

David P. Ellerman

ROLA ZWIĄZKU ZAWODOWEGO W DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRACOWNICZYCH

Tytuł oryginału: „**The Legitimate Opposition at Work: the Union's Role
in Large Democratic Firms**”

Źródło: **Economic and Industrial Democracy**, nr 4, 1988 r.

Wyszukał i przetłumaczył: Jan Kozia

Publikowane: „Demokracja gospodarcza. Teksty wybrane”
Biblioteczka Zakładowa, Wrocław 1994

Wrocław 2010

tylko w formie cyfrowej

PAPERS

The Legitimate Opposition at Work: the Union's Role in Large Democratic Firms

David P. Ellerman

Economics Department, Tufts University;
Industrial Cooperative Association, Somerville, MA

Introduction

Necessity has made
unionized firms.
for a union in a

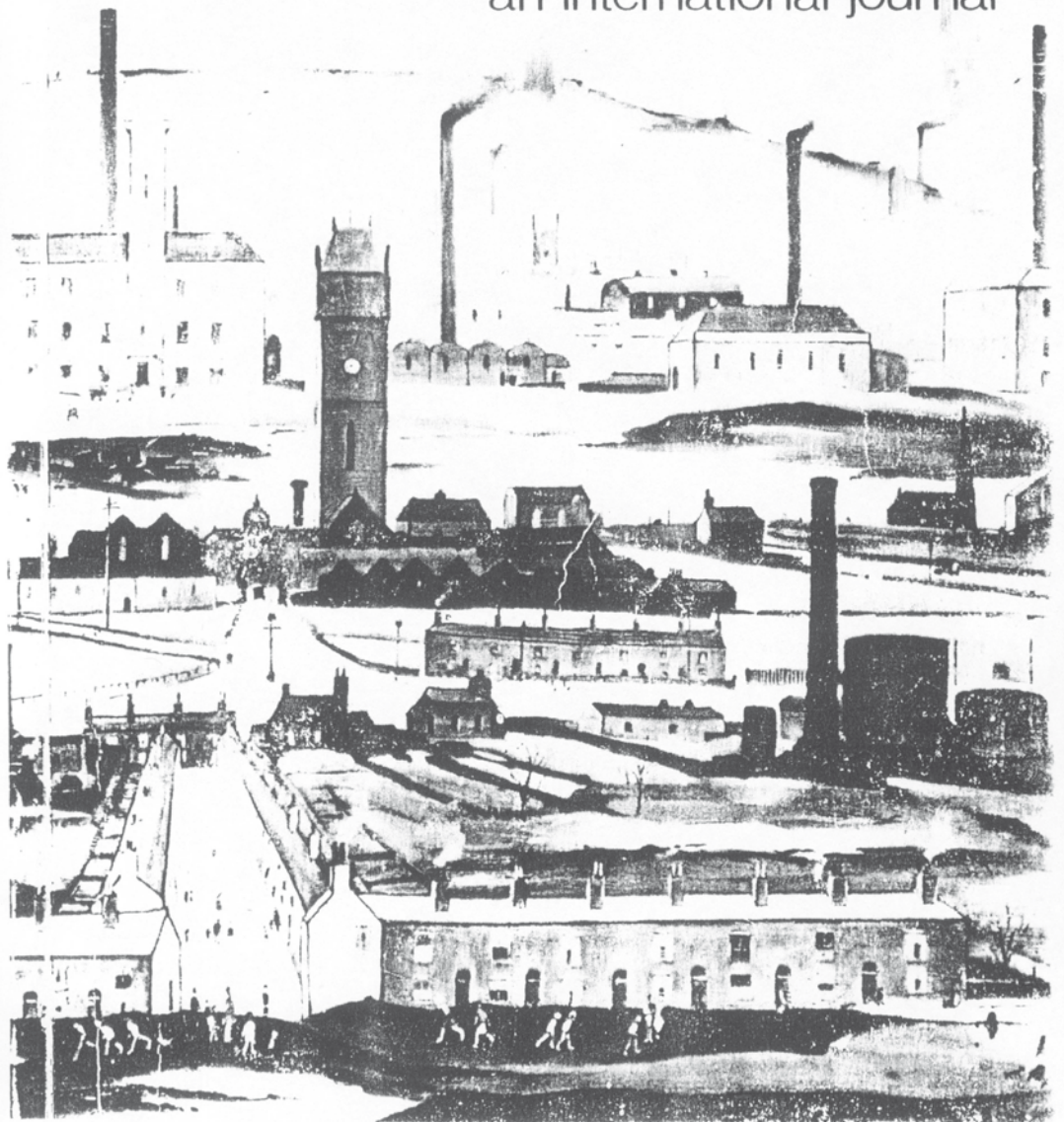
The answer surely
is a wide spectrum
managers or owner-
owned and controlled
partial worker
the new job of
what about the
union's role?

This paper
functioning
owned firm.
and modifying
The legitimate
models of the

It must be
at democratic
stock ownership
majority
ownership
the traditional
different
control

*Economic
and New*

economic and industrial democracy an international journal



Volume 9 Number 4 November 1988

Spis treści

<i>Wprowadzenie (2010 r.)</i>	3
1. Wstęp	4
2. Rola związku w zakładzie: związek jako usankcjonowana opozycja	4
3. Alternatywna rola związku w zakładzie: tradycyjne negocjacje zbiorowe	5
4. Inna rola związku w zakładzie: przedsiębiorstwo zdominowane przez związek	6
5. Model nie związkowy: opozycja powstająca doraźnie	6
6. Inny model „nie związkowy”: dobrzy menedżerowie	8
7. Rola struktur ponadzakładowych: związek jako federacja	9
8. Od umowy o pracę po głosowanie pracowników-właścicieli	9
9. Przemiana związku w kierunku usankcjonowanej opozycji	12
LITERATURA	16
<i>Rola związku zawodowego w przedsiębiorstwie pracowniczym (ESOP Seminar)</i>	16
<i>Wprowadzenie do zeszytu nr 11 „Demokracji Gospodarczej”, (J an Koziar)</i>	18

WPROWADZENIE (2010 r.)

Prezentowana obecnie praca Dawida Ellermana była publikowana w polskim tłumaczeniu w 1991 roku w 11. Zeszycie, wydawanej przeze mnie we Wrocławiu, serii „Demokracja Gospodarcza”.

Autor pracy omawia fundamentalny dla demokracji gospodarczej sposób włączania się związków zawodowych w akcjonariat pracowniczy. Rozważane tu relacje i nowe funkcje związków zostały już w dużej mierze zrealizowane w Stanach Zjednoczonych podczas, i po, pracowniczych wykupach przedsiębiorstw, dokonywanych właśnie z inicjatywy związków zawodowych.

Dawid Ellerman łączy teoretyczną wiedzę w zakresie demokracji gospodarczej z umiejętnościami praktycznymi. Był mianowicie doradcą pracowniczomenedżerskiej prywatyzacji w Słowenii. Kraj ten ma dzisiaj najwyższy w Europie procent udziałów pracowniczych, zachował majątek narodowy w swoich rękach i ma prawie dwukrotnie wyższy PKB na głowę mieszkańca niż Polska.

W związku z obecnym programem naszego Ministerstwa Gospodarki prywatyzacji pracowniczej, wyjaśnienie pozytywnej relacji między związkami zawodowymi a akcjonariatem staje się problemem pierwszej wagi.

Po tekście Ellermana zamieszczam część swojego wprowadzenia do zeszytu nr 11. „Demokracji Gospodarczej” poświęconą powyższemu problemowi.

Jan Kozia

1. Wstęp

Potrzeba sprawiła, że własność pracownicza pojawiła się w wielu firmach uzwiązkowanych. Fakt ten nasuwa pytanie o nowe zadania związku zawodowego w przedsiębiorstwie z własnością pracowniczą.

Odpowiedź zależy od typu własności pracowniczej, których jest wiele: od akcjonariatów opianowanych przez menedżerów lub podmioty z zewnątrz, do przedsiębiorstw o stu procentowej własności pracowniczej, kontrolowanych przez pracowników. W pierwszym przypadku związek odgrywa tradycyjną rolę, uzupełnioną o działania na rzecz dalszej demokracji własności pracowniczej.

A co z przedsiębiorstwami o już demokratycznej własności pracowniczej? Jaka jest w nich rola związku?

Niniejsza praca rozważa nowy cel: funkcjonowanie związku jako usankcjonowanej opozycji w przedsiębiorstwie z demokratyczną własnością pracowniczą. Model ten modyfikuje konwencjonalną rolę związku w nowych warunkach przedsiębiorstwa pracowniczego. Model usankcjonowanej opozycji jest różny od innych omówionych dalej modeli związku w przedsiębiorstwach z własnością pracowniczą.

Należy podkreślić, iż niniejsze rozważania dotyczą głównie demokratycznych przedsiębiorstw pracowniczych. Nie dotyczą one ESOP-ów z mniejszościowym udziałem własności pracowniczej lub z większością kapitału pracowniczego jednak bez efektywnej pracowniczego kontroli. W takich hybrydach tradycyjne metody działania związku są dalej aktualne. Odmianą sytuację mamy w przypadku własności pracowniczej z efektywną kontrolą nad przedsiębiorstwem, tak jak to ma miejsce w ESOP-ie demokratycznym lub w kooperatywie wytwórczej.

Kiedy pracownicy wybierają radę nadzorczą na zasadzie „jeden człowiek, jeden głos”, wówczas należy przemyśleć na nowo rolę związku zawodowego.

2. Rola związku w zakładzie: związek jako usankcjonowana opozycja

Własność pracownicza w przedsiębiorstwie, w formie spółdzielni lub ESOP-u, implikuje wprowadzenie samorządu w miejscu pracy. W Stanach Zjednoczonych, Anglii i innych krajach przez 200 lat doświadczeń politycznej demokracji wyłoniło się wiele jej zasad.

Fakt wejścia demokracji w sferę gospodarki jest oczywisty.

W politycznej demokracji, w systemie dwupartyjnym partia nie będąca u władzy formuje zinstytucjonalizowaną opozycję. Legalna opozycja tworzy niezależną bazę polityczną dla tych, którzy pragną wyrazić swe opinie i poglądy polityczne różne od oficjalnych. Bez takiej bazy ci, którzy nie są u władzy mogą zostać odizolowani, rozproszeni i stłumieni. Wówczas nie ma skutecznej kontroli i równowagi.

Prawdziwa demokracja wymaga istnienia dwóch lub więcej partii – jednopartyjna demokracja jest oszustwem. Wskaźnikiem istnienia demokracji jest fakt istnienia usankcjonowanej opozycji. Tę zasadę stosujemy też do demokracji w firmach. Istnieje naturalne

pole działania dla związku lub struktury związkopodobnej jako usankcjonowanej opozycji, w każdym środowisku pracowniczym.

Jak ma się naczelna idea demokracji dwupartyjnej do demokratycznego przedsiębiorstwa?

Nie chodzi tu o kopiowanie detali schematu politycznego, lecz o zastosowanie fundamentalnej zasady, iż demokratyczny charakter organizacji wymaga istnienia zinstytucjonalizowanej opozycji.

Zanim szczegółowo zaprezentujemy model związku jako tego rodzaju opozycji, przyjrzyjmy się kilku alternatywnym modelom.

3. Alternatywna rola związku w zakładzie: tradycyjne negocjacje zbiorowe

W dyskusjach o związkach zawodowych i własności pracowniczej często zaznacza się skłonność do przypisywaniu pracownikowi-właścicielowi dwu przeciwstawnych ról w następującej relacji: pracownikiem ma być w dzień a właścicielem w nocy, kiedy śpi. Według tej koncepcji związek dalej ma reprezentować pracownika jako pracobiorcę, podczas gdy dyrekcja reprezentuje go jako właściciela. Powinno się unikać takich schematów. Powyższa koncepcja wynika z braku przemyślenia nowej roli zarówno związku jak i pracownika-właściciela opierając się na dawnych, stereotypach. Pracownik – właściciel nie jest pracobiorcą w dzień a właścicielem w nocy. Możemy sobie wyobrazić sytuację, kiedy konwencjonalne role są odwrócone, kiedy to dyrekcja chce podnieść płace, a związek zamiast tego chce zwiększyć inwestycje. Gdy demokratyczne przedsiębiorstwo niefortunnie przejmuje niektóre cechy demokracji politycznej, wówczas może zajść sytuacja, kiedy to zarząd pragnie zapewnić sobie ponowny wybór poprzez podwyżkę płac pracowników a związek podaje w wątpliwość takie spożytkowanie funduszy przedsiębiorstwa. W konwencjonalnych przedsiębiorstwach dyrekcja rzadko inicjuje podwyżki płac, a związek sprzeciwia się im. Przy własności pracowniczej może być inaczej.

Trzeba odrzucić utarty i bardzo uproszczony pogląd, że związek w przedsiębiorstwach pracowniczych powinien się koncentrować na tradycyjnych związkowych problemach, takich jak płace i warunki pracy. W nowej sytuacji, możliwe jest podjęcie także innych problemów, jak: uprawnienia zarządu, inwestycje, marketing, sprzedaż, kontrola kosztów, planowanie i strategia. Jest to zarazem jedna z istotnych różnic między ideą związku jako usankcjonowanej opozycji a radami społecznymi w kooperatywach Mondragonu (patrz Thomas & Logan, 1982; Ellerman, 1984 b). Rady te mają pewną funkcję opozycji, ale ich główne działanie dotyczy warunków pracy i poziomu życia.

4. Inna rola związku w zakładzie: przedsiębiorstwo zdominowane przez związek

W modelu ze związkiem dominującym nad przedsiębiorstwem uważa się, że związek powinien mieć nie tylko wgląd w radę nadzorczą, ale powinien ją kontrolować. Rada po-

winna być w tym przypadku wybierana przez związek. Jednym słowem, jedynie związek miałby kontrolę nad przedsiębiorstwem z własnością pracowniczą.

Znamy dobrze takie jednopartyjne demokracje. Model taki miałby tę samą wadę, co w polityce. Co będzie, gdy nadejdzie czas zmiany ekipy zarządzającej? Ci co mają władzę, szybko jej nie oddają.

W takim modelu nie istnieje niezależna, oficjalna grupa będąca w opozycji do zarządu. Co odważniejsze jednostki będą się wprawdzie sprzeciwiały, ale taki sprzeciw bez wsparcia organizacyjnego może być łatwo odizolowany i stłumiony. Demokracja może się szybko zdegenerować i przejść w tyranie, kiedy grupa u władzy ogłosi, iż reprezentuje „wolę ludu”.

Gdy rząd wyraża „wolę ludu” i buduje „dobrobyt” całego społeczeństwa, opozycja może reprezentować jedynie „partykularny interes”. Realizowanie takich interesów w stosunku do „dobra ludu” jest uważane za nieodpowiedzialne i nielegalne, dlatego też siła „społeczeństwa” skierowana jest na zniwiedzenie opozycji w stosunku do „ludu”.

Takie zjawisko mogłoby zaistnieć w przedsiębiorstwie zdominowanym przez związek.

Gdy związek wybiera zarząd, jakakolwiek opozycja może być uznana za antyzwiązkową i może zostać stłumiona.

5. Model nie związkowy: opozycja powstająca doraźnie

We współczesnej teorii organizacji przedsiębiorstw występuje model partycypacyjnego zarządzania. Istnieje wiele jego typów, jakie stosowano w konwencjonalnych (nie pracowniczych) i nieuzwiązkowanych przedsiębiorstwach: programy QWL¹, kółka jakości, grupy reorganizacji pracy, pracownicze grupy autonomiczne i sponsorowane przez firmę mechanizmy regulowania sporów. Doświadczenia te mogą mieć pewną wartość dla przedsiębiorstw będących własnością pracowniczą. Ale czy są one wystarczające?

Odpowiedź zależy częściowo od wielkości firmy. W małych zakładach będących własnością pracowniczą (powiedzmy poniżej 30 pracowników), systemy partycypacyjnego zarządzania mogą być wystarczające (patrz np. Saglio i Hickman, 1982). Ale ważne jest zrozumienie – dlaczego? Małe, demokratyczne przedsiębiorstwo może poradzić sobie bez zorganizowanego ciała opozycyjnego, ponieważ potrzebna akcja sprzeciwu ad hoc może być zorganizowana łatwo w razie zaistnienia potrzeby.

Inaczej jest w dużych firmach. Ze wzrostem rozmiarów firmy, coraz trudniej jest stworzyć doraźną opozycję.

W dużej firmie z niedemokratycznym ESOP-em, przewodniczący związku nie miałby kłopotu, aby usprawiedliwić udział związku zarówno w negocjacjach zbiorowych jak i demokratyzacji struktury ESOP-u. Ale ten sam przewodniczący związku jak i pracownicy mogą sądzić, że przy demokratycznym samozarządzaniu nie ma potrzeby istnienia związku. Pracownicy mogliby zorganizować nowy związek, gdyby zaistniała taka potrzeba.

¹ Quality of Work Life – jakość życia w pracy (przyp. J.K.)

Byłaby to jednak niemądra strategia. Koszty organizowania ad hoc związku lub innego opozycyjnego ciała są tak duże, że byłoby to możliwe jedynie w przypadku dużych nadużyć ze strony kierownictwa firmy.

Ponadto, jednym z podstawowych nadużyć władzy jest zwiększanie kosztów istnienia opozycji. W politycznych jednopartyjnych demokracjach charyzmatyczne jednostki spoza władzy, które mogłyby skupić skuteczną opozycję są przez władzę nękanie i w końcu więzione pod różnymi zarzutami, lub zmuszane do emigracji. Te same działania władzy mogą mieć miejsce w łagodniejszej formie w przedsiębiorstwach demokratycznych bez stabilnie zorganizowanej opozycji. Potencjalni rywale – liderzy mogą być zwolnieni z pracy z powodów „ekonomicznych”. Inne osoby rozważające zorganizowanie opozycji dojdą do wniosku, że koszty tego mogą być za wysokie.

Nie można nie doceniać kosztów zorganizowania opozycji ad hoc. Błąd takiego niedocenia idzie w parze z argumentem, że systemy partycypacyjnego zarządzania czynią ciało opozycyjne w rodzaju związku, niepotrzebnym w dużej demokratycznej firmie. Jaka jest jednak rzeczywista gwarancja, że systemy partycypacyjne będą podtrzymywane, kiedy zagrożą osobom będącym u władzy? Dyrekcje mogą uczynić systemy partycypacyjne nieskutecznymi, bez potrzeby ich zawieszenia. Programy partycypacyjne mogą zostać osłabione poprzez wprowadzenie do nich bezużytecznych czynności. Ich znaczenie może być powoli ograniczane i pomniejszane aż do momentu, kiedy programy te będą uznane za bezpieczne dla osób będących u władzy.

Ale powie ktoś, że pracownicy powstaną i upomną się o swoje prawa! Jest to podobne do argumentacji, że gdy wybrani przywódcy w demokracji jednopartyjnej nadużyją swej władzy, to wyborcy powstaną i ich usuną. Ale nie jest to takie proste. Nawet zakładając, że dysponujemy kompetentnymi kandydatami, trzeba mieć środki i organizację by przeciwstawić się władzy. Jeśli potrzebna organizacja jeszcze nie istnieje, władza będzie prawdopodobnie zdolna izolować każdy ośrodek oporu i stłumić każdy sprzeciw.

Koncepcję opartą na założeniu, że koszty szybkiej i skutecznej samoorganizacji niezorganizowanych wyborców w formalnej demokracji są niskie, nazwiemy koncepcją opozycji powstającej doraźnie (pop-up opposition).

Założenie, że opozycja może pojawić się i usunąć władzę jest stałym elementem demokratycznych życzeń emanujących z literatury przedmiotu. Jednakże przykłady tego są w historii politycznych demokracji jednopartyjnych bardzo rzadkie.

To samo można powiedzieć o innych organizacjach z formalnymi mechanizmami wyborczymi. Rozpatrzmy spółkę akcyjną. Dlaczego rozproszeni i niezorganizowani posiadacze akcji są tak rzadko zdolni wyprzeć „okopany” zarząd? Czy dlatego, że zarząd tak rzadko nadużywa swojej władzy? Chyba nie. Skuteczna opozycja nie pojawia się, ponieważ koszty zorganizowania jej są niewspółmiernie wysokie.

Jeśli przykłady potwierdzające teorię doraźnie powstającej opozycji są tak rzadkie, to w jaki sposób może ktokolwiek jej bronić? Niewielu, jeśli ktokolwiek, broni jej w sposób otwarty. Ale wielu robi to w sposób zamaskowany. W rzeczywistości jest to zbankrutowana koncepcja dla tych, którzy nie zrozumieli dotychczas żelaznych zasad rządów oligarchii w dużych, formalnie demokratycznych, organizacjach.

6. Inny model „nie związkowy”: dobrzy menedżerowie

Przy omawianiu „nie związkowego” modelu demokratycznej, wspomnieć należy o jeszcze jednej analogii politycznej. Jedną z rozpowszechnionych tez, przedstawianą pod różnymi postaciami, utrzymuje iż jeżeli władzę posiadają „odpowiedni ludzie”, wówczas realizowana będzie właściwa polityka i jakakolwiek forma opozycji nie jest konieczna. Istnienie opozycji usprawiedliwione jest bowiem jedynie w wypadku, gdy rząd nie pozostaje w rękach „właściwych ludzi”, którymi są np. „święci”, absolwenci Harvardu bądź filozofowie. Dobry rząd sprawia, że opozycja jest niepotrzebna; w przeciwnym wypadku należy zmienić rząd.

Koncentrowanie się raczej na „właściwych ludziach” u władzy niż na systemie strukturalnym, występuje w większości pozycji literaturowych dotyczących zarządzania. Większy nacisk kładzie się na doskonałość pojedynczych menedżerów, niż na systemy zarządzania, które mogłyby dobrze działać bez zakładania doskonałości na górze. Skupienie uwagi na kierownictwie jest powodem zaniedbań problemów strukturalnych, gdyż zakłada się, że to właśnie doskonali kierownicy powinni być w stanie pokonywać bariery w biznesie, tak wewnętrzne jak i zewnętrzne. Tymczasem podstawowym dogmatem teorii organizacyjnej jest to, że organizacje nie powinny być tak projektowane, jak gdyby miały nimi zarządzać jedynie osoby doskonałe. Nie oznacza to opowiadania się za miernym kierownictwem.

W polityce można natknąć się na wspomnianą już tezę, że jeśli właściwi ludzie sprawują władzę, to opozycja jest niepotrzebna. W przypadku przeciwnym należy zmienić rząd.

Ale jak? Gdy „nieodpowiedni ludzie” odchodzą, ich odejścia są zazwyczaj trudne: drogo okupione. Podstawową funkcją instytucjonalnej opozycji jest krytyka, powściąganie oraz, jeśli to możliwe, wprowadzanie zmian w złym rządzie.

W demokratycznej firmie prawomocna opozycja miałaby do spełnienia te same zadania – krytykowanie, powściąganie i przeprowadzanie zmian w złym zarządzie. Jego usunięcie nie zawsze jest dla przedsiębiorstwa najlepszym rozwiązaniem – może zabraknąć fachowego, kompetentnego następcy. Poza tym ważniejsze dla opozycji jest utrzymanie kontroli, zmniejszanie niepowodzeń i usprawnianie zarządzania.

Nie wolno jednak czynić odwrotnego założenia, iż liderzy opozycji są z kolei wszystko wiedzący i widzący. Wiadomo, że ludzie o zupełnie przeciętnej wnikliwości mogą dostrzec w programie zarządu wady, które dla kierowników promujących ten program są niewidoczne.

7. Rola struktur ponadzakładowych: związek jako federacja

Jaka relacja zachodzi między związkiem zawodowym w demokratycznym zakładzie a związkową strukturą ponadzakładową?

Problem zadań ponadzakładowej organizacji związkowej przybliżyć można przez powrót do podstawowych pytań: dlaczego pracownicy – właściciele zrzeszają się?

– Aby razem dokonać więcej, niż mogliby dokonać sami.

Federacje lub stowarzyszenia firm, których właścicielami są pracownicy mają większą szansę przetrwania i pomyślnego rozwoju, niż pojedyncze zakłady. Głównym przykładem stabilności i dynamizmu, jakie mogą być osiągnięte dzięki zjednoczeniu przedsiębiorstw pracowniczych (por. D. Ellerman, 1984 b) jest grupa spółdzielni Mondragonu, zorganizowana wokół swego centralnego banku – Caja Laboral Popular.

Powstaje pytanie – jak się zrzeszać? Związki zawodowe są naturalną odpowiedzią. Obecne organizacje pracownicze, związki ponadzakładowe, mogą same podjąć dodatkową rolę służenia jako grupowe centrale (podobnie jak Caja), dla miejscowych zakładów przekształconych w przedsiębiorstwa pracownicze. W takim przypadku uległyby zmianie niektóre tradycyjne relacje między strukturą zakładową i ponadzakładową. W firmach będących własnością pracowników niepotrzebne są instrukcje jak pertraktować ze swoim własnym zarządem. Możliwość głosowania sprawia, iż niepotrzebny staje się również fundusz strajkowy. Gdy jest wystarczająco dużo głosów za strajkiem, to znaczy, że jest także wystarczająco dużo głosów właścicieli, aby problem rozwiązać.

Zamiast pomocy w rokowaniach zbiorowych bądź w organizowaniu funduszu strajkowego, pracownicy – właściciele potrzebują wsparcia handlowego oraz technicznego. Potrzebują także pomocy szkoleniowej, kapitału, a nawet wsparcia w zakresie rozwijania przedsiębiorczości.

Model ponadzakładowej struktury typu „Caja” wymagałby otwartego przemyslenia zmiany relacji zachodzących między związkami zakładowymi i ponadzakładowymi. Uzasadnienie dla opłat przekazywanych związkowi ponadzakładowemu zależałoby od jego pomocy dla związku zakładowego. W najgorszym przypadku relacja ta mogłaby być oparta na umowie włączającej pracowników – właścicieli w ponadzakładowe systemy ubezpieczeń emerytalnych i zdrowotnych. W najlepszym – związek ponadzakładowy (organizacja regionalna) mógłby służyć jako centrala federacji demokratycznych firm i zapewnić im pełen wachlarz pomocy handlowej, technicznej, edukacyjnej, prawnej i finansowej.

8. Od umowy o pracę po głosowanie pracowników-właścicieli

Bogata literatura dotycząca legalnej opozycji zajmuje się głównie rolą opozycji w stosunku do władzy państwowej. Niewiele jest prac omawiających zorganizowaną opozycję w demokratycznych organizacjach pozarządowych. Głównym wyjątkiem jest tutaj opracowanie Lipseta, Trow’a, Colemana (1962) zatytułowane „Union Democracy” (Demokracja Związkowa). Jednak tematem niniejszej pracy nie jest rola opozycji w obrębie związku jako organizacji, lecz przebudowa samego związku w prawnie usankcjonowaną opozycję w demokratycznej firmie, należącej do pracowników.

Autor wysuwa tezę, iż struktura organizacyjna, która funkcjonowałaby jako opozycja, powinna być wbudowana w każdy, od średniego do dużego, należący do pracowników i kontrolowany przez nich, zakład. Jeśli przed wprowadzeniem własności pracowniczej nie istniał żaden związek zawodowy, należy stworzyć podobną organizację. Natomiast jeśli związek już istnieje powinien on przejść od roli przeciwnika do roli opozycji, które to role znacznie się od siebie różnią. Kierownictwo i opozycja tworzą jedną drużynę. Opozycja

wspiera tę samą grupę, którą prowadzi zarząd, czyli pracowników zakładu. Można to porównać do amerykańskiej demokracji politycznej, gdzie jedna partia rządzi krajem, druga pozostaje w stosunku do niej w opozycji, co nie znaczy, że jest antyamerykańska.

W demokratycznym zakładzie z własnością pracowniczą umowa o pracę powinna wraz z upływem czasu ulegać zmianie. Teoretycznie pracownicy nie są „siłą roboczą” w firmie o strukturze demokratycznej, opartej na pracy (por. Ellerman, 1984 a). Stają się oni właścicielami z tytułu swojej pracy, a więc przechodzą na samozatrudnienie. Lecz ta nowa struktura prawna wbudowana jest w szkielet starej. Stąd też zewnętrzny system prawny uważa pracowników raczej za pracowników zatrudnionych w firmie (niż wspólnie samozatrudniających się).

Jako właściciele firmy, pracownicy wpływają na cały zakres działalności zakładu, na inwestowanie i sprzedaż w równym stopniu jak na płace i warunki pracy. Te i inne aspekty działalności firmy powinny być przedstawiane w rocznym planie o szerokim zakresie, który powinien podlegać głosowaniu na corocznym zebraniu członków. Roczny plan przedsiębiorstwa przedstawia planowany zakres działania: od projektów inwestycyjnych do poziomu wynagrodzeń na nadchodzący rok podatkowy. Przed takim rocznym spotkaniem powinny odbywać się systematyczne negocjacje i dyskusje nad owym projektem tak, aby był on z pełnym zrozumieniem zatwierdzony na corocznym posiedzeniu zgromadzenia generalnego. Wydaje się właściwe rozszerzenie negocjacji zbiorowych o negocjacje i dyskusje nad takim planem. W ten sposób stare instytucje mogą ulec zmodyfikowaniu i wzbogaceniu o nowe możliwości.

Pracownicy należący do związku przyzwyczajeni są do używania układu zbiorowego jako zabezpieczenia swoich praw i obrony przeciwko nadużyciom. Nieprzyzwyczajeni zaś są do wykorzystywania demokratycznej struktury do realizowania swoich praw bezpośrednio. Stąd, byłoby naturalne w nowych warunkach, gdyby pracownicy i przywódcy związkowi rutynowo powrócili do starych zwyczajów i używali umowy zbiorowej jedynie do zabezpieczenia i domagania się swoich praw.

Jednak, w całkowicie demokratycznym zakładzie zarządzanie poprzez związkowe negocjacje zbiorowe nie jest właściwe, gdyż w rzeczywistości oddaje firmę zarządowi – tak jakby był on właścicielem. W przypadku, gdy pracownicy – właściciele uważają związek za organizację, której zadaniem jest domaganie się praw wynikających z umowy, cała wewnętrzna demokratyczna struktura przedsiębiorstwa będzie nadużywana i niedorozwinięta. Prawo pracowników do głosowania jako właścicieli zniknie. Te demokratyczne, lecz nie wykorzystywane możliwości ulegną kierownictwu przedsiębiorstwa, jako nie kwestionowanej, odnawiającej się dyrektorskiej elicie. Dyrektorzy zarządzać będą jak gdyby byli właścicielami pertraktującymi ze związkiem zawodowym. Znowu decydujące znaczenie będzie miała oligarchia powstrzymywana jedynie przez związek. Dlatego też model związku zawodowego jako opozycji nie powinien polegać tylko na negocjowaniu umów zbiorowych, jako na jedynym mechanizmie zarządzania w demokratycznym zakładzie.

Jak w praktyce oparcie się na starych umowach zbiorowych, jako na jedynym instrumencie współzarządzania przemysłowego, może zostać przystosowane do nowego, demokratycznego systemu w zakładzie należącym do pracowników? Dla związku jednym, ze

sposobów może być wynegocjowanie włączenia podstawowych ustaleń dawnej umowy zbiorowej bezpośrednio do konstytucji nowej, demokratycznej firmy. Ustalenia mogłyby zawierać zarys opozycyjnej roli związku, systemem składania skarg (ang. grievance procedure) oraz tworzenie i wykorzystywanie funduszu pokrywającego koszty działania związku. Takie ustalenia dotyczące roli związku byłyby włączone w tę część wewnętrznego prawa spółki, która nie może ulec zmianie bez osiągnięcia bezwzględnej większości głosów członków (np. dwóch trzecich).

Opozycja ma siłę, ale nie jest u władzy. Model opozycyjny nie jest modelem dwuwładzy, nie jest modelem współdecydowania. Członkowie rady nadzorczej są wybranymi reprezentantami pracowników w strukturze kierownictwa firmy. Rada upoważniona jest do selekcji menedżerów. Opozycja, czyli związek zawodowy, nie jest u władzy jako część kierownictwa i formalnie nie dzieli władzy, jak w przypadku systemu wspólnego decydowania.

Istota opozycji opiera się na różnicy między decydowaniem a przeciwstawianiem się. Opozycja w systemie demokratycznym nie pretenduje do sprawowania władzy². Opozycja taka może istnieć tylko wtedy, gdy działa prawomocnie wybrany rząd, mający mandat społeczeństwa. Działalność opozycji wymaga posłuszeństwa względem tego rządu. Istnienie opozycji jest możliwe jedynie wtedy, gdy uznaje się jej prawo do przeciwstawiania się, ale nie prawo do rządzenia. Działalność opozycji jest niezwykle korzystna tylko wtedy, gdy jest ciągła (nieprzerwana), a nie wtedy gdy będzie doraźna, wywołana potrzebą chwili.

W modelu usankcjonowanej opozycji instrumentem władzy demokratycznej, stosowanym przez związek, nie jest już kontrakt, ale prawo głosu. Ostatecznym środkiem nacisku na radę nadzorczą i zarząd jest zagrożenie usunięciem, a i ono może być dokonane tylko poprzez głosowanie, a nie poprzez wykorzystanie umowy o pracę. Opozycja w przedsiębiorstwie pracowniczym powinna działać poprzez głosowanie w ramach demokratycznej struktury zakładu, nie poprzez umowę zbiorową. Występuje tu analogia z demokracją polityczną, w ramach której opozycja opiera się na potencjalnej sile głosowania, a nie na jakimś zestawie umów i ustaleń.

Usunięcie władzy jest zbyt radykalną sankcją, by stosować ją w zwyczajnych sytuacjach. Potrzebne są pośrednie działania, by wpływać na system władzy przedsiębiorstwa z dnia na dzień lub z tygodnia na tydzień.

W następnym rozdziale przedstawiono sugestie związane z:

- wprowadzeniem z urzędu jednego miejsca w radzie nadzorczej dla lidera opozycji,
- powołaniem komitetu d/s skarg, którego zadaniem byłby niezależny osąd procedury załatwiania skarg,
- rozwojem wolnej prasy, ułatwiającej publiczny dialog między zarządem i pracownikami,
- programem dla menadżerów i członków rad nadzorczych, dotyczącym stosowania metod demokratycznego zarządzania,
- programami szkoleniowymi dla pracowników.

² W demokracji politycznej chodzi tylko o okres między wyborami (uwaga J.K.)

9. Przemiana związku w kierunku usankcjonowanej opozycji

Rola opozycyjna związku jest ważna dla:

- zagwarantowania podstawowych praw członkowskich wszystkim pracownikom,
- zapewnienia udziału przedstawicieli związków zawodowych (ang. steward) w postępowaniu spornym (ang. grievance procedure – postępowanie w sprawie skarg, zażaleń itp.),
- zapewnienia istnienia (obiegu, funkcjonowania) wolnej prasy w celu utrzymania kontaktów i dyskusji między pracownikami na terenie całego przedsiębiorstwa,
- monitorowania działalności rady nadzorczej i zarządu,
- publicznego zgłaszania pytań dotyczących programów zarządu,
- spotkań na poziomie najniższym (tak, by nie mogły one być zdominowane przez zarząd),
- występowania w roli advocatus diaboli³,
- wysuwania alternatywnych kandydatów na stanowiska w radzie nadzorczej i w zarządzie,
- niezależnej oceny dokonań zarządu,
- oceny planowanych przedsięwzięć przedsiębiorstwa oraz
- nadzorowania procesu przygotowania planów alternatywnych.

Jedną z głównych zmian, wcześniej omówionych, jest odejście od opierania się na umowie o pracę (labour contract) jako jedynej bazie działania. Inne zmiany w tradycyjnych umowach związkowych są również wskazane. Zbyt duża ilość związków w przedsiębiorstwie demokratycznym mogłaby negatywnie wpłynąć na współdziałanie i wewnętrzną strukturę demokratyczną. W sposób istotny mogłaby skłócić wzajemnie istniejące związki. Mogłoby to być szczególnie niekorzystne przy wielozwiązkowych pracowniczych wykupach przedsiębiorstw, chyba że związki przejściowo połączą się. Model opozycyjny to model pojedynczego związku.

Inne zmiany wyprowadzają związek, rozumiany jako opozycja, poza ramy tradycyjnego prawa pracy. Już wcześniej zauważyliśmy, że ustalone zadania dla związku – opozycji obejmują wszystkie problemy związane z interesami danego przedsiębiorstwa, a nie tylko tradycyjne przedmioty negocjacji jak płace, zapomogi i warunki pracy.

Innym novum które, przyczynia się do odejścia od tradycyjnych zadań związku jest wielkość grupy przez niego obsługiwanej. W założeniu opozycja musi obejmować wszystkich ludzi pracujących w zakładzie. Praktycznie powinna być otwarta na cały personel nie

³ Obrońcy poglądu niesłusznego dla lepszego sprecyzowania przez stronę przeciwną poglądu słusznego (uwaga: J.K.)

zarządzający. Rozdział pomiędzy dawną grupą objętą negocjacjami a innymi pracownikami, nie wchodzącymi w skład zarządu, powinien być zlikwidowany.

Powinna istnieć jedna procedura prowadzenia spraw, otwarta dla wszystkich pracowników z przedstawicielem wyznaczonym przez działający w nowej formule związek.

Jest ważne, aby siła związku opozycyjnego była należycie oparta na konstytucji (statucie) danej firmy, a nie wynikała tylko z praw dotyczących stosunków pracy w danym kraju. Większość prawa pracy, oparta wyłącznie dla stosunku pracodawca – pracownik, nie będzie właściwa dla demokratycznego przedsiębiorstwa będącego własnością pracowniczą. Oparcie się na takim prawie pracy stopniowo spychałoby przedsiębiorstwo z drogi modelu zarządzania demokratycznego w kierunku konwencjonalnego modelu negocjacji zbiorowych pomiędzy pracownikami a zarządem.

Przewodniczący związku spełnia funkcję przewodniczącego opozycji. Taki opozycyjny lider powinien mieć z urzędu miejsce w radzie nadzorczej z prawem głosowania i powinien być upoważniony do przedstawiania spraw w ramach porządku dziennego na posiedzeniach rady. Taki wgląd opozycji w prace rady będzie powstrzymywał zarząd od dokonywania zasadniczych zmian, takich jak, zaakceptowanie faktu dokonanego bez uprzedniej analizy krytycznej. Przewodniczący związku-opozycji powinien być wybrany bezpośrednio na zebraniu zgromadzenia ogólnego przedsiębiorstwa demokratycznego, w którym mogą brać udział wszyscy pracownicy nie wchodzący w skład zarządu.

Rada nadzorcza jest odpowiednikiem organu legislacyjnego państwa, a zarząd funkcjonuje jako organ wykonawczy. Ponieważ zarząd jest ustanowiony przez radę a nie bezpośrednio w głosowaniu, demokratyczna korporacja bardziej przypomina brytyjski system parlamentarny niż amerykański system prezydencki. Dyrektor naczelny jest bardziej premierem niż prezydentem. Organ wykonawczy odgrywa rolę gabinetu łączącego dyrektora naczelnego z radą. Jednakże te porównania z parlamentem posiadają pewne ograniczenia. W parlamencie, lider opozycji jest liderem partii opozycyjnej, która publicznie występuje jako gotowa i zdolna do przejęcia rządu. W przedsiębiorstwie demokratycznym jest rzeczą niepożądaną, aby istniały jakiegokolwiek formy przypominające stałe partie polityczne⁴.

De facto, koncepcja związku jako opozycji w zinstytucjonalizowanej roli, pozwala utrzymać jedną z zasadniczych funkcji systemu dwu-partyjnego jednak bez wszystkich pułapek partii politycznych. Opozycja utworzona w ten sposób, odgrywa tylko rolę organizacyjną, nie posiada struktury partii politycznej i nie może przejąć zarządzania przedsiębiorstwem.

Osoba, która była liderem opozycyjnym może zostać wybrana na kierownika, ale wówczas musi zrezygnować ze swego poprzedniego stanowiska. Na przykład, przewodniczący związku w dużym demokratycznym ESOP-ie zrezygnował ze swojej funkcji, kiedy został dyrektorem naczelnym przedsiębiorstwa.

W demokratycznej firmie, stanowiącej własność pracowniczą, menedżerowie nie są pracodawcami pracowników. Inaczej niż w tradycyjnym systemie przeciwnym (antagonistycznym) kierownicy sprawują swoją władzę w imieniu ludzi, którymi zarządzają,

⁴ Mogą tylko powstawać doraźnie różne grupy mające odmienne zdanie na konkretne bieżące tematy (uwaga J.K.)

w imieniu pracowników firmy. Ale i bez tradycyjnego stosunku „pracodawca – pracownik” istnieją codzienne tarcia pomiędzy tymi, którzy wydają polecenia a wykonawcami. Istnieje ciągle potrzeba wypracowywania procedur postępowania w sprawach spornych w celu ochrony praw jednostkowych i zapewnienia możliwości odwoływania się w przypadkach indywidualnych.

W demokratycznym przedsiębiorstwie komisja pojednawcza mogłaby odgrywać rolę niezależnego, organu sądowiczego. Członkowie tej komisji byłiby również wybierani na zebraniach walnego zgromadzenia. Komisja pojednawcza byłaby sądem ostatniej instancji w postępowaniu spornym. Mechanizm rozwiązywania sporu mógłby być zapisany w statucie przedsiębiorstwa. Oprócz, wybranego przez ogół, lidera opozycji można by wybierać opozycyjnych liderów lub przedstawicieli związku (stewards) w poszczególnych warsztatach, czy działach przedsiębiorstwa. Przedstawiciele ci, wspieraliby lidera opozycyjnego w rozwiązywaniu sporu.

Każdy ustrój demokratyczny wymaga wolnej prasy. Kiedy przedsiębiorstwo demokratyczne jest wystarczająco duże aby wydawać gazetkę lub gazetę, nie powinna ona stanowić pasa transmisyjnego zarządu dla przenoszenia informacji do pracowników. Powinna być ona niezależna od zarządu, ale dostępna zarówno dla niego jak i opozycji. Finansowanie gazety nie powinno być pod żadną kontrolą zarządu. Wydawca – pracownik gazety i jego zespół powinni przyjąć rzetelną, obiektywną i bezstronną dziennikarską postawę przy przedstawianiu różnorodnych opinii i poglądów w zakładzie.

Ponieważ zebrania rady nadzorczej, w przeciwieństwie do zebrań państwowego ciała legislacyjnego, są zamknięte dla publiczności, publiczne przesłuchania kierownictwa przez opozycję (np. jak w Parlamencie Brytyjskim) nie powinny odbywać się na spotkaniach rady. Tego rodzaju publiczne zapytania i dialogi powinny mieć miejsce na zebraniach ogólnych raz w roku, jeżeli nie częściej – co pół roku, co kwartał. Pomiedzy spotkaniami, w każdym numerze gazetki powinno być przewidziane miejsce na publiczne zapytania skierowane do zarządu. Lider związku – opozycji przedkładałby pytania w formie pisemnej, zaś zarząd przedkładałby pisemne odpowiedzi do gazetki. Ten publiczny dialog powinien wносить ważny wkład w tworzenie dobrze poinformowanej opinii publicznej i do procesu demokratyzacji zarządzania w zakładzie.

Podobna praktyka istnieje w największej w Anglii firmie stanowiącej własność pracowniczą (30 tys. pracowników⁵) – John Lewis Partnership. Pracownicy mogą przysyłać niepodpisane listy do gazety zakładowej z pytaniami do zarządu w sprawach prowadzonej, praktyki i polityki. Kierownicy muszą przygotować pisemne odpowiedzi, drukowane razem z listem.

W firmie demokratycznej decydującą rolę odgrywa program szkolenia wewnętrznego: zarówno menedżerowie, członkowie rady nadzorczej, jak i pracownicy muszą spełniać w przedsiębiorstwie będącym własnością pracowniczą, nowe role. Menedżerowie bardzo chętnie podkreślają nową odpowiedzialność pracowników jako współwłaścicieli, lecz nie powinni być mniej gorliwi w uznawaniu konieczności zmian własnej roli i stylu pracy.

⁵ Obecnie (2010 r.) 70 tys. pracowników (uwaga J.K.)

Menedżerowie zatrudniani są przez członków rady, których wyboru dokonują pracownicy – właściciele. Władza sprawowana przez kierowników jest im przyznawana przez ludzi, którymi kierują. Jest to kompletnie inna sytuacja niż w zakładzie konwencjonalnym. Jednakże praktyka oraz doświadczenia menedżerów są często związane wyłącznie z konwencjonalnym przedsiębiorstwem. W firmie demokratycznej stosownym modelem menedżera jest lider demokratyczny, który widzi demokratyczną organizację raczej jako coś wartościowego, mobilizującego pracowników a nie jako przeszkodę dla siebie.

W rozwijaniu demokratycznego stylu, zarządzania mogą być przydatni konsultanci z zewnątrz, doświadczeni w demokratycznym zarządzaniu oraz kontakty z odpowiednimi menedżerami w innych demokratycznych przedsiębiorstwach i w dobrze kierowanych zakładach ze współdecydowaniem. Program demokratycznego, zarządzania powinien być częścią całościowego programu firmy, dotyczącego kształcenia i rozwoju.

Członkowie rady nadzorczej również stwierdzą, że ich sytuacja jest zupełnie inna w firmie z własnością pracowniczą. Rada nadzorcza w firmie demokratycznej jest analogiczna do kongresu czy parlamentu w demokracji politycznej. Jak dotąd rady nadzorcze w konwencjonalnych, prywatnych przedsiębiorstwach nie funkcjonują jako zgromadzenia demokratycznych reprezentantów.

W spółkach akcyjnych członkowie rady prawie nie mają bezpośredniego kontaktu z akcjonariuszami. W spółkach z o.o. członkowie rady mają zwykle osobisty lub osobisto-profesjonalny kontakt z właścicielami. W każdym przypadku, członkowie rady nie funkcjonują jako reprezentanci demokratyczni. Tak więc konwencjonalny model roli członka rady wymaga adaptacji do nowych warunków. Rada ustanawia zarząd, ale nie reprezentuje zarządu. Członkowie rady reprezentują wszystkich właścicieli – pracowników firmy, tzn. ludzi, którzy ich wybrali i którzy mogą ich usunąć. Członkowie rady muszą łączyć w sobie odpowiedzialność za mandat z energicznym przywództwem; jest to czasami dosyć subtelne połączenie.

Ponieważ pracownicy odeszli od roli tradycyjnego zatrudnionego i stali się pracownikami-właścicielami, również oni mają nowy zespół praw, obowiązków i trosk. Mają nowe spojrzenie na sprawy przedsiębiorstwa, które powinny być wyjaśnione. Część programu szkoleniowego powinna być nastawiona na zapoznanie członków ze stroną handlową przedsiębiorstwa, np. rozumienie zestawień finansowych, rozumienie w jaki sposób dynamika rynku towarowego determinuje przyszłe inwestycje lub wycofanie się z inwestycji. Inne tematy dotyczą praw i obowiązków w strukturze spółdzielczej, lub strukturze demokratycznego ESOPu, oraz historii własności pracowniczej. Aby zwiększyć udział członków w zebraniach działów, w zespołach i w życiu publicznym demokratycznego przedsiębiorstwa, program szkoleniowy powinien zawierać takie tematy jak procedury demokratyczne i wystąpienia publiczne. Czyli, powinien on rozwijać demokratyczną, zbiorową kulturę w przedsiębiorstwie.

LITERATURA

- de Jouvenel, Bertrand (1962), *On Power*. Boston: Beacon Press
- Ellerman, David (1984a) „Theory of Legal Structure: Worker Cooperatives”, *Journal of Economic Issues* XVIII (3) (September): 861-91.
- Ellerman, David (1984b) „Enterpreneurship in the Mondragon Cooperatives”, *Review of Social Economy* XLII (3) (December): 272-94.
- Lipset, Seymour, Martin Trow and James Coleman (1962) *Union Democracy*. Garden City: Anchor Books.
- Michels, Robert (1962) *Political Parties*. New York: Collier Books
- Oakeshott, Michael (1966) „On Magna Carta”, *Government and Opposition*. 1(2) (January): 266-71 (reprinted in Barker, 1971: 104-10).
- Saglio, Janet and Richard Hackman (1982) *The Design of Governance Systems for Small Worker Cooperatives*. Somerville MA: Industrial Cooperative Association.
- Thomas, Henk and Chris Logan (1982) *Mondragon: An Economic Analysis*. London: George Allen & Unwin.

Rola związku zawodowego w przedsiębiorstwie pracowniczym

źródło: „ESOP Seminar. A Union View”. Las Vegas 1986

Związki zawodowe w przedsiębiorstwach będących własnością pracowniczą mogą służyć, i rzeczywiście służą, ochronie interesów pracowniczych jak robią to w przedsiębiorstwach o konwencjonalnej własności.

David Ellerman z Industrial Cooperative Association określa rolę związku w przedsiębiorstwie będącym własnością pracowniczą lub w firmie spółdzielczej jako legalną opozycję. W zakładzie, gdzie pracownicy założyli spółdzielnię lub wykupili firmę o konwencjonalnej formie własności, związek w dalszym stopniu podtrzymuje swoją rolę równoważenia układu sił.

Przedsiębiorstwa o demokratycznej strukturze umożliwiają pracownikom wpływ na podejmowanie decyzji. Ale nawet w tych demokratycznych przedsiębiorstwach związek wypowiada się w imieniu pracowników jako grupy, aby zapewnić efektywność struktur demokratycznych.

James Smith, asystent Prezydenta United Steelworkes of America – USWA (Amerykański Związek Pracowników Przemysłu Stalowego) zauważa, że:

„Pracownicy-właściciele mają dwie grupy interesów wynikających z odrębnej roli pracownika i inwestora. Zapotrzebowanie na związki zawodowe w przedsiębiorstwach będących własnością pracowników utrzyma się, ponieważ pracownicy zachowują świadomość potrzeby ich istnienia. Ja z pewnością nie obawiałbym się o przyszłość USWA, nawet gdyby każdy pracodawca w USA zmienił się w przedsiębiorstwo ESOP-owe, ponieważ pracownicy nadal będą potrzebowali organizacji, poprzez którą mogą:

1. Uzyskiwać informacje o zarobkach i świadczeniach, jakie otrzymują inni w ich gałęzi przemysłu lub handlu;
2. Uzyskiwać informacje o prawdziwym stanie finansowym ich własnego pracodawcy, oraz oceniać znaczenie tego stanu finansowego z punktu widzenia ich własnych interesów jako pracowników;
3. Negocjować z zarządem ochronę lub poprawę ich poziomu życia, ubezpieczeń, dochodów emerytalnych etc;
4. Negocjować i wprowadzać w życie sprawiedliwe przepisy odnośnie awansu, degradacji, zwolnień, odwołań, zapobiegania niesłusznym decyzjom dyscyplinarnym, struktury stosunków płacowych i innych problemów dotyczących warunków pracy;
5. Ustanawiać i ulepszać warunki zdrowia i bezpieczeństwa pracy, informować się o zagrożeniach w miejscu pracy; oraz
6. Informować się o ich własnych interesach w procesach politycznych i prawnych danego społeczeństwa, stanu i narodu i działać kolektywnie w obronie tych interesów”.

Rola związku pozostaje nadal ważna. Funkcjonariusze związku nadal zbierają skargi a związek prowadzi negocjacje zbiorowe.

W rzeczywistości rola związku w przedsiębiorstwie będącym własnością pracowniczą jest większa. Oprócz reprezentowania indywidualnych praw pracowniczych, związek może wypowiadać się w imieniu pracowników jako właścicieli. Na przykład, w wykupie pracowniczym firmy Rath, związek służył jako nadzór dla dyrekcji, by gwarantować, że przedsiębiorstwo jest zarządzane zgodnie z interesem pracowników – właścicieli. Przedstawiciele związkowi zostali wciągnięci w proponowane zmiany przedsiębiorstwa na wszystkich jego poziomach, co obejmuje otrzymanie informacji i przegląd cen surowców, strategii płacowej, marketingu i inwestycji.

Pracownicy – właściciele mają dwa interesy: rozdzielić zyski poprzez wyższe płace oraz gromadzić zyski na inwestycje, Związek zawodowy w firmie będącej własnością pracowniczą musi uwzględniać nie tylko płace, ale również reinwestycje zakładu. W niektórych przypadkach związek może zająć stanowisko, że korzystniejsze jest reinwestowanie w zakładzie niż podwyższenie płac.

Związki powinny podejmować starania o wykorzystanie wiedzy i kwalifikacji wszystkich pracowników. Niedawno na przykład związek w Rath otrzymał rządową pomoc na szkolenie pracowników i rady nadzorczej w temacie jak lepiej razem pracować we własnym

przedsiębiorstwie. Kiedy udział pracowników jest połączony z pracowniczą własnością, lepsza łączność między pracownikami i dyrekcją może podnieść wydajność pracy. Jest mało danych, które świadczyłyby, że pracownicy nie odczuwają potrzeby istnienia związku zawodowego w przedsiębiorstwie będącym ich własnością. Badania w przedsiębiorstwach, gdzie istnieją związki sugerują, że większość pracowników wierzy, że związek nadal jest potrzebny by chronić ich interesy.

Redakcyjne wprowadzenie do zeszytu nr 11 serii „Demokracja Gospodarcza”

Wrocław 1991

nawiązujące do pracy Davida P. Ellermana

Własność pracowniczą zwalcza się dziś w Polsce na różne sposoby. Ogółowi obywateli wmawia się, że jest to rozwiązanie nieefektywne i pozbawiające go możliwości nabywania akcji, a etatowym związkowcom, że jest antyzwiązkowe. Ten drugi kanał dezinformacji jest może bardziej skuteczny od pierwszego.

O wyższej od własności tradycyjnej, efektywności własności pracowniczej, powiedziano już sporo – m.in. w ramach niniejszej serii – natomiast o jej prostym i bardzo owocnym współdziałaniu ze związkami zawodowymi, zwłaszcza po pracowniczym wykupie firmy, niewiele. Praca D. Ellermana wypełnia w dużym stopniu tę lukę. Ma ona co prawda charakter rozprawy teoretycznej, ale odzwierciedla też amerykańską praktykę, co dokumentuje załączony do niej na końcu tekst z konferencji związkowej na temat ESOP-ów (Las Vegas, 1986).

Własność pracownicza i związek zawodowy to dwie pierwotnie różne drogi zapobiegania negatywnym skutkom pracy najemnej. Są to rozwiązania bardzo stare i prawie równo-wiekowe, wywodzące się z pierwszej połowy XIX wieku. Własność pracownicza jest rozwiązaniem bardziej radykalnym, które do niedawna nie uzyskało większego rozprzestrzenienia. Odchodzi ona całkiem od pracy najemnej a związki zawodowe ten typ pracy tylko łagodzą i – jak dotąd – na nim bazują. Stąd też poczucie zagrożenia ze strony własności pracowniczej, odczuwane głównie przez ponadzakładowy aparat związkowy. Przykładem może być negatywny stosunek związków zawodowych do projektu prezydenta Mościckiego uwłaszczenia pracowników w sektorze państwowym na Górnym Śląsku. Znany jest w Anglii przypadek wykupionego przez pracowników przedsiębiorstwa Kirkby Manufacturing Engineering Co. Ltd., które splajtowało m. in. wskutek nieprzychylnego stanowiska ponadzakładowych struktur związkowych. Warto dodać, że sam wykup był inicjowany przez zakładową kadrę związkową. W Anglii zresztą do dzisiaj pracownicze wykupy dokonywane są w najlepszym razie przy neutralności wyższych władz związkowych. Podobnie było do niedawna w Stanach Zjednoczonych, gdzie własność pracownicza rozwijała się poza związkami zawodowymi, a często, wykorzystywano ją celowo przeciw nim, co dodatkowo wzmacniało ich nieufność.

Stosunek amerykańskich związków zawodowych do akcjonariatu pracowniczego zaczął się radykalnie zmieniać z początkiem lat osiemdziesiątych w efekcie neoliberalnej polityki administracji Reagana, która z jednej strony wywołała kryzys w wielu branżach przemysłu a z drugiej oznaczała ostry atak na związki zawodowe. Trzeba było ratować fabryki, miejsca pracy i samych siebie. Amerykańskie związki stanęły na wysokości zadania. Przełom nastąpił najpierw w przemyśle stalowym i nie ogarnął jeszcze wszystkich branży.

Zadanie, jakie sobie postawiono było proste i związki zawodowe powinny zawsze je sobie stawiać. Mianowicie, trzeba zawsze wychodzić z założenia, że związek zawodowy jest organizacją służącą interesom pracowników. Jeżeli w zmieniającej się sytuacji realizacja tych interesów wymaga stawiania nowych celów i wprowadzania nowych form organizacji i działania, to związek musi to robić, inaczej stracą pracownicy i straci sam związek, od którego ci pierwsi odwrócą się plecami. Lekcję tę przerabiamy aktualnie w Polsce, jak na razie z niewielkimi pozytywnymi wynikami.

W pierwszym etapie, amerykańskie związki – głównie w branży hutniczej – przystąpiły energicznie do organizowania pracowniczych wykupów bankrutujących obiektów. Od razu ujawniły się pozytywne skutki tej akcji. Przede wszystkim organizowane przez nie ESOP-y to tzw. ESOP-y demokratyczne, w których własność kapitału idzie w parze z prawem głosowania pracowników jako akcjonariuszy i innymi formami współdecydowania. ESOP-y demokratyczne są o wiele bardziej efektywne od niedemokratycznych. Trzeba nadmienić, że do tych ostatnich należy niestety większość amerykańskich ESOP-ów. Działają one lepiej od tradycyjnych firm prywatnych, ale nie mają owej „wartości dodanej partycypacji” ESOP-ów demokratycznych. ESOP-y niedemokratyczne organizowane są głównie w interesie pracodawców, najczęściej przy pomocy firm konsultingowych, które radzą im jak sprzedać przedsiębiorstwo pracownikom, a jednocześnie zachować je dla siebie.*

Zdolność związków zawodowych do organizowania ESOP-ów demokratycznych jest oczywista, gdyż wykorzystują to, czym przede wszystkim są – zorganizowaną siłą pracowników. Związki włączają często tworzenie ESOP-u demokratycznego w zakres tradycyjnych rokowań zbiorowych, wyszukują uczciwe, sprawdzone spółki konsultingowe i pomagają organizować kredyty na wykup wspomagany (leverage buyout).

Pozytywne skutki i rozmiary tej akcji zostały w pewnym zakresie przedstawione w niniejszej serii. W ślad za związkami hutników idą związki w branżach towarowego transportu drogowego i pasażerskich linii lotniczych.

Zaangażowanie się amerykańskich związków zawodowych w tworzenie własności pracowniczej bynajmniej nie okazało się jednoznaczne z ich samobójstwem w obrębie wykupywanych przedsiębiorstw. Wręcz przeciwnie, związki wewnątrzzakładowe rychło przekonały się, że są dalej potrzebne i co więcej, mają o wiele więcej zadań niż poprzednio. Będąc nadal organizacją pracowników stały się dodatkowo organizacją właścicieli. Niejako zatem, z rozpędu i z nieubłaganą logiką, przenieśli na spółkę pracowniczą cechę jakiej nie zdołali wypracować dotąd udziałowcy w zwykłych spółkach akcyjnych. Te ostatnie przypominają demokrację, w której obywatele wybierają najwyższe władze państwowe, ale nie są zorgani-

* Corey Rosen, Michael Quarrey – „How well is employee ownership working?”. Harvard Business Review, 5/1987

zowani w partię. Powstaje zatem władza i pozostaje zatowizowane społeczeństwo – co musi wywołać drastyczne przesunięcie równowagi na korzyść władzy. Taka sytuacja istnieje od dawna w dużych spółkach akcyjnych. Jest to znane oddzielanie się funkcji zarządzania od własności ze wszystkimi negatywnymi konsekwencjami tego stanu rzeczy. W zestawieniu z tym cała nasza szumna propaganda podnosząca słusznie pozytywne własności prywatnej trafia w próżnię razem z propagandą akcjonariatu obywatelskiego. Pracownicy-właściciele, zorganizowani nadal w związek, stanowią silną, konstruktywną przeciwwagę dla zarządu i ta ich rola jest głównym tematem pracy Ellermana.

Warto zaznaczyć, że pracownicy-właściciele już w punkcie wyjścia są bardziej kompetentni – jako zwykli pracownicy – w sprawach swojego przedsiębiorstwa, od przeciętnych akcjonariuszy. Ci ostatni często nawet nie wiedzą, gdzie ich przedsiębiorstwo się znajduje i cały ich wkład w ekonomię polega na śledzeniu kursów akcji. Po wykupie pracownicy zwiększają kompetencje w trakcie szkoleń z zakresu ekonomii, zarządzania, marketingu itp., co służy kształtowaniu się pracowniczych elit.

Zorganizowani w związek pracownicy-właściciele wypełniają zatem o wiele lepiej swoją funkcję właścicieli od zwykłych akcjonariuszy. Wypełniają też o wiele lepiej swoją funkcję pracowników od pracowników najemnych.

Na szczeblu pośrednim plasują się ESOP-y niedemokratyczne, gdzie daje znać o sobie jedynie większe zaangażowanie w pracę, związane z własnością, które jednak rośnie znacznie w powiązaniu z udziałem w decyzjach. Na wyższym szczeblu pośrednim znajdują się nieliczne ESOP-y demokratyczne, nie oparte na związku zawodowym a na dobrej woli byłego pracodawcy, który zwykle zachowuje znaczne udziały. Ten typ własności cechuje się z reguły, dużym stopniem paternalizmu.

Przeobrażenie związku zawodowego wewnątrz przedsiębiorstwa nie oznacza zerwania kontaktu z ponadzakładowymi strukturami związkowymi i spadku znaczenia tychże struktur – wręcz odwrotnie, również one wzbogacają swój zakres działań. Służą doradztwem, szkoleniami, informacją, organizacją kredytu i mogą nawet same udzielać pożyczek. D. Ellerman proponuje ewolucję ponadzakładowych struktur związkowych w kierunku instytucji analogicznych do banku Caja Laboral Popular w systemie mondragonowskim (patrz poprzedni zeszyt „DG”). Wiadomo, że oparcie tamtejszego zespołu przedsiębiorstw pracowniczych o własny bank, służący zarazem doradztwem i szkoleniami, to, jedna z przyczyn sukcesu mondragonowskiego.

Czy jednak struktury tego typu nie osłabiają gospodarki rynkowej? Wszystko wskazuje na to, że ją wzmacniają. Główną siłą gospodarki japońskiej jest grupowa organizacja przemysłu oparta o banki, a obok konkurencji ogromną rolę odgrywa współdziałanie. Podobnie jak w RFN, gdzie rady nadzorcze dużych firm obsadzone są krzyżowo przez ich menedżerów jak i przedstawicieli wielkich banków. W radach tych zasiadają też przedstawiciele ponadzakładowych struktur związkowych, którzy niwelują te interesy grupowe, które są szkodliwe dla ogółu.

Czy z kolei samo znaczne upowszechnienie własności pracowniczej nie stanowi zagrożenia dla rynku kapitałowego, jak to się u nas twierdzi? Bynajmniej! U nas po prostu panują przesadne wyobrażenia o rozpowszechnieniu kapitału akcyjnego w zachodnich gospodar-

kach. W RFN na przykład tylko 400 przedsiębiorstw wypuszcza akcje na giełdę, a 350 000 pozostałych nie wypuszcza.

W Japonii też, jak wszędzie indziej, tylko część przedsiębiorstw jest notowana na giełdzie, a ponadto udostępnia ona na rynku tylko $\frac{1}{4}$ swego kapitału **. Pozostały jest w tzw. krzyżowym (wzajemnym) posiadaniu wewnątrz grupy przemysłowej („keiretsu” dawne „zaibatsu”), co zabezpiecza przed wykupieniem przedsiębiorstw z zewnątrz.

Przedsiębiorstwa pracownicze nie mogą być formą powszechną, a poza tym wiele z nich wypuszcza część akcji na rynek - nie zagrażają więc powstaniu giełdy, mogą tylko zapobiegać jej szkodliwemu przerostowi. Rzecz w tym, że zbyt upowszechnianie kapitału akcyjnego prowadzi do tzw. „punter capitalism”, czyli kapitalizmu graczy, obserwatorów, w którym występuje wspomniane już niekorzystne oddzielenie funkcji zarządzania od własności i w konsekwencji obniżenie jakości tego zarządzania. Taką odmianą jest kapitalizm anglosaski. Przeciwny jest mu tzw. proprietor capitalism, czyli kapitalizm właścicieli-gospodarzy o mniejszej od gospodarek anglosaskich ilości akcjonariuszy, którego przykładami są właśnie gospodarka niemiecka i japońska ***.

Wróćmy jednak do amerykańskich związków zawodowych. Ich struktury ponadzakładowe działają w wielu zakresach – współpracują z przedsiębiorstwami pracowniczymi i ich zmodyfikowanymi organizacjami związkowymi oraz pomagają w zakładaniu demokratycznych ESOP-ów. W promowaniu własności pracowniczej nie ograniczają się do swego kraju, co zademonstrowaliśmy w 8. numerze „DG”. Oczywiście, głównym zakresem ich działania pozostaje nadal tradycyjna problematyka związkowa.

Amerykańskie związki w dalszym ciągu nastawione są krytycznie wobec niedemokratycznych ESOP-ów, a ponieważ, jak wspominaliśmy, takich jest zdecydowana większość – łatwo zafałszować sytuację twierdząc, że związki w USA w ogóle są przeciwne własności pracowniczej. Ta możliwość dezinformacji jest u nas wykorzystywana.

Na niedemokratyczność ESOP-ów i ich często antyzwiązkowy rodowód powoływał się m.in. Tomasz Stankiewicz **** dla uzasadnienia negatywnego stanowiska Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność” w stosunku do akcjonariatu pracowniczego. Tymczasem poparcie „Solidarności” dla tej własności w punkcie wyjścia, tworzyłoby jej demokratyczną postać. Brak zatem w powyższej argumentacji logiki.

Nie wszystkie jednak struktury ponadzakładowe „S” zachowują rezerwę do akcjonariatu pracowniczego. Niektóre go aktywnie popierają. Wiodącą rolę w tym zakresie spełnia Krajowe Porozumienie Komisji Zakładowych NSZZ „Solidarność”, które zawiązało się 24 czerwca 1990 roku, na spotkaniu w Hucie im. T. Sendzimira w Krakowie. Grupa ta nawiązuje do dawnej „Sieci”, artykułuje poza tym dobrze funkcje związku współzarządzającego, a dodajmy – idea takiego związku jest jeszcze słabo rozumiana w wielu strukturach związkowych. /.../

Jan Koziar (1991)

** The Economist, May 5, 1990

*** jak wyżej

**** Stanowisko NSZZ „Solidarność” w sprawie poselskiego projektu ustawy o przekształceniach własnościowych, Warszawa, 3. 05. 1990 r.

Demokracja gospodarcza

teksty wybrane

Wrocław

biblioteczka zakładowa

37

David P. Ellerman

Rola związku zawodowego w dużych przedsiębiorstwach pracowniczych

Fundacja Wspierania Przekształceń Własnościowych
przy ZE ELWRO we Wrocławiu

Wrocław 1994

POPZREDNIE POLSKIE WYDANIA PREZENTOWANEGO ARTYKUŁU

Wrocław 1989

ROLA ZWIĄZKU ZAWODOWEGO W DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRACOWNICZYCH

DAVID P. ELLERMAN

DEMOKRACJA
GOSPODARCZA

nr 11

DAVID P. ELLERMAN

ROLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH W DUŻYCH
PRZEDSIĘBIORSTWACH PRACOWNICZYCH

WOJCIECH DANIEL

CELE, ZADANIA I ROLA NSZZ "SOLIDARNOŚĆ"
W SPRYWATYZOWANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

JOHN ROCKEFELLER

LIST DO REDAKCJI WEIRTON TIMES

MAREK KRANKOWSKI

KRÓTKI PRZEWODNIK PO LIBERAŁACH

NATIONAL CENTER FOR EMPLOYEE OWNERSHIP

MIĘDZYNARODOWE MOŻLIWOŚCI ROZWOJU
WŁASNOŚCI PRACOWNICZEJ

RKW
NSZZ
Solidarność
DOLNY ŚLĄSK

Wrocław 1991