



# Zmiana jako przyczynek dialogu



Konfederacja Pracodawców Polskich – mając na względzie szczególną sytuację ochrony zdrowia – rozpoczyna debatę na temat roli dialogu społecznego w procesie przekształceń własnościowych. Na początek warto kilka słów poświęcić jego opisowi i wykazaniu, dlaczego jest on dla organizacji najlepszą metodą przechodzenia przez trudny proces zmian.

Zmiana jest immanentną cechą ludzkiego otoczenia. W swojej istocie oznacza przejście od tego, co znane, do tego – co nieznanego. Ostatnie lata – co zrozumiale – przyniosły gwałtowny wzrost analiz poświęconych jej konkretnemu aspektowi – zmianom w sferze gospodarczej. Poznawczy nacisk na tę właśnie płaszczyznę nie wymaga wyjaśnień; warto jednak odnotować swoistą zmianę paradygmatów – akcent z opisu zmiany przesuwa się na metody zarządzania nią. Zresztą – co pozornie zakrawa na pewien paradoks – sama percepcja zmiany ulega transformacji. Na domiar złego jej mierzenie jest trudne – wiąże się ze wskazaniem przekształceń struktury przedmiotu lub sytuacji w czasie.<sup>1</sup>

Przyjmując za aksjomat, iż zmiany są konieczne i nieuchronne, organizacje winny charakteryzować się zdolnością do jej przeprowadzenia – umiejętnie i szybko reagować na jej potrzebę oraz sprawnie, elastycznie i efektywnie adaptować rozwiązania zewnętrzne. By sprostać tym niełatwym wymaganiom, organizacje muszą dysponować odpowiednio nastawionymi pracownikami i kadrą zarządzającą. Promowane współcześnie modele oczekiwanych zachowań pracowniczych stanowią więc w istocie podstawowy i nieodzowny warunek skutecznego przechodzenia przez proces zmian.

## Postawy wobec zmiany, czyli dlaczego akurat stawiać na dialog?

Zmiana jest dla jednostki sytuacją trudną, zakłócającą homeostazę, wprowadzającą konieczność odrzucenia obecnego stanu rzeczy i rozpoczęcia procesu zastępowania go wytworzonym wzorcem. Zdaniem Józefa Orczyka, zmiany prowadzą do wzrostu niepewności i utraty poczucia bezpieczeństwa.<sup>2</sup> Badania przeprowadzone przez ISS pod koniec ostatniej dekady ze-

szłego wieku dowodzą, że niepewność wśród pracowników jest dominującym uczuciem i dotyczy nie tylko zarobków, ale także utrzymania miejsca pracy bądź obawy o niemożność znalezienia nowego.<sup>3</sup> To może poniekąd wyjaśniać, dlaczego niejednokrotnie próby przeprowadzenia zmiany napotykają na opór pracowników – nawet wtedy, gdy transformacja tożsama jest z przetrwaniem organizacji. U źródeł niepewności leży także poczucie uprzedmiotowienia pracownika i brak informacji. Jeśli zmiany zapowiadają potencjalne zagrożenia i ewentualne straty, powodują wówczas proces lękowej antycypacji zdarzeń, która na poziomie behawioralnym manifestuje się jako opór wobec podejmowania działań otwartych, ryzykownych, twórczych – a zarazem jako preferencja zachowań zabezpieczających, obronnych, nastawionych na utrzymanie *status quo*. Zazwyczaj pracownicy reagują na zmiany na trzy sposoby:

- oporem – objawiającym się podejmowaniem działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie zmian,
- obojętnością – objawiającą się brakiem zaangażowania i emocji,
- współpracą.

Aplikacja mechanizmów dialogu społecznego – nawet w wąskiej formule – może być czynnikiem wspierającym i łagodzącym negatywne elementy procesu zmian. Czynnikiem wspomagającym – czy właściwiej – tworzącym najbardziej pożądaną postawę – współpracę, jest jednak wprowadzenie pełnego wachlarza mechanizmów dialogu społecznego – począwszy od informacji i konsultacji, poprzez negocjacje z przedstawicielstwem pracowników, a skończywszy na różnych formach partycypacji pracowniczej w procesie zarządzania zmianą.



## Dialog w praktyce

Z pozoru – gdyż to nie jest proste – urzeczywistnienie idei dialogu to nic ponad realizację przez kadrę kierowniczą modelu przywództwa zorientowanego na kooperację, a przez związki zawodowe – roli partycypacyjnej. Oczywiście, dialog można realizować – czy też wymuszać – również w oparciu o reguły prawne. W szerszej perspektywie oznacza to jednak jego instrumentalizację. I wówczas może on – choć nie musi – stać się narzędziem realizacji partykularnych interesów grup.

Przywództwo kooperacyjne opiera się na mechanizmie gry społecznej, której reguły nie są sztywno narzucone, lecz ustalane (a czasem odkrywane) przez uczestników gry. Procesy motywacyjne i kontrolne są elementem gry, która staje się wspólnie wypracowanym przez uczestników instrumentem regulującym ich współpracę. Istotą przywództwa kooperacyjnego jest przekonanie członków organizacji, iż celem gry jest osiągnięcie wspólnie określonego rezultatu i zarazem osobistych korzyści, warunkowanych partycypacją w grze. W praktyce realizacja tego modelu wymaga umiejętnego stosowania rozwiniętych procedur koncyliacyjnych, nastawionych na dążenie do porozumienia, a nie konfrontacji (trybu konsultacji, negocjacji, mediacji i swobodnego wyrażania opinii) i – co ważniejsze – objęcia nimi całego układu partnerów społecznych. Tym sposobem procesy te nabierają charakteru wielostronnych uzgodnień, a nie bilateralnych przetargów zarząd – załoga. Kolejną istotną, konstytutywną cechą takiego zarządzania jest tworzenie zespołów zadaniowych *ad hoc* do rozwiązywania problemów rozwojowych i strategicznych. Mechanizm ten pozwala neutralizować napięcia, związane z występującymi w takich sytuacjach konfliktami interesów, oraz pozwala na osłabienie oporu wobec projektowanych zmian.<sup>4</sup>

By właściwie zrealizować ideę dialogu społecznego, także drugi podmiot – związki zawodowe – muszą przyjąć odpowiednią strategię. Strategię partycypacyjną, gwarantującą udział we władzy, ale i generującą daleko idącą odpowiedzialność za podjęte decyzje. Współdziałanie w zarządzaniu oznacza współodpowiedzialność za losy przedsiębiorstwa, a nie tylko za losy jego załogi. Stwarza to związkom zawodowym szansę głębokiego wniknięcia w strukturę interesów poszczególnych grup oraz otwiera możliwość rzeczywistego ich wyznaczania.<sup>5</sup> O partycypacyjnej roli pracowników można mówić, gdy oczekiwania artykułowane pod adresem związku zawodowego i przez niego, wykraczają poza strażniczą rolę opiekuńczej wizji przedsiębiorstwa. Odpowiadać temu musi gotowość zarządu do wejścia ze związkiem w relację partnerskiego współdziałania,

poprzedzona określeniem oczekiwań wobec pracowników. Pamiętać należy, że nowy układ przeistacza relacje pomiędzy stronami, wymusza stosunki partnerskie, oparte przede wszystkim na odpowiedzialności za interesy przedsiębiorstwa jako całości i ekonomiczno-rynkowych uwarunkowaniach firmy. Zarząd z reguły pozytywnie postrzega przyjęcie takiej roli – jako wyraz swojej dojrzałości. Dlatego związki zawodowe coraz częściej deklarują gotowość partycypacji – nawet jeśli jednocześnie oznacza to negatywną reakcję pracowników i ich błędną percepcję roli związku.<sup>6</sup>

## To jednak nie takie proste

Prowadzenie dialogu społecznego napotyka – identyfikowane na różnych poziomach organizacyjnych – przeszkody. Najistotniejsze i najtrudniejsze do przezwyciężenia wydają się bariery mentalne, zdiagnozowane przez J.T. Hryniewicza. W swych badaniach wykazał on, że relacje zwierzchnik – podwładny w polskich organizacjach charakteryzują się niskim poziomem współdziałania i partnerstwa w procesie podejmowania decyzji.<sup>7</sup> Badania dowiodły, że organizacje dążące do wzmacniania zdolności współpracy, napotykają dwa podstawowe rodzaje problemów. Pierwszy typ nazwać można obecnością cech paranoicznych wśród członków załogi. Pracownicy charakteryzujący się powyższymi właściwościami, cierpią na – dość szczególne – trudności poznawcze. Najważniejszą z nich jest dogmatyzm poznawczy, polegający na niemożności zaakceptowania faktu, że występowanie określonych zjawisk społecznych czy gospodarczych ma wiele przyczyn. Odczuwają oni przymus odnalezienia jednej przyczyny wszystkiego. Ponadto mają intensywne poczucie zagrożenia ze strony innych ludzi lub instytucji i – na domiar złego – ponadprzeciętnie intensywnie przeżywają własne postawy i decyzje. Ich podwyższona emocjonalność obniża zdolność do logicznej analizy rzeczywistości i intencji, co kompensowane jest myśleniem skojarzeniowym, polegającym na konstruowaniu schematów tłumaczących rzeczywistość niezależnie od sprawdzalnych empirycznie kategorii i faktów. Pracownicy ci odczuwają lęk, pesymizm i prostrację, co zwiększa skłonność do oceny środowiska pracy jako niesprzyjającego temu, by coś w nim usprawnić.<sup>8</sup> Postawy nieprzystosowania do partnerstwa blokują kreatywność i pomysłowość. Jak wskazały badania, 63 proc. respondentów<sup>9</sup> woli pracować z przełożonym, który dekretuje obowiązki do wykonania. Poziom nieprzystosowania jest więc relatywnie wysoki i doskonale koresponduje z drugim sygnalizowanym problemem – mianowicie autorytaryzmem kierownictwa. Stanowi to silną przeszkodę

w formowaniu właściwych zasad współdziałania zbiorowego. Gdy autorytarnym członkom brakuje wyodrębnionych i usankcjonowanych wyrazów pełnionej roli przywódczej, odczuwają zagubienie i lęk oraz szukają sposobu na ustanowienie takich relacji.

Kolejnym ograniczeniem jest nadmierne przywiązanie związków zawodowych do funkcji przedstawicielskich. Rola ta, pełniona w stosunku do załogi, polega na działaniu na rzecz zachowania *status quo*, czyli na przeciwstawieniu się zmianom – o trudnych do przewidzenia efektach – zagrażającym interesom pracowniczym. Wśród załogi pojawia się wtedy lęk i obawa oraz związane z nimi postawy zachowawcze, łatwo przeradzające się w bierny lub czynny opór wobec zmian, które łągodzą – przynajmniej w pierwszej fazie transformacji – podejmowane przez związki zawodowe działania o charakterze przedstawicielskim. Istotnym jest jednak fakt, iż – w momencie pojawienia się sytuacji konfliktowej – działania te doprowadzają do eskalacji napięcia, zaostrzenia atmosfery społecznej i wreszcie do otwartego buntu.<sup>10</sup> Należy pamiętać, że pełnienie roli partycypacyjnej nie zwalnia z funkcji przedstawicielskich. W praktyce niesie to więc ryzyko wystąpienia konfliktu ról – związek, czynnie uczestnicząc w przygotowaniu decyzji restrukturyzacyjnych, podziela argumenty ekonomiczne, skłaniające zarząd do określonej redukcji zatrudnienia.

Ważkim, choć prozaicznym ograniczeniem w pełnieniu takich funkcji jest aspekt finansowy. Od przywódców związku oraz ich działaczy wymaga się merytorycznych kompetencji, z zakresu szeroko pojmowanego zarządzania przedsiębiorstwem oraz funkcjonowania gospodarki. Oznacza to konieczność stałego szkolenia i podnoszenia kwalifikacji działaczy oraz korzystania z usług ekspertów i doradców, co wiąże się ze znacznymi kosztami. Pokrywanie ich z funduszy związkowych może budzić, z oczywistych względów, niezadowolone członków. Natomiast finansowanie z budżetu przedsiębiorstwa niesie ze sobą inne ryzyko – wzrostu uzależnienia związku od dobrej woli zarządu.<sup>11</sup>

### Partnerstwo lokalne to też forma dialogu

Należy pamiętać, że w wielu przypadkach przedsiębiorstwa mają znaczenie nie tylko dla swych członków, ale również dla lokalnej społeczności, stanowiąc podstawę jej ekonomicznego bytu. W takich przypadkach nieodzowne jest włączenie przedstawicieli tej społeczności – władz samorządowych i lokalnych instytucji rynku pracy – w proces zmian, co zwykło się nazywać partnerstwem lokalnym. Partnerstwo to odgrywa szczególnie dużą rolę, gdy restrukturyzacja i przekształcenia wiążą się z redukcją zatrudnienia. Wtedy

nadrzędnym celem staje się realizacja działań ograniczających społeczne skutki powodowane zwolnieniami grupowymi – choć nie można zapominać, iż każdy z partnerów jednocześnie realizuje swe cele indywidualne. I tak instytucje publiczne interweniują na rynku pracy, związki zawodowe zapewniają wsparcie pracownikom, a pracodawcy ograniczają ryzyko pojawienia się postaw roszczeniowych.<sup>12</sup> Dialog społeczny – jak każda forma demokracji – jest mechanizmem wrażliwym na zakłócenia i dość niestabilnym. Właściwie prowadzony, może jednak stanowić istotny element zmian. Odzwierciedleniem instytucjonalnym tej idei są zespoły trójstronne<sup>13</sup> – lecz trudno oczekiwać, by były budowane dla każdego przypadku przekształceń. Wystarczy, by obie strony respektowały swoje pozycje i pamiętały o klimacie kooperacji – dialog pozbawiony partykularnej instrumentalizacji, może nadać tej współpracy dynamiczny i kreatywny charakter.

Artykuł powstał w ramach projektu  
*Rola europejskiego i krajowego dialogu społecznego w przekształceniach sektora zdrowotnego, który jest współfinansowany przez Wspólnotę Europejską.*

### Przypisy

- 1 Anthony Giddens. *Sociology*. POLITY Press, Cambridge 2002, str. 40.
- 2 Józef Orczyk. *Postęp cywilizacyjny a praca*. W: *Przyszłość pracy w XXI wieku*. IPISS Warszawa 2005, str. 83.
- 3 Instytut Studiów Społecznych. W. Morawski. *Globalizacja i praca. Kontekstowa analiza świata pracy*. W: *Przyszłość pracy w XXI wieku*. IPISS, Warszawa 2005, str. 31.
- 4 P. Ruskowski. *Socjologia zmiany systemowej w gospodarce*. Wydawnictwo UAM, Poznań 2004, str. 162-163.
- 5 Op. cit. str. 168.
- 6 Leszek Gilejko. *Strategie aktorów – charakterystyki ogólne*. W: *Aktorzy restrukturyzacji – trudne role i wybory*. SGH, Warszawa 2006, str. 181
- 7 J.T. Hryniewicz. *Budowanie potencjału partnerskiego*. Pismo dialogu społecznego. W: *Dialog 3/2007*, str. 10.
- 8 Op. cit. str. 13.
- 9 Ibidem. str. 10.
- 10 P. Ruskowski. *Socjologia zmiany systemowej w gospodarce*. Wydawnictwo UAM, Poznań 2004, str. 166.
- 11 Op. cit. str. 168.
- 12 Blaski i cienie partnerstwa. *Restrukturyzacja Szpitala Powiatowego w Kamieniu Pomorskim*. Materiały na konferencję *Lokalne partnerstwa społeczna – droga do rozwoju lokalnego i spójności społecznej*. Maszynopis 2007.
- 13 Są to struktury organizujące partnerów społecznych oraz przedstawicieli administracji publicznej. Ich celem jest wypracowanie jednolitej polityki restrukturyzacyjnej, prywatyzacyjnej i reorganizacji wybranych branż polskiej gospodarki. I. Książkiewicz, R. Towalski. *Instytucjonalny dialog społeczny w restrukturyzowanych branżach*. W: *Związki zawodowe a restrukturyzacja*. L. Gilejko (red.). SGH Warszawa, str. 81.

Rola europejskiego i krajowego dialogu społecznego w przekształceniach sektora zdrowotnego



Projekt jest współfinansowany przez Wspólnotę Europejską