

Jolanta Kulpińska*

FUNKCJONOWANIE SAMORZĄDU PRACOWNICZEGO
- UWARUNKOWANIA WEWNĄTRZORGANIZACYJNE

Badania prowadzone na temat samorządu i uczestnictwa załogi wykazywały zawsze znaczne zróżnicowanie efektów, wielość czynników je determinujących, konieczność pojawienia się kilku czynników sprzyjających naraz. Nie zawsze przy tym i nie wszędzie te syndromy miały uniwersalny charakter, dały się raczej zauważyć różne typy samorządów.

Aby ustalić te typy, te syndromy i te czynniki można postępować dwójako.

Po pierwsze, badać liczne próby samorządów reprezentatywne dla przemysłu czy branży i drogą analiz ilościowych ustalać zależności, tendencje i modele.

Po drugie, badać celowo dobrane przykładowe samorzady, zwracając uwagę na konfigurację czynników determinujących ich funkcjonowanie. Są to przeważnie analizy jakościowe. Decydującym elementem takich badań jest dobór przedsięwzięć. Niestety typologiom samorządów nie towarzyszy wiedza o ich zasięgu ilościowym.

Interesując się działalnością i funkcjonowaniem samorządu robotniczego od 1956 r. odwoływałam się częściej do drugiej metody - monograficznej¹. Z tych doświadczeń wynika swoista lista czynników sprzyjających rozwojowi samorządu². Są one wobec przedsięwzięcia i wobec samorządu zewnętrzne bądź wewnętrzne. Do zewnętrznych zaliczam: system zarządzania, prawo samorządowe i makro-

* Prof., dr hab., Instytut Socjologii UŁ.

¹ Prowadziłam badania nad radami robotniczymi w latach 1956-1958, nad KSR w 1965-1967, 1977-1978, nad tworzeniem się samorządu w 1981 r. oraz nad jego funkcjonowaniem w 1985 r.

² J. Kulpińska, Uczestnictwo robotników w zarządzaniu - uwarunkowania sukcesu, "Acta Universitatis Lodziana" 1982, Folia socjologica 4, Postawy i zachowania pracownicze.

społeczny kontekst o charakterze politycznym i kulturowym (samorząd w systemie wartości i w układzie władzy). W dyskusjach o ostatnich lat, a więc w okresie formowania obecnego samorządu pracowniczego oraz pierwszych doświadczeń, na plan pierwszy wysuwa się właśnie problem zewnętrznych uwarunkowań, tj. powiązania samorządowego ładu przedsiębiorstwa z systemem zarządzania gospodarką oraz rozwiązaniami ustrojowymi. Jedynym chyba czynnikiem wewnętrznym jest stosunek załóg pracowniczych do instytucji samorządu. W świetle tych badań³ wyłania się obraz następujący:

- zahamowania we wdrażaniu reformy, której symbolem były "3 S" (samodzielność, samofinansowanie i samorządność przedsiębiorstwa),
- niespójność przepisów prawa gospodarczego i prawa pracy, ograniczająca samorządność na rzecz partycypacji⁴,
- ograniczenia natury politycznej, które wpływają na aktywność załóg oraz aktywność działaczy samorządowych, a jednocześnie prowadzą do polityzacji samorządu, do traktowania go jako instytucji zastępczej, poprzez którą kanalizują się polityczne aspiracje pracowników,
- w związku z oddziaływaniem tych funkcji i innych czynników można zauważyć, iż załogi nie oceniają wysoko swoich rad pracowniczych, ani też nie zajmują się zbyt ich działalnością, jednocześnie jednak wysoko cenią samą ideę samorządności i uczestnictwa,
- inaczej ustosunkowują się do samorządu dyrektorzy i kierownicy wyższych szczebli. Współpracują z konieczności z radami, jednakże pod wpływem samorządowego systemu nie zmieniają stylu kierowania,
- w świetle różnych wyników badań mówi się o 15-20% aktywnych samorządów, reprezentujących przeważnie "typ niezależny" wobec administracji, a może nawet "konfliktowy", tzn. taki, w którym

³ W szczególności: J. O s i a t y ń s k i, W. P a n k o w, M. F e d o r o w i c z, Samorząd w gospodarce polskiej 1981-1985, Polskie Towarzystwo Socjologiczne, [maszynopis powielony] 1985; P. R u s z k o w s k i, Awangarda nie kuca, "Polityka" 1985, nr 24; Samorząd Pracowniczy w opinii pracowników przemysłu wielkiego, "Biuletyn CBOS" 1985, nr 2; Gospodarka w procesie reformowania (1982-1983), "Studia Ekonomiczne" 1984, t. 8; W. M o r a w s k i, Samorząd Pracowniczy: wizje i realia, "Studia Socjologiczne" 1986, nr 3; J. H a u s n e r, J. I n d r a s z k i e w i c z, Szukanie miejsca, "Polityka" 1984, nr 46.

⁴ Samorząd pracowniczy polega na tym, że załoga stanowi podmiot władzy, a więc decyduje o organizacji i rozwoju przedsiębiorstwa, o warunkach pracy i obsadzie kluczowych stanowisk kierowniczych. Partycypacja natomiast polega na uczestnictwie załogi w sprawowaniu zarządzania i może mieć różne formy i natę-

dostrzega się różnice i sprzeczności interesów społeczno-gospodarczych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i traktuje działalność rady i samorządu jako pole uzgadniania reguł i warunków kooperacji. Pewna część aktywnych samorządów ma charakter partycypacyjno-kooperacyjny, tzn. jest włączona w administracyjny układ władzy, traktując swoje zadanie jako przedstawianie opinii załogi i wpływanie na decyzje. Inna część - zdaniem niektórych badaczy większość - samorządów nie ma znaczenia, nie spełnia wymogów ustawowych, jest atrapą samorządu (nawet w sensie partycypacyjnym). Zdaniem pesymistów decydują o tym właśnie zewnętrzne, makrospołeczne, systemowe uwarunkowania.

Gdyby przyjąć taki punkt widzenia, można by nie zajmować się dalej oceną tych samorządów, pozostałoby "tylko" wyjaśnić, co pozwala mniejszości uzyskiwać rezultaty pozytywne, mimo rzeczywiście niesprzyjających uwarunkowań kontekstowych i formalnych. Sądzę, że są to czynniki o charakterze wewnątrzorganizacyjnym. Zaliczam do nich:

- "własne prawo", tj. statuty, regulaminy, porozumienia z organizacjami społeczno-politycznymi,
- ustalenie zasad i sposobów godzenia zasad samorządu i współuczestnictwa zarówno przez dyrekcję (administrację) jak i członków rady pracowniczej,
- funkcjonowanie samorządu zgodnie z zasadami demokracji wewnątrzorganizacyjnej, jako płaszczyzny uzgadniania interesów,
- zainteresowanie i aktywność załogi,
- liczny aktyw, zwłaszcza wśród "szeregowych" członków załogi,
- kooperatywne kierownictwo, kształtujące styl kierowania zgodny z duchem i literą prawa samorządowego.

Nie sposób przytoczyć przykładów samorządów spełniających te wszystkie warunki, tym bardziej że niemal każdy z nich ma stopniowalny charakter. Możliwe natomiast jest poszukiwanie konkretnych rozwiązań i konkretnych efektów w każdej z wyróżnionych dziedzin, a także ich wpływu na powodzenie całości (tj. samorządu).

W artykule zajmę się niektórymi czynnikami wewnątrzorganizacyjnymi, wpływającymi na powodzenie instytucji samorządu, a mia-

żenia. Ustawa o Samorządzie załogi przedsiębiorstw państwowych zdaniem wielu badaczy jest niekonsekwentna, przyznając różne uprawnienia załodze, jednocześnie ogranicza jej suwerenność, mimo nazwy "Samorząd" mówi o prawie załogi do współuczestnictwa itp. Por. m. in. M. Lewandowski, M. Seweryński, Partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce, Uniwersytet Łódzki, 1985 [maszynopis].

nowicie - ustaleniem reguł i procedur działania, rolą działaczy samorządowych oraz procesami formalizacji (biurokratyzacji). Podstawę tych rozważań stanowią wyniki badań własnych (por. przyp. 1), w szczególności monografie wybranych samorządów z roku 1985, jak również wyniki badań wielu ośrodków (por. przyp. 3).

PRZEPISY I PROCEDURY DZIAŁANIA

Ustawa o Samorządzie Załogi Przedsiębiorstw z 25.9.1981 r. była - jak wiadomo - powodem kontrowersji i konfliktu. Była ona zarazem aktem kompromisowym, wyznaczającym określone role, zadania i sposoby działania. Przewidywano w niej tworzenie statutów i regulaminów, uściślających te reguły i dostosowujących je do konkretnych warunków sytuacyjnych. Tworzące się jeszcze przed przyjęciem Ustawy samorzady rozpoczynały swoje istnienie od sporządzenia tymczasowego statutu. Dążenie załóg i działaczy robotniczych do nadania regułom ich działania legalnej formy jest wyrazem natężenia konfliktu społecznego, braku zaufania do protagonisty, a jednocześnie wyrazem uzyskania porozumienia i pola współpracy. Z tego też powodu przywiązywano wielką wagę do ustalenia reguł działania. Utworzenie tymczasowych statutów absorbowało pierwsze rady pracownicze latem i jesienią 1981 r. W tym samym stopniu jak wokół spornych projektów Ustawy⁵ krystalizowały się też stanowiska wokół wzorcowych statutów i regulaminów wyborczych. Jednym z pierwszych zadań "odwieszonych" w stanie wojennym samorządów było dostosowanie statutów i ordynacji do obowiązującej Ustawy. Pierwsza kadencja rad pracowniczych była w dużej mierze poświęcona tej sprawie. Powoływano komisje, konsultowano się z pracownikami, szukano doradców na zewnątrz przedsiębiorstwa. Znanymi mi statuty są przeważnie szczegółowe, powtarzają te paragrafy Ustawy, które uważa się za ważne dla ich działania. Szczegółowo zwłaszcza są określone procedury współdziałania z dyrektorem (i administracją) oraz innymi organizacjami.

Szczegółowo także formułowane są ordynacje wyborcze delegatów załogi i rad pracowniczych. W niektórych przedsiębiorstwach opracowuje się regulaminy działania rady i innych organów samorządowych.

⁵ W. Jermakowicz przeanalizował kilkadziesiąt tymczasowych statutów opracowanych w 1981 r. Przytłaczająca większość była sporządzana zgodnie z projektem Ustawy o przedsiębiorstwie społecznym, przygotowanym przez tzw. "Sieć". W. J e r m a k o w i c z, Samorząd Pracowniczy, Nadzieje i niespełnienia, Warszawa 1983.

Czy nie jest to zbyt daleko posunięte formalizowanie działań, które przecież w założeniu mają mieć charakter spontaniczny, "odolny" i zgodny przede wszystkim z ogólnymi regułami demokratycznymi? Wydaje się, że utrwalenie i legalizowanie reguł miało źródło właśnie w niedostatku doświadczenia z zakresu demokracji, jak również w zadawnionej nieufności wobec pozorów i rytuałów ceremonialnych.

Szczegółowe określanie w Ustawie i statucie uprawnień organów samorządu częstokroć pełni funkcję wykazu zadań nie tyle możliwych, co pożądanych bądź nawet koniecznych. W ten sposób badania a także kontrolne analizy NIK wskazują, że rady pracownicze wywiązują się z tych zadań, co do których mają uprawnienia stanowiące i wyłączne, są natomiast mniej aktywne w zakresie opiniowania działalności przedsiębiorstwa i wykazują mało inicjatyw wobec administracji⁶. Z badań CBOS i M. Jarosz wynika, iż uchwały rad dotyczą często spraw marginesowych z punktu widzenia strategicznych planów zakładu, jak np. odznaczenia, dotacje dla organizacji, nagrody itp. Są to sprawy ważne dla kierowania ludźmi. Ich zastrzeżenie do decyzji rad świadczy o nasileniu konfliktu społecznego w 1981 r. z jednej strony, z drugiej zaś o intencji ustawodawcy w zakresie samorządowego rozwiązywania stosunków pracy.

Formalizacja procedur działania dotyczy w szczególności tych spraw, które na podstawie uprzednich doświadczeń z KSR uznano za słabe punkty w demokratycznym ustroju pracy i które należą od lat do spraw wymagających ochrony. Jest to przeciwdziałanie oligarchizacji, odrywaniu się rady od załogi, przechwytywaniu kompetencji przez ciała mniejsze (Prezydium, Komisje problemowe) i nieustawowe. Rozwiązywaniu tych spraw poświęca się wiele miejsca w wewnątrzorganizacyjnych procedurach. Jednakże okazuje się to nie dość skuteczne. Z badań wynika, iż niedostatecznie aktywne są zebrania załogi (delegatów załogi). Kryje się za tym zagrożenie "oderwania" od załogi, zablokowania kanałów informacji i kontroli

⁶ Uprawnienia opiniodawcze organów samorządu wykorzystywane są w stopniu zadowalającym w odniesieniu do spraw określonych w ustawie jako obligatoryjne. Wyniki przeprowadzonej kontroli wykazały jednak, że w 16% przedsiębiorstw organa te nie wykorzystywały możliwości wyrażania opinii w sprawach dotyczących przedsiębiorstwa. Nie wszystkie rady pracownicze występowały też z inicjatywami i uwagami w sprawach przedsiębiorstwa - aktywności takiej nie zaobserwowano w 25% skontrolowanych jednostek organizacyjnych. Stosunkowo najsłabiej przedstawia się realizacja posiadanych przez organa samorządu uprawnień do kontroli całokształtu działalności przedsiębiorstwa, bowiem kontroli takiej nie podjęto w 36% badanych przypadków. Patrz art. Jak działa samorząd, "Rzeczpospolita" nr 167, 18.7.1986.

oddolnej. Badania wskazują także, iż swoistym konkurentem zebrania ogólnego (delegatów) załogi jest ciało zbliżone do dawnej KSR, oparte na kooptacji uczestników spośród członków organizacji i przedstawicieli administracji. Niekiedy funkcjonowanie takich ciał wywodzi się z przejęcia inicjatywy ustalania długofalowych projektów rozwoju przedsiębiorstwa, głównie przez PZPR.

Najbardziej zwalczane przez Ustawę i pochodne przepisy jest istnienie pozalegalnego organu przedsiębiorstwa w formie "kolektywu kierowniczego", złożonego z dyrektora oraz reprezentantów PZPR, Związku Zawodowego i rady pracowniczej. Intencja Ustawodawcy była jasna - chodziło o podkreślenie suwerenności i niezależności samorządu. Funkcjonowanie "kolektywu" (odnotowywane niemal we wszystkich przedsiębiorstwach) jest natomiast zgodne z tradycją stylu kierowania "autokratyczno-kolegialnego" (według sformułowania W. Kieżuna). Nawiązuje się w ten sposób do utrwalonego zwyczaju sprzed 1980 r., dogodnego zresztą z punktu widzenia praktycznego, najłatwiej bowiem w ten sposób rozwiązać zadanie współuczestnictwa w decyzjach reprezentantów podstawowych instytucji (organizacji) zakładowych.

DZIAŁACZE SAMORZĄDOWI

Do najważniejszych wewnątrzorganizacyjnych warunków funkcjonowania samorządu należy dobór działaczy, tzn. wyłonienie chętnych i kompetentnych pracowników - leaderów. Wiadomo że łatwiej o nich w załogach większych zakładów, zatrudniających wykwalifikowanych mężczyzn w średnim wieku, w gałęziach nowoczesnych - jak przemysł maszynowy czy chemiczny⁷. Tak więc samo pojawienie się owych leaderów nie jest całkiem przypadkowe ani też "ściśle wewnątrzorganizacyjne". Dodać należy ważny czynnik sytuacyjny - coś musi poruszyć załogę, pobudzić do działania, spowodować, iż leaderzy się ujawnią. To "coś" niewątpliwie nastąpiło w 1980/1981 r., toteż nie brakło działaczy w nowych radach pracowniczych. Stan wojenny i zawieszenie działalności samorządu spowodowały ich wycofanie się. W "odwieszonych" w 1982 i 1983 r. radach większość stanowili nowi działacze. Idea samorządności okazała się tak sil-

⁷ J. Kulpińska, Społeczna aktywność pracowników przedsiębiorstwa przemysłowego, Wrocław 1969.

na i atrakcyjna, że możliwy był dobór aktywistów mimo wycofania się części z nich, zdarzającego się bojkotu wyborów nowej rady i ogólnej apatii społecznej.

Z badań wynika, iż w składzie rad nieznaczną przewagę ilościową mają robotnicy i że kluczowe pozycje zajmują w nim kierownicy niższych i średnich poziomów. Tak było i w KSR sprzed 1980 r. Konieczność przeprowadzenia zmian w składzie, statucie i działalności rady wymagała, aby zasiadali w niej ludzie bardziej bliscy dyrekcji, bardziej dyspozycyjni, a jednocześnie kompetentni i skłonni do działania. Mogli to być właśnie kierownicy średnich szczebli, zresztą zaangażowani w sprawę samorządu i reformy gospodarczej.

Badania pokazują, że jest wśród działaczy również wysoki procent członków partii i związku zawodowego. Wynika to z podobnego mechanizmu, co w przypadku kierowników, jak również z tego, że członkowie partii wśród pracowników byli w 1982/1983 (kiedy tworzono nowe samorządy) bardziej skłonni do działania niż bezpartyjni - do działania zgodnego z nową sytuacją kontekstową, w myśl nowego statutu samorządu. W Ustawie z 1981 r. nie ma żadnych wskazań co do składu społeczno-zawodowego organów samorządu. W obserwowanej praktyce zarówno I (tj. od 1982/1983 r.), jak i II kadencji mamy do czynienia z występowaniem charakterystycznych mechanizmów selekcyjnych, które wywierają zapewne wpływ na sposób i intensywność działania samorządu. Dobór o znamionach kooptyacyjnych powoduje większą skłonność do współpracy niż dążenie do ustawowej niezależności. Inicjatywa w ten sposób została przejęta przez dyrekcję. Sam sposób doboru rady wyraża najmocniej tendencję do realizacji modelu partycypacyjnego samorządu. Dodać należy, iż możliwość utworzenia rad po "odwieszeniu" samorządu i dalsza jego działalność wskazują wyraźniej nawet niż sondaże opinii na przywiązanie załóg do idei samorządności.

Skład społeczno-zawodowy organów samorządowych kryje w sobie określone szanse i zagrożenia. Są to:

- włączenie do struktury władzy o charakterze kooperacyjno-partycypacyjnym,
- szanse na dalszy awans zawodowy działaczy, którzy sprawdzili się w działalności SP,
- swoista profesjonalizacja działaczy, zgodna z ich zawodowymi kompetencjami,
- obecność kryteriów "bliskości z władzą" administracyjną i polityczną w ocenie działaczy i funkcjonowaniu rady,

- przyjmowanie sposobów działania właściwych funkcjonowaniu administracyjnemu,
- "odrywanie się" od załóg⁸,
- wzmocnienie ambiwalencji roli aktywisty, która polega na reprezentowaniu interesów załogi (i różnych jej segmentów), a zarazem na reprezentowaniu interesu przedsiębiorstwa, tak jak go rozumie i realizuje kierownictwo (w którego składzie znajdują się działacze SP).

Przedstawiam te mechanizmy jako zagrożenie dla samorządu, stanowią bowiem część mechanizmu biurokratyzowania się i utraty autonomii. Powodują zatem oddalanie się tej instytucji od wizji zawartej (przynajmniej w części) w Ustawie i Kierunkach Reformy, jak też od wizji bliskiej znacznym odłamom załóg⁹. W mniejszym stopniu wymienione mechanizmy zagrażają SP w jego modelu partycypacyjnym, jednakże mogą go spychać na niższe poziomy udziału w decyzjach i kontroli, poniżej szans danych przez Ustawę w kierunku modelu konsultacyjnego (a nie władczego).

BIUROKRATYCZNE ZAGROŻENIE SAMORZĄDU

Wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania samorządu obejmują czynniki sprzyjające powodzeniu, które jednak w określonych okolicznościach stają się źródłem biurokratycznych zagrożeń. Biurokratyzację przeciwstawiamy tu pożądanej demokracji organizacyjnej zgodnie z ideologiczną koncepcją Samorządu, wedle której ład samorządowy ma złamać hierarchię i alienację biurokratyczną w zakładzie pracy, tak jak ma przeciwdziałać centralizmowi biurokratycznemu w skali makrospołecznej¹⁰.

⁸ Używam tu terminu bardzo rozpowszechnionego w 1957 r., kiedy zarzucono radom robotniczym "odrywanie się od załóg". Chodzi tu o złożony proces rozerwania więzi informacyjnej, utraty zainteresowania ze strony załóg, osłabienia zaufania itd. W rezultacie Samorząd traci swoją funkcję reprezentacyjną i mobilizacyjną.

⁹ Według badań W. Morawskiego i in. warszawscy robotnicy są krytyczni wobec funkcjonowania SP, ponieważ nie spełnia ich oczekiwań samodzielności i suwerenności. W. M o r a w s k i, Samorząd Pracowniczy: wizje i realia, "Studia Socjologiczne" 1986, nr 3.

¹⁰ Por. m. in. A. F o r n a l c z y k, Modele zarządzania, "Przegląd Socjologiczny" 1986, t. 36; L. G i l e j k o [red.], Problemy i perspektywy samorządu społecznego, Warszawa [IP PML] 1983; A. I w a n o w s k a, M. F e d o r o w i c z, T. Ż u k o w s k i, Ład administracyjny w zarządzaniu gospodarką, referat na konferencji "Człowiek w systemie gospodarowania", Supraśl 1986.

W obu wymiarach biurokratyzacja oznacza, iż uczestnicy procesów produkcyjnych i społecznych tracą kontrolę nad własną sytuacją. Biurokratyczna organizacja wzmacnia władzę hierarchiczną i podporządkowanie ogniw wykonawczych, prowadzi do depersonalizacji więzi między ludźmi i rodzi poczucie anonimowości i bezsilności. W przeciwnym ładzie samorządowym pracownicy mają możliwość wywierania wpływu na decyzje, które ich dotyczą. A jednak samorząd nie przewyższa biurokracji, sam ulega jej fatalnemu oddziaływaniu, choć zarazem tworzy i pobudza mechanizmy przeciwdziałające. W świetle dotychczasowych wywodów i wykorzystując wcześniejsze badania można wymienić te mechanizmy i zagrożenia¹¹:

1. Centralizacja i hierarchia władzy w przedsiębiorstwie stanowią obowiązujący i uznany za najbardziej sprawny sposób organizowania pracy, podejmowania decyzji i kontroli działania. To założenie jest jednocześnie stale podważane, gdy stwierdza się niższą sprawność w rezultacie małej elastyczności, wydłużania linii hierarchicznej i komunikacyjnej, nadmiaru komórek i kierowników. Wynikają stąd dążenia do decentralizacji i przenoszenia odpowiedzialności do samych wykonawców. Samorząd jest z zasady antyhierarchiczny, w jego działalności spotykamy nieustanne zderzenie dwu zasad organizacyjnych: hierarchicznej i samorządowej. Wiąże się z tym styl kierowania, przyjęty przez dyrekcję i kadrę kierowniczą w odniesieniu do podwładnych. Jest wprawdzie możliwe współdziałanie samorządu i autokratycznego sposobu kierowania, jednak nie wpływa ono na rozwój samorządu¹².

2. Przestrzeganie prawa. W pierwszej części artykułu przedstawiłam rolę prawa i reguł lokalnych dla działania Samorządu, zwracając uwagę przede wszystkim na pozytywne funkcje przepisów. Dotyczyło to także ochrony demokracji wewnątrzorganizacyjnej. Wiadomo jednak, że jedną z wad biurokracji jest taka sztywność przepisów, iż ich przestrzeganie utrudnia osiągnięcie zamierzonych celów. Innym zagrożeniem jest tworzenie doraźnych przepisów, reguł i wytycznych, akcentujących pewne tylko zadania, niekiedy wbrew ogólnej intencji ustawodawcy. Dbalność o działanie zgodne z przepisami ma jeszcze jeden aspekt o zabarwieniu negatywnym, kiedy narzuca zajmowanie się przez radę pracowniczą jakąś sprawą

¹¹ Szerzej na ten temat: J. Kułpińska, Biurokratyczne zagrożenia samorządu i jak im przeciwdziałać, Konferencja TNOiK w Łodzi, 1982.

¹² Szerzej na ten temat patrz J. Kułpińska, Rola kompetencji w działalności samorządu [w druku].

nieinteresującą dla załogi. Może się wówczas okazać, iż jej dyskusowanie ma charakter pozorny, nieautentyczny, ceremonialny. Ceremoniał może nadać dyskusji znaczenie symboliczne, realnie pełni tylko funkcje informacyjne. Oczywiście nie należy zapominać o skutkach nieprzestrzegania prawa samorządowego, co pociąga za sobą zazwyczaj osłabienie znaczenia Samorządu.

3. Dobór działaczy i procesy oligarchizacji. Autentyczność samorządu może być zachowana jeśli wybierane organy będą reprezentować dążenia i interesy załogi, jeśli wybrani ludzie zachowają zaufanie załogi. Często w związku z tym dyskutuje się kwestię kompetencji fachowych i kierowniczych działaczy samorządowych. Oczywiście pewien zasób wiedzy o problemach przedsiębiorstwa jest niezbędny, jednakże główne kryteria wyboru mają charakter moralny, a nie specjalistyczny¹³. Inny problem występujący rzeczywiście w organizacjach demokratycznych został sformułowany przed blisko 80 laty przez R. Michelsa jako żelazne (spiżowe) prawo oligarchii. Polega ono na utrwalaniu się we władzach organizacji niewielkich grup działaczy, stale wybieranych i wywierających największy wpływ. Są coraz bardziej doświadczeni i coraz lepiej znani masom członkowskim. Dodatkowo sprzyja temu pewien niezbędny zasób kompetencji samorządowych, zdobyty w działaniu, ale również w toku szkolenia. Właśnie przeciw oligarchizacji skierowane są przepisy o długości kadencji i rotacji członków. Sądzę, że decydujące jest utrzymywanie informacyjnej i społecznej więzi między radą pracowniczą i działaczami a załogą.

4. Procedury działania. Z badań wynika, że dominujące znaczenie w przedsiębiorstwie zachowuje administracja - nie tylko ze względu na rolę kadry kierowniczej, lecz także ze względu na przejmowanie administracyjnych procedur działania. Dotyczy to umiejętności prowadzenia zebrań i dyskusji, formułowania wniosków i uchwał, przygotowywania ocen i opinii. Tendencja do naśladowania procedur administracyjnych występuje mocniej w warunkach konfliktu między załogą a kierownictwem, kiedy brakuje zaufania i tworzy się dodatkową (i konkurencyjną) dokumentację.

5. Informacja - więź rady pracowniczej z załogą. Informowanie załogi o sprawach przedsiębiorstwa należy do ustawowych obowiązków

¹³ W tym kontekście wypada wspomnieć o innej niż samorząd formie demokracji przemysłowej, a mianowicie grupach autonomicznych albo partnerskich. Uważam je za istotną komplementarną formę uczestnictwa robotników w zarządzaniu. Jak dąta grupy te rozwijają się odrębnie.

dyrekcji, jak również rady pracownicznej. Jest to bardzo ważne dla realizacji samorządności. Wymaga uruchomienia różnych sposobów informowania - gazety, radiowęzła, ogłoszeń i zebrań informacyjnych. Największym dylematem funkcjonowania informacji jest to, że załoga nie interesuje się przekazem. Dzieje się tak zwłaszcza w warunkach konfliktu społecznego. Bierność załogi stanowi istotne zagrożenie dla samorządu. Niestety, wyniki ostatnich badań (por. przyp. 3) wykazują niski stopień poinformowania i zainteresowania samorządem wśród załogi.

Przeciwdziałanie biurokratyzacji samorządu obejmuje różne formy i procedury. Niewątpliwie najbardziej skuteczna jest chęć uczestnictwa w nim załogi i jej wpływowych grup. Jest ona tym większa im więcej napotyka sukcesów, wynikających także z funkcjonowania demokratycznego otoczenia organizacji przemysłowej.

ZAKOŃCZENIE

O wewnątrzorganizacyjnych warunkach funkcjonowania samorządu pracowniczego mówiłam w dwu wymiarach: sprzyjających i działających ujemnie. Te ostatnie zostały ujęte zbiorczo jako procesy biurokratyzacji. Nie wyczerpuje to zapewne listy barier. Należałoby ją uzupełnić o sprawę stosunku kadry kierowniczej i polityków do ładu samorządowego. Należałoby także rozważyć ogólniejszy problem zróżnicowania typów samorządów w zależności od warunków w jakich działają.

Funkcjonowanie samorządu jest trudne i możliwe tylko w jakimś zakresie. Wizja ustawowa i ideologiczna ma charakter idealny, a nawet utopijny. Jaki poziom sukcesu jest niezbędny dla zachowania tożsamości samorządu? Jaki poziom konfliktu i kooperacji w stosunku pracy jest potrzebny, aby zachować możliwość funkcjonowania samorządu?

Są to - wbrew pozorom - pytania praktyczne, na które odpowiadają przede wszystkim działające samorzady.

Jolanta Kulpińska

THE FUNCTIONING OF THE WORKERS' SELF-MANAGEMENT
- THE INTERNAL DETERMINANTS

Attention is paid to the external determinants - such as the system of management of the State economy, the general political and social atmosphere and the legal basis for self-management.

In its main part the paper deals with the internal organizational determinants, such as statutes, acting procedures, membership and personal qualities of the members. These factors sanction the formalization of self-government and thereby diminish its social importance. The paper is based on monographs of chosen self-managements though its author utilizes also results of other studies.