pakietu ustaw wprowadzających reformę. W odniesieniu do elementów systemu zarządzania gospodarką nowe regulacje prawne nie naruszają celów - zmieniają tylko formy działania. Z przedsiębiorstwem jest akurat na odwrót - nadzieje wiążą się ze zmianą celów. Dopiero te nowe cele "zreformowanego przedsiębiorstwa" mają pociągnąć za sobą zmiany w sposobie jego funkcjonowania i przynieść efekty w postaci racjonalizacji i intensyfikacji produkcji, a także spowodować, że orientacja pozioma, rynkowa rywalizacja o zasoby, wyprze dotychczasową orientację pionową, z jej pasożytniczą "grą o plan".

Stąd też postawione na samym wstępie pytanie o rolę dyrektorów w procesie reformowania nie jest pytaniem wyłącznie teoretycznym, lecz ma również swój czysto praktyczny sens. To dyrektorzy bowiem z funkcji i urzędu pozostają najważniejszymi pośrednikami pomiędzy zmianami w systemie administracyjno-prawnym a sposobem, w jaki na owe zmiany zareaguje przedsiębiorstwo. Od obieranych przez dyrektorów strategii zależy i będzie zależność zakres, głębokość i tempo oraz - co najważniejsze - kierunek zmian zachodzących w przedsiębiorstwie i jego kontaktach z otoczeniem.

Pierwszy krok reformatorski został uczyniony. Jest nim zmiana systemu prawno-administracyjnego. Następne posunięcie należy do przedsiębiorstw, a co za tym idzie, do ich dyrektorów. Czy posunięcie takie, i w jakim kierunku, zostanie wykonane? Można jedynie przypuszczać, że będzie to zależało od tego, na ile nowe regulacje prawne rzeczywiście zmienią cele funkcjonowania przedsiębiorstw.

Już w rozważaniach poprzedzających przyjęcie podstawowych aktów prawnych zwracano uwagę na fakt, że reforma musi uzyskać pewną masę krytyczną, aby osiągnąć swe cele instrumentalne. Suma zmian jakościowych i ilościowych musi być dostatecznie duża, by powrót do starego systemu był dla większości jego elementów trudniejszy niż przystosowanie się do nowego. Jest to problem zarówno trafności przyjętych rozwiązań, jak i ich głębokości.

Uznaliśmy, że najlepszym źródłem informacji o tym, czy w odniesieniu do przedsiębiorstwa owa masa krytyczna została osiągnięta i przekroczona, są dyrektorzy. Decyzje zarządów przedsiębiorstw, a zwłaszcza obraz systemu gospodarczego, jakim się posługują przy ich podejmowaniu, może pozwolić rozstrzygnąć, czy wprowadzone zmiany rzeczywiście dotyczą parametrów dla funkcjonowania przedsiębiorstw najważniejszych i są dostatecznie radykalne. Inaczej mówiąc, czy mamy do czynienia z formowaniem się nowego systemu gospodarczego, czy też z zaburzeniami w funkcjonowaniu dotychczasowego.

Rozstrzygnąć trzeba trzy problemy:

1. Czy dotychczasowe posunięcia, tj. nowy status prawny przedsiębiorstwa oraz zmiany formalnego systemu zarządzania gospodarką, osiągnęły masę krytyczną?

2. Jeżeli tak, to czy nowo formujący się system jest tym, którego wprowadzenie było instrumentalnym celem reformy?

3. Jeżeli nie, to jakimi cechami charakteryzuje się ten nowo tworzący się system i na ile są one zbliżone z długofalowymi celami reformy?

Wiążąca odpowiedź na te pytania i zawarte w nich problemy szczegółowe powinna być oparta przede wszystkim na

danych obiektywnych. Mamy jednak nadzieję, że analiza strategii, jakie wybierają dyrektorzy, pozwoli odtworzyć obraz rzeczywistości, w jakiej funkcjonują przedsiębiorstwa i przybliży tym samym pośrednio owe rozstrzygnięcia.

2. Wyniki badań

Materiałem wyjściowym są, jak już wspomniano, nagrania rozmów z dyrektorami. Obraz przedsiębiorstw, którymi kierują, sytuacji, w jakiej się one znalazły w wyniku zmian w systemie zarządzania, oceny szans rozwoju, nie pochodzą z obiektywnych źródeł, jest odtworzeniem stanu świadomości badanych. Zanim jednak opiszemy, co wynika z wypowiedzi dyrektorów, musimy odpowiedzieć na pytanie, czy wyrażają one indywidualne poglądy i przekonania, czy też są przejawem świadomości grupowej lub rodzajem propagandy uprawianej na rzecz grupy przez jej członków.

Ze względu na obiektywnie różne charakterystyki przedsiębiorstw oczekiwaliśmy, że sposób postrzegania i oceniania rzeczywistości przez poszczególnych rozmówców będzie silnie zindywidualizowany w zależności od rodzaju produkcji, stanu przedsiębiorstwa, stażu na stanowisku dyrektora itp. Z tego też powodu zastosowaliśmy dwustopniową procedurę losowania próby - reprezentatywną ze względu na staż na stanowisku dyrektora /podzieliliśmy wstępnie badaną populację na dyrektorów sprzed 1980 roku, mianowanych w okresie działania "Solidarności" oraz po 13 grudnia 1981 roku/ oraz na formalny stopień niezależności przedsiębiorstwa /również podział na trzy grupy: przedsiębiorstwa poza zrzeszeniami, należące tylko do zrzeszeń dobrowolnych, zrzeszone obligatoryjnie/. Spodziewaliśmy się, że w wyniku badań powstanie empiryczna typologia strategii, zachowań i punktów widzenia.

Otrzymaaliśmy wyniki silnie ujednolicone: zamiast całego spektrum strategii tylko jeden jej rodzaj - strategia na przetrwanie. Okazało się, że niezależnie od stażu na stanowisku dyrektora, formalnej i rzeczywistej niezależności przedsiębiorstwa czy rodzaju produkcji poglądy na rzeczywi-

stość prezentowane przez naszych rozmówców nie różnią się istotnie. Dyrektorzy, nie dość, że w podobnym stylu oceniają sytuację, to i posługują się podobnymi jeśli nie identycznymi kryteriami oraz postrzegają i klasyfikują rzeczywistość za pomocą tych samych kategorii. Są wobec tego dwie możliwości.

Możemy przyjąć, że wprowadzone w ramach reformy zmiany postawiły większość przedsiębiorstw w identycznej sytuacji, czyli że rzeczywistość w interesującym nas fragmencie wygląda tak samo - niezależnie od miejsca, z którego jej się przyglądamy.

Możemy też przyjąć, że grupa dyrektorów jest na tyle jednolita pod względem doświadczenia, przebytego treningu organizacyjnego, sytuacji, w jakiej się znalazła, i świadomości zaangażowanych interesów, że owa jednolitość przeważa nad bieżącymi różnicami. To z kolei pociąga za sobą dwojakiego rodzaju konsekwencje.

Pierwsza z nich to przyjęcie, na razie hipotetycznie, że reakcje dyrektorów na wprowadzone przez reformę zmiany są najpierw reakcjami członka grupy, świadomego grupowych interesów, a dopiero później dyrektora konkretnego przedsiębiorstwa. Oznaczałoby to, że interesy dyrektorów nie są tożsame z interesami przedsiębiorstwa.

Drugą konsekwencją jest konieczność traktowania z pewną rezerwą informacji zawartych w wypowiedziach dyrektorów. Jest bowiem prawdopodobne, że obraz sytuacji przedsiębiorstw, jaki podają, nie jest odzwierciedleniem rzeczywistości przez nich doświadczanej, a raczej pewną transformacją, świadomie lub bezwie-

dnie dokonana w celu wywołania odpowiedniego wrażenia.

Stosunek do reformy

Deklarowany stosunek do reformy jest oczywiście pozytywny. Trudno jednak oczekiwać innego od dyrektorów przedsiębiorstw państwowych w czasie, kiedy reforma jest jednym z głównych kierunków oficjalnej polityki państwa. Stosunek rzeczywisty skuteczniej niż z deklaracji można odczytać z konkretnych, relacjonowanych przez respondentów zachowań oraz z wypowiedzi na inne tematy, zahaczających przy okazji o interesującą nas problematykę.

W świadomości dyrektorów nie funkcjonuje pojęcie reformy jako procesu zmierzającego do osiągnięcia jakiegoś stanu docelowego. Nie funkcjonuje również wyobrażenie takiego stanu ani w stosunku do przedsiębiorstwa, ani w odniesieniu do całości gospodarki.

Do takiego wniosku upoważnia analiza wypowiedzi dyrektorów na temat konkretnych posunięć, zalozonych przez nich samych w poczet działań reformatorskich. W ani jednej wypowiedzi oceniającej konkretne rozwiązania administracyjno-prawne czy finansowe nie pojawiła się jako kryterium ocena ich zgodności z zasadami reformy czy przystawalności do odczytanego lub wyobrażonego modelu docelowego. Nie pojawiła się ani jedna wypowiedź oceniająca spójność rozwiązań ze stanem docelowym. Ani jeden z ponad stu badanych przez nas dyrektorów nie pałrzył na aktualną sytuację przez pryzmat zasad, którymi ma się kierować zreformowana gospodarka. Konkretne rozwiązania były oceniane wyłącznie ze względu na doraźne, natychmiastowe skutki, jakie mogą spowodować bądź dla poszczególnych przedsiębiorstw, bądź też w skali kraju.

Można zatem z całą zasadnością uznać, że wśród badanych przez nas dyrektorów nie znalazł się ani jeden, o którym można by powiedzieć, że reforma rozumiana jako program

zmian systemowych prowadzących do określonego celu, jest dla niego sprawą istotną.

Na podobnej podstawie możemy przyjąć, że stan docelowy - zreformowany system gospodarczy - nie funkcjonuje w świadomości dyrektorów jako przyszłość, do której należy się dostosować, niezależnie od tego, jak się ją ocenia. Stan docelowy nie istnieje zatem w świadomości dyrektorów ani jako wyobrażenie pewnego ideału - miary do oceny aktualności - ani też jako wizja przyszłości, możliwa do wydedukowania z zachodzących zmian.

Reforma to dla badanych przez nas dyrektorów przede wszystkim zmiana warunków działania, zaburzenie w otoczeniu, niejasność reguł gry i niepewna przyszłość; to okres zmian, prowadzących w nieznany kierunek, a na tyle szybkich, że przekraczają możliwości przystosowawcze przedsiębiorstw.

Można sądzić, że zmiany w statusie przedsiębiorstwa, tzn. samofinansowanie i samodzielność, a także sposób rozliczania poprzez rentowność są już traktowane jako względnie trwałe, ponieważ w wypowiedziach oceniających przepisy finansowe, warunki produkcji czy stan zaopatrzenia występują jako stałe, nie podlegające ocenie parametry sytuacji. Samofinansowanie pojawia się przy tym jako stan uciążliwy i niewygodny, natomiast samodzielność - przede wszystkim jako samodzielność dyrektora, nie przedsiębiorstwa. Samodzielność przedsiębiorstwa to dla wielu dyrektorów jeszcze fikcja, stan urzędowy, ponieważ nie stoi za nią możliwość podejmowania decyzji ekonomicznych, tj. decyzji o asortymencie i wielkości produkcji, kierunkach zbytu i źródłach zaopatrzenia oraz metodach wytwarzania. Samodzielność to samodzielność dyrektora, samodzielne stanowisko dla niego. W tym rozumieniu jest korzyścią głównie prestiżową, polegającą na uniezależnieniu się od wyższych szczebli administracji gospodarczej. Formułowane są przy tym dość często oceny, że jest to stan chwilowy, czasowe ustępstwo ze strony tej administracji, która przy nadarzącej się okazji będzie czynić starania o odzyskanie utraconych pozycji.

Sytuacja przedsiębiorstwa

Głównym celem przedsiębiorstwa, przynajmniej tak jak to widzą dyrektorzy, jest osiągnięcie zadawalającej rentowności w warunkach zmieniających się przepisów finansowych i trudności z zaopatrzeniem. Są to warunki wymuszające podejmowanie decyzji doraźnych, nastawionych na natychmiastowe dostosowanie, i eliminujące - jako zbyt ryzykowne - jakiegokolwiek planowanie długofalowe. Najpoważniejszym mankamentem dla zarządów przedsiębiorstw jest zmienność przepisów finansowych, zacieśniająca horyzont planowania do okresu jednego roku kalendarzowego. Planowanie na okres dłuższy jest pozbawione większego sensu - takie doświadczenie wynieśli dyrektorzy z ostatnich dwóch lat.

Poza utrzymaniem rentowności na optymalnym poziomie i zachowaniem parku maszynowego w stanie względnie nienaruszonym przedsiębiorstwo nie ma praktycznie żadnych innych celów, które musiałoby osiągnąć. Rentowność w okresie jednego roku jest funkcją relacji pomiędzy cenami zaopatrzeniowymi a cenami zbytu i nie następuje - przy stałej wielkości produkcji - większych trudności. Bieżące kłopoty sprawia utrzymanie produkcji na stałym poziomie przy zachowaniu zdolności do niewielkiego jej wzrostu w razie potrzeby. Racjonalną strategią jest w tych warunkach unikanie zmian mogących zakłócić wewnętrzną stabilność przedsiębiorstwa i oczekiwanie na stabilizację otoczenia, bez której niemożliwe jest rozeznanie długofalowych interesów przedsiębiorstwa. Dyrektorzy mówili wprost, że warunkiem zmian w przedsiębiorstwie jest pewna stabilność warunków zewnętrznych i bez niej zarządy nie zdecydują się na żadne radykalniejsze posunięcia wewnętrzne ani też na zmianę polityki wobec otoczenia.

O tym, że jest to świadoma strategia, a nie po prostu inercja czy zaniechanie, świadczy przykład przedsiębiorstw będących w zdecydowanie lepszej niż inne sytuacji. W próbie znalazło się kilka przedsiębiorstw, które nie miały kłopotów z zaopatrzeniem, posiadały stabilną, wykwalifikowaną

i dobrze opłacaną załogę oraz możliwości wchodzenia na rynki zagraniczne przy nawiązaniu korzystnych w dłuższym okresie więzi kooperacyjnych z kontrahentami zachodnimi. Mimo to ich dyrektorzy nie decydowali się na prowadzenie trudnej, ekspansywnej polityki, uznali bowiem, że warunki w kraju są na to zbyt niestabilne.

Dyrektorzy widzą zatem przedsiębiorstwo jako system w fazie wymuszonej adaptacji, działający w warunkach przeciążenia informacyjnego, system o nie rozpoznanych celach długofalowych. Jego bieżący, doraźny interes polega na przeczekaniu niekorzystnego okresu w możliwie nienaruszonym stanie. Nie pojawiła się, jak na razie, szansa rozwoju czy ekspansji nieobciążona zbyt wielkim ryzykiem, a możliwość plałty nie jest dla większości przedsiębiorstw na tyle realna, by trzeba było się z nią liczyć. Jedyne zagrożenie, jakie może się pojawić, to gwałtowna i radykalna zmiana przepisów finansowych. Jego źródłem jest centrum administracji gospodarczej. Wszelkie informacje o ewentualnie grożących zmianach czy w ogóle o zamiarach i orientacji centrum zyskują na tym tle znaczenie strategiczne.

Sytuacja dyrektora

Swoją sytuację zawodową oceniają dyrektorzy jako niejasną i niepewną. Niejasne są: status, rola i odpowiedzialność. Status określa taka mnogość aktów prawnych, czasem wzajemnie sprzecznych, że nie składają się one na żadną spójną całość. Nie jest jasne przed kim i za co dyrektor odpowiada.

Wewnątrz przedsiębiorstwa dyrektor odpowiada przed samorządem, a część decyzji musi konsultować lub uzgadniać z organizacją partyjną i związkami zawodowym. Żaden z tych organów nie jest odpowiedzialny formalnie za swe decyzje na zewnątrz - ich członkowie są odpowiedzialni faktycznie w wypadku, kiedy decyzje doprowadzają do spadku rentowności. Sprzeczność między kompetencjami a odpowiedzialnością powoduje rozbieżności w sposobie widzenia polityki przedsię-

biorstwa przez dyrektorów i przez samorzady. Część z badanych dyrektorów wypracowała sobie specjalne techniki, pozwalające zneutralizować samorząd i związki zawodowe w warunkach, kiedy potrzebne są fachowe decyzje, podejmowane szybko, na podstawie dobrego rozeznania sytuacji.

Na zewnątrz dyrektor jest samodzielny. To znaczy nie musi uzgadniać swoich decyzji z administracją gospodarszą. Jest jednak odpowiedzialny wobec administracji za ich skutki, przy czym nie orientuje się, jakimi kryteriami kieruje się tzw. organ założycielski, oceniający jego pracę. Z punktu widzenia dyrektora, decyzje dotyczące wewnętrznych spraw przedsiębiorstwa, które podejmuje niezależnie od administracji, mogą być powodem negatywnej oceny ze strony tejże administracji. Niezależność od niej jest zatem problematyczna, daje swobodę podejmowania decyzji, ale nie uwalnia od globalnych ocen z zewnątrz. Dyrektor może być usunięty ze stanowiska przez dość radykalny samorząd, który sam nie ponosi odpowiedzialności za swe decyzje, lub przez administrację gospodarszą, co do której nie zawsze wiadomo, jakimi względami się kieruje.

Sytuacja dyrektora pogorszyła się znacznie wraz z wprowadzeniem nowego systemu zarządzania. Likwidacja zjednoczeń nie tylko obcięła pole aspiracji i możliwości awansu, ale również spowodowała zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa. Zjednoczenia, a zwłaszcza panujący w nich zwyczaj "karuzeli stanowisk", gwarantowały zachowanie pozycji po ewentualnej utracie stanowiska, pozycji dającej te same zarobki i możliwości przejścia na inne stanowisko. Sytuacja formalna dyrektora w zjednoczeniu była podobna do dzisiejszej, ale to zjednoczenie prowadziło politykę kadrową i każdy z wchodzących w jego skład dyrektorów mógł oszacować swoją pozycję. Kryteria awansowania mogły być najzupełniej nieformalne, ale były możliwe do odczytania. Poza poczuciem bezpieczeństwa i "dożywotniego" osiągnięcia statusu dawało to dyrektorom system orientacji, dostarczało wzorów zachowań i wzorów sukcesu. Wraz z likwidacją zjednoczeń pozbawiono ich tych dóbr. Tak przynajmniej samą stwierdzą.

W przekonaniu dyrektorów pozostały w ministerstwach stare kadry i stare kryteria oceniania. Wprawdzie plan jest w tej chwili tylko dokumentem wewnętrznym przedsiębiorstwa, lecz te same sprawozdania są wciąż wysyłane do odpowiednich departamentów w ministerstwach. Nie jest zatem wykluczone, że ostrożna, wyczekująca strategia: unikanie radykalniejszych zmian wewnątrz przedsiębiorstwa, trzymanie się starych wypróbowanych metod zarządzania nie tyle wynika z pełnego rozeznania sytuacji i możliwości przedsiębiorstwa, ile służy nienarażaniu się organowi założycielskiemu. Niezależnie jednak od tego, czy opisywany przez dyrektorów stan przedsiębiorstwa i jego możliwości jest obrazem rzeczywistym czy tylko instrumentalnym, przedsiębiorstwo nie stanowi dla nich źródła aspiracji. Większość dyrektorów nie ma praktycznie na jego terenie nic do zyskania, zwłaszcza przy zablokowaniu możliwości rozwojowych.

Zrzeszenia

O tym nasi rozmówcy wypowiadali się niechętnie i pytania dotyczące tego właśnie obszaru oraz kontaktów nieformalnych z innymi dyrektorami traktowali z dużą nieufnością, a nawet podejrzliwością. Stąd nasze informacje są dość ubogie. Wydaje się jednak, że zrzeszenia, w tym kontakty nieformalne i półformalne, wypełniają lukę powstałą po zjednoczeniach, dostosowując stare formy działania do nowych warunków. Dostarczają one uczestnikom poczucia bezpieczeństwa i przynależności oraz zapewniają obieg informacji. W porównaniu do zjednoczeń na pierwszy plan wysuwają się tu inne problemy. O ile najwyższą pozycję w zjednoczeniach, zarówno w ich strukturze formalnej, jak i pozaformalnej, zajmowali dyrektorzy największych i najsilniejszych przedsiębiorstw mający "siłę przebicia", o tyle teraz liderami są dyrektorzy doświadczeni, o długim stażu na stanowisku, mający kontakty z centrum administracji gospodarczej. Ze względu na strategiczne znaczenie informacji o zamierzeniach centrum, pozycję zdobywają ci, którzy mają do niej dostęp,

oraz ci, którzy z racji doświadczenia dostarczają wzorów zachowań, czegoś, co jest szczególnie pożądane w sytuacji niepewności.

Dostęp do zasobów - wyznacznik pozycji w latach siedemdziesiątych - stracił na znaczeniu. Z tego, czego udało nam się dowiedzieć wynika, że zrzeszenia i ugrupowania nieformalne stosują wobec administracji gospodarczej dwojaki rodzaj strategii. Jeżeli decyzja i posunięcia administracji zagrażają jednemu lub dwu dyrektorom, ugrupowanie stara się różnymi sposobami im pomóc. Jeżeli zagrożone są interesy większej liczby członków, ugrupowanie stara się wymusić ustępstwa przez zorganizowane współdziałanie lub poprzez zorganizowany opór, jeśli źródłem zagrożenia jest właśnie administracja.

3. Podsumowanie

Wnioski

Z dotychczasowych rozważań wynika, że reforma to dla dyrektorów przede wszystkim zmiana - generalna zmiana statusu prawnego przedsiębiorstwa i kolejne modyfikacje w sposobach rozliczania. O ile pierwsza - samodzielność i samofinansowanie - została już przyjęta za stały parametr sytuacji i zaakceptowana, o tyle następne są odhieranane jako zaburzenie w warunkach zewnętrznych, wymagające za każdym razem zmian adaptacyjnych w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powodowane tym przeciążenie informacyjne w połączeniu z przeświadczeniem, że wszystko nadal może się zmieniać, czyni próby długofalowego planowania bezsensownymi. Przedsiębiorstwo o nowym statusie nie rozpoznało zresztą jeszcze swoich interesów w zmiennym otoczeniu. Dyrektorzy przyjmują więc strategie ukierunkowane na przeczekanie niekorzystnego okresu i wstrzymują się od wprowadzania zmian mogących poprawić efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Strategia na przeczekanie, której celem jest odroczenie wszelkich zmian na terenie przedsiębiorstwa, do czasu

aż ustabilizują się warunki zewnętrzne, wydaje się strategią racjonalną, opartą na pełnym rozeznananiu sytuacji. Należy przy tym zauważyć, że diagnoza sytuacji przyjmowana przez dyrektorów za przesłankę lub uzasadnienie prowadzonej przez nich polityki może być elementem ideologii grupowej, mającej na celu ochronę interesów warstwy dyrektorów. Przemawia za tym kilka faktów.

Po pierwsze - opisana wcześniej jednolitość sposobu widzenia sytuacji. Nie jest bowiem fizycznie możliwe, by tak różne obiektywnie przedsiębiorstwa znajdowały się w sytuacji tak podobnej, że daje się opisać przy zastosowaniu tych samych kategorii. Można natomiast znaleźć taki punkt widzenia, z którego sytuacja przedsiębiorstw, nawet bardzo się między sobą różniących, wygląda nieomalże identycznie. Oznacza to jednak, że ów punkt widzenia jest zewnętrzny względem przedsiębiorstwa. Nie jest zatem tak, że dyrektorzy postrzegają i oceniają otoczenie w optyce interesów przedsiębiorstwa. Stoją niejako na zewnątrz i nie utożsamiają się z tym, czym kierują. Traktują przedsiębiorstwo tylko jako jeden z elementów szerszej konfiguracji. W swoim mniemaniu pełnią w niej raczej rolę zarządzających niż samodzielnych podmiotów.

Po drugie - spostrzegana przez nich nierównoległość położenia przedsiębiorstwa i dyrektora. Takie to przynajmniej znajduje odzwierciedlenie w świadomości samych dyrektorów. Szanse oraz zagrożenia, a zwłaszcza zagrożenia, istotne dla przedsiębiorstwa nie są takimi dla ich dyrektorów i odwrotnie. Przedsiębiorstwu, jeżeli tylko utrzyma zadowalający poziom rentowności, nie zagraża nic. Według dyrektorów nawet niespełnienie tego warunku niczym mu nie grozi. Jeden z naszych rozmówców wyraził to w następujący sposób: "Proszę Pani /wywiad prowadziła kobieta/, kto tu może zbankrutować? Co to znaczy, że przedsiębiorstwo zbankrutuje? Czy ktoś przyjedzie i poróżbiera te hale, wymontuje maszyny i sprzeda, a ich - tu pokazał kręcących się na placu robotników - wyrzuci na bruk? A jeśli nawet, to tu, w naszej dzielnicy, czeka kilku takich jak ja, żeby ich

natychmiast przyjąć i jeszcze zarobią na tym. Nie, proszę Pani, zbankrutuję ja, może jeszcze ktoś z dyrekcji i już po wszystkim". W przekonaniu dyrektorów przedsiębiorstwu, jego zarodze nie grozi praktycznie nic, dyrektorowi natomiast wiele. Dyrektor, w ich mniemaniu, może zostać zdjęty ze stanowiska z najprzeróżniejszych powodów, politycznych, gospodarczych czy nawet czysto personalnych, przy czym - co najważniejsze - nie będzie do końca wiedział, dlaczego tak się stało. Nie bardzo przecież wie, jaką ma pozycję i za co jest oceniany. Sukces ekonomiczny przedsiębiorstwa może się stać porażką dyrektora tak samo jak niepowodzenie. Tak właśnie widzą to dyrektorzy. Możliwe, że owa nierównoległość położenia przedsiębiorstwa i jego dyrektora jest główną przyczyną wyizolowania się psychicznego i nieutożsamiania interesów własnych z interesami przedsiębiorstwa.

Po trzecie - brak systemu orientacji i układu odniesienia zarówno dla przyjmowanych przez dyrektorów strategii osobistych, jak i przesłanek długofalowych decyzji dotyczących przedsiębiorstwa. Wprowadzone w ramach reformy zmiany odcięły dyrektorów od możliwości awansu pionowego w hierarchii administracji gospodarczej. Odcięły zarazem jedno z ważnych źródeł celów i aspiracji, a także dyrektyw, wyznaczających reguły postępowania na terenie przedsiębiorstwa i dla przedsiębiorstwa. Powstała w tym miejscu luka, której na razie nie wypełniło: ani docelowa wizja "zreformowanej gospodarki", bo taka w świadomości dyrektorów nie istnieje, ani wyobrażony przyszły układ stosunków gospodarczych, ponieważ układ ten nie ewoluuje, według dyrektorów, w żadnym określonym kierunku. Nie stanowi systemu orientacji również polityka centrum administracji gospodarczej, która w ich ocenie nie jest podporządkowana żadnej długofalowej strategii gospodarczej.

Układem odniesienia dla decyzji strategicznych dotyczących przedsiębiorstwa nie jest zatem szeroko rozumiane otoczenie gospodarcze. Jest to druga - po zmienności przepisów finansowych wymuszających natychmiastowe przystosowanie - przyczyna niepodejmowania długofalowych decyzji i uznania wyłącznie doraźnych skutków za kryterium wszelkich posunięć. To

z kolei sprawia, że przedsiębiorstwo nie jest terenem atrakcyjnym z punktu widzenia osobistych aspiracji i ambicji.

Sytuację psychologiczną dyrektora określają zatem trzy cechy - niepewność pozycji, brak systemu orientacji i układu odniesienia oraz brak pola pozytywnych aspiracji i dążeń. Jest to zarazem charakterystyka dotycząca wyłącznie dyrektorów: ani załogi, ani pozostałe elementy systemu zarządzania gospodarką nie znajdują się w podobnej sytuacji. Poczucie odrębności położenia, w jakim się znaleźli, i pewnej wspólnoty losów jest podstawą wyodrębniania się grupowej samoświadomości warstwy dyrektorów, o odrębnych interesach, co znajduje wyraz w ujednoliconym języku i sposobie patrzenia na rzeczywistość.

Nie sposób w tej chwili stwierdzić, choć byłoby to ważne dla kolejnych rozwiązań, czy stan ten jest wynikiem zmian wprowadzonych w ramach reformy, czy też reforma trafiła na przygotowany wcześniej grunt. Samoświadomość grupowa i poczucie odrębności własnych interesów kształtuje się bowiem w bezpośrednich kontaktach; dogodnie do tego pole było poprzednio i jest nadal /w ramach zjednoczeń i ugrupowań nieformalnych; w zrzeszeniach i więziach pozaformalnych/. Ponieważ jednak występowanie poczucia odrębności w trakcie reformowania gospodarki jest faktem, można przyjąć, że niezależnie od tego, kiedy ono powstało, wprowadzone zmiany spowodowały wzrost znaczenia tej świadomości dla zachowań i orientacji kadry kierowniczej przemysłu. Przedstawiona analiza wskazuje, że warstwa dyrektorów, jako wyodrębniona grupa społeczna, pełni dla swoich członków rolę układu odniesienia i wypracowuje wspólny system orientacji. To właśnie ona dostarcza tak oczekiwanych przez dyrektorów wskazówek nie tyle co do metod działania, ile możliwych do osiągnięcia celów. Funkcjonowanie w układach pozaformalnych daje dyrektorom nie tylko wspólną, a tym samym bezpieczną, definicję sytuacji, ale również poczucie przynależności do środowiska ludzi w podobnym położeniu.

Można zatem uznać, że jeden z częściowych celów zmian wprowadzanych w ramach reformy - zneutralizowanie wpływów powiązań nieformalnych nie został osiągnięty. Skutkiem ubocznym stało się wzmocnienie znaczenia tych powiązań dla zachowań dyrektorów.

Konsekwencje

Obrana przez dyrektorów strategia spowodowała, że sfera produkcji zareagowała na zmianę formalnego systemu zarządzania w minimalnym stopniu, takim tylko, jaki był konieczny, by sprostać wymaganiom nowego sposobu rozliczania. Zmiany zatrzymały się na poziomie rozliczeń przedsiębiorstwa z otoczeniem, nie dotarły natomiast do jego wnętrza, nie naruszyły bowiem w poważniejszym stopniu ani jego struktury wewnętrznej, ani sposobu funkcjonowania. Dyrektorzy pełnią rolę mechanizmu buforowego pomiędzy zmianami zachodzącymi w otoczeniu a sferą wytwarzania, stanowią rodzaj bariery ochronnej, strzegącej wewnętrznej stabilności przedsiębiorstwa przed zakłócającym wpływem otoczenia.

Nie wynika to jednak z ich intencji przeciwstawienia się zmianom ani ze świadomego wyboru. Jest to rola dość mocno zdeterminowana przez układ opisanych wcześniej czynników zewnętrznych. Lukę, jaką pozostawiło po sobie odcięcie od systemu orientacji i układu odniesienia, wypełniło wykształcenie wspólnej definicji sytuacji oraz wspólnego sposobu postrzegania i oceniania otoczenia. Wyniki naszych badań wskazują, że sposób pełnienia przez dyrektorów ról zawodowych ma swoje źródło właśnie w świadomości grupy. Grupa, wyodrębniona ze struktury zarządzania gospodarką, spełnia wobec swych członków nader ważne funkcje: daje poczucie oparcia i bezpieczeństwa. Jeśli dodamy do tego, że dostarcza również wzorów zachowań i rozwiązań konkretnych problemów, to stan taki obfituje w rozliczne konsekwencje - doraźne i długofalowe.

Skoncentrujmy się na tych, które są ważne z punktu widzenia celów reformy oraz skuteczności posunięć prowadzących do ich osiągnięcia.

Z konsekwencji doraźnych jedna wydaje się szczególnie istotna. Jest nią realna możliwość zniekształcania obrazu sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa przez dyrektora, który decyduje o sposobie jego funkcjonowania. Wydaje się wysoce prawdopodobne, że przynajmniej w części przedsiębiorstw

istotne decyzje /lub brak takich decyzji/ zapadają na podstawie mylnej diagnozy i niepełnego rozeznania możliwości. Może to dotyczyć nie tylko parametrów ekonomicznych czy technologicznych, ale także - a to jest najważniejsze i o zafałszowania tu najłatwiej - oceny stanu załogi, zwłaszcza jej gotowości do zaakceptowania radykalniejszych zmian.

Jednym z odległych celów reformowania gospodarki, tak jak je opisaliśmy w założeniach, jest zmiana dotychczasowej orientacji pionowej na poziomą, w której partnerem pojedynczego przedsiębiorstwa jest inne przedsiębiorstwo. Zmiana orientacji jest zmianą reguł gry. Aby zaczęły one obowiązywać, musi znaleźć się na samym początku dostateczna liczba takich przedsiębiorstw, które zechcą grać i wygrywać w nowej grze. Pojedyncze przedsiębiorstwo może się zdecydować na zmianę orientacji, jeśli będzie miało w swym otoczeniu partnerów gotowych zrobić to samo równocześnie z nim lub wcześniej. Warunkiem przyjęcia na przykład przez konkretne przedsiębiorstwo orientacji, którą nazwiemy umownie "rynkową", jest istnienie "rynku", warunkiem zaś istnienia "rynku" jest orientacja "rynkowa" pewnej liczby przedsiębiorstw, które ten "rynek" tworzą. Mamy zatem obiektywny warunek wyjściowy: co najmniej kilka przedsiębiorstw powinno zrobić to samo. Pojedynczy dyrektor, decydując się na przyjęcie nowych reguł gry, będzie się najprawdopodobniej kierował nie tylko oceną stanu własnego przedsiębiorstwa, ale również swoimi poglądami na to, jak zachowają się inni dyrektorzy /racjonalna kalkulacja możliwych korzyści i strat/.

Możemy zatem przypuszczać, że ocena gotowości innych dyrektorów do nowych zachowań będzie wyznacznikiem strategii indywidualnych. Pojedynczy dyrektor reaguje tu, niezależnie od własnych intencji i preferencji, przede wszystkim jako reprezentant grupy. Wspólne dla grupy przekonanie, że reforma naje otwiera przed dyrektorami szans, praktycznie blokuje możliwość podejmowania przez nich nowych zachowań. Sam fakt funkcjonowania spójnej grupy, o jednolitym stosunku do reformy jest dostatecznym hamulcem, powstrzymującym od przyjęcia nowych reguł gry.

Jest jeszcze jeden aspekt tego zagadnienia. Przyjęcie orientacji poziomej przez pewną liczbę przedsiębiorstw pociąga za sobą zróżnicowanie środowiska. Dla przedsiębiorstwa otoczenie składa się w takim wypadku z dwóch grup partnerów: tych, z którymi się kooperuje, oraz tych, z którymi się rywalizuje. Przyjęcie orientacji poziomej po pierwsze wymaga choćby ograniczonej rywalizacji o zasoby; bezpośrednia rywalizacja o zasoby silnie antagonizuje. Po drugie oznacza ono ściśle egzekwowanie warunków kooperacyjnych, terminowości i jakości dostaw, co w aktualnej sytuacji gospodarczej antagonizuje równie silnie. Nie wydaje się zatem prawdopodobne, by dyrektorzy przedsiębiorstw decydowali się na rozwiązania mogące rozbić poczucie tożsamości grupowej i antagonizować środowisko, które pełni tak wiele ważnych funkcji w sytuacji, gdy są w zasięgu łatwiejsze metody owej rywalizacji - za pośrednictwem administracji gospodarczej.

Tak więc funkcjonowanie wyodrębnionej warstwy dyrektorów o wykrystalizowanej grupowej świadomości nie tylko chroni przedsiębiorstwa od konieczności zmian wewnętrznych, ale również stanowi barierę zapobiegającą zadzierzganiam się więzi poziomych pomiędzy przedsiębiorstwami - utrudnia, jeśli wręcz nie uniemożliwia zmianę orientacji pionowej na poziomą. Zbiorowa strategia dyrektorów, blokująca zawiązywanie się nowego systemu stosunków gospodarczych, nie jest hamulcem jedynym. Dlatego jej zmiana jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do odblokowania przemian niezbędnych dla dynamicznego funkcjonowania przedsiębiorstwa w roli samodzielnego podmiotu gospodarczego, działającego w parametryczno-rynkowym otoczeniu.

Ze względu na ten cel dotychczasowe rozwiązania reformy mają jeden poważny mankament: nie uwzględniają roli, interesów i sytuacji warstwy dyrektorów. To sprawia, że nie mają zaplecza w postaci znaczącej grupy, dla której zmiana jest zapowiedzią polepszenia sytuacji. W rezultacie dzieje się tak, że kolejne posunięcia nie osiągają celów cząstkowych, a nawet doprowadzają do sytuacji, w której może to być trudniejsze niż w chwili startu.