INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH

Związki zawodowe na rozdrożu

Juliusz Gardawski

A 02 - 00870

Friedrich-Ebert-Stiftung Bibliothek Bonn

Warszawa 2001

INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH
PROGRAM POLITYKI SPOŁECZNEJ

Publikacja dotowana ze środków Fundacji im. Friedricha Eberta oraz ze środków Fundacji Forda.

The publication supported by the Ebert Foundation and by the Ford Foundation.

Recenzent: *prof. Andrzej Rychard*
Redaktor prowadzący: *Paulina Zadura*
Redakcja: *Halina Szostkiewicz*
Projekt okładki: *QUARR*

© Copyright by Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2001

Przedruk materiałów Instytutu Spraw Publicznych w całości lub części możliwy jest wyłącznie za zgodą Instytutu. Cytowanie oraz wykorzystanie danych empirycznych dozwolone jest z podaniem źródła.

ISBN 83 – 88594 – 31 – 1

Wydawca:
Instytut Spraw Publicznych
00-586 Warszawa, ul Flory 9
tel.: (48 22) 845-68-58
fax: (48 22) 845-68-62
e-mail: isp@isp.org.pl
www.isp.org.pl

Skład, druk i oprawa:
Firma Poligraficzna
Dariusz Zdziennicki
04-088 Warszawa, ul. Majdańska 3

Beacie na wspólne ćwierćwiecze

Spis treści

Przedmowa: 11

Podziękowania.

Wprowadzenie: 15

Związki zawodowe w perspektywie historycznej i współcześnie: 15

Stereotypy związków zawodowych i klasy pracowniczej, Trzy formy związków zawodowych w ich historii, Systemy stosunków przemysłowych, Typy związków zawodowych, Europejskie związki kooperacyjne w sytuacji kryzysu gospodarki, Reprezentacja pracownicza na poziomie przedsiębiorstw, Zjawiska kryzysowe w ruchu związkowym w czasach globalizacji (od „fordyzmu" do „postfordyzmu"), „Fordyzm" i „fordowskie" związki zawodowe, Kryzys związków w epoce „postfordyzmu", Problemy badawcze, Uwagi o metodach wykorzystanych w badaniach.

Część I
Pozycja i rola związków zawodowych w latach 1998-2001 59

1. Erozja i marginalizacja związków zawodowych w latach dziewięćdziesiątych 60
2. Zasięg i skład społeczny związków zawodowych w 2001 roku: ... 65

Zasięg związków zawodowych w społeczeństwie i gospodarce, Różnice między załogami przedsiębiorstw „uzwiązkowionych" i „nieuzwiązkowionych", Zasięg central związkowych i różnice społeczno-demograficzne między członkami „Solidarności" a OPZZ (lipiec 2001), Orientacje ideologiczne członków związków zawodowych.

3. Orientacje ekonomiczne pracowników przemysłów restrukturyzowanych: 85

Orientacje świadomości ekonomicznej robotników, Orientacja tradycjonalna (egalitarno-etatystyczna, antyrynkowa), Orientacja umiarkowanie modernizacyjna („przyjazna gospodarka rynkowa"), Orientacja liberalna, Orientacje świadomości ekonomicznej zakładowych liderów wiązkowych i przedstawicieli zarządów.

4. Związki zawodowe jako reprezentant interesu społecznego: 99

Syndrom „porzuconego społeczeństwa" a słabość związków zawodowych, Zanikanie identyfikacji z „Solidarnością", Ocena zakładowych związków zawodowych,

Preferowane miejsce pracy: sektor własności i obecność związków zawodowych, Społeczne poparcie związków zawodowych.

5. Model i formy działań związków zawodowych w zakładach pracy: ... 114

System korporacjonistyczny, pluralistyczny, konfliktowy, Związki współpracujące kontra związki konfrontacyjne, Związki a obrona interesów pracowniczych,Umiejscowienie związków zawodowych: wewnątrz czy na zewnątrz przedsiębiorstw?

6. Związki zawodowe i reprezentacja interesów pracowniczych w firmach prywatnych ... 126

7. Podsumowanie ... 130

Część II
„Solidarność" i OPZZ – ciążenie przeszłości ... 135

1. Związki zawodowe „Solidarność": ... 135

Pierwsza „Solidarność", Szok stanu wojennego, Druga „Solidarność", Problemy struktury drugiej NSZZ „Solidarność", Struktura regionalna związku a polityczna rola „Solidarności", Struktura regionalna a struktura branżowa, Reforma prawa pracy.

2. Związki zawodowe OPZZ: ... 154

Problemy struktury OPZZ, OPZZ a polityka i myśl programowa.

3. Podsumowanie i wnioski ... 171

Część III
Związki zawodowe wobec nowych wyzwań ... 177

1. Główni aktorzy sporu w stosunkach pracy: dyrektorzy ds. pracowniczych kontra eksperci związkowi: ... 179

Dyrektorzy ds. pracowniczych o pracownikach i związkach zawodowych, Związki zawodowe w oczach zarządów firm: lekarstwo gorsze od choroby?, Zarzuty wobec związków zawodowych, Eksperci związków zawodowych o pracodawcach, Błędne koło samo spełniającego się proroctwa.

2. „Solidarność" odpowiada na wyzwanie: Dział Rozwoju Związku Komisji Krajowej: ... 200

Ideologia: ruch związkowy w Stanach Zjednoczonych i w Europie, Powstanie Działu Rozwoju Związku Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność", Tworzenie i funkcjonowanie nowych związków, Sukcesy Działu Rozwoju Związków.

3. OPZZ odpowiada na wyzwanie: Konfederacja Pracy OPZZ: ... 226

Powstanie Konfederacji Pracy i jej stan z połowy 2001 roku, Bariery wzrostu OPZZ według opinii liderów Konfederacji Pracy, Konfederacja Pracy OPZZ – związkiem zawodowym odrzuconych, Organizowanie grup nietypowych, Nieufność w stosunkach pracy, Mniejsze i większe sukcesy Konfederacji Pracy, Techniki eliminacji związków z zakładów pracy.

4. Region „Solidarności" – edukacja i praca organiczna: ... 250

Zmiana formy uczestniczenia związku w polityce, Edukacja związkowców.

5. ZZ „Budowlani" – wyprowadzenie struktur związkowych z zakładów pracy: ... 257

Geneza związku, jego skład i gospodarka finanasowa, Przystosowanie związku do nowych uwarunkowań: program i główne priorytety, ZZ „Budowlani" a OPZZ, Polityczna i lobbystyczna aktywność związku, Związek zawodowy a pracodawcy, Poszukiwanie nowych rozwiązań strukturalnych, Rozwój i profesjonalizacja struktury terenowej, Zmiana typu usług oferowanych członkom związku, ZZ Budowlani a krajowe i zagraniczne związki zawodowe: między konkurencją a dyfuzją wzorów działania, Orientacja kooperacyjna.

6. Federacja „Metalowców" OPZZ – związki kadrowe: ... 278

Geneza związku i zmiany zasięgu, Ideologia – program klasowy, Od diagnozy do terapii, Praktyczne relacje kapitału i pracy, Warunki przekształcenia struktury, Dystans wobec polityki, Orientacja na umiarkowaną kooperację i profesjonalizm kadry związkowej.

7. Podsumowanie i wnioski ... 293

Część IV
Organizacje związkowe: między konfrontacją, kooperacją i inercją ... 297

1. Związki konfrontacyjne: ... 297

Dygresja: źródła „pączkowania" związków zawodowych w przedsiębiorstwach

2. Związki inercyjne: ... 303

Ekonomiczna i społeczna sytuacja przedsiębiorstwa, Inercyjne związki zawodowe.

3. Związki kooperacyjne: ... 309

Ekonomiczna i społeczna sytuacja przedsiębiorstwa, Związki zawodowe na niepogodę.

4. Zakończenie: stereotyp a rzeczywistość ... 314

Wnioski 317

Źródła negatywnego stereotypu związków zawodowych, Perspektywy.

Bibliografia 329

Przedmowa

Projekt badawczy, będący podstawą niniejszej książki, stanowi kontynuację problematyki dotyczącej związków zawodowych, która jest stale obecna w pracach Instytutu Spraw Publicznych. Badanie związków zawodowych przeprowadzone w Instytucie Spraw Publicznych w 1998 roku przez Juliusza Gardawskiego, Barbarę Gąciarz, Andrzeja Mokrzyszewskiego i Włodzimierza Pańkowa zaowocowało wydaniem książki „Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej"[1]. Wyniki badań wykazały szybkie zanikanie reprezentacji pracowniczej w sektorach prywatyzowanych. Bardzo ważne wydało nam się więc obserwowanie dalszej ewolucji roli związków zawodowych w polskiej gospodarce. Interesowała nas zwłaszcza reakcja związków na wyzwania wywołane prywatyzacją: czy będą one spychane na margines (na co, do pewnego stopnia, wskazywały wyniki badań z drugiej połowy lat 90.), czy też znajdą w sobie dostateczny zasób energii, by próbować wychodzić z impasu?

Lata 1998 i 1999 nie zapowiadały dużych zmian w sytuacji związków, a istniejące zarodki nowego były jeszcze niewidoczne. Nie dawały się też uchwycić metodą badań na losowo dobranej grupie przedsiębiorstw. Pod koniec 2001 roku pojawiło się wiele nowych zjawisk, chociaż ich zakres nie był zbyt duży. Warto już w tym miejscu wskazać, że np. w 1998 roku w super- i hipermarketach nie było związków zawodowych, obecnie zaś istnieją już w prawie 10% placówek.

W latach 2000 i 2001 w ramach projektu badawczego Instytutu Spraw Publicznych zatytułowanego „Małe związki zawodowe w sytuacji konfliktu przemysłowego" przeprowadzone zostało obszerne badanie jakościowe, które stanowi podstawę niniejszej książki. Obejmowało ono rozmowy z liderami związkowymi w dwóch centralach związkowych, w organizacjach branżowych i regionalnych oraz w przedsiębiorstwach. W książce ponadto wykorzystano wyniki badań ankietowych prowadzonych przez zespół katedry socjologii SGH z 2000 roku oraz przez CBOS z 2001 roku. Badania jakościowe ujawniły nowe orientacje w polskim ru-

[1] J. Gardawski, B. Gąciarz, A. Mokrzyszewski, W. Pańków, *Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.

chu związkowym, zaś badania ankietowe dały możliwość opisu postaw kilku ważnych grup pracowniczych oraz ogółu Polaków wobec związków zawodowych. Materiał zgromadzony zarówno w latach wcześniejszych, jak obecnie, pozwala odnieść się do toczącej się w naszym kraju dyskusji o związkach zawodowych, zwłaszcza do krytyki związków, prowadzonej przez prasę, która traktowała je jako instytucję wyłącznie konfrontacyjną, hamującą modernizację kraju[2].

Niniejsza praca składa się z kilku części. W części wstępnej przedstawione są kwestie związane z negatywnym wizerunkiem związków zawodowych w mediach oraz negatywnym stereotypem klasy pracowniczej. Omówiono także ogólne problemy związków zawodowych oraz postawiono pytania badawcze.

W części pierwszej zaprezentowane zostały wyniki badań Instytutu Spraw Publicznych, prowadzonych w 1998 roku oraz wyniki badań ankietowych z lat 1996–2001 (patrz przypis 1, część I). Druga część pracy poświęcona jest analizie sposobu w jaki „Solidarność" i OPZZ funkcjonowały w okresie transformacji ustrojowej. Trzecia i czwarta część pracy dotyczy wyników badań jakościowych prowadzonych w Instytucie Spraw Publicznych w latach 2000 i 2001. Ich przedmiotem była analiza inicjatyw związkowych, których intencją było ożywienie ruchu związkowego i przyciągnięcie nowych członków. Przedstawiono tam także analizę programów naprawczych, podejmowanych w kilku zarządach związków oraz analizę wybranych form działania związków regionalnych, branżowych i zakładowych.

W zakończeniu dokonano podsumowania zebranego materiału. Przedstawiony został także pogląd autora na perspektywy związków zawodowych w Polsce.

Podziękowania

Chcę podziękować instytucjom i osobom, które umożliwiły podjęcie i przeprowadzenie badań. Na pierwszym miejscu niech mi wolno będzie wymienić Instytut Spraw Publicznych, kierowany przez panią Lenę Kolarską-Bobińską oraz Fundację im. Friedricha Eberta i kierownika działu związkowego – pana Franka Hantkego. Ponadto chcę podziękować panom: dyrektorowi CBOS Krzysztofowi Zagórskiemu i kierownikowi katedry socjologii SGH Leszkowi Gilejce, którzy zgodzili się na wykorzystanie i wtórną analizę danych zgromadzonych przez ich ośrodki. Chcę podziękować pani Halinie Szostkiewicz, która jest nie tylko redaktorem prac, lecz także fachowym czytelnikiem – jej uwagi istotnie wpływają na ostateczną postać książek przez nią opracowanych.

[2] Tonu tego nie uniknął nawet taki tygodnik jak „Polityka".

Wprowadzenie:
Związki zawodowe w perspektywie historycznej i współcześnie

Stereotypy związków zawodowych i klasy pracowniczej

W polskich mediach panuje zła pogoda dla związków zawodowych. Liderzy związkowi, z którymi przeprowadzałem wywiady, mówili o niechętnym stosunku do nich ze strony większości środowiska dziennikarskiego (wyjątkiem była niskonakładowa prasa związkowa oraz „Tygodnik Solidarność" i „Trybuna"). Szczególnie boleśnie odczuwali to ci z nich, którzy starali się organizować nowoczesne, sprawne związki, pozbawione balastu orientacji rewindykacyjnej. Kilkakrotnie spotkałem się z taką oto relacją: dziennikarz robi wywiad z liderami związków, pisze artykuł, daje nawet tekst do autoryzacji, po jakimś jednak czasie telefonuje w imieniu redakcji, że tekst nie zostanie opublikowany lub ukaże się w postaci okrojonej. Zdaniem naszych rozmówców – liderów związkowych – w opiniotwórczej prasie wielkonakładowej o związkach nie można pisać dobrze. Prasa ta, ich zdaniem, wzmacnia stereotyp związków zawodowych jako organizacji społecznie i gospodarczo szkodliwej a w najlepszym razie zbędnej. Podobnie jak większość stereotypów i ten zawiera informacje prawdziwe, lecz jednowymiarowe, redukuje złożoną rzeczywistość do wybranego, negatywnego aspektu. Jeżeli w opisach pojawia się jakiś wątek, który nie daje się podporządkować stereotypowi, jest pomijany lub traktowany jako jednostkowy wyjątek.

Przeświadczenie liderów związkowych, że nie mówi się o ich osiągnięciach, lecz o klęskach, potwierdzają systematyczne analizy przeprowadzone przez Wiesławę Kozek. Były one poświęcone obrazowi związków zawodowych w tygodnikach „Polityka" i „Wprost" z roku 1999 i częściowo z roku 2000 (Kozek 2000). Tygodniki te „emitują negatywny obraz związków zawodowych". Autorka stwierdziła, że tytuły artykułów poświęconych związkom najczęściej mówiły o dysfunkcjonalności związków, rzadko dawały ocenę neutralną. W większości wskazywały, że „związki

zawodowe są roszczeniowe w swoich postulatach, protestują, okupują gmachy publiczne, ich protest bywa pozorny, taktyczny, demonstrują, dążą do zorganizowania na zasadzie «owczego pędu» (...). W poszczególnych sferach gospodarowania odgrywają rolę wiodącą: (...) przyczyniają się do pogorszenia sytuacji hut, przeciwstawiają się reformie służby zdrowia. Nawet tam, w tych firmach, w których doszło do współpracy związków zawodowych na rzecz koniecznych restrukturyzacji z kierownictwem, sugeruje się zmowę przekupionego bądź «urobionego» przywódcy związkowego z prezesem firmy" (Kozek 2000: 5). Autorka stwierdza, że nieliczne artykuły, poświęcone próbie współpracy związków zawodowych z pracodawcą dla dobra firmy, bywają niekiedy zatytułowane w sposób ośmieszający. Analizując z kolei treść artykułów z obydwu periodyków Wiesława Kozek stwierdziła, że w 89% tekstów pisano o związkowych protestach i o odrzucaniu przez związki istniejącego porządku, a jedynie 11% nie zawierało wątków krytycznych. Rozpowszechnianie negatywnego obrazu związków zawodowych przez „Politykę" i „Wprost" było szczególnie znaczące, gdyż, jak pisze autorka, tygodniki te „ze względu na popularność w środowiskach ludzi o ponadprzeciętnym statusie edukacyjnym trafiają do postaci opiniotwórczych w swoich środowiskach, (...) pełniących funkcje kierownicze, wychowawcze i edukacyjne. Są to często ludzie o zainteresowaniach społecznych, poszukujący wiedzy o funkcjonowaniu społeczeństwa. Niewątpliwie są to środowiska określane tradycyjnie w naszym kraju jako tzw. inteligencja. W szczególności ważne jest, że jest to środowisko menedżmentu, być może liderzy związkowi, z pewnością studenci. Ta ostatnia grupa ma szczególnie strategiczne znaczenie dla przyszłości związków zawodowych i klimatu społecznego wokół nich" (tamże, str. 4).

Wiesława Kozek porównuje stan rzeczy w Polsce z sytuacją innych krajów, m.in. Stanów Zjednoczonych i Niemiec. Mimo spadku członkostwa w związkach, „amerykańska opinia publiczna znajduje w mediach raczej opinie przychylne związkom zawodowym. Nie jest w dobrym tonie *political correctnes* wyrażanie krytycznych opinii w stosunku do słabnących związków zawodowych" (tamże, str. 2). Również w Niemczech związki łączą przyjazne relacje ze światem dziennikarskim, i to nie tylko z prasą socjaldemokratyczną, lecz także chadecką. W konkluzji autorka postawiła pytanie: „czy negatywny obraz związków zawodowych nie jest ofiarą na ołtarzu postawy modernizacyjnej?"

Nasze badania pozwalają, w pewnym zakresie, odpowiedzieć na to pytanie, mianowicie na ich podstawie można stwierdzić zakres tych zjawisk, które odpowiadają negatywnemu stereotypowi oraz ocenić miejsce zjawisk przeczących stereotypowi. Nie podlega bowiem dyskusji słabnięcie ruchu związkowego we współczesnych warunkach gospodarki rynkowej, jednak nie wynika z tego, że związki zawodowe stają się na naszych oczach „dinozaurem", przeżytkiem, jak sugeruje tytuł jednego z artykułów prasowych z października 2001 roku.

Niniejsza praca jest głosem w dyskusji na temat sytuacji związków zawodowych w Polsce. Nie chcę – w miejsce negatywnego stereotypu związków – proponować kolejny, tym razem pozytywny, „prozwiązkowy" stereotyp. Moim celem jest próba zważenia proporcji między dodatnimi a ujemnymi stronami związków zawodowych. Muszę raz jeszcze podkreślić, że dziennikarze „Polityki" czy „Wprost" nie kłamali – ich liczne opisy dysfunkcjonalnych działań związków dobrze obrazowały zachowania przedstawianych liderów i organizacji związkowych. Zarzut, jaki można im postawić, to wspomniana skłonność do unikania wątków podważających negatywny obraz związków. To częste popełnianie błędu, określanego w logice jako „*pars pro toto*", jest dobrze znane z opisów polskiej klasy robotniczej. Istnieje, jak uważam, korelacja między raczej niechętnym traktowaniem przez prasę związków zawodowych a podobnie niechętnym traktowaniem klasy robotniczej a nawet szerzej, klasy pracowniczej.

W latach 1980-1981 klasa robotnicza oraz nowe związki zawodowe – pierwsza „Solidarność" – cieszyły się niespotykanym ani wcześniej ani potem prestiżem społecznym. Spośród liczących się publicystów jedynie Stefan Kisielewski krytykował wówczas publicznie zarówno robotników (nazywanych przez niego „klasą sowiecką"), jak „Solidarność", o której sądził, że będzie niechętna zmianom gospodarczym („klasa sowieckich ludzi nie może przecież obalić sowietyzmu, czyli samej siebie"). Opublikował te, wówczas obrazoburcze, tezy we wczesnych latach 80. w znanym artykule w *Aneksie* (Kisielewski 1984). Przeciwstawiał on socjaldemokratycznemu programowi związku (zwłaszcza koncepcji uspołecznienia własności w gospodarce i wprowadzenia instytucji samorządu załogi) wizję gospodarki rynkowej, liberalnej. Głos Kisielewskiego był odosobniony – wzór wartości, określany później mianem etosu pierwszej „Solidarności", z pewnością odpowiadał nie tylko klasie robotniczej, lecz także, jak sądzę,

większości polskiej inteligencji. Jacek Kurczewski nazywał wielomilionową rzeszę członków „Solidarności" „nową średnią klasą socjalizmu" – niechętną autorytarnej władzy, dążącą do uspołecznienia własności państwowej, popierającą idee samorządności (Kurczewski 1989). Socjaldemokratyczny etos zaczął się wypalać w latach stanu wojennego i to, co było powszechnie akceptowaną ideą w roku 1981, po kilkunastu latach zostało nieomal całkowicie odrzucone. Z badań świadomości ekonomicznej robotników, prowadzonych od 1986 roku wynikało, że te zmiany pojawiały się także w deklaracjach robotników przemysłowych. Zaczęła w ich środowisku zanikać, w większym niż można było oczekiwać stopniu, orientacja egalitarno-etatystyczna („sowiecka", jak ją nazywał Kisielewski). W latach 90. miałem okazję obserwować znamienne zjawisko: zdaniem kręgów reformatorskich, zwłaszcza neoliberalnych, robotnicy to nadal prawie bez wyjątku *homines sovietici*. Utrwalony stereotyp powodował, że informacje przeczące zawartej w nim jednowymiarowej wiedzy i podważające jego ujemny znak były niedostrzegane. Podkreślam raz jeszcze: zarówno w związkach zawodowych, jak w środowisku klasy robotniczej jest wiele zjawisk potencjalnie lub aktualnie dysfunkcjonalnych wobec gospodarki rynkowej. Zjawiska te można uznać, w części, za wytwór ostatniego dziesięciolecia. Nie wyczerpują one jednak całości wizerunku ani związków zawodowych ani klasy pracowniczej.

Związki zawodowe przeżywają obecnie kryzys – w tym również kryzys tożsamości – wywołany przede wszystkim przez globalizację oraz zmiany technologiczne i organizacyjne. Wiążą się z nimi nowe wymiary konkurencji gospodarczej, które podważają skuteczność tradycyjnych funkcji związkowych i dotychczasowych form ochrony pracowników. Formy te, zamiast chronić, obniżają konkurencyjność przedsiębiorstw i mogą nawet być groźne dla przyszłości pracowników. Zmniejszająca się skuteczność związków powoduje utratę przez nie atrakcyjności i prowadzi do zmniejszania ich liczebności. Te zjawiska wywołują jednak groźne sprzężenie zwrotne: wypychanie związków z pewnych obszarów życia gospodarczego powodować może – i dość często powoduje – pogarszanie warunków pracy poniżej poziomu niezbędnego dla utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstw. Ten kryzys nie omija także polskich związków zawodowych, przeciwnie, przybiera u nas postać groźniejszą, niż w większości krajów zachodnich o stabilnej gospodarce rynkowej.

Będę starał się wykazać, że związki zawodowe są instytucją ważną społecznie i że należy obawiać się pustki, którą mógłby spowodować ich zanik – dotyczy to zwłaszcza konsekwencji likwidacji związków w tych obszarach gospodarki, w których nadal istnieje popyt na związkową funkcję ochrony pracowników. Zarazem nie ma wątpliwości, że sposób działania związków zawodowych wymaga zmian, zarówno aby skutecznie podejmowały funkcje ochronne, jak i aby realizowały inne społecznie pożyteczne funkcje.

Niniejsza praca ma charakter empiryczny, nie zaś teoretyczny. Jest poświęcona przedstawieniu zjawisk kryzysowych w polskich związkach zawodowych a także omówieniu związkowych odpowiedzi na te zjawiska. Podejmując spór z antyzwiązkowym stereotypem za główny cel postawiłem „ważenie proporcji" między negatywnymi, neutralnymi a pozytywnymi aspektami ich działalności. Nie ograniczam się jednak tylko do opisu wyników badań kwestionariuszowych oraz sprawozdania z rozmów z liderami związkowymi, lecz daję interpretację niektórym z opisywanych zjawisk. Z tego względu przedstawiam na początku układ odniesienia, pozwalający lepiej wyjaśnić aktualne problemy polskich związków. Omawiam zatem krótko pierwszą fazę historii związków zawodowych, przyczyny i formy przekształceń struktury związków. Osobny fragment jest poświęcony sytuacji związków w czasach przechodzenia z „fordowskiego" modelu gospodarki w „postfordowski" i z ery industrialnej w erę globalizacji. Kolejna kwestia, pomocna w zrozumieniu sytuacji naszych związków, to zależność między stosunkami pracy (stosunkami przemysłowymi) a miejscem i funkcjami związków zawodowych. Z tego względu przedstawione są systemy stosunków przemysłowych oraz typologia organizacji związkowych.

Omówienie tych problemów nie będzie wyczerpujące, gdyż jego celem jest przede wszystkim (chociaż nie wyłącznie) dostarczenie siatki pojęciowej, potrzebnej do identyfikacji i klasyfikacji zróżnicowanych zjawisk uchwyconych w naszych badaniach, nie zaś szczegółowe rozważanie tematu związków zawodowych.

Trzy formy związków zawodowych w ich historii

Przeszłość związków zawodowych ma, mniejszy bądź większy, wpływ na ich stan aktualny. Pewne cechy okazały się bardzo trwałe, inne zanikały i po pewnym czasie na ich miejscu rodziły się nowe. Przypomnienie wybranych faktów z przeszłości może, do pewnego stopnia, pomóc w zrozumieniu aktualnych podziałów ruchu związkowego, a także alternatyw stojących przed związkami zawodowymi.

Znany badacz związków zawodowych Hugh Clegg charakteryzując różne modele struktur związków zawodowych pisał, że głębokie zróżnicowania ruchu związkowego mają swoje zakorzenienie w historii i niosą ślad warunków technologicznych i organizacyjnych, które występowały w okresie ich powstawania i krzepnięcia (Clegg 1976). Dla utrwalenia się struktury musiał być spełniony jednak podstawowy warunek, mianowicie rozpoczęcie układów między związkami a pracodawcami. Struktura związków zawodowych zdobywała przywilej „długiego trwania" w momencie, gdy dane związki zostały uznane przez pracodawców, dopiero ten fakt legitymizował organizację i jej strukturę. Clegg opisując proces kształtowania się związków w długiej perspektywie, wymieniał główne okresy, które miały formujący wpływ na związki zawodowe. Wskazywał, że w różnych okresach związki przybierały różne postaci i korzystały z różnych regulacji a ich stan aktualny zakonserwował w sobie, do pewnego stopnia, ten etap ich rozwoju, na którym zostały uznane za wiarygodnego partnera społecznego. Hugh Clegg pisze w tym kontekście o czterech okresach, w których kolejno powstawały związki rzemieślnicze (cechowe), przemysłowe, ogólne i urzędnicze.

Inny badacz związków zawodowych, Hans Slomp, wymienia następujące okresy, które miały wpływ na formowanie związków zawodowych: pierwszy trwał od połowy XIX wieku mniej więcej do 1890 roku, drugi przypadał na przełom wieku XIX i XX a także okres międzywojenny, trzeci okres obejmował lata od końca II wojny światowej do lat 80. XX wieku. Obecnie mamy do czynienia z okresem czwartym (Slomp 1995).

W niniejszej pracy nie ma miejsca na opis złożonej historii związków zawodowych, jednak warto krótko przedstawić ich losy przed I wojną światową i ukształtowane wówczas trzy względnie odmienne wzory ruchu

związkowego (brytyjski, niemiecki i francuski). Wzory te okazały się trwałe (mimo wielu przekształceń), a zarazem promieniowały na inne kraje.

Prekursorem ruchu związkowego była Wielka Brytania. Po długim okresie zakazu działalności związków pracobiorców, dopuszczono do ich funkcjonowania w latach 30. XIX wieku. W połowie XIX wieku powstały tam pierwsze związki zawodowe rzemieślnicze, cechowe (*craft*), które były w stanie przetrwać w nieprzyjaznym środowisku (nie załamały ich lokauty podejmowane przez przedsiębiorców) i stały się następnie wzorem dla pracowników innych krajów. W 1851 roku powstało Zjednoczone Stowarzyszenie Mechaników, a od 1860 tworzono kolejne związki rzemieślnicze. Celem tych organizacji była ochrona rynku pracy przed pracownikami niewykwalifikowanymi, którzy mogliby obniżać koszt pracy, określa się je więc niekiedy mianem związków „arystokracji robotniczej". Związki podejmowały różnorodne funkcje socjalne, tworzyły fundusze strajkowe, zapomogowe itd. Były to organizacje scentralizowane, z wysokimi składkami i opłacanymi funkcjonariuszami. Związki te zakładały luźne organizacje koordynujące działalność (Rady Związkowe) a także powołały w 1868 roku instytucję corocznego kongresu (Kongres Związków Zawodowych – TUC). Było to początkowo jedynie forum dyskusji, na którym opracowywano strategię w sprawach ważnych dla wszystkich związków. Działalność związków przybierała bardzo zróżnicowane i zmienne formy, nie powstała żadna ujednolicona procedura rokowań zbiorowych. Ten pluralistyczny i luźny charakter powodował (i do dziś powoduje), że związki te są określane jako „woluntarystyczne". Brytyjski ruch związkowy, mimo że nie był apolityczny (na kongresach omawiano bowiem problemy polityczne), jednak skupiał swoją aktywność przede wszystkim na sprawach zawodowych i socjalnych. Ten model był przenoszony do innych krajów europejskich. Na kontynencie w drugiej połowie XIX wieku inspiracje brytyjskie, jako pierwsi, przejęli drukarze niemieccy. W tym pierwszym okresie kształtowania się związków zawodowych powstała forma organizacji określana jako **związki profesjonalne**, obejmujące pracowników jednego fachu, które zawiązywały luźne **federacje**.

Drugi okres określany jest przez badaczy związków zawodowych jako **„nowy unionizm"**. Jego cechą charakterystyczną, różniącą go od poprzedniego, było odrzucenie modelu związków profesjonalnych, rzemieślniczych, zamkniętych przed niskokwalifikowanymi i ubogimi pracownika-

mi. Związki „nowego unionizmu" przyciągały nie tylko robotników niskokwalifikowanych, lecz także niewykwalifikowanych – były otwarte dla wszystkich zatrudnionych w danym przemyśle. Założyciele nowych związków wiedzieli, że skuteczny nacisk mogą wywierać tylko przewodząc masowym, silnym organizacjom. Ruch związkowy w większości krajów, nie tylko europejskich, zradykalizował się, wiele organizacji (chociaż nie wszystkie) wiązało się z ideologią socjalistyczną. Podejmowano także wielkie akcje strajkowe. W okresie „nowego unionizmu" rozwinęła się niezwykle ważna funkcja związków zawodowych, mianowicie rokowania z pracodawcami zbiorowych układów płacowych. Wtedy też zaczyna się wyraźnie zaznaczać ta grupa państw, w których związkom zawodowym udało się doprowadzić do instytucjonalizacji stosunków pracy i wprowadzić na szeroką skalę układy zbiorowe. Pozostałe kraje nie osiągnęły tego stopnia instytucjonalizacji stosunków przemysłowych i stosunki pracy pozostały tam w większym stopniu nieuregulowane. Czynnikiem kluczowym, rozstrzygającym, który typ stosunków pracy zakorzeni się, była liczebność członków związków zawodowych, stopień ich centralizacji oraz ważne czynniki kulturowe, które sprawiły, bądź nie sprawiły, że pojawiła się dwustronna gotowość pracowników i pracodawców do podejmowania rokowań. Tam, gdzie związkom udało się scentralizować i przyciągnąć dużą liczbę pracowników, tam też rozwijały się solidnie uregulowane praktyki układowe. Inaczej było w krajach o rozproszonych oraz mniej licznych związkach, a także krajach, w których ruch związkowy był nastawiony na konfrontację z pracodawcami. W tych przypadkach instytucjonalizacja stosunków była wątła, odbywała się na najniższych poziomach gospodarki, cechowała się obustronną nieufnością. Przykładem pierwszej sytuacji były Niemcy i Wielka Brytania, drugiej zaś Francja. Dla naszego tematu ważne jest przede wszystkim to, że w ćwierćwieczu 1989-1914 ukształtowały się charakterystyczne podziały ruchu związkowego, które są rozpoznawalne do dzisiaj. Pokażemy je na przykładzie związków zawodowych trzech wymienionych państw.

Niemcy były krajem, w którym od 1878 do 1890 roku obowiązywała ustawa antysocjalistyczna zabraniająca organizowania związków, zwoływania zebrań oraz publikowania pism uznanych za socjalistyczne. Organizacje zawodowe, które powstawały w tym okresie, musiały zachować pozory niezależności od partii socjalistycznej. Ówczesna polityka Niemiec,

obok zwalczania organizacji robotniczych, starała się zjednać klasę pracowniczą (w 1883 roku wprowadzono ustawę o ubezpieczeniach).

Bezpośrednio po zniesieniu ustawy antysocjalistycznej powstała SPD, której społeczną podstawą stały się socjalistyczne związki zawodowe. Zorganizowano potężną, scentralizowaną, zdyscyplinowaną federację związków zawodowych o dużych możliwościach mobilizacji robotników (Generalna Komisja Niemieckich Związków Zawodowych), która była częścią SPD. Przed pierwszą wojną światową do tych związków należało około 2,5 mln członków (związki chrześcijańskie, drugie w rankingu, miały w tym czasie około 340 tys. członków).

W dekadzie lat 80. XIX wieku akcje strajkowe w Niemczech przybierały na sile, osiągając apogeum w 1889 roku, gdy w zagłębiu Ruhry zastrajkowało 90 tys. górników. W późniejszym okresie stosunki przemysłowe uległy jednak solidnej regulacji i liczba strajków była niewielka. W 1913 roku porozumieniami płacowymi objęto 218 tys. firm zatrudniających około 2 mln robotników (16,5% wszystkich robotników przemysłowych i 36,4% członków Wolnych Związków Zawodowych). Szczególnie ważne było, że aż 79,5% tych porozumień osiągnięto bez strajku (Schneider 1991: 103). Wykraczając poza tu przyjęte ramy czasowe, należy dodać, że w Niemczech instytucjonalizacja stosunków przemysłowych i partycypacja pracownicza była rozwinięta pełniej niż w innych krajach europejskich: już bowiem w 1920 roku ustawowo przyznano pracownikom 1-2 miejsca w radach nadzorczych. (Należy jednak dodać, że udział pracowników w radach nadzorczych został zawieszony w roku 1934 a przywrócony w roku 1947).

Anglia była przez dziesięciolecia ostoją elitarnych związków profesjonalnych. Zmiana sytuacji nastąpiła dopiero od wielkiego strajku dokerów londyńskich w 1889 roku. Powstał wówczas najliczniejszy brytyjski związek zawodowy robotników – związek dokerów[1]. Fryderyk Engels tak pisał o różnicy między „starymi" związkami zawodowymi a „nowymi":

[1] Pierwszy brytyjski związek nowego typu to Związek Zawodowy Robotników Gazowni i Robotników Niewykwalifikowanych, który powstał wiosną 1989 roku. W ciągu roku wstąpiło do niego 100 tys. osób. Związek ten aktywnie uczestniczył w największym strajku angielskim przed pierwszą wojną światową – strajku dokerów londyńskich z jesieni 1898 roku. Związek dokerów objął przeszło 200 tys. robotników. W rezultacie powstania tych oraz innych nowych związków zawodowych liczba związkowców angielskich wzrosła z około 860 tys. pod koniec 1888 roku do niemal dwóch milionów pod koniec 1890 roku.

„stare związki, zrzeszające robotników «wykwalifikowanych» są ekskluzywne, wcale nie przyjmują robotników bez cechowego wykształcenia, (...) związki te są bogate, im jednak są bogatsze tym bardziej się degenerują, stając się zwykłymi kasami chorych i kasami pogrzebowymi. (...) Natomiast nowe związki zawodowe robotników niewykwalifikowanych przyjmują każdego towarzysza danego zawodu, są one przede wszystkim (...) zrzeszeniami organizującymi strajki i kasami strajkowymi" (Engels 1971: 69). Nowe brytyjskie związki próbowały narzucić Kongresowi Związków Zawodowych (TUC) program bardziej polityczny, jednak, mimo uzyskania pewnych ustępstw podczas zjazdu TUC w 1890 roku, nie udało im się zradykalizować tej federacji, nakłonić większości brytyjskich związkowców do pójścia drogą związkowców niemieckich.

Podczas gdy największe niemieckie związki zawodowe przyjęły strukturę skrajnie scentralizowaną, brytyjskie związki zawodowe, wyrastające w dużym stopniu ze związków cechowych, rzemieślniczych, trwale utrzymały luźną strukturę. W Wielkiej Brytanii powstały także specyficzne relacje związków zawodowych ze światem polityki, odmienne od rozwiązania niemieckiego (przy czym wektor zależności był skierowany w przeciwnym, niż w Niemczech, kierunku). W wyborach w 1892 roku robotnicy brytyjscy wprowadzili do parlamentu trzech swoich przedstawicieli a następnie, w 1893 roku, jeden z robotniczych posłów powołał Niezależną Partię Pracy, o programie nastawionym na reformę ustroju kapitalistycznego (program ten był wyrazem idei chrześcijańskiego socjalizmu). W 1900 roku brytyjskie związki zawodowe zorganizowały Komitet Przedstawicielstwa Robotniczego, którego celem było doprowadzenie do wybrania do parlamentu większej grupy robotników. W 1905 Komitet ten przekształcił się w Partię Pracy a w roku 1906 partia ta odniosła sukces wprowadzając do parlamentu 29 posłów. Celem Partii Pracy nie było jednak wykorzystywanie organizacji związkowych do zburzenia kapitalizmu, lecz dążenie do reform oraz sprawowanie politycznej ochrony nad związkami (zwłaszcza niedopuszczanie do uchwalania ustaw antypracowniczych i antyzwiązkowych). Partia Pracy przyjmowała funkcje służebne wobec związków i nie stawiała sobie za cel większego scentralizowania ruchu: „pozostał on luźno zorganizowanym zbiorem wysoko autonomicznych cechów, ogólnorobotniczych związków i podobnych organizacji, jak stowarzyszenia samopomocy czy spółdzielnie, a nie szerokim ruchem społecznym

zaangażowanym w walkę o przekształcenie społeczeństwa" (Slomp 1995: 156).

W środowisku brytyjskiej klasy pracowniczej Kongres Związków Zawodowych i Partia Pracy zdobyły i utrzymały pozycję dominującą, tłumiąc inne, rewolucyjne orientacje i instytucje, głoszące konieczność walki klasowej (marksistowską Federację Socjaldemokratyczną, Partię Socjaldemokratyczną czy powstałą na ich gruncie Brytyjską Partię Socjalistyczną). Z praktycznego punktu widzenia zarówno związki zawodowe zgrupowane w TUC, jak *Labour Party* odniosły sukces, doprowadziły do uchwalenia szeregu ważnych ustaw społecznych, w tym ustawę o ubezpieczeniach[2].

Francja jest krajem, w którym ukształtowała się trzecia, obok brytyjskiej i niemieckiej, forma europejskich związków zawodowych. We Francji miało miejsce szczególnie dramatyczne wydarzenie, w którym głównym aktorem była klasa robotnicza – Komuna Paryska. Jej klęska w 1871 roku pociągnęła za sobą osłabienie ruchu robotniczego, który zaczął odradzać się dopiero w późnych latach 70. Powstające wówczas organizacje zawodowe proletariatu (syndykaty) zostały zalegalizowane w 1884 roku. Były one jednak bardzo zróżnicowane, a zarazem spotykały się ze szczególnie silną niechęcią ze strony pracodawców. Pracodawcy bojkotowali organizacje robotnicze, nie godzili się na negocjacje i zawieranie umów. To powodowało, że w latach 80. XIX wieku, gdy w Wielkiej Brytanii oraz w Niemczech poziom strajków obniżał się, we Francji ich fala narastała.

W 1887 roku powstały lokalne organizacje jednoczące syndykaty (Giełdy Pracy). W 1892 powstała Federacja Giełd Pracy i w 1895 Powszechna Konfederacja Pracy (CGT). Podziały wewnątrz francuskiego ruchu związkowego były jednak na tyle głębokie, że trudno było podejmować skuteczne wspólne akcje. Wpływ na to miał czynnik polityczny. Gdy w Wielkiej Brytanii Partia Pracy była podporządkowana związkom a w Niemczech największe związki wchodziły w skład SPD, to we Francji zabrakło ogniwa łączącego świat polityki ze światem pracy. CGT była nieufna wobec francuskich socjalistów, a także nieufna generalnie wobec parlamentu. Pro-

[2] W 1906 roku zniesiono dotychczasową odpowiedzialność związków zawodowych za straty spowodowane przez strajk, w 1908 wprowadzono w górnictwie 8-godzinny dzień pracy, a także emerytury. W 1909 roku przewidziano ustawowe minimum płac dla kobiet w niektórych gałęziach przemysłu itd.

gram anarchosyndykalistyczny, przyjęty przez CGT w 1906 roku, łączy tezy Marksa – walkę klas, wywłaszczenie kapitalistów, Proudhona – negację państwa, polityki, partii, Sorela – ideę gwałtownej akcji rewolucyjnej. W tym programie zawarty był wątek samodzielności proletariackiej: klasie robotniczej nie jest potrzebny pośrednik w postaci partii, lecz ma ona podejmować „akcje bezpośrednie" – przede wszystkim strajkować, w tym organizować strajki generalne, ale także negocjować z pracodawcami, tworzyć organizacje samopomocowe, spółdzielcze itp. W rezultacie ukształtował się tam ruch związkowy, który stał się sam z siebie, bez mediacji partii, rewolucyjną siła polityczną. (Gilejko 1969, Baszkiewicz 1978). W latach poprzedzających pierwszą wojnę światową przetoczyła się przez Francję ogromna fala strajków, która jednak nie przyniosła planowanego „ostatecznego wyzwolenia" proletariatowi a uzyskane wówczas zmiany ustawodawcze były mniej korzystne niż angielskie, a zwłaszcza niemieckie. Ponadto relacje między związkami a pracodawcami przybrały postać antagonistyczną, trwale konfliktową.

W okresie „nowego unionizmu" ukształtowały się dwie formy związków: **związki przemysłowe czy branżowe** (obejmujące pracowników całych jednostek produkcyjnych czy gałęzi gospodarki) oraz **związki ogólne**, obejmujące całą klasę pracowniczą (gdy przyjmowały one ideologię socjalistyczną, nazywano je **związkami klasowymi**). W dekadach „nowego unionizmu" utrwaliło się także szereg różnych form stosunków pracy – od **kooperacyjnych** do **konfliktowych**. Zarazem trójdzielny obraz związków zawodowych, wytyczany przez różnice między Wielką Brytanią, Niemcami i Francją okazał się trwały, mimo wielkich przeobrażeń, jakie świat przechodził w ostatnim stuleciu. Dla ilustracji warto dodać, że w Wielkiej Brytanii rozpowszechniony był w latach 60. i 70. XX wieku pogląd, iż stosunki przemysłowe we Francji i innych krajach romańskich w porównaniu z Wielką Brytanią czy Niemcami są niedostatecznie rozwinięte. Powoduje to, że konflikt przemysłowy we Francji szybciej radykalizuje nastroje: „francuscy menedżerowie mają bardzo tradycyjne nastawienie wobec praw własności i swych kierowniczych uprawnień", lekceważą interesy pracownicze, co łatwo prowadzi bo buntów (Hill 1982: 229).

Systemy stosunków przemysłowych

Z upływem czasu stosunki przemysłowe w coraz większym stopniu instytucjonalizowały się. Jak wspomniano już przed I wojną światową ukształtowały się trzy podstawowe narodowe wzory ruchu związkowego i na ich gruncie powstały różnorodne systemy stosunków przemysłowych i modeli reprezentacji interesu społecznego.

Jerzy Hausner wymieniał cztery modele reprezentacji interesu społecznego, skorelowane z orientacjami społecznymi. Wyznaczają one miejsce instytucjom reprezentującym interesy pracownicze. Są to: autokratyczny korporacjonizm, autokratyczny populizm, konflikt klasowy oraz zinstytucjonalizowane współdziałanie (Hausner 1995). Istnieje szereg innych klasyfikacji stosunków przemysłowych, bezpośrednio odnoszących się do naszego tematu. Przykładem może być trójelementowa klasyfikacja zastosowana przez Rafała Towalskiego: system neokorporacjonistyczny, system etatystyczny i system neoliberalny. Neokorporacjonizm odnosi się do ładów, w których „istnieje tradycja udziału pracodawców, związków zawodowych oraz rządu w kreowaniu polityki państwa". Etatyzm w stosunkach przemysłowych wiąże się, m.in. „ze słabością instytucjonalną pracobiorców i pracodawców". System neoliberalny cechuje się znacznym indywidualizmem, stosunkowo niewielkim wpływem polityki na życie gospodarcze i prowadzeniem przetargów głównie na poziomie przedsiębiorstwa (Towalski 2001: 34-39). Witold Morawski wyodrębnia cztery podstawowe typy stosunków przemysłowych: monokratyczny, radykalno-konfliktowy, pluralistyczny i korporacjonistyczny. Jego propozycja jest cenna dla analizy sytuacji w polskim ruchu związkowym ostatnich dekad, gdyż jest zarazem typologią i opisem ewolucji stosunków przemysłowych (Morawski 1995). Autor ten zastosował też inną perspektywę ewolucyjną, układając typy stosunków według ich wyłaniania się w Europie (Morawski 2001b).

Charakterystyce polskich stosunków przemysłowych i ich rozwoju najlepiej odpowiada klasyfikacja proponująca pięć systemów. Dwa z nich (monokratyczny i radykalno-konfliktowy) mają dla przyszłości polskich stosunków przemysłowych drugorzędne znaczenie. Trzy dalsze powinny wszakże być traktowane jako układ odniesienia dla polskich stosunków przemysłowych.

System monokratyczny. W ujęciu modelowym cechy tego systemu syntetycznie opisał Witold Morawski: „interesy ludzi w przedsiębiorstwie i w społeczeństwie są takie same, jeśli powstaje konflikt, może być uważany za zjawisko irracjonalne. Konflikt, który się pojawił, należy wyeliminować, stłumić (...) jeśli pojawia się konflikt w stosunkach pracy, to należy znaleźć podżegacza i zrobić z nim co trzeba" (2001b: 215). W monokratycznym układzie, stworzonym przez totalitaryzm, a także przez autorytarny socjalizm, związki zawodowe stawały się ważnym elementem funkcjonalnym, za pomocą którego odbywała się mobilizacja pracowników (były one „pasem transmisyjnym partii do mas"). Jednocześnie związki realizowały szereg funkcji społecznych, takich jak np. organizowanie wypoczynku czy edukacji.

System ten kształtował się w Polsce po II wojnie i przechodził ewolucje przez ponad czterdzieści lat. Wpłynął on istotnie na dzisiejsze związki zawodowe, zwłaszcza te sięgające genezą autorytarnego socjalizmu. Struktura gospodarki – scentralizowana, wieloszczeblowa i wieloinstancyjna – była zarządzana arbitralnie przez „centralnego planifikatora". Nadawało to szczególne znaczenie niejawnemu przetargowi branżowych grup interesów, w których dużą rolę grały branżowe zarządy związków zawodowych.

System radykalno-konfliktowy. System ten cechuje się daleko posuniętą różnicą interesów między stronami stosunków przemysłowych, brakiem powszechnie akceptowanych reguł i procedur. Pracobiorcy znajdują się w relacji antagonistycznej, w klasowej opozycji do pracodawców, często odwołują się do ideologii marksistowskiej, niekiedy do anarchizmu. Jest to stan niezwykle chwiejny, który jest możliwy do utrzymania pod warunkiem słabości i organizacyjnego rozdrobnienia pracobiorców. Na długa metę radykalny konflikt prowadzi do wykrystalizowania się dwóch względnie stabilnych systemów: etatystycznego i pluralistycznego.

System etatystyczny. Charakteryzując stan, który prowadzi do rozwiązań etatystycznych, Witold Morawski stawia pytanie: „czy w ogóle jest (...) możliwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jeżeli główny antagonista właściciela przedsiębiorstwa – związek zawodowy, np. we Francji czy Włoszech – reprezentuje orientację radykalnie konfliktową?" (Morawski 2001b: 213). Francuski ruch związkowy został silnie i trwale naznaczony wpływem marksizmu i ideologią walki klas i to, zdaniem Michela Alberta, spowodowało, że we Francji ukształtował się odrębny typ stosunków przemysłowych (Albert 1994: 261). Odpowiedzią na radykalizm związkowy stał się model dobrze osadzony we francuskiej kulturze politycznej – mianowicie model etatystyczny. Legitymizacja związków zawodowych przyszła tam późno, po okresie długich i ostrych konfliktów, wbrew sprzeciwom pracodawców. Można tę sytuację uogólnić: konflikty w stosunkach pracy, pojawiające się w krajach o rozdrobnionych związkach, skłaniają tamtejsze państwo do aktywnej i bezpośredniej ingerencji w ustalenie reguł stosunków pracy (Towalski 2001: 38).

Słabe instytucjonalne osadzenie związków we Francji utrzymuje się do naszych dni, mimo wprowadzenia bardzo szczegółowych przepisów prawnych, dotyczących roli związków w negocjacjach zbiorowych. Nie wzmocniło związków otwarcie im dostępu do wielu organów władzy na szczeblu ogólnokrajowym, regionalnym i lokalnym, do organów trójstronnych o kompetencjach doradczych i do rad konsultacyjnych. Druga strona stosunków przemysłowych – przedsiębiorcy – również są słabo zorganizowani. W efekcie, w pole słabo wypełnione przez tradycyjnych aktorów stosunków pracy, wkracza państwo, „podejmując jednostronne środki regulacyjne w najbardziej zasadniczych kwestiach (płaca minimalna, przepisy pracy, zasady negocjacji itd.). Nie wydaje się, aby sytuacja ta mogła ulec zmianie w czasie, kiedy członkostwo w związkach zawodowych osiągnęło najniższy poziom (...) i kiedy uznanie reprezentatywności związków zawodowych wśród samych reprezentowanych jest wysoce niepewne" (Hegde 1995: 27).

W kontekście naszych dyskusji o roli związków zawodowych należy zwrócić uwagę na ważny wątek, odnoszący się do względnej słabości związków. We Francji państwo mogłoby przyjąć politykę dalszego ograniczania ich zasięgu na scenie społecznej. Uznaje się jednak, że dobra kondycja instytucji pośredniczących między jednostką a państwem (m.in. związków zawodowych i organizacji pracodawców) jest niezbędna dla sprawnego funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego. Państwa europejskie, zarówno realizujące model korporacjonistyczny, jak etatystyczny, tworzą warunki do ukształtowania się takiego społeczeństwa i nie przejawiają tendencji „likwidatorskich" w stosunku do związków zawodowych.

System pluralistyczny (neoliberalny) zakłada wysoki poziom autonomii podmiotów wchodzących w stosunki przemysłowe i różnicę ich in-

teresów. Obecność zróżnicowanych interesów jest postrzegana jako zjawisko naturalne a nawet do pewnego stopnia pozytywne, „czasem nawet pożądane, funkcjonalne" (Morawski 2001b: 213). Odmienne interesy pracobiorców oraz pracodawców i konflikty powstające na ich styku, są w systemie pluralistycznym regulowane – istnieją procedury negocjowania zbiorowych przetargów, mediacji, arbitrażu, odwołań itd. Ukształtowanie się relacji pluralistycznych wymaga, aby obydwie strony stosunków pracy: organizacje pracobiorców i pracodawców – były na tyle silne, by nie dać się wyrugować. W celu uniknięcia sytuacji patowej, dostatecznie silni partnerzy akceptują reguły instytucjonalizacji konfliktu, mimo, że odbierają im one, w pewnym zakresie, niezależność.

Pojawienie się tego systemu poprzedzały dziesiątki lat układu radykalno-konfliktowego, wyniszczających walk pracobiorców z pracodawcami, w których wykorzystywano niekiedy bardzo brutalne metody. W USA system ten pojawił się dopiero w latach trzydziestych i czterdziestych XX wieku i to dzięki aktywnej roli administracji państwa F.D. Roosevelta, która umiała narzucić zwaśnionym stronom reguły prowadzenia i rozwiązywania konfliktów. Administracja doprowadziła do ustanowienia w 1933 roku prawa robotników przemysłowych do organizowania się i odbywania negocjacji z pracodawcami. Tym samym wymusiła ona na pracodawcach uznanie związków zawodowych za prawomocnego reprezentanta strony pracowniczej (Morawski 1970). W późniejszym okresie ponawiane były jednak próby ograniczania pozycji związków.

W systemie pluralistycznym państwo odgrywa ważną, chociaż drugoplanową rolę, jako źródło reguł i ich gwarant. Nie ingeruje ono na co dzień w realne procesy, bywa jednak zmuszane do włączania się, jeżeli zawiodą mechanizmy regulacji konfliktów (państwo doprowadza np. do zakończenia długotrwałych strajków, zwłaszcza wybuchających w newralgicznych działach gospodarki).

Kolejną osobliwością pluralizmu jest to, że punkt ciężkości przetargów zbiorowych lokuje się na poziomie przedsiębiorstw: „kierownictwo przedsiębiorstw oraz związek zawodowy reprezentują odmienne interesy, które wprawdzie nieraz doprowadzają do konfliktu, ale bynajmniej nie wykluczają się nawzajem. Wzajemne stosunki nacechowane są nieustanną grą sił. Kto jest w danym momencie silniejszy, ten bierze górę i narzuca drugiej stronie swoje warunki" (Matejko 1962:164). Pluralizm (neoliberalizm)

w stosunkach przemysłowych charakteryzuje się stosunkowo wysokim poziomem indywidualizacji relacji między pracodawcami a pracobiorcami.

System korporacjonistyczny może przybierać różne formy, których celem jest „integracja, mobilizacja i dyscyplinowanie się wzajemne partnerów, którzy odczuwają potrzebę kooperacji w całej gospodarce i w całym społeczeństwie" (Morawski 2001b: 214). Ogólna idea głosi, że „należy ograniczać wpływy zarazem rynku i państwa, bo demokracja liberalna nie zawsze potrafi zapewnić kooperację" (tamże). Współczesny system korporacjonistyczny (neokorporacjonistyczny) zakłada wykrystalizowane interesy grupowe (pracodawców, pracobiorców), obecność dostatecznie silnej ich reprezentacji oraz stabilną instytucję państwa, które reprezentuje ogólne interesy społeczne i jest w stanie podjąć rolę partnera organizacji związkowych i organizacji przedsiębiorców. Ważną cechą korporacjonizmu jest jego uregulowany charakter. Ustalone są formalnie reguły, według których mają się odbywać negocjacje i ma się osiągać uzgodnienia. System ten umożliwia dochodzenie w drodze negocjacji do porozumień trójstronnych, zarówno na szczeblu całej gospodarki, jak branż i regionów a także przedsiębiorstw: struktura stosunków pracy przybiera charakter piramidy, w której nie ma wyraźnego oddzielenia gospodarki od polityki.

Korporacjonizm ma dwa wymiary. Jest on, z jednej strony, mechanizmem reprezentacji interesów głównych aktorów życia gospodarczego a z drugiej instrumentem kontroli państwa. Philippe Schmitter (1985) pierwszy z nich określa jako korporacjonizm społeczny („liberalny"), drugi jako korporacjonizm państwowy. Dwoista natura korporacjonizm utrudnia stabilizację: „we wszystkich ciałach trójstronnych występuje zarówno kontrola państwowa, jak i społeczna reprezentacja interesów, stwarzając stałe napięcie" (Orenstein 1995: 167).

Dojrzały korporacjonizm zakłada, iż partnerzy społeczni zdobędą u siebie wzajemnie odpowiednio wysoki poziom wiarygodności i będą wobec siebie lojalni: „nieustanne wspólne porozumienie i modelowy consensus byłyby (...) niemożliwe bez aktywnej obecności silnych, reprezentatywnych i odpowiedzialnych związków zawodowych. Bez wątpienia takie właśnie są niemieckie syndykaty" (Albert 1994: 140). Od napisania tych słów minęło wprawdzie 10 lat i zjawiska kryzysowe skorodowały także niemieckie związki zawodowe, zmuszając do modyfikacji pewnych form

i procedur, jednak tamtejsze związki pozostały nadal wzorem instytucji współpracującej z pracodawcami i rządem.

W okresie autorytarnego socjalizmu ukształtował się system o charakterze korporacjonistycznym (Hausner 1994). Niektóre branże gospodarki, zwłaszcza najpotężniejsze (wówczas był to przemysł ciężki i surowcowy) były w stanie prowadzić nieformalne negocjacje i zdobywać pożądane środki, mimo systemu reglamentacji. Witold Morawski wskazywał, że praktyki te przypominały wprawdzie mechanizmy korporacjonistyczne, nie były jednak prawnie gwarantowane, brak było stałych reguł gry itd. Jerzy Hausner charakteryzował ten stan następująco: „korporacjonizm socjalistyczny nie jest korporacjonizmem państwowym w tym sensie, że nie jest świadomie przyjmowanym rozwiązaniem instytucjonalnym. Nie jest też korporacjonizmem socjalnym, gdyż nie wyłania się jako rezultat interakcji i porozumienia pomiędzy państwem i organizacjami interesu" (Hausner 1994: 12).

Typy związków zawodowych

W sytuacji idealnej systemy stosunków przemysłowych powinny być jednoznacznie skorelowane z typami związków zawodowych, np. system pluralistyczny z typem o orientacji konfrontacyjnej. W realnych warunkach istnieje jednak znaczny zakres autonomii „podsystemów" – obok dominującego systemu stosunków przemysłowych mogą pojawiać się inne systemy, obok podstawowego typu związków zawodowych mogą istnieć związki o odmiennym charakterze.

Badacze tworzący typologie związków często uogólniają materiał z badań. W socjologii przemysłu powstało szereg takich generalizacji empirycznych. Odwołam się tutaj tylko do opracowanych w odniesieniu do polskiej sytuacji. Barbara Gąciarz i Włodzimierz Pańkow, przyjmując za punkt wyjścia zagadnienie artykulacji interesu, wyodrębnili, w połowie lat 90., dwa modele zachowań związkowych. Pierwszy to model negocjacyjno-konfrontacyjny, w którym związki zawodowe „uzyskują w coraz większym stopniu czysto rewindykacyjną tożsamość, co (...) sprzyja umocnieniu ich pozycji wśród załóg pracowniczych, szczególnie jeśli ich działania okazują się względnie skuteczne". Drugi to model negocjacyjno-korporacyjny. Pojawia się w tym przypadku poczucie współodpowiedzialności związków za losy firm oraz „wspólnoty interesów z dyrekcjami czy zarządami. (...) Zasadniczą formą stosunków między dyrekcją a partnerami społecznymi są umowy wielostronne, określające pewne minimalne zobowiązania dyrekcji w dziedzinie zatrudnienia, płac i świadczeń socjalnych wobec załóg pracowniczych. W zamian za realizację tych zobowiązań organizacje związkowe starają się łagodzić nastroje wśród pracowników" (Gąciarz, Pańków 1995: 274-275). Ci sami autorzy przedstawili cztery typy „tożsamości" związków zawodowych. Były to: tożsamość konserwatywna, opozycyjno-rewindykacyjna, umiarkowanie rewindykacyjna i kolaboracyjno-kooptacyjna. Tożsamość opozycyjno-rewindykacyjna pojawiała się tam, gdzie związki nie czuły się w żadnym stopniu odpowiedzialne za ekonomiczną sytuację firm. Tam z kolei, gdzie badacze stwierdzili tożsamość kolaboracyjno-kooptacyjną, okazała się ona funkcją malejącej możliwości mobilizacyjnych związków (Gąciarz, Pańków 1997: 138). Ze szczegółowych badań kilku przypadków Michał Federowicz, Wiesława Kozek i Witold Morawski wyprowadzili wniosek o przewadze w związkach zawodowych postaw konfrontacyjnych i wykorzystywaniu władzy negatywnej do blokowania niekorzystnych posunięć dyrekcji. W próbie poddanej badaniom, nie pojawił się przeciwstawny typ aktywności związkowej, zakładający współdecydowanie (Federowicz, Kozek, Morawski 1997: 42).

Generalizacje empiryczne wyższego rzędu z reguły zawierają dwa podstawowe typy, które są w większym bądź mniejszym stopniu uszczegółowiane i rozbudowywane. Wymienia się z jednej strony typ konfrontacyjny (kontestacyjny, roszczeniowy, konfliktowy, antagonistyczny, radykalny, obronno-rewindykacyjny itd.) a z drugiej typ kooperacyjny (nastawiony na współpracę, korporacyjny itd.). Obok tych dwóch postaci i ich derywatów konstruuje się typy odwołujące się do innych kryteriów aktywności (np. usługowy typ związków zawodowych).

Związki konfrontacyjne (kontestacyjne) są bliskie klasycznej definicji związków, opublikowanej pod koniec XIX wieku w pracy małżeństwa Webb, zgodnie z którą ich celem jest zachowanie warunków pracy na dotychczasowym poziomie lub ich poprawa. W charakterystykach związków konfrontacyjnych wymienia się zwykle na pierwszym miejscu dwa ich wyróżniki: walkę o uzyskanie możliwie najlepszych warunków płacy i pracy dla swoich członków (lub dla całych załóg) oraz niechęć do podej-

mowania współodpowiedzialności za przedsiębiorstwo, współuczestnictwa w zarządzaniu. Obronny charakter powoduje, że związki odpowiadające temu typowi są nieufne wobec zmian technologicznych, organizacyjnych, zmian formy pracy itd. Jeżeli więc przedsiębiorstwo staje przed koniecznością głębokich zmian, raczej nie może liczyć na pomoc takich związków. Uważają one, że opracowanie rozwiązań w zakresie zarządzania firmą należy do obowiązków zarządu. Niemniej „strategia roszczeniowa jest skuteczna, gdy związki zawodowe dążą nie tyle do udziału w decyzjach, ile do wykazania swojej wiarygodności w realizacji rewindykacyjnych aspiracji załóg. W takiej sytuacji zwykle zawierana jest transakcja, w której ustalana jest cena społecznej aprobaty przekształceń" (Ruszkowski 1998: 129). Autor ten podkreśla, że w sytuacji, gdy związki konfrontacyjne są silne a zarząd słaby, może pojawić się zagrożenie dla rynkowej pozycji przedsiębiorstw. Gdy skala żądań przekracza rzeczywiste możliwości ekonomiczne firmy, rodzi się niebezpieczeństwo ograniczenia jej rozwoju. Taka sytuacja może uruchomić mechanizm negatywnego sprzężenia zwrotnego: skuteczna rewindykacja, czyniona w imię interesu pracowników, może obniżać rentowność przedsiębiorstwa i jego atrakcyjność dla ewentualnych inwestorów zewnętrznych. To z kolei powodować może ograniczenie produkcji i konieczność obniżki płac czy zwolnień pracowników, a więc szkodzi ich interesowi. Można więc mówić o różnych postaciach konfrontacji, granicznymi przypadkami będą: **konfrontacja umiarkowana**, realistyczna, licząca się z realiami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, gotowa do kompromisów oraz **konfrontacja destrukcyjna**, nie licząca się z możliwościami przedsiębiorstw.

Konfrontacja destrukcyjna przybierała w polskich warunkach rzadko postać „przejadania majątku przedsiębiorstw", częściej polegała na uporczywym stawianiu przez silne związki zawodowe wygórowanych warunków w procesie prywatyzacji, co wypłasza potencjalnych inwestorów zewnętrznych. W rezultacie przedsiębiorstwa mogą bankrutować z powodu braku kapitału.

Wskazuje się, że ten typ aktywności związkowej ogranicza możliwości adaptacji przedsiębiorstw do elastycznych, wymaganych przez globalizację warunków ekonomicznych (Kostecki 1998: 132).

Związki kooperacyjne. W tym modelu związek przyjmuje współodpowiedzialność za firmę. Liderzy związkowi uczestniczą w opracowaniu

strategii firmy, koncepcja zmian jest przyjmowana wspólnie przez zarząd i związki zawodowe. Takie związki mogą stać się ważnym funkcjonalnym podsystemem przedsiębiorstwa i kierować całą swoją aktywność „do wewnątrz", rezygnować całkowicie z podejmowania współpracy z organizacjami związkowymi z innych przedsiębiorstw lub z wyższymi ogniwami związkowymi. W tym modelu związki zawodowe wypełniają funkcje podobne do samorządu załogi (wprowadzonego do polskich przedsiębiorstw ustawami z września 1980 roku), chociaż w porównaniu z samorządami mają znacznie mniejsze kompetencje. Pojawiają się tu problemy przypominające perypetie samorządów z lat 80. i wczesnych 90. Warunkiem współpracy jest wiedza – liderzy związkowi nie tylko muszą reprezentować silne organizacje oraz działać w przedsiębiorstwie, którego kultura organizacyjna sprzyja kooperacji z pracownikami, lecz sami muszą dysponować wiedzą, umożliwiającą podjęcie roli partnera zarządu. Jak trudny do spełnienia jest ten warunek wiadomo z badań, które w latach 80. przeprowadzano w środowisku działaczy samorządu pracowniczego. Na podstawie danych z połowy lat 80., zgromadzonych przez Pawła Ruszkowskiego (1986) i Szymona Jakubowicza (1988), można było stwierdzić, że zaledwie od 1% do 5% samorządów miało liderów, którzy posiadali dostateczną wiedzę i motywację, by starać się uzyskać pozycję partnera zarządu.

Ryzyko alienacji. Andrzej Kostecki (1995) omawiając cechy kooperacyjnego typu związków wskazywał na ryzyko, że mogą powstać „związki elitarne, działające w sektorach uprzywilejowanych i rozwojowych lub działających w rejonach nowoczesnych technologii". Poza nimi pozostaną „związki masowe działające w sektorach technologicznie, bądź strukturalnie przestarzałych, jak np. w górnictwie węgla kamiennego czy w niektórych sektorach przemysłu ciężkiego", które z różnych powodów nie będą w stanie podjąć trudnego zadania partnerskiej kooperacji. Będą one musiały bronić egzystencjalnych interesów swojej klienteli, tracącej pracę, oczekującej ochrony lub wysokich odszkodowań. Taka sytuacja może dać efekt rozpadu ruchu związkowego na ten odłam, który przy istniejących uwarunkowaniach ujawnia w sobie „gen wzrostu" i taki, który ma „gen karlenia".

Ryzyko podporządkowania. Związki kooperacyjne, jeżeli mają słabą pozycję w przedsiębiorstwie, mogą być stosunkowo łatwo zdominowane przez zarząd lub ich liderzy mogą zostać dokooptowani do zarządu. Pro-

ceder ten może przybierać różne formy: od cichego podporządkowania w drodze przekupstwa do oficjalnego awansowania w strukturze formalnej przedsiębiorstwa. Można mówić w takich przypadkach o **związkach kooptacyjnych** (Nie jest to nowość, w historii związków zawodowych wciąż powracał wątek związków powoływanych przez pracodawców, określanych niekiedy mianem „żółtych"). Może to uruchomić negatywne sprzężenie zwrotne: liderzy, dokooptowani w celu zapewnienia pokoju społecznego, muszą spełnić „brzegowe" warunki, czyli mieć pewien wpływ na zachowania pracowników. Kooptacja może bowiem prowadzić do tak dużego spadku ich wiarygodności w środowisku pracowniczym, że gdy zarząd będzie chciał przeprowadzić zmiany uciążliwe dla załogi, liderzy związkowi nie będą już w stanie wywrzeć wpływu na zachowania pracowników. Nawet w tym przypadku mogą jednak być przydatni dla zarządu przez blokowanie – przynajmniej do pewnego stopnia – możliwości pojawienia się innych, konfrontacyjnych związków.

Ryzyko inercji. Z wielu badań empirycznych wynika, że związki w przedsiębiorstwie przechodzić mogą w stan inercyjnego trwania, czy nawet letargu, gdy np. układy zbiorowe zawierane są ponad przedsiębiorstwem lub regulacje ustawowe satysfakcjonują pracowników, zaś szeregowych członków ogarnia „organizacyjna apatia". Związki takie formalnie istnieją, ale zamiera ich funkcjonowanie, nie organizuje się zebrań itd. W naszych przedsiębiorstwach takie związki nie są zjawiskiem rzadkim. Należy zatem do tej typologii dodać, jako czwarty składnik, **związki inercyjne**.

Wymienione typy związków informują o ich relacji z zarządem. W socjologii przemysłu powstało wiele innych narzędzi opisu zróżnicowań, zwłaszcza w epoce przemysłowej, „fordowskiej", gdy związki były silnym partnerem stosunków przemysłowych i znajdowały się w centrum zainteresowania badawczego. Trzeba zaznaczyć, że przedstawiona dychotomia: konfrontacja kontra współpraca ma charakter tzw. „typologii idealnej", która w czystej postaci występuje rzadko. Kontestacja czy konfrontacja zwykle zakłada jakieś formy współdziałania i negocjacji, bez których przedsiębiorstwo nie mogłoby działać, kooperacja natomiast ma momenty iskrzenia, może okresowo przybierać postać „kooperacji antagonistycznej".

Należy też wskazać na inną od opisanej, ważną oś różnicującą związki zawodowe ze względu na ich zasadniczą, definicyjną funkcję, mianowicie

ochronę interesu pracowniczego. W tej płaszczyźnie można wymienić trzy typy funkcji podejmowanych przez związki: mogą one realizować **funkcję reprezentacji interesów całej załogi**, mogą koncentrować się na **interesach własnej klienteli związkowej**, a mogą też, w skrajnym przypadku, mieć na uwadze **wyłącznie interes liderów związków**. Ze skrzyżowania podstawowych typów związków, wyodrębnionych przy użyciu osi relacji z zarządem i osi relacji z pracownikami, powstaje dwunastopolowa matryca, która zawiera wszystkie „teoretyczne" korelacje. Z nich praktycznie występuje dziesięć, a na większą skalę sześć (tabela 1).

Przedstawione w tabeli 1 typy związków nie wyczerpują możliwości, (pozostają tam puste pola) nazywają jedynie te funkcje związków, z którymi spotykaliśmy się w trakcie naszych badań. W zestawieniu tym zastosowano konwencję terminologiczną. Pojęciu „konfrontacji umiarkowanej" przyporządkowano związki „obronne", rozumiejąc przez to organizacje prowadzące politykę, której celem jest redystrybucja dochodu do podziału wewnątrz przedsiębiorstwa, niwelacja zbyt dużych „kominów płacowych", ochrona załogi, jednak w granicach dających przedsiębiorstwu szanse w walce konkurencyjnej itd. Natomiast pojęciu „konfrontacji destrukcyjnej" przyporządkowano związki „roszczeniowe", przez które rozumie się tu organizacje prowadzące politykę nie liczącą się z uwarunkowaniami ekonomicznymi, nie godzącą się na racjonalizację zatrudnienia itd.

Tabela 1. Typy zakładowych związków zawodowych według stosunków z zarządem i pracownikami

Orientacja na zarząd	Orientacja na załogę		
	Obrona całej załogi	Obrona wyłącznie własnych członków	Obrona tylko zarządu (komisji zakładowej) związku
Kooperacja	Współpracujący ogólno załogowy	Współpracujący partykularny	Kooptacyjny
Podporządkowanie	-	-	Inercyjny
Konfrontacja umiarkowana	Obronny ogólno załogowy	*Obronny partykularny*	-
Konfrontacja destrukcyjna	Roszczeniowe ogólno załogowe	*Roszczeniowe partykularny*	-

Uwaga: Kursywą zaznaczone są rzadziej występujące typy związków

Druga kwestia semantyczna wiąże się z przymiotnikiem „ogólnozałogowy". Takim jest związek, który reprezentuje wobec zarządu wszystkie grupy pracownicze, nie jest partykularny w znaczeniu ograniczania się tylko do jednej grupy. Ta cecha jest „osiągana" a nie „przypisana" z góry pewnym związkom. W konkretnym przedsiębiorstwie może być tak, że np. związek z definicji ogólnozałogowy np. „Solidarność" czy związek należący do branżowej federacji OPZZ staje się związkiem partykularnym, reprezentującym tylko jedną grupę pracowników lub jeden wydział przedsiębiorstwa.

Następna uwaga do treści zastawienia dotyczy częstotliwości pojawiania się, przynajmniej w naszych obserwacjach, związków odpowiadających poszczególnym typom. Już zaznaczyłem, że spośród dziesięciu wymienionych typów, dwa są stosunkowo rzadkie. Przede wszystkim związki partykularne, nastawione na obronę jedynie własnych członków, reprezentują zazwyczaj jeden wydział bądź grupę pracowniczą. W tej sytuacji rzadko są one w stanie prowadzić długotrwałą politykę konfrontacji z zarządem. Konfrontacja jest skuteczna, jeżeli związek ma możliwość mobilizacji całej załogi, a przynajmniej może w pewnych sytuacjach szantażować zarząd groźbą takiej mobilizacji (musi występować w imię interesu szerszego, niż tylko swój własny). Trzeba jednak podkreślić, że związki, bywają zmuszane (lub same się decydują) do podejmowania takich działań lub ról, które mogą czasowo lub trwale zmieniać ich oblicze. Partykularne związki obronne, gdy podejmują działania praktyczne, łatwo przekształcają się w związki ogólnozałogowe. Oczywiście znane są sytuacje, gdy jedna, dobrze zorganizowana w partykularnym związku, grupa zawodowa skutecznie walczy o swój interes i wychodzi zwycięsko z konfrontacji z zarządem (przykładami są strajki anastezjologów).

Poza wskazaniem schematu klasyfikacyjnego trzeba wymienić niektóre przynajmniej zmienne, przydatne przy opisach konkretnych związków zawodowych. Do takich zmiennych należy, po pierwsze, **formalna i nieformalna pozycja w strukturach władzy firmy**. Dotyczy to przede wszystkim związków współpracujących, które mogą być bardzo silnym partnerem dyrekcji, ale mogą też pełnić rolę drugorzędną. Po drugie, **wiedza fachowa i psychospołeczne cechy liderów związkowych**: mogą oni być profesjonalistami, którzy znają uwarunkowania ekonomiczne zakładu, nie obawiają się kompromisu, a mogą też być nieukami, przekonanymi, że jedynie bezkompromisowy opór daje im szansę utrzymania pozycji. Po trzecie, **związki w różnym stopniu przyciągają i aktywizują członków oraz w różnym zakresie stosują procedury demokratyczne**. Są związki, których liderzy starają się integrować społeczność związkową, są też takie, w których nie istnieje więź między uczestnikami, nawet nie znają się oni osobiście, nie odbywają się zebrania (poza wyborczymi) itd. Można wymienić więcej tego rodzaju zmiennych „pośredniczących" między teoretycznie zarysowanym „czystym" typem związku zawodowego a jego faktyczną działalnością.

Europejskie związki kooperacyjne w sytuacji kryzysu gospodarki

W szkicowym omówieniu wybranych aspektów ruchu związkowego należy zwrócić uwagę na zachowanie związków kooperacyjnych w okresie odbudowy w Europie zachodniej, bezpośrednio po II wojnie światowej, a także we wczesnych latach 90., gdy przed społeczeństwami i gospodarkami stawały poważne wyzwania, zmuszające do społecznych wyrzeczeń.

Lata powojenne były ważne dla naszego tematu ze względu na ujawniony wówczas podział związków na te, które zachowały radykalny etos, a nawet głębiej się radykalizowały (tak było we Francji) oraz na te, które partycypowały w odpowiedzialności za gospodarkę, podejmowały współpracę w instytucjach korporacjonistycznych. Związki te uczestniczyły w rekonstrukcji gospodarki i współdziałały z rządami na rzecz podnoszenia wydajności pracy. Miejsce wyróżnione przypadło związkom holenderskim – najwcześniej zdecydowały się one na akceptację rządowych programów polityki ograniczania zarobków i na narzucenie jej swoim członkom. Podjęcie przez związki, przyjmujące platformę kooperacji, odpowiedzialności za wzrost gospodarczy zmuszało je nie tylko do umiarkowania w roszczeniach płacowych, ale także do akceptacji nowych technologii i nowych form organizacji pracy, zwiększających wydajność i konkurencyjność gospodarki na rynku światowym. Musiały się one zatem godzić na poważne uciążliwości społeczne.

Drugi okres, który ujawnił tego typu postawy związkowe, to początek ubiegłej dekady. Po czasach prosperity związkowej w latach 60. i 70. (Therborn 1998: 473) rozpoczął się okres dekoniunktury, wywołanej kryzysami naftowymi a następnie narastającymi efektami globalizacji. Te nowe wyzwania postawione przez recesję i przez nowy, wysoki poziom konkurencji, nasilały się w ciągu lat 80. i zmuszały do poszukiwania sposobów przystosowania. Ekonomiści widzieli rozwiązanie w kontroli inflacji, ograniczeniu wydatków z budżetu państw, zamrożeniu płac i deregulacji (uelastycznieniu) rynków pracy. Przyjęcie przez związki zawodowe tych rozwiązań oznaczało zgodę na pogorszenie sytuacji klasy pracowniczej.

W niektórych państwach wyzwanie to spowodowało we wczesnych latach 90. rozpoczęcie kolejnej, od czasów wojny, tury negocjacji ze związkami zawodowymi. Ich celem było podpisanie paktów czy umów stabilizacyjnych. Umowy te zakładały zazwyczaj, że związki będą godzić się na ustępstwa płacowe w zamian za ochronę rynku pracy. W 1993 umowę taką podpisano w Holandii (związki zgodziły się na ograniczenia płac i wzrost elastyczności w ich określaniu, licząc na wzmożoną ochronę liczby miejsc prac). W tym samym roku w Austrii zawarto trójstronną umowę między władzami ogólnokrajowymi i regionalnymi oraz przedstawicielami pracowników i organizacjami pracodawców, która zakładała stabilizację cen i płac, wobec włączenia się do Unii Europejskiej. Austriackie związki uznały, że pewne wyrzeczenia społeczne są nieodzowne, jeżeli ich kraj ma sprostać konkurencji[3] (Hegde 1995). Nie we wszystkich państwach udawało się osiągnąć sukces w pracach nad umowami społecznymi. Bywało tak, że porozumień nie podpisywano lub strona związkowa wycofywała się z nich. W Hiszpanii związki uznały, że rząd symuluje negocjacje i nie jest gotów realnie rekompensować ustępstw, na które one już się wcześniej zgodziły. Brak porozumień z partnerami społecznymi i sytuacje patowe prowadziły

[3] Leszek Balcerowicz w jednej z prac, w której ostro krytykował związki zawodowe, zaznaczył jednak: „trzeba dodać, że są kraje, w których ogólnokrajowe centrale związkowe są silne i rozumieją, ze wzrost zatrudnienia i niskie bezrobocie wymagają reform zwiększających wydajność pracy i konkurencyjność przedsiębiorstw oraz umiarkowania płacowego. Do takich rzadkich przypadków należy Austria" (1999: 15). Jest to charakterystyczna wypowiedź, świadcząca o stereotypowym podejściu do związków zawodowych. Mimo, że wysiłki w celu zawarcia układów stabilizacyjnych były prowadzone w wielu krajach europejskich a w kilku, o najwyżej rozwiniętych gospodarkach, osiągnięto względny sukces, zostały one potraktowane jako wyjątek („rzadkie przypadki") zaś regułą miały być, zdaniem tego autora, niektóre związki zawodowe z krajów Ameryki Środkowej i Południowej.

do rozwiązań etatystycznych – rządy podejmowały rozstrzygnięcia w trybie jednostronnym (tak tradycyjnie dzieje się we Francji).

Zróżnicowane strategie związków zawodowych wobec zjawisk kryzysowych są powodowane głębokimi różnicami dzielącymi te organizacje. Wyznacznikami odmienności są zarówno historycznie ukształtowane strukturalne cechy związków, jak utrwalone mechanizmy uprawiania polityki (np. dyspozycja elit politycznych do akceptacji korporacjonizmu), cechy różnych aspektów kultury narodowej itd. Dla przykładu: wśród krajów posocjalistycznych przez szereg lat Czechy były wskazywane jako naród, którego kultura polityczna ma charakter konsensualny (Orenstein 1995). Problematyka ta daleko wykracza poza ramy niniejszego opracowania, należy jednak wspomnieć, że pytanie o źródła głębokich zróżnicowań sytuacji związków zawodowych jest często stawiane w literaturze. W tym duchu rozważano problem umów stabilizacyjnych w Europie latach 90.: „nasuwa się (...) pytanie, dlaczego niektóre kraje znajdujące się w podobnych warunkach ekonomicznych nie próbowały wynegocjować paktu społecznego. Dotyczy to np. Francji, gdzie nie wystąpiono z żadną inicjatywą dotyczącą polityki zawierania umów społecznych" (Hegde 1995: 23-24). Seymour Lipset opisując różnice między amerykańskimi a niemieckimi związkami zawodowymi sięgał do cech kulturowych i społecznych (Lipset 1995: 416).

Przedstawione powyżej zróżnicowania ról pełnionych przez związki zawodowe i ich charakteru, pozwalają uszczegółowić wymienione poprzednio typy związków: w sytuacji zagrożenia niektóre związki podejmują kooperację, nawet za cenę utraty popularności, inne tego nie czynią. Oczywiście trzeba brać pod uwagę, że, używając języka socjologii funkcjonalnej, zachowania związków są w dużym stopniu kształtowane w interakcjach z wieloma innymi podsystemami społecznymi, ekonomicznymi i kulturowymi, zależą od ich genezy itd., stąd nie należy samych związków zawodowych obarczać odpowiedzialnością za brak postawy kooperacyjnej.

Reprezentacja pracownicza na poziomie przedsiębiorstw

Europejskie regulacje stosunków pracy wprowadzają zazwyczaj zinstytucjonalizowaną reprezentację całych załóg i formalnie uniezależniają

ją od związków zawodowych. Różne też postaci przyjmuje obecność związków zawodowych w zakładach pracy. Pojawia się tu istotne zróżnicowanie typów reprezentacji pracowniczej w przedsiębiorstwach ze względu na ich miejsce i rolę. Należy mianowicie odróżnić **zinstytucjonalizowaną ochronę interesów pracowniczych** od **partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami**. Tą pierwszą funkcję spełniają zazwyczaj związki zawodowe, tę drugą różnego rodzaju reprezentacje ogółu pracowników, którym nadano prawo, ograniczonego zazwyczaj, współdecydowania o przedsiębiorstwie, dano pewną liczbę miejsc w radach nadzorczych lub – jak wynikało z polskich ustaw z 1981 roku o samorządzie załogi – nadano duży zakres uprawnień, pozwalających na decydowanie o wielu ważnych kwestiach (zatwierdzanie planów, określanie płac dyrektorów itd.).

Ogólnie ujmując, w większości krajów europejskich, zwłaszcza w Niemczech, reprezentanci pracowników mają liczącą się pozycję w radach nadzorczych, natomiast w Wielkiej Brytanii zdecydowanie odrzuca się rozwiązania partycypacyjne (chociaż wiele przedsiębiorstw brytyjskich wprowadziło u siebie rady pracownicze o kompetencjach partycypacyjnych)[4].

Ta dwoistość i wielofunkcyjność reprezentacji pracowniczych powoduje, że powstają skomplikowane relacje między związkami zawodowymi a radami pracowniczymi, które nie będą tu szczegółowo omawiane. Należy jednak wskazać, chociaż pobieżne, istnienie bardzo zróżnicowanych regulacji prawnych. Sprowadzają się one, zasadniczo, do trzech układów (społecznych ustrojów przedsiębiorstw). Po pierwsze, w przedsiębiorstwie istnieją tylko związki zawodowe a pracownicy nie należący do związków nie mają swojego zinstytucjonalizowanego reprezentanta. W tym przypadku prawo dopuszcza istnienie przedsiębiorstw, w których nie ma żadnej reprezentacji pracowników (obecność takich instytucji pozostawiana jest decyzji stron). Po drugie, w przedsiębiorstwie działają zarówno związki zawodowe jak i reprezentacja ogółu pracowników, która może mieć uprawnienia partycypacyjne lub tylko konsultacyjne; po trzecie, w przedsiębiorstwach nie ma związków zawodowych, jedynie zinstytucjonalizowana reprezentacja pracowników (o zróżnicowanych uprawnieniach).

[4] Wielka Brytania została wyłączona spod niektórych europejskich rozwiązań partycypacyjnych, jednak wiele firm angielskich utworzyło rady na podstawie dobrowolnych umów. Z cytowanych przez Stanisława Rudolfa badań wynika, że aż 14% wszystkich powołanych Europejskich Rad Zakładowych utworzono w Wielkiej Brytanii (Rudolf 1999: 238).

W trzech krajach, które stanowią układ odniesienia w naszych analizach, instytucje pracownicze istnieją. W Wielkiej Brytanii i w krajach anglosaskich utrwalony jest system ***shop steward'ów***, **mężów zaufania** reprezentujących swoje środowiska wobec pracodawców. W Wielkiej Brytanii, w większych przedsiębiorcach powoływane są **komitety mężów zaufania** a tam, gdzie działa więcej niż jeden związek – połączone komitety. Mężowie zaufania są niezależni od organizacji związkowych, jednak różnorodne więzi funkcjonują między tymi dwiema instytucjami reprezentującymi pracowników (zostały one uregulowane pod koniec lat 60.).

We Francji w mniejszych przedsiębiorstwach (zatrudniających od 11 do 49 pracowników) powoływany jest **reprezentant załogi**, w przedsiębiorstwach większych – **komitet przedsiębiorstwa**, będący organem konsultacyjnym przy zarządzie w sprawach socjalnych i personalnych. Zgodnie z regulacjami prawnymi przedstawiciele załogi nie mogą działać na rzecz związków zawodowych, jednak większość z nich należy do związków (w ostatnich latach pracownicy coraz częściej wybierają jako swoich przedstawicieli osoby nie należące do związków) (Towalski 2001). Po wielkiej fali strajków, która dotknęła Francję w 1968 roku, **związki zawodowe uzyskały prawo do zakładania swoich sekcji** w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 50 pracowników.

W Niemczech ukształtował się system dualny, w którym na poziomie przedsiębiorstw działają **rady zakładowe** o stosunkowo szerokich kompetencjach partycypacyjnych, wyraźnie odmiennych od kompetencji związków zawodowych. Związki zawodowe są wbudowane w rozgałęziony system korporacjonistyczny (Sadowski i in. 1995). Zgodnie z przyjętymi rozwiązaniami, układy zbiorowe pracy, a także decyzje o podejmowaniu akcji strajkowych, zastrzeżone są dla organów związkowych, które z definicji działają na poziomach ponad zakładowych. Rady zakładowe mają jednak mocną pozycję, szczególnie w odniesieniu do zwolnień z pracy. Warunkiem ważności zwolnienia jest uprzednia konsultacja z radą zakładową, jeżeli ta sprzeciwi się, pracownik na ogół ma prawo do kontynuowania pracy aż do orzeczenia sądu lub do chwili zawarcia ugody (tamże, str. 48-49). W ostatnich latach, wraz z wymogami adaptacji do zmieniających się

warunków konkurencji, zaczęto zawierać układy zbiorowe na szczeblu przedsiębiorstw (nową praktykę zapoczątkował Volkswagen).

We wszystkich nieomal krajach członkowskich Unii Europejskiej funkcjonują instytucje rad czy komitetów zakładowych, które nie są delegaturami związków zawodowych, lecz są wybierane przez ogół pracowników. W różnych krajach odmiennie kształtują się relacje między związkami zawodowymi a radami zakładowymi oraz różny jest zakres uprawnień partycypacyjnych. W przeszłości więzi te były silniejsze, obecnie nieco słabną. Rady te cieszą się uznaniem zarówno pracobiorców, jak pracodawców i są organizowane na coraz wyższych poziomach. W przedsiębiorstwach wielozakładowych zaczęto tworzyć tzw. centralne rady zakładowe, a obecnie jesteśmy świadkami trzeciego, międzynarodowego etapu w rozwoju tych rad; powstają **Europejskie Rady Zakładowe**, które „stanowią najnowsze i prawdopodobnie największe w ostatnich latach osiągnięcie Unii Europejskiej na płaszczyźnie społecznej" (Rudolf 2001: 279). Zarówno sama instytucja rad zakładowych, jak Europejskich Rad Zakładowych, stanowią wyzwanie dla polskich związków zawodowych, które w większości przedsiębiorstw (tych wyłączonych spod ustawodawstwa z 1981 roku) są jedyną reprezentacją załóg.

Zjawiska kryzysowe w ruchu związkowym w czasach globalizacji (od „fordyzmu" do „postfordyzmu")

Wstępne rozważania kończę omówieniem problemu kluczowego dla obecnych dyskusji o związkach zawodowych, zwłaszcza gdy celem jest zważenie plusów i minusów tej instytucji oraz odniesienie się do negatywnego stereotypu związków. Problemem tym jest kryzys związków wywołany zmianami, które są określane mianem „postfordyzmu".

Kryzys związków zawodowych jest zjawiskiem obserwowanym od dawna, pisze się o nim od trzech dziesięcioleci. Dane statystyczne i generalizacje empiryczne pozwalają na wskazanie głównych objawów tego kryzysu[5].

[5] Na ten temat pisaliśmy w pracy *Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej*, op. cit. W tym fragmencie nawiązuję do niektórych przedstawionych tam wątków.

W stabilnych gospodarkach rynkowych można z grubsza mówić o dwóch etapach rozwoju przemysłu po drugiej wojnie światowej. Towarzyszą im dwa nurty uogólnień teoretycznych odnoszących się do pozycji związków i zróżnicowań wewnątrz klasy pracującej. To ujęcie pozwola uzyskać kolejne przybliżenie problemu kondycji związków zawodowych, wyzwań, które przed nimi stoją i alternatywnych rozwiązań, które mogą podjąć.

„Fordyzm" i „fordowskie" związki zawodowe

Do początku lat 70. wyodrębniano w gospodarce **segment kluczowy**, obejmujący przedsiębiorstwa duże, o mniejszym nacisku rynku, większej stabilności zatrudnienia, obecności wewnętrznych rynków pracy, wyższych płacach i posiadających związki. Natomiast w **sektorze peryferyjnym** sytuacja przedsiębiorstw była gorsza, zaliczały się one do małych i średnich, brak w nich było wewnętrznych rynków pracy, nacisk konkurencji był silniejszy, pracownicy gorzej zarabiali, byli bardziej narażeni na bezrobocie i pozbawieni zinstytucjonalizowanej reprezentacji interesu grupowego. W latach 60. i 70. problemy uzwiązkowienia kojarzono z tym właśnie podziałem przedsiębiorstw na kluczowe i peryferyjne (Doeringer, Piore 1971). Tej perspektywie odpowiadały koncepcje rozpadu klasy robotniczej na segmenty: centralny i marginesowy. Związki zawodowe były wskaźnikiem sektora kluczowego w gospodarce i segmentu centralnego w klasie robotniczej, obszar peryferyjny, marginesowy pozostawał poza zasięgiem związków.

Okres rozwoju gospodarki, którego początki sięgają ostatnich dziesięcioleci XIX wieku a koniec przypada, w przybliżeniu, na lata 70. XX wieku, nazywa się często mianem „fordowskiego". „Fordyzm" nie jest jedynie swoistym typem organizacji produkcji, zakładającym wielką koncentracje przemysłu, produkcję masową i powstawanie względnie stabilnych oligopoli (wielkich korporacji), lecz sposobem produkcji wraz z towarzyszącymi mu instytucjami ekonomicznymi i społecznymi (Jessop 1990). Społeczeństwu o cechach modelu „fordowskiego" w wymiarze politycznym najbardziej ma odpowiadać system korporacjonistyczny (neokorporacjonistyczny). Według jednego z poglądów, pełnym ustrojowym rozwi-

nięciem „fordyzmu" jest – rządzone przez socjaldemokratyczną biurokrację – państwo dobrobytu z korporacjonistycznymi instytucjami rozwiązywania sprzeczności klasowych i o silnej pozycji związków zawodowych, zawierających układy zbiorowe na poziomie całych branż (Steinmetz 1997).

„Fordyzm" przybierał wiele różnych konkretnych postaci – mówi się o „fordyzmie" atlantyckim, amerykańskim, komunistycznym („żelaznym" według określenia Alain'a Lipietz'a [1994]), globalnym i innych.

W tym miejscu warto nawiązać do tezy Hugha Clegga, który pisał o „długim trwaniu" specyficznych cech struktur związkowych. Podobnie ma się rzecz z wpływem „fordyzmu" na ruch związkowy. To on ukształtował pewne cechy związków i niektóre „fordowskie" charakterystyki zakonserwowały się i przetrwały sam „fordyzm".

W „fordyzmie" związki przyjmowały postać **organizacji wysoko zbiurokratyzowanych, zarządzanych w sposób oligarchiczny o ograniczonym zakresie procedur demokratycznych**. Te cechy były w dużym stopniu efektem przystosowania do struktury gospodarki. W poszczególnych branżach, zwłaszcza w przemysłach ciężkich i surowcowych, należących do kluczowego segmentu gospodarki, nastąpiła duża koncentracja produkcji. Na poszczególnych rynkach krajowych (a w niektórych przypadkach także międzynarodowych) działało po kilka (kilkanaście) dużych korporacji. Związki zawodowe, prowadzące z nimi pertraktacje i negocjujące układy zbiorowe pracy (ustalające warunki pracy dla dziesiątków tysięcy robotników) musiały mieć strukturę odpowiadającą strukturze korporacji. O tej korelacji „fordowskiego" modelu gospodarki i związków zawodowych w Stanach Zjednoczonych pisał pod koniec lat 50. Seymour M. Lipset: „stopień centralizacji biurokratycznej w związkach zawodowych uzależniony jest od stopnia centralizacji w grupach zewnętrznych, z którymi mają one do czynienia. Hipotezę badawczą można by sformułować następująco: im bardziej scentralizowany przemysł tym większa jest potrzeba, aby związek zawodowy był zbiurokratyzowany. (...) Związek nie może dopuścić, aby lokalny przywódca w jednym przedsiębiorstwie doszedł do porozumienia, które mogłoby zostać wykorzystane jako precedens przy rozstrzyganiu roszczeń w innych częściach kraju" (Lipset 1995: 383). Ta funkcjonalna odpowiedniość organizacji związkowych i typu gospodarki pociągała za sobą wiele konsekwencji. Wymieńmy kilka z nich.

Związek zawodowy, który prowadził negocjacje z władzami dużej korporacji musiał mieć zarówno grupę wysoko wyspecjalizowanych ekspertów, jak sprawnych liderów, umiejących prowadzić negocjacje. Ta elita musiała mieć dostateczną legitymizację we własnym związku a także wśród swoich partnerów z zarządów korporacji, by zawierać kompromisy, niekiedy poświęcać krótkookresowe interesy pewnych grup związkowców itd. Wymóg dwustronnej wiarygodności – wobec związkowców i pracodawców – zmuszał do ograniczania w związkach wielu procedur demokratycznych, powodował mniejszą lub większą alienację władzy związkowej, wyobcowanie elity z mas członkowskich. Lipset określał to jako konflikt między „demokratycznym ruchem związkowym" a „odpowiedzialnym ruchem związkowym". Ten konflikt przybierał czasami ostre formy, zwłaszcza gdy lokalni liderzy związkowi uważali, że przywódcy związków poszli na zbyt daleki kompromis wobec zarządów korporacji. Jeżeli związek był dostatecznie scentralizowany, kończyło się to usunięciem krnąbrnych lokalnych liderów, jeśli nie, mogło zagrozić spójności związku bądź zrodzić schizmę.

Centralizacja i biurokratyzacja – w warunkach konieczności utrzymania dyscypliny w szeregach związkowych – powodowały w efekcie oligarchizację. Elita przywódcza kontrolowała związki, zwłaszcza kanały komunikacji i bardziej lub mniej skutecznie hamowała tworzenie się opozycji wewnątrz organizacji. Pojawiał się dodatkowy efekt stabilizujący kręgi przywódcze w związkach: elity dominowały i zdobywały pozycję pod każdym względem uprzywilejowaną (nie tylko miały władzę, ale także znaczne dochody i prestiż). Zarazem przywódcy związkowi nie mieli alternatywnej ścieżki kariery: gdyby przestali kierować związkiem, groziłby im powrót na dawne, zazwyczaj podrzędne stanowiska zawodowe. To wzmacniało tendencje do ograniczenia procedur demokratycznych, ograniczania rotacji elit, nie dopuszczania do kadencyjności w sprawowaniu władzy związkowej itd. Efektem było pojawienie się „bossów" czy „baronów", którzy kierowali swoistymi „maszynami" związkowymi przez dziesiątki lat. Oczywiście w tym klimacie apatia szeregowych członków była stanem typowym.

Krytyki związków zawodowych typu „fordowskiego" dotyczyły także faktu, że broniły one tylko pewnych grup zawodowych – głównie pełnoetatowych pracowników, mężczyzn spełniających tradycyjną rolę głów go-

spodarstw domowych, zatrudnionych w dużych, kluczowych przedsiębiorstwach (Grint 1994: 199-235). Polityka związków pogłębiała dyskryminację pozostałych pracowników (zatrudnionych w sektorach peryferyjnych, niepełnoetetowych, zatrudnionych czasowo, kobiet i in.) (Campbell 1982).

Kryzys związków w epoce „postfordyzmu"

Podział gospodarki na sektor kluczowy i peryferyjny zmieniał swój charakter począwszy od lat 80. i miało to ważne implikacje dla sytuacji związków zawodowych. Wielkość zakładu i jego „uzwiązkowienie" przestają być wskaźnikiem odróżniającym to, co dla gospodarki „kluczowe" od tego, co „peryferyjne". Pojawia się cały złożony zespół przyczyn związanych z globalizacją, który istotnie wpływa na sytuację tradycyjnie funkcjonujących związków.

Nową sytuację charakteryzują dane o zmniejszaniu się liczebności związków w trzech krajach zachodniej Europy.

W Niemczech w latach 1991-1998 wskaźnik „uzwiązkowienia" pracowników najemnych obniżył się z 41% do 32% (z około 13,5 mln do około 10 mln) a według najnowszych statystyk spadł do 29% (Towalski 2001: 45). Wielka Brytania jest krajem, w którym związki miały wcześniej bardzo silną pozycję (także jako instytucja wpływająca na politykę) a następnie, w wyniku batalii przegranej z rządem Thatcher, w dużym stopniu utraciły ją. Od końca lat 70. do końca lat 80. liczebność związkowców obniżyła się z ok. 13 mln do ok. 10 mln a do połowy lat 90. o kolejne 2 mln (Jackson 1997). Według danych z 1999 do związków zawodowych należy 31% zatrudnionych (Towalski 2001: 89). W tym okresie zmniejszył się także istotnie odsetek przedsiębiorstw posiadających związki oraz uległa osłabieniu pozycja *shop steward'ów*.

We Francji w latach 1960-67 do związków należało przeciętnie 20% zatrudnionych, w latach 1986-91 – 10% a według danych z 1995 roku już tylko 9,1%, w tym 20% pracowników przedsiębiorstw publicznych i 6% prywatnych (Towalski 2001: 72)[6].

[6] Trzeba jednak dodać, że w innych krajach europejskich, zwłaszcza skandynawskich, poziom „uzwiązkowienia" pozostaje bardzo wysoki.

Na pierwszym miejscu, wśród przyczyn wywołujących kryzys związków zawodowych, należy wymienić pogłębianie się międzynarodowego podziału pracy i globalizację rynków światowych. Oznacza ona łatwość przekraczania przez kapitał produkcyjny granic państwowych i w rezultacie **pojawienie się na dużą skalę dumpingu samej pracy**. Nie są to zjawiska nowe, jednak obecnie osiągnęły szczególnie wysokie natężenie ze względu na łatwość przenoszenia produkcji z kraju do kraju w ramach poszczególnych ponadnarodowych korporacji[7]. Obniża to pozycję klasy pracowniczej we wszystkich krajach zachodniego dobrobytu, a także zmniejsza siłę przetargową związków zawodowych w negocjacjach, zwłaszcza na poziomach ponad zakładowych (branżowych, regionalnych, narodowych).

Następny zespół przyczyn wiąże się z konkurencją między modelami kapitalizmu i systemami stosunków przemysłowych. Przesłanką tych zmian były względne niepowodzenia Europy Zachodniej w latach 90. w konkurencyjnym starciu ze Stanami Zjednoczonymi i Dalekim Wschodem. Ostatnio coraz częściej jest głoszony pogląd, że stosunki produkcji odpowiadające systemowi pluralistycznemu, neoliberalnemu, woluntarystycznemu, zdecentralizowanemu, elastycznemu i słabo regulowanemu wygrywają z tymi stosunkami produkcji, które odpowiadają systemowi korporacjonistycznemu, kooperacyjnemu, uporządkowanemu i bardziej uregulowanemu. Pogląd ten jest odzwierciedleniem ekspansji anglosaskiego modelu kapitalizmu i względnego osłabienia tzw. modelu „reńskiego" (cechującego Niemcy, Austrię, kraje Beneluxu, skandynawskie)[8]. Warto jednak dodać, że do wczesnych lat 90. uważano, iż obydwa modele mogą być równie skuteczne ekonomicznie a ich sukces (bądź porażka) wynikać miały z tego, czy odpowiadały, czy też nie kulturze danego narodu (czy były

[7] Już w drugiej połowie XIX wieku apelowano w Europie (bezskutecznie) o ujednolicanie warunków pracy. O odpowiedniej inicjatywie Rady Związkowej Szwajcarii pisał Ludwik Krzywicki w 1888 roku: „ustawa ograniczająca pracę (czas pracy) w fabrykach pozbawia wytwórców krajowych zdolności konkurencyjnych na rynku wszechświatowym. Prawodawstwo fabryczne winno tedy z konieczności stać się międzynarodowym" (Krzywicki 1960: 212).

[8] Pierwszym ważnym sygnałem zachwiania pozycji drugiego z tych modeli było zwycięstwo rządów pani Thatcher nad brytyjskimi związkami górników. Brytyjski rząd konserwatywny popierał wolny rynek i wartości indywidualistyczne, zdecydowanie i skutecznie ograniczał wpływy związków. Polityka ta była motywowana obniżającą się pozycją gospodarki brytyjskiej, przegrywającej w konkurencji międzynarodowej. Politycy konserwatywni uznawali, że pewną część winy za stan gospodarki brytyjskiej ponoszą związki zawodowe. Aż do lat 70. ruch związkowy był jedną

„adekwatne kulturowo") (Szomburg 1993, Albert 1994). Spór o to, który z modeli okaże się w długim okresie czasu bardziej sprawny ekonomicznie i społecznie, nie jest zakończony. Wielu ekonomistów o orientacji instytucjonalnej uważa, że model neoliberalny nie ma zagwarantowanego sukcesu (Kołodko 1999a, 1999b; Kowalik 2000).

Trzecia grupa przyczyn odnosi się do zmian technologicznych w całej gospodarce, rzutujących na sytuację rynku pracy. Zmniejsza się zatrudnienie w tzw. schyłkowych działach przemysłu, które tradycyjnie były ostoją związków zawodowych a w okresie „fordowskim" zajmowały pozycje kluczowe (przemysł ciężki, maszynowy, elektrotechniczny, gałęzie surowcowe itd.). Z tym wiąże się obniżenie stopnia koncentracji i zmniejszenie wielkości przedsiębiorstw, mierzonej liczbą pracowników. Równolegle zwiększa się zasięg bezrobocia, dotykającego tradycyjnie wysoko „uzwiązkowione" środowiska klasy robotniczej. Ralf Dahrendorf pisał w tym kontekście, że związki są organizacją jednoczącą grupy zbędne dla społeczeństwa trzeciej rewolucji technicznej (Polakowska 1991: 85). Równolegle wzrasta liczebność tych grup pracowniczych, które tradycyjnie cechują się niskim „uzwiązkowieniem" (pracownicy niepełnoetatowi, zatrudniani na czasowych umowach, kobiety, osoby młode) oraz grup osób samo zatrudniających się („kontraktorów").

Czwarta grupa przyczyn wiąże się ze zmianami sposobów kierowania pracownikami (*Human Resource Management*) przez wprowadzanie zindywidualizowanych systemów płac, zindywidualizowanych technik zarządzania pracą i nowych form bezpośredniej komunikacji, wzmacnianie indywidualnej odpowiedzialności itd. W tym kontekście pojawiają się dwa nurty ocen. Pierwszy podkreśla, że tradycyjne związki zawodowe są zbędne, gdyż zanika załoga o zunifikowanym interesie a pewne funkcje o charakterze związkowym, na które nadal jest zapotrzebowanie, skutecznie realizują działy personalne przedsiębiorstw. Drugi nurt jest krytyczny i zakłada, że nadal istnieje zapotrzebowanie na instytucje związków zawodowych (chociaż odmiennie działających), natomiast nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi dehumanizuje stosunki pracy, „uprzedmiotawia" pracowników itd.

z brytyjskich instytucji decydujących o istotnych kwestiach gospodarczych i politycznych. Konserwatyści najpierw osłabiali a następnie eliminowali trójstronne instytucje korporacjonistyczne, w których uczestniczyli przedstawiciele związków. Ponadto ustawodawstwo antystrajkowe z lat 80. obniżyło siłę przetargową związków.

Przykładem pierwszego nurtu, zakładającego obiektywną zbędność związków zawodowych, może być wypowiedź teoretyka metod nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi: „(metody te) niosą dla związków zagrożenia trojakiej natury: cele Zarządzania Zasobami Ludzkimi mogą być realizowane poprzez działania, które omijają związki na drodze do «szarego», szeregowego pracownika; poprzez zarządzanie zmierzające do jak najwyższego poziomu usług ograniczona zostaje opiekuńcza rola związków; istnieje ryzyko, iż w nowo powstałych fabrykach lub tam, gdzie dotąd nie było związków zawodowych, zarządzanie zasobami ludzkimi będzie się starało minimalizować potrzebę tworzenia związków" (Armstrong 1996: 235-236). Wskazuje się, że nowe stosunki pracy wpływają na wartości i aspiracje pracobiorców, którzy stają się mniej solidarni, pojmują swój interes albo indywidualistycznie, albo jako wąski, partykularny kolektywizm. W rezultacie spada zapotrzebowanie na związki zawodowe, tracą one społeczne poparcie. W przedsiębiorstwach o nowoczesnej, a tym bardziej o zaawansowanej technologii, związki pojawiają się rzadko, gdyż łączą się w nich dwa czynniki – nowe formy zarządzania oraz nowy typ organizacji pracy i odpowiednio do nich ukształtowany typ pracowników, wykonujących zadania indywidualne, często zmieniające się, wymagające wysokiej elastyczności. W takich przedsiębiorstwach całkowicie zanika tradycyjna „załoga", a więc ograniczeniu ulega popyt na tradycyjne związki zawodowe (Wood 1992; Watson 1995).

Zmiany technologiczne i organizacyjne wpływają na to, że w pewnych obszarach gospodarki przedsiębiorstwa o charakterze „fordowskim" przegrywają, co staje się poważnym wyzwaniem dla związków zbudowanych na zasadach „fordowskich". Niedopasowanie metod zarządzania i struktur organizacyjnych do zmian wywołanych globalizacją stało się przyczyną kryzysu w niektórych firmach amerykańskich i europejskich (IBM, General Motors, Eastman Kodak, Philips, ICI, Olivetti). Za główną przyczynę pogorszenia się kondycji ekonomicznej tych przedsiębiorstw uważa się ich hierarchiczne struktury organizacyjne, które okazały się nadmiernie rozbudowane, za mało sprawne, innowacyjne i elastyczne w warunkach obecnej konkurencji. Jednocześnie sukcesy rynkowe odnoszą inne firmy (np. Genral Electric, ABB), które stosują nowe metody zarządzania i orga-

nizacji, grupowe zarządzanie, grupowe systemy wynagradzania itd. (Zorska 1998: 172; Starosta 2001: 45). Wraz z głębokimi zmianami organizacyjnymi tracą grunt związki zawodowe, zbudowane paralelnie do „fordowskich" struktur wielkich przedsiębiorstw. Przede wszystkim trudno w nowych warunkach prowadzić dotychczasową, stosunkowo sztywną politykę układów zbiorowych pracy, która była skuteczna, gdy decyzje dotyczące pracowników zapadały centralnie na wysokich szczeblach organizacyjnych.

Ważnym argumentem w nurcie antyzwiązkowym jest twierdzenie, że w warunkach dyktowanych przez aktualny poziom międzynarodowej konkurencji pracodawca nie powinien być krępowany przez związki zawodowe, lecz jednocześnie musi dbać o pracowników, nie może korzystać z autorytarnych, obniżających motywację metod. To, co można nazwać, za Witoldem Morawskim, „logiką rynków globalnych", zmusza do elastyczności, decentralizacji, podejmowania ostrej walki konkurencyjnej przez poszczególne przedsiębiorstwa. Ten obiektywny czynnik powoduje, że np. w niektórych działach przemysłu nieracjonalne byłoby zawieranie szczegółowych układów ponad zakładowych, które miałyby wiązać ręce zarządom i pracownikom przedsiębiorstw, walczącym o przetrwanie (czy tym bardziej o sukces) na rynkach globalnych. Twierdzi się, że nowe metody zarządzania mają jednak podwójne oblicze: antyzwiązkowe, ale jednocześnie nastawione na kooperację między zarządem a pracownikami. Z jednej strony metody te starają się zlikwidować tradycyjne, spójne załogi, nastawione konfrontacyjnie, roszczeniowo wobec pracodawcy a więc utrudniające prowadzenie walki konkurencyjnej. Z drugiej jednak strony, „by uzyskać przewagi komparatywne na rynkach światowych, przedsiębiorstwa dochodzą do wniosku, że nie sprostają zadaniu bez bliskiej współpracy wszystkich partnerów stosunków pracy". W rezultacie zarówno pracodawcy, jak teoretycy orientacji kooperacyjnej „intensywnie poszukiwali bezpośrednich metod budowy stosunków zaufania między kierownikami i ich podwładnymi, tj. bez pośrednictwa związków zawodowych" (Morawski 2001b: 205-206). Celem tych poszukiwań jest zarządzanie przez kooperację, jednak z pominięciem związkowego wyraziciela interesu pracowników.

Drugi nurt, prozwiązkowy, argumentuje, że nowoczesne formy kierowania ludźmi prowadzą do większej intensywności pracy a zarazem zmniejszają możliwości partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji i zwiększają niepewność pracy (Rifkin 1995). Największy ładunek krytycyzmu niesie teza o „dekolektywizacji" jako wyniku działań pracodawców, którzy skutecznie ograniczają możliwości organizowania się pracobiorców. Dekolektywizacja oznacza „przesunięcie się władzy w stronę pracodawców dzięki nowym instytucjom zarządzania stosunkami pracy. Nowe formy stosunków pracy nie dopuszczają do odżycia kolektywnej siły pracobiorców" (Smith, Morton 1993). Zwolennicy tezy dekolektywizacyjnej uważają, że brak związków w nowozakładanych przedsiębiorstwach, o zaawansowanej technologii, jest w pierwszym rzędzie spowodowany uruchamianiem skutecznych mechanizmów antyzwiązkowych. To te czynniki prowadzić mają do „dekolektywizacji" stosunków pracy i zanikania związków. Zgodnie z takim poglądem, trudności, jakie związki napotykają, gdy chcą rozszerzyć działalność na pracowników sektora zaawansowanej technologii, są przede wszystkim dowodem zdolności pracodawców do „niedopuszczenia związków do organizowania swych potencjalnych członków" (Williams 1997). Argumentuje się także, iż w nowoczesnych branżach powstają nowe formy grupowych interesów, pojawiają się nowe opozycje o grupotwórczym charakterze, nowe typy konfliktów. Te nowe, krystalizujące się struktury mogą wymagać jakiś form organizacyjnych, w rodzaju rad zakładowych, niezależnych od zarządów przedsiębiorstw, jednak część zarządów stara się nie dopuszczać do powstania takich instytucji.

Tak więc spór o związki zawodowe w nowoczesnych przedsiębiorstwach nie dotyczy tego, czy należy tam utrzymać związki zawodowe o „fordowskim" charakterze, ukształtowane zgodnie z modelem przedsiębiorstw o strukturach scentralizowanych, lecz tego, czy rzeczywiście w tych przedsiębiorstwach zanika grupowy interes pracowników i czy powinni oni mieć możliwość budowania własnych instytucji reprezentujących ich interesy wobec pracodawców, czy ich potrzeby reprezentacji interesu mogą wystarczająco zaspokajać nowoczesne działy ds. personalnych.

Problemy badawcze

Przedstawione problemy miały pokazać, w wielkim skrócie, wielowątkowość ruchu związkowego. Ta wielowątkowość wskazuje na dylematy,

które stoją przed związkami zawodowymi w dobie globalizacji i zanikania stabilnych struktur „fordowskiego" ustroju gospodarki. Zarazem problemy te stały się przesłanką pytań, na które miały odpowiedzieć nasze badania.

Po pierwsze, interesowało nas wystąpienie w polskich związkach zawodowych objawów kryzysu, notowanego w europejskich związkach zawodowych. Z naszych wcześniejszych badań, przeprowadzonych w 1998 roku („Związki zawodowe w gospodarce i sferze budżetowej"), wynikało, że związki zanikają w gospodarce prywatyzowanej, ulegają w niej erozji i marginalizacji. Badania ówczesne były jednak prowadzone na niewielkiej próbie, analizowano sytuację w wybranych działach przemysłu i usług publicznych. Obecnie, dzięki uczestnictwu autora w kilku sondażach w latach 2000-2001, można szukać odpowiedzi na pytanie o sytuację związków w znacznie szerszym wymiarze. Odpowiednich informacji dostarczyły ogólnopolskie badanie opinii ludności dorosłej, badania w strategicznych działach przemysłu oraz przedsiębiorstw prywatnych. Rezultaty badań „ilościowych" pozwolić miały ponadto na analizę społecznej opinii o związkach zawodowych, stopnia identyfikacji członków związku z macierzystymi organizacjami itd. Zakładaliśmy, że pod tym względem sytuacja polskiego ruchu związkowego nadal pogarszała się.

Chcieliśmy zarazem sprawdzić, jaki typ związków przeważa w polskiej gospodarce (konfrontacyjny, konfliktowy, czy raczej kooperacyjny). Interesowały nas także preferencje pracowników, liderów związkowych i członków zarządów przedsiębiorstw w odniesieniu do systemu stosunków przemysłowych oraz typów związków zawodowych: czy skłaniają się raczej ku rozwiązaniom pluralistycznym i konfliktowym czy korporacjonistycznym i kooperacyjnym.

Ważnym zadaniem badawczym było dowiedzenie się, za pomocą pogłębionych wywiadów „jakościowych", jak odbywa się zanikanie związków zawodowych, czy wiąże się to z wprowadzaniem nowoczesnych, „postfordowskich" sposobów kierowania organizacjami, czy jest wynikiem innych zjawisk, np. autorytarnego stylu zarządzania. Ponadto planowaliśmy analizę mechanizmów zapewniających stabilne trwanie związków w przedsiębiorstwach państwowych, zwłaszcza w firmach działających według regulacji z 1981 (posiadających samorządy załogi).

Program zaplanowany w trakcie przygotowania badań jakościowych, różnił się jednak istotnie od programu zrealizowanego. Po przeprowadzeniu pierwszych wywiadów w regionalnych i branżowych ogniwach związkowych okazało się, że w wielu ogniwach organizacyjnych, zarówno „Solidarności" jak OPZZ, problem zanikania związków jest znany i traktowany jako poważne wyzwanie. Co więcej, dowiedzieliśmy się, że w związkach zawodowych prowadzone są nie tylko dyskusje na temat konieczności reform, ale też podejmowane są różnorodne działania naprawcze. W rezultacie, zamiast przeprowadzić planowane analizy typowych organizacji związkowych w przedsiębiorstwach oraz w zarządach regionalnych i branżowych, skupiliśmy się na badaniu nowych inicjatyw związkowych a także projektów reform, powstających w środowisku liderów średniego i wyższego szczebla. W tej sytuacji powstał zespół nowych pytań badawczych. Przy formułowaniu ich układem odniesienia była sytuacja w europejskich związkach zawodowych.

Pierwszy zespół problemów dotyczył podobnych kwestii, jak w badaniach „ilościowych" kwestionariuszowych. Pytaliśmy o preferowane systemy stosunków przemysłowych oraz relacje między związkami zawodowymi a pracodawcami (typy związków zawodowych). Jaki model stosunków przemysłowych wybierają liderzy i eksperci związków: czy uważają, że z punktu widzenia interesów polskiej klasy pracowniczej należałoby dążyć do modelu korporacjonistycznego czy raczej pluralistycznego? Czy pojawiają się propozycje modelu konsekwentnie klasowego, radykalnego, zakładającego konflikt? Czy organizacje związkowe w swych relacjach z pracodawcami powinny, zdaniem liderów, lokować się bliżej bieguna kooperacji, czy konfrontacji? Ponadto badaliśmy relacje między partiami politycznymi a związkami zawodowymi i poglądy na temat roli związków w polityce kraju.

Drugi zespół problemów wiązał się opiniami związkowców na temat wyzwań globalizacyjnych, restrukturyzacji i prywatyzacji oraz kosztów, jakie klasa pracownicza powinna ponieść, by polska gospodarka była w stanie konkurować w międzynarodowym podziale pracy. Czy są wśród badanych osoby wierzące w możliwość utrzymania w Polsce tradycyjnej gospodarki typu „fordowskiego", gotowe postulować powstrzymanie restrukturyzacji gospodarki?

Ostatni zespół pytań odnosił się do opinii aktywistów na temat własnych związków zawodowych (własnych central). Czy respondenci uważali, że centrale mają strukturę racjonalną z punktu widzenia zadań, jakie przed nimi stoją? Jaki powinien być instytucjonalny sposób reprezentowania pracowników w przedsiębiorstwach: czy związki powinny mieć swoje delegatury, jak dotychczas, czy może powinny wyjść z przedsiębiorstw, pozostawiając w nich mężów zaufania? Czy niezależnie od rozstrzygnięć dotyczących przyszłych losów związków, powinno się wprowadzić jakąś neutralną związkowo instytucję reprezentującą ogół pracowników przedsiębiorstwa i partycypującą w zarządzaniu (radę zakładową)?

Uwagi o metodach wykorzystanych w badaniach

Badania były prowadzone dwutorowo: ilościowo (analizy wyników badań kwestionariuszowych) i jakościowo (pogłębione, słabo ustrukturowane wywiady). Badania ilościowe były wielowątkowe. Przede wszystkim były to badania przeprowadzone w lipcu 2001 roku na ogólnopolskiej próbie ludności dorosłej. W kwestionariuszu cyklicznych badań CBOS („Aktualne problemy i wydarzenia") znalazło się kilkanaście pytań, wprowadzonych przez Włodzimierza Pańkowa, Andrzeja Mokrzyszewskiego i autora. Pytania odnosiły się do liczebności związków, cech społeczno-zawodowych klienteli poszczególnych central oraz poglądów na temat szeregu aspektów działania związków zawodowych. Ponadto miałem możliwość przeprowadzenia analizy danych z dwóch badań przeprowadzonych w Zakładzie Socjologii Ekonomicznej SGH na próbie przedsiębiorstw, liderów związkowych i prezesów zarządów dużych zakładów przemysłowych a także mogłem wykorzystać dane z badań przedsiębiorstw prywatnych z 1999 i 2000 roku.

Badania „jakościowe" prowadziliśmy w taki sposób, żeby możliwie wiernie uchwycić specyfikę badanych instytucji. Objęliśmy badaniem dwie centrale („Solidarność" i OPZZ), dwie organizacje powołane dla rozwijania związków, federację, która opracowała oryginalny plan przeciwstawienia się erozji związków i zaczęła wprowadzać ją do praktyki oraz federację, w której dyskutuje się plan przekształceń; ponadto przeprowadziliśmy rozmowy w kilku przedsiębiorstwach (zarówno tradycyjnych państwowych, jak nowo założonych prywatnych). W tych badaniach zastosowaliśmy metodę wywiadów pogłębionych z liderami i informatorami (ekspertami). W sytuacjach, które nas szczególnie interesowały, przeprowadzaliśmy wiele rozmów z jedną osobą (z kluczowymi dla nas liderami i ekspertami odbyliśmy po 4-6 rozmów) a także prosiliśmy najbardziej kompetentne osoby o przeczytanie fragmentów niniejszej pracy i ich ocenę. Przeprowadziliśmy w sumie 62 rozmowy z liderami i ekspertami związkowymi, 9 rozmów z dyrektorami i kierownikami ds. personalnych oraz 3 rozmowy typu „fokusowego" z grupami 15-20 specjalistów od „zarządzania zasobami ludzkimi". Rozmowy te były prowadzone od wiosny 2000 roku do lata 2001 roku.

Część I

Pozycja i rola związków zawodowych w latach 1998-2001

W tej części omówione są wyniki wybranych badań, reprezentatywnych dla kilku ważnych środowisk pracowniczych a także dla ogółu dorosłej ludności Polski. Wyniki tych badań dają podstawę do interpretacji sytuacji związków zawodowych według pojęć i modeli przedstawionych w części wstępnej.

Przedstawiane w tej części pracy materiały mają charakter heterogeniczny – dotyczą zróżnicowanych aspektów polskiego ruchu związkowego, badanych w różnych środowiskach w latach 1998-2001 (jedno z cytowanych badań sięga 1996 roku)[1]. Moją intencją było spojrzenie na związki zawodowe z wielu perspektyw, naświetlonych przez wyniki badań kwestionariuszowych, w których uczestniczyłem. Takie wielowątkowe ujęcia

---

[1] Badania pierwsze, „Społeczne efekty prywatyzacji" przeprowadzono w 200 przedsiębiorstwach, zatrudniających ponad 300 pracowników. Ankieta kwestionariuszowa obejmowała 1000 pracowników, 200 dyrektorów i prezesów zarządów oraz 342 liderów związkowych (realizacja CBOS, wrzesień 1996). Wyniki zostały opublikowane w pracy *Między nadzieją i lękiem*, J. Gardawski i L. Gilejko (red.) (1997). Badania drugie nosiły tytuł „Kształtowanie się nowych modeli zbiorowych stosunków pracy w polskiej gospodarce". Ankieta obejmowała wywiady z pracownikami (N=1029), z menedżerami (N=200) oraz z liderami związkowymi (N= 370). Realizacja CBOS, wrzesień 1998. Badaniami objęto 200 przedsiębiorstw przemysłowych o zatrudnieniu powyżej 300 pracowników. Etap kwestionariuszowy był uzupełniony o etap jakościowy, przeprowadzony w 1999 roku [*Od konfliktu do kooperacji* L. Gilejko (red.) 2000]. Trzecie badania, („Restrukturyzacja strategicznych działów przemysłu") również mają dwa etapy. Pierwszy, kwestionariuszowy przeprowadzony został przez PBS pod koniec 2000 roku i obejmował 50 dużych przedsiębiorstw przemysłowych powyżej 300 zatrudnionych. Badania objęły 451 pracowników, 50 dyrektorów i prezesów oraz 101 liderów fabrycznych związków zawodowych. Etap jakościowy tych badań jest w toku. Badania czwarte („Związki zawodowe w gospodarce i sferze budżetowej") były prowadzone przez CBOS w 1998 roku i obejmowały 202 wywiady z członkami zarządów, 148 z liderami związków i 1225 z pracownikami. Wyniki zostały opublikowane w pracy *Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej* (Gardawski, Gąciarz, Mokrzyszewski, Pańków 1998). Badanie piąte to fragment ogólnopolskich badań ludności dorosłej CBOS („Aktualne problemy i wydarzenia, lipiec 2001" N=1029) a szóste to badania w sektorze prywatnym „Pracodawcy i pracobiorcy firm prywatnych" 1999, N=80 właścicieli i 653 pracowników (*Powracająca klasa. Sektor prywatny III Rzeczypospolitej*) (Gardawski 2001).

pozwala, jak sądzę, lepiej zrozumieć sytuację związków zawodowych w późnych latach dziewięćdziesiątych i wczesnych dwutysięcznych.

1. Erozja i marginalizacja związków zawodowych w latach dziewięćdziesiątych

Wśród celów badań związków zawodowych przeprowadzonych w 1998 roku („Związki zawodowe w gospodarce i sferze budżetowej") było rozpoznanie, między innymi, zakresu działalności związków w przedsiębiorstwach o różnej formie własności, różnej wielkości i różnym typie relacji z partnerami społecznymi. Już we wnioskach z badań prowadzonych przez inne ośrodki opisano zjawisko zanikania związków w prywatyzowanych sektorach gospodarki (Jawłowski 1998) oraz obniżania się tam ich pozycji (Gilejko 1997). W naszych badaniach z 1998 roku chcieliśmy dokładnie zmierzyć te procesy, zbadać ich charakter.

Ostoją związków pozostawały duże zakłady przemysłowe, budowlane oraz szkoły i duże placówki służby zdrowia. W zakładach mniejszych obserwowaliśmy obniżanie się względnej liczebności zakładów „uzwiązkowionych" (przez zakład „uzwiązkowiony" rozumieliśmy taki podmiot, w którym działała przynajmniej jedna organizacja związkowa). Proces zanikania związków obserwować można było także wzdłuż osi własności: od państwowej do prywatnej. Najwyższy odsetek zakładów „uzwiązkowionych" stwierdziliśmy w sektorze tradycyjnej własności państwowej, już nieco niższy w sektorze spółek Skarbu Państwa i przedsiębiorstw należących do NFI, jeszcze niższy w sektorze przedsiębiorstw sprywatyzowanych, w których państwo zachowało udziały własnościowe. Uzwiązkowienie zakładów osiągało poziom najniższy w kategorii małych i średnich firm, nowo założonych przez kapitał polski.

Na podstawie danych odtworzyliśmy „mapę" uzwiązkowienia. Mapa ta powstała przez skrzyżowanie dwóch cech. Pierwszą była wielkość zatrudnienia sprowadzona do trzech kategorii (zakłady małe: do 50 zatrudnionych, średnie: 51 – 250 zatrudnionych i duże: powyżej 250 zatrudnionych). Drugą cechą była forma własności zredukowana do trzech kategorii: pierwszą była tradycyjna państwowa[2] oraz skomercjalizowana (spółki Skarbu Państwa[3]), budżetowa, NFI i komunalna, drugą sprywatyzowana własność państwowa, trzecią nowo założona własność prywatna polska i zagraniczna. W rezultacie otrzymaliśmy 12 typów zakładów, w których poddaliśmy szczegółowej analizie poziom i charakter uzwiązkowienia. (Gardawski, Gąciarz, Mokrzyszewski, Pańków 1998: 74 i nast.). Wynikiem tej analizy były trzy wnioski o sytuacji w podstawowych sektorach własności:

1) Sytuacja w przedsiębiorstwach państwowych, komunalnych (samorządowych) i spółkach Skarbu Państwa. Duże przedsiębiorstwa tego typu były bez wyjątku uzwiązkowione. Średnie zakłady były uzwiązkowione w trzech czwartych. Związki działały prawie we wszystkich średnich placówkach edukacyjnych, widać było natomiast zmniejszanie się ich względnej liczebności w niektórych działach przemysłu. W małych zakładach o tej formie własności związki działały w połowie podmiotów. Sektor tradycyjnej własność państwowej, funkcjonujący zgodnie z regulacjami prawnymi z 1981 roku, był najbardziej przyjazny związkom zawodowym i zapewniał im stabilne trwanie. Porównanie względnej liczebności zakładów uzwiązkowionych w tym sektorze w ciągu kilkunastu lat wskazywało, że związki nie zmieniły tu swojej pozycji[4].

2) Sytuacja w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych. Wszystkie duże przedsiębiorstwa tego typu zachowały związki zawodowe. Sprywatyzowane średnie zakłady miały związki w tym samym odsetku, jak średnie zakłady państwowe. Małe zakłady sprywatyzowane, które powstały z reguły w rezultacie sprzedania części dawnych dużych przedsiębiorstw państwowych, były całkowicie pozbawione związków.

[2] Ustawy z września 1981 roku o przedsiębiorstwie państwowym i samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego wprowadzały samorząd załogi jako odrębny od dyrekcji organ zarządzający przedsiębiorstwem. W niektórych kluczowych decyzjach (np. zatwierdzanie planu przedsiębiorstwa) demokratycznie wybierany samorząd miał głos rozstrzygający.

[3] Spółki Skarbu Państwa różniły się tym od tradycyjnych przedsiębiorstw państwowych, że ich funkcjonowanie regulował kodeks handlowy a nie ustawy z 1981 roku. Główną różnicą był brak w spółkach Skarbu samorządu pracowniczego. Jego rolę grała rada nadzorcza, w której głos decydujący należał do przedstawicieli skarbu państwa.

[4] W zespole katedry socjologii SGH przeprowadziliśmy w latach 1986-2000 około 20 badań w przedsiębiorstwach przemysłowych. W większości przypadków były to reprezentacyjne badania przedsiębiorstw zatrudniających ponad 300 pracowników.

W sektorze sprywatyzowanej własności państwowej zanotowaliśmy zanikanie instytucji związków zawodowych. Nie było ono szybkie, jednak wyraźnie dostrzegało się różnice między uzwiązkowieniem tradycyjnych zakładów państwowych, zwłaszcza w przemyśle i budownictwie a uzwiązkowieniem zakładów w sektorze sprywatyzowanej własności państwowej. Pozycję pośrednią między sektorem tradycyjnej własności państwowej a sektorem sprywatyzowanym zajmowały spółki Skarbu Państwa.

3) Sytuacja w przedsiębiorstwach założonych od podstaw przez kapitał prywatny – polski i zagraniczny. Firmy nowozałożone przez kapitał polski, niezależnie od wielkości, były, poza bardzo nielicznymi wyjątkami, pozbawione związków. Jedynie duże i średnie firmy nowozakładane przez kapitał zagraniczny (bardzo nieliczne w próbie), posiadały w jednej trzeciej związki (zwłaszcza w przemyśle motoryzacyjnym). Małe firmy założone przez kapitał prywatny (zarówno polski jak zagraniczny) nie miały związków.

Sektor założycielskiej przedsiębiorczości prywatnej okazał się środowiskiem nieprzyjaznym związkom zawodowym. W tym przypadku można bez wątpliwości mówić o odrzuceniu modelu przedsiębiorstwa uzwiązkowionego.

Kolejne pytanie brzmiało, czy względna siła związków zawodowych w poszczególnych sektorach własnościowych była skorelowana z typem „klienteli" związkowej. Inaczej mówiąc, czy w uzwiązkowionych zakładach z sektorów przyjaznych związkom członkowie związków różnili się pod względem podstawowych cech demograficznych i społeczno-zawodowych od związkowców z zakładów należących do sektorów mniej przyjaznych. Pytanie to wiązało się z hipotezą, że tam, gdzie panuje atmosfera niechęci do związków zawodowych, nie będą do nich wstępowały te osoby, które mają wyższy status i chcą awansować. Związki zawodowe mogą tam przyciągnąć raczej osoby o niższym statusie i wyzbyte aspiracji robienia kariery w strukturach organizacyjnych. Badania potwierdziły tę hipotezę.

W tradycyjnych zakładach państwowych związkowcy w stosunkowo niewielkim stopniu różnili się od niezrzeszonych. W związkach był wysoki odsetek osób młodszych, w wieku poniżej trzydziestu lat, natomiast nie było nadreprezentacji osób starszych, znanej z wcześniejszych badań. Związkowcy mieli natomiast dłuższy przeciętny staż pracy w danym przedsiębiorstwie, byli grupą bardziej „zasiedziałą". Pod względem wykształcenia w zasadzie nie różnili się od pracowników niezrzeszonych, natomiast zwracało uwagę, że związkowcy częściej od osób niezrzeszonych byli pracownikami nadzoru. Obowiązujący w tych przedsiębiorstwach tradycyjny system podwyższania płac znajdował odbicie w poziomie zarobków: związkowcy, mający przeciętnie dłuższy staż, zarabiali w tych przedsiębiorstwach więcej od pracowników niezrzeszonych.

Przedsiębiorstwa skomercjalizowane (przekształcone w spółki Skarbu) i spółki włączone do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych zachowały, w zasadzie, dawną strukturę załogi z ukształtowanym latami układem interesów, chociaż już pojawiło się szereg uciążliwości związanych z „restrukturyzacją" (ze zwolnieniami grupowymi). Warto dodać na marginesie, że pod koniec lat 90. spółki Skarbu Państwa miały sytuację ekonomiczną gorszą niż przedsiębiorstwa o innych formach własności. W omawianej kategorii przedsiębiorstw widać było zmianę sytuacji związków w porównaniu z tradycyjnymi przedsiębiorstwami państwowymi. Wśród związkowców bardzo rzadko reprezentowani byli ludzi najmłodsi, natomiast często pojawiały się osoby z najstarszej grupy wiekowej. Znajdowało to odzwierciedlenie w stażu pracy – związkowcy pracowali w danym zakładzie aż o 9 lat dłużej od niezrzeszonych. Tym razem nie miało to jednak odbicia w uzwiązkowieniu niższego nadzoru – mistrzowie i brygadziści raczej unikali związków. Dłuższy przeciętnie staż członków związków nie przekładał się także na zarobki – związkowcy zarabiali o około 10% mniej od nie związkowców.

W byłych przedsiębiorstwach państwowych, które przeszły w ręce inwestorów prywatnych, dostrzegaliśmy podobną sytuację, jak w spółkach Skarbu Państwa. Związkowcy byli tu starsi niż pracownicy niezrzeszeni, było wśród nich mało pracowników niższego nadzoru i mieli niższe zarobki. Natomiast pod względem odsetka osób wykształconych, zwłaszcza na poziomie średnim, związkowcy różnili się korzystnie od pracowników niezrzeszonych. Zauważyliśmy przy tym, że pod względem uczestnictwa w związkach pracowników nadzoru sytuacja była nieco lepsza w przedsiębiorstwach kupionych przez inwestorów zagranicznych, niż w firmach kupionych przez inwestorów krajowych.

W ostatnim sektorze własnościowym – w firmach założonych od podstaw przez kapitał prywatny, zarówno krajowy, jak zagraniczny, liczeb-

ność związkowców była bardzo niewielka. Nieliczni związkowcy zarabiali tu znacznie mniej niż pozostali pracownicy i nie pełnili funkcji w nadzorze.

Podsumujmy dane zgromadzone w 1998 roku. Po pierwsze, prawie połowa badanych pracowników była zatrudniona w zakładach, w których nie było związków zawodowych. Poza związkami pozostawali pracownicy wielu mniejszych przedsiębiorstw, a także wszyscy pracujący w nowo zakładanych polskich firmach prywatnych. Malejący zasięg związków w sektorach własności o zwiększającym się udziale kapitału prywatnego pozwolił sformułować tezę o erozji związków zawodowych w gospodarce prywatyzowanej.

Analizując średnie zarobki w zakładach o różnej formie własności dostrzegało się, że w punkcie startu, w tradycyjnych zakładach państwowych, należenie do związków nie wpływało na wysokość zarobków. Przesuwając się od bieguna tradycyjnej własności państwowej przez spółki Skarbu Państwa, spółki NFI, zakłady sprywatyzowane do firm nowo założonych przez inwestorów zagranicznych dochodziliśmy do sektorów, w których było coraz mniej zakładów „uzwiązkowionych". Jeżeli w ich załogach nawet pojawiały się związki, to – poza Spółkami Skarbu Państwa – należeli do nich pracownicy o niższym statusie – średnio niżej zarabiający, rzadziej zajmujący stanowiska w nadzorze itd. Pozwoliło to mówić o tzw. obniżaniu się „kompletności" związków (mniejszy odsetek potencjalnych członków wstępował do związków zawodowych, co osłabiało te organizacje). Było to oczywistym dowodem obniżania się atrakcyjności związków. Zjawisko to określiliśmy mianem marginalizacji związków zawodowych w gospodarce prywatyzowanej.

Analizy opracowane w krajach o stabilnej gospodarce rynkowej prowadziły do podobnych wniosków: przedsiębiorstwa publiczne, a także zakłady o dużej liczebności pracowników, były tam częściej „uzwiązkowione". Firmy nowe, wykorzystujące nowoczesną technologię, były rzadziej „uzwiązkowione". Nasze badania z 1998 roku nie dały jednak odpowiedzi na pytanie, w jakich warunkach dokonywała się erozja i marginalizacja związków.

2. Zasięg i skład społeczny związków zawodowych w 2001 roku

Badania, których wyniki omawiam w tym rozdziale, były wykonane przez CBOS w 2001 roku („Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001") i stanowiły, pod pewnymi względami, kontynuację badań z 1998 roku („Związki zawodowe w gospodarce i sferze budżetowej"), zwłaszcza, że udało nam się powtórzyć niektóre pytania. Badania z lipca 2001, chociaż były przeprowadzone na odmiennej próbie, wykazały, iż procesy zaobserwowane w 1998 roku toczą się nadal w tym samym kierunku, świadczącym o narastaniu erozji i marginalizacji ruchu związkowego. Celem tych badań było także określenie zasięgu związków w połowie 2001 roku.

Zasięg związków zawodowych w społeczeństwie i gospodarce

W lipcu 2001 roku przynależność do związków zawodowych deklarowało 8% ogółu dorosłych mieszkańców Polski. Na pytanie, do jakiego związku należy respondent, poziom odpowiedzi był niższy – konkretny związek podało już tylko 7%. Uznając, że wiążące są tylko deklaracje osób, które wymieniły swój związek, przyjmujemy, że ogółem 7% dorosłych mieszkańców Polski należało do związków zawodowych. W tabeli 2 przedstawione są cztery podstawowe wskaźniki przynależności do związków z lipca 2001 roku.

Najistotniejszym wskaźnikiem uzwiązkowienia jest ten, który informuje o względnej liczebności związkowców wśród pracowników najemnych (19%). Trzeba jednak pamiętać, że pomija on niewielką grupę związkowców wśród emerytów oraz właścicieli przedsiębiorstw. W analizowanej próbie było to zaledwie kilka osób – np. spośród właścicieli firm prywatnych uczestnictwo w związkach deklarowała tylko jedna osoba. Tę grupkę związkowców, nie będących pracownikami najemnymi, pomijam w dalszych zestawieniach liczbowych.

Przedstawione dane wpisują się w trend spadku uzwiązkowienia, notowany od początku lat 90. Z reprezentatywnych badań ludności dorosłej, kierowanych przez Witolda Morawskiego, wynikało, że w 1991 roku do związków zawodowych należało 19% osób dorosłych, a w 1997 – 12% (Cichomski, Kozek, Morawski, Morawski 2001: 220). Badania CBOS prze-

prowadzone dwa lata później (1999 rok) wykazywały, że do związków należy 11% (Wenzel 1999), zaś w lipcu 2001 roku związkowcami było tylko 7% dorosłych mieszkańców Polski. Obniża się równocześnie wskaźnik „uzwiązkowienia" pracowników najemnych. Według danych CBOS odsetek związkowców wśród ogółu pracujących wynosił w 1999 roku 20%, obecnie jest ich 18%.

Tabela 2. Względna liczebność związkowców wśród dorosłych mieszkańców Polski, a także osób aktywnych zawodowo, ogółu pracujących (łącznie z właścicielami warsztatów pracy) oraz pracowników najemnych (utrzymujących się z pracy)

Grupy	Odsetek związkowców w grupie
Dorośli mieszkańcy Polski*	7
Osoby aktywne zawodowo**	13
Osoby pracujące***	14
Osoby wykonujące pracę najemną****	18

* Cała próba, N=1015 osób

** Kategoria aktywnych zawodowo obejmuje osoby pracujące oraz bezrobotne, N= 603 (grupy 1-9 i 13, patrz tabela 3)

*** N=465 osób (grupy 1-9, patrz tabela 3)

****N= 342 osób (grupy 1-7, patrz tabela 3)

Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Zgromadzone przez CBOS dane pozwalają na oszacowanie (chociaż niezbyt dokładne) liczebności związkowców w poszczególnych segmentach struktury społecznej. Udział związkowców w grupach społeczno-zawodowych rozpatruję według standardowego schematu grup społeczno-zawodowych, stosowanego w CBOS. W tabeli 3 przedstawiony jest cały schemat, łącznie z tymi kategoriami, w których nie pojawili się związkowcy[5]. W zestawieniu widać, że są kategorie, w których związkowców nie było (np. wyższe kadry administracyjne i gospodarcze), są takie, w których pojawia się incydentalnie, zapewne kontynuując udział w związkach, do których należeli we wcześniejszym okresie (właściciele prywatnych firm

[5] Próba ma błąd 3%, co oznacza, że informacje w tabeli 2 mają charakter przybliżony, zwłaszcza w odniesieniu do grup, przy których wskaźnik jest niższy niż 3%.

Tabela 3. Udział związkowców w grupach społeczno-zawodowych w lipcu 2001 roku

Grupy	Odsetek związkowców w grupie
Utrzymujący się z pracy	
1. Dyrektorzy, prezesi i kadra kierownicza zakładów pracy i instytucji oraz zajmujący równorzędne stanowiska w administracji państwowej	-
2. Zawody twórcze i samodzielni specjaliści z wyższym wykształceniem, inżynierowie, kierownicy średniego szczebla, dyrektorzy szkół, lekarze, prawnicy, nauczyciele	15
3. Pracownicy administracyjno-biurowi, kierownicy i specjaliści niższego szczebla, mistrzowie-technicy, pielęgniarki	23
4. Pracownicy fizyczno-umysłowi, pracownicy sklepów, punktów usługowych itp., listonosze, konduktorzy, podoficerowie itp.	15
5. Robotnicy wykwalifikowani i brygadziści zatrudnieni poza rolnictwem i leśnictwem	20
6. Robotnicy wykonujący prace proste zatrudnieni poza rolnictwem i leśnictwem	16
7. Robotnicy najemni i brygadziści zatrudnieni w rolnictwie i leśnictwie, rybacy	45
8. Rolnicy indywidualni i pomagający im członkowie rodzin	-
9. Właściciele prywatnych firm, zakładów, sklepów, punktów sprzedaży, pomagający im członkowie rodzin oraz ajenci, taksówkarze	2
Utrzymujący się z innych źródeł	
10. Uczniowie, studenci	-
11. Renciści	2
12. Emeryci	2
13. Bezrobotni	-
14. Zajmujący się domem, gospodynie domowe	-
15. Nie pracujący z innych powodów	-
Średnia	7

Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

lub emeryci), są też grupy o stosunkowo dużym zaangażowaniu związkowym (pracownicy administracyjno-biurowi czy robotnicy). Zwraca uwagę niski poziom uczestnictwa w związkach rencistów i emerytów, a także nieobecność związkowców wśród bezrobotnych. Jest to przejaw braku cią-

głości członkostwa, który stanowi jedną z bolączek dzisiejszego ruchu związkowego, zwłaszcza OPZZ.

Porównując dane zawarte w tabeli 3 z informacjami sprzed około dwóch lat (z raportu CBOS z maja 1999) dostrzega się kilka różnic: poprzednio członkostwo w związkach deklarował wyższy niż obecnie odsetek emerytów i rencistów a także rolników i osób młodszych.

Przejdźmy zatem do zasięgu związków zawodowych w środowisku pracowników najemnych (tabela 4).

Tabela 4. Odsetek członków związków w wybranych kategoriach pracowników najemnych w lipcu 2001 roku

Kategorie	Odsetek związkowców w badaniach CBOS (lipiec 2001)
Wiek w latach:	
do 20	-
20-29	5
30-39	19
40-49	27
50 i więcej	21
Charakter pracy:	
Fizyczna	21
Fizyczno-umysłowa	15
Umysłowa	18
Dział gospodarki:	
Produkcja	20
Transport i łączność	35
Usługi	15
Sektor własnościowy:	
Państwowy	32
Państwowo-prywatny	14
Prywatny	6
Średnia dla pracowników najemnych	19

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

W wyniku specyficznych cech procesu prywatyzacji i mechanizmów powstawania nowych firm prywatnych, nastąpiły charakterystyczne przesunięcia demograficzne: w związkach niemal zabrakło pracowników młodych, którzy nie przekroczyli 30 roku życia. Ponadto w Polsce do związków należy, tradycyjnie, wyższy odsetek pracowników fizycznych, niż umysłowych (gdy np. w Wielkiej Brytanii już na początku lat 90. nastąpiło zrównanie poziomu uzwiązkowienia obydwu grup, a obecnie zaznaczyła się tam niewielka przewaga poziomu uzwiązkowienia w grupie *non-manual workers*).

Przejdźmy obecnie do zróżnicowania według działów gospodarki i sektorów własności. Poniższe dane odnoszą się tylko do zbiorowości pracowników najemnych (pracobiorców). Najniższy odsetek deklaracji o pracy w przedsiębiorstwach „uzwiązkowionych" (posiadających przynajmniej jeden związek) zanotowaliśmy w tych działach gospodarki, które charakteryzują się najwyższym sprywatyzowaniem (handel, budownictwo). Miało to przełożenie na odsetki pracowników deklarujących, że należą do związków zawodowych – odpowiednie wskaźniki były najniższe w handlu i budownictwie (tabela 5). Dane z tabeli 6 wzmacniają ten wniosek: obecność związków w przedsiębiorstwach i względna liczebność związkowców była silnie uzależniona od formy własności.

Jedynie 11% pracujących w firmach prywatnych deklarowało, że działają u nich związki, natomiast spośród pracowników przedsiębiorstw państwowych takie deklaracje złożyło 81% (tabela 6). Podobnie było z należeniem do związków: wśród osób pracujących w firmach prywatnych związkowcy stanowili zaledwie 6%, wśród pracujących u państwowego pracodawcy pięć razy więcej. Dane z badań ogólnopolskich potwierdzają więc wnioski o erozji i marginalizacji związków zawodowych.

Tabela 5. Związki zawodowe i związkowcy w działach gospodarki (deklaracje pracowników najemnych)

Rodzaj głównej działalności instytucji, przedsiębiorstwa, gospodarstwa, w którym obecnie pracuje respondent:	Odsetek pracujących w przedsiębiorstwach posiadających związki	Odsetek związkowców wśród pracujących w dziale
Rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo	52	34
Przemysł wydobywczy: górnictwo węgla, siarki, ropy, kruszywa, kamienia itp.	54	24
Przemysł wytwórczy i usługi przemysłowe (np. produkcja stali, maszyn, żywności, energii lub naprawy sprzętu, usługi krawieckie, szewskie itp.)	51	23
Budownictwo mieszkaniowe, drogowe i przemysłowe oraz usługi budowlano-remontowe	20	8
Transport i łączność	57	35
Handel detaliczny, hurtowy lub zagraniczny i usługi nieprzemysłowe (gastronomia, hotelarstwo itp)	16	6
Oświata i nauka, kultura, ochrona zdrowia, opieka społeczna	83	29
Administracja państwowa lub samorządowa, organizacje społeczno-polityczne	43	8

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Tabela 6. Związki zawodowe i związkowcy w przedsiębiorstwach o różnej formie własności (deklaracje pracowników najemnych)

Respondent obecnie pracuje w:	Odsetek pracujących w przedsiębiorstwach posiadających związki	Odsetek związkowców wśród pracujących w danym sektorze
instytucji, urzędzie lub zakładzie całkowicie państwowym, samorządowym, spółdzielczym lub publicznym (także w jednoosobowej spółce skarbu państwa)	81	33
spółce z udziałem właścicieli prywatnych (polskich lub zagranicznych) i państwa	40	15
spółce, zakładzie całkowicie prywatnym poza rolnictwem (dotyczy także właścicieli lub współwłaścicieli oraz pracujących indywidualnie na własny rachunek)	11	6

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Różnice między załogami przedsiębiorstw „uzwiązkowionych" i „nieuzwiązkowionych"

Obecnie możemy postawić w stosunku do ogółu dorosłych mieszkańców Polski pytania, które zadaliśmy w 1998 roku w badaniach „Związki zawodowe w gospodarce i sferze budżetowej": czy pracownicy przedsiębiorstw, w których są związki, różnią się od pracowników przedsiębiorstw pozbawionych związków, czy więc przedsiębiorstwa „uzwiązkowione" mają odmienne załogi od przedsiębiorstw pozbawionych związków? Z tym wiąże się następne pytanie – jeżeli pojawia się różnica, to w jakim stopniu jest ona wynikiem obecności związków zawodowych?

Odpowiedź na pierwsze z tych pytań jest twierdząca. Przedsiębiorstwa, które określamy mianem „uzwiązkowionych" mają załogi zdecydowanie starsze, niż przedsiębiorstwa nie posiadające związków, średnia wieku w pierwszych wynosi 42 lata, w drugich 38 lat. Pracownicy w grupie wieko-

wej do 29 lat włącznie stanowili 11% ogółu zatrudnionych w zakładach posiadających związki i 27% zatrudnionych w zakładach bez związków. Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach posiadających związki byli przeciętnie lepiej wykształceni od zatrudnionych w przedsiębiorstwach bez związków, w pierwszych 39% pracujących miało wykształcenie zasadnicze, w drugich 29%. Wśród pracowników przedsiębiorstw posiadających związki jest nieco wyższy odsetek kobiet (50% wobec 44%) a także średnio większa liczba osób składa się na ich gospodarstwo domowe (4 wobec 3).

Analizie poddaliśmy kwestię rozpiętości płac w przedsiębiorstwach „uzwiązkowionych" i „nieuzwiązkowionych" oraz należących do państwa i należących do prywatnych właścicieli. W badaniach przeprowadzonych w 1998 roku okazało się, że procesy marginalizacji, pojawiające się w sektorach prywatyzowanych, spychają związkowców w dół drabiny stratyfikacyjnej. Zjawisko to nie występowało w tradycyjnych przedsiębiorstwach państwowych, w których do związków zawodowych nadal należeli pracownicy o względnie wysokim statusie.

Ponadto nasze badania z 1998 roku, podobnie jak badania innych zespołów, dowodziły, że w przedsiębiorstwach prywatyzowanych i prywatnych zwiększa się rozpiętość płac, natomiast w przedsiębiorstwach państwowych płace są bardziej wyrównane. Analizy przeprowadzone w 2001 roku na reprezentacji ogólnopolskiej potwierdziły te obserwacje. Płace są bardziej spłaszczone w przedsiębiorstwach państwowych a także posiadających związki, niż w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału prywatnego i nie posiadających związków. Tabela 7 przedstawia te różnice: zarówno czynnik związkowy, jak własnościowy, mają istotny wpływ na różnicowanie płac. W przedsiębiorstwach państwowych pracownicy o wykształceniu zasadniczym zawodowym deklarowali wyższe płace, niż absolwenci szkół średnich i równe płacom osób z wyższym wykształceniem! Na przeciwległym biegunie lokowały się przedsiębiorstwa należące do tzw. prywatyzacji założycielskiej, w których wszyscy, poza pracownikami o wyższym wykształceniu, mają niskie płace. Kontrast między kształtem struktur wynagrodzeń był podobny w przedsiębiorstwach „uzwiązkowionych" i w przedsiębiorstwach pozbawionych związków. Można uznać, że to zróżnicowanie jest pierwszą wskazówką, iż przedsiębiorstwa państwowe mają w większości nadal charakter „fordowski", z właściwą temu modelowi hierarchiczną i sztywną strukturą, trwałymi regulacjami, wewnętrznymi

rynkami pracy, ograniczającymi możliwość zatrudniania nowych pracowników z zewnątrz itd.

Tabela 7. Płace netto a poziom wykształceniach w przedsiębiorstwach uzwiązkowionych i nieuzwiązkowionych oraz państwowych i prywatnych (deklaracje pracowników najemnych)

Wykształcenie	Forma własności przedsiębiorstwa			Obecność związków zawodowych w przedsiębiorstwie	
	Państwowe	Państwowo-prywatne	Prywatne	Są	brak
Podstawowe	977	755	955	1214	776
Zasadnicze zawodowe	1507	859	782	1372	735
Średnie	1156	1153	889	1109	1057
Wyższe	1527	2622	2334	1503	2571

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Wróćmy do drugiego z postawionych pytań – czy głęboka różnica, dzieląca przedsiębiorstwa „uzwiązkowione" i państwowe od „nieuzwiązkowionych" i prywatnych, wiąże się w większym stopniu z czynnikiem własnościowym czy organizacyjnym, związkowym. Czy więc płaska struktura płac jest głównie funkcją tradycyjnych wzorów ukształtowanych i spetryfikowanych w społecznej przestrzeni przedsiębiorstwa państwowego, w tamtejszej kulturze organizacyjnej, czy też struktura ta jest związana głównie ze specyficznym typem aktywności związków zawodowych, które wszędzie, gdzie stabilnie istnieją (a mają szansę na to przede wszystkim w przedsiębiorstwach państwowych), hamują różnicowanie płac. Na podstawie wcześniejszych badań jakościowych, podobnie jak na podstawie danych ilościowych, więcej przemawia za hipotezą pierwszą. Były zakłady państwowe, w których związki były aktywne w obronie pracowników, wiele jednak miało charakter kooperacyjny lub inercyjny, a więc ich możliwości realnego wpływu na politykę zarządów były małe lub średnie. Przyjęliśmy więc hipotezę, że sytuacja społeczna w przedsiębiorstwach

państwowych „uzwiązkowionych" jest związana w większym stopniu z typem własności a w mniejszym z faktem istnienia związków zawodowych.

Nowe dane obecnie potwierdziły tę hipotezę: na zróżnicowanie płac miał zdecydowanie większy wpływ sektor własności niż fakt istnienia w przedsiębiorstwie związków zawodowych. Jest to ważny wniosek, gdyż mimo niewątpliwej zależności między własnością, „uzwiązkowieniem" i położeniem pracowników, spotkać można wypowiedzi sugerujące, że przyczyną podwyżek płac jest przede wszystkim działalność związkowa. Twierdzi się niekiedy, że bez ingerencji związków płace miałyby bardziej racjonalną strukturę, nawet w tradycyjnych przedsiębiorstwach państwowych. Wyniki analiz statystycznych nie potwierdzają tego[6].

Omawiane badania dostarczyły wyników zgodnych z wcześniejszymi obserwacjami, że związkowcy mają względnie silną pozycję w przedsiębiorstwach państwowych, natomiast są marginalizowani w prywatyzowanych i prywatnych (osiągają niższe zarobki od osób nie należących do związków). Jest to kolejny dowód na społeczne obniżanie się atrakcyjności związków oraz na hamowanie ich rozwoju w nowo powstających, nowocześniejszych przedsiębiorstwach o kapitale prywatnym. Wprawdzie w całej badanej próbie CBOS z lipca 2001 pracownicy należący do związków nie różnili się przeciętnymi płacami od nie należących, jednak pojawiły się wyraźne różnice między sektorami własnościowymi. W sektorze państwowym związkowcy deklarowali wyższe płace netto od pracowników nie należących do związków, natomiast w pozostałych sektorach sytuacja była odwrotna (tabela 8). Ponadto w przedsiębiorstwach państwowych wśród

[6] Należało stwierdzić, w jakim stopniu wzrost płac netto zależy od pewnych cech indywidualnych (płeć, wiek, wykształcenie) i cech przedsiębiorstw (istnienia związków zawodowych i sektora własności). W wyniku zastosowania modelu regresji okazało się, że podwyższanie płac wiązało się przede wszystkim z przechodzeniem od sektora państwowego, przez prywatyzowany do prywatnego, następnie z podnoszeniem wykształcenia pracownika i dopiero na trzecim miejscu pojawił się czynnik związkowy (przechodzenie od przedsiębiorstwa uzwiązkowionego do nie posiadającego związków)

Zmienne niezależne	Zarobki netto
Płeć (1 mężczyzna, 0 kobieta)	0,01
Wiek (w latach)	0,08
Wykształcenie (w latach)	0,16
Uzwiązkowienie przedsiębiorstwa (tak 1, nie 0)	0,09
Sektor własności (1 państwowy, 3 prywatno-państwowy, 3 prywatny)	-0,19*
R2	0,09

związkowców był znaczący odsetek kierowników i pracowników niższego nadzoru. Z danych wynika, że związki w tym sektorze własnościowym nie straciły na atrakcyjności: w przedsiębiorstwach państwowych również w 2001 roku nie nastąpiły procesy erozji i marginalizacji organizacji związkowej, co tak wyraźnie zaznaczyło się w sektorze prywatyzowanym.

Tabela 8. Zarobki pracowników należących do związków i nie należących do związków, w przedsiębiorstwach w różnych sektorach własnościowych oraz przedsiębiorstwach „uzwiązkowionych" i pozbawionych związków (w zł)

Kategorie pracowników:	Czy obecnie pracuje Pan(i):		
	w instytucji, urzędzie lub zakładzie całkowicie państwowym, samorządowym, spółdzielczym, publicznym.	w spółce z udziałem właścicieli prywatnych (polskich lub zagranicznych) i państwa	w zakładzie (spółce) całkowicie prywatnym poza rolnictwem (dotyczy także właścicieli, współwłaścicieli)
Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach posiadających związki	1386	1269	1078
Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach nie posiadających związków	1540	1296	1417
Pracownicy należący do związków	1564	859	1029
Pracownicy nie należący do związków	1330	1374	1396

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Ogólna marginalizacja środowiska związkowców odzwierciedla się wyraźnie w deklaracjach dochodu na 1 osobę w gospodarstwach domo-

wych. Pracownicy należący do związków mieli dochód na osobę w rodzinie w wysokości 620 zł, nie należący do związku – 847 zł. Różnica ta zaznaczyła się także wśród pracowników należących do związków i pracujących w przyjaznym dla związków sektorze państwowym. Związkowcy deklarowali tam dochody na osobę w rodzinie w wysokości 649 zł, nie należący do związków – 932 zł.

Zasięg central związkowych i różnice społeczno-demograficzne między członkami „Solidarności" a OPZZ (lipiec 2001)

W przypadku wielu badanych cech respondentów, a zwłaszcza opinii, pojawiają się tak głębokie różnice między członkami „Solidarności" i OPZZ, że ujęcie uśredniające („związkowcy") może tworzyć obraz mylący. W próbie ogólnopolskiej z lipca 2001 roku przedstawiciele innych związków zawodowych byli niestety zbyt nieliczni, by można było rozszerzyć porównanie na takie związki jak „Solidarność 80" czy „Sierpień 80".

W tabelach 9 i 10 przedstawione są odsetki należących do poszczególnych związków. Dane te mogą zawierać niewielkie skrzywienie, gdyż nie wiedzieliśmy, czy np. niektóre związki określone przez respondentów jako branżowe nie należały w przeszłości (lub nawet w czasie prowadzenia badań) do OPZZ, podobnie jak nie wiedzieliśmy, czy członkinie lokalnego związku pielęgniarek nie wchodzą w skład OPZZ[7]. Dlatego mimo niewielkiej przewagi „Solidarności" nad OPZZ, można założyć, że zasięg obydwu związków był wśród ogółu dorosłych mieszkańców wyrównany (być może nawet OPZZ było nieco liczniejsze).

[7] Związek Pielęgniarek i Położnych jako całość nie należał wprawdzie do OPZZ (mimo bliskich związków z tą centralą), lecz niektóre lokalne organizacje pielęgniarskie wchodziły do struktur terenowych OPZZ.

Tabela 9. Związkowcy z różnych organizacji wśród ogółu dorosłej ludności Polski

Nazwa związku	Odsetek należących do związków
NSZZ „Solidarność"	2,6
OPZZ	2,5
„Solidarność 80"	0,1
Związki zawodowe lekarzy	0,3
Związki zawodowe pielęgniarek	0,3
Związki branżowe (regionalne i zakładowe)	1,2
Nie należy do związków	93,0

Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Z danych porównawczych wynika, że w 1991 roku do „Solidarności" należała połowa ogółu związkowców (50%) a do OPZZ jedna trzecia (32%). W 1997 roku do „Solidarności" należało 38% ogółu związkowców a do OPZZ 34% (Cichomski, Kozek, Morawski, Morawski 2001: 220). W 2001 roku proporcje jeszcze bardziej wyrównały się – do „Solidarności" należy 37% ogółu związkowców, do OPZZ 36%.

Członkowie „Solidarności" i związków należących do OPZZ nie różnili się między sobą pod względem cech demograficznych. Przeszło połowa aktualnych członków „Solidarności" należała do „Solidarności" już w latach 1980-1981 (55%) a 20% deklarowało, że należeli do podziemnej „Solidarności" w latach 1982-1989. Ludzie nowi, którzy przed 1989 rokiem nie byli członkami związków zawodowych, stanowią 41% dzisiejszych członków „Solidarności". W OPZZ 58% członków organizacji to ludzie nowi. Podobnie jak ustalono we wcześniejszych badaniach (Gardawski, Gilejko, Żukowski 1994: 62-63), z badań aktualnych wynika, że związki należące do OPZZ były bardziej otwarte na „Solidarność" niż odwrotnie. W związkach OPZZ co piąty związkowiec deklaruje, że był w „Solidarności" w latach 1980-1981 a 7% należało do podziemnej „Solidarności", natomiast wśród dzisiejszych członków „Solidarności" nie ma ani jednego, który należałby do OPZZ w latach 1982-1989.

Tabela 10. Związkowcy wśród ogółu pracujących i wśród pracowników najemnych

Nazwa związku, do którego respondent deklaruje należenie	Związkowcy wśród:	
	ogółu pracujących (w sumie 13,8 próby)*	Pracowników najemnych (w sumie 18,5 próby)**
NSZZ „Solidarność"	5,4	7,3
OPZZ	4,9	6,4
„Solidarność 80"	0,1	0,2
Związki zawodowe lekarzy i pielęgniarek	1,3	1,7
Związki branżowe (regionalne i zakładowe)	2,1	2,8
Nie należą do związków	86,2	81,5

* Wzięte są pod uwagę wszystkie grupy społeczno-zawodowe poza uczniami i studentami, rencistami, emerytami, bezrobotnymi, zajmującymi się domem i „nie pracującymi z innych powodów". Liczebność tak definiowanych pracujących wynosiła 465 osób.
** Wzięte są pod uwagę grupy społeczno zawodowe poza wymienionymi powyżej oraz rolnikami indywidualnymi i właścicielami prywatnych firm. Liczebność pracowników najemnych wynosiła 342 osoby.
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

W wielu poprzednich badaniach stwierdzano duże różnice wieku – członkowie „Solidarności" byli wtedy młodsi, zdecydowanie częściej reprezentowani w grupach do 29 lat a rzadziej w grupach o wieku przekraczającym 50 lat. Obecnie te swoistości zaniknęły. Jedna czwarta członków „Solidarności" przekroczyła 50 rok, natomiast tylko 8% członków OPZZ było w tej kategorii wiekowej. Grupa członków OPZZ zdobyła natomiast, jeśli tak można powiedzieć, 20 punktów przewagi w grupie wiekowej 40-49 lat (lokowało się w niej 59% ogółu członków OPZZ i 41% ogółu członków „Solidarności"). W rezultacie średnia wieku w obydwu organizacjach upodobniła się. Jeżeli to spostrzeżenie potwierdziłoby się w innych badaniach, oznaczałoby to, że „Solidarność" traci swoją dotychczasową cechę związku atrakcyjnego dla pracowników młodszych.

Utrzymały się natomiast, znane z wcześniejszych badań, różnice między „Solidarnością" i OPZZ pod względem wykształcenia i stanowisk zajmowanych przez członków. „Solidarność" przedstawia się jako związek zdecydowanie bardziej robotniczy – aż 41% jej członków to robotnicy wykwalifikowani a zarazem 58% to osoby o wykształceniu zasadniczym zawodowym (tabela 11). Członkowie OPZZ znacznie częściej byli pracownikami usług, w ich gronie był wyższy odsetek kierowników i specjalistów. To powodowało, że średnie zarobki członków OPZZ były znacznie wyższe, niż członków „Solidarności"[8].

Tabela 11. Wybrane cechy członków „Solidarności", OPZZ i pozostałych związków zawodowych

Kategorie respondentów	Członkowie:			Nie należą do związków
	„Solidarność"	OPZZ	inne związki	
Wykształcenie: Podstawowe	4	10	4	12
Zasadnicze zawodowe	58	39	22	31
Średnie ogólnokształcące	-	15	4	5
Średnie zawodowe	29	18	49	33
Wyższe	9	18	21	19
Stanowisko: Kierownicy i specjaliści	5	13	13	12
Średni personel, mistrzowie	31	19	41	15
Robotnicy wykwalifikowani	41	21	11	17
Robotnicy niewykwalifikowani	14	10	-	7
Pracownicy usług	8	27	20	15
Inni	1	10	15	34
Zarobki miesięczne netto	1112	1847	1041	1244

Wzięte są pod uwagę wszystkie grupy społeczno-zawodowe pracujące, a więc także właściciele firm i rolnicy indywidualni (patrz tabela 2). N= 465 osób
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

* Do tej obserwacji potrzebny jest komentarz. Bardzo wysoka różnica średnich miesięcznych płac netto w badaniach z lipca 2001 roku brała się z tego, że wśród członków OPZZ była grupa osób o najwyższych zarobkach, sięgających 10 tys. zł. Jeżeli jednak weźmie się pod uwagę jedynie osoby o zarobkach nie przekraczających 2 tys. zł (dodajmy – osoby te stanowią 93% ogółu respondentów, którzy ujawnili zarobki), to i tak miesięczne dochody netto członków OPZZ będą wyższe od zarobków członków „Solidarności" (1008 zł wobec 984 zł).

Orientacje ideologiczne członków związków zawodowych

Kolejna osobliwość, która ujawniła się w wyniku analiz różnic między członkami „Solidarności" a OPZZ, odnosi się do poglądów ideologicznych i politycznych.

Związkowcy z OPZZ nadal częściej deklarują lewicowe sympatie ideologiczne, natomiast związkowcy z „Solidarności" – nieco częściej prawicowe. Porównując jednak rozkłady preferencji ideologicznych z lipca 2001 roku z tymi, które były notowane w środowisku pracowniczym w latach 90. widać, że po pierwsze, wzrosła wśród ogółu pracowników częstotliwość deklaracji lewicowych oraz, po drugie, że w ostatnich latach również wśród związkowców z „Solidarności" wzrosło poparcie dla lewicy. W pierwszej połowie lat 90. wśród członków „Solidarności" wybór opcji prawicowej był dwukrotnie częstszy niż lewicowej i stan ten utrzymywał się przynajmniej do 1996 roku. Obecnie nastąpiło istotne przesunięcie nastrojów ku lewicy (tabela 12).

Tabela 12. Ideologiczne orientacje członków związków zawodowych

Autoidentyfikacja ideologiczna	Pracownicy nie należący do związków	Ogół związkowców	Związkowcy należący do:		
			„Solidarności"	OPZZ	innych związków
lewica	29	39	31	47	43
centrum	31	33	33	25	45
prawica	20	23	32	23	7
trudno powiedzieć	20	5	4	5	5

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych, N=342.
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Orientacje ideologiczne przenoszą się także na preferencje wyborcze (tabela 13). Na pytanie, na kogo respondent ma zamiar głosować w najbliższych wyborach, związkowcy ze wszystkich organizacji w lipcu 2001 roku najczęściej wymieniali SLD (członkowie OPZZ – 46%, „Solidarności" – 34%). Na Akcję Wyborczą „Solidarność" Prawicy chciało głosować 12% członków „Solidarności" i 4% członków OPZZ. W przypadku „Solidarności" najliczniej – po SLD – wybierana była Platforma Obywatelska, natomiast wśród członków OPZZ drugie miejsce zajmuje PSL.

Preferencje wyborcze członków „Solidarności" z lipca 2001 były zatem odmienne od preferencji członków tego związku przez całą dekadę lat 90. Wcześniej byli oni lojalni wobec partii firmowanych przez związek. Było to bardzo wyraźne jeszcze w wynikach badań CBOS z kwietnia 1999 roku. W ciągu dwóch ostatnich lat nastąpiło najgłębsze – od początku istnienia związku – wahnięcie nastrojów i oto jedna trzecia związkowców z „Solidarności" chciała głosować na SLD, prawie trzykrotnie więcej niż na AWSP!

Tabela 13. Główne preferencje wyborcze pracowników należących i nie należących do związków

Partie, których poparcie przekroczyło 1%	Pracownicy nie należący do związków	Ogół związkowców	Związkowcy należący do:		
			„Solidarności"	OPZZ	innych związków
AWS P (Jerzy Buzek i inni)	6	6	12	3	-
Liga Polskich Rodzin (Marek Kotlinowski)	1	6	1	-	-
Platforma Obywatelska (Andrzej Olechowski i inni)	7	8	16	-	7
PSL (Jarosław Kalinowski)	4	5	-	11	4
Prawo i Sprawiedliwość (Lech Kaczyński i inni)	3	1	-	3	-
SLD i UP (Leszek Miller i Marek Pol)	30	40	34	46	40
UW (Bronisław Geremek)	5	3	-	-	13
Trudno powiedzieć	41	34	31	36	35

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
Odsetki w kolumnach nie sumują się do 100, gdyż pominięto partie o poparciu niższym niż 1%.
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Wśród związkowców z „Solidarności" pojawia się krąg, który można określić jako składający się z osób wycofujących, w większym lub mniejszym stopniu, lojalność dla prawicy, przesuwając ją ku lewicy. Wycofanie to przybiera różne postacie. W tabeli 14 przedstawione są ideologiczne preferencje badanych członków „Solidarności", OPZZ i innych związków oraz niezrzeszonych wraz ze wskazaniem wybranych partii politycznych.

Tabela 14. Konfiguracje lewicowych wyborów ideologiczno-politycznych

Lewicowe konfiguracje wyborów ideologiczno-politycznych	Pracownicy nie należący do związków	Ogół związkowców	Związkowcy należący do:		
			„Solidarności"	OPZZ	innych związków
Wybierający ideologię lewicową i gotowi głosować na SLD	18	29	19	35	36
Wybierający ideologię lewicową, lecz nie deklarujący gotowości głosowania na SLD	10	10	12	12	7
Nie wybierający ideologii lewicowej, lecz gotowi głosować na SLD	12	11	15	11	4
Pozostali	60	50	54	42	53

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Interesowało nas, czy członkowie „Solidarności" o opcji lewicowej wyróżniali się spośród pozostałych członków związku. Mimo niewielkiej liczebności tej grupy zwolennicy opcji lewicowej wyróżniali się na tyle silnie, że zapewne podobnie ma się rzecz w całym związku. Trzy konfiguracje lewicowe, przedstawione w tabeli 14, znacznie częściej wybierali mężczyźni należący do „Solidarności" niż kobiety (59% wobec 31%). Istotną rolę odegrał także wiek. Wśród członków „Solidarności" z grupy wiekowej 20-29 lat aż 82% wybrało jedną z tych konfiguracji (młodzież najczęściej deklarowała, że nie jest za lewicą, ale będzie głosowała na SLD!). W grupie wiekowej 30-39 przeszło połowa (56%) wybrała jakąś lewicową konfigurację, lecz, w odróżnieniu od młodzieży, w tym gronie często deklarowano poparcie dla ideologii lewicowej. Wśród związkowców starszych, którzy przekroczyli 40 rok życia, poparcie dla lewicowych konfiguracji spadało do około 35%. Poparcie dla tych konfiguracji było silnie związane z poziomem wykształcenia (wyjątkiem okazało się wykształcenie wyższe): wśród związkowców o wykształceniu podstawowym 26% popierało jakąś konfigurację lewicową, wśród absolwentów szkół zasadniczych – 47% a wśród związkowców z wykształceniem średnim – 60%. Natomiast nie wybrał ich żaden członków „Solidarności" z wykształceniem wyższym.

Ideologiczne lub polityczne popieranie lewicy było skorelowane z wysokością dochodów netto otrzymywanych przez związkowców z „Solidarności". Konsekwentni zwolennicy lewicy (wybierający ideologię lewicową i gotowi głosować na SLD) zarabiali średnio najwięcej (1719 zł), zwolennicy ideologii lewicowej, którzy nie deklarowali gotowości głosowania na SLD, zarabiali znacznie mniej (1046 zł) a listę zamykali ci, którzy wprawdzie nie wybierali ideologii lewicowej, lecz wyrażali skłonności głosowania na SLD (byli to z reguły pracownicy najmłodsi). Deklarowali oni średnie miesięczne zarobki netto w wysokości 510 zł. Dodać warto, że trzy konfiguracje, które można, przy pewnych zastrzeżeniach, określić mianem lewicowej alternatywy, były wybierane także przez pewien odsetek starych członków „Solidarności" – wybrało ją 39% członków związku, którzy zgłaszali należenie do pierwszej „Solidarności" z lat 1980-81 oraz 34% deklarujących należenie do podziemnej „Solidarności z okresu stanu wojennego.

Przedstawione zależności pozwalają na ostrożny (ze względu na małą liczebność próby) wniosek: lojalność wobec politycznych uwikłań „Solidarności" cechowała częściej związkowców starszych o niższym statusie, reprezentujących robotniczy trzon organizacji, posiadających długi staż w organizacji. W tych kategoriach lewicową alternatywę odrzucało 60-70% osób. W pozostałych kategoriach alternatywę tę odrzucało tylko około 40-50% związkowców.

Wzrost poparcia dla alternatywy lewicowej jest niewątpliwie związany z dużym krytycyzmem wobec efektów prac rządu premiera Jerzego

Buzka i roli, jaką we wspieraniu tego rządu odegrała NSZZ „Solidarność". Dla przykładu: rządowi Jerzego Buzka w dziedzinie gospodarki oceny niedostateczne wystawiło 54% związkowców z OPZZ i 35% z „Solidarności"; w dziedzinie opieki nad ludźmi najbardziej potrzebującymi pomocy takie oceny wystawiło rządowi 82% związkowców z OPZZ i 50% z „Solidarności", w dziedzinie walki z przestępczością odpowiednio – 57% i 44%. W odniesieniu do działalności służby zdrowia krytycyzm był najsilniejszy – oceny niedostateczne dało rządowi 82% członków OPZZ i 71% „Solidarności". Dla pełnego obrazu należy dodać, że najmniej dezaprobaty wywoływała polityka zagraniczna rządu (30% niedostatecznych ocen w OPZZ i 27% w „Solidarności"). Sama postać premiera Jerzego Buzka była bliska 30% członkom „Solidarności" i 15% członkom OPZZ (respondenci deklarowali zadowolenie z tego, że stoi on na czele rządu). Z obszernego pytania o zaufanie do postaci politycznych wynikało, że członkowie „Solidarności" żywili znacznie więcej niechęci do Mariana Krzaklewskiego (nie ufało mu 63% z nich) i Jerzego Buzka (57% braku zaufania) niż do Leszka Millera (44%) czy Bronisława Geremka (25%). Powszechnie bardzo wysokim poparciem cieszył się Aleksander Kwaśniewski (u członków OPZZ 79% ocen zdecydowanie dobrych i raczej dobrych, u członków „Solidarności" 68% takich ocen). W ciągu dwóch ostatnich lat (1999-2001) nastąpiła więc w „Solidarności" głęboka inflacja autorytetu przywódców, którzy cieszyli się w przeszłości dużym poparciem związkowców.

Można powiedzieć, że władze NSZZ „Solidarność" stanęły w połowie 2001 roku przed poważnym wyzwaniem. Znaczny odsetek związkowców zaczyna grawitować ku lewicowej alternatywie i manifestować niechęć do polityki rządu, firmowanej przez wiele lat symbolem „Solidarności". Może to spowodować pojawienie się albo poważnych ruchów „odśrodkowych", albo opuszczenie związku przez tych jej członków, którym nie odpowiada antylewicowa retoryka władz związku, zestawiana z niepowodzeniami prawicowego rządu[9].

Na zakończenie trzeba dodać, że pesymistyczne oceny dotyczące przyszłej sytuacji kraju częściej były deklarowane przez członków OPZZ niż „Solidarności" (tabela 15).

[9] We wrześniu 2001 roku odbyły się wybory parlamentarne, w wyniku których doszła do władzy koalicja SLD, UP i PSL. Odium niechęci zostanie najprawdopodobniej w ciągu roku – dwóch przeniesione na lewicę, co może wywołać w „Solidarności" ruchy „dośrodkowe".

Tabela 15. Ocena aktualnej i przyszłej sytuacji kraju

Czy ogólnie rzecz biorąc sytuacja w naszym kraju zmierza w dobrym czy też w złym kierunku	Pracownicy nie należący do związków	Ogół związkowców	Związkowcy należący do:		
			„Solidarności"	OPZZ	Innych związków
W dobrym	16	12	19	3	13
Z złym	76	80	69	93	81
Trudno powiedzieć	8	15	12	4	6
Czy w ciągu najbliższego roku sytuacja w Polsce poprawi się, pogorszy czy też się nie zmieni?					
Poprawi się	9	7	14	-	4
Nie zmieni się	49	43	49	32	51
Pogorszy się	37	48	37	62	45
Trudno powiedzieć	5	2	-	6	-

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

3. Orientacje ekonomiczne pracowników przemysłów restrukturyzowanych

Do badań świadomości ekonomicznej robotników wielkoprzemysłowych przykładaliśmy duże znaczenie, gdyż zmiany ekonomiczne wpływały negatywnie przede wszystkim na położenie tej grupy, a we wczesnych latach 90. była to, według określenia Leszka Gilejki, grupa strategiczna, zdolna do zahamowania modernizacji kraju.

Na szczególną uwagę zasługują związkowcy i pracownicy tych działów przemysłu, które albo mają charakter schyłkowy i już są przekształcane (przemysł ciężki i surowcowy), albo w niedługim czasie planowane są tam głębokie zmiany, jak w energetyce (badania „Restrukturyzacja strategicznych działów przemysłu" 2000). Są to te działy przemysłu, które w największym stopniu stanowią rezyduum socjalistycznej wersji gospo-

darki „fordowskiej". To tam były, a niekiedy pozostały do dziś, największe polskie przedsiębiorstwa, najbardziej scentralizowane struktury, w których utrzymały się pozostałości socjalistycznego korporacjonizmu. O jednym z tych działów działacze związkowi mówili nam, że mafijność tamtejszych powiązań *nie ustępuje mafijności pruszkowskiej*. Trzeba jednak pamiętać, że w dekadzie lat 90. udało się jednak zredukować zatrudnienie w tym obszarze gospodarki (w niektórych działach nawet pięciokrotnie). Robotników tam zatrudnionych można traktować jako przedstawicieli grupy, która przez całe dziesięciolecia zaliczała się do robotniczej arystokracji autorytarnego socjalizmu i bardzo boleśnie odczuła społeczną degradację.

Obszerny materiał porównawczy daje możliwości analizy poglądów ekonomicznych tej grupy społecznej i przekształceń, jakie nastąpiły w nich w ciągu dekady. Zespół, w którym uczestniczę, przeprowadził w latach 90. kilkanaście badań świadomości ekonomicznej w środowisku robotniczym. Ponadto ten aspekt świadomości był badany w 1998 roku[10].

Główne pytanie, na jakie szukaliśmy obecnie odpowiedzi, brzmiało: czy i w jakim stopniu degradacja, restrukturyzacja i zwolnienia grupowe wpłynęły na zmianę poglądów związkowców na gospodarkę rynkową, czy pojawiła się tam nostalgia za państwową regulacją gospodarki?

Orientacje świadomości ekonomicznej robotników

Pod koniec lat 80. i we wczesnych latach 90. ukształtowała się trójskładnikowa struktura myślenia o gospodarce. Pojawiały się dwie orientacje skrajne – prorynkowa (liberalna) i antyrynkowa (tradycjonalna), które łącznie cechowały około 30% respondentów oraz orientacja najczęściej wybierana, właściwa poglądom około połowy respondentów, która miała charakter umiarkowanie rynkowy (umiarkowanie modernizacyjny). Polegała ona na oczekiwaniu „przyjaznej gospodarki rynkowej", która respektując zasady rynku (konkurencja, własność prywatna, likwidacja nieefektywnych przedsiębiorstw itd.) jednocześnie nie podważy egzystencji robotników (Gardawski 1992). Tego typu podejście do gospodarki nie stanowi osobliwości polskich robotników, zostało również zidentyfikowane przez socjologów brytyjskich w latach 60. (Parkin 1971).

[10] Zob. Gardawski, Gąciarz, Mokrzyszewski, Pańków (1999: 143-160)

Zastosowaliśmy wskaźnik świadomości ekonomicznej, ułożony w 1991 roku i w małym stopniu zmieniany w latach następnych. Odniesiony do poglądów związkowców pozwalał stwierdzić, którzy z nich mają poglądy prorynkowe, którzy antyrynkowe lub umiarkowanie rynkowe. W analizach z lat 90. kilkakrotnie zaobserwowaliśmy charakterystyczne falowania opinii, jednak przez cały ten okres utrzymywał się trójdzielny układ świadomości ekonomicznej.

Dodać należy, że pytania kwestionariuszy o zasady gospodarcze zostały sformułowane w trybie normatywnym. Nie pytaliśmy więc, czy dana zasada jest „potrzebna", „nieunikniona", lecz właśnie czy „powinna" obowiązywać. Przy tym trybie pytania zakładaliśmy, że uzyskujemy wizje pożądanego ustroju gospodarczego. Podstawą do rekonstrukcji takich wizji był rozbudowany zestaw pytań szczegółowych, które następnie poddawaliśmy każdorazowo opracowaniu statystycznemu, polegającemu na przeprowadzeniu dwuetapowej analizy czynnikowej. Procedura zastosowana do badań świadomości ekonomicznej opisana została w pracy „Robotnicy 1991" (Gardawski 1992: 31 i nast.). Pozwala ona na stwierdzenie, w jakie typowe bloki układają się odpowiedzi respondentów.

Poddając wyniki badań z 2000 roku opracowaniu statystycznemu w pierwszym etapie analizy uzyskano siedem czynników a w drugim, w którym wyjściowymi zmiennymi było te siedem czynników pierwszego rzędu – trzy czynniki „drugiego rzędu". Te finalne czynniki określone zostały jako „orientacje świadomości ekonomicznej"[11].

[11] W analizie czynnikowej pierwszego rzędu 23 zasady ułożyły się w 7 czynników. W nawiasach podaję ładunki czynnikowe. I. *„Solidarnościowy" egalitaryzm*: a. zwiększenie wpływu „Solidarności" na gospodarkę kraju (0,80); b. Zwiększenie wpływu „Solidarności" na zarządzanie przedsiębiorstwami (0,79); c. Zwiększenie wpływu Kościoła na gospodarkę kraju (0,35); d. Wprowadzenie górnej granicy dochodów, obowiązujących wszystkich ludzi w kraju (0,25). II. *Prasol OPZZ*: a. Zwiększenie wpływu OPZZ na zarządzanie przedsiębiorstwami (0,80); b. Zwiększenie wpływu OPZZ na gospodarkę kraju (0,73); III. *Monocentryzm i etatyzm*: a. Wyłącznie państwowa własność wszystkich przedsiębiorstw (0,63); b. Wyłącznie państwowa własność wielkiego przemysłu (0,54); c. Wyrównanie dochodów wszystkich ludzi w kraju (0,39); d. Zagwarantowanie pracy każdemu chcącemu pracować (0,35); c. Kierowanie przez rząd działalnością przedsiębiorstw (0,31). IV. *Efektywność i konkurencja*: a. Zwalnianie przez przedsiębiorstwa pracowników, którzy nie są koniecznie potrzebni (0,63); b. Bankructwa przedsiębiorstw nie przynoszących zysku (0,40); c. Konkurencja między przedsiębiorstwami (0,35); d. Samodzielność przedsiębiorstw (0,30). V. *Kapitał zagraniczny i pełna prywatyzacja*: a. Sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych kapitałowi zagranicznemu (0,74); b. Zakładanie dużych przedsiębiorstw przez kapitał zagraniczny (0,49); c. Likwidacja wszelkich koncesji przy zakładaniu firm (0,29); d. Sprywatyzowanie wszystkich przedsiębiorstw państwowych (0,21). VI. *Własność pracownicza*: a. Oddawanie przedsiębiorstw państwowych za

Orientacja tradycjonalna (egalitarno-etatystyczna, antyrynkowa)

Na orientację uznaną za tradycjonalną składa się jedenaście zasad: monocentryzm (oczekiwanie ścisłej państwowej kontroli nad przedsiębiorstwami i gospodarką), monopol własności państwowej (nie tylko wielkiego przemysłu, lecz wszystkich przedsiębiorstw), egalitaryzm (zarówno umiarkowany, proponujący wprowadzenie górnej granicy płac, jak kategoryczny, żądający wyrównania płac) oraz postulat ingerencji w gospodarkę organizacji pracowniczych i kościoła. Jest to więc zespół poglądów zdecydowanie przeciwnych zmianom ustroju gospodarczego. Gdyby we wczesnych latach 90. społeczny poziom poparcia tych zasad był wysoki, to proces reform ekonomicznych w kraju mógłby zostać poważnie ograniczony lub nawet zahamowany, jak to się stało na Białorusi[12]. Okazywało się jednak, że spójne poglądy tradycjonalne wyrażała mniejszość respondentów. Poziom poparcia tych zasad stał się dobrym wskaźnikiem oporu wobec nowego ładu ekonomicznego.

Zebrany w ciągu dekady materiał porównawczy pozwalał śledzić, czy w środowisku tzw. wielkoprzemysłowej klasy robotniczej następowały zmiany w akceptacji tradycjonalizmu. Dodam, że między pierwszą a drugą turą badań świadomości ekonomicznej w 1992 roku przyjmowaliśmy hipotezę, iż wobec uciążliwości, związanych z likwidacją przedsiębiorstw i zwolnieniami w wielkim przemyśle a więc rosnącym ryzykiem utraty pracy, nastąpi wzrost poparcia zasad egalitarno-etatystycznych, natomiast obniży się akceptacja zasad rynkowych. Zakładaliśmy więc, że zmiany na

darmo zatrudnionym w nich pracownikom (0,57); b. Sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych spółkom pracowniczym po ulgowej cenie (0,52). VII. *Kapitał polski*: Zakładanie dużych przedsiębiorstw przez kapitał polski (0,69); b. Sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych kapitałowi polskiemu (0,44).

W analizie czynnikowej drugiego rzędu uzyskano trzy czynniki: egalitarno – etatystyczny (czynniki I, II, III), umiarkowanie modernizacyjny (IV, VI, VII) oraz liberalny (V).

[12] Były wówczas w naszym kraju elity, czy tzw. grupy etosowe, które niosły program zbliżony do modelu egalitarnego, zawierającego ideę uspołecznienia majątku państwowego i przekazania go samorządom. Wizja rynku i konkurencji proponowana przez Leszka Balcerowicza zwyciężyła jednak w społecznej wyobraźni (w tym także w wyobraźni robotników przemysłowych) z wizją egalitarno-samorządnościową. Oczywiście poglądy na „rynek" i „konkurencję" były mitologizowane, wyobrażano sobie, że nie pociągną żadnych kosztów i będą narzędziem sprawiedliwości. Na ten temat pisali, m.in., Lena Kolarska-Bobińska i Andrzej Rychard (Polacy '80, 1981).

rynku pracy znajdą bezpośrednie odbicie w odmowie poparcia dla zasad rynkowych i wzroście poparcia dla zasad egalitarno-etatystycznych. Hipoteza o wpływie sytuacji egzystencjalnej na normatywny obraz gospodarki nie sprawdziła się. Podobnie było obecnie w odniesieniu do górników, hutników, energetyków, czyli grup dużo bardziej zagrożonych zwolnieniami, niż robotnicy z lat 1991-1992. Nastąpiły pewne zmiany w preferencjach, jednak nie uległa przekształceniu trójdzielna struktura świadomości ekonomicznej, w niewielkim też stopniu zmieniły się proporcje między orientacjami. Przeprowadzane zwolnienia i wisząca perspektywa redukcji zatrudnienia w niedalekiej przyszłości, nie spowodowały, by nasi respondenci chcieli powrotu dawnych mechanizmów ekonomicznych i szerokiego zakresu państwowej własności.

Frustracje wywołane restrukturyzacją rozładowują się w zachowaniach o charakterze politycznym i deklaracjach ideologicznych. Następuje obniżenie poziomu poparcia dla „Solidarności" (bolesnego dla tego związku, zwłaszcza gdy czynią to jego członkowie), zwrot nastrojów ku lewicy, kojarzonej z opozycją wobec AWS i UW, rządzących w czasie naszych badań, natomiast zmiana ta nie przekłada się na wzrost nostalgii za gospodarką centralnie sterowaną.

W tabeli 16 zwraca uwagę, że w 1998 roku poziom poparcia zasad tradycjonalnych obniżył się w porównaniu z 1993 rokiem, po czym w 2000 roku powrócił do wyższego, lecz w zasadzie nie przekroczył stanu zanotowanego w 1993 roku.

W przypadku większości zasad utrzymała się ogólna tendencja, znana z wszystkich wcześniejszych badań, iż w środowisku OPZZ nieco częściej popiera się tradycjonalizm, niż w środowisku „Solidarności". Ponadto zwraca uwagę wyższy niż w przeszłości poziom poparcia dla umiarkowanego egalitaryzmu, polegającego na narzuceniu płacom górnej granicy, towarzyszy jednak temu rosnąca niechęć do kategorycznego egalitaryzmu, żądającego równych płac. Nierówności rażą pracowników najemnych, którzy chcieliby, żeby dystanse były mniejsze, jednak coraz rzadziej stawiany jest postulat pełnego zrównania płac.

Tabela 16. Poziom poparcia przez ogół badanych i przez związkowców zasad składających się na orientację tradycjonalną (egalitarno-etatystyczną) w wybranych badaniach z lat 1993-2000

Zgoda, by poniżej wymienione zasady obowiązywały w gospodarce	1993			1998			2000		
	Ogół badanych	„Solidarność"	OPZZ	Ogół badanych	„Solidarność"	OPZZ	Ogół badanych	„Solidarność"	OPZZ
Kierowanie przez rząd działalnością przedsiębiorstw	26	28	27	18	13	8	23	22	27
Wyłącznie państwowa własność przedsiębiorstw	21	21	17	14	21	32	23	23	26
Wyłącznie państwowa własność wielkiego przemysłu	60	63	68	46	47	61	52	45	56
Wprowadzenie górnej granicy dochodów	40	41	38	41	48	58	54	58	60
Wyrównanie dochodów	39	35	36	27	27	39	24	21	28
Zagwarantowanie w kraju pracy każdemu chcącemu pracować	-	-	-	90	92	94	71	67	77
Duży wpływ Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność" na gospodarkę kraju	28	40	25	21	43	21	20	34	15
Duży wpływ zakładowych organizacji NSZZ „Solidarność" na zarządzanie przedsiębiorstwami	-	-	-	22	48	18	18	31	17
Duży wpływ Zarządu Krajowego OPZZ na gospodarkę kraju	24	22	36	16	25	26	16	9	26
Duży wpływ zakładowych organizacji OPZZ na zarządzanie przedsiębiorstwami	-	-	-	18	25	23	18	11	31
Duży wpływ Kościoła na gospodarkę kraju	6	1	1	4	4	3	3	3	5

Źródło: badania z 1993 roku: „Robotnicy '93", N = 988, ogólnopolska reprezentacja bezpośrednio produkcyjnych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach przemysłowych;
badania z 1998 roku: „Związki zawodowe 1998", N = 1225, badania pracowników 5 działów przemysłu, budownictwa i edukacji;
badania z 2000 roku: „Restrukturyzacja strategicznych działów gospodarki 2000", N = 445, badania pracowników pięciu działów przemysłu.

Osobną kwestią jest utrzymujące się na niezbyt wysokim, lecz stabilnym poziomie, poparcie propozycji zwiększenia wpływu związków zawodowych na gospodarkę kraju i zarządzanie przedsiębiorstwami. W roku

2000 nastąpiło jedynie obniżenie, w porównaniu z wcześniejszym okresem, akceptacji „Solidarności", jako związku, który powinien mieć taki wpływ. Jest to kolejny dowód ceny, jaką związek zawodowy płacił za rządy AWS.

Orientacja umiarkowanie modernizacyjna („przyjazna gospodarka rynkowa")

Orientacja umiarkowanie modernizacyjna (tabela 17) ma cztery podstawowe osie: poparcie konkurencji, poparcie zasad efektywnościowych, pociągających ograniczone uciążliwości społeczne (zwalnianie zbędnych pracowników, bankructwa nierentownych przedsiębiorstw), poparcie prywatyzacji dokonywanej przez kapitał polski oraz akceptacja własności pracowniczej. Cechami, które w charakterystyczny sposób różnią tę orientację od konsekwentnie rynkowej orientacji „liberalnej", są odrzucenie bezrobocia oraz niechęć do ekspansji kapitału zagranicznego. Umiarkowana modernizacja jest dobrym przykładem ambiwalentnej postawy o charakterze „tak, ale": prywatyzacja – tak, ale nie przez kapitał zagraniczny, zwalnianie zbędnych pracowników i bankructwa nierentownych firm – tak, ale bez bezrobocia.

W pomiarze z 2000 roku zmniejszył się, w porównaniu z przeszłością, poziom poparcia udzielanego zasadom prywatyzacyjnym przez związkowców z „Solidarności" (z około 90% na około 70%). Ogólnie można jednak powiedzieć, że orientacja umiarkowanie modernizacyjna cechuje się niezmiennie wysokim poparciem i jest główną płaszczyzną pracowniczych ocen gospodarki.

Tabela 17. Poziom poparcia przez ogół badanych i przez związkowców zasad składających się na orientację umiarkowanie modernizacyjną w wybranych badaniach z lat 1993-2000

Zgoda, by poniżej wymienione zasady obowiązywały w gospodarce	1993			1998			2001		
	Ogół badanych	„Solidarność"	OPZZ	Ogół badanych	„Solidarność"	OPZZ	Ogół badanych	„Solidarność"	OPZZ
Konkurencja między przedsiębiorstwami	72*	71*	78*	85	92	87	83	85	83
Samodzielność przedsiębiorstw w wyznaczaniu zadań, określaniu wielkości zatrudnienia, poziomu zarobków itd.				86	88	94	85	81	87
Zwalnianie przez przedsiębiorstwa pracowników, którzy nie są koniecznie potrzebni	38	39	47	59	51	55	57	56	55
Bankructwa przedsiębiorstw nie przynoszących zysków	57	55	61	71	68	63	59	54	61
Zakładanie dużych przedsiębiorstw przez kapitał polski	82	77	83	89	94	81	79	69	80
Sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych kapitałowi polskiemu	73	71	72	87	90	82	71	70	72
Sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych spółkom pracowniczym po ulgowych cenach	-	-	-	68	72	81	62	64	59
Oddawanie przedsiębiorstw państwowych pracownikom w nich zatrudnionym za darmo (1993 – przejmowanie przedsiębiorstw przez pracowników na własność)	79	50	55	31	37	37	29	37	31

Źródła: badania z 1993 roku: „Robotnicy '93", N = 988, ogólnopolska reprezentacja bezpośrednio produkcyjnych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach przemysłowych;
badania z 1998 roku: „Związki zawodowe 1998", N = 1225, badania pracowników 5 działów przemysłu, budownictwa i edukacji;
badania z 2000 roku: „Restrukturyzacja strategicznych działów gospodarki 2000", N = 445, badania pracowników pięciu działów przemysłu.
* W 1993 r. o te sprawy pytano łącznie.

Orientacja liberalna

Na orientację liberalną składa się przede wszystkim zgoda na nieograniczony rozwój w kraju kapitału zagranicznego, pełną likwidację własności państwowej w gospodarce oraz zgoda na bezrobocie (odrzucenie zasady zagwarantowania pracy każdemu chcącemu pracować).

Zasady liberalne tracą popularność z pomiaru na pomiar (tabela 18). Zgoda na sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych kapitałowi zagranicznemu oscylowała w przeszłości zawsze w granicach 15%, w 2000 roku obniżyła się o kilka punktów. Obniżyło się także dwukrotnie poparcie dla całkowitego wyrugowania z gospodarki własności państwowej. Obecnie już tylko co dziesiąty respondent zgadza się na sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych kapitałowi zagranicznemu lub pełne „odetatyzowanie" gospodarki. Zwraca szczególną uwagę wciąż obniżający się poziom poparcia dla zakładania przez kapitał zagraniczny nowych przedsiębiorstw. W pierwszych badaniach opinii robotniczych, które przeprowadziliśmy w 1991 roku (nie uwzględnionych w tabeli 18) ujawniła się wprawdzie niechęć do sprzedawania temu kapitałowi istniejących już przedsiębiorstw państwowych, lecz stosunkowo często popierano propozycję zakładania przezeń nowych przedsiębiorstw, tworzenia nowych miejsc pracy (55%). W 1998 roku wskaźnik ten obniżył się do 35% a w 2000 roku do 24%. Ważne jest także, że w skłonności do wybierania zasad liberalnych nie ma istotnych różnic między członkami „Solidarności" a OPZZ.

Tabela 18. Poziom poparcia przez ogół badanych i przez związkowców zasad składających się na orientację liberalną w wybranych badaniach z lat 1993-2000

Zgoda, by poniżej wymienione zasady obowiązywały w gospodarce	1993			1998			2001		
	Ogół badanych	„Solidarność"	OPZZ	Ogółbadanych	„Solidarność"	OPZZ	Ogół badanych	„Solidarność"	OPZZ
1. Zakładanie dużych przedsiębiorstw przez kapitał zagraniczny	42	41	47	35	26	26	24	22	24
2. Sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych kapitałowi zagranicznemu	15	15	11	15	14	11	12	11	9
3 Sprywatyzowanie wszystkich przedsiębiorstw państwowych	22	20	23	24	28	29	12	10	11
4. Likwidacja wszelkich ograniczeń i koncesji przy zakładaniu małych firm.	94	96	95	57	56	60	46	39	45

Źródła: badania z 1993 roku: „Robotnicy '93", N = 988, ogólnopolska reprezentacja bezpośrednio produkcyjnych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach przemysłowych;
badania z 1998 roku: „Związki zawodowe 1998", N = 1225, badania pracowników 5 działów przemysłu, budownictwa i edukacji;
badania z 2000 roku: „Restrukturyzacja strategicznych działów gospodarki 2000", N = 445, badania pracowników pięciu działów przemysłu.

Orientacje świadomości ekonomicznej zakładowych liderów związkowych i przedstawicieli zarządów

Głównym problemem badawczym, jaki pojawił się w trakcie analiz poglądów ekonomicznych fabrycznych liderów związków zawodowych a także przedstawicieli zarządów, była relacja między nimi a szeregowymi pracownikami.

W badaniach z lat 1993 (Gardawski, Gilejko, Żukowski 1994) i 1998 (Gardawski, Gąciarz, Mokrzyszewski, Pańków 1999), w których analizowaliśmy różnice między deklaracjami tych grup, okazało się, że liderzy związkowi „Solidarności" bardziej różnili się od członków swoich związków, niż liderzy OPZZ od swoich. Ponadto liderzy „Solidarności" istotnie różnili się od liderów OPZZ, byli bowiem znacznie bardziej od nich reformatorscy i silniej popierali prywatyzację.

W badaniach z roku 2000 mieliśmy do czynienia ze specyficznymi respondentami – pracownikami najbardziej „fordowskich" działów gospodarki, które wchodziły do potężnego sektora, kluczowego w okresie autorytarnego socjalizmu.

Tabela 19 ukazuje poziom poparcia zasad egalitarno-etatystycznych w trzech grupach. Zwracają uwagę dwa fakty. Po pierwsze, w porównaniu z menedżerami większości polskich przedsiębiorstw, działających w innych segmentach gospodarki, menedżerowie dużych kopalń, fabryk przemysłu ciężkiego, elektrowni itp. byli stosunkowo często zwolennikami zasad tradycyjnych. Zwraca uwagę szczególnie to, że prawie co piąty z nich popierał państwową własność wielkiego przemysłu i był zwolennikiem umiarkowanego egalitaryzmu. Postulat zagwarantowania w naszej dzisiejszej gospodarce pracy każdemu, gotowemu ją wykonywać, był uznany za niepożądany jedynie przez jedną trzecią tych menedżerów, podczas gdy w innych badaniach bezrobocie odrzucało nie więcej niż 10% menedżerów.

Drugą osobliwością, wprawdzie zgodną z wynikami wcześniejszych badań, lecz osiągającą nieoczekiwane rozmiary, był niski poziom poparcia rozwiązań egalitarno-etatystycznych w środowisku fabrycznych liderów „Solidarności". Okazali się oni nie tylko znacznie mniej zachowawczy od liderów OPZZ, lecz także byli mniej zachowawczy od menedżerów w odniesieniu do zasady monopolu własności państwowej. Takich sytuacji dotychczas nie spotkaliśmy.

Porównując wieloletnie trendy można powiedzieć, że wśród liderów związkowych spada poparcie dla monopolu własności państwowej. Temu zjawisku towarzyszy jednak ogólnie wysoki wzrost poparcia dla umiarkowanego egalitaryzmu. Jeżeli poziom poparcia dla wprowadzenia górnej granicy płac z 1993 roku przyjmiemy za 100, to w 2000 roku wyniósł on u fabrycznych liderów „Solidarności" 212 a liderów OPZZ aż 289.

Tabela 19. Poziom poparcia przez liderów zakładowych „Solidarności i OPZZ oraz przez przedstawicieli zarządów zasad składających się na orientację tradycjonalną (egalitarno-etatystyczną) w 2000 roku

Zgoda, by poniżej wymienione zasady obowiązywały w gospodarce	Zarządy	Liderzy „Solidarności"	Liderzy OPZZ
Kierowanie przez rząd działalnością przedsiębiorstw	2	2	20
Wyłącznie państwowa własność przedsiębiorstw	10	2	15
Wyłącznie państwowa własność wielkiego przemysłu	18	33	45
Wprowadzenie górnej granicy dochodów	18	35	55
Wyrównanie dochodów	8	7	20
Zagwarantowanie w kraju pracy każdemu chcącemu pracować	34	58	65
Duży wpływ Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność" na gospodarkę kraju	6	28	0
Duży wpływ zakładowych organizacji NSZZ „Solidarność" na zarządzanie przedsiębiorstwami	4	21	0
Duży wpływ Zarządu Krajowego OPZZ na gospodarkę kraju	8	12	45
Duży wpływ zakładowych organizacji OPZZ na zarządzanie przedsiębiorstwami	6	12	50
Duży wpływ Kościoła na gospodarkę kraju	0	2	0

Źródła: badania z 2000 roku: „Restrukturyzacja strategicznych problemowych działów gospodarki 2000", zarząd N = 49, liderzy „Solidarności N = 43, liderzy OPZZ N = 20.

Druga orientacja, umiarkowanie modernizacyjna, była popierana przez wysoki odsetek liderów obydwu związków a także menedżerów i wpisywała się w obserwowane wieloletnie trendy poglądów (tabela 20). Tym razem trzeba zwrócić uwagę na stosunkowo wyższy poziom przyzwolenia na rozwiązania efektywnościowe (zwalnianie z pracy zbędnych pracowników i bankructwa nieefektywnych przedsiębiorstw) wśród liderów OPZZ w porównaniu z liderami „Solidarności".

Tabela 20. Poziom poparcia przez liderów zakładowych „Solidarności i OPZZ oraz przez przedstawicieli zarządów zasad składających się na orientację umiarkowanie modernizacyjną w 2000 roku

Zgoda, by poniżej wymienione zasady obowiązywały w gospodarce	Zarządy	Liderzy „Solidarności"	Liderzy OPZZ
Konkurencja między przedsiębiorstwami	92	91	80
Samodzielność przedsiębiorstw w wyznaczaniu zadań, określaniu wielkości zatrudnienia, poziomu zarobków itd.	94	93	90
Zwalnianie przez przedsiębiorstwa pracowników, którzy nie są koniecznie potrzebni	86	61	65
Bankructwa przedsiębiorstw nie przynoszących zysków	68	63	55
Zakładanie dużych przedsiębiorstw przez kapitał polski	68	91	100
Sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych kapitałowi polskiemu	84	86	90
Sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych spółkom pracowniczym po ulgowych cenach	40	79	65
Oddawanie przedsiębiorstw państwowych pracownikom w nich zatrudnionych za darmo	8	16	20

Źródła: badania z 2000 roku: „Restrukturyzacja strategicznych działów gospodarki 2000", zarząd N = 49, liderzy „Solidarności N = 43, liderzy OPZZ N = 20.

Trzecia orientacja, liberalna (tabela 21) wzmacnia wcześniejszy wniosek, że poglądy menedżerów z przedsiębiorstw przemysłu ciężkiego, surowcowego i innych, będących pozostałością socjalistycznego „fordyzmu", różnią się od poglądów menedżerów z innych przedsiębiorstw, badanych przez nas w drugiej połowie lat 90. Pierwsi są od drugich znacznie bardziej wstrzemięźliwi wobec kapitału zagranicznego. Również deklaracje liderów związkowych (z obydwu central) są, w porównaniu ze stanem zanotowanym w 1998 roku, bardziej niechętne wobec sprzedawania przedsiębiorstw państwowych kapitałowi zagranicznemu i sprywatyzowaniu

wszystkich przedsiębiorstw. Porównajmy poziom poparcia liderów „Solidarności" dla zakładania dużych przedsiębiorstw przez kapitał zagraniczny: w roku 1993 – 65%, w 1998 – 32%, w 2000 – 35%. Wśród liderów OPZZ odpowiednie poziomy wynosiły: 31%, 28% i 25%. Poziomy poparcia innych zasad liberalnych miały od połowy lat 90. do roku 2000 również tendencję spadkową.

Tabela 21. Poziom poparcia przez liderów zakładowych „Solidarności i OPZZ oraz przez przedstawicieli zarządów zasad składających się na orientację liberalną w 2000 roku

Zgoda, by poniżej wymienione zasady obowiązywały w gospodarce	Zarządy	Liderzy „Solidarności"	Liderzy OPZZ
Zakładanie dużych przedsiębiorstw przez kapitał zagraniczny	40	35	25
Sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych kapitałowi zagranicznemu	30	16	5
Sprywatyzowanie wszystkich przedsiębiorstw państwowych	34	12	20
Likwidacja wszelkich ograniczeń i koncesji przy zakładaniu małych firm.	66	65	55

Źródła: badania z 2000 roku: „Restrukturyzacja strategicznych działów gospodarki 2000", Zarząd N = 49, Liderzy „Solidarności N = 43, Liderzy OPZZ N = 20.

Liderzy „Solidarności" są nastawieni bardziej reformatorsko, a zwłaszcza zdecydowanie rzadziej przejawiają postawy egalitarno-etatystyczne niż fabryczni liderzy OPZZ. Liderzy „Solidarności" różnili się pod tym względem od szeregowych członków własnego związku. Ci ostatni w swoich poglądach okazali się bliżsi członkom OPZZ, niż notowaliśmy to w poprzednich badaniach.

4. Związki zawodowe jako reprezentant interesu społecznego

Problem związków zawodowych jako reprezentanta interesu społecznego pojawiał się wiele razy w badaniach społecznych. Wraz z falami zainteresowania klasą robotniczą, jej położeniem i instytucjami, przeprowadzano studia, w których obecny był wątek artykulacji i reprezentacji interesu. Pytania o związki zawodowe w tym kontekście stawiane były, m.in. w dużych badaniach klasy robotniczej, prowadzonych przez zespół pod kierunkiem Leszka Gilejki w latach 1978-1980. Następnie ponowiono tę problematykę w połowie lat 80. w badaniach klasy robotniczej prowadzonych przez Marka Czarzastego, Leszka Gilejkę i Grzegorza Nowackiego (1987), w badaniach Pawła Gieorgicy (1991) i w innych, realizowanych w kierowanym przez Leszka Gilejkę Instytucie Badań Klasy Robotniczej.

W sondażu Marka Czarzastego, Leszka Gilejki i Grzegorza Nowackiego analizowano poczucie wpływu różnych kategorii pracowników na sytuację kraju i wprowadzono narzędzie, pozwalające nie tylko stwierdzić zasięg poczucia braku wpływu, ale także dystans między poczuciem tego braku a aspiracjami w tym zakresie. Paweł Giorgica poświęcił problemowi braku reprezentacji interesu wiele uwagi w badaniach realizowanych w drugiej połowie lat 80.

Syndrom „porzuconego społeczeństwa" a słabość związków zawodowych

Wnioski z ówczesnych badań były jednoznaczne – społeczeństwo znajdowało się „poniżej progu artykulacji interesu". W całej serii badań Instytutu Klasy Robotniczej pojawiał się wciąż motyw politycznej i społecznej alienacji robotników po grudniu 1981 (jedynie samorząd pracowniczy był przez pewien okres traktowany jako organizacja stosunkowo dobrze wyrażająca interes pracowniczy). Z badań tych wynikało, że do związków zawodowych, którymi było wówczas tylko OPZZ, miało zaufanie, zarówno w roku 1984 jak w 1986, zaledwie 26% robotników (Gilejko 1987: 535). W badaniach prowadzonych w połowie lat 80. przez zespół Marka Ziółkowskiego stwierdzono, że związki zawodowe są przez pracowników trak-

Friedrich-Ebert-Stiftung Bonn Bibl.

towane jako instytucja o ograniczonych możliwościach, zależna od władz i fasadowa (Buczkowski, Żelazo 1990: 244).

Jednym z celów demokratycznej opozycji z lat 80. było zbudowanie w Polsce społeczeństwa obywatelskiego, takiego więc, w którym pojawi się siatka organizacji i stowarzyszeń, poprzez które obywatele mogliby wywierać wpływ na decyzje podejmowane w środowisku zawodowym, lokalnym, regionalnym. Uważano, że ten partycypacyjny, demokratyczny w praktyce wymiar społeczeństwa obywatelskiego wymaga najszybszej restytucji w drodze uruchomienia procesów samoorganizacji. Po paru latach okazało się, że istnieją, niedostrzegane wcześniej, ograniczenia polityczne, społeczne, ekonomiczne, kulturowe, które utrudniają procesy samoorganizacji i wyzwalania z alienacji. Witold Morawski (1998) pisał, że przekształcenia społeczne mają charakter ewolucyjny i są wynikiem złożonych interakcji między różnorodnymi systemami istniejących wcześniej zinstytucjonalizowanych reguł i świadomych działań, zmierzających do wprowadzenia zmian. Ten heterogeniczny i wzajemnie uzależniony splot negatywnie weryfikuje w praktyce przeświadczenie, że uda się narzucić zaplanowane z góry reguły i efekt będzie dokładnie odpowiadał zamierzeniom. Możemy to prześledzić na przykładzie sytuacji stowarzyszeń i organizacji, partii politycznych a także związków zawodowych.

Od początku lat 90. w różnych badaniach zadawano respondentom pytanie o to, kto (jaka instytucja, organizacja itd.) dobrze reprezentuje interesy ogółu społeczeństwa polskiego, klasy pracowniczej, klasy robotniczej, pracowników konkretnego przedsiębiorstwa itd. Pytania tej treści pojawiały się w wielu kwestionariuszach CBOS a także, począwszy od 1991 roku, było stawiane w naszych badaniach klasy robotniczej.

Analizę problemu reprezentacji interesu rozpoczynam od przedstawienia rozkładu odpowiedzi na takie właśnie, ogólne pytanie. Dla porównania stanu z 2001 roku zamieszczono dane z badań robotników przemysłowych, zatrudnionych w średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 1991-1994 (tabela 22).

Tabela 22. Ocena stopnia reprezentacji interesów pracowniczych w skali kraju przez wybrane instytucje i organizacje w latach 1991-1994 i w roku 2001

Grupy respondentów		Kto najlepiej reprezentuje interesy wszystkich robotników (2001 - wszystkich pracowników) w całym kraju?					
		Rząd	Sejm, Senat	Prezydent	„S"	OPZZ	Nikt
1991	Ogół badanych robotników	3	3	4	13	6	69
	Członkowie „Solidarności"	4	2	6	23	2	61
	Członkowie OPZZ	3	3	2	5	13	72
1992	Ogół badanych robotników	4	3	4	16	8	59
	Członkowie „Solidarności"	4	1	5	31	2	53
	Członkowie OPZZ	3	3	3	14	16	53
1993	Ogół badanych robotników	3	2	4	17	6	65
	Członkowie „Solidarności"	4	2	5	29	2	57
	Członkowie OPZZ	5	1	4	12	16	60
1994	Ogół badanych robotników	5	5	1	25	6	54
	Członkowie „Solidarności"	4	3	1	25	6	54
	Członkowie OPZZ	5	6	1	12	14	60
2001	Ogół badanych pracowników	3	1	12	9		69
	Członkowie „Solidarności"	-	-	9	16		72
	Członkowie OPZZ	-	-	15	15		70

* Pominięto kilka wariantów odpowiedzi, które były wybierane łącznie przez 2-4% respondentów. Były to: „Kościół", „Inny związek", „Trudno powiedzieć" i braki zdania. W rezultacie odsetki w wierszach nie sumują się do 100.

Źródła: badania 1991 – „Robotnicy '91" N=2817; badania 1992 – „Robotnicy '92" N=1006; badania 1993 – „Robotnicy '93" N=988; badania 1994 „Robotnicy '94" N=997. Wszystkie realizował CBOS a respondentami były losowe próby pracowników produkcyjnych.

Badania 2001: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentacyjna próba ludności dorosłej, N=1015. Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).

Na podstawie wyników badań z lat 90. sformułowaliśmy wniosek o pojawieniu się „syndromu porzuconego społeczeństwa" (Gardawski, Żukowski 1994:85), społeczeństwa wyalienowanego, które ma poczucie, że elity polityczne pozostawiły je samemu sobie (Korzeniowski 1991). Nasi ówcześni rozmówcy stosunkowo często mówili, że władze państwowe nie wywiązują się ze swego podstawowego obowiązku troski o społeczeństwo. Robotnicy nie znajdowali także oparcia w organizacjach związkowych. Po upływie 10 lat od badań z 1991 roku okazało się, że w skali całej klasy pracowniczej poczucie braku reprezentacji interesu i związanego z nim społecznego osamotnienia nie tylko nie zmalało, lecz nasiliło się.

Zanikanie identyfikacji z „Solidarnością"

Przez całe lata 90. utrzymywała się stosunkowo głęboka różnica między społecznymi ocenami dwóch głównych central związkowych. Robotnicy uważali, że reprezentacja ich interesu przez związki zawodowe jest niewystarczająca, jednak w ciągu szeregu lat „Solidarność" była wyżej oceniana jako reprezentant tego interesu, systematycznie zwiększał się pod tym względem dystans dzielący ją od OPZZ. Świadczą o tym dane zawarte w tabeli 22. W latach 1991-1994 nie tylko w ocenie ogółu pracowników „Solidarność" górowała pod tym względem nad związkami zgrupowanymi w OPZZ, lecz także w opinii samych członków OPZZ „Solidarność" była dobrym reprezentantem tego interesu. Uderzające są wyniki pomiaru z 1993 roku: wśród członków OPZZ 16% traktowało własną organizację związkową jako najlepszego reprezentanta interesów pracowniczych. Ale równocześnie aż 14% wybierało konkurencyjną „Solidarność"!

Dane z badań CBOS z lipca 2001 ukazują obraz odmienny: dwie główne centrale związkowe zamieniły się miejscami i to związki OPZZ stały się w opinii pracowników nieco lepszą reprezentacją ich grupowego interesu, niż „Solidarność".

Tabela 23. Reprezentacja interesów pracowniczych przez związki zawodowe

Jaki związek zawodowy najlepiej, Pana(i) zdaniem, dba o potrzeby, reprezentuje interesy ludzi takich jak Pan(i)?	Pracownicy nie należący do związków	Ogół	Związkowcy należący do:		
		związkowców	„Solidarności"	OPZZ	Innych związków
Związki zawodowe OPZZ	7	22	-	49	18
NSZZ „Solidarność"	6	17	39	4	-
NSZZ „Solidarność '80"	2	1	-	-	3
NSZZ Rolników Indywidualnych „Solidarność"	-	-	-	-	-
ZZ „Samoobrona"	3	-	-	-	-
Jakiś inny związek	1	17	-	15	46
Wszystkie związki zawodowe jakie działają w kraju	5	3	4	5	-
Żaden związek zawodowy	57	36	57	28	16
Trudno powiedzieć	19	5	-	-	18

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Związkowcy z OPZZ zaczęli bardziej cenić własne organizacje niż związkowcy z „Solidarności" swój związek (różnica prawie 10 punktów procentowych). Ponadto związkowcy z OPZZ identyfikują się dość często z drobnymi związkami zakładowymi czy branżowo-zawodowymi, które składają się w dużej części na kategorię „inne związki" z tabeli 23. To jednak, co szczególnie silnie kontrastuje z obrazem, do którego przywykliśmy w trakcie badań związkowych w latach 90., to rozkład wyboru pesymistycznego wariantu odpowiedzi („żaden związek nie reprezentuje interesu pracowników"). Najrzadziej mieli takie poczucie związkowcy należący do zakładowych i branżowo-zawodowych związków, którzy znajdowali oparcie zarówno w swoich organizacjach, jak w związkach OPZZ, a poza tym stosunkowo często deklarowali brak zdania. Zaledwie 16% tej grupy związkowców odczuwało brak reprezentacji związkowej. Drugie miejsce w rankingu zajmowali związkowcy z OPZZ, którzy dość często mieli poczucie oparcia zarówno w swoich związkach jak i w związkach branżowych. Wśród nich 28% odczuwało brak związkowej reprezentacji

interesów. Na trzecim miejscu lokowali się pracownicy nie należący do związków (56%) i dopiero za nimi pojawili się członkowie „Solidarności", spośród których aż 57% uważało, że żaden związek nie reprezentuje interesów pracowniczych. Ten wynik dowodzi poczucia głębokiej frustracji środowiska „Solidarności", jaką przeżywało w połowie 2001 roku.

Znamienna jest różnica między członkami „Solidarności", którzy wystawili wysokie oceny własnej organizacji a tymi, którzy uznali, że żadne związki nie reprezentują ich interesu. Pierwsi mieli znacznie wyższe zarobki od drugich (zarabiali przeciętnie 1324 zł, gdy drudzy – 980 zł.).

Ocena zakładowych związków zawodowych

Czy związki zawodowe dobrze wypełniają swoje obowiązki: czy podejmują te funkcje, które powinny i czy są skuteczne w swojej działalności? W trakcie rozmów prowadzonych w zakładach pracy pojawia się wątek krytyki działania związków. Zarzuca się im szereg grzechów, z których trzy wydają się najpoważniejsze. Po pierwsze, zarówno niektórzy pracodawcy jak pracownicy wyrażali opinię, że działacze związkowi zdobywają pozycje w związkach zawodowych po to tylko, żeby uzyskać ochronę prawną (nieusuwalność) i dbają przede wszystkim o własny interes[13]. Po drugie – słyszeliśmy o związkowcach, którzy starają się współpracować z dyrekcją, skłonni są iść na zbyt dalekie kompromisy, by załatwić w zamian coś dla siebie. Po trzecie – niektóre organizacje związkowe są bierne, nic nie robią, ich istnienie jest formalne. Pytanie o ocenę roli związków zawodowych w przedsiębiorstwie uwzględniało te zarzuty (tabela 24).

[13] W środowisku związkowym artykuł o ochronie liderów często określany jest rubasznym „dupochron".

Tabela 24. Rola pełniona przez związki zawodowe w przedsiębiorstwie w opinii pracowników

Jaką rolę (funkcję), przede wszystkim, pełnią w Pana(i) przedsiębiorstwie/zakładzie związki zawodowe?	Ogół pracowników	Pracownicy nie należący do związków	Ogół związkowców	Związkowcy należący do:		
				„Solidarności"	OPZZ	innych związków
Kierują się bardziej interesem przedsiębiorstwa niż pracowników. Idą ręka w rękę z dyrekcją.	9	7	12	21	5	8
Bronią wszystkich pracowników i niekiedy twardo przeciwstawiają się dyrekcji.	31	21	45	37	46	59
Bronią wobec dyrekcji tylko tych pracowników, którzy należą do związków zawodowych. O innych mało dbają.	20	19	20	17	24	20
Dbają tylko o interesy działaczy związkowych, resztą pracowników nie zajmują się.	10	15	5	6	4	5
Nie pełnią w przedsiębiorstwie żadnej roli. Są, ale tak, jakby ich wcale nie było	21	27	11	13	16	-
Trudno powiedzieć	9	9	4	2	5	4
b d	-	2	3	4	-	4

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych w przedsiębiorstwach posiadających związki (N=151).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Co czwarty pracownik nie należący do związków i co dziesiąty związkowiec uważał, że w ich przedsiębiorstwie związki nie pełnią żadnej roli, „są ale jakby ich nie było". Częsta była jednak opinia, że związki ochraniają pracowników i że bronią wobec dyrekcji wszystkich pracowników, a nie tylko członków własnej organizacji. Pod tym względem najlepiej oceniają swoje organizacje zakładowe pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach całkowicie prywatnych: jeżeli już związki działają tam, to, według 48% tamtejszych respondentów, „bronią wszystkich pracowników i niekiedy twardo przeciwstawiają się dyrekcji"; odpowiedni wskaźnik dla przedsiębiorstw państwowych wynosił 31%. Ogólnie biorąc, przekonanie

o pełnieniu przez związki funkcji ochronnej znacznie rzadziej wyrażają pracownicy niezrzeszeni niż związkowcy. Wśród związkowców prawie połowa uważa, że związki starają się chronić całe załogi, gdy pogląd ten podziela tylko co piąty pracownik nie należący do związków.

Mniejszość badanych uważała, że związki są zdominowane przez dyrekcje albo są wykorzystywane przez liderów zakładowych do załatwiania własnych interesów. Gdy wyodrębnimy grupę krytyków związków, którzy uważają, że grają one jedną z tych dwóch negatywnych ról, to okazuje się, że należy do tej grupy aż 27% członków „Solidarności". W OPZZ takich krytyków jest prawie trzykrotnie mniej (10%).

Czy jednak związki są skuteczne w swoich działaniach? Na tak sformułowane pytanie odpowiedź jest znacznie bardziej pesymistyczna, niż na pytanie o podejmowanie przez nie funkcji ochronnych (tabela 25).

Tabela 25. Ocena skuteczności działań związków zawodowych w przedsiębiorstwie

Jak Pan(i) ocenia działalność związków zawodowych w waszym przedsiębiorstwie/zakładzie pracy?	Ogół pracowników	Pracownicy nie należący do związków	Ogół związkowców	Związkowcy należący do:		
				„Solidarności"	OPZZ	innych związków
Są efektywne, załoga im wiele zawdzięcza.	11	6	18	13	22	22
Starają się, lecz niewiele im się udaje.	43	37	52	50	47	62
Nie widać efektów ich działalności	37	45	25	33	26	12
Trudno powiedzieć	8	11	4	4	5	4

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych w przedsiębiorstwach posiadających związki (N=151).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentacyjna próba ludności dorosłej, N=1015.

Pod względem efektywności związki są oceniane nisko, zwłaszcza przez pracowników patrzących na nie z zewnątrz. Wśród związkowców szczególnie członkowie „Solidarności" nisko oceniają ich efektywność.

Postaraliśmy się, na ile to było możliwe, w drodze wtórnej analizy danych, zinterpretować te wyniki przy użyciu typologii zakładowych organizacji związkowych, zaproponowanej w tabeli 1. Przy zastosowaniu tej typologii można następująco uporządkować organizacje związkowe:

1. związki ogólnozakładowe (broniące wszystkich pracowników i niekiedy twardo przeciwstawiające się dyrekcji) – 31%
2. związki partykularne (broniące tylko pracowników, którzy należą do związków, o innych mało dbające) – 20%
3. związki inercyjne (nie pełniące w przedsiębiorstwie żadnej roli, dbające jedynie o interesy samych liderów związkowych) – 31%
4. związki kooptacyjne (idące ręka w rękę z dyrekcją, kierujące się bardziej interesami przedsiębiorstwa niż załogi) – 9%

Dane zgromadzone w ogólnopolskich badaniach reprezentacyjnych nie pozwalały, niestety, stwierdzić, czy związki ogólnozakładowe i partykularne przyjmowały postawę kooperacji z zarządem czy konfrontacji, jednak można było sprawdzić, które z nich były oceniane jako efektywne, a które nie. Z korelacji danych zawartych w tabelach 24 i 25 wynikało, że najczęściej pojawiało się pięć typów związków:

1. ogólnozakładowe i efektywne (załoga im wiele zawdzięcza) – 9%
2. ogólnozakładowe i częściowo efektywne (starają się, niewiele im wychodzi) – 18%
3. inercyjne i nieefektywne – 20%
4. partykularne i częściowo efektywne – 10%
5. kooptacyjne i nieefektywne 8%

Konfiguracja pierwsza, wysoko oceniająca zakładową organizację związkową, względnie najczęściej wystąpiła w odpowiedziach członków związków lokalnych, zakładowych: u co piątego członka tych organizacji (22%). Na drugim miejscu w rankingu ulokowały się związki OPZZ (16%) a na ostatnim „Solidarność" (jedynie 4%).

Względne liczebności dwóch typów związków – „ogólnozakładowych efektywnych" i „ogólnozakładowych częściowo efektywnych" – były podobne we wszystkich grupach respondentów – zarówno w kręgach dyrektorskich i kierowniczych, jak w średnim nadzorze oraz wśród szeregowych pracowników. Największe różnice dotyczyły związków „kooptacyjnych i nieefektywnych". Taka konfiguracja ocen pojawiła się tylko u 2% dyrektorów i kierowników, lecz aż 15% przedstawicieli średniego nadzoru. Inaczej było z typem związków „inercyjnych i nieefektywnych". Tym razem na podstawie ocen 38% dyrektorów można wnioskować, że taki

właśnie mają charakter związki istniejące w ich zakładach; konfiguracja taka znalazła się w ocenie tylko około 20% przedstawicieli średniego nadzoru i szeregowych pracowników.

Preferowane miejsce pracy: sektor własności i obecność związków zawodowych

W badaniach prowadzonych w środowisku robotniczym (wśród bezpośrednio produkcyjnych pracowników średnich i dużych przedsiębiorstw przemysłowych) mieliśmy możliwość śledzenia przez niemal całą dekadę lat 90. stosunku respondentów do sektorów własnościowych i prywatyzacji. Podstawowym wskaźnikiem było pytanie o preferowanego pracodawcę. W wielu badaniach zwycięzcą okazywała się własność państwowa, chociaż z upływem czasu poparcie dla niej malało. Przedsiębiorstwo państwowe, mimo, że źle oceniane ze względu na organizację i wydajność pracy, było traktowane jako miejsce znacznie bardziej przyjazne pracownikom niż przedsiębiorstwa prywatne. Zarazem okazywało się, że praca w sektorze prywatnym obniża sympatię do sektora państwowego, podnosi atrakcyjność pracy u prywatnego pracodawcy oraz wpływa na wzrost chęci pracy „na swoim", we własnym małym zakładzie rzemieślniczym czy handlowym.

We wcześniejszych badaniach pojawiała się także charakterystyczna różnica w postawach członków „Solidarności" i OPZZ. We wszystkich znanych mi analizach uczestnictwo w „Solidarności" wiązało się z większą akceptacją sektora prywatnego i większym poziomem niechęci do sektora państwowego, niż uczestnictwo w związkach należących do OPZZ. Ta różnica sięga lat 80. Już w roku 1986 w badaniach pracowników przemysłu osoby z „kręgu „Solidarności" (deklarujące należenie do „Solidarności" w latach 1980-81, które nie wstąpiły do OPZZ i nie należały do PZPR) znacznie częściej popierały propozycje prywatyzacji gospodarki a także dopuszczenie do niej kapitału zagranicznego niż członkowie OPZZ.

Obecne badania potwierdzają, w zasadzie, te wnioski (tabela 26). Piszę o częściowym tylko potwierdzeniu, gdyż poziom wyboru państwowego pracodawcy okazał się wyższy od oczekiwanego. Przywiązanie do państwowego pracodawcy było w lipcu 2001 wyższe niż w ubiegłej dekadzie.

Tabela 26. Preferowane przez pracowników miejsce pracy

Jaką formę własności respondent wybrałby dla zakładu, w którym pracuje?	Pracownicy nie należący do związków	Ogół Związkowców	Związkowcy należący do:		
			„Solidarności"	OPZZ	innych związków
państwową	49	65	62	79	52
prywatną polską	19	5	6	-	12
prywatną zagraniczną	4	3	-	8	-
spółkę pracowniczą	21	25	32	13	30
inną formą własności	3	2	-	-	6
trudno powiedzieć	4	-	-	-	-

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Ogółem 52% pracowników najemnych wybrało państwowego pracodawcę. Z danych (tabela 26) wynika, że istnieje głęboka różnica między pracownikami nie należącymi do związków a związkowcami. Ci ostatni są zdecydowanie częściej zwolennikami własności państwowej (65%). Wśród członków „Solidarności" jedna trzecia wybrałaby spółkę pracowniczą i niewielki odsetek prywatnego pracodawcę. Członkowie OPZZ są zdecydowanie częściej zwolennikami własności państwowej (79%).

Tabela 27 przedstawia obraz uszczegółowiony: okazuje się, że sektor własności ma istotny wpływ na preferencje pracowników, widoczny zwłaszcza u związkowców z „Solidarności". Członkowie „Solidarności", pracujący w firmach prywatnych, przeszło dwukrotnie rzadziej od tamtejszych związkowców z OPZZ chcieliby pracować u właściciela państwowego, jednak nie wygrywa on w ich deklaracjach z prywatnym pracobiorcą, (u którego pracują), lecz ze spółką pracowniczą.

Tabela 27. Preferowane miejsce pracy. Deklaracje pracowników przedsiębiorstw państwowych i prywatnych w całości lub części

Jaką formę własności respondent wybrałby dla zakładu, w którym pracuje?	Zatrudnieni w zakładzie:	Pracownicy nie należący do związków	Ogół związkowców	Związkowcy należący do:		
				„Solidarności"	OPZZ	innych związków
Państwową	Państwowym	72	74	85	86	52
	Prywatnym*	36	39	25	59	45
Prywatną	Państwowym	11	3	-	-	3
	Prywatnym	30	24	16	29	-
Spółkę Pracowniczą	Państwowym	12	21	16	14	33
	Prywatnym	26	38	59	12	-

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
* połączone deklaracje pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach o kapitale prywatnym i prywatno-państwowym.
W tabeli pominięto kategorię „inne miejsca pracy" i „trudno powiedzieć".
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Drugą kwestią, ważną z punktu widzenia tematu badań, jest stosunek pracowników do samej obecności związków zawodowych w przedsiębiorstwie. Poprzednie analizy świadczyły o obniżaniu się prestiżu związków zawodowych. Obecnie można sprawdzić, czy jego poziom wpływa na chęć pracy w przedsiębiorstwie uzwiązkowionym. Wśród ogółu pracowników najemnych prawie połowa deklarowała, że jest im obojętne, czy są w nim związki (49%) a zakład ze związkami wybrałoby 36%. Można więc powiedzieć, że postawy wobec związków nie są wrogie, przybierają jednak często postać obojętnych, letnich (tabela 28). Nieco ponad połowa pracowników, którzy aktualnie do związków nie należą, traktuje związki jako instytucje mało ważną, okazało się jednak, że co trzeci związkowiec ma takie samo zdanie. Przy tym najbardziej obojętny stosunek do związków deklarowali członkowie związków lokalnych, branżowych (aż 40% obojętnych). Podobny stosunek ma około jednej trzeciej członków OPZZ. Tym razem członkowie „Solidarności" wyróżniali się swą związkową orienta-

cją: trzy czwarte z nich, mimo krytycyzmu wobec związków, wybrałoby pracę w przedsiębiorstwach „uzwiązkowionych".

Tabela 28. Chęć pracy w przedsiębiorstwach „uzwiązkowionych"

Gdyby respondent mógł wybrać zakład, to wybrałby zakład pracy, w którym:	Ogół pracowników	Pracownicy nie należący do związków	Ogół Związkowców	Związkowcy należący do:		
				„Solidarności"	OPZZ	innych związków
są związki zawodowe	36	29	65	75	65	51
nie ma związków zawodowych	10	11	5	5	5	5
jest to obojętne	49	53	29	20	30	40
trudno powiedzieć	6	7	1	-	-	4

Obliczenia obejmują wyłącznie pracowników najemnych (N=342).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Pracę w zakładach uzwiązkowionych wybraliby przede wszystkim pracownicy o wykształceniu zasadniczym – 52%, jedynie 36% z nich deklarowało, że obecność związków jest im obojętna. Na drugim miejscu w tym rankingu lokowali się pracownicy o wykształceniu średnim (36% chciało związków, 45% deklarowało obojętność). Stosunkowo najsłabiej przywiązani do związków byli przedstawiciele dwóch skrajnych kategorii – pracownicy z wyższym wykształceniem (14% wybierających związki i 68% obojętnych) oraz pracownicy o wykształceniu podstawowym (23% wybierających, 71% obojętnych). Płeć nie odgrywała roli, natomiast wiek silnie wpływał na wybór typu przedsiębiorstwa – najwięcej zwolenników przedsiębiorstw uzwiązkowionych było w grupie wiekowej od 40 do 50 lat (49,0%) zaś pozostali mieścili się między 25% a 30%. Ponadto zwolennicy związków to osoby o zarobkach średnio wyraźnie niższych od otwartych przeciwników związków (1099 zł wobec 1344 zł) a także wobec pracowników, którym ich obecność była obojętna (1277 zł). Zarysowują się w ten sposób dość wyraźne kontury pracownika o nastawieniu „prozwiąz-

kowym" – jest to robotnik wykwalifikowany, w średnim wieku, o względnie niskich zarobkach, który należy aktualnie do związków zawodowych.

Poszczególne grupy związkowców dokonywały zróżnicowanych wyborów. Członkowie „Solidarności" najchętniej pracowaliby albo w przedsiębiorstwie państwowym ze związkami (48%, albo w spółce pracowniczej ze związkami (21%). Członkowie OPZZ również najczęściej wybierali przedsiębiorstwo państwowe ze związkami (56%), na drugim jednak miejscu wybraliby przedsiębiorstwo państwowe bez związków zawodowych (16%). Z kolei członkowie lokalnych związków branżowych mieli rozproszone preferencje – wybierali w równych proporcjach przedsiębiorstwa państwowe ze związkami i bez nich oraz spółki pracownicze ze związkami.

Sektor własności okazał się sprawą ważniejszą niż fakt obecności związków zawodowych. Jak można wnosić, w odczuciu większości pracowników to typ własności rozstrzyga o klimacie panującym w przedsiębiorstwie.

Społeczne poparcie związków zawodowych

Wnioski z analizy deklaracji pracowników najemnych nie oznaczają, że związki straciły poparcie społeczne. Wydaje się, że wbudowują się one w tradycyjny stereotyp instytucji społecznej, która w swojej obecnej postaci nie wypełnia w dostatecznym stopniu roli reprezentacji interesów i ochrony pracowników. Jednak nie płynie z tego propozycja likwidatorska, lecz oczekiwanie na sanację związków zawodowych. Są one postrzegane jako jedna z tych instytucji, która mogłaby być dobrym reprezentantem interesów ogółu społeczeństwa.

Poprzednio była mowa o niskiej ocenie skuteczności działań związków zawodowych w przedsiębiorstwach. Opinie na temat tego, czy związki skutecznie bronią interesów pracowniczych w skali kraju, były jeszcze bardziej negatywne (tabela 29). Okazało się, że w ocenach skuteczności związków nie ma istotnej różnicy między ogółem Polaków a pracownikami najemnymi, panuje powszechne niemal przekonanie, że są one instytucją nieskuteczną.

Tabela 29. Ocena skuteczności obrony interesów pracowników w kraju przez związki zawodowe

Ocena skuteczności obrony interesów pracowniczych przez związki zawodowe w kraju	Ogół dorosłych mieszkańców Polski	Pracownicy najemni
Skutecznie bronią	13	13
Są nieskuteczne	74	77
Trudno powiedzieć	13	10

Obliczenia obejmują całą próbę (N=1015) oraz pracowników najemnych (N=342).
Źródło: „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Od wielu lat CBOS zadaje ogólne pytanie o wpływ związków na decyzje władz w kraju. W tabeli 30 zacytowana jest informacja zamieszczona w najnowszym raporcie CBOS z lipca 2001 (Wenzel 2001). Wynika z niej, że w omawianych aktualnie badaniach poziom życzeń, by rola związków uległa zwiększeniu, jest wyjątkowo wysoki. Można powiedzieć, że współwystępują dwa trendy: rosnący krytycyzm wobec aktualnej działalności związków w kraju i przedsiębiorstwie, rosnąca frustracja, zwłaszcza członków „Solidarności" i jednocześnie gotowość do nadania związkom zawodowym większej władzy.

Tabela 30. Ocena wpływu związków zawodowych na decyzje władz w kraju

Czy pana(i) zdaniem, związki zawodowe mają obecnie zbyt duży, wystarczający czy zbyt mały wpływ na decyzje władz w naszym kraju?	Wskazania respondentów według terminów badań					
	VI '93	XII '93	III '99	XII '99	V 2000	VII 2000
Zbyt duży	15	9	21	20	13	10
Taki, jaki powinien być	17	20	14	19	13	8
Zbyt mały	56	42	49	42	52	65
Trudno powiedzieć	12	19	16	20	22	17

Źródło: raport CBOS „Opinie o związkach zawodowych (1) lipiec 2001" (opracował Michał Wenzel) oraz „Aktualne problemy i wydarzenia. Lipiec 2001" CBOS, reprezentatywna próba ludności dorosłej, N=1015.

Wśród ogółu dorosłych Polaków łącznie 54% deklarowało, że związki zawodowe są nieskuteczne i zarazem, że mają w kraju zbyt małe wpływy. W grupie pracowników najemnych takie skrzyżowanie opinii pojawiło się u 60% respondentów. Można ich nazwać kręgiem związkowym – ludźmi, którzy mają nadzieję, że związki zawodowe podejmą skutecznie rolę przedstawicielstwa klasy pracowniczej. W tym kręgu znajduje się wyższa reprezentacja kobiet niż mężczyzn (59% wobec 51%), nadreprezentowana jest grupa wiekowa 40-50 lat (66%) a także robotnicy: przedstawiciele kręgu w różnych kategoriach robotniczych stanowią od 60% do 76%. Zarazem pracownicy zaliczający się do niego mają niższe przeciętne zarobki netto od pozostałych pracowników najemnych (1017 zł wobec 1431 zł).

5. Modele i formy działań związków zawodowych w zakładach pracy

Problemy związków zawodowych, omawiane w tym rozdziale, podejmowane były w badaniach, w których uczestniczyłem począwszy od połowy lat 90. Były one prowadzone w katedrze socjologii SGH, pod kierownictwem Leszka Gilejko („Społeczne efekty prywatyzacji" 1996, „Kształtowanie się nowych modeli zbiorowych stosunków pracy" 1998, „Restrukturyzacja strategicznych działów przemysłu" 2000 i innych, zob. przypis 1) oraz w ISP PAN pod kierownictwem Marii Jarosz (Jarosz 1994, 1995, 2000). Na podstawie wyników tych badań staram się odpowiedzieć na pytanie, jakie były preferowane systemy stosunków przemysłowych i typy związków zawodowych, jak oceniano istniejące związki, co sądzono o umiejscowieniu związków zawodowych (wewnątrz – na zewnątrz przedsiębiorstw) i co myślano o pozazwiązkowej reprezentacji pracowników. Interesowały nas przede wszystkim opinie menedżerów i fabrycznych liderów związkowych, w mniejszym stopniu szeregowych związkowców i pracowników niezrzeszonych w związkach.

Materiał, jakim dysponowaliśmy, nie dawał podstaw, by zrekonstruować pełną „mapę" związków zawodowych, zgodnie z zaproponowanym (tabela 1) dziesięcioelementowym schematem typów zakładowych związków zawodowych. Można jednak było opisać proporcjonalne rozkłady typów lokalnych organizacji związkowych według takich dychotomii jak

model korporacjonistyczny kontra konfliktowy czy kooperacyjny kontra konfrontacyjny.

System korporacjonistyczny, pluralistyczny, konfliktowy

Z punktu widzenia ruchu zawodowego kwestią o dużej wadze są oczekiwania dotyczące systemu stosunków przemysłowych, jaki powinien dominować w kraju i typu działalności związkowej. Mierzyliśmy te preferencje stawiając w kwestionariuszach szereg pytań, z których podstawowe dotyczyło „najskuteczniejszej formy obrony interesów pracowników" w całym kraju i w przedsiębiorstwie. Tabele 31 i 32 prezentują warianty odpowiedzi, które traktowaliśmy jako wskaźniki poparcia trzech systemów stosunków przemysłowych (konfliktowego, pluralistycznego oraz korporacjonistycznego). Uznaliśmy za zwolenników pierwszego systemu tych respondentów, którzy deklarowali, że najlepszym sposobem obrony interesu pracowniczego jest strajk (stanowisko radykalne, konfliktowe). Dalej przyjęliśmy, że wyrazem poparcia dla systemu pluralistycznego będzie wybór jakiegoś wariantu dwustronnych negocjacji związków zawodowych z zarządem przedsiębiorstw lub z rządem, jednak pod warunkiem pominięcia przedsiębiorców (pracodawców). Wybór wariantu wielostronnych negocjacji między organizacjami pracowniczymi (związkami zawodowymi), przedstawicielami pracodawców oraz państwa świadczy o poparciu systemu korporacjonistycznego. Ostatnia grupa respondentów składała się z osób, które twierdziły, że nie ma żadnego sposobu obrony interesów pracowniczych – ani w skali kraju, ani w przedsiębiorstwie (wybierali oni wariant społecznego porzucenia klasy robotniczej).

Tabela 31. Opinia na temat skutecznych form obrony interesów pracowników w przedsiębiorstwie w badaniach z roku 1996 i 1998

Preferowana forma	Rok badań	Menedżerowie	Liderzy związkowi
Negocjacje związku „Solidarność" z dyrekcją, zarządem, radą nadzorczą	1996	10	16
	1998	9	13
Negocjacje związku OPZZ z dyrekcją, zarządem, radą nadzorczą	1996	5	2
	1998	6	5
Wspólne negocjacje wszystkich związków zawodowych z dyrekcją, zarządem, radą nadzorczą	1996	80	75
	1998	69	70
Organizowane strajków i protestów	1996	0	0
	1998	0	1
Jak na razie nie ma żadnego skutecznego sposobu obrony interesów pracowniczych	1996	2	6
	1998	4	5
Trudno powiedzieć	1996	4	1
	1998	8	2

Źródła: Badania 1996: „Społeczne efekty prywatyzacji" przeprowadzono 200 przedsiębiorstwach, zatrudniających ponad 300 pracowników; wywiady z menedżerami, N=200, wywiady z liderami, N=342; wywiady z pracownikami, N=1029.
Badania 1998: „Kształtowanie się modeli zbiorowych stosunków pracy w polskiej gospodarce", wywiady z menedżerami, N=200; wywiady z liderami związkowymi, N=370; wywiady z pracownikami, N=1029. Realizacja CBOS.

Gdy porównywaliśmy dane z badań, prowadzonych przez całą dekadę lat 90. stwierdzaliśmy, że rozkłady preferencji i proporcje między orientacjami są stosunkowo trwałe w podstawowych grupach respondentów (menedżerów, liderów związkowych i pracowników). Wszyscy najrzadziej wybierali rozwiązania odpowiadające systemowi konfliktowemu, najczęściej – korporacjonistycznemu. Ważna jest nie tylko hierarchia wyborów, lecz także stopień poparcia. Pomysł, by wszystkie strony stosunków pracy, łącznie z pracodawcami, wspólnie negocjowały zarówno w przedsiębiorstwie, jak w całej gospodarce, popierało w badaniach z lat 1996 i 1998 (tabele 31 i 32) od 69% do 84% menedżerów i fabrycznych liderów związkowych. Natomiast organizowanie strajków i protestów uważał za dobry sposób obrony interesów całej klasy pracowniczej jedynie co dziesiąty lider związkowy i co dwunasty menedżer. Jeśli natomiast chodzi o obronę interesów pracowniczych w przedsiębiorstwie, prawie nikt nie popierał rozwiązań konfliktowych.

Tabela 32. Opinia na temat skutecznych form obrony interesów pracowników w całym kraju w badaniach z lat 1996 i 1998*

Preferowana forma	Rok badań	Menedżerowie	Liderzy związkowi
Negocjacje związku „Solidarność" z rządem	1996	2	14
	1998	6	13
Negocjacje związku OPZZ z rządem	1996	1	3
	1998	1	4
Wspólne negocjacje „Solidarności i OPZZ z rządem	1996	32	36
	1998	39	37
Negocjacje trójstronne rządu, związków zawodowych i pracodawców	1996	84	69
	1998	82	72
Organizowane strajków i protestów	1996	7	13
	1998	9	10
Jak na razie nie ma żadnego skutecznego sposobu obrony interesów pracowniczych	1996	10	18
	1998	17	22
Trudno powiedzieć	1996	5	1
	1998	4	3

* Odsetki nie sumują się do 100, gdyż respondenci mogli wybrać dwie odpowiedzi.
Źródła: Badania 1996: „Społeczne efekty prywatyzacji" przeprowadzono w 200 przedsiębiorstwach, zatrudniających ponad 300 pracowników; wywiady z menedżerami, N=200, wywiady z liderami, N=342; wywiady z pracownikami, N=1000.
Badania 1998: „Kształtowanie się modeli zbiorowych stosunków pracy w polskiej gospodarce"; wywiady z menedżerami, N=195; wywiady z liderami związkowymi, N=351; wywiady z pracownikami, N=1029. Realizacja CBOS.

Związki współpracujące kontra związki konfrontacyjne

Rozkład opinii w jedej kwestii może być traktowany tylko jako sygnał, który powinien być weryfikowany przez inne informacje. Przede wszystkim należy odpowiedzieć na pytanie, czy deklarowane preferencje przekładały się na zachowania partnerów społecznych, czy w sytuacji zagrożenia interesów pracowniczych szukano rozwiązań w klimacie kooperacji czy konfliktu[14]?

[14] Trzeba pamiętać, że propozycje rozwiązań kooperacyjnych z reguły są wybierane częściej od rozwiązań konfrontacyjnych. Z brytyjskich badań z lat 60. i 70. wynikało, że robotnicy byli przeciwni strajkom, gdy jednak te wybuchały w ich przedsiębiorstwach, popierali je.

Z dużych badań pracowników przedsiębiorstw przemysłowych z 1998 roku („Kształtowanie się modeli zbiorowych stosunków pracy") wynikało, że w praktyce związków zdecydowanie zwyciężała kooperacja. Według deklaracji menedżerów 82% komisji zakładowych „Solidarność" kierowało się interesami przedsiębiorstwa i było skłonnych do negocjacji i kompromisów; w odniesieniu do OPZZ mówiono tak aż o 88% zarządów. Ocenę negatywną menedżerowie wystawili 8% komisji „Solidarności" i 7% zarządów OPZZ.

Menedżerowie deklarowali, że w roku poprzedzającym badania jedynie w 11% przedsiębiorstw doszło do sporu między związkami zawodowymi a zarządami. W dwóch trzecich z nich (64%) i spór ten ograniczył się do negocjacji, rozmów między związkami i przedstawicielami pracodawców a w 8% „rozszedł się po kościach". Jedynie w 20% sporów powołano mediatora, zaś 8% przypadków negocjacje nie powiodły się i doszło do długotrwałej akcji strajkowej. Zdaniem menedżerów, uczestniczących w negocjacjach ze związkowcami, w 72% sporów związki wprawdzie twardo broniły swoich żądań, ale nie odrzucały kompromisu (52% sporów zakończyło się kompromisem, bez konieczności powołania mediatora). W skali całej badanej próby, do strajku doszło tylko w 1% przedsiębiorstw przemysłowych. Dane te są potwierdzane w analizach strajków w gospodarce, przeprowadzonych przez Rafała Towalskiego (1999).

Gdy w tych samych badaniach pytano menedżerów o klimat podpisywania zbiorowych układów pracy, okazało się, że w 71% przedsiębiorstw związki zawodowe liczyły się z sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstw a jedynie w 25% nie brały jej pod uwagę (jednak nawet spośród liderów, początkowo nie liczących się z ograniczeniami ekonomicznymi, w trakcie negocjacji dwie trzecie poszło na kompromis). W 38% przedsiębiorstw menedżerowie powiedzieli o pełnym partnerstwie między związkami a zarządem w trakcie negocjacji zbiorowych układów pracy i w 56% mówiono o „gotowości do kompromisu".

Deklaracje menedżerów świadczyły jednak, że mimo kompromisowego nastawienia związki niekiedy twardo broniły pracowników, nawet wbrew ekonomicznym racjom przedsiębiorstw. Takie działania były raczej okazjonalne, przypadki takich zachowań stwierdzono u 43% komisji „Solidarności" i 34% zarządów OPZZ.

Zaprezentowane dane obrazują z dobrym przybliżeniem stan w polskim przemyśle z końca lat 90. A jak miała się rzecz w roku 2000 z dyspozycją do korporacjonizmu i kooperacji w działach wielkiego przemysłu, dotkniętych recesją i zagrożonych redukcjami? W badaniach „Restrukturyzacja strategicznych działów przemysłu" posłużono się innymi wskaźnikami, niż w badaniach poprzednio omówionych, trudno więc o porównywalność poziomu rozkładów odpowiedzi. Jednak okazało się, że i w tym środowisku przeważają postawy i zachowania kooperacyjne, negocjacyjne, chociaż postawy konfrontacyjne pojawiają się w większym niż poprzednio zakresie.

W kwestionariuszu do badań strategicznych działów przemysłu z 2000 roku zadano szereg pytań o stosunek związków zawodowych do programów restrukturyzacji przemysłu i do podejmowanych już działań restrukturyzacyjnych. W 84% badanych przedsiębiorstw był już realizowany program restrukturyzacji i w tej grupie firm aż w 71% nastąpiły zwolnienia pracowników. Z badań wynikało, że w tym trudnym okresie związki zawodowe częściej przyjmowały postawę kooperacyjną niż kontestacyjną. Jest to obserwacja o bardzo dużym znaczeniu, gdyż podważa stereotyp o „głuchym proteście" związków zawodowych w przemysłach schyłkowych, o ich „fordowskim" charakterze, wobec koniecznych a bolesnych redukcji zatrudnienia.

Przedstawmy rozkłady odpowiedzi na pięć kluczowych pytań, które odnosiły się do ocen, jakie związkom zawodowym wystawili przedstawiciele zarządów i dyrektorzy. Z ich deklaracji wynikało, że w przedsiębiorstwach, w których wprowadzano rządowy program restrukturyzacji tylko 7% komisji zakładowych „Solidarności" i 14% zarządów OPZZ było nastawionych na konfrontację; 18% komisji „Solidarność" i 19% zarządów OPZZ nie interesowało się restrukturyzacją i jedynie dbało o zdobycie wysokich osłon socjalnych dla pracowników i w około jednej czwartej restrukturyzowanych przedsiębiorstw liderzy związkowi byli głównie zainteresowani swoim własnym losem i staraniem o zdobycie miejsca w radach nadzorczych.

Na przeciwległym biegunie lokowało się aż 60% komisji zakładowych „Solidarności i 63% zarządów związków należących do OPZZ, o których menedżerowie powiedzieli, że aktywnie współpracowali z zarządami i uczestniczyli w przygotowaniu i realizacji programów restrukturyzacji.

Warto zwrócić uwagę na pojawianie się dwóch zjawisk, odnotowanych przez menedżerów: po pierwsze, przyjęcie przez związki postawy raczej kooperacyjnej niż konfrontacyjnej spowodowało mniejszy, niż można by się tego spodziewać, przepływ pracowników do bardziej radykalnych związków (dostrzegło tę „ewakuację" 18% menedżerów). Drugim zjawiskiem, towarzyszącym restrukturyzacji, były konflikty. Doszło do nich w 36% badanych przedsiębiorstw. Najczęstszym ich powodem były ograniczenia płacowe i redukcja zatrudnienia (każdy z tych powodów był przyczyną 58% konfliktów). W trudnych sytuacjach wywołanych restrukturyzacją konflikty kończyły się jednak równie często dwustronnymi negocjacjami (37%), jak sporami zbiorowymi (32%) i strajkami (31%).

Przyjmując typologię stosunków związków zawodowych z zarządem, według opisanych w tabeli 1, należy stwierdzić, że na osi relacji między związkami a zarządem (kooperacja – kooptacja – konfrontacja) związki zawodowe, zarówno w dużych badaniach przemysłu z 1998 roku, jak w badaniach działów schyłkowych, „fordowskich", poddanych restrukturyzacji, lokują się w zdecydowanej większości przypadków po stronie kooperacji. Gdy zestawi się wszystkie przedstawione tu wyniki, to okaże się, że w przypadku, najgorszym pod względem kooperacji, schyłkowych, restrukturyzowanych działów przemysłu proporcje między organizacjami związkowymi, nastawionymi na kooperację a nastawionymi na konfrontację, ułożą się jak dwie trzecie do jednej trzeciej (dodajmy, że wynika to z deklaracji menedżerów).

Związki a obrona interesów pracowniczych

W zaproponowanej typologii związków zawodowych (tabela 1) obok osi wiążącej związki z zarządem występuje oś wiążąca je z pracownikami i szeregowymi członkami. Na tej osi wyodrębniono: związki broniące całej załogi – broniące swoich członków – skoncentrowane na interesach liderów związkowych. Z deklaracji menedżerów, uzyskanych w badaniu „Kształtowanie się nowych modeli stosunków pracy" (1998) wynikało, że zarówno „Solidarność" jak OPZZ są z reguły związkami ogólnozałogowymi, a ich liderzy skutecznie reprezentują interesy pracowników (tabela 33).

Pracownicy nieco inaczej rozkładali swoje opinie. Wprawdzie i u nich plusy górowały nad minusami, lecz dystanse były mniejsze niż w wypowiedziach menedżerów. Oceniając „Solidarność" 43% pracowników twierdziło, że skutecznie reprezentuje załogę, 28% – że nieskutecznie. W stosunku do OPZZ oceny były ostrzejsze: 30% dodatnich, 22% ujemnych. Podobnie rzecz się miała z opiniami na temat instrumentalnego traktowania związków przez fabrycznych liderów. O przewodniczących komisji „Solidarności" 21% pracowników wypowiedziało się negatywnie uznając, że dbają tylko o swoje interesy, podczas gdy 50% nie podzieliło takiej opinii. Wobec liderów OPZZ rozkład ocen wynosił, odpowiednio, 16% i 34%.

Tabela 33. Związki w roli reprezentanta interesów całej załogi. Opinie menedżerów

Czy związek skutecznie reprezentuje interesy pracowników?	„Solidarność"	OPZZ	Inny związek
Tak	66	56	24
Nie	9	8	8
Trudno powiedzieć	8	6	1
W przedsiębiorstwie nie ma tego związku	17	30	67

Źródło: badania z 1998 roku „Kształtowanie się modeli zbiorowych stosunków pracy w polskiej gospodarce"; wywiady z menedżerami, N=195; wywiady z liderami związkowymi, N=351; wywiady z pracownikami, N=1029. Realizacja CBOS.

Tabela 34. Związki jako narzędzie realizacji interesów ich liderów

Czy związek niewiele interesuje się sprawami pracowniczymi, a jego liderzy dbają przede wszystkim o swoje interesy?	„Solidarność"	OPZZ	Inny związek
Tak	12	8	4
Nie	65	58	26
Trudno powiedzieć	6	4	3
W przedsiębiorstwie nie ma tego związku	18	31	67

Źródło: badania z 1998 roku „Kształtowanie się modeli zbiorowych stosunków pracy w polskiej gospodarce"; wywiady z menedżerami, N=195; wywiady z liderami związkowymi, N=351; wywiady z pracownikami, N=1029. Realizacja CBOS.

W badaniach z lat 90. pojawił się także efekt znany z badań zachodnich: „jakościowo zmieniają się postawy pracowników wobec związków zawodowych i kierownictwa. Nie utożsamiają się już oni, jak kiedyś, tylko z kierownictwem lub tylko ze związkami zawodowymi, lecz równocześnie z jedną i z drugą stroną. Nazywano to podwójnym utożsamianiem się" (Morawski 2001: 206). W badaniach strategicznych działów przemysłu w 2000 roku 32% pracowników za najlepszego reprezentanta swoich interesów uznało związki zawodowe, ale teraz 17% widziało w tej roli dyrektorów (zarząd). Wśród menedżerów 50% stwierdziło, że to zarząd najlepiej wyraża interes pracowników, a jedynie 30% wymieniło związki zawodowe.

Umiejscowienie związków zawodowych: wewnątrz czy na zewnątrz przedsiębiorstw?

Wraz z komercjalizacją (przekształceniem przedsiębiorstw państwowych w spółki Skarbu Państwa) i prywatyzacją zmieniał się ustrój wewnętrzny polskich przedsiębiorstw. Tworzenie spółek Skarbu a także denacjonalizacja, sprzedawanie części bądź całości przedsiębiorstw prywatnym kontrahentom pociągało za sobą likwidację samorządów pracowniczych, które poprzednio miały rozległe kompetencje i zapewniały, przynajmniej potencjalnie, duży zakres partycypacji pracowniczej w zarządzaniu przedsiębiorstwami. W rezultacie polskie przedsiębiorstwa, które przez wiele lat miały podwójną reprezentację pracowniczą – ochronną, związkową i partycypacyjną, samorządową, w stosunkowo krótkim czasie, wraz z prywatyzacją, zaczęły tracić częściowo lub całkowicie takie instytucjonalne przedstawicielstwo pracownicze.

W badaniach z lat 90. stawiano respondentom ważne pytanie o to, czy w przedsiębiorstwie powinna istnieć reprezentacja pracobiorców, niezależnie od sektora własnościowego, a jeżeli tak, to jakie powinna ona przybierać formy (związki zawodowe, rady pracownicze, mężowie zaufania?). Pytano także, gdzie powinna być ona ulokowana: w przedsiębiorstwie czy poza nim, w jakiś lokalnych ogniwach związkowych? Pytania te zadawano menedżerom, liderom związkowym i szeregowym pracownikom. Z badań prowadzonych w roku 1996 i 1998 wynikało, że wprawdzie powszechnie uznawano potrzebę istnienia jakiejś reprezentacji pracowników,

jednak poglądy na temat jej charakteru i usytuowania były istotnie zróżnicowane.

Z danych z 1996 roku (badanie „Społeczne efekty prywatyzacji") wynikało, że zależnie od formy własności przedsiębiorstwa od 67% do 75% dyrektorów uważało, że związki powinny działać na zewnątrz zakładów pracy, a tylko od 25% do 33% uznawało, że dobrze jest, gdy zarządy i komisje związkowe działają w samych przedsiębiorstwach. Poglądy liderów związkowych były przeciwne: od 74% do 98% uważało, że związki powinny działać na terenie przedsiębiorstw, a jedynie od 2% do 26% godziło się na wyprowadzenie związków z zakładów (Gilejko 1997: 126). Liderzy z tradycyjnych przedsiębiorstw państwowych, działających zgodnie z ustawodawstwem z 1981 roku, a więc posiadających samorządy pracownicze, nieco częściej od liderów z pozostałych typów przedsiębiorstw godzili się na wyjście związków z zakładów pracy (około 16% z nich popierało pomysł wyprowadzenia związków z przedsiębiorstw).

W 1998 w badaniu „Kształtowanie się nowych modeli zbiorowych stosunków pracy w polskiej gospodarce" zadano nieco odmiennie sformułowane pytanie o formę funkcjonowania związków zawodowych: czy w zakładzie pracy ma istnieć, jak dotychczas, organizacja związkowa czy też powinien działać jedynie mąż zaufania, pełniący rolę reprezentanta związków zawodowych (tabela 35).

Tabela 35. Forma działania związków zawodowych: organizacja zakładowa czy mąż zaufania (1998)

Preferowana zasada	Menedżerowie	Liderzy	Pracownicy
Związki zawodowe w zakładzie pracy powinny być reprezentowane przez komisje zakładowe lub zarządy	24	79	45
Związki zawodowe powinny być reprezentowane tylko przez mężów zaufania, a organizacje związkowe powinny działać na zewnątrz zakładu pracy	66	19	36
Trudno powiedzieć	10	2	19

Źródło: badania „Kształtowanie się modeli zbiorowych stosunków pracy w polskiej gospodarce"; wywiady z menedżerami, N=200; wywiady z liderami związkowymi, N=370; wywiady z pracownikami, N=1029. Realizacja CBOS, 1998 (cyt. za Gilejko 2000: 59).

Zdecydowana większość menedżerów (66%) uważała, że związki zawodowe w zakładzie pracy powinny być reprezentowane tylko przez mężów zaufania, a organizacje związkowe powinny działać poza obrębem zakładów. Utrzymanie organizacji wewnątrz przedsiębiorstw popierało 24% menedżerów. Liderzy związkowi byli w większości zwolennikami pozostawienia związków w przedsiębiorstwie. Zdania pracowników były bardziej podzielone: 45%, podobnie jak liderzy, opowiadało się za wariantem rady zakładowej, a 36% za mężami zaufania. Z analiz wynikało, że również typ własności miał wpływ na preferencje liderów związkowych. W tradycyjnych przedsiębiorstwach państwowych 74% z nich opowiadało się za pozostawieniem związków wewnątrz przedsiębiorstw, ale stosunkowo wielu, bo 24%, było za wprowadzeniem instytucji męża zaufania. Na przeciwległym biegunie lokowali się związkowcy z przedsiębiorstw sprywatyzowanych przez kapitał zagraniczny – wśród nich zaledwie 5% godziło się na wyprowadzenie organizacji związkowej z przedsiębiorstwa i aż 90% uważało, ze powinna ona działać wewnątrz firm (tamże).

Gdy w badaniach z 1996 roku („Społeczne efekty prywatyzacji") postawiono serię pytań o to, czy i jak zmieniać ustrój wewnętrzny przedsiębiorstw po likwidacji rad pracowniczych, odpowiedzi w grupie menedżerów istotnie odbiegały od odpowiedzi uzyskanych od liderów związkowych. A oto jak ułożyła się hierarchia częstotliwości wyborów wśród związkowców:

1. zwiększyć uprawnienia związków zawodowych – 65%;
2. stworzyć nowe formy udziału pracowników w zarządzaniu (np. pracownicze rady zakładowe) – 57%;
3. ograniczyć udział pracowników w zarządzaniu do poziomu brygady – 29%;
4. zrezygnować z jakichkolwiek form udziału pracowników w zarządzaniu – 3%.

Wśród dyrektorów deklaracje były zasadniczo odmienne: 63% ograniczyłoby partycypację do poziomu stanowisk pracy, 22% zrezygnowałoby z jakiejkolwiek partycypacji a nową instytucję typu rady pracowniczej poparło jedynie 14% (niemal nikt nie poparł pomysłu zwiększania uprawnień związków zawodowych). Przedstawione preferencje są interesujące głównie ze względu na stosunkowo wysoki poziom poparcia związkowców dla pomysłu stworzenia na miejsce dotychczasowych samorządów nowych rad zakładowych, które byłyby instytucjami wybieranymi przez całą załogę, nie tylko przez członków związków.

Odrębny problem badawczy dotyczył pluralizmu związkowego. Okazało się, że w badaniach z 1998 roku stosunkowo wysoki odsetek szeregowych pracowników opowiadał się przeciwko pluralizmowi zarówno w skali kraju, jak przedsiębiorstwa (tabele 36 i 37).

Tabela 36. Stosunek do pluralizmu związkowego w skali kraju

Preferowana zasada	Menedżerowie	Liderzy	Pracownicy
W Polsce powinno być kilka ogólnokrajowych central związkowych	64	75	45
W Polsce powinna być tylko jedna ogólnokrajowa centrala związkowa	27	21	38
Trudno powiedzieć	9	5	17

Źródło: badania „Kształtowanie się modeli zbiorowych stosunków pracy w polskiej gospodarce"; wywiady z menedżerami, N=200; wywiady z liderami związkowymi, N=370; wywiady z pracownikami, N=1000. Realizacja CBOS, 1998 (cyt. za Gilejko 2000: 59).

Tabela 37. Stosunek do pluralizmu związkowego w skali przedsiębiorstwa

Preferowana zasada	Menedżerowie	Liderzy	Pracownicy
W zakładzie pracy powinien działać jeden związek zawodowy	38	26	41
W zakładzie pracy powinno działać wiele związków zawodowych	46	68	49
Trudno powiedzieć	16	6	11

Źródło: badania „Kształtowanie się modeli zbiorowych stosunków pracy w polskiej gospodarce"; wywiady z menedżerami, N=200; wywiady z liderami związkowymi, N=370; wywiady z pracownikami, N=1000. Realizacja CBOS, 1998 (cyt. za Gilejko 2000: 59).

Dane z badań przeprowadzonych przez Leszka Gilejkę świadczą, że model istniejący, chociaż popierany, jednak miał stosunkowo liczną grupę przeciwników. Zwłaszcza zwraca uwagę wysoki poziom pracowniczego poparcia dla instytucji męża zaufania, który miałby zastąpić organizację związkową. Można przyjąć, że zarówno w środowisku menedżerów jak szeregowych pracowników dużych przedsiębiorstw przemysłowych istniały

postawy sprzyjające przebudowie aktualnego modelu związków zawodowych.

6. Związki zawodowe i reprezentacja interesów pracowniczych w firmach prywatnych

W przedsiębiorstwach prywatnych związki zawodowe pojawiały się bardzo rzadko. Informacje na ten temat zebraliśmy w kilku badaniach z końca lat 90. W badaniach z 1998 roku („Związki zawodowe w gospodarce i sferze budżetowej") okazało się, że tylko w 9% polskich firm prywatnych funkcjonowały związki. W 1999 roku przeprowadziliśmy badania w sektorze nowo założonych firm prywatnych („Pracodawcy i pracobiorcy firm prywatnych") (Gardawski 2001). Związki istniały tylko w 5% badanych firm. Połowa z tych organizacji to związki „Solidarność", połowa to „Solidarność '80", nie było żadnych związków niezależnych lub uczestniczących w strukturach OPZZ. Ta obserwacja również potwierdza wyniki badań związkowych z 1998 roku, iż OPZZ nie pojawia się w sektorze prywatnym.

Nieliczne związki zarejestrowane w firmach prywatnych były nastawione na współpracę i nie sprawiały właścicielom kłopotu. Połowa z nich „stale działała wspólnie (z właścicielem)", połowa z reguły działała wspólnie, jedynie „czasem pojawiały się konflikty". Jaki był więc pogląd przedsiębiorców na potrzebę istnienia reprezentacji interesów pracowniczych?

Ogólny wniosek można sformułować następująco: właściciele byli wyraźnie niechętni związkom zawodowym. Związki były w środowisku przedsiębiorców postrzegane jako wielopłaszczyznowe niebezpieczeństwo. Obawy dotyczyły przede wszystkim tego, że w firmie pojawi się grupa *demagogów związkowych*, których prawo będzie chroniło przed zwolnieniem. a więc właściciel straci nad nimi kontrolę. Trzeba będzie z nimi negocjować, układać się, zapewne przykupywać – a więc w konsekwencji zwiększać koszty działalności. Jak wynikało z rozmów, lęk przed związkami w małym tylko stopniu wynikał z podejrzliwości wobec szeregowych pracowników, którzy wstąpią do organizacji. Motyw lęku przed ich trade unionistyczną mentalnością i wysuwaniem przez nich wygórowanych roszczeń był sprawą drugorzędną. Na pierwszy plan wysuwała się

natomiast obawa przed indywidualnym interesem liderów związkowych oraz przed politycznym (i nie tylko) interesem wyższych ogniw związków zawodowych, jeśli zdobędą szansę penetrowania firm.

Obok tych obaw, które miały raczej teoretyczny charakter, gdyż przedsiębiorcy, z którymi rozmawialiśmy, nie dopuścili w swoich firmach do powstania związków, pojawiły się też opinie o związkach funkcjonujących w dużych przedsiębiorstwach państwowych i popaństwowych. Zdaniem przedsiębiorców liderzy związkowi to ludzie niekompetentni, którzy z reguły prowadzą działalność destrukcyjną, roszczeniową.

Właściciele firm prywatnych, zatrudniających 15 i więcej pracowników (a takich badano), byli w większości fachowcami, którzy w przeszłości pełnili funkcje kierownicze i dyrektorskie w przedsiębiorstwach państwowych (60%). Niechęć do związków zawodowych była w tym środowisku potęgowana przez traumatyczne wspomnienia z przełomu lat 80. i 90. gdy związki zawodowe stosunkowo często usuwały dyrektorów. Wielu z nich przeszło następnie do sektora prywatnego i założyło własne firmy. Oto jedna z wypowiedzi zanotowanych w tych badaniach: *znajomego dyrektora wyrzuciły z pracy związki zawodowe, formalnie to zrobił samorząd, ale tak naprawdę to była robota związków zawodowych. Potem ludzie żałowali starego dyrektora, sami żądali od związków, żeby go przywrócili do pracy, bo po nim nastał człowiek niekompetentny, pupil związkowy, podlizywacz. Taki gość jest dobry na pogodę, ale jak się robi gorzej, to potrzebny jest fachman, bo się zaczyna robota walić. Tego znajomego dyrektora namawiali, żeby wrócił, ale on zdecydowanie – nie. Potem mu jeden zaproponował pracę w firmie prywatnej. Kiedy zaczął pracować w tej firmie prywatnej, to pierwsze jego pytanie było: „czy są tu związki zawodowe?" – „jak na razie nie ma". „Jak się zawiążą, to dziękuję za pracę i radzę szybko sprzedać tą budę i zacząć od nowa, byle bez związków".*

Dla naszego tematu ważne jest, że mimo głębokiej niechęci do związków zawodowych wielu prywatnych przedsiębiorców chciało mieć w firmie jakąś zinstytucjonalizowaną formę reprezentacji pracowniczej. Początkowo większość z nich sądziła, że sami będą „najlepszym związkiem zawodowym" i nigdy nie będą potrzebowali żadnej zinstytucjonalizowanej reprezentacji załóg, gdy jednak pojawiły się kłopoty, okazywało się, że pośrednik między właścicielem a załogą mógłby być przydatny.

Tylko 11% właścicieli wskazywało, że związki zawodowe „raczej" powinny istnieć w przedsiębiorstwach prywatnych, nikt – że powinny istnieć „zdecydowanie". Inaczej rzecz się miała z powołaniem przedstawiciela załogi – 58% właścicieli było za wprowadzeniem takiej instytucji, 33% przeciwko. Zależność między rozkładami tych dwóch opinii (tabela 38) pokazuje, iż wielu przeciwników związków popiera jednocześnie pomysł wybrania w ich firmie przedstawiciela załogi.

Tabela 38. Właściciele firm prywatnych o przedstawicielu załogi („mężu zaufania") i o istnieniu związków zawodowych

Czy pomysł wybierania przez pracowników firm prywatnych przedstawiciela do kontaktów z właścicielem/zarządem firm, „męża zaufania" jest:	Średni rozkład w próbie	Czy w firmach prywatnych powinny działać związki zawodowe?*			
		Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Średni rozkład w próbie		11	39	35	15
Zdecydowanie dobry	14	18	36	27	18
Raczej dobry	44	17	37	31	14
Raczej niedobry	17	7	64	29	-
Zdecydowanie niedobry	15	-	25	58	17
Trudno powiedzieć	10	-	25	37	38

*Skala jest niepełna, nikt nie wybrał wariantu „zdecydowanie tak"
Źródło: badania „Pracodawcy i pracobiorcy firm prywatnych 1999", realizacja CBOS, wywiady z właścicielami firm, N=80.

Ważnego komentarza do poglądów na temat związków zawodowych i powołania mężów zaufania załogi dostarcza korelacja między tymi poglądami a opiniami o potrzebie partycypacji pracowników w zarządzaniu. Właściciele firm prywatnych dzielili się na dwie, mniej więcej, równe grupy: tych, którzy uważali, że pracownicy interesują się tylko własnym warsztatem pracy i płacą, a reszta spraw w firmie ich nie obchodzi, i na tych, którzy uważali, że pracownicy interesują się firmą i chcą mieć wpływ na różne decyzje w niej zapadające. Otóż okazało się, że pomysł powołania męża zaufania miał wyższe poparcie wśród tych, którzy uważali, że pracowników interesuje tylko praca i płaca (69%) niż wśród tych, którzy dostrzegali potrzeby partycypacyjne załogi (50%). Można na tej podstawie przypuszczać, że instytucja męża zaufania jest po części akceptowana jako rozwiązanie wąsko pragmatyczne, które nie ma nic wspólnego z partycypacją w zarządzaniu a ma jedynie poprawić komunikację między właścicielem a załogą.

Wśród ogółu badanych przedsiębiorców prywatnych następująco układały się względne liczebności zwolenników i przeciwników związków zawodowych i instytucji męża zaufania (pomijamy tych, którzy w którejś z wymienionych spraw nie mieli zdania):

1. popierający zarówno związki zawodowe, jak mężów zaufania – 10%;
2. odrzucający związki zawodowe, lecz popierający mężów zaufania – 39%;
3. odrzucający zarówno związki, jak mężów zaufania – 29%;
4. brak zdania – 22%.

Najliczniejsza kategoria to zwolennicy wprowadzenia mężów zaufania a zarazem przeciwnicy związków zawodowych. Kategoria ta była nadreprezentowana wśród właścicieli, którzy przekroczyli 55 rok życia, natomiast nie pojawiała się w ogóle u przedsiębiorców młodszych, w wieku do 35 lat. Zwolennikami jej byli znacznie częściej mężczyźni (44%) niż kobiety (18%). Takie rozwiązanie często popierali właściciele przedsiębiorstw z działu maszynowego i chemicznego, właściciele dużych firm, którzy byli w przeszłości dyrektorami lub kierownikami w przedsiębiorstwach państwowych. Rzadko rozwiązanie to było akceptowane przez właścicieli firm małych, a także tych, którzy nie pracowali w przeszłości w sektorze państwowym.

Druga grupa, którą byli przeciwnicy zarówno związków zawodowych, jak i mężów zaufania, składała się z właścicieli z najmłodszej grupy wiekowej, osób o wyższym wykształceniu nietechnicznym, a także posiadaczy firm o krótkim stażu.

W tym kontekście chcę przytoczyć obserwację z dwóch badań. W 1996 roku przeprowadzono obszerny wywiad z właścicielem średniego przedsiębiorstwa chemicznego. Powiedział, że bardzo starannie dobiera załogę, rozszerza ją przyjmując do pracy wyłącznie osoby rekomendowane przez wcześniej zatrudnionych, dobrze pracujących robotników, którzy biorą odpowiedzialność za nowo przyjmowanych. Chwalił się, że ma całą załogę „w głowie", wszystkich pracowników dobrze zna, dokładnie może przewidzieć, jak zachowa się każdy z nich. Na pytanie o związki zawodowe, powiedział, że *najlepszym związkiem zawodowym jestem ja sam, drzwi do mojego gabinetu są zawsze otwarte, każdy może przyjść do mnie ze swoją*

sprawą. W 1999 roku ponownie skontaktowaliśmy się z tym przedsiębiorcą i okazało się, że zaczyna mieć poważne kłopoty z załogą. Zmniejszyła się liczba zamówień na jego towary, pracownicy mają mniejsze zarobki, nie chcą pracować wydajnie, ma kłopoty z zatrzymaniem ich po godzinach, by pracowali nad prototypami nowych wyrobów: *przestałem ich rozumieć, przecież jak uda się nowy towar, wszyscy będziemy z tego mieli zysk*. Tym razem na pytanie, czy zgodziłby się na jakąś instytucjonalizację pracowniczej reprezentacji, powiedział, że chętnie by się zgodził na wybór przez pracowników męża zaufania, od którego mógłby usłyszeć, jakie są oczekiwania pracowników i za pośrednictwem którego mógłby przekonać pracowników do swoich pomysłów.

7. Podsumowanie

1. Dane z badań z lat 2000 i 2001 wpisują się w trend spadku uzwiązkowienia, notowany od początku lat 90. Z reprezentacyjnych badań ogólnopolskich wynikało, że w 1991 roku do związków zawodowych należało 19%, w 1999 11%, zaś w lipcu 2001 już tylko 7% dorosłych mieszkańców Polski. Zasięg związkowców wśród ogółu pracowników najemnych w 1999 roku wynosił 20% a w lipcu 2001 roku było ich 19%.

2. Z wcześniejszych badań, prowadzonych na mniejszych próbach, a zwłaszcza z badań przeprowadzonych w 1998 roku wynikało, że wraz z prywatyzacją gospodarki związki zawodowe ulegają erozji i marginalizacji. Proces zanikania związków obserwowaliśmy przede wszystkim wzdłuż osi własności: od państwowej do prywatnej. Najwyższy odsetek zakładów „uzwiązkowionych" stwierdziliśmy w sektorze tradycyjnej własności państwowej, już nieco niższy w sektorze spółek Skarbu Państwa i przedsiębiorstw należących do NFI, jeszcze niższy w sektorze przedsiębiorstw sprywatyzowanych, w których państwo zachowało udziały własnościowe. Wpływ na „uzwiązkowienie" miała także wielkość przedsiębiorstw. Ostoją związków pozostawały duże przedsiębiorstwa, w sektorach przedsiębiorstw mniejszych obserwowaliśmy obniżanie się względnej liczebności zakładów, w których działały związki. „Uzwiązkowienie" zakładów osiągało poziom najniższy w kategorii małych i średnich firm, nowo założonych przez kapitał polski. Analizując dane z 2001 roku mogliśmy szczegółowo opisać ten proces na podstawie ogólnopolskich badań ludności dorosłej. Związki zawodowe i związkowcy mieli względnie silną pozycję w przedsiębiorstwach państwowych, natomiast w przedsiębiorstwach prywatyzowanych i prywatnych do związków należeli w większości pracownicy o niskim statusie i niskich zarobkach.

3. Poważnym problemem związków było to, że miały one silną pozycję w państwowych przedsiębiorstwach, stanowiących pozostałość socjalistycznego „fordyzmu", w działach „schyłkowych" (przemysł ciężki, surowcowy, energetyka itd.), w przedsiębiorstwach dużych, z płaską strukturą płac, starszych załogach itd. Związki nie były obecne (lub bardzo rzadko były obecne) w przedsiębiorstwach nowoczesnych, zakładanych od podstaw przez kapitał zagraniczny itd. Sprawdzaliśmy, czy to związki zawodowe miały główny wpływ na zakonserwowanie specyficznych posocjalistycznych („pofordowskich") załóg. Okazało się, że nie – czynnikiem konserwującym była tradycyjna własność państwowa.

4. W 2001 roku utrzymały się znane z wcześniejszych badań różnice między „Solidarnością" i OPZZ pod względem wykształcenia i stanowisk zajmowanych przez członków. „Solidarność" nadal była związkiem zdecydowanie bardziej robotniczym od OPZZ – aż 41% jej członków to robotnicy wykwalifikowani a 58% to osoby o wykształceniu zasadniczym zawodowym. Członkowie OPZZ znacznie częściej byli pracownikami usług, w ich gronie był wyższy odsetek kierowników i profesjonalistów. To powodowało, że średnie zarobki członków OPZZ były wyższe, niż członków „Solidarności".

5. Związkowcy z OPZZ nadal częściej deklarowali lewicowe sympatie ideologiczne, natomiast związkowcy z „Solidarności" prawicowe. Porównując jednak rozkłady preferencji ideologicznych w 2001 roku z preferencjami notowanymi w środowisku pracowniczym w latach 90. zauważa się ogólny wzrost częstotliwości deklarowania sympatii lewicowych. W latach 1999-2001 wzrosły one również wśród związkowców z „Solidarności". Także preferencje wyborcze członków „Solidarności" z lipca 2001 były odmienne od preferencji cechujących członków tego związku przez całą dekadę lat 90. W lipcu 2001 roku jedna trzecia związkowców z „Solidarności" wyrażała chęć głosowania na Sojusz Lewicy Demokratycznej, jedna dziesiąta na Akcję Wyborczą „Solidarność" Prawicy. Wzrost poparcia dla alternatywy lewicowej był niewątpliwie związany z krytycyzmem

wobec efektów prac rządu premiera Jerzego Buzka i roli, jaką we wspieraniu tego rządu odegrała NSZZ „Solidarność". Dla przykładu: rządowi Jerzego Buzka w dziedzinie gospodarki oceny niedostateczne wystawiło 35% związkowców z „Solidarności" a dziedzinie służby zdrowia 71% (wśród członków OPZZ odpowiednio 57% i 82% respondentów).

6. Wśród badanych pracowników najemnych dominował pogląd, że nie ma żadnego skutecznego sposobu obrony interesów pracowniczych w kraju. O braku możliwości obrony interesu pracowniczego mówiło w 1992 roku 26% ogółu badanych robotników, w 1993 – 38%, w 1994 – 24% a w 2001 – 46% pracowników. Największe zmiany w rozkładach odpowiedzi pojawiały się w deklaracjach członków „Solidarności". Przez lata 90. cechowali się oni większym optymizmem co do możliwości obrony interesów pracowniczych niż związkowcy z OPZZ. W połowie 2001 roku sytuacja zasadniczo się zmieniła – 56% członków „Solidarności" uważało, że nie ma żadnego sposobu na obronę interesów pracowniczych w skali kraju. Wśród członków OPZZ zdanie takie wypowiadano rzadziej (40%).

7. W 2000 roku zbadano świadomość ekonomiczną pracowników, liderów związkowych i menedżerów „schyłkowych" działów przemysłu (ciężki, surowcowy, energetyka), którzy byli zatrudnieni w przedsiębiorstwach dotkniętych zwolnieniami grupowymi i w których realizowano programy naprawcze. Okazało się, że pogorszenie sytuacji ekonomicznej nie spowodowało niechęci do gospodarki rynkowej, nie pojawiła się nostalgia za państwową regulacją gospodarki. W świadomości ekonomicznej pracowników zatrudnionych w przemysłach „schyłkowych" dominowało oczekiwanie „przyjaznej gospodarki rynkowej" – takiej więc, której podstawą będzie konkurencja, własność prywatna, będą zwalniani zbędni pracownicy i likwidowane nierentowne przedsiębiorstwa, jednak nie będzie bezrobocia. Kryzysowa sytuacja doprowadziła natomiast do obniżenia przyzwolenia na rozwój inwestycji zagranicznych. W 1991 przeszło połowa robotników przemysłowych (55%) poparła propozycję zakładania przez kapitał zagraniczny nowych przedsiębiorstw. W 1998 roku wskaźnik ten obniżył się do 35% i w 2001 roku u pracowników „schyłkowych" działów do 24%. Równolegle wzrosło poparcie dla umiarkowanego egalitaryzmu (ustanowienia górnej granicy zarobków).

8. Związki były oceniane przez pracowników, menedżerów i fabrycznych liderów związkowych jako stosunkowo słabe i niedostatecznie broniące pracowników. Okazało się, że mają one niewiele wspólnego ze stereotypem organizacji roszczeniowych, konfrontacyjnych lub opanowanych przez nierzetelnych działaczy, traktujących je wyłącznie instrumentalnie. Przy zastosowaniu dwóch skal klasyfikacyjnych (oś relacji związki-zarządy i oś relacji związki – pracownicy) zrekonstruowaliśmy – w przybliżeniu, na które pozwalały wtórne analizy danych – mapę związków. Na skali relacji łączących związki z zarządami przedsiębiorstw (kooperacja – kooptacja – konfrontacja) związki zawodowe, zarówno w dużych badaniach przemysłu z 1998 roku, jak w badaniach przemysłów „schyłkowych", „fordowskich" lokowały się w zdecydowanej większości przypadków po stronie kooperacji. Gdy zestawiono wszystkie rozkłady ocen i opinii respondentów, to okazało się, że w „schyłkowych" działach przemysłu (najbardziej skonfliktowanych) proporcje między organizacjami nastawionymi na kooperację a nastawionymi na konfrontację układały się jak dwie trzecie do jednej trzeciej. Na skali odnoszącej się do relacji między związkami a pracownikami (związki reprezentujące cała załogę – wyłącznie własnych członków – jedynie interes liderów zakładowych) przewagę uzyskały organizacje pasywne lub skupione na partykularnych interesach własnych członków. W badaniach z 1998 roku 31% stanowiły związki starające się bronić wszystkich pracowników, 20% – związki broniące tylko swoich członków, 31% – związki inercyjne nie pełniące w przedsiębiorstwie żadnej roli (dbające jedynie o interesy zakładowych liderów związkowych) a 9% – związki kooptacyjne, podporządkowane dyrekcji. Obraz zakładowych związków zawodowych jest dominowany przez związki współpracujące z zarządami oraz związki inercyjne. Związki konfrontacyjne i walczące o interesy całych załóg stanowią margines. Z zebranych danych wynika, że problemem polskiego ruchu związkowego jest erozja, marginalizacja, słabe wpływy, inercja i podporządkowanie zarządom, nie zaś nadmierne antagonizowanie stosunków przemysłowych i destrukcyjna konfrontacja.

9. Właściciele przedsiębiorstw prywatnych, mimo, że zdecydowanie niechętni związkom zawodowym, odczuwają potrzebę posiadania jakiegoś kanału informacji, którym płynęłyby z dołu do góry postulaty pracowników, natomiast w dół pewne ich oczekiwania wobec pracowników. Połowa pracodawców widzi w swoich firmach miejsce dla instytucji pracowniczego „męża zaufania".

Część II
„Solidarność" i OPZZ – ciążenie przeszłości

1. Związki zawodowe „Solidarność"

„Solidarność" z lat 1980-1981 była pod wieloma względami innym związkiem, niż „Solidarność" odrodzona po 1989 roku. Jest wprawdzie szereg wątków, świadczących o ciągłości, jednak jako związek zawodowy, pracowniczy „Solidarność" przeszła głęboką transformację. Ważnym inwariantowym elementem jest struktura „Solidarności", ukształtowana w roku 1980 oraz poczucie wielkiej reformatorskiej misji nie tyle wobec klasy robotniczej, ile wobec całego społeczeństwa. Zmianie wszakże uległa zarówno treść tej misji, jak społeczne oblicze związku.

Na temat „Solidarności" z lat 1980-81 powstała obszerna literatura, opracowano wiele ważnych generalizacji. W poniższych uwagach nie przytaczam tych wniosków, omawiam przede wszystkim aspekt strukturalny, który nadał „Solidarności" specyficzny charakter, zasadniczo różny od tego, który cechuje związki zrzeszone w OPZZ.

Pierwsza „Solidarność"

„Solidarność" powstała jako forma organizacyjna dla masowego protestu wobec gospodarczych niepowodzeń a także wobec ustroju autorytarnego socjalizmu. Była ona zbudowana (czy raczej spontanicznie się formowała) jako narzędzie walki społeczeństwa ze stosunkowo wąską elitą ówczesnej władzy, broniącą ustrojowego *status quo*. „Solidarność" przyniosła w pierwszym półroczu swego istnienia głębokie zmiany postaw społecznych. Jej narodzinom towarzyszyło żądanie prawdy, sprawiedliwości i autentycznej reprezentacji interesu społecznego, niezależnej od dyktatorskiej władzy partii/państwa. Odchodzono od typowej dla autorytarnego socjalizmu prywatności i większa część społeczeństwa zaczęła myśleć w kategoriach szerszych – własnej grupy społecznej i całego społeczeństwa. Zaczęły zanikać bariery międzyklasowe i powstała niepowtarzalna

sytuacja, gdy wizje oczekiwanego ustroju, wyrażane w kategoriach ogólnych (a nie wyłącznie pod kątem własnego, codziennego interesu) formułowała nie tylko inteligencja, lecz także spora część środowisk robotniczych: „robotnicy przełamali barierę milczenia – i – przynajmniej niektórzy z nich – zaczęli posługiwać się językiem publicznym, zbudowanym wokół symboli a nie konkretu. Do Sierpnia 1980 r. był to język wyłącznie aparatu władzy i inteligencji" (Staniszkis 1983: 333-334). Tym zjawiskom towarzyszyły demokratyczne doświadczenia budowania ogniw władzy wewnątrz „Solidarności" i przełamywania w obrębie organizacji barier międzyklasowych. Dwudziestoparoletni robotnik o średnim wykształceniu zawodowym, lider fabrycznej organizacji „Solidarności", mógł stać się pełnoprawnym partnerem profesora filozofii, co więcej, był czas (chociaż krótki), gdy mówili oni jednym językiem.

Wewnętrzne napięcia w pierwszej „Solidarności" W latach 1980-81 „Solidarność" była masowym ruchem społecznym, do którego należeli ludzie ze wszystkich segmentów struktury społecznej, za wyjątkiem ówczesnej elity władzy, nomenklatury i części średniej warstwy kierowniczej. W pierwszej „Solidarności" byli zarówno specjaliści po wyższych studiach, jak robotnicy po szkołach zawodowych czy pracownicy niewykwalifikowani. Liczebność „Solidarności", sięgająca jesienią 1981 roku od 7 do 10 mln, powodowała, że jej skład społeczny stanowił w zasadzie przekrój ogółu zatrudnionych w zakładach państwowych. Statystyki świadczyły jednak, że członkowie „Solidarności" mieli, zwłaszcza w pierwszym okresie działania związku, pewne cechy specyficzne. Główną, pod względem demograficznym, kategorią byli ludzie młodzi, z grupy wiekowej 20-29 lat oraz mieszkający w miastach liczących ponad 20 tys. mieszkańców. Według, danych przytaczanych przez Marka Kozaka, około 75% członków związku stanowili pracownicy szeregowi. Wśród członków „Solidarności" – ze względu na ich młodość – poziom wykształcenia był nieco wyższy niż wśród ogółu zatrudnionych: „mimo żywiołowego liczebnego rozwoju organizacji, zwłaszcza w początkowym okresie, jej struktura odzwierciedlała pokoleniowy aspekt konfliktu społecznego" (Jarosz 1986, cyt. za Kozak 1989: 124).

Spoistość „Solidarności" zaczęła zanikać jeszcze przed 13 grudnia 1981 roku. Jadwiga Staniszkis pisała, że wiązało się to zarówno z czynnikami geopolitycznymi i interesami aparatu władzy, jak i ponownym zamykaniem się większości ludzi w prywatności, wywołanym zagrożeniem skutkami kryzysu ekonomicznego oraz osłabianiem więzi emocjonalnych z „Solidarnością". W „Solidarności" zaczęły się odtwarzać „stare hierarchie" a formułowanie wizji i programów, wytyczanie celów przejęła inteligencja, zwłaszcza eksperci Komisji Krajowej. Utrudniło to w konsekwencji możliwość wyrażania własnych wartości przez szeregowych członków ruchu. Wprawdzie nadal łączyła definicja przeciwnika, jednak dzielić zaczęły poglądy na temat sposobów prowadzenia walki.

Analizy dokonywane przez socjologów wskazywały, że zróżnicowania demograficzno-społeczne przekładały się na pęknięcie w samym ruchu, oddzielające mentalność robotniczej większości członków „Solidarności" od mentalności kręgów inteligenckich i eksperckich. Mentalność robotnicza odpowiadała w zasadniczym zarysie obrazowi rekonstruowanemu przez polskich socjologów w latach poprzedzających Sierpień, zwłaszcza w dekadzie lat 70. Opis podstawowych cech tej mentalności mógł nastrajać pesymistycznie tych, którzy myśleli o przyszłej transformacji ustrojowej. Wyprowadzali oni wniosek, że uzyskanie społecznego przyzwolenia na głębokie strukturalne zmiany ustrojowe będzie bardzo trudne. W mrocznym okresie „postępującej stabilizacji" z połowy lat 80. Jadwiga Staniszkis pisała, że „struktura myślenia ujawniona w Sierpniu 80 roku unaoczniła, jak dalece Polska przesunęła się na Wschód" a dalej stwierdzała, że nastąpiło wręcz zjawisko „ciążenia ku formom myślenia wykluczającym racjonalność w sensie zachodnim" (1986b).

W ruchu „Solidarności" zetknęły się dwie mentalności: fundamentalistyczna, cechująca jej robotniczy odłam i pragmatyczna, inteligencka. Pierwszej właściwy był moralny kategoryzm i brak elastyczności. Wkraczając w obszar polityki, robotnicy chcieli narzucić jej wymóg moralnej jednoznaczności, wyrugować z niej kompromis z przeciwnikami i gry taktyczne. Fundamentalistyczny odłam „Solidarności" proponował „obraz dychotomiczny, formułowany w kategoriach «dobra» – «zła», «prawdy» – «fałszu», «racji» i jej braku" (Staniszkis 1986b : 185). Mentalność pragmatyczna, cechująca kręgi inteligenckie, nie tylko była elastyczna, ale też można było na jej podłożu kształtować racjonalne i alternatywne wobec ówczesnego socjalizmu wizje ładu społecznego.

W ważnych tekstach, opublikowanych w 1986 roku (Staniszkis 1986a i 1986b) autorka stwierdziła, że konflikt między „Solidarnością" a władzą

miał charakter „nietransformacyjny", co było właśnie pochodną mentalności cechującej robotniczą większość „Solidarności". Wskazywała, że samo społeczeństwo, buntując się, jednocześnie podtrzymywało system – „paradoksalnie – nawet niektóre żądania formułowane w sytuacji buntu (np. dopominanie się administracyjnej redystrybucji dochodów) sprzyja reprodukowaniu się systemu. Taka redystrybucja (...) utrwala konstytutywną dla realnego socjalizmu obecność państwa w sferze stosunków produkcji. Kryzys nie zawsze jest więc sytuacją zmiany: czasem może pełnić rolę regulacyjną, stabilizującą" (Staniszkis 1986b: 173). Opisała ona także wielowymiarową, schizoidalną cechę potocznego myślenia, właściwego także szeregowym członkom „Solidarności". Przykładem tej cechy było np. odrzucanie w kategoriach moralnych systemu jako całości, przy jednoczesnym przyzwoleniu na istnienie wielu, składających się na ten system, instytucji i rozwiązań prawnych.

Inni socjologowie wskazywali na szereg specyficznych cech myślenia, obecnych zarówno u członków „Solidarności", jak u wielu jej liderów. Chcę na pierwszym miejscu wskazać na silnie odczuwaną potrzebę jedności, z czym wiązały się trudności przezwyciężania pojawiających się różnic zdań czy konfliktów. To dało – dobrze opisany przez badaczy – efekt nieliczenia się z odrębnym interesem mniejszości: „głosząc, i to często, potrzebę i wartość pluralizmu, związkowcy wykazywali jednocześnie niską tolerancję dla znacznej rozbieżności poglądów, chcieli, by w każdej sytuacji większość manifestowała się w sposób możliwie pełny, by była większością przytłaczającą; odmienny stan rzeczy traktowany był jako symptom nienormalności i budził niepokój" (Kowalski 1990: 97). Współistniały ze sobą dwa zjawiska. Z jednej strony większość nie umiała sobie poradzić z pojawiającymi się mniejszościami i konfliktami. Skoro interes społeczny i cel ruchu były postulowane jako jednolite, to samo pojawienie się mniejszości, podważającej ten zunifikowany cel, wydawało się podejrzane, łatwo dawało się kwalifikować jako „wroga robota". Z drugiej jednak strony, również status mniejszości był bardzo niechętnie przyjmowany przez tych, którzy z różnych względów zostawali przegłosowani przez większość. Tworzyło to klimat sprzyjający powstawaniu schizm[1]. W tym

[1] To zjawisko miało pewne antecedensy pod koniec pierwszej „Solidarności" a ujawniło się wyraźnie po 1989 roku (gdy uformowały się związki „Solidarność '80" i „Sierpień '80").

kontekście Hanna Świda – Ziemba pisała o mentalności totalitarnej cechującej myślenie opozycyjne wobec ówczesnego systemu[2].

Pojawiające się w pierwszym okresie działalności różnice przełożyły się w latach późniejszych na dystanse między „Solidarnością" ekspertów i „Solidarnością" robotników, co było do pewnego stopnia skorelowane z różnicami między ruchem społecznym, niosącym misję modernizacji kraju a związkiem zawodowym wypełniającym funkcje ochrony pracowników.

Kształtowanie się struktury W pierwszej „Solidarności" pojawiły się problemy struktury związku a zarazem podjęte wówczas rozstrzygnięcia okazały się trwałe. Przy zadaniach, jakie stawiała sobie „Solidarność", zwłaszcza w warunkach stosunkowo małego różnicowania międzygrupowego (klasowego, warstwowego) i, widocznego z dzisiejszej perspektywy, stosunkowo zunifikowanego wzoru społecznych wartości, najskuteczniejszą strukturą dla związku była organizacja scentralizowana, oparta na regionach jednoczących ogół członków związku na danym terenie i jedynie w niewielkim stopniu wyodrębniająca interesy poszczególnych grup społeczno – zawodowych. W okresie inicjalnym w „Solidarności", szybko „zlepiającej się" z organizacji spontanicznie powstających w środowiskach lokalnych, rozpowszechnione były jednak obawy przed ograniczeniem związkowej autonomii przez jakąś nową „Centralną Radę Związków Zawodowych". W okresie powoływania Komisji Porozumiewawczej (wrzesień 1980 r.) zakładano, że nowe związki będą organizowane w układzie terytorialnym, przy pełnej autonomii regionów. Instancja centralna miała pełnić wyłącznie funkcje reprezentacyjne i koordynacyjne: „struktura związku miała trzy szczeble (zakładowy, regionalny i krajowy) w zasadzie autonomiczne i luźno ze sobą powiązane. W istocie NSZZ „Solidarność" był

[2] Pod koniec lat 80. Hanna Świda-Ziemba pisała: „Przystępując (...) do analizy aktualnej mentalności społeczeństwa polskiego pragnę zwrócić też uwagę na pewien paradoks. Otóż niektóre nastawienia mentalne wytworzone przez uczestnictwo w systemie totalitarnym *umocniły się*, bądź nabrały wyrazu dzięki funkcjonowaniu w latach 1980/81 jawnego ruchu „Solidarność", a także dzięki późniejszym latom „Oporu". A przecież okres ten można uznać za źródło rodzenia się postaw *antytotalitarnych*, narastania buntu i tendencji podmiotowo-kreacyjnych. Dlaczego więc stawał się on zarazem źródłem umocnień i uprawomocnienia moralnego mentalności totalitarnej? Proces ten wynikał – jak to oceniam – z faktu, że cały Ruch Sprzeciwu kształtował się *wewnątrz* systemu totalitarnego, musiał więc nosić jego znamiona, poruszać się w jego kanałach, był przez jego istnienie ściśle określony". (1990: 363-364).

federacją związków regionalnych, a podstawową jednostką organizacyjną były organizacje zakładowe" (Kozak 1989: 123).

Wraz z upływem czasu coraz silniej zaczynały się zaznaczać interesy branżowe. Działo się to już mocą faktu, że w ośrodkach przemysłowych, a także w tzw. przedsiębiorstwach kluczowych, o licznych załogach, było znacznie więcej członków „Solidarności", niż w pozostałych środowiskach. To powodowało, że musiano odstępować od czystej struktury terytorialnej na rzecz struktury mieszanej. Z drugiej jednak strony wymogi pogłębiającego się sporu z władzą a także konieczność przeciwstawienia się, podejmowanym przez służby specjalne, akcjom prowokacyjnym, nasilały dążenia Komisji Krajowej do scentralizowania działania związku – nie tylko koordynowania akcji lokalnych, lecz także ich inicjowania i kontrolowania. Te dążenia spotykały się jednak stale z krytyką ze strony władz regionalnych, dążących do utrzymania jak największego zakresu autonomii. Przedmiotem krytyki, zgłaszanej także przez komisje zakładowe związku, był niewybieralny aparat Komisji Krajowej oraz eksperci, podejrzewani o manipulowanie związkiem. Ten wątek podziałów, jak okazało się, miał głębszy wymiar, rzutujący na dalsze losy „Solidarności", który ukształtował późniejszą sprzeczność między misją reformatorską a funkcją ochrony interesów pracowniczych. Niezależnie od wspomnianych napięć i pęknięć, „Solidarność" ukształtowała się jako związek ogólny i stosunkowo scentralizowany.

Szok stanu wojennego

Stan wojenny spowodował różnorodne konsekwencje, z których dla naszego tematu szczególnie ważne są dwa: zmiany w świadomości ekonomicznej oraz podziały w środowisku „Solidarności". O świadomości ekonomicznej, traktowanej jako wskaźnik zróżnicowań grupowych była już mowa. Tutaj przypomnę tylko pewien wymiar tej świadomości, którego ewolucja, jak się okazało, ułatwiła późniejsze wprowadzenie gospodarki rynkowej.

Z badań prowadzonych w drugiej połowie lat 80. na temat poglądów ekonomicznych pracowników przemysłu, zwłaszcza robotników, wynikało, że w środowisku robotniczym, w latach 1980-1981 nastąpiło stosunkowo głębokie pęknięcie. Przebiegało ono wzdłuż linii oddzielającej zbiorowość określoną przez nas mianem kręgu „Solidarności" od tych robotników, którzy w większym lub mniejszym stopniu manifestowali lojalność wobec władz stanu wojennego. Kryterium wydzielania grup było uczestnictwo (bądź nie) w związkach należących do OPZZ i do PZPR. Uczestnicy kręgu „Solidarności" byli tymi, którzy w połowie lat 80. deklarowali należenie w latach 1980-1981 do „Solidarności", a później nie wstąpili do związków OPZZ, ani też nie należeli do PZPR. Ten układ deklaracji korelował ze specyficznym zestawem preferencji ekonomicznych. Jego główną osią była wizja rynku, jako instytucji doskonałej, nie pociągającej za sobą społecznych uciążliwości. Jak wspomniałem, mit ten został opisany, na podstawie badań z 1980 roku, przez Lenę Kolarską-Bobińską i Andrzeja Rycharda.

Można ostrożnie wnioskować, że scharakteryzowana przez Jadwigę Staniszkis mentalność blokująca transformację (moralne odrzucenie ówczesnego systemu przy jednoczesnym poparciu kluczowej roli państwa w gospodarce), ulegała w kręgu „Solidarności" przeobrażeniu na mentalność ograniczonego przyzwolenia na transformację rynkowo-kapitalistyczną. Polegała ona na poparciu rynku, konkurencji, prywatyzacji, otwarcia kraju dla kapitału zagranicznego, jednak przy silnie zinternalizowanym przeświadczeniu, iż taka modernizacja nie przyniesie skutków ujemnych. Gdy podczas rozmów wysuwano wobec zwolenników tego poglądu sceptyczne uwagi, dotyczące właśnie społecznych kosztów rozwiązań rynkowych (zwłaszcza masowego bezrobocia), ci odrzucali je zdecydowanie. Na marginesie – nastroje te, panujące w kręgu „Solidarności", trafnie oddaje tytuł książki, opisującej zawód, spowodowany nieoczekiwanymi uciążliwościami gospodarki rynkowej: „A miało być tak pięknie" (1994).

Z badań z serii „Polacy", prowadzonych przez cała dekadę lat 80. (organizowanych przez Władysława Adamskiego) wynikało, że ówczesna władza, starająca się wprowadzić reformy ekonomiczne, napotykała na istotną barierę. Grupy społeczne, na których opierała się ona, były w większym lub mniejszym stopniu przeciwne reformom, natomiast ich zwolennicy byli jednocześnie nastawieni opozycyjnie wobec władzy partii/państwa.

Druga „Solidarność"

Wielu liderów „Solidarności", a także identyfikujących się z tym związkiem ekspertów, miało świadomość dwoistej roli związku, w którym od momentu powołania rządu Tadeusza Mazowieckiego realnie współistniała funkcja reformowania kraju z funkcją związkowej ochrony pracowników. Był to jeden z podstawowych problemów elity NSZZ „Solidarności". Władze związku po 1989 roku miały poczucie misji reformatorskiej, z czym wiązało się, jak wiele wskazuje, silne uwewnętrznienie obaw przed odrodzeniem się potężnej liczebnie organizacji, podobnej do tej, jaką była „Solidarność" w latach 1980-81. Szereg przesłanek dowodzi, że elita związku, niosąc misję uczynienia z Polski normalnego kraju demokratycznego i rynkowo-kapitalistycznego, świadomie zerwała z tym, co można nazwać socjaldemokratycznym etosem pierwszej „Solidarności" a także przeciwstawiła się gwałtownemu wzrostowi członkostwa. Oto zdanie przewodniczącego jednego z regionów, cytowane przez respondenta: *jak za dużo będziemy mieli członków, to zatrzymamy reformy.*

Działacze, identyfikujący się z reformatorską rolą „Solidarności", nazwani złośliwie przez jednego z liderów zakładowej „Solidarności" *misjonarzami*, wiedzieli jeszcze przed zmianą ustroju lub szybko zorientowali się po powstaniu rządu Tadeusza Mazowieckiego[3], że unowocześnienie gospodarki polskiej musi pociągnąć za sobą duże koszty społeczne. Będzie je ponosić cała klasa pracownicza, zwłaszcza jej robotniczy odłam. Egzystencjalne, bieżące interesy milionów ludzi będą musiały zostać „wzięte w nawias", aby kraj mógł przejść proces transformacji. Swoją misję widzieli oni, między innymi, w realizacji i wspomaganiu reform, chociaż oznaczało to, że przyjdzie im sprzeniewierzyć się roli związkowców[4]. Tak

[3] W drugiej połowie lat 80. w paryskiej Kulturze ukazało się kilka artykułów, w których autorzy rozważali szansę modernizacji gospodarki przy istnieniu silnej robotniczej „Solidarności".

[4] Jest to ciekawy problem, który parę razy przewinął się w rozmowach z liderami „Solidarności", a który ma odniesienia do wyników dawnych badań naszego zespołu. W latach 80. pracownicy związani z pierwszą „Solidarnością" a niechętni ówczesnemu systemowi, byli w większości zwolennikami demokracji a także reform rynkowych, prywatyzacji, odrzucenia monocentrycznego ładu gospodarczego. Zarazem cechowali się oni bardzo wysokim poziomem wiary, że reformowanie gospodarki nie pociągnie za sobą większych uciążliwości społecznych, bezrobocia itd. W 1989 roku wydawało się jeszcze, że nawet jeżeli proces reform będzie uciążliwy, to kłopoty potrwają kilka miesięcy (pół roku, rok). W tym optymizmie podtrzymywał społeczeństwo Leszek Balcerowicz. Okazało się po upływie mniej więcej roku – półtora, że proces transformacji będzie trwał

się zresztą złożyło, że liderzy ci, gdy trafili do polityki, porzucali szybko balast roli związkowej, a niekiedy nawet zatracali wrażliwość społeczną. Byli oni potem ostro krytykowani przez swoich byłych kolegów z organizacji związkowych za to, że *na karkach ludzi pracy wspięli się do władzy.* Lider związkowy powiedział: *ludzie z «Solidarności» wiedzieli, że trzeba demokracji i gospodarki rynkowej. A to się kłóci z ideą związku, bo związek ma ochraniać pracowników i pomagać pracownikom, żeby im pracodawca nic złego nie zrobił. (...) Cała polska „Solidarność jest naznaczona tym, że musiała ludzi przeprowadzić przez trudne chwile i tego jej* (ludzie) *nie zapominają.* Podczas badań środowiska robotniczego w pierwszej połowie lat 90. nieustannie spotykaliśmy się z krytycznymi wypowiedziami robotników na temat działań elity związkowej: *ja nie wierzę, że ci profesorowie, co nas prowadzili, to nie wiedzieli, jak to wygląda. Tylko nam mózgi „lasowali", a sami dobrze wiedzieli. Tak nas prowadzili, że ja teraz może wcale nie będę miał roboty, będę musiał chodzić żebrać.* A oto wypowiedź innego robotnika z tego samego okresu: *po sierpniu byłem w zakładzie znanym „solidarnościowcem". Stale dodawałem ludziom otuchy. Miałem takie przemówienia – jak wiedziałem, że wątpią w to, co mówi Wałęsa, w całą „Solidarność", to zatrzymywałem maszynę i zaczynałem mówić, żeby się nie poddawać, żeby walczyć ze złem. A teraz to boję się wychodzić na halę, bo mi mówią – „człowieku, ty mówiłeś tak, a widzisz, co się teraz dzieje". I teraz świecę za tamtych oczami.* (Gardawski, Żukowski 1994: 86-87).

Przedstawione pęknięcie w „Solidarności" wiązało się, między innymi, ze zmianami składu związku. Przede wszystkim po 1989 roku do „Solidarności" nie powrócili przedstawiciele inteligencji, zwłaszcza technicznej, a także pracownicy o najniższym statusie, którzy w latach 1984-1989 wstąpili do związków afiliowanych przy OPZZ.

Podczas badań w roku 2001 przeprowadziliśmy wywiad z liderem „Solidarności", który potwierdził, że organizacja miała po 1989 roku „przymknięte drzwi", ale wystarczyło je szerzej otworzyć, by przeszli do niej

długo i pociągnie spore koszty. Ważne jest to, że liderzy „Solidarności" pozostali lojalni wobec reformy i zaczęli głosić konieczność poniesienia przez społeczeństwo niezbędnych wyrzeczeń. Na marginesie trzeba przypomnieć, że większość Polaków również pośrednio zaakceptowała konieczność wyrzeczeń i społeczne trudności nie spowodowały wycofania poparcia dla gospodarki rynkowej.

członkowie OPZZ: *ja byłem przewodniczącym komisji zakładowej* (w 1989 roku) *i musiałem się bardzo mocno namęczyć, żeby przepchnąć uchwałę, że wszystkich przyjmujemy do związku, kto chce. Był taki pan, który po paru latach przyznał mi rację, ale wtedy kategorycznie nie chciał przyjmować tych, którzy byli w partii, w OPZZ itd. Jednak przegłosowaliśmy uchwałę, że wszystkich, którzy składają deklaracje, przyjmujemy do „Solidarności". To spowodowało, że w ciągu roku wszyscy z OPZZ przepisali się do „Solidarności". Ostatni przewodniczący OPZZ napisał do dyrektora, że rozwiązuje OPZZ w zakładzie pracy, bo „Solidarność" dobrze reprezentuje pracowników. A jak się wtedy ludzie z OPZZ i z partii się cieszyli, kiedy poszliśmy do nich i zaprosiliśmy do „Solidarności.* Taka polityka zakładowej komisji odrodzonej „Solidarności" była jednak bardzo rzadko spotykana. Prowadząc liczne badania nie spotkałem innego przypadku o pełnym „otwarciu drzwi" wobec członków OPZZ.

Druga „Solidarność" w przemyśle stała się, w większym stopniu niż pierwsza, związkiem wykwalifikowanych robotników. Do „Solidarności" wróciło niewielu specjalistów a także mniej, niż można było oczekiwać, pracowników niewykwalifikowanych. Ci pierwsi pozostali poza związkami, drudzy już należeli do związków OPZZ i z różnych względów ich nie opuścili[5]. Ujmując rzecz w dużym skrócie, efekt pozostania niektórych grup pracowniczych poza związkami brał się z dwóch zjawisk: specjaliści, zwłaszcza inteligencja techniczna, ale także humanistyczna, nie musiała po 1989 roku szukać formy zastępczej, jaką była w latach 1980-81 „Solidarność", aby realizować swoje aspiracje społeczne czy polityczne[6] (zwracali na to uwagę liderzy „Solidarności" rozważający problem wycofywania się ze związku specjalistów). Z kolei dawni członkowie „Solidarności", którzy w latach 1983-1989 zapisali się do OPZZ, nie wrócili do „Solidarności" głównie z tego powodu, że drzwi zastali przymknięte. Ponadto „Solidarność" odtwarzała się w dużych przedsiębiorstwach, natomiast wiele małych komisji zakładowych, istniejących w mniejszych firmach przed stanem wojennym, nie reaktywowało działalności.

[5] Zob. J. Gardawski, L. Gilejko, T. Żukowski, *Związki zawodowe w przedsiębiorstwach przemysłowych. Działacze i członkowie związków o swych organizacjach, gospodarce i polityce.* Warszawa 1994.

[6] Jadwiga Staniszkis pisała, że już pod koniec działalności pierwszej „Solidarności" zaczęły się w niej pojawiać odśrodkowe tendencje polityczne i powstało około 10 nieoficjalnych partii.

Problemy struktury drugiej NSZZ „Solidarność"

Dzisiejsza struktura związku ma dwa wymiary: regionalny (tradycyjny) i branżowy, dodany do struktury regionalnej już w czasie powstania organizacji, lecz istotnie wzmocniony w latach 90. Układ regionalny łączy komisje zakładowe działające na danym terenie. Układ branżowy na najniższym poziomie składa się z sekcji, do których wchodzą komisje zakładowe przedsiębiorstw z poszczególnych działów gospodarki – np. motoryzacyjnej, stoczniowej, węgla kamiennego, służby zdrowia, placówek oświatowych. Te szczegółowe sekcje wchodzą do 21 sekretariatów łączących pokrewne działy. Sekretariaty są reprezentowane (przez swoich przewodniczących) w Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność". Np. takie sekcje jak górnictwo węgla kamiennego, brunatnego, rud cynku i ołowiu, przedsiębiorstw robót górniczych, przeróbki węgla, produkcji energii, przesyłu energii i jej sprzedaży tworzą sekretariat górnictwa i energetyki. Sekcje branżowe, zależnie od potrzeb, mogą mieć sekcje terenowe, funkcjonujące na poziomie regionów.

Podczas rozmów z liderami „Solidarności" różnych szczebli oraz z ekspertami związkowymi spotykaliśmy się z szeregiem różnych opinii i ocen dotyczących struktury NSZZ „Solidarności". Czynnikiem, który wpływał na te opinie, chociaż nie zawsze był wprost prezentowany, była ogólna ocena konkretnych funkcji wypełnianych przez dwa wymiary struktury związku. Przy tym komisja krajowa i władze regionalne były krytykowane powszechnie ze względu na ich uwikłanie polityczne. Pod adresem struktury branżowej wysuwano z kolei zarzuty, że reprezentuje głównie jeden z segmentów polskiej klasy pracowniczej: robotników przemysłowych (wielkoprzemysłowych) i w rezultacie interesy innych, słabszych grup pracowniczych, schodzą na dalszy plan.

Struktura regionalna związku a polityczna rola „Solidarności"

Nasi rozmówcy często krytykowali istniejącą strukturę regionalną i wieńczące ją ogniwo krajowe, chociaż pojawiały się w tym kontekście także wypowiedzi umiarkowanie akceptujące. Ogólnie ujmując, ton krytyki nie dotyczył samego schematu organizacyjnego (ten był z reguły oceniany jako dobry, nawet wzorcowy), lecz sposobu, w jaki w aktualnych

polskich warunkach był on wykorzystywany przez elitę „Solidarności" i jak rzutowało to na związkowe funkcje NSZZ „Solidarności". Używam czasu przeszłego, gdyż wiosną 2001 roku „Solidarność" przestała być kluczowym członkiem AWS, chce też zmienić swoje usytuowanie w polityce.

Jeden z naszych ekspertów określił sytuację jako podwójnie patologiczną. Z jednej strony elity NSZZ „Solidarności" stale podejmowały misję gruntowania w kraju prawicowego obozu politycznego i do tego celu mobilizowały siłę związku zawodowego. Podejmując te działania związek faktycznie wypełniał funkcję partii politycznej. W statucie NSZZ „Solidarność" nie ma nawet słowa na temat tych, realizowanych od lat, celów politycznych. Ekspert wymienił podstawowe definicyjne cechy partii politycznej i wykazał, że „Solidarność" posiadała je wszystkie. Zwieńczeniem roli politycznej związku było wysunięcie urzędującego przewodniczącego związku na stanowisko prezydenta. Był on zarazem człowiekiem, który już kilka lat wcześniej stał się nieformalnym sternikiem rządu: *sytuacja doszła do pewnego kresu, paleta możliwości ewolucyjnych wyczerpała się i związkowi pozostaje albo zdecydowanie cofnąć się, albo jawnie przekształcić się w partię polityczną.*

Z drugiej strony NSZZ „Solidarność" jest potężnym związkiem zawodowym, ma milionową klientelę, liczne komisje zakładowe, struktury branżowe o charakterze typowo związkowym, system szkoleń związkowych itd. Co więcej, sama elita związkowa była podzielona, istniała wcale niemała grupa liderów działających na różnych szczeblach struktury związkowej, którzy identyfikowali się raczej z orientacją związkową niż polityczną. Orientacje związkowe były jednak – przynajmniej do ostatniego czasu – w defensywie, były tłumione przez nurt polityczny związku. W efekcie związki zostały „usidlone" w wyraźnie schizofrenicznym układzie (jak nam wprost mówili niektórzy eksperci): związek zawodowy przyczynia się do reform politycznych i ekonomicznych, podważających często dotychczasowe podstawy bytu dużych grup zawodowych, których przedstawiciele licznie należą do tego związku.

Sytuacja była dodatkowo komplikowana przez nietrwałość, chwiejność relacji między rolą związkową i polityczną. „Solidarność" pełniła funkcję kluczowej – dla prawej strony sceny – partii politycznej, jednak w każdej chwili mogła być destabilizowana w tej funkcji przez napór żywiołu związkowego. W rezultacie *RS AWS stał się dla innych partii, wchodzących z nim w związek, partnerem fikcyjnym w tym sensie, iż był postrzegany jako przykrywka związków zawodowych, w których Komisja Krajowa była, potencjalnie przynajmniej, instytucją kierującą.*

Podczas wywiadów przedstawiono wiele poważnych zarzutów pod adresem politycznej roli związku zawodowego. Wskazano więc, że zjawisko bezpośredniego uczestnictwa „Solidarności" w polityce wywarło destrukcyjny i długookresowy wpływ na instytucje dialogu i negocjacji między głównymi aktorami (czy partnerami) społecznymi. Chodziło przede wszystkim o komisję trójstronną, która potencjalnie miała stanowić nie tylko forum negocjacji i uzgadniania stanowisk, lecz także być ważną platformą kształtowania partnerów, zdobywania przez nich tożsamości, edukowania stron zaangażowanych w negocjacje, tworzenia podstaw dla instytucjonalizacji konfliktu przemysłowego itd. Oczywiście tylko taka komisja trójstronna, która byłaby umocowana ustrojowo i posiadała realne kompetencje, mogłaby doprowadzić do wyłonienia przez związki zawodowe wysoko profesjonalnej i stabilnej reprezentacji (podobnie jak tylko taka komisja mogłaby wymusić odpowiednie zorganizowanie się pracodawców). Bezpośredni udział „Solidarności" w rządzeniu krajem po roku 1997 doprowadzić miał, zdaniem rozmówców, do zaniku instytucji komisji trójstronnej. Można dodać, że pociągało to za sobą zatrzymanie ważnego procesu demokratyzacji gospodarki, zbliżającego nas do modelu społeczeństwa obywatelskiego[7].

Bezpośredni udział związku w polityce pociąga za sobą także ujemne konsekwencje dla misji, którą „Solidarność" podjęła, czyli dla konsolidowania i ukierunkowania prawej strony sceny politycznej. Obóz prawicy „dostał się w ręce" związku zawodowego o zasadniczo robotniczym charakterze, w którym powstawał coraz większy rozziew między reformatorską elitą a sfrustrowaną większością szeregowych członków i komisji zakładowych. Związek – również w swojej pracowniczej części – ma prawicowe oblicze, gdyż podtrzymuje przekonania religijno-narodowe i jest osto-

[7] Zdanie to wypowiedział ekspert związany z „Solidarnością", chociaż odpowiadało one tonowi krytyk formułowanych w środowisku OPZZ: „po sformułowaniu rządu przez premiera Jerzego Buzka (...) nastąpiły drastyczne przejawy łamania praw związkowych, a także niechęć do rozmów i konsultacji ze związkami zawodowymi innej opcji niż „Solidarność" w: *Czarna księga dialogu społecznego w Polsce*. materiał powielany OPZZ, luty 2001 r.

ją tego, co Stefan Świeżawski nazywał polskim, nacechowanym mentalnością kontrreformacji, katolicyzmem „sarmackim" (1999 : 89). Ludzie „Solidarności" są przywiązani do instytucji rodziny, do idei wspólnot lokalnych podtrzymujących tradycyjne wartości itd. Niezależnie od tego, w jakim zakresie kościół katolicki jest w stanie wpłynąć na postawy i zachowania związkowców (uważa się, że w stopniu niewielkim), wrześniowa pielgrzymka świata pracy do Częstochowy czy górnicza pielgrzymka do sanktuarium Matki Boskiej Piekarskiej to bardzo ważne czynniki integracji i identyfikacji NSZZ „Solidarności"[8]. Zarazem jednak związek jest bardzo wrogi liberalizmowi, pojęcie to stało się synonimem wszystkiego co nieswojskie i groźne. Powoduje to, że znaczna część partii prawicowych czuła się w AWS, zdominowanej przez związek zawodowy, „nie u siebie".

Zdaniem jednego z ekspertów błąd popełniono bezpośrednio po przegranych przez Mariana Krzaklewskiego wyborach prezydenckich. Polegał on na tym, że nie stworzono wówczas jednolitej partii politycznej. W tym czasie była szansa na zbudowanie silnej partii o profilu chadeckim, wyrastającej z „Solidarności", ale już pozbawionej związkowej „kuli u nogi". Zarazem pojawiła się szansa na wywikłanie związku zawodowego z gorsetu, jaki narzucało mu pełnienie roli społecznego zaplecza rządzącej w kraju koalicji.

Zatrzymajmy się przy kolejnej bardzo ważnej konsekwencji upolitycznienia „Solidarności", mianowicie względnym zablokowaniu jej funkcji związkowych, artykulacyjnych. Zanotowaliśmy pogląd, że górnicy dlatego załatwiali swoje problemy na ulicy i przez blokadę torów kolejowych, nie zaś w drodze wykorzystania swoich oficjalnych, instytucjonalnych kanałów, *bo dawno machnęli ręką na krajówkę: to im nic nie przynosi, bo w krajówce siedzą politycy a nie działacze związkowi.* Ten sam ekspert przedstawił ciekawy przykład zjawiska zaniku funkcji artykulacyjnej: *w 1999 roku sekretariat przemysłu chemicznego dwukrotnie zwracał się z apelami do rządu o podjęcie natychmiastowych rozmów i opracowanie*

[8] Jeden z ekspertów tak o tym powiedział: *socjaliści od Bugaja dlatego przegrali w „Solidarności", że masy członkowskie odrzuciły antyklerykalną „postępowość" na rzecz katolicyzmu. Daniel Podrzycki ma „na pieńku" z Kościołem i to stanowi barierę nie do przeskoczenia dla „Sierpnia „80". (...) Jest pielgrzymka świata pracy do Częstochowy (...) i jest sama „Solidarność" i chłopcy z Bełchatowa, ale się wtedy wstydzą i mają transparent „Kopalnia węgla brunatnego Bełchatów" a nie „Sierpień '80".*

jakiegoś programu restrukturyzacyjnego jednej z sekcji chemii i (działacze) *zagrozili, że jeżeli nie będzie reakcji, to oni się zwrócą do komisji krajowej z apelem o wszczęcie procedury sporu zbiorowego. Do kogo oni się zwracają po to, żeby rozmawiać z rządem – zwracają się do krajówki, krajówka to Krzaklewski, a Krzaklewski to „superpremier" rządu – no to znaczy, że on sam ze sobą ma rozmawiać, wiadomo, że to będzie zablokowane, bo ważniejsze są inne resorty, branże priorytetowe, gdzie indziej się pali.*

Po obu stronach, zarówno politycznej jak i związkowej, mamy do czynienia z układem dysfunkcjonalnym. „Solidarność" przestaje być kanałem artykulacji interesu komisji zakładowych czy sekcji a zarazem nie jest w stanie dobrze wywiązać się ze swej misji politycznej.

Upolitycznienie związku i udział w rządzie są także bardzo ostro krytykowane przez liderów związkowych niższego szczebla. Uważają oni, że rząd noszący „logo" „Solidarności" w rzeczy samej sprzeniewierzył się związkowi, przerzuca na szeregowych pracowników największe koszty, związane z reformami a także prowadzi złą, nieudolną politykę ekonomiczną, za którą przychodzi płacić związkowcom. Łatwo można spotkać się z zarzutami o makiawelizm klasy politycznej, zwłaszcza polityków z Unii Wolności, którzy dzięki wciągnięciu „Solidarności" do rządu zablokowali faktycznie szansę na reprezentowanie przez związek interesu społecznego.

Polityczne uwikłanie „Solidarności" pociągało za sobą jeszcze jedną konsekwencję, mianowicie związki stały się „rekrutacyjna bazą" dla polityki i dla gospodarki. Przechodzenie osób, które pełnią role związkowe do innych obszarów działalności, jest zjawiskiem powszechnym na świecie. Problem „Solidarności" polegał, jak powiedział jeden z ekspertów, na instytucjonalizacji drogi awansu z pozycji lidera „Solidarności" na pozycje w administracji rządowej, w zarządach przedsiębiorstw itd. Działacz „Solidarności" mógł liczyć – i często nie mylił się, że funkcja związkowa otworzy mu drogę do pozazwiązkowych struktur, do świata polityki. Pojawiło się zjawisko, określone jako „nowa nomenklatura". Okazywało się także stosunkowo często, że zmiana ról powodowała odrzucenie wrażliwości społecznej. Neofici, zajmując miejsca po drugiej stronie stołu, porzucali całkowicie swą wcześniejsza aksjologię.

Powyżej przedstawiłem argumenty krytyczne, jakie zgłoszono przeciwko upolitycznieniu związku. Spotkać się można jednak także z argumentami umiarkowanie popierającymi, które są wprawdzie rzadziej głoszone, ale nie są też, jak się wydaje, incydentalne. Argumenty te pojawiają się u tych, którzy spoglądają na sytuację od strony misji transformowania polskiej gospodarki i przebudowy siatki instytucji. Przyjmując ten punkt widzenia stwierdza się, że schizofreniczna sytuacja narzucona „Solidarności" (połączenie misji reformatorskiej i związkowej z przewagą pierwszej) była czynnikiem zdecydowanie sprzyjającym modernizacji kraju. Łatwo można sobie wyobrazić skutki buntu tego najsilniejszego związku zawodowego wobec działań reformatorskich, zwłaszcza tych, które były najboleśniej odczuwane przez polską klasę pracowniczą. Uwikłanie związku w politykę i przyjęcie przezeń misji reformatorskiej przyniosło Polsce w efekcie względny pokój społeczny. Inną jest sprawą, że wielka szansa, jaką dał rozejm ze związkami (czy może raczej rozejm z robotniczą frakcją związków) nie została przez rząd Jerzego Buzka dobrze wykorzystana. Podstawowy argument, głoszony przez tych liderów i ekspertów „Solidarności", którzy mają poczucie misji reformatorskiej wobec całego społeczeństwa wskazuje, że udział związku w świecie polityki pozwalał skutecznie osłaniać proces reformowania kraju i to w dwojaki sposób. Po pierwsze: forsując niepopularne często, transgresyjne reformy, których pozytywne skutki będzie można odczuć dopiero po długim czasie. Po drugie, blokując ewentualne protesty społeczne, związane z bieżącymi kosztami reform[9].

Na zakończenie tego wątku należy dodać informację o poglądach liderów szczebla zakładowego, którzy mówili nam, że dzięki bezpośredniemu „podłączeniu" związków zawodowych do polityki, sekcje „Solidarności", a nawet ważne komisje zakładowe, mogą w sytuacjach awaryjnych bezpośrednio prowadzić lobbing w sejmie i w rządzie, mogą doprowadzać do rozwiązań korzystnych dla swoich grup pracowniczych.

[9] Wydaje się, że tego typu postawy były reakcją liderów „Solidarności" na względne niepowodzenie części reform podjętych przez rząd Jerzego Buzka. Niezależnie jednak od tego, jak oceniać reformy, z pewnością wprowadzaniu ich towarzyszyło poczucie misji u czołowych liderów „Solidarności". Niestety, jak powiedział jeden ze związkowców: *zawsze jest dużo Bagsików i Gąsiorowskich, którzy wykorzystają naiwnych misjonarzy.*

Struktura regionalna a struktura branżowa

Przedmiotem dyskusji jest problem relacji między dwoma wymiarami struktury „Solidarności" oraz między silnymi komisjami zakładowymi w słabych regionach. Argumenty za i przeciw istnieniu struktury, w której zdecydowaną dominację zdobyły regiony, były rozłożone w miarę równomiernie: równie często spotkałem się z wypowiedziami popierającymi istniejącą strukturę, jak krytykującymi ją. Często wypowiedzi układały się w schemat „tak, ale", mianowicie zwolennicy aktualnej przewagi wymiaru regionalnego nad branżowym dostrzegali słuszność niektórych krytyk nadmiernej regionalizacji, podobnie jak zwolennicy uwolnienia branż z regionalnej obręczy zdawali sobie sprawę, że przynajmniej w pewnych sytuacjach silny, scentralizowany i sięgający szczytów władzy politycznej związek jest niezbędny dla realizacji interesu branżowego.

Przeciwko istniejącej strukturze wysuwano argumenty, zwłaszcza ze strony liderów komisji zakładowych, że struktura regionalna jest zbytnio upolityczniona i trudno poprzez nią „przebić się" i realizować interesy konkretnych grup pracowniczych: *w służbie zdrowia są sekcje regionalne i jest sekcja krajowa, która wchodzi w skład sekretariatu. I sekretariat i sekcja krajowa zwracali uwagę, że system wynagrodzeń jest zły. (...) Dopiero duże konflikty wymusiły wprowadzenie tego, co było* (już) *w lipcu ubiegłego roku postulowane przez „Solidarność" służby zdrowia* – (wówczas) *bez żadnego efektu, dopiero konflikt spowodował, że rząd zdecydował się na to rozwiązanie. (...) Sekretariaty i sekcje mogą lepiej prowadzić sprawy związkowe (...) lepiej się na tym znają, mają ludzi itd. Natomiast umocowanie jest niestety w regionach i komisji krajowej, bo wejście w spór z rządem czy pracodawcą może podjąć tylko komisja krajowa a na niższym szczeblu zarząd regionu".* Zdaniem kilku naszych rozmówców, powinna dominować struktura branżowa, aby podejmować decyzje o sporach zbiorowych itd. Natomiast struktura regionalna może pełnić funkcje drugorzędne i służebne, w każdym razie nie może zajmować się polityką na tę skalę, jak obecnie. Region rodzi różnice interesów i spory, które czasem przybierają postać przetargu między branżami; interesy niektórych słabszych lub gorzej reprezentowanych w regionie branż mogą być pomijane. Stąd postulat, by merytoryczne kwestie załatwiać w branży. Lider komisji zakładowej przedstawił to następująco: *struktury regionalne po-*

winny być tylko na tej zasadzie, że pełnią role zaplecza ekspercko-intelektualnego i nic więcej. Możemy sobie robić kogiel-mogiel, tylko kogiel – mogiel nie każdemu smakuje. W regionie jest nauczyciel i lekarz i hutnik. Nakładają się interesy, wiadomo, że branże mają różne interesy, niekonieczne zbieżne, dyskusje, spory, podjazdy. Całkiem inaczej jest, kiedy spotyka się tylko branża. Nie waham się powiedzieć, ale o 50% jest mniej zbędnych dyskusji w takiej sekcji czy sekretariacie. Wysuwano także inny argument: struktury branżowe blokują porozumienia międzyzwiązkowe na ponadzakładowym szczeblu (zwłaszcza z OPZZ), a takie porozumienia są w branży często bardzo potrzebne, zwłaszcza gdy pojawia się zagrożenie dla przedsiębiorstwa czy grupy przedsiębiorstw: *ważne jest, żeby się odpowiednio zorganizować w skali kraju. Źle jest, że nie ma dialogu z drugą ważną centralą. Właściwie nie ma dialogu, ciągle jest spór. Z OPZZ na poziomie przedsiębiorstw dogadujemy się, wyżej nie* – powiedział jeden z zakładowych liderów „Solidarności".

Eksperci dostrzegali trudności wynikające nie tylko z dysproporcji między reprezentacją interesów branż a strukturami regionalnymi, lecz także między silnymi komisjami zakładowymi a słabszymi regionami. Powodowało to wzmocnienie się tendencji odśrodkowych. Znane są liczne przypadki, gdy całe lub prawie całe komisje zakładowe „Solidarności" przechodziły np. do „Sierpnia '80", bowiem uznawały, że władze regionalne lub krajowe nie realizowały ich grupowych interesów bądź realizowały je niedostatecznie.

Za aktualną strukturą i dotychczasowym prymatem struktury regionalnej nad branżową przemawiały natomiast argumenty makrogospodarcze. Uznawano, że w sytuacjach zagrożenia, powodowanego np. przez negatywne aspekty globalizacji (nieuczciwą konkurencję zagranicznych korporacji), struktura regionalna jest lepsza, umożliwia integrację wobec wspólnego przeciwnika. Doceniano też znaczenie struktury scentralizowanej jako podstawy dla funkcjonowania związkowej grupy nacisku. Pojawiała się w tym kontekście charakterystyczna niespójność poglądów. Niektórzy liderzy zakładowi proponowali redukcję funkcji politycznych, realizowanych obecnie przez struktury regionalne i przeobrażenie komisji krajowej w instytucję, w której głos decydujący będą mieli szefowie struktur branżowych (komisja krajowa jako federacja branż). W tym projekcie związki zawodowe raczej miałyby unikać bezpośredniego angażowania się w pracę parlamentu, natomiast dążyć do wzmocnienia instytucji neokorporacjonistycznych (komisji trójstronnych). Jednocześnie gdy, rozmowa schodziła na kwestie w skali ogólnej, pojawiał się postulat utrzymania silnych wpływów związków zawodowych w parlamencie, by w razie zagrożenia interesów branżowych centralne władze związku mogły bezpośrednio oddziaływać na prace legislacyjne (bez mediującej funkcji komisji trójstronnej): *uważam, że przyszłość związku jest w branżach, aczkolwiek one muszą być do polityki łączone na samej górze, bo interesy są globalne i już nie jest tak, że związek może sobie* (sam) *coś załatwić. Jak nie ma kierowania globalnego, to związek się w pewnym momencie budzi z ręką w nocniku – pracodawca mu ucieka i kończą się czasy „wojewody na zagrodzie".*

Wydaje się więc, że istniejąca struktura regionalno-branżowa, mimo szeregu uwag krytycznych, jest popierana, zwłaszcza przez liderów i ekspertów mających poczucie zagrożeń makroekonomicznych wobec zbliżającego się kryzysu gospodarczego Polski, zagrożeń wynikających z procesów globalizacyjnych i innych wyzwań, przed którymi staje cała klasa pracownicza. Uważa się także, że bez bezpośredniego wpływu na podejmowanie decyzji politycznych „Solidarność" nie będzie mogła chronić w przyszłości pracowników. To poczucie konieczności trwania związków zawodowych w świecie polityki wiąże się ponadto z przeświadczeniem, powszechnym w kręgach „Solidarności", że nasza klasa polityczna jako całość (z niewielkimi wyjątkami, personalnie wymienianymi) jest liberalna, wroga związkom zawodowym, skłonna przerzucać całe koszty transformacji i kryzysu na barki klasy pracowniczej. Z tego wynika, że związek powinien stale i bezpośrednio *trzymać rękę na pulsie polityki.*

Spotkaliśmy się z poglądem, że mimo wszystkich zastrzeżeń, struktura „Solidarności" jest znacznie lepiej przystosowana do współczesnych wyzwań ekonomicznych i społecznych, niż struktura OPZZ. Jeden z ekspertów powiedział, że jest to struktura wzorcowa, także dla niektórych zachodnich związków zawodowych.

Reforma prawa pracy

W czasie przeprowadzania naszych badań pojawił się problem prawa pracy i jego liberalizacji. Zdecydowany protest budziły wśród liderów komisji zakładowych propozycje zmian prawa, zwłaszcza jeśli miałyby się

odbywać bez udziału organizacji pracowniczych. Liderzy werbalnie popierali *uelastycznienie prawa pracy*, zwłaszcza zgadzali się, że nieracjonalne jest narzucenie tych samych zasad przedsiębiorstwom małym, średnim i dużym. Zarazem jednak uważali, że wszelkie zmiany nie tylko powinny być negocjowane ze związkami zawodowymi, ale że należy się im w tym względzie prawo weta. Spotkałem się w trakcie rozmów z poglądem, że obowiązujące prawo pracy, niewątpliwie przyjazne dla pracowników, jest przestrzegane tylko tam, gdzie związki zawodowe patrzą pracodawcom na ręce.

Próba liberalizacji prawa za plecami pracowników i ich organizacji musi w tych warunkach, zdaniem związkowców, oznaczać pogorszenie i tak raczej złej sytuacji pracowników, zatrudnionych w zakładach nie posiadających związków zawodowych. Jeden z ekspertów twierdził, że wielka batalia o prawo pracy jest w dużym stopniu *zasłoną dymną*. Celem jest, by pozbyć się z zakładów pracy związków zawodowych, wykorzystując złą sytuację gospodarczą kraju. Jeszcze ostrzejsze zdanie usłyszałem od lidera zakładowej „Solidarności": *to wielkie „uelastycznienie kodeksu" pomoże tej gospodarce jak umarłemu kadzidło. O co tu chodzi – tak naprawdę o jedno, żeby łatwiej i taniej było wywalać ludzi za bramę. A co pan myśli, że jak taki właściciel zaoszczędzi te parę groszy przy zwolnieniu, to on z tego zrobi jakieś wielkie inwestycje? To zawracanie głowy. To będzie pierwszy krok, po którym pójdą dalsze, wyrzucą związki z zakładów, pracownikom zabronią wstępowania do związków i będzie pan tu miał XIX wiek.*

Mimo małej liczby wypowiedzi odnosi się wrażenie, że większość liderów związkowych gotowa byłaby zgodzić się na zmiany prawa pracy, lecz z bezwzględnym zastrzeżeniem – decyzje muszą być podjęte przy ich realnym udziale.

2. Związki zawodowe OPZZ

Związki zawodowe OPZZ powstały jako organizacje, które po delegalizacji i zepchnięciu „Solidarności" do podziemia wypełniły lukę w stosunkach społecznych przedsiębiorstw. Było to efektem decyzji ówczesnych władz politycznych i wiązało się aktywnością państwowo-partyjną. Oficjalne związki zawodowe (określane w kręgach inteligenckich mianem „neozwiązków") nie rodziły się spontanicznie, inicjatywa ich tworzenia natrafiała na klimat zniechęcenia, apatii a nawet otwartej wrogości załóg. W rezultacie powoływano je w zakładach pracy decyzją egzekutyw odpowiednich komitetów PZPR i, jak powiedział jeden z naszych ekspertów, *sekretarze byli rozliczani ze wzrostu związków zawodowych* („uzwiązkowienia załóg")[10]. Z badań wynikało, że związki OPZZ grupowały w pierwszym okresie dwojakiego rodzaju klientelę: pracowników nadzoru, na których wywierano w nacisk, by wstępowali do oficjalnych związków (była to grupa, która często łączyła legitymację związkową z legitymacją PZPR) oraz dużo większą grupę pracowników o najniższym statusie (pod względem wykształcenia, zarobków, stanowiska), którzy wstąpili do związku ze względu na chęć uzyskania pomocy socjalnej. Nie należeli oni do PZPR, a w latach 1980-81 stosunkowo często byli członkami „Solidarności". Według danych biura OPZZ z pierwszego półrocza 1984 roku do nowych związków wstąpiło 20% byłych członków „Solidarności" (Kozak 1989: 157). Według danych z kilku badań, przeprowadzonych wśród robotników przemysłowych w drugiej połowie lat 80. wśród związkowców OPZZ był taki sam odsetek członków pierwszej „Solidarności", jak wśród pracowników, którzy nie wstąpili do OPZZ[11]. W latach 90. związki OPZZ zaczęły nieco zmieniać swoje społeczne oblicze, niemniej przez całą pierwszą dekadę transformacji wyodrębniały się w nich dwie grupy, które w przeszłości określaliśmy mianem „partyjnych związkowców" i „bezpartyjnych związkowców" (Gardawski, Gilejko, Żukowski 1994).

[10] Gdy w 1986 roku prowadziłem wraz z Wojciechem Widerą badania w jednej ze stoczni, a w kilka miesięcy później w 6 przedsiębiorstwach przemysłowych, mówiono nam wielokrotnie, że pracownicy nadzoru należący do PZPR (mistrzowie i brygadziści) byli zobowiązywani przez sekretarzy do wstępowania do związków. Odzwierciedlało się to w danych statystycznych. Wśród pracowników przemysłu bardzo nieliczna była grupa członków partii, którzy nie należeli do związków zawodowych. Mówiono nam także o naciskach, jakie działy kadr wywierały w tym względzie na pracowników nowo przyjmowanych a także o funduszach pożyczkowych przeznaczanych dla członków związków.

[11] Były to badania: „Robotnicy polscy 1985" (duże reprezentatywne badanie robotników ośmiu podstawowych branż przemysłu, N=1825), „Robotnicy '86" (załogi 6 dużych przedsiębiorstw przemysłowych, N=533), „Robotnicy '88" (załogi 8 dużych przedsiębiorstw przemysłowych). Wszystkie badania były przeprowadzone w Instytutcie Badań Klasy Robotniczej. Kierował nimi Leszek Gilejko.

Ze specyficznym składem społecznym OPZZ wiąże się jego etos, kształtowany w opozycji do etosu „Solidarności". Mówiąc na marginesie, wydaje się, że w OPZZ poczucie opozycji w stosunku do „Solidarności" było w dekadzie lat 90. bardziej żywe, niż w „Solidarności" poczucie opozycji wobec OPZZ. Podczas rozmów stosunkowo często spotykaliśmy wśród związkowców z OPZZ porównania i odniesienia do „Solidarności", a nawet swoisty kompleks „Solidarności". Rozmowy, które prowadziliśmy w latach 2000 i 2001, wskazywały, że ten kompleks zanika.

W elitach OPZZ panuje przekonanie, że udaje się im okiełznać nastroje rewindykacyjne. Jeden z liderów tego związku tak scharakteryzował różnicę między kierownictwem OPZZ a przywódcami jednej z mniejszych, bardzo agresywnych central związkowych: *ich myślenie jest głupie, rewindykacyjne. Ich myślenie jest takie: weźmy duże odprawy i idźmy sobie. To jest nieszczęście. W moim związku zawodowym jest również takie myślenie, ale po to ja jestem wśród liderów, żebym z tym myśleniem walczył.*

Zarówno liderzy OPZZ, z którymi rozmawialiśmy, jak eksperci, mają poczucie, że zasługą elity tego związku jest tworzenie klimatu kooperacji i umiarkowania, który jest przeciwstawiany klimatowi obecnemu w „Solidarności". Można wysunąć hipotezę, że ten styl funkcjonowania OPZZ miał swoje główne źródło w różnicy klienteli obydwu związków oraz odmiennych strukturach związków i ich możliwościach mobilizacyjnych. Jak nam mówili eksperci, w OPZZ konsekwentnie przyjmowano politykę unikania agresji. Pod koniec 1998 roku powstał z inicjatywy OPZZ Międzyzwiązkowy Komitet Koordynacyjny, który zorganizował w połowie 1999 roku dużą manifestację w Warszawie. Przygotowując ją wkładano wiele wysiłku w niedopuszczenie do wystąpień radykalnych. Organizatorzy manifestacji mówili nam, że dużym sukcesem było uzyskanie efektu kontrastu w stosunku do mniej więcej równolicznej wcześniejszej manifestacji „Solidarności": *jak Kempski* (przywódca śląskiej „Solidarności") *i jego ludzie przyszli przed budynek URM-u i zaczęli rzucać kwasem masłowym, to smród utrzymywał się przez wiele dni – smród jak fekalia. A oni przyszli z mutrami, z kijami, kwasem masłowym i obrzucali tym gmach, palili opony przed siedzibą SLD itd. Natomiast nam się udało doprowadzić do tego, że ludzie Leppera zamiast rzucać jajkami, co przywieźli specjalnie w tym celu do Warszawy, to po manifestacji rozdawali je warszawiakom.* Organizatorzy manifestacji mówili, że udało się doprowadzić do spokojnego zachowania nie tylko związkowców od Leppera, lecz także przedstawicieli „Kontry". Przekonano również przywódców tych związków, by zrezygnowali z prymitywnych haseł ksenofobicznych, z którymi zazwyczaj występowali[12].

Cechą wartą podkreślenia jest także względna otwartość OPZZ, w porównaniu z drugą „Solidarnością". Wskazuje na to np. przejście kilku znanych działaczy „Solidarności", w tym osoby internowane w stanie wojennym, do federacji OPZZ. O ile wiem, przepływu w drugą stronę nie było. Oczywiście często brało się to z ideologicznej reorientacji „Solidarności" i, mówiąc w pewnym uproszczeniu, z niechęci części dawnego lewicowego skrzydła „Solidarności" do prawicowej ideologii, zwyciężającej w „Solidarności".

Na zakończenie ogólnych uwag należy dodać ważną osobliwość ruchu OPZZ. Jest nią duża różnorodność związku, wynikająca z jego amorficznej, płynnej struktury. Powoduje ona, że próby uogólnień są trudne, gdyż różne segmenty należące do OPZZ, obecnie lub w przeszłości, przyjmują odmienne postaci. Napisałem wyżej o OPZZ jako o związku względnie umiarkowanym, jednak łatwo dać przykłady federacji, które wcale nie są umiarkowane. Pisałem o specyficznym składzie społecznym związków OPZZ, lecz można wskazać federacje i związki jednolite, które mają klientelę nie różniąca się od robotniczej klienteli „Solidarności". Sądy ogólne, którymi opisałem OPZZ, oddają statystyczną średnią, jednak odchylenie od niej jest większe, niż odchylenie od średniej w „Solidarności".

Problemy struktury OPZZ

Uchwalona w październiku 1982 roku ustawa o związkach zawodowych, poza sankcjonowaniem likwidacji dotychczasowych związków, narzuciła szereg ograniczeń, które miały chronić władze PRL przed odrodzeniem się zunifikowanego w skali kraju ruchu pracowniczego. Przede

[12] Na marginesie – miałem okazję obserwować tę manifestację i rzeczywiście widać było solidne przygotowanie organizacyjne. Narzucono manifestacji porządek dzięki zastosowaniu socjotechniki, znanej z dawnych pochodów pierwszo majowych (spiker przez silne megafony nieustannie informował, co się dzieje na trasie marszu, kto właśnie przechodzi przed trybuną ustawioną obok gmachu Rady Ministrów, cytował niektóre hasła malowane na transparentach, krótko mówiąc – przejął inicjatywę).

wszystkim ustawa zakładała, że związki mogą zrzeszać pracowników wyłącznie w układzie gałęziowym lub profesjonalnym oraz w taki sposób rozkładała w czasie tworzenie związków, że doprowadziła do powstania tendencji odśrodkowych, indywidualizujących oblicze tych organizacji. Zgodnie z zapisem ustawy z 1982 r., od początku stycznia do końca grudnia 1983 roku powstawać mogły organizacje związkowe tylko w zakładach pracy, od początku stycznia 1984 – organizacje ogólnokrajowe i dopiero w dalszej kolejności ogólnokrajowe organizacje międzyzwiązkowe. Od tego warunku później odstąpiono. Najważniejsze było to, że powstające od 1 stycznia 1983 roku związki zawodowe były samodzielnymi jednostkami organizacyjnymi, mającymi osobowość prawną, własne statuty i własne programy działania. Uchwała Rady Państwa z kwietnia 1983 konkretyzowała zapis ustawy z 1982 roku i dopuszczała szybsze tworzenie ogólnokrajowych organizacji związkowych. W rezultacie do końca października 1983 roku powstało 91 takich organizacji. Mimo, że w zakładowych organizacjach związkowych odczuwano brak koordynacji i mówiono o potrzebie ponadzakładowej reprezentacji związkowej, to chciano jednocześnie zachować jak najwięcej niezależności i uprawnień dla poszczególnych federacji, obawiano się powstania zbyt silnych instancji centralnych. Dało to efekt daleko posuniętego i trwałego rozdrobnienia.

W styczniu 1984 roku odbyło się w Hucie Baildon spotkanie przewodniczących największych organizacji ogólnokrajowych. Prace, powołanej kilka miesięcy później, grupy inicjatywnej doprowadziły w listopadzie 1984 roku do utworzenia w Bytomiu Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych i wyboru Alfreda Miodowicza z Nowej Huty na jego przewodniczącego[13]. Podjęto wówczas także uchwałę o możliwości zakładania struktur terytorialnych (wojewódzkich) OPZZ. W 1985 roku OPZZ skupiało 114 federacji związkowych i związków jednolitych. Według oficjalnych danych Biura OPZZ, organizacja ta liczyła wówczas 5,4 mln członków (Kozak 1989: 152-158).

Obecnie do OPZZ należy nieco ponad 100 federacji związków zawodowych i związków jednolitych, które, jak nam mówiono, w dwóch trzecich mają bytomską genezę. Około jednej trzeciej stanowią nowe federacje, które powstały bądź w wyniku rozpadu dawnych federacji (tak powstał związek zawodowy górnictwa miedziowego), bądź pojawiały się w nowych obszarach gospodarki (np. związek zawodowy pracowników zakładów pracy chronionej).

[13] Jeden z ekspertów powiedział nam, że na wybór Alfreda Miodowicza, nie zaś przewodniczącego związku górników (który był organizatorem spotkania w Bytomiu), wpływ miała opinia panująca wśród większości uczestników, że Miodowicz nie będzie chciał narzucać organizacji „centralizmu demokratycznego", zaakceptuje autonomię zrzeszonych federacji i związków.

Komentarzem do przedstawionego procesu tworzenia OPZZ może być wypowiedź przewodniczącego jednej z silnych federacji, który miał pretensję do władz PRL, że te nie zgodziły się na stworzenie silnej, scentralizowanej struktury: *jak nasze związki powstawały w 1982 roku, to partia była zainteresowana odbudowaniem związków tylko w celach propagandowych, ale nie była zainteresowana centralistycznym i silnym ruchem. Ja spotkałem się z Miodowiczem i zaproponowałem zwołanie przedstawicielstw związków zawodowych ze 100 największych zakładów pracy, żeby zbudować z tego jeden związek zawodowy. Zakładałem, że jeżeli przyjedzie 100 przedstawicieli kluczowych zakładów, hut, stoczni, kopalń, to natychmiast to zacznie obrastać małymi związkami i powstanie mocny związek. Wtedy przyjechali „bezpieczniaki", bo w jakiś sposób się dowiedzieli i powiedzieli: „tego nie wolno robić". Miodowicz poszedł na budowanie federacji i jest tak, że w każdym zakładzie pozostał samorządny, niezależny związek zawodowy z własnym statutem, osobowością prawną, każdy „szlachcic na zagrodzie równy wojewodzie". To powoduje pewną organizacyjną niemoc.* Nasz rozmówca uważał, że właśnie taka struktura była jednym z powodów zanikania solidarności klasy robotniczej, niemożności przeprowadzenia szerszych akcji protestacyjnych itd.

Rozdrobnieniu towarzyszy dążenie do utrzymania reprezentatywności rady i prezydium OPZZ. Wybory do prezydium przeprowadza się w branżach oraz w strukturach terenowych. W każdej branży wybierani są elektorzy, którzy w tajnym głosowaniu wybierają swoich przedstawicieli. Zależnie od liczebności związkowców poszczególne branże mają prawo wybrać do kilku przedstawicieli, a ponadto w skład prezydium wchodzi czterech przedstawicieli struktur terenowych. W sumie prezydium składa się z około 40 członków. Przewodniczącego i wiceprzewodniczących wybierają odbywające się co 4 lata Kongresy. Procedury te są demokratyczne, jednak szereg czynników powoduje, że mówiono nam o *ograniczonej demokracji*[14]. Opinie te brały się z przeświadczenia, że skomplikowany

[14] Najwyższym organem stanowiącym OPZZ jest Kongres (art. 13 statutu), lecz w okresach między posiedzeniami Kongresu „naczelnym" organem stanowiącym jest Rada (art. 14). Nie jest

tryb wyborów daje możliwości manipulowania, tworzenia w obrębie branż i województw różnego typu układów zaczepno-odpornych, utrzymujących się przez wiele lat itd. Na marginesie warto podać, co mówią eksperci. Mianowicie, w OPZZ jedynie nowo powstające struktury powiatowe wybierane są na zasadach *pełnej przejrzystości – przychodzi do rady powiatowej związek zakładowy, każdy taki związek ma jeden głos, chyba że inaczej się umówią, natomiast konfiguracje, w których są federacje, zwłaszcza te, które w Bytomiu zakładały w 1984 roku OPZZ, nie korzystają z przesadnie demokratycznych procedur*. Spotkaliśmy się ze zdaniem, że właśnie reforma terytorialna, zwłaszcza powiatowa okazała się korzystna dla OPZZ, bowiem wzmocniła w struktury regionalne i nieco osłabiła pozycję „baronów związkowych". Rola struktury terytorialnej jest jednak wciąż przedmiotem kontrowersji.

W ciągu kilkunastu lat nastąpiły zasadnicze zmiany społeczne i gospodarcze, które doprowadziły do tego, że niektóre federacje, w przeszłości bardzo liczne, obecnie stały się organizacjami śladowymi. Ustrój OPZZ powoduje, że bardzo trudno byłoby naruszyć modus vivendi. Jak nam powiedział jeden z liderów: *są federacje bardzo małe, szczątkowe, które jednak mają głos w radzie. Są zarejestrowane w sądzie, zakładały OPZZ w Bytomiu i są takimi jakby geologicznymi „ostańcami", których nikt nie ruszy*. W rezultacie, według rozmówców, wśród wspomnianych federacji są i takie, które mają mniej niż 100 członków a siedzibami niektórych z nich są prywatne mieszkania przewodniczących[15]. W tej sytuacji rzeczą niełatwą jest wyważenie proporcji udziału poszczególnych federacji i związków jednolitych w organach władzy OPZZ. W tradycyjnych strukturach terytorialnych (wojewódzkich) pojawia się ten sam problem reprezenta-

ona wybierana przez Kongres, lecz składa się z wybieranego przedstawiciela każdej ogólnokrajowej organizacji związkowej i każdej struktury terytorialnej oraz z członków Prezydium (art. 22). Rada OPZZ określa liczbę członków władz i sposób podziału mandatów pomiędzy struktury związkowe: organizacje ogólnokrajowe OPZZ i ogniwa terytorialne. Powstają w ten sposób grupy delegatów, reprezentujących branże i rady wojewódzkie. W grupach tych, jeszcze przed rozpoczęciem Kongresu, dokonuje się wyboru członków Prezydium i Komisji Rewizyjnej. Skład tych organów jest zatwierdzany jedynie przez Kongres. W rezultacie władze OPZZ muszą odzwierciedlać bardzo zróżnicowaną gamę interesów grup społeczno-zwodowych. Zwraca także uwagę zapis artykułu 8, zgodnie z którym Prezydium może przyjąć (lub nie) do OPZZ organizację, która wyraziła wolę przystąpienia do niego.

[15] Jeden z działaczy OPZZ powiedział złośliwie: *jak federacja miała kiedyś sanatorium, to sanatorium się opchnęło i na samochód, na sekretarkę i na własny etat wystarczy do końca życia.*

tywności władz, a także sposobu wyłaniania zarządów. Zdaniem naszych rozmówców, podobnie jak w przypadku władz centralnych, tryb ten jest wprawdzie demokratyczny, lecz procedury nie zawsze są przejrzyste i powodują sztywnienie składu personalnego.

Podczas Kongresu OPZZ, który się odbył w maju 1998 roku, przyjęto program, w którym postanowiono zracjonalizować układ branż (z 25 zredukowano je do 12) i zdecydowano się wzmocnić struktury terytorialne. Zapisano, między innymi, że powinno się zawierać lokalne porozumienia związków w miastach i gminach, aby zmusić administrację i samorządy do konsultowania ze związkami zawodowymi swoich decyzji.

Gdyby chcieć dokładnie opisać te złożoności, trzeba by im poświęcić osobne analizy, których nie przeprowadzałem, ponieważ dla tematu tej pracy nie są one niezbędne. Wskażę tylko kilka ważnych konsekwencji amorficzności, elastyczności i otwartości strukturalnej OPZZ.

Po pierwsze, trudno określić, nawet w przybliżeniu, ogólną liczbę członków OPZZ. Jeden z ekspertów ocenił, że *w centrali ewidencję się prowadzi, ale dane zgłaszają organizacje członkowskie, których jest ponad 100. Jedni zgłaszają rzetelnie, drudzy nierzetelnie. Jest trochę informacji z organizacji wojewódzkich, ale tu pojawia się problem podwójnej przynależności i to stawia pod znakiem zapytania precyzję. „Solidarność" pod tym względem jest lepsza, bo oni mają dość przejrzystą strukturę*. Przyjęto zasadę, iż centrala OPZZ otrzymywała od federacji i związków zrzeszonych kilka groszy ze składek każdego związkowca na swoje potrzeby[16]. Na tej podstawie szacowano liczbę członków, lecz tego typu wyliczenia również nie były wiarygodne: *część federacji zalega ze składkami i płaci tylko przy okazji Kongresu, wtedy regulują zaległości. Jeżeli zapłaci się składki za więcej członków niż się ma, to ma się więcej delegatów na Kongres*. Według kilku z naszych rozmówców, liczba członków związków wchodzących w skład OPZZ jest mniej więcej taka sama, jak w „Solidarności" – *około miliona*. Nasze dane, przedstawione poprzednio, świadczą, że zarówno w przemyśle, jak w całej gospodarce, „Solidarność" była nieco liczniejsza od OPZZ, natomiast w oświacie ZNP górowała liczbą członków nad „Solidarnością"[17]. Powiedziano nam jednak, że niektóre rady woje-

[16] W rozmowie z przewodniczącym jednej z federacji dowiedzieliśmy się, że płaci nieco więcej oraz, że *sprawa jest dyskutowana w związku.*

[17] Kilka lat temu opublikowano informację, iż do OPZZ należy około 4 mln członków (być może biorąc za dobrą monetę kryterium składkowe). Liczba ta była zdecydowanie przesadzona

wódzkie gromadzą już wiarygodne dane. Cytowane w dalszej części informacje, publikowane przez małopolską radę wojewódzką, były tak właśnie ocenione przez jednego z liderów OPZZ. A oto zdanie eksperta: *wydaje się, ale na to dowodu nie mam, że jak się skończyły największe walki na temat majątku między „Solidarnością" a OPZZ, to w ogóle problem liczebności dla jednego i dla drugiego związku przestał się liczyć.*

Po drugie, zasadniczą cechą OPZZ, różniącą je od „Solidarności", jest utrzymująca się autonomia zarówno federacji, jak i organizacji zakładowych, które mają osobowość prawną. Powoduje to, że zarówno federacje mogą dość swobodnie wchodzić i wychodzić z OPZZ, jak też organizacje zakładowe mogą funkcjonować w różnych układach, np. wychodzić z własnych federacji i przechodzić do organizacji terytorialnych OPZZ. Mogą być i takie sytuacje (pojawiające się w służbie zdrowia czy w PKP), iż zakładowa organizacja należy zarówno do federacji, jak do organizacji terytorialnej, co może dawać, m in., efekt podwójnego liczenia związkowców. Ponadto ostatnie zmiany legislacyjne, które kładą akcent na reprezentatywności, powodują np., że związki, które wyszły w przeszłości z OPZZ, teraz do niego wracają. Jeden z ekspertów powiedział, iż ze względu na wymóg reprezentatywności, na Śląsku do organizacji OPZZ przyłączają się organizacje należące do „Solidarności '80".

W rezultacie dokładne określenie struktury OPZZ jest bardzo trudne. Jeden z dobrze orientujących się liderów tak odpowiedział nam na pytanie o strukturę OPZZ: *powiem szczerze – wisi zegar na ścianie, ale na wszelki wypadek powiem, że nie wiem, co to wisi na ścianie. Nie potrafię udzielić panu odpowiedzi na pytanie o strukturę. To jest tak różne, w różnych sytuacjach, bo to doraźnie się zmienia, powstają i rozpadają się konfiguracje, sojusze, przenikania.*

Po trzecie, w OPZZ stabilizują się grupy liderów i zamyka się przed młodszym pokoleniem działaczy drogę na szczyty hierarchii, pojawia się więc problem opisany przy okazji krytyk związków odpowiadających modelowi „fordowskiemu". Podczas rozmów z ekspertami kilkakrotnie powracał wątek trwałości układów personalnych. W większości federacji i związków jednorodnych, posiadających status federacji, przewodniczący pełnili swoje funkcje od wielu lat, nierzadko od początku istnienia związku. W niektórych federacjach wprowadzono wprawdzie w statutach zasadę dwukadencyjności, lecz zrezygnowano z niej po paru latach i, o ile wiem, obecnie w żadnej z nich już nie obowiązuje. Przedstawiono nam kilka typowych sytuacji. W części związków przewodniczący pełnili swoją funkcję niezmiennie od 1983 lub 1984 roku. W innej grupie przewodniczący w pierwszym okresie zmieniali się, ze względu na statutowy wymóg kadencyjności, lecz od momentu odrzucenia tego wymogu następowała stabilizacja na stanowisku przewodniczącego. W jeszcze innych przypadkach funkcja przewodniczącego i generalnego sekretarza były pełnione na przemian przez te same dwie osoby. Nasz ekspert powiedział, że na przeszkodzie kadencyjności przewodniczących leży brak alternatywnej ścieżki kariery. Poza nielicznymi przywódcami federacji, którzy jednocześnie pełnili funkcje przewodniczących komisji zakładowych, pozostali liderzy federacji po prostu nie mieli dokąd pójść (*kadencyjność byłaby dobra, gdyby ci ludzie mogli sensownie odejść do innej roboty*).

Stabilizacja personalna ma też inne ważne konsekwencje – cechy osobowości wieloletnich przewodniczących rzutują na sytuacje w ich federacjach. Jeden z liderów OPZZ, krytyczny wobec części przewodniczących federacji, powiedział: *na przykładzie OPZZ można mówić o „roli jednostki w historii". Są przewodniczący bardzo sensowni, nawet jak są oni „bytomscy"* (pełniący funkcję przewodniczących od czasu spotkania inicjującego OPZZ w Bytomiu w 1984 roku), *to młodzi duchem, ale są tacy, którzy mogą być antyreklamą OPZZ. Siedzą na stołkach i będą siedzieli do emerytury. To jest minus ruchu związkowego i w OPZZ i w „Solidarności".* W tym kontekście padało określenie „baronowie związkowi", przez których nasi eksperci rozumieli wieloletnich przewodniczących niektórych federacji i rad wojewódzkich. „Baronowie" zdobyli dużą władzę we własnych organizacjach, stworzyli sobie mocne „zaplecze", dające im gwarancję utrzymania władzy. Sprawują oni tę władzę autokratycznie, posiadają własne, niezależne od prezydium OPZZ powiązania polityczne itd. Ponadto mówiono nam o istnieniu „manipulatorów", czyli przewodniczących, którzy nie mieli formatu „baronów", lecz utrzymywali się u związkowej władzy dzięki umiejętności prowadzenia „gier personalnych". Przewodniczący jednej z federacji, człowiek stosunkowo młody i świadomy zagrożeń, jakie stoją przed polskim ruchem związkowym, mówił, że „baronowie" i „manipulatorzy" mają dwa cele: utrzymanie władzy i utrzyma-

i była, jak sądzę, pochodną danych z pierwszej połowy lat 80., które mówiły o ponad pięciu milionach członków OPZZ (Zob. część II, rozdział 2).

nie stanu posiadania własnej federacji. Prowadzi to do kostnienia części organizacji należących do OPZZ, utrudnia całemu OPZZ adaptację do sytuacji ekonomicznej i społecznej.

Po czwarte, płynność struktury ma przełożenie na proces podejmowania decyzji w całym OPZZ a także na możliwości mobilizowania organizacji do akcji zbiorowych. Działacz jednej z federacji OPZZ tak to określił: *krajówka „Solidarności" jest lepsza, bo decyzja zapadająca na górze ma mniejszą lub większą egzekucję na dole. Jeżeli mówimy, że robimy strajk, to on jakoś tam wybucha. Natomiast OPZZ jest czymś takim jak amerykański AFL-CIO. To jest taka nadbudowa, która nie ma mocy sprawczej, natomiast jest pewną formułą koordynująco-polityczną. W OPZZ każda z federacji samodzielnie nie ma wpływu na politykę, to jest wyraźnie zastrzeżone dla OPZZ, ale jeśli chodzi o działanie, to OPZZ sobie uchwala, zajmuje stanowisko, prezydium przegłosowuje, że będziemy protestować i nie ma to żadnej mocy sprawczej. Ustawa z 1982 roku zakładała rozproszenie organizacyjne do maksimum. OPZZ nie może nic federacjom kazać, ale też federacje nie mogą tak naprawdę nic swoim związkom zakładowym kazać.*

Struktury branżowe kontra struktury terytorialne. Podobnie jak „Solidarność", OPZZ ma zarówno struktury branżowe, jak terytorialne, z tym, że proporcje są ułożone odwrotnie: OPZZ powstało jako struktura branżowa, posiadająca ogniwo koordynacji terytorialnej w postaci rad wojewódzkich, w których decydującą rolę odgrywały federacje, istniejące na danym terenie. Zdaniem jednego z liderów OPZZ, który był zwolennikiem tworzenia struktur terytorialnych, przewodniczący federacji początkowo nie chcieli dopuścić do utworzenia instancji terenowej: *w Bytomiu ludzi ze struktur wojewódzkich wykluczono z całej tej organizacji. Nie chcieli ich przyjąć do OPZZ. Po to, żeby te struktury powstały, trzeba było zastosować następujący wybieg: zgoda na istnienie tych struktur i umocowanie ich formalne w OPZZ nastąpiło na radzie OPZZ 13. 07. 1985 roku, ponad pół roku po założeniu OPZZ. Po to, żeby ona przeszła, poczekaliśmy, żeby się pojawiła w porządku dnia na radzie, w której uczestniczył generał Jaruzelski, ponieważ wówczas zdyscyplinowanie sali było wyższe niż kiedykolwiek indziej. Gdyby nie było generała, to nawet tak znakomity gracz jak Alfred Miodowicz by nie „ugrał" struktur wojewódzkich.*

Dopiero reforma administracyjna kraju spowodowała realne dobudowanie demokratycznie działającej powiatowej struktury terytorialnej[18]. Jak nam powiedziano, odbyło się to przy oporach federacji branżowych, które podobno jawnie manifestowały do nich niechęć. Dążenie do zdobycia udziału w życiu politycznym doprowadziło jednak do tego, że *przed strukturami terytorialnymi nie dało się OPZZ-owi uciec*. Ekspert ujął to następująco: *jak podwyżka cen tramwajów, to trzeba negocjować z wojewodą*. Przy tym realne wzmocnienie struktur terenowych datowało się dopiero od momentu wyborów samorządowych i parlamentarnych – okazało się wówczas, że związkom potrzebna jest także stabilna struktura terytorialna, ponieważ inaczej nie będą w stanie wprowadzić do samorządów swoich przedstawicieli (nie da się tego dokonać przy pomocy samego prezydium OPZZ, federacji i rad wojewódzkich).

Struktura terytorialna powodować może, i rzeczywiście powoduje, dalsze komplikacje w obrazie struktury OPZZ. Wspominałem już, że w OPZZ działa duża liczba organizacji kolejarskich, ale federacja PKP do OPZZ nie należy. Podobnie jest z organizacjami służby zdrowia – wiele z nich jest w OPZZ, mimo, że odpowiednia federacja nie należy do OPZZ (wystąpiła z niej na początku lat 90)[19]. W sprawozdaniu małopolskiej wojewódzkiej Rady OPZZ napisano: „systematycznie nawiązywaliśmy kontakty z branżowymi organizacjami związkowymi, które są poza OPZZ (...). Szczególnie korzystnie układa się współpraca ze Związkami Zawodowymi Służby Zdrowia, która zaowocowała w minionym (2000) roku przystąpieniem czterech organizacji do struktury OPZZ. W wielu przypadkach przewodniczący tych organizacji stają się czołowymi działaczami OPZZ w radach powiatowych" („Nasz Region" nr 4, kwiecień 2001). Organizacje lokalne, zakładowe mogą należeć i często należą do OPZZ poprzez rady wojewódzkie czy obecnie poprzez rady powiatowe. Jeden z ekspertów powiedział nam: *federacja daleko a tu trzeba na bieżąco załatwiać sprawy w terenie, wpływać na wojewodę czy na samorząd. Łatwiej to załatwiać przez strukturę terenową i niektórym silnym organizacjom zakła-*

[18] Struktury terytorialne działają od momentu rozpoczęcia działalności przez OPZZ, jednak do początku lat 90. odgrywały one rolę drugorzędną a w pełni rozwinęły się dopiero od ostatniej reformy administracyjnej kraju.

[19] Zdarzały się nawet okresy, w których pojawiały się konflikty między OPZZ a „federacją Milewskiej", czyli związkiem pielęgniarek i położnych.

dowym opłaca się być w radzie powiatowej. W cytowanym dla przykładu sprawozdaniu rady wojewódzkiej OPZZ przedstawiono, ważną dla naszego tematu, analizę ilościową organizacji związkowych (tabela 1).

Tabela 1. Aktualizacja stanu organizacji związkowych (województwo małopolskie)

Organizacje związkowe	stan na 31.12.1999 r.	stan na 31.12.2000 r.	zmiany w 2000 r.
Organizacji zakładowych ogółem:	336	318	-18
Organizacje związkowe należące do ogólnokrajowych organizacji związkowych:	298	258	-40
Organizacje związkowe należące bezpośrednio poprzez Radę Wojewódzką:	38	60	+22
Członkowie organizacji ogółem:	71197	65506	-5691
Członkowie organizacji należących do ogólnokrajowych organizacji związkowych:	65463	57411	-8052
Członkowie organizacji należących bezpośrednio poprzez Radę Wojewódzką:	5734	8095	+2361

Źródło: „Z posiedzenia Prezydium Rady OPZZ Województwa Małopolskiego" [w] „Nasz Region" nr 4(67) Kwiecień 2001 str. 7.

Mimo pewnego wzrostu znaczenia struktur terenowych, we władzach naczelnych OPZZ zasadnicze wpływy posiadają federacje branżowe. Zresztą federacje zgrupowane w branżach mają również ważny głos w radach wojewódzkich. Gdy w „Solidarności" ton w Komisji Krajowej nadają regiony, to w prezydium OPZZ ton nadają federacje branżowe.

W rezultacie powstało w OPZZ kilka form międzyzwiązkowych. Obok tradycyjnych federacji, stanowiących bazę OPZZ, powstały ogniwa terytorialne – wojewódzkie i powiatowe a ponadto niezależne związki terytorialne, które uzyskały rejestrację w sądzie. Ich genezę tłumaczono tym, że procesy przekształceń gospodarczych, zwłaszcza związane z prywatyzacją i z podziałami przedsiębiorstw, spowodowały pojawianie się grup pracowniczych nie objętych żadnym parasolem związkowym. Odpowiedzią na to było zorganizowanie kilku „inicjatyw lokalnych", niezależnych od terytorialnych: powiatowych i wojewódzkich rad OPZZ. Inicjatywy te rejestrują się w sądzie, często z trudem (*nie mają w sądzie lekko, ale się parę z nich przebiło*) i przyjmują taką postać jak np. związek zawodowy pracowników miast i wsi powiatu rybnickiego, związek zawodowy pracowników miasta Zabrza czy związek zawodowy pracowników Białej Podlaskiej. Związki te zgłaszają akces do OPZZ, jednak nie są w nim chętnie widziane. Inną, scentralizowaną formą organizacyjną jest Konfederacja Pracy OPZZ, która jest federacją wielobranżową, otwartą na wszelkie inicjatywy związkowe w terenie.

Wokół struktury terytorialnej rozwinęła się w OPZZ dyskusja między zwolennikami trzech stanowisk. Zwolennicy pierwszego z nich uważali, że OPZZ powinno mieć przejrzystą, tradycyjnie ukształtowaną strukturę branżową z dodatkiem rad wojewódzkich, w których powinny być jedynie reprezentacje federacji działających na terenie danego województwa. Podważali oni zasadność istnienia struktur powiatowych i innych, którymi obrasta OPZZ, zarzucając im, że powodują nadmierną złożoność struktury, utrudniają kierowanie całym OPZZ a także podwyższają koszty[20]. Drugie stanowisko akceptuje i traktuje jako wartościowy stan aktualny, w którym, obok federacji branżowych i rad wojewódzkich, istnieją także rady powiatowe a ponadto działa osobna wielobranżowa struktura Konfederacji Pracy OPZZ. Osobne stanowisko zakłada, że wartościowa jest także odrębna lokalna struktura wielobranżowa, działająca jako związek pracowników danego miasta. Ta koncepcja zakłada, że do OPZZ będą przyjmowane np. związki zawodowe konkretnych miast, które będą istniały obok dotychczasowych rad powiatowych. Kolejne koncepcje odznaczają się więc coraz większym stopniem akceptacji w składzie OPZZ nowych struktur. Jeden z ekspertów powiedział, że niezależnie od tego, czy prezydium OPZZ będzie popierało, czy nie, rozwój nowych form organizacyjnych, którymi obrasta centrala, to będą one powstawały. Wraz z pojawianiem się kolejnych wyzwań w gospodarce i życiu politycznym kraju, zakładowi przewodniczący związków zawodowych, posiadający przecież pełną formalną niezależność, będą tworzyli takie instytucje, które będą lepiej przystosowane do tych wyzwań.

Mimo dyskusji i oporów ze strony liderów tradycyjnych federacji, terytorialna struktura OPZZ zwolna się powiększa, natomiast branżowa nie-

[20] Usłyszeliśmy od jednego z rozmówców, że takie stanowisko jest popierane przez większą część prezydium urzędującego w czasie prowadzenia naszych badań (lato 2001).

co traci na znaczeniu, wraz z branżową strukturą całej gospodarki. Struktura branżowa związku była odpowiednia dla gospodarki autorytarnego socjalizmu i właściwej mu wersji „fordyzmu" – z jej ministerstwami gałęziowymi, centralnymi zarządami, centralnymi urzędami różnego charakteru, czapką centralnego aparatu partyjnego itd. Jeden z ekspertów powiedział nam, że *póki był centralny zarząd branżowy, to struktura branżowa negocjowała, była do pewnego stopnia partnerem*. Ta specyficzna struktura władzy gospodarczej PRL odciskała swoje piętno na strukturze OPZZ i wywoływała dodatkowo efekt różnicujący: *to, że w OPZZ nie odrodził się jednolity związek górników (z czasów CRZZ), lecz natychmiast powstały cztery federacje, to była osobista działalność także ludzi ówczesnej administracji. Skoro węgiel brunatny należał do jednego ministerstwa, kamienny do innego, dało to efekt w postaci wielości federacji – poszczególnym ministrom wówczas zależało, żeby mieć „swoje" związki.*

Prezydium OPZZ pozostało w znacznym stopniu takie, jakim ukształtowały je ostatnie lata PRL. Zachowało ono częściowo strukturę nieistniejącej już od dawna władzy poprzedniego systemu. Nie zawsze jest to obecnie racjonalne, lecz federacje podtrzymywane są przez mocno spetryfikowany interes grup liderów. Zarazem owe federacje coraz mniej mogą: *kiedyś taki przewodniczący federacji metalowców był „podwieszony" do ministra przemysłu ciężkiego, który był naczelnym pracodawcą dla wszystkich fabryk przemysłu ciężkiego. (...) Szef federacji negocjował, to on również rozdawał apanaże i o różnych rzeczach decydował. Jak fabryki z terenu chciały coś załatwić w Warszawie, to załatwiały to przez przewodniczących federacji, którzy mieli bezpośredni dostęp do ministerstw i mogli rzeczywiście pomóc. Natomiast w tej chwili jaki ma wpływ przewodniczący związku zawodowego budowlanych – nie ma już ministra budownictwa, to do kogo on pójdzie. Teraz problemy trzeba załatwiać z bankami, innych problemów nie ma.*

Kryzys struktury branżowej OPZZ, ukształtowanej przed 1989 rokiem, wziął się przede wszystkim z tego, że więzi między firmami, które tworzyły jedną branżę, przestawały być takie istotne, jak w okresie autorytarnego socjalizmu. Wcześniejsze przymusowe zrzeszenia przedsiębiorstw rozpadły się na firmy o różnej formie własności, odmiennych interesach, głęboko zróżnicowanym położeniu załóg itd. Problem więc polega obecnie na

tym, że struktura ukształtowana dla innych celów traci – w części przynajmniej – racjonalne przesłanki swego istnienia.

Ten wniosek jednak tylko w części odpowiada rzeczywistości. W gospodarce istnieje nadal przeszło 1000 dużych państwowych przedsiębiorstw, na których sytuację mają mniej lub bardziej istotny wpływ decyzje administracji państwowej rożnych szczebli, parlamentu i władz politycznych czy organów założycielskich. Związki zawodowe mogą w tym sektorze pełnić ważną rolę lobbistyczną – i pełnią ją. W tych przypadkach branżowa struktura związków i osobiste kontakty przewodniczących federacji i działaczy związkowych z „decydentami" mogą być bardzo przydatne i funkcjonalne przynajmniej tak długo, jak długo te przedsiębiorstwa będą własnością państwa.

Mamy więc sytuację symetrycznie odmienną od tej, która cechuje „Solidarność". To, co jest brakiem w NSZZ „Solidarności", występuje w nadmiarze w OPZZ. Mówiono nam, że gdy jednak pojawiły się w OPZZ próby wzmocnienia – zarówno intelektualnego, koncepcyjnego jak i organizacyjnego – władzy centralnej, natychmiast zgłoszono argumenty krytyczne, zarzucające „nowinkarzom", że chcą przesunąć ośrodek rzeczywistej władzy z prezydium ku samemu przewodniczącemu i jego zapleczu, sztabowi, ku profesjonalnym grupom urzędników związkowych itd.

OPZZ a polityka i myśl programowa

Główne problemy społeczne załatwić można w sejmie, dzięki posiadaniu odpowiednio licznej grupy posłów. OPZZ była silnie związana z SLD, można nawet zaryzykować tezę, że więzi tych posłów z partią były silniejsze, niż więzi posłów „Solidarności" z AWS. Przy tym w kategoriach programowych OPZZ była zdominowana przez partię i zdecydowanie ją popierała. Jeden z liderów stwierdził, że listy posłów związkowych były konstruowane w pierwszym rzędzie, chociaż nie zawsze, przez *superlojalnych wobec partii przywódców regionalnych struktur OPZZ* (w tym przez kategorię „baronów związkowych"), byli to niekiedy ludzie z tej samej generacji i o tej samej genezie politycznej, sięgającej PZPR. Relacje SLD z OPZZ zachowały pewne cechy ukształtowane w okresie autorytarnego socjalizmu, a jeżeli sięgać jeszcze dalej w przeszłość, powielały wzór rela-

cji między SPD a Wolnymi Związkami Zawodowymi, uformowany w Niemczech przed I wojna światową.

W OPZZ działała jednak grupa ekspertów, stanowiących komórkę sztabową przy prezydium i przewodniczącym. W tej grupie były prowadzone pewne prace koncepcyjne, dotyczące kwestii ideologicznych i programowych. Wbrew przekonaniu rozpowszechnionemu w „Solidarności", które głosiło, że konkurencyjny związek nie ma żadnej wizji programowej i jest nastawiony na konserwację *status quo*, w OPZZ pojawiały się różne koncepcje o charakterze programowo-ideologicznym. W przeszłości istniało nawet etatowe stanowisko łącznika ze środowiskami naukowymi, a w 2000 i 2001 roku organizowano debaty, świadczące o prowadzeniu wśród ekspertów i liderów OPZZ prac nad wizją ładu społecznego i ekonomicznego. O ile wiem, ten intelektualny ferment nie przekładał się jednak na program, lecz przedstawiane poglądy w charakterystyczny sposób odbiegały od poglądów cechujących liderów „Solidarności". Nie mam podstaw, by wypowiadać się na temat sformalizowanych i oficjalnie przyjmowanych dokumentów programowych, gdyż w obydwu centralach mają one charakter raczej związkowy, mogę natomiast mówić o intelektualnym klimacie, z którym się spotkałem podczas przeprowadzania badań. Otóż w „Solidarności" odnalazłem sporo sympatii dla pluralistycznego systemu stosunków przemysłowych, dla ładu amerykańskiego i pewną nieufność wobec korporacjonizmu i tego, co kwalifikowano jako lewicowość, dominującą, zdaniem rozmówców, w części ruchu trade unionistycznego Europy zachodniej. Natomiast w OPZZ miałem możliwość zetknąć się z grupą ekspertów proponujących wizję zasadniczo odmienną od „Solidarnościowej", skierowaną właśnie na Europę, czy, mówiąc ściśle, postulującą reorientację ze Stanów Zjednoczonych na Zachodnią Europę i kładącą nacisk na konieczność rozwijania instytucji trójstronnych, łączących pracodawców, pracobiorców i przedstawicieli administracji państwowej. Muszę się zastrzec, że również w „Solidarności zetknąłem się z inicjatywami rozwijania współpracy w przedsiębiorcami i instytucjonalizacji korporacjonizmu, jednak częściej słyszałem deklaracje poparcia dla modelu pluralistycznego.

Ogólnie mówiąc historyczne, genetyczne uwarunkowania obydwu central rzutują na istotną różnicę między nimi. Trzeba jednak zaznaczyć, że różnica ta coraz rzadziej przenosi się na zachowania liderów szczebla podstawowego, „parterowego". Ci ostatni mają poczucie dzielącego ich dystansu ideologicznego, różnią się niekiedy poglądami na gospodarkę rynkową, jednak podobnie postrzegają funkcję i formę działania związków w zakładzie. Jak pisałem, jedni i drudzy, w przeważającej większości, współpracują z zarządami swoich firm i preferują korporacjonistyczny model stosunków przemysłowych.

3. Podsumowanie i wnioski

W celu uporządkowania wiedzy o dwóch głównych centralach związkowych skorzystam z klasyfikacji przedstawionych we wstępnej części pracy. Odwołanie to pozwoli na wyraźniejsze zaznaczenie różnic między „Solidarnością" a OPZZ.

1. Struktura. Zgodnie z tezą Hugha Clegga, ważna jest geneza związków, gdyż w początkowym okresie działalności kształtuje się struktura, która zazwyczaj utrwala się i mimo późniejszych przekształceń, rzutuje na trwale losy związku.

Pierwsza „Solidarność" szybko zaczęła się kształtować jako organizacja ogólna. Zgodnie z propozycją Jacka Kurczewskiego, należałoby ją nazwać organizacją klasową, w takim znaczeniu, że stała się ruchem „nowej klasy średniej stworzonej przez socjalizm": stosunkowo nieźle wykształconej, lecz odrzucającej dyktaturę partii PZPR i sfrustrowanej z powodu zablokowanych możliwości realizowania aspiracji. Niezależnie od tendencji regionów do utrzymania niezależności wobec Komisji Krajowej i konfliktów między regionami a „krajówką", powstających w latach 1980-1981, pierwsza „Solidarność" była ruchem stosunkowo scentralizowanym.

Związki składające się na OPZZ były zakładane pod czujnym okiem ówczesnych władz jako organizacje rozdrobnione, „woluntarystyczne", w znaczeniu nadania dużej autonomii organizacjom związkowym w zakładach pracy a następnie dużej niezależności branżowym federacjom. Powstały więc jako związki „działowo-gałęziowe", w których współwystępują zróżnicowane interesy poszczególnych przemysłów. Jak można sądzić, miały się one stać luźną federacją, genetycznie niezdolną do scentralizowania i – ewentualnego – opozycyjnego przeciwstawienia się władzy.

2. Cele polityczne. „Solidarność" – zarówno pierwsza, jak druga, miała naturę dwoistą, dająca niekiedy efekt niespójności. Była jednocześnie

ruchem politycznym i ruchem związkowym i w obydwu tych rolach przyjmowała, w pewnych sytuacjach, krańcowo odmienny typ działania. „Solidarność" – i pierwsza, i druga – podejmowała misję globalnego przekształcenia społeczeństwa. W okresie pierwszej „Solidarności" była to misja socjaldemokratyczna (zbudowanie demokratycznej, samorządnej Rzeczypospolitej i uspołecznienie własności państwowej). Popierano w „Solidarności" rozwój własności prywatnej, lecz mowy nie było (i nie mogło wówczas być) o idei przyszłej prywatyzacji dużego majątku produkcyjnego. Ponadto „Solidarność" niosła misję uwolnienia świadomości społecznej ze zniewalającego wpływu ideologii autorytarnego socjalizmu („żeby Polska była Polską"). Elity drugiej „Solidarność" stawiały sobie cel w postaci zbudowania w Polsce nowoczesnego społeczeństwa rynkowego, ugruntowanego na własności prywatnej, dążono do możliwie pełnej reprywatyzacji nieruchomości, w tym majątku produkcyjnego. Zarazem w drugiej „Solidarności" kładziono jeszcze silniejszy nacisk, niż w pierwszej, na tradycyjne wartości religijne i narodowe. Niemnej „Solidarność" w roli ruchu związkowego przyjmowała program ochrony pracowników, zdjęcia z ich nich uciążliwości związanych z gospodarką rynkową i prywatyzacją. W efekcie „Solidarność", gdy zdobywała władzę polityczną, przekształcała się w ruch polityczny o misji modernizacji kraju. W tej sytuacji godziła się na duże nawet społeczne uciążliwości, stawała się autentycznym „parasolem" nad programem reform. Gdy natomiast traciła władzę polityczną, ponownie stawała się ruchem związkowym, z determinacją walczącym przeciwko przerzucaniu na klasę pracowniczą kosztów modernizacji. Sądzę, że występujący w wynikach badań spadek poparcia dla „Solidarności" wiąże się z tym, że w ostatnim dziesięcioleciu dwukrotnie nastąpiła „roszada" „Solidarności".

OPZZ był związkiem w znacznie mniejszym stopniu uczestniczącym w polityce, nie miał poczucia misji, ograniczał się do funkcji związkowych. Trzeba dodać, że sama struktura OPZZ utrudniałaby podjęcie spójnej, długofalowej misji.

3. Stosunek do partii politycznych. „Solidarność" realizowała, przynajmniej do roku 2001 (z przerwami), funkcje partii politycznej. Pierwsza „Solidarność" była nie tyle związkiem zawodowym, ile wielkim ruchem społecznym, pełniącym rolę quasi partii politycznej. Po 1989 roku, w warunkach demokracji, „Solidarność" poszła raczej tradycyjną drogą syndykatów francuskich (oczywiście na nieporównywalnie większą skalę), niż drogą związków niemieckich czy brytyjskich. Ani nie wyłoniła z siebie partii, ani też nie została podporządkowana jakiejś nowej partii, powstałej po 1989 roku. Próby zbudowania przez „Solidarność" odrębnej partii (AWS) nie powiodły się, gdyż „Solidarność" była nie tylko gwarantem siły AWS (jej społecznym „zapleczem"), lecz została jej głównym, dominującym składnikiem. Elita „Solidarności" pełniła równocześnie funkcję elity partii a przewodniczący związku był – jak mówiono w latach 1997-2000 – „superpremierem".

OPZZ miał sytuację klarowną: powstał w ostatnim okresie autorytarnego socjalizmu i mimo swojego rozdrobnienia, był związkiem podporządkowanym PZPR na wszystkich szczeblach organizacyjnych, począwszy od zakładu pracy, kończąc na władzach naczelnych. Struktura nadana mu we wczesnych latach 80. dawała wprawdzie związkom znacznie większą niezależność, niż miały w czasach dawnej CRZZ, jednak wektor podporządkowania pozostawał jednoznaczny: partia – związki. Po ukształtowaniu się SdRP, a potem SLD, związki zawodowe OPZZ zajęły dawną pozycję podległości, dzięki czemu otrzymały pewne koncesje polityczne (obecność w sejmie, możliwość wpływu na prawo pracy).

4. Stopień powielania struktur „fordowskich". Jak wiadomo, fordyzm to typ organizacji produkcji i wynikające z niego (funkcjonalne w stosunku do niego) rozwiązania społeczne i ustrojowe. Fordyzm, stanowiący pod pewnymi względami istotę epoki industrialnej, zakładał produkcję masową, skoncentrowaną w wielkich przedsiębiorstwach o licznych załogach. W okresie tym, duży wpływ w gospodarce miały oligopole wielkich korporacji. Temu układowi gospodarczemu odpowiadały struktury związkowe – budowane paralelnie do struktur gospodarczych. Celem związków było zawieranie możliwie szczegółowych układów zbiorowych, na możliwie wysokich poziomach działowych czy branżowych. Aby odnieść sukces, związki musiały być branżowo scentralizowane, musiały też wytworzyć odpowiednie elity, umiejące podjąć dialog z zarządami firm itd. Te wymogi skutecznego działania pociągały szereg zjawisk ujemnych jak wysoki stopień biurokratyzacji, oligarchizacji kręgów przywódczych itd.

Struktura „Solidarności" była tworzona nie w celu zwierania korzystnych dla pracowników branżowych układów zbiorowych, lecz globalnych

zadań wyzwolenia społeczeństwa i modernizacji kraju. Z kolei OPZZ powstawało jako organizacja jeszcze bardziej zrośnięta z branżowo-działową strukturą ówczesnej gospodarki, niż CRZZ.

Z obserwacji, poczynionych w trakcie badań, wynika, że potencjalnie „Solidarność" jest bardziej przystosowana do nowych, postfordowskich struktur, i jest bardziej elastyczna niż OPZZ. Podkreślam słowo „potencjalnie", gdyż w praktyce zarówno „Solidarność" wykształciła mocne struktury branżowe o „fordowskich" charakterystykach, jak OPZZ zorganizowało struktury elastyczne, przeczące zasadom fordowskim. Rozważając bowiem problematykę racjonalności struktur związkowych trzeba pamiętać, że polska gospodarka, z różnych powodów, głównie z racji jej słabości i uzależnienia od polityki, nadal ma więcej obszarów bliskich modelowi „fordowskiemu" niż „postfordowskiemu". Stąd związki zawodowe, niezależnie od ich genezy i podstawowego charakteru, przystosowują się i przybierają nowe dla siebie postacie.

5. Preferowany system stosunków przemysłowych i typ organizacji związkowych. Czynniki „genetyczne", skład społeczno-zawodowy a także późniejsze losy doprowadziły do tego, że „Solidarność" jako ruch związkowy (a nie jako ruch polityczny) była nastawiona raczej na konfrontację niż na kooperację. OPZZ nie było nigdy ruchem politycznym i było nastawione raczej na kooperację i adaptację. Jeżeli wziąć pod uwagę, iż system pluralistyczny zakłada grę i stałą próbę sił, to „Solidarności" (jako ruchowi związkowemu) lepiej odpowiada pluralizm, natomiast OPZZ-owi – korporacjonizm.

Schodząc na szczebel organizacji zakładowych, można powiedzieć, że „Solidarności" odpowiadał raczej konfrontacyjny typ organizacji, OPZZ-owi – kooperacyjny. W praktyce rzadko się zdarzało, by w jednej firmie związki „Solidarności" wchodziły w konflikt z zarządem a OPZZ trwale z nim współpracowało. Obserwacje czynione w przeszłości (w pierwszej połowie lat 90., gdy fala strajków była wysoka), wskazywały, że jeżeli w zakładzie dominowała „Solidarność" i narzucała wzór działania innym związkom, to ogólnie ujmując, tamtejsze związki były bardziej „bojowe", jeżeli dominowało OPZZ – zakładowe związki częściej podejmowały współpracę.

Opisane zróżnicowania, ujęte w uproszczony schemat, przedstawia tabela 2.

Tabela 2. „Solidarność" i OPZZ – podstawowe różnice w ujęciu uproszczonym*

Cechy	Związki zawodowe	
	„Solidarność"	OPZZ
Struktura	Związek ogólny, klasowy, scentralizowany	Związki przemysłowe, branżowe, luźna federacja
Cele polityczne	Związek podejmujący misje ogólnonarodowe	Związki nie podejmujące misji politycznych
Stosunek do partii politycznych	Związek przekształcający się w partię polityczną	Związki podporządkowane partii politycznej
Stopień powielania struktur „fordowskich"	Niewielkie, sytuacyjnie wymuszane wprowadzanie struktur „fordowskich"	Silny balast struktur „fordowskich"
Preferowany system stosunków przemysłowych i typ organizacji związkowych	Pluralizm i konfrontacja	Korporacjonizm i kooperacja

*Cechy, poza jedną, zostały zredukowane do prostych dychotomii i przyporządkowane związkom w postaci, która lepiej charakteryzuje dany związek. Jest to więc obraz skrajnie schematyczny, pomijający głębokie zróżnicowania występujące wewnątrz związków.

Część III
Związki zawodowe wobec nowych wyzwań

Ostatnia dekada XX stulecia to czas zmian w polskim ruchu związkowym, które nie były przewidywane, przynajmniej do połowy lat 90. Trzeba jednak dodać, że ich zapowiedzi można było odnaleźć w deklaracjach związkowców, a także w pewnych nowych zjawiskach społeczno-gospodarczych. Obecnie można wskazać następujące podstawowe czynniki, które wywołały zmiany sytuacji związków zawodowych:

1) Związki zawodowe, po latach bierności, rozpoczęły rzeczywiście zabiegać o nowych członków, podejmowane są w tym względzie zorganizowane działania.

2) Rozpoczyna się dekoniunktura gospodarcza, wzrasta obawa wielu grup przed utratą pracy. W tej sytuacji należenie do związków zawodowych, zwłaszcza pełnienie w nich funkcji, chroniących przed zwolnieniami, zaczyna być atrakcyjne już nie tylko dla pracowników wykonawczych, lecz także dla osób pełniących role kierownicze.

3) Pojawiła się w Polsce dość gęsta sieć hipermarketów (około 400), która okazała się terenem sprzyjającym – w obiektywnym sensie – ekspansji związków zawodowych: sklepy zatrudniają po kilkaset osób (200-400) o zbliżonym położeniu w pracy, podobnym wymaganym poziomie wykształcenia, podobnych warunkach pracy i płacy. Pracownicy ci mają względnie zunifikowane interesy i pod tym względem przypominają tradycyjne załogi robotnicze, które za panowania „fordowskiego" modelu gospodarki były gruntem rozwoju związków zawodowych. W krajach Europy Zachodniej, nawet tam, gdzie związki zawodowe tracą członków (Wielka Brytania, Francja) właśnie w hipermarketach powstają silne organizacje związkowe.

Te trzy czynniki należy postrzegać we właściwej perspektywie, a jest nią stałe obniżanie się liczebności związków. Nie jest więc tak, że nastąpiła już zmiana niekorzystnego dla związków zawodowych trendu, lecz raczej wypada mówić, iż istnieją pewne przesłanki nakazujące ostrożnie traktować tezy o powszechnej (bezwyjątkowej) erozji i marginalizacji związków zawodowych.

Trzecia część pracy jest poświęcona charakterystyce konkretnych podmiotów związkowych. Są nimi, w moim rozumieniu, wyodrębnione działy i federacje a także typowe komisje i organizacje zakładowe. Przedstawiam formy ich aktywności, które – w części przynajmniej – stanowią empiryczne ilustracje wcześniej opisanych schematów. Przede wszystkim uwaga zwrócona jest na te podmioty, które podjęły konkretne przeciwdziałania procesom erozji i marginalizacji. W części tej omawiam także inne obserwacje, poczynione w trakcie badań. W rozdziale otwierającym tę część charakteryzuję grunt psycho-społeczny, na którym przychodzi działać związkom. Jego świadectwem są antyzwiązkowe argumenty dyrektorów ds. personalnych z dużych zachodnich sieci hipermarketów oraz opinie o stosunku pracodawców do związków, jakie usłyszałem od profesjonalistów związkowych (prawników zatrudnionych w „Solidarności"). Następnie opisuję dwie główne inicjatywy rozwijania związków zawodowych: najbardziej w Polsce profesjonalnie prowadzoną i osiągającą największe sukcesy akcję Działu Rozwoju Związków Komisji Krajowej „Solidarności" oraz pracę Konfederacji Pracy OPZZ, która ma inne metody działania, jednak również ona okazuje się skuteczna. W dalszych rozdziałach omawiam sytuację w jednym z regionów „Solidarności", w którym kładzie się duży nacisk na edukację, następnie sytuację w dwóch związkach OPZZ (budowlanych i metalowców), różniących się istotnie pod względem ideologicznych odniesień, wizji rozwoju związku itd. Część kończy rozdział przedstawiający dwie, również dość typowe sytuacje. Jedna występuje w tradycyjnym przedsiębiorstwie państwowym, w którym związki są zdominowane przez dyrekcję (jest to dobra ilustracja „inercyjnego" typu związków zawodowych), druga w przedsiębiorstwie sprywatyzowanym, w którym związki, zachowując niezależność, podejmują współpracę z zarządem i współuczestniczą w redukcjach zatrudnienia. Te z kolei organizacje dobrze reprezentują typ związków „współpracujących ogólnozakładowych" (zgodnie ze schematem zawartym w tabeli 1).

1. Główni aktorzy sporu w stosunkach pracy: dyrektorzy ds. pracowniczych kontra eksperci związkowi

Treść rozdziału wiąże się z dyskusją o przyczynach zanikania związków: czy jest ono w większym stopniu rezultatem nowoczesnych technik zarządzania zasobami ludzkimi, tworzenia nowej „kultury przedsiębiorstwa", która powoduje, że związki zawodowe stają się zbędne, czy raczej jest wynikiem działań zarządów firm, dążących do eliminacji związków zawodowych w imię wprowadzenia bardziej skutecznych, autorytarnych metod zarządzania, pozbycia się uciążliwego patrtnera społecznego itd. Przedmiotem moich zainteresowań jest najbardziej dynamicznie rozwijający się w Polsce dział gospodarki: wielkie zagraniczne sieci handlowe. Ponadto miałem okazję zebrać pewne informacje o dużych fabrykach przemysłu spożywczego, również należących do kapitału zagranicznego.

Odpowiadające na powyższe pytanie staram się zrekonstruować poglądy, jakie mają przedstawiciele pracodawców na związki zawodowe i przedstawiciele związków zawodowych na pracodawców. Przedstawicielami tymi byli, z jednej strony, dyrektorzy ds. pracowniczych[1], zatrudnieni przez duże zagraniczne przedsiębiorstwa działające w Polsce, a z drugiej strony, grupy specjalistów (prawników i ekonomistów) reprezentujących związki zawodowe (zwłaszcza „Solidarność"[2]). Pozwoli to, jak sądzę, dobrze przyjrzeć się argumentom i „kliszom", utrudniającym znalezienie wspólnego języka zarządom przedsiębiorstw i związkom[3].

[1] Oficjalnie mówi się o nich „menedżerowie do spraw zarządzania zasobami pracy" (specjaliści w dziedzinie „human resource management"). Spotkać się można także z neologizmem „haerowcy".

[2] Podczas naszych badań, zarówno kwestionariuszowych, jak jakościowych, stwierdzaliśmy, że w firmach nowozakładanych przez kapitał prywatny częściej pojawiały się związki organizowane przez "Solidarność" niż przez OPZZ, chociaż dzięki aktywności Konfederacji Pracy OPZZ również OPZZ zaczyna mieć udział w zwiększaniu liczebności organizacji związkowych.

[3] Bliżej poznałem opinie dyrektorów ds. personalnych podczas badań relacji między „Solidarnością" a zarządami sieci hipermarketów. Ponadto miałem okazję usłyszeć antyzwiązkowe argumenty przedstawicieli zarządów w trakcie zajęć, które prowadziłem w podyplomowym studium stosunków pracy, kierowanym przez profesor Wiesławę Kozek w Instytucie Socjologii UW oraz kursów, których słuchaczami byli dyrektorzy i kierownicy ds. pracowniczych. W trakcie tych badań i zajęć zgromadziłem spory zasób opinii rozpowszechnionych w środowisku specjalistów od „zarządzania zasobami ludzkimi" a także wśród profesjonalistów mających akademickie wykształcenie ekonomiczne.

Dyrektorzy ds. pracowniczych o pracownikach i związkach zawodowych

Jako pierwsze przedstawiam poglądy przedstawicieli zarządów i kierownictw działających w Polsce zachodnich sieci hipermarketów[4] i nowo założonych prywatnych przedsiębiorstw przemysłowych, którzy stykali się ze związkami, prowadzili z nimi gry, negocjacje, wchodzili w konflikty. Poglądy te można ułożyć w skalę rozpoczynającą się od wrogich związkom zawodowym, przez umiarkowanie niechętne do „ambiwalentne przychylnych". Muszę zaznaczyć, że spotkałem się także z kilkoma specjalistami ds. personalnych, którzy mieli o związkach opinie pozytywne. Byli to wyłącznie pracownicy przedsiębiorstw państwowych lub prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych. W tym fragmencie, poświęconym sytuacji w firmach prywatnych, nie będę się nimi zajmował.

Do tych wstępnych uwag trzeba dodać ważną okoliczność. Mimo, że w Polsce, w odróżnieniu od innych krajów posocjalistycznych, działa wiele sieci handlowych, między którymi zawiązała się bezwzględna walka konkurencyjna, to dyrektorzy ds. personalnych z różnych sieci kontaktują się ze sobą. Prowadzą, jak można pośrednio sądzić, wspólną politykę płacową, mają wspólną taktykę wobec związków zawodowych i odwołują się do podobnych strategii. Podstawą tej taktyki jest opór przeciwko związkom zawodowym i ideologia „paternalistycznej wrażliwości zarządów na potrzeby załóg". Zgodnie z nią, pracownicy nie potrzebują niezależnej od pracodawcy, zinstytucjonalizowanej reprezentacji swoich interesów, gdyż dobrze o nie dbają służby personalne. Nie wszyscy dyrektorzy jednak mają tak optymistyczną wizję roli tych służb w swoich firmach.

Dyrektorów i kierowników ds. pracowniczych łączył fakt, że mimo krytycyzmu, pogodzili się jednak z istnieniem związków w ich sieciach hipermarketów czy w przedsiębiorstwach produkcyjnych i ze związkami tymi już negocjowali. Doprowadzenie do takich rozmów i negocjacji w okresie, w którym prowadziliśmy badania (lata 2000 i 2001) wymagało spełnienia przynajmniej dwóch warunków. Pierwszym był profesjonalizm i doświadczenie osób zakładających związki. To od tych osób zależało przełamanie pierwszych lodów, bez czego nie mogły rozpocząć się negocjacje z zarządami. Drugim były cechy osobowości dyrektorów ds. pracowniczych. Nie wszyscy dyrektorzy byli w stanie pogodzić się z istnieniem w ich hipermarketach czy przedsiębiorstwach związków zawodowych, niektórzy byli nieustępliwi, zwalczali związki nawet za cenę jawnego łamania prawa. Dyrektorzy, których poglądy poniżej charakteryzuję – nawet jeżeli bardzo niechętni wobec związków zawodowych – nie byli pod tym względem „fundamentalistami".

[4] Pomijam różnicę między „supermarketami" a „hipermarketami" i wszystkie będę określał tym ostatnim terminem.

Przedstawienie poglądów dyrektorów ds. personalnych z sieci handlowych i nowozakładanych przedsiębiorstw na temat związków zawodowych wymaga uwzględniania szerszego kontekstu, jakim są opinie o sytuacji ekonomicznej, o pracownikach, o stosunkach panujących w przedsiębiorstwach. Dyrektorzy ds. personalnych maja taką samą, jak liderzy związkowi, wiedzę o położeniu pracowników w ich firmach, różnice zaczynają się przy koncepcjach polepszenia sytuacji i roli związków zawodowych[5].

Sytuacja gospodarcza a podwyżki płac. Dyrektorzy ds. personalnych podkreślali podczas rozmów prowadzonych na przełomie lat 2000 i 2001, że sytuacja na polskim rynku jest coraz cięższa, konkurencja rośnie, zyski obniżają się i to powoduje konieczność redukcji kosztów, w tym kosztów pracy. Zarządy nie mogą więc pozwolić sobie na podnoszenie płac, a nawet jeżeli je podnoszą, to w bardzo niewielkim zakresie, nie przekraczającym wskaźnika inflacji. Mówiono nam, że przed trzema a nawet dwoma latami sytuacja pod tym względem była lepsza, wtedy można było, ewentualnie, rozważać podwyższanie płac. Obecnie warunki na tyle się pogorszyły, że wyższe płace prowadzić mogłyby do utraty konkurencyjności. Ten pojawiający się kilkakrotnie argument pośrednio dowodził roli związków – w przeszłości ich nie było i zarządy mogły utrzymywać płace na poziomie minimalnym, mimo stosunkowo wysokiego poziomu zysków. W każdym razie aktualna sytuacja na polskim rynku znacznie ogranicza możliwości ustępstw w trakcie negocjacji płacowych a więc, zdaniem dyrektorów, utrudnia związkom osiągnięcie sukcesów i popularności wśród załóg.

[5] Najwięcej materiału zebraliśmy o sytuacji panującej w sieciach hipermarketów, tam też zatrudniono kilkadziesiąt tysięcy nowych pracowników (znacznie więcej niż w nowo założonych przedsiębiorstwach przemysłowych). Z tego względu przedstawiam głównie informacje zebrane w tym sektorze. Rozmowy przeprowadziliśmy w trzech zagranicznych sieciach hipermarketów, które w rozdziale symbolizuję literami Alfa, Beta i Gamma. Poza tym mieliśmy informacje z jeszcze jednej sieci, nazwijmy ją Delta, jednak nie rozmawialiśmy w niej z członkami zarządu i dyrekcji poszczególnych hipermarketów.

Bezrobocie i rotacja. Wysoka stopa bezrobocia prowadzi do pojawienia się „rezerwowej armii pracy", w skład której wchodzą osoby młode a także nisko kwalifikowane. Na każde wolne miejsce można znaleźć wielu kandydatów, zwłaszcza poza Warszawą. Oczekiwania potencjalnych pracowników były małe, zadowalali się płacą minimalną.

W hipermarketach była wysoka fluktuacja pracowników, głównie w początkowych okresach działalności obiektów. Mówiono nam np., że w pierwszym półroczu działalności sieci Beta rotacja osiągnęła 500%: na każdym stanowisku obsada zmieniła się kilkakrotnie. Ten olbrzymi przepływ brał się w pierwszym rzędzie z ciężkich warunków pracy i z niskich pensji. Zdaniem menedżerów ds. personalnych w przeciętnym hipermarkecie mniej więcej po roku kształtuje się trzon załogi, obejmujący około 50% zatrudnionych, którzy się stabilizują, a pozostałe 50% podlega wciąż bardzo szybkiej rotacji (staż pracy w grupie podlegającej rotacji wynosi od 1 do 3 miesięcy). Z rozmów wynikało, że w poszczególnych sieciach są pod tym względem pewne różnice, w sieci Beta i Gamma fluktuacja jest szybsza, a sieci Alfa wolniejsza, ale odchylenie nie jest duże[6].

W tym kontekście pojawił się ważny wątek, odnoszący się do związków zawodowych i wskazujący na dodatkowe utrudnienia stabilizacji załóg. W latach ubiegłych praktyki działów personalnych, przynajmniej w dwóch znanych nam sieciach, były takie, że z pracownikami, którzy utrzymali się w firmie przez rok czy nieco dłużej, podpisywano umowę na czas nieokreślony. Jednak wraz z pojawianiem się w hipermarketach związków zawodowych, do których wstępowali właśnie pracownicy „ustabilizowani", w niektórych sieciach zaczęto unikać podpisywania umów na czas nieokreślony. Kierownik ds. personalnych jednego z obiektów powiedział: *w tej chwili wszystkie umowy są podpisane na czas określony, żeby można je było rozwiązać właśnie ze względów związkowych.* Wobec dzisiejszej sytuacji na rynku pracy można było rozpowszechnić tę praktykę i np. podpisywać umowy na rok, ewentualnie, w miejsce stabilizowania, podpisywać umowy np. na dwa lata. Odbiera to pracownikom poczucie bezpieczeństwa i może odstraszać od zakładania lub zapisywania się do związków zawodowych.

[6] Na podstawie naszych wyrywkowych obserwacji można sformułować hipotezę, że wraz z upływem czasu zwiększa się zróżnicowanie sytuacji w sieciach, wynikające z odmiennych ustrojów panujących w przedsiębiorstwach macierzystych i w krajach pochodzenia kapitału.

Uczciwość pracowników. Ważnym układem odniesienia opinii na temat związków zawodowych były dość niskie oceny wystawiane pracownikom przez dyrektorów ds. personalnych. W jednej z placówek powiedziano nam: *nie ma żadnych wymagań w stosunku do pracowników, jeśli chodzi o doświadczenie, o wykształcenie, znajomość języka. Wymagane jest jedno – chęć do pracy.*

Problem uczciwości tych nisko wykwalifikowanych i młodych pracowników należał do najtrudniejszych i był, jeśli tak można powiedzieć, ważną zmienną pośredniczącą, która pojawia się w wielu wypowiedziach o związkach zawodowych i partycypacji pracowniczej. Gdy więc pytaliśmy o kwestie odnoszące się do upodmiotowienia pracowników, wpływu ich przedstawicieli na decyzje podejmowane w firmach itd., pojawiało się zazwyczaj, w formie bezpośredniej lub pośredniej, stwierdzenie dyrektora ds. personalnych, że pracownicy nie „dorośli" do partycypacji, skoro tak wielu z nich to osoby nieuczciwe. Podczas badań, jakie wcześniej prowadziłem w środowisku właścicieli firm prywatnych, opowiadano, że kierownicy działów w hipermarketach, zwłaszcza w mniejszych ośrodkach, często żądają łapówek od dostawców. Z kolei o nieuczciwości pracowników usłyszeliśmy od jednego z liderów związkowych, pracującego w hipermarkecie: *przykro mi powiedzieć, ale część załogi to jest dużo poniżej przeciętnej. Na kradzież to nie ma silnych. Jest taka mentalność u nas faktycznie, złodziejstwo. Jak się zostawi furtkę to momentalnie* (kradną), *ale to u nas jest chyba nie do uniknięcia. W sąsiednim markecie sama ochrona weszła w zmowę i kradła. A jest założenie – dyrekcje marketów uważają ochronę za święte krowy. Dziesięciu wyrzucą, a dopiero jedenasty będzie ewentualnie ochroniarz, mimo, że tych dziesięciu będzie bogu ducha winnych.*

Mówiono nam o dwóch formach przejawiania się nieuczciwości. Pierwszym były częste drobne kradzieże, drugim organizowanie, zwłaszcza przy hipermarketach, spółek przestępczych, niekiedy o charakterze mafijnym. Kierownik ds. personalnych powiedział: *w związku z tym, że od pracowników nie wymaga się specjalnego wykształcenia – myśmy mieli nawet analfabetów, którzy nie umieli się podpisać – im się zaczyna wydawać, że ponieważ tak niewiele zarabiają, to sobie to „zrekompensują". Wydaje im się, że wiedzą, jak są kamery ustawione i oczywiście próbują sobie „zrekompensować" wynoszeniem towaru: zdarza się często, że ludzie kradną*

rzeczy wartości 5 zł., 30 zł, naprawdę grosze – nóż kuchenny, jakieś tam adidasy, sweter, drobiazgi – bo ich na to nie stać, a im się to podoba – „a przecież pracodawca nie zbiednieje" – tak ludzie rozumują. Dużo groźniejsze są mafie, które się zaczynają tworzyć w hipermarkecie i mają powiązanie ze światem zewnętrznym. To są zorganizowane grupy od strażnika do góry i ich łupy są już duże, narażają firmy na ogromne straty – to są dobrze zorganizowane grupy. To jest bolączka w ogóle hipermarketów.

Związki zawodowe, powstające w hipermerketach, podnosiły, jako jedną z ważnych przyczyn konieczności istnienia zinstytucjonalizowanej obrony interesu pracowniczego, naruszanie przez pracodawcę godności osobistej pracowników. Mówiono często o tym, że pracownicy ochrony dokonują nieuzasadnionych rewizji osobistych. Jeden z dyrektorów podał tę sprawę właśnie jako przykład, oderwanych od życia, postulatów związkowców – nie można zrezygnować z prawa do kontroli zawartości szafek, kieszeni czy toreb pracowników, gdyż jest między nimi dużo osób nieuczciwych.

Warunki pracy w hipermarketach. W większości hipermarketów, a także nowoczesnych przedsiębiorstw produkcyjnych, warunki pracy są ciężkie – i to zarówno techniczne, jak społeczne. Wszyscy dyrektorzy hipermarketów ds. personalnych, z którymi rozmawiałem, zdawali sobie z tego sprawę i wprost mówili: *ludzie przyjmowani do pracy nie wiedzieli, co to jest hipermarket – praca przed otwarciem jest bardzo ciężka, w dużym tempie się pracuje, duży stres, trzeba się wyrobić na czas, trzeba zatowarować półki, przyjąć przedtem towar, posprzątać sklep na datę, która jest ustalona, data jest nieprzesuwalna. Jest cienko – ludzie tego nie wytrzymują fizycznie i chyba też psychicznie.* Mówiono nam także o ciężkiej pracy wymaganej od kadry kierowniczej, co potwierdzali nasi rozmówcy – związkowcy. W hipermarketach zdarzały się przypadki wstępowania do związków kierowników, którzy nie byli zagrożeni zwolnieniami, lecz buntowali się przeciwko technicznym i organizacyjnym warunkom pracy. Dyrektor ds. personalnych, który nam o tym opowiadał, stwierdził, że jego zagraniczni pryncypałowie nie mogą się z tym zgodzić, że *w Polsce ludzie cenią sobie czas wolny i równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym, bez względu na stanowisko. Oczywiście są zapaleńcy, ale generalnie można powiedzieć, że dla Polaków jest to istotne. Za granicą, jak nam mówią, jeżeli ktoś się decyduje na pracę w dużej dystrybucji to po to, żeby szybko zrobić karierę, poświęcić się absolutnie pracy i życie prywatne nie jest istotne. Oni przyjechali tutaj i zderzyli się z faktem rozliczania czasu pracy i dopominania się pracowników o wynagrodzenie dodatkowe, o czas wolny i to do dzisiaj budzi zdziwienie – „ale jak to, przecież zgodziłeś się pracować w dużej dystrybucji, to masz świadomość, że pracy dużo". Nie są w stanie zrozumieć tego, że ludzie godzą się pracować dużo i ciężko, ale do pewnych granic. Jak ja mówię dyrektorowi marketu „ przecież ten człowiek nie ma siły już pracować, nie jest efektywny", to słyszę w odpowiedzi „no przecież jest kierownikiem!". Ja mówię – „no i co z tego, ale jest człowiekiem" – „no, ale ma szansę zrobić karierę" – „ale ma też żonę i dzieci".* Ten sam dyrektor wyjaśnił w dalszej rozmowie, że ścieżki kariery są przed polskimi kierownikami raczej zablokowane, co może rodzić ich zniechęcenie. W sieci Gamma powiedziano nam w, że zagraniczni menedżerowie i zagraniczna część zarządów *nie uświadamia sobie, że ma poczucie pewnej wyższości. Przy tym oni stale mówią – „my tu przyjechaliśmy na krótki okres, wyszkolić kadrę i wyjechać". Tak mówią, ale co innego trochę robią – po pierwsze siedzą, a po drugie niekiedy robią ewidentne świństwa, żeby utrudnić awans Polakom.* Trzeba jednak dodać, że spotkaliśmy sieć, w której stanowiska menedżerów zostały w większości przekazane Polakom.

Ważnym i uporczywie powtarzającym się wątkiem w wypowiedziach dyrektorów ds. personalnych była zła komunikacja między zarządem oraz kierownictwem poszczególnych marketów a szeregowymi pracownikami. Nie jest tak wszędzie, w sieci Alfa powiedziano mi, że w jednym z miast dyrektorowi udało się stworzyć nie tylko „drożne kanały komunikacji", lecz także umiał doprowadzić do powstania trwałej więzi między kierownictwem a załogą, ustabilizował tę załogę itd. Jednak z rozmowy wynikało, że w pozostałych obiektach tej sieci nie było pod tym względem dobrze.

Dyrektor naczelny do spraw pracowniczych w sieci Beta stwierdził, że *związki zawodowe nie są potrzebne, jeśli kierownicy chcą rozmawiać z pracownikami, organizować spotkania, jest ta słynna „komunikacja", która niestety w każdym przedsiębiorstwie jest niedoskonała albo zła. Byłoby dobrze, gdyby informacja docierała do pracowników i gdyby dyrekcje marketów słuchały pracowników.* Nasz rozmówca podsumował swój wywód następująco: *nawet polscy dyrektorzy sklepów nie mają czasu, żeby*

porozmawiać z pracownikami a pracownicy boją się mówić o swoich problemach i w ogóle jest obawa przed pracodawcą, przed działem personalnym. Jakoś nie chcemy rozmawiać z pracownikami. Dyrektor z sieci Alfa mówił: *w standardach firmy od samego początku była komunikacja, tylko że w czasie ekspansji, kiedy otwiera się kilka hipermarketów rocznie, nie wszystkie standardy wdrażane są do końca, są inne priorytety.*

Nasz rozmówca opowiadał o zwyczajach panujących w hipermarketach działających w macierzystym kraju sieci. Codziennie przed rozpoczęciem pracy dyrektor marketu przez 5-10 minut informuje pracowników przez głośniki, jaka jest sytuacja całego sklepu, jakie mają wyniki itd. Poza tym kierownicy *nieustannie* organizują spotkania z pracownikami, mówią o sytuacji działów, oceniają pracowników. Dyrektor marketu codziennie wizytuje działy, sam rozmawia z szeregowymi pracownikami, według ustalonego harmonogramu organizuje zebrania w poszczególnych działach itd. Są w tamtym przedsiębiorstwie związki zawodowe, lecz ich nie widać (*nic o nich nie mogę powiedzieć*). Na moje pytanie, co stoi na przeszkodzie, by ten system zastosować w Polsce i złagodzić autokratyczny styl wprowadzony przez większość dyrektorów marketów, dyrektor odpowiedział: *my z tym w Polsce mamy problemy i to nie tylko w Alfie, ale to jest generalny błąd naszej kadry menedżerskiej, która ma stare nawyki, że ludzi trzeba gonić a nie z nimi rozmawiać.*

Dyrektorzy ds. personalnych w swych opiniach o sytuacji, panującej w hipermarketach, nie ograniczali się do wskazywania ciężkiej fizycznej pracy oraz braku komunikacji. Wszyscy nasi rozmówcy krytykowali również stosunek kierowników, niższego nadzoru (asystentów) oraz pracowników ochrony do szeregowych pracowników. Ich wypowiedzi zawierały stały motyw – są dobrzy i źli dyrektorzy poszczególnych marketów, jednak nie ma mechanizmu, który wymusza dobre kierowanie. W sieci Alfa powiedziano nam, że dobrzy menedżerowie to tacy, którzy *myślą w kilku kategoriach: jak wygenerować zysk, ale też, żeby ten zysk nie był generowany zbyt dużym kosztem pracowniczym. Nie chodzi o to, aby być dobrym wujkiem, który tylko rozdaje, ale żeby mądrze planować, mądrze gospodarować tym, co się ma.* Natomiast dyrektorzy niedobrzy to tacy, którzy *koncentrują się tylko na zysku i nie umieją przy tym dobrze planować, powodują spiętrzenia prac i w ogóle tracą z pola widzenia pracowników.*

Dyrektorzy ds. personalnych sieci hipermrketów wiedzieli (i mówili o tym), że częściej można spotkać w ich sieciach autorytarnych kierowników, którzy źle planują robotę i koszty swoich błędów przerzucają na załogi. Jednocześnie mówili, że bardzo trudno temu zaradzić, bowiem na szczeblu zarządów przecięte są kanały informacji od załóg: *mogę pana zapewnić, że zawsze, jeżeli doszło do centrali, że pracownicy nie są traktowani, jak powinni, to my interweniowaliśmy. Były kwestie płacenia nadgodzin, były kwestie dyscyplinowania kierowników, ale czy to było do końca skuteczne? Na przykład, podczas rozmowy rekrutacyjnej na wyższe stanowisko wyszło, że w jednym markecie nie zostały wypłacone nadgodziny przez parę miesięcy. Jak się o tym dowiedziałem, nadgodziny zostały od razu wypłacone, kierownik, który chciał mieć lepsze wyniki, niż powinien, został zwolniony, ale nawet takie reagowanie nie było w stanie zdyscyplinować wszystkich dyrektorów, wszystkich kierowników. Przecież u nas pracują tysiące ludzi.* Dyrektor ds. pracowniczych w innej sieci mówił podobnie: *ponieważ dyrektorzy czy kierownicy nie rozumieją potrzeb pracowników, nie mają czasu, żeby rozmawiać z pracownikami, to pracownicy boją się mówić o swoich problemach. Ciągle jest obawa przed działem personalnym – to gdzieś jeszcze chyba z czasów „działów kadr", gdzie panie kadrowe siedziały, popijały kawę i do działu personalnego petenci byli wzywani po to, żeby podpisać rozwiązanie umowy, po nic innego. I ta obawa pracownika jest, pracownicy się bardzo boją przychodzić do działów personalnych.*

Związki zawodowe w oczach zarządów firm: lekarstwo gorsze od choroby?

Opisy położenia pracowników, a także technicznych, organizacyjnych i społecznych warunków pracy, jakie słyszeliśmy od dyrektorów ds. personalnych, nie różniły się od tych, które pochodziły od liderów związków zawodowych. Różnice pojawiały się nie przy diagnozie, lecz przy propozycji kuracji. Związkowcy uważali, że polepszenie sytuacji jest możliwe tylko pod warunkiem powstania organizacji związkowej, poglądy dyrektorów były zróżnicowane.

Można z grubsza wyróżnić dwa stanowiska dyrektorskie. Pierwsze da się sprowadzić do następującego wywodu: ogólnie biorąc związki zawo-

dowe mogą spełniać (spełniają) funkcję pozytywną, gdyż ich istnienie, a nawet groźba ich powstania, powoduje, że stosunki pracy poprawiają się, dyrekcje poszczególnych placówek pracują sprawniej itd. Dalszy ciąg wywodu przechodzi na płaszczyznę konkretną i jest dla związków zawodowych mniej przychylny: konkretne związki, działające w polskich przedsiębiorstwach mają, zdaniem tych dyrektorów, skazę genetyczną, która powoduje, że w praktyce są lekarstwem gorszym od choroby. W tym wywodzie zawarte było założenie, że pod kilkoma warunkami związki byłyby w stanie pełnić funkcję pozytywną, warunki te jednak u nas są niemożliwe do osiągnięcia. Stanowisko to można nazwać właśnie „ambiwalentnie przychylnymi". Pozostali dyrektorzy, stanowiący zresztą większość, mieli jednoznacznie negatywny stosunek do związków zawodowych. Twierdzili oni, że związkowe lekarstwo jest kuracją bezwzględnie gorszą od choroby, przeciwko której miałoby być zastosowane. Ponadto uważali, że *pomimo niedociągnięć* same służby personalne są w stanie uporać się z kłopotami.

Stanowisko „ambiwalentnie przychylne" wobec związków. Dyrektor ds. personalnych z sieci Alfa powiedział: *nie wiem, czy z zarządu ktoś by się ze mną zgodził, ale uważam, że związki pomogły naszej sieci, ponieważ sama perspektywa, że te związki mogą powstać, samo zagrożenie (bo wszyscy odczuwają to jako zagrożenie) powoduje jakąś samodyscyplinę wśród dyrektorów, którzy zaczynają na niektóre rzeczy bardziej uważać. Według mnie zagrożenie powstania związków jest dla dyrektorów gorsze, niż to, żeby zainterweniował ktoś z centrali, ponieważ do centrali nie zawsze dotrze jakaś informacja.* Powiedział on dalej, że związki powstały w tych hipermarketach, w których dyrektorzy mniej liczyli się z pracownikami. Zaznaczył, że nie ma reguły (może się odbyć *desant na sklep* i powstaną związki niezależnie od warunków w nim panujących), jednak ogólnie biorąc, związki powstały w placówkach, o których już wcześniej zarząd sieci wiedział, że panują w nich złe stosunki międzyludzkie, pracownicy skarżyli się na warunki: *już były sygnały. Mnie się wydaje, że powstanie związków nie jest przypadkowe, są takie markety, w których związki na pewno nie powstaną. Natomiast jak ja będę źle traktował pracowników, jeżeli to przekroczy pewną miarę, to te związki mi się założą, niezależnie od tego, czy będę chciał, czy nie, ponieważ w sieci już są i ludzie wiedzą, że można je zakładać.*

Na marginesie dodam, ze kilkakrotnie pojawiał się w rozmowach ten właśnie wątek – na najwyższym szczeblu zarządzania wiedziano, że gdzieś panują złe warunki społeczne, po czym okazywało się, iż tam właśnie powstały związki. Na pytanie, czemu więc nie uzdrowiono sytuacji, odpowiedź była każdorazowo podobna: sklep miał dobre wyniki, a więc zarząd nie chciał wprowadzać zmian. Można było niekiedy odnieść wrażenie, ze niektórzy dyrektorzy ds. personalnych przeżywali mimo wszystko *„schadenfreude"*, gdy mówili nam, że wiedzieli, iż źle zarządza się ludźmi, przedstawiali to głównym menedżerom, ci to lekceważyli, a potem tam właśnie próbowano zakładać związki zawodowe lub je założono.

A oto wypowiedź dyrektora sieci Beta, który przedstawił nam wizje związków, na jakie gotów byłby przystać: *ja powiem szczerze – jestem zadowolony z tego, że są związki zawodowe, ale jestem bardzo niezadowolony z tego, że one są na takim kiepskim poziomie i że to nie jest współpraca tylko walka. Natomiast tak naprawdę to powinna iść informacja od związków, oni powinni zbierać informację od pracowników, którzy się boją i jeszcze długo się będą bali i dostarczać nam informacji, co jeszcze możemy zrobić. Nasi konsultanci mi mówią „nie powinieneś czekać, aż związki ci powiedzą, co masz zrobić dla załogi, ty sam powinieneś to zrobić z wyprzedzeniem" – ale ja nie wiem, co ja mam robić. Ja mogę robić tysiące rzeczy, ale to nie będzie to, czego rzeczywiście oczekują pracownicy, a pracownicy mnie tego nie powiedzą. Więc związki mogą być takim kanałem, dobrym kanałem, żeby w firmie było lepiej. Ja robiłem ankiety, ale ankieta ankietą a może większość ludzi woli coś, czego ja w tej ankiecie nie przewidziałem. Do tego potrzebne są dobre związki, rozumiejące przedsiębiorstwo i chcące dbać o pracownika, ale jednocześnie nie zniszczyć firmy. Aczkolwiek dzisiaj chciałbym, żeby ich nie było, bo mi przeszkadzają pracować, bo nie mam czasu na pracę, tylko w kółko z nimi się szarpię, całe dnie tracę. To mi przeszkadza. Gdyby tak powstały sobie gdzieś związki z boku, dobre związki, nawet z naszych pracowników, wykształciły się na odpowiednim poziomie a potem przyszły i współpracowały, to by było o'key. To jest oczywiście idea, tak nigdy nie będzie, to jest mit, który czasem przychodzi mi do głowy, ale oczywiście to jest niemożliwe.*

Jednak ten sam dyrektor powiedział wcześniej, że gdyby sam był właścicielem mareketu, to nie chciałby mieć w nim żadnych związków zawodowych; zwrócił się też do mnie z retorycznym pytaniem: *przecież przy-*

zna pan, że jakby pan był właścicielem takiego przedsiębiorstwa, to też by pan u siebie nie chciał mieć związków zawodowych.

Stanowisko nieprzychylne wobec związków – spiskowa wersja genezy związków w przedsiębiorstwie. Mimo tego, że przesłanki powstania związków były dosyć jasne – zwłaszcza w wypowiedzi dyrektora sieci Alfa, większa część naszych rozmówców z kręgu specjalistów ds. pracowniczych głosiła spiskową interpretację powstania związków w ich placówkach. Odnosiło się to głównie do tych, dla których pojawienie się związków, a zwłaszcza konieczność uzgadniania z nimi decyzji byłaby, jak powiedział jeden ze związkowców, *końcem świata*. W czasie prowadzenia badań związki istniały w około 10% hipermarketów w Polsce. Fakt, że powstały właśnie w danej sieci, w tym konkretnym hipermarkecie lub w tej fabryce artykułów spożywczych, gdy w innych ich nie było, traktowane było często (chociaż nie zawsze) jako dowód nieskuteczności działania dyrekcji ds. pracowniczych. W rozmowach z dyrektorami, nastawionymi wrogo do związków i nie godzącymi się z nimi negocjować, przewijał się wątek, który można uznać za zrzucanie z siebie odpowiedzialności za powstanie związków zawodowych. To nie warunki, istniejące w hipermarkecie, lecz inne czynniki wpływały na zainstalowanie się u nich organizacji pracowniczej. Kierownik ds. personalnych, wymienia jako najbardziej prawdopodobne dwa czynniki, powodujące, że właśnie w jego placówce powstały związki (które były zresztą przez niego skutecznie ograniczane): klimat społeczny, sprzyjający powstawaniu ich w hipermarketach oraz działalność zewnętrznych, importowanych do firmy liderów związkowych: *dlaczego powstały związki – nie wiem. Mówi się, że pracodawca wyzyskuje pracownika, że są złe warunki, ciężko i długo pracują i związki powstały, żeby walczyć z pracodawcą. Ale u nas pracownicy mają zapewnione wszystko, co nakazuje prawo i ich sytuacja nie jest gorsza, może nawet lepsza niż w innych marketach. I tak naprawdę nie wiem, dlaczego te związki powstały, czy dlatego, że jest taka koniunktura w Polsce i po prostu powstają, czy dlatego, że „Solidarność" chce mieć koniecznie sukces, czy jest jakaś inna przyczyna*[7]?

[7] Dodam, że w tym konkretnym przypadku związki powstały, bo grupa starszych pracowników od dawna planowała ich założenie (zarówno z chęci uzyskania osobistej ochrony, jak i w imię przeciwstawienia się autorytarnemu zarządzaniu pracownikami przez zagranicznych członków zarządu). Ingerencja „Solidarności" była sprawą późniejszą, wtórną.

Zarzuty wobec związków zawodowych

Niezależnie, czy rozmawialiśmy z dyrektorami reprezentującymi stanowisko ambiwalentnie przychylne czy niechętne związkom zawodowym, wymieniali oni ten sam, w ogólnym zarysie, zestaw zarzutów wobec tych organizacji. Można je uporządkować w dwie grupy: zarzuty personalne i instytucjonalne.

Trzy zarzuty personalne: lawiranci, pieniacze, ignoranci. Najczęściej mówiono nam, że liderami związkowymi w przedsiębiorstwach zostają gorsi fachowcy, natomiast ludzie „mocni w gębie", spryciarze, którym zależy na uzyskaniu gwarancji zatrudnienia. Do tego dochodzi niekiedy zarzut, że są oni „tak naprawdę" zorientowani głównie na własny interes i można ich umiejętnie podkupić. Na negatywny wizerunek liderów związkowych w oczach dyrektorów ds. pracowniczych ma spory wpływ, jak sądzę, względna łatwość korumpowania liderów a nawet zakładania własnych, „dyrektorskich" związków zawodowych. W jednym z nowo założonych przedsiębiorstw, w którym powstała „Solidarność", dyrektor ds. pracowniczych powiedział nam: *umówiłem się z jednym pracownikiem, co sam do nas przyszedł, że założy związek zawodowy. On jest strasznie ambitny, zachłanny na pieniądze i bardzo łatwo nim manipulować, bo ma mało wiedzy. Myśmy oczywiście to wykorzystali, został przewodniczącym drugiego związku w przedsiębiorstwie. Myśmy z nim ustalili, że wspólnie z nim stworzymy silną platformę przeciwko staremu związkowi, który chce walczyć. On pyta – „no dobrze, a co mogę z tego mieć?". Ja na to – „no może pan ma jakieś wydatki". Sfinansowaliśmy mu to i owo, ale on się okazał strasznie zachłanny. Ustaliliśmy w końcu pewien system dofinansowania. Jest wygodny, wszystko podpisuje, niczego się nie czepia, jak są jakieś zwolnienia osób, to on podpisuje, regulaminów się nie czepia.*

Drugi nurt krytyki wskazywał, że liderzy zakładowych organizacji związkowych to pieniacze, którzy wysuwają nierealne żądania płacowe i gotowi są do podejmowania akcji nielegalnych, do pikietowania przedsiębiorstw, rozprowadzania ulotek, szkodzących dobremu imieniu firmy itd. Ich obecność w firmie była odczuwana przez dyrektorów i kierowników ds. personalnych jako stałe zagrożenie, które w każdej chwili może się nieoczekiwanie aktualizować. Jak nam mówiono, w dłuższym okresie współpraca z takimi związkowcami jest niemożliwa. Każde ustępstwo

mobilizuje ich do dalszej walki, wysuwania nowych żądań (*da mu pan palec, wciągnie całą rękę*). W sieci Beta podano nam następujący argument na rzecz tezy o chwiejności tej współpracy: *niestety, związki jak będą chciały mieć członków, to nie mogą współpracować, bo jak będą współpracować, to nie zdobędą członków. Muszą pokazać, że świat stoi otworem tylko przed związkowcami, bo pracodawca jest zły i tylko związek może coś od niego wyrwać.*

Trzeci nurt krytyczny odnosi się do ignorancji liderów zakładowych – nie znają realiów ekonomicznych, mają zbyt niski poziom wiedzy, by zrozumieć złożone kwestie zarządzania itd. Jak nam powiedział jeden z kierowników: *to są zwyczajnie ludzie tępi, chociaż spryciarze.*

Spotkaliśmy się także z podejrzliwą oceną, która odnosiła się do lidera związkowego o dużym doświadczeniu, umiarkowaniu, zdolnościach negocjacyjnych. Lider ten umiał być partnerem dyrektora i nie wpisywał się w negatywny stereotyp działacza związkowego. Dyrektor dociekał, jaki może ten związkowiec mieć cel, skoro posiada tyle dodatnich cech a pracuje w tak mało prestiżowej organizacji. Wśród różnych możliwości dyrektor brał przede wszystkim pod uwagę chęć szybkiego zrobienia kariery w wyższych ogniwach związku (*nie wierzę, że to co teraz robi, teraz daje mu satysfakcję*).

Poza wyjątkiem jednej placówki, w której ułożyły się normalne, partnerskie relacje między dyrekcją a liderami zakładowego związku, we wszystkich, znanych mi z badań, nowo założonych przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym dyrektorzy ds. personalnych uruchamiali w stosunku do liderów związkowych klasyczny mechanizm samo spełniającego się proroctwa. Tworzyli takie warunki, że większość liderów związkowych musiała się znaleźć w którejś z trzech kategorii: lawirantów, pieniaczy bądź ignorantów. Z pewnością było tak, że do działalności związkowej rzadziej garnęli się pracownicy z pobudek wyższych, w imię altruistycznej chęci pomocy współtowarzyszom pracy (spotkałem jednak również takich działaczy), znacznie częściej podejmowali te role dla zapewnienia sobie bezpieczeństwa czy nawet korzyści. Jednak sądzę, że ta sytuacja była, w pewnym przynajmniej stopniu, pochodną działań antyzwiązkowych, prewencyjnie podejmowanych przez dyrektorów ds. pracowniczych.

W nowo zakładanych przez kapitał zagraniczny dużych przedsiębiorstwach, handlowych i przemysłowych, sytuacja była więc inna, niż w przedsiębiorstwach państwowych lub sprywatyzowanych państwowych. W tych ostatnich przeważały dwa typy związków zawodowych: „ogólnozakładowe kooperujące" i „inercyjne". W omawianych sieciach handlowych typy te były rzadsze – tam, gdzie powstały organizacje związkowe, przeważała konfrontacja, współpraca rzadko się nawiązywała.

Zarzuty instytucjonalne. Podczas naszych badań relacje między „Solidarnością" a zarządami sieci były poprawne, ale dyrektorzy i kierownicy mieli poczucie tymczasowości tej sytuacji, niepewności, co do przyszłych zachowań związkowców, zarówno ze względu na niski poziom elity związkowej, jak i polityki prowadzonej przez wyższe – regionalne i branżowe, a także centralne instancje związkowe. Rozmówca z sieci Alfa obawiał się liderów związkowych szczebla zakładowego: *obecnie stosunki układają się dobrze. Zawsze są jacyś dyrektorzy, którym zależli szefowie ich związków za skórę i szukają pretekstu, żeby ich zwolnić, ale to jest taki folklor. Ale zawsze się to może zmienić i to jest właśnie to całe niebezpieczeństwo, które związki zawodowe wytwarzają. Teraz jest o'key, ale co będzie za rok, czy przypadkiem tam jakiś baran, za przeproszeniem, nie dojdzie do władzy i nie zniszczy naszej firmy od środka i będziemy mieli z nim poważny problem.* Nasz rozmówca dodał wprawdzie, że w razie czego uda się takiego przewodniczącego przekupić, zaraz potem stwierdził jednak, że *my do takich metod się nie uciekamy.*

Dyrektor sieci Gamma, nie mający do związków stosunku wrogiego, raczej ambiwalentnie przychylny, mówił, że nawet jeżeli ich zakładowi liderzy będą partnerami rozumiejącymi warunki, w jakich firma działa i dzisiaj są umiarkowani, to może przyjść inny czas: *„Solidarność" może wywrzeć nacisk na związkowców i ci przestaną ze mną współdziałać i narzucą nam zamiast platformy współpracy platformę wojny. Za trzy lata „Solidarność" znowu uaktywni się, bo Kwaśniewski nie będzie mógł być prezydentem i nikt nie może przewidzieć, jak się zachowa w stosunku do pracodawców. „Solidarność" jest strasznie upolityczniona.* Nasz rozmówca dodał: *„Solidarność" ma taką przeszłość, że o niej nie da się zapomnieć. My, Polacy, mimo, że to jest już nowe pokolenie, pamiętamy o walczącej „Solidarności", to siedzi po prostu w naszym doświadczeniu, w naszej kulturze jest. Może za jakiś czas to się zmieni, związkowcy mówią, że starają się nie mieć pieniaczy, ale „Solidarność" to związki bardzo walczące. Tutaj w każdej chwili może tąpnąć.* Ten wywód zakończył stwierdzeniem,

że zarząd sieci *nie ma w związkach partnera, któremu mógłby na dłużej zaufać*. A oto zdanie, zanotowane w czasie, gdy sondaże informowały o dużym prawdopodobieństwie zwycięstwa wyborczego SLD (przy tym zdanie to wypowiedział dyrektor o orientacji prawicowej): *jak postkomuna przyjdzie do władzy, to „Solidarność" znowu zacznie boje, będzie robiła marsze protestacyjne, będzie wciągała szeregowych członków w politykę. Ja wolę wtedy nie mieć u siebie związkowców.*

Muszę dodać, że zarejestrowane słowa krytyki odnosiły się do „Solidarności" a nie do innych związków, gdyż w badanych przez nas nowo założonych dużych przedsiębiorstwach prywatnych zaistniał tylko ten związek. Inne, nawet jeżeli były, nie osiągnęły w badanych przez nas sieciach silnej pozycji, o nich nie mówiono i ich się nie obawiano.

Wypowiedzi, świadczących o głębokiej nieufności dyrektorów do związków zawodowych, mógłbym przytoczyć wiele – przynajmniej tyle samo, ile krytycznych uwag związkowców na temat zarządów firm i dyrektorów ds. pracowniczych.

Eksperci związków zawodowych o pracodawcach

Jako reprezentantów pracowniczej strony stosunków pracy wybrałem grupę prawników, działających w biurze jednego z kluczowych regionów „Solidarności".

Społeczeństwo obywatelskie kontra społeczeństwo porzucone. Nasi rozmówcy mieli stały kontakt z przypadkami łamania prawa, zwłaszcza wobec związków zawodowych i członków związków, ich uwaga była więc skierowana raczej na te grupy i instytucje społeczne, które przegrywają w procesie transformacji i modernizacji. To powodowało, że, z ich punktu widzenia, położenie przeciętnego obywatela jest złe a skala ujemnych zjawisk – powiększa się. Jednocześnie podkreślali, że nie uważają tego za wynik zamierzonego działania elit politycznych lub administracji, lecz po prostu formułują oceny w kategoriach opisowych.

Stwierdzają, że państwo jest słabe i to powoduje, iż mówienie o kształtowaniu się u nas społeczeństwa obywatelskiego jest przedwczesne. Jeżeli użyć określenia, które stosowaliśmy do poglądów robotniczych z pierwszej połowy lat 90. a także poglądów z 2001 roku, należałoby wnosić nie o słabnącym, lecz nasilającym się syndromie porzuconego społeczeństwa:

jeżeli mówimy, ze mamy demokratyczne państwo prawa lub społeczeństwo obywatelskie, to ja się z tym nie zgadzam. Ja staram się tych słów nie używać. Sądzę, że jest wręcz tragicznie. To nie jest społeczeństwo obywatelskie, tylko zbiór jednostek, które próbują sobie poprawić byt, cwaniaczyć coś, na boku kombinować, zarabiać w jakikolwiek sposób, często niezgodnie z prawem, (zbiór ludzi), *którzy się boją, straszą innych i sami są straszeni. Zbiór rozbitych jednostek. To nie jest wina Polaków, tylko mówię, że generalnie tak jest.* Nasi rozmówcy uzupełniali ten obraz mówiąc, że społeczeństwo obywatelskie pojawia się na krótką chwilę przed wyborami, *kiedy* (przeciętny człowiek) *ma wypełnić kartkę wyborczą. To jedyna sytuacja, kiedy ta demokracja go dotyczy. Poza tym on tej demokracji nie czuje.*

Prawnicy związkowi odczuwają szczególnie wyraźnie uwiąd funkcji państwa, gdy podejmują interwencje w sytuacjach łamania praw pracowniczych i praw związkowych: *jeżeli kogoś zwolnią z pracy z łamaniem prawa, idziemy do sądu pracy. W naszym mieście sąd pracy nie funkcjonuje odpowiednio, prokuratura też nie i tak po kolei człowiek potyka się o kolejne tryby. Potem sprawa administracyjna, która grzęźnie na długie miesiące w tych instancjach. Organ nadrzędny powinien w pewnych sytuacjach wyciągać konsekwencje służbowe, tego się nie czyni i tak się dzieje notorycznie we wszystkich ogniwach organów państwa.*

Tym, co wzbudza szczególny niepokój prawników związkowych, to łamanie prawa pracy w organach państwa: *pojawiło się coś, czego przedtem nie bywało. Są rażące naruszenia prawa pracy w jednostkach budżetowych, w urzędach państwowych, nawet w ministerstwach. Ja nie mówię, że one mają charakter polityczny, niemniej jednak one są i często są rażące. Jeżeli przekracza prawo pracodawca prywatny, to rozumiem, że prokuratura nie zadziała, bo uważa, że sprawa nie jest wystarczającej wagi, ale jeżeli w aparacie administracji są naruszenia i nie ma reakcji, to znaczy, że w całej tej maszynie coś się zepsuło. Ja nie mówię, że prokuratura nie chce, ale ona nie potrafi wyciągnąć konsekwencji służbowych. Ja nie mówię, że brak reakcji ma charakter polityczny, niemniej jednak to jest i często jest rażące.*

Na pytanie, co jest największą uciążliwością w działalności związków, podano nam właśnie słabość państwa i słabość prawa. Poza Państwową Inspekcją Pracy związki zawodowe nie mają żadnej instytucji, na której

mogłyby się oprzeć. Nasi rozmówcy mówili nam o pewnych lukach w działalności inspekcji pracy, ale dodali, że na pewno nie będą wysuwać wobec niej zarzutów, *bo to jest nasz jedyny obrońca*.

Pracodawcy wobec związkowców i związków. Związkowi eksperci zaznaczali, że sytuacja strony związkowej jest zróżnicowana, głównie w zależności od typu przedsiębiorstwa. Są takie, w których istnieje współpraca, jednak w wielu, zwłaszcza w nowo założonych firmach prywatnych, regułą są ataki na związki. Na pytanie o proporcje powiedziano nam jednak, że w regionie jest ponad tysiąc komisji zakładowych a poważne problemy mają związkowcy i związki w *mniejszej części*. Można było wnioskować, że proporcje były podobne, jak te, które zanotowano w badaniach: w przedsiębiorstwach państwowych i częściowo państwowych sytuacja rzadziej budziła niepokój, w całkowicie sprywatyzowanych i nowo założonych prywatnych była znacznie bardziej niepokojąca. Nasi rozmówcy wymienili sytuacje *powtarzające się notorycznie*.

Najczęściej spotykali niedopuszczanie do rozpoczęcia pracy przez nowo powołaną komisję zakładową, a jeśli już ona zainstalowała się, to ignorowanie jej. Przedstawiciele zarządu, po otrzymaniu informacji, że w ich firmie zawiązał się związek zawodowy, nie przyjmują tego do wiadomości, nie odpowiadają na pisma, nie udostępniają, oczywiście, ani tablicy informacyjnej, ani lokalu czy telefonu. Po przebrnięciu tego etapu, jeżeli w ogóle do tego dochodzi, zarząd nie chce przekazać dokumentów, które zgodnie z prawem związki powinny dostać (regulamin pracy, regulamin wynagrodzeń itd.). Następnie komisja zakładowa proponuje, aby usiąść z zarządem do rozmów i negocjacji, na co również nie otrzymuje odpowiedzi lub rozpoczyna się przeciąganie terminów itd. Częstym posunięciem jest też ograniczanie kontaktów liderów z pracownikami: zakazuje się im opuszczać stanowisko pracy, korzystać z telefonów do celów pozasłużbowych itd. Prawnicy interweniowali w takich kuriozalnych sprawach, jak poszczucie psami przez pracodawcę członków prezydium, którzy chcieli spotkać się z właścicielem, czy włamanie się kierownictwa do lokalu związkowego i wyniesienie stamtąd dokumentów i pieczątek.

Na pytanie o motywy, jakie zdaniem ekspertów związkowych, decydują o antyzwiązkowym zachowaniu pracodawców odpowiedziano, że próby bezprawnej eliminacji organizacji związkowej są podejmowane niekiedy ze względów ambicjonalnych: *pracodawca myśli w ten sposób – „tu ktoś próbuje mi się mieszać, to ja mu pokażę"*. Częściej jednak inne powody wywołują niechęć do związków. Pojawienie się organizacji związkowej jest przez pracodawcę traktowane jako zagrożenie. Jednak rzadziej jest to lęk przed dorwaniem się do władzy w związkach lawirantów, ignorantów i pieniaczy, częściej lęk przed ujawnieniem nierzetelności wobec pracowników. Chodzi zarówno o kontekst zwolnień grupowych (*związkowcy chcą zawrzeć porozumienie, zdobyć wyższe odprawy dla pracowników, jakieś gwarancje zatrudnienia, dodatkowe profity, nie chcą, żeby pracodawca wpędził ich w „kanał"*), jak i o rażąco niesprawiedliwą dystrybucję zarobków. Przykład takiej niesprawiedliwości dała wielka spółka, z której zwalnia się duże grupy pracowników pod pretekstem obniżenia kosztów, a okazuje się, że aż 20% ogółu funduszu płac pochłaniają wynagrodzenia paru osób w zarządzie (*jak tak się zarządza, a potem się mówi, że ma się nadmierne koszty, to trudno się dziwić, że nie chce się upubliczniać takich spraw*).

Na drugim miejscu podano nam rozbijanie – metodami niezgodnymi lub zgodnymi z prawem – ujawnionych komisji zakładowych. Zdarzały się przypadki bezprawnego zwalniania całych składów tymczasowej komisji zakładowej w ciągu kilku tygodni od rozpoczęcia działalności. Regułą były zwolnienia niektórych członków nowych komisji (zazwyczaj osób najbardziej aktywnych). Ponadto kilkakrotnie stosowano bardziej subtelną metodę niszczenia związków, którą szczegółowo opisuję dalej. Dyrektor ds. pracowniczych proponuje awans nowemu przewodniczącemu lub kilku osobom z komisji zakładowej, oczywiście za cenę rezygnacji z uczestnictwa w związkach. Gdy ci się godzą, związki zostają wyeliminowane lub przez dłuższy czas są sparaliżowane. Prawnicy najczęściej interweniują, gdy z zakładu usuwa się związkowców lub całe komisje z jawnym naruszeniem prawa: *przychodzi do nas członek komisji zakładowej, z którym rozwiązano umowę o pracę. Zgodnie z prawem nie można takiemu człowiekowi wypowiedzieć czy rozwiązać umowy bez zgody zarządu związków. Jeżeli pracodawca wypowie mu z artykułu 52 kodeksu pracy, to jest to ewidentne bezprawie, ale jest skuteczne. Żeby go przywrócić do pracy, trzeba złożyć pozew, ale nasze postępowanie sądowe nie spełnia swojej roli. W naszym mieście pierwsza rozprawa wyznaczona jest za 6-7 miesięcy, później apelacje i sprawa się ciągnie 2-3 lata. To powoduje, że u nas ochrona prawna członków prezydium związków jest iluzoryczna. Kodek-*

sowa konstrukcja wypowiadania umowy polega na tym, ze nawet bezprawna czynność pracodawcy jest skuteczna i dopiero sąd może ją ubezskutecznić. Na tle ociężałego sądu jedyną instytucją, która działa szybciej i skuteczniej, jest Inspekcja Pracy, nie może ona jednak spowodować przywrócenia do pracy osoby bezprawnie zwolnionej.

Osobnym problemem jest sposób stosowania artykułu 52 kodeksu pracy[8]. Pracodawcy, zdaniem prawników, *dość pochopnie odwołują się po ten artykuł.* Przedstawiono nam wiele przykładów rażącego rozszerzania zakresu artykułu i podciągania pod ten przepis zachowań faktycznie nie naruszających obowiązków pracowniczych (*ktoś pojechał w ramach swojego urlopu wypoczynkowego na konferencję zagraniczną z referatem. Po powrocie pracodawca rozwiązał z nim umowę w trybie artykułu 52 i wskazał, że pracownik naruszył dobro firmy*).

Na kolejnym miejscu wymieniono ataki na związkowców, którzy nie chcieli podejmować czynności łamiących prawo, poleconych im przez pracodawców: *w jednym z urzędów państwowych pracownik dostaje polecenie wykonania operacji, która w sposób ewidentny jest naruszeniem przepisów. Żąda wydania pisemnej dyspozycji od przełożonego, przełożony mówi „nie", natomiast daje upomnienia, kary. Pracownik ujawnia, że jest członkiem związku i związek będzie interweniował, od tej chwili jego sytuacja w zakładzie staje się jeszcze gorsza.*

Nieprofesjonalność niektórych zakładowych organizacji związkowych. Prawnicy wiedzieli, że część liderów związkowych i komisji zakładowych to ignoranci i pieniacze. Brak kompetencji przejawiał się zwłaszcza w sytuacji obrony członków organizacji. Podano nam przykłady uporczywej obrony pracownika, który miał nieusprawiedliwioną tygodniową nieobecność. Przeciwko takiej organizacji związkowej *pracodawca staje murem i tu nie ma mowy o współpracy.* Prawnicy podkreślali, że ważną ułomnością wielu organizacji związkowych jest brak liderów, którzy byliby w stanie uczestniczyć w negocjacjach z pracodawcami: *wiele zależy do kompetencji negocjacyjnych członków komisji zakładowych. Jeżeli są niekompetentni, zacietrzewieni, mają słabe nerwy, to pracodawca nastawia się do związków negatywnie.*

[8] Artykuł ten głosi, między innymi, że "zakład pracy może rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika w razie: 1) ciężkiego naruszenia przez pracownika podstawowych obowiązków pracowniczych, w szczególności zakłócenia porządku i spokoju w miejscu pracy, opuszczania pracy bez usprawiedliwienia, stawienia się do pracy w stanie po spożyciu alkoholu lub spożywania alkoholu w miejscu pracy oraz dokonania nadużyć w zakresie korzystania ze świadczeń z ubezpieczenia społecznego lub innych świadczeń socjalnych".

Błędne koło samo spełniającego się proroctwa

Przytoczyłem wiele wypowiedzi, świadczących o nieufności pracodawców do związkowców i związków zawodowych oraz związkowców do pracodawców. Można odwołać się do tezy Mertona (1982) o błędnym kole samo spełniającego się proroctwa. Jest to „fałszywa definicja sytuacji, wywołująca nowe zachowania, które powodują, iż początkowo nieprawdziwa koncepcja staje się koncepcją prawdziwą" (tamże str. 464). Merton opisał ten mechanizm na przykładzie uprzedzeń rasowych w USA w latach 40. XX wieku. Biali robotnicy z północy uważali, że przybyli z południa Murzyni to łamistrajkowie, niezdolni do działań kolektywnych, nie należy więc ich zapisywać do związków zawodowych. Pogląd ten opierali na fakcie wykorzystywania przez pracodawców Murzynów jako łamistrajków. „Definicja sytuacji polegająca na uznaniu Murzynów za ludzi z gruntu niezdolnych do zrozumienia zasad ruchu związkowego oraz wykluczenie ich z tego ruchu pociągnęły za sobą szereg konsekwencji, które istotnie utrudniły, jeśli zgoła nie uniemożliwiły wielu Murzynom uniknięcie roli łamistrajków" (tamże str. 465). Okazało się jednak, że gdy otworzono przed Murzynami związki zawodowe, przestali być łamistrajkami.

Polskie związki zawodowe, powstające w atmosferze zagrożenia, a następnie rugowane z zakładów pracy, pozbawiane liderów na właściwym poziomie itd. stają się w konsekwencji klasycznym przykładem samo spełniającego się proroctwa. Okazuje się więc, że krytycy związków mają rację – rzeczywiście zakładowi liderzy związkowi nowo zakładanych przedsiębiorstw sektora prywatnego bywają nastawieni rewindykacyjnie (chociaż nie wiadomo, jaki odsetek liderów to ludzie nastawieni konfrontacyjnie i roszczeniowo), rzadko są w stanie umiejętnie prowadzić negocjacje, jest wśród nich wielu ignorantów itd. Jest tak jednak w znacznym stopniu w wyniku działań zarządów.

Jak wyrwać się z błędnego koła samo spełniającego się proroctwa? Merton mocno akcentował, że zachowania ludzi są w dużej mierze wytworem struktury społecznej, którą można zmieniać przez „odgórne wprowadzanie zmian instytucjonalnych". W rozważanym przez niego przykła-

dzie, zmiana instytucjonalna, która dopuściła Murzynów do związków i pozwoliła im podjąć role pełnoprawnych pracowników „zadała kłam głębokiemu przeświadczeniu, że «nie leży po prostu w naturze czarnucha» podejmowanie zespołowej współpracy z białymi towarzyszami w związkach zawodowych" (tamże 475).

Można to odnieść do sytuacji związków zawodowych w sektorze prywatnymw następujący sposób. Łatwo wyobrazić sobie zmiany instytucjonalne, które doprowadziłyby do ukształtowania takiego typu zakładowych organizacji związkowych, który zbliżyłby się do ideału związkow kooperujących, umiarkowanych, realistycznych w postulatach (dających się akceptować przez menedżerów, zwłaszcza nastawionych „ambiwalentnie przychylnie"). Główny problem polega jednak nie na technicznej możliwości przeprowadzenia takich zmian, lecz na niechęci partnerów stosunków przemysłowych do podjęcia trudnych działań, zmieniających pozycje związków (zapewne nie bez winy są także same centrale związkowe).

2. „Solidarność" odpowiada na wyzwanie: Dział Rozwoju Związku Komisji Krajowej

Po 1989 roku, a zwłaszcza po ustanowieniu rządów Tadeusza Mazowieckiego, większa część elit „Solidarności" podjęła misję modernizacji społeczeństwa i nie była zainteresowana zwiększeniem liczebności związkowców, zwłaszcza w wielkoprzemysłowej klasie robotniczej. Ujawniła się w tym czasie złożona geneza związku, który był ruchem, dążącym do modernizacji kraju i zarazem klasycznym związkiem zawodowym.

Na tle tej ideowej i praktycznej dwoistości „Solidarności" specyficzne miejsce zajął nurt, który stawiał sobie za cel rozwój związków, zwłaszcza w sektorze prywatnym, całkowicie ich pozbawionym. W 1993 roku podczas badań (w których uczestniczyłem wraz z Leszkiem Gilejką i Tomaszem Żukowskim) prowadziliśmy rozmowy w kierownictwie jednego z kluczowych regionów „Solidarności". Powiedziano nam wówczas, że wobec braku związków zawodowych w przedsiębiorstwach prywatnych niezbędne będzie podjęcie działań, praktykowanych przez związki amerykańskie. Polegać one miały na przygotowaniu specjalistów do zakładania organizacji pracowniczych i wysyłania ich do pracy w firmach uznanych

za warte tego, by istniały tam związki. Plany te nie zostały zrealizowane w przedstawionej wówczas postaci, jednak, jak się obecnie dowiedziałem, wtedy właśnie pojawiły się w „Solidarności" inicjatywy, których szersze tło mogłem poznać podczas badań z lat 200 i 2001. Tłem tym jest interesująca historia grupy liderów zajmujących się rozbudową związków. Zwieńczeniem ich pracy było powołanie Działu Rozwoju Związku Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność". Instytucja ta ma własne koncepcje działania, jest placówką profesjonalną, odnosi też stosunkowo większe sukcesy w pozyskiwaniu nowych członków, niż pozostałe inicjatywy tego typu, powstające w polskim ruchu związkowym.

Ideologia: ruch związkowy w Stanach Zjednoczonych i w Europie

Krajowy koordynator, kierujący Działem Rozwoju Związku, przedstawił nam założenia, które znalazły się u podstaw pracy jego grupy. Tezy przez niego wyłożone powtórzyli jego współpracownicy, z którymi również przeprowadziliśmy wywiady. Opisane poniżej założenia programowe oddają wspólny dla całej grupy wzór wartości.

Najkrócej ujmując, można powiedzieć, że krajowy koordynator i jego współpracownicy są zwolennikami pluralistycznego i liberalnego modelu społeczeństwa. Jak nam powiedział, *naszym celem jest wolne i demokratyczne społeczeństwo kapitalistyczne*, realizujące dokładnie amerykański, pluralistyczny system stosunków przemysłowych. Przyjmując taki ogólny układ odniesienia koordynator i jego współpracownicy akcentują przede wszystkim dwoistość polskiej gospodarki, polskiej klasy pracowniczej i samych związków zawodowych (w tym „Solidarności"). Koncepcja rozwoju związku wiąże się z wizją społeczeństwa w przyszłości.

Kluczowa teza, wygłoszona przez krajowego koordynatora, odnosiła się do misji „Solidarności" i kładła akcent na jej rolę ustrojową: *„Solidarność" powstała, żeby zmienić socjalizm i zastąpić go kapitalizmem. To jest duże uproszczenie, bo pracownicy nie mówili, że chcą kapitalizmu, oni chcieli, żeby było dobrze, ale „Solidarność" wiedziała, że trzeba gospodarki rynkowej i że trzeba demokracji. To się kłóciło z ideą związku. Związek ma osłaniać pracowników i pomagać pracownikom, żeby pracodawca nic im złego nie zrobił, a związek „Solidarność" był przeciwko takiemu*

pojęciu związku. Nasz rozmówca zdawał sobie sprawę, że nie wszystkie uprawnienia pracownicze, istniejące w epoce autorytarnego socjalizmu mogą zostać utrzymane w gospodarce rynkowej – *tego wprost związek „Solidarność" nie mówił, ale wprowadzenie konkurencji, wprowadzenie prywatnej własności powoduje, że, oczywiście, pracownikowi jest w pierwszym okresie trudniej, bo musi ciężej pracować, musi pokazać na rynku, że jest dobry. Oczywiście w perspektywie wielu lat to powoduje, że ten człowiek ma lepiej i całe społeczeństwo się podnosi. Ci pracownicy, którzy są zwolnieni, ci pracownicy, którzy utracili coś, mają pretensję do związku „Solidarność". Te pretensje są słuszne, jeżeli patrzeć na ich indywidualne interesy, natomiast z punktu widzenia dobra wspólnego, tzn. dobra większości ludzi pretensje są niesłusznie.*

Dobro wspólne (kojarzone z nowoczesną gospodarką) przeciwstawiane *dobru indywidualnemu* stanowi kryterium wyodrębniania segmentu nowoczesnego, w którym warto rozwijać związki, od segmentu schyłkowego, w którym związków nie należy wzmacniać. Rozmówca wymieniał kategorie zawodowe, które tracą na transformacji, lecz kilkakrotnie podkreślał, że *dobro wspólne jest ważniejsze*. Zwracał uwagę, że nie może być mowy o polepszeniu bieżącej sytuacji wszystkich pracowników i wszystkich branż. Odróżniał te obszary gospodarki i te typy przedsiębiorstw, które będą się rozwijały, mają charakter wschodzący od obszarów, które czeka jeszcze okres racjonalizacji a więc i pewnych redukcji zatrudnienia: *gdybyśmy mówili, że może być tak, jak dotychczas we wszystkich branżach i przedsiębiorstwach, to moglibyśmy ich* (związkowców) *oszukiwać trochę. Oni nie będą mieli lepiej, oni będą mieli gorzej, nie można ich oszukiwać mamiąc, że „jak się zapiszesz do związków, to będzie lepiej". Trzeba iść do nowych zakładów pracy, ale przede wszystkim podążać za zmianami a nie hamować zamian*. Na liście branż wschodzących wymienił handel, usługi, banki, ubezpieczenia, duże, nowoczesne przedsiębiorstwa przemysłowe. Z wypowiedzi wynikało więc, że nie należy zwiększać liczebności związków w przedsiębiorstwie przemysłu ciężkiego czy surowcowego, które jest nieefektywne i grozi mu bankructwo, co nie znaczy, że nie należy pozyskiwać związkowców w tych przedsiębiorstwach z wymienionych branż, które mają szanse rozwoju. Równolegle wskazał na problem mniejszych firm i mówił o konieczności znalezienia sposobu na zorganizowanie w nich związków.

Ten, szkicowo zarysowany, podział środowisk pracowniczych był przeniesiony na związki zawodowe. Przede wszystkim nasz rozmówca wskazał na zasadniczą różnicę między „Solidarnością" a OPZZ (*w OPZZ problemu „dobra wspólnego" nie ma, bo OPZZ nigdy nie namawiała do zmian*). Podział ten przebiega jednak także przez „Solidarność" – są w niej zarówno zwolennicy transformacji i modernizacji kraju, jak i zwolennicy realizowania przez związki wyłącznie funkcji ochronnych. Wśród skontrastowanych przykładów prawidłowego i nieprawidłowego rozumienia dobra wspólnego przedstawił różnicę między postawami liderów „Solidarności" z dwóch firm o podobnym profilu. W pierwszej z nich w 1990 roku przewodniczący komisji zakładowej apelował do pracowników, żeby zgodzili się na zmiany: *"trzeba zwolnień" – krzyczał i wszystkich przekonywał. Inne związki w stoczni były przeciwne tym zmianom. Doprowadziło to do takiej sytuacji, że firma się rozwija, oczywiście ma kłopoty, ale się trzyma na rynku*. W drugiej, zamiast zwalniać i modernizować zakład, *„Solidarność" była przeciwko zmianom i żerowała na różnych układach, m.in., politycznych*. Wniosek z tego porównania był następujący: *Zachowanie „Solidarności" w pierwszej firmie było dobre, ale dla tych, którzy byli tam zwalniani – nie*. Podczas rozmów kilkakrotnie powracały zastrzeżenia do pewnych ogniw „Solidarności", które były nastawione zachowawczo, nie umiały podjąć wyzwań gospodarki rynkowej.

Źródłem ideologicznych inspiracji były Stany Zjednoczone. Koordynator miał wiele kontaktów z pracownikami AFL-CIO, dwukrotnie odwiedzał tamtejsze związki i mówił o wizytach następująco: *widziałem tam same pozytywne rzeczy. Niektórzy to mówią, że się zakochałem w tych Amerykanach, bo się zakochałem. Chciałbym, żeby w Polsce tak było, żeby było uznanie, że wolny rynek jest o'key, własność prywatna jest o'key i żebyśmy tego nie kwestionowali, ale żebyśmy prowadzili dialog na miejscu pracy, żeby oczywiście nie było jak w Ameryce Południowej, że jeden ma złotówkę a drugi sto złotych. Ja nie mam nic przeciwko temu, co ma sto, żeby nie było nieporozumień, ale chcę, żeby ten co ma złotówkę, miał więcej, żeby były godne warunki pracy itd. Amerykanie nie przeszkadzają w zmianach, związki amerykańskie nie przeszkadzają w zmianach.*

Poparcie dla kapitalizmu i przyzwolenie na, bolesną dla wielu grup pracowniczych, modernizację kraju nie przybiera jednak w tym programie postaci solidaryzmu między kapitałem a pracą (koncepcji popieranej przez

niektórych liderów „Solidarności"). Pracownicy działu Rozwoju Związków należeli do tej grupy działaczy „Solidarności", którzy przyjmowali wizję o wyraźnie zaznaczonych opozycjach między dwoma stronami stosunków pracy. Celem są negocjacje, niemniej mówi się, że związek powinien zachować zdolność mobilizacyjną, niezbędną dla ewentualnych wspólnych masowych działań, mających wywrzeć presję na pracodawców (*dobrze zaplanowane i zrealizowane działania masowe zbudują zaufanie do siły związku i do zdolności pracowników do egzekwowania swych praw*).

Związki w tym modelu są niezależnym podmiotem działań, który może i powinien współpracować z pracodawcą, ale nie zostaje instytucjonalnie podporządkowany innym podmiotom społecznym. Związek powinien realistycznie oceniać możliwości pracodawcy, nie wysuwać przesadnych żądań, które mogłyby pogorszyć konkurencyjność firmy, jednak nie może przyjmować współodpowiedzialności za firmę, uczestniczyć w zarządzaniu itd.

Typ związków niezależnych, dobrze czujących się w grze rynkowej, raczej stroniących od rozwiązań korporacyjnych, był daleki od systemu stosunków przemysłowych preferowanego w części krajów europejskich. Koordynator mówił, że „Solidarność" wiele zawdzięcza związkom europejskim, jednak w dziedzinie rozstrzygnięć modelowych i w ideologii nie wszystkie z nich są mu bliskie: *większość europejskich związków zawodowych mi się nie podoba, bo są socjalistyczne. Nie w sensie pomocy socjalnej, bo każdy związek taki jest, ale w sensie uczestnictwa we władzy. Ja się spotkałem z czymś takim we Francji – z częstym kwestionowaniem kapitalizmu, demokracji, wolnego rynku. Niektórzy z nich są chyba dalej w takiej lekkiej miłości do komunizmu. Ja uważam, że to jest bardzo niezdrowe.* Podobne zdanie usłyszeliśmy od jednego z regionalnych liderów „Solidarności", współpracującego z koordynatorem: *związki europejskie są przesocjalizowane i jakby integralnie wchodzą w układy polityczne, natomiast bardziej pragmatyczne, stricte związkowe, przynajmniej w mojej ocenie, jest AFL-CIO.* Ta wstrzemięźliwość w ocenach europejskiego ruchu związkowego dotyczy jednak tylko pewnych wymiarów funkcjonowania związków. Podczas rozmów wymieniano wiele instytucji związkowych, które nie tylko prowadziły skuteczną działalność w pozyskiwaniu członków, lecz także służyły dużą pomocą działowi Rozwoju Związku „Solidarności". Wymieniano zwłaszcza, należącą do brukselskich Wolnych Związków

Zawodowych, europejską centralę związków działających w handlu i jej przewodniczącego. Podczas któregoś ze spotkań w Brukseli jeden z członków Komisji Krajowej „Solidarności" przedstawił sukcesy działu Rozwoju Związku w tworzeniu organizacji w hipermarketach. Informacja ta zainteresowała przewodniczącego europejskiego związku handlu, który przyjechał do Polski, poznał krajowego koordynatora, zaprosił go następnie do siebie. Kontakt ten okazał się niezwykle cenny podczas późniejszych negocjacji z zarządami zagranicznych sieci hipermarketów, działających w Polsce. Dzięki pośrednictwu europejskiego związku handlu udało się wywrzeć skuteczny nacisk na zarządy niektórych sieci.

Ogólnie ujmując, związki zawodowe mają naśladować program amerykański, podejmować nowy typ działalności, zorientowany na pozyskiwanie członków i rozwijanie organizacji we wschodzących działach gospodarki. Krajowy koordynator tak postrzegał zadania: *czy zanikanie związków może być zahamowane? Liczba członków stale spada, ale można zatrzymać spadek poprzez zaangażowanie się w proces rozwoju. Tzn. aby związek nie był związkiem usługowym, który siedzi i czeka na klienta, obsługuje pracowników i świadczy usługi, tylko żeby podstawowym celem związku była pomoc pracownikom w zorganizowaniu się. To powinien być priorytet i to jest zdecydowana różnica między tym, co do tej pory było a tym co jest w większości związków zawodowych na całym świecie. Oni chcą pomagać ludziom w obsłudze, a my powinniśmy przestawić te priorytety i chcemy pomagać ludziom przede wszystkim w organizowaniu się. A oni jak będą zorganizowani, już znajdą sobie drogę (możemy im w tym pomagać – oczywiście).*

Inspiracje amerykańskie. Prace Działu Rozwoju Związków są ściśle wzorowane na doświadczeniach amerykańskiego ruchu związkowego (AFL-CIO). Ruch związkowy w Stanach Zjednoczonych, podobnie jak w szeregu innych krajów zachodnich, ulegał w ostatnich dziesięcioleciach procesowi osłabiania, wraz z sukcesami „neoliberalizmu", deregulacją gospodarki itd. W 2000 roku zaledwie 13,5% amerykańskich pracowników najemnych należało do związków (9,0% w sektorze prywatnym). Był to poziom najniższy z notowanych po II wojnie światowej. Proces ten został od połowy lat 90. w pewnym stopniu zahamowany. Trudno jeszcze mówić o odwróceniu trendów i wzroście związków w liczbach bezwzględnych, gdyż mimo, że od kilku lat coraz więcej pracowników zapisuje się,

to corocznie większa liczba opuszcza związki (przechodzi na emeryturę, traci pracę itd.). W każdym razie, gdy w 1994 roku do amerykańskich związków wstąpiło 100 tys. pracowników, to w 2000 roku już 350 tys. Szacuje się, że, aby powstrzymać proces zmniejszania się, do związków, powinno rokrocznie wstępować do nich pół miliona nowych członków (Hurd, Milkman, Turner 2001).

Wśród związków zrzeszonych w AFL-CIO szczególną rolę odgrywają związki pracowników usług (SEIU), kierowane do 1995 roku przez Johna Sweeny'ego. Cechowały się one zarówno przed 1995 rokiem, jak później, wyjątkowo intensywną i skuteczną pracą na rzecz pozyskiwania członków. Obecnie wydają one około 100 mln dolarów (prawie połowę rocznych budżetów) na organizowanie nowych członków i kierują do tych zadań liczną grupę pracowników związkowych. Sweeney jest inspiratorem nowych strategii, których osią jest aktywne rozszerzanie organizacji związkowej poprzez rozpoznanie kluczowych sektorów gospodarki, branż, zawodów, rynków pracy i wyodrębnianie tych obszarów, w których działalność związkowa może najszybciej się rozwinąć i przynieść największe efekty w przyszłości. Jak podają cytowani autorzy, kluczem do sukcesu polityki Sweeny'ego są pieniądze, strategiczne planowanie rozwoju związków i prowadzenie solidnych prac badawczych. Związki SEIU nie tylko mobilizują szeregowych pracowników i pozyskują ich, lecz prowadzą profesjonalną pracę w obszarze *public relations*, co pozwala przechylać na ich stronę sympatię opinii publicznej. Służą temu szerokie koalicje lokalne, zawiązywane przez SEIU, w skład których wchodzą przedstawiciele kościołów, obrońcy praw człowieka, lokalni politycy.

Analitycy dodają, że związki Sweeny'ego nie realizują przy tym strategii zalecanej zazwyczaj przez reformatorów związkowych. Reformatorzy ci uważają, że w związkach zawodowych nadmiernie rozrasta się biurokracja i organizacje ulegają oligarchizacji. Lekarstwem na to miałaby być demokratyzacja, dopuszczenie do władzy nowej generacji działaczy, awansujących z dołów organizacji itp. Natomiast w SEIU istotnym czynnikiem sprawczym sukcesu jest silne centralne przywództwo i „gotowość do usuwania tych lokalnych liderów związkowych, którzy są niechętni nowemu programowi organizowania" (tamże str. 7). Zarządza się związkiem przez równoczesne stosowanie dwóch środków – oddolną mobilizację szeregowych członków oraz scentralizowanie władzy i prowadzenie polityki twardej ręki przez krajowe kierownictwo. Ważnym kierunkiem nowej polityki związków Sweeny'ego jest dążenie do całkowitego uniezależnienia się od instytucjonalnych wpływów agend państwowych czy quasi korporacyjnych.

Amerykańscy socjologowie zajmowali się, ważnym z naszego punktu widzenia, procesem przełamywania oporu lokalnych liderów związkowych wobec nowych form działalności organizacji. Z badań tych wynikało, że poparcie dla nowej strategii wymaga spełnienia trzech kluczowych warunków: po pierwsze, musi nastąpić poważny wewnętrzny kryzys w związkach, po drugie, muszą pojawić się ludzie posiadający odpowiednie doświadczenie, szeroką wizję zmiany społecznej, którzy nie boją się stosować nowych strategii, zasadniczo odmiennych od tradycyjnych metod działania związków i, po trzecie, musi być silne poparcie dla nowych form aktywności ze strony naczelnego kierownictwa związków (Voss, Sherman 2000).

Z danych z drugiej połowy lat 90. wynikało, że działalność Sweeny'ego w AFL-CIO napotykała i napotyka na dość poważne trudności. Pamiętając o osiągnięciach SEIU, sądzono w 1995 roku, że gdy zostanie przewodniczącym AFL-CIO, podobny efekt wzrostu szybko pojawi się w całej wielkiej federacji. Tak się jednak nie stało, przede wszystkim z powodu niedostatecznego spełnienia trzech warunków wymienionych w cytowanym wyżej artykule Voss i Sherman.

Trudność AFL-CIO wiązała się z brakiem profesjonalnie wyszkolonych organizatorów, którzy mogliby prowadzić działalność pozyskiwania nowych związkowców na odpowiednio dużą skalę (dążono do przeszkolenia młodych wolontariuszy, którzy podejmowaliby się tej roli). Ponadto okazało się, że wielu liderów związkowych woli tradycyjne formy działalności i w efekcie proces odżywania związków objął w AFL-CIO, do roku 2000, jedynie mniejszość organizacji. Rozszerzył się wprawdzie poza SEIU, jednak, wbrew oczekiwaniom, napotkał w AFL-CIO większe opory, niż się spodziewano podczas „koronacji" Sweeny'ego w 1995 roku.

Analitycy wskazywali na hamujący wpływ luźnej, federacyjnej struktury AFL-CIO. Lokalne związki, składające się na tę federację, w małym stopniu poddają się centralnemu sterowaniu. Największy problem wiązał się z asygnowaniem środków na pozyskiwanie nowych członków. W 1998 roku podano, że z 50 tys. lokalnych związków należących do AFL-CIO tylko w 150 przeznaczono znaczące kwoty na te cele (10 – 20% budżetu)

(Kleber 1998a). Z danych z 2000 roku wynikało, że dobra sytuacja była jedynie w lokalnych związkach należących do SEIU i do dwóch innych krajowych organizacji.

Przeciwko wydawaniu pieniędzy na organizowanie nowych członków wysuwano przede wszystkim argument pozbawiania korzyści tych związkowców, którzy płacili składki: „czemu mamy wydawać nasze składki na pracowników nie należących do związków? (...). Pieniądze powinny być wykorzystywane na potrzeby członków związków". Inna opinia pracowników należących do związków, zanotowana przez tego samego obserwatora: „jeżeli chcą mieć związki, niech się zorganizują tak, jak my sami zorganizowaliśmy się.w naszej fabryce" (Kleber 1889b). Członkowie związków wysuwali argumenty, że zwiększanie liczebności związkowców i zdobycie przez nich tych samych praw, które mają aktualni związkowcy, spowoduje w przyszłości wzrost konkurencji na rynku pracy. Natomiast zwolennicy polityki Sweeny'ego przekonują pracowników, że w dłuższym okresie czasu wydawanie pieniędzy na rozwój organizacji jest dobrą inwestycją: liczne i silne związki mogą skuteczniej służyć swoim członkom niż związki nieliczne i słabe.

Stosunek „Solidarności" do nowych priorytetów. Idea zmiany priorytetów związkowych, która została zaszczepiona „Solidarności" przez współpracowników Sweeny'ego już w 1993 roku, znalazła szybko swoich zwolenników u części działaczy Komisji Krajowej, w niektórych zarządach regionów oraz, oczywiście, w grupie związkowców, tworzących obecnie Dział Rozwoju Związków Komisji Krajowej. Natomiast stosunek pozostałej części elit „Solidarności" do idei zmiany priorytetów był w pierwszym okresie – w najlepszym razie – ambiwalentny. W odrodzonej „Solidarności" większa część elity podjęła misję reformy kraju, co kłóciło się z rozbudową związku, poza tym uważano, że nowoczesne związki zawodowe powinny być przede wszystkim dobrą firmą usługową, która zapewnia swoim członkom fachową poradę prawną, negocjuje z pracodawcą możliwie dobre warunki zatrudnienia, chroni ich przed utratą pracy itd. Koordynator krajowy tak przedstawiał klimat w regionie, w którym uprzednio pracował: *ja byłem już wtedy* (połowa lat 90.) *koordynatorem krajowym, ale pracowałem na etacie w zarządzie regionu, byłem nadal szefem sekcji, ale też wiceprzewodniczącym regionu. Przewodniczący regionu w niczym mi nie przeszkadzał, nawet wspierał, chociaż miał ciągle wątpliwości – „jak za dużo będziemy mieli członków, to zatrzymamy reformy". Ja to rozumiałem – związek za silny może zahamować reformy, ale ja mówiłem, jak już będzie rzeczywiście związek silny, to wtedy będziemy się zastanawiali, ale na razie nie jest za silny – tak mu odpowiadałem i ciągle się, pamiętam, sprzeczaliśmy, ale nie przeszkadzał w niczym.*

Ambiwalentne podejście do zmiany priorytetów związkowych brało się z tego, że większość liderów „Solidarności" przyjmowała tradycyjny punkt widzenia na funkcje związków zawodowych. Zakładali oni, że pracownicy chcą otrzymać jak najwięcej ze swoich składek i będą garnęli się do związków tylko wtedy, gdy organizacja zapewni związkowcom dobrą obsługę. Uważano, że aktualnie usługi jeszcze kuleją, nie ma co więc rozpraszać sił i kierować środki na zdobywanie nowych członków. Te okoliczności, zwłaszcza obawa przed hamowaniem przez masowe związki procesu restrukturyzacji kraju, nie czyniły początkowo dobrego klimatu wokół programu rozwoju związku. Wydaje się, że gdyby nie inspiracje płynące od związkowców amerykańskich, inicjatywa powołania Działu Rozwoju Związku, pomimo poparcia udzielanego przez część elity związkowej, nie „przebiłaby się" w „Solidarności", przynajmniej do późnych lat 90[9]. Na marginesie warto zacytować odpowiedź lidera regionalnego na pytanie, czy wśród liderów Komisji Krajowej przeważa „opcja" europejska czy amerykańska: *my mamy od dawna takie jakby proreganowskie skrzywienie, w dobrym tego słowa znaczeniu. Większość chyba optuje* (bardziej) *za modelem AFL-CIO niż za modelem europejskim*. Nie chodziło rozmówcy o strukturę wewnętrzną związków, mówił nam, że „Solidarność" przewyższa pod tym względem inne związki (w tym AFL-CIO), lecz o niezależność i pluralistyczny system stosunków przemysłowych[10]. Mówiono nam także o pewnym *oporze struktur*, który jednak ustępował, gdy okazało się, że działalność krajowego koordynatora i jego współpracowników dała w ciągu ostatnich lat nadspodziewanie dobre efekty: *pięć lat temu większość liderów uważała, że to niepotrzebne, większość wybierała drogę usługową*

[9] Na marginesie – krajowy koordynator mówił, że praca na temat erozji i marginalizacji związków (Gardawski, Gąciarz, Mokrzyszewski, Pańkow 1999) była mu pomocna, gdy przekonywał liderów „Solidarności", iż nie należy się obawiać nadmiaru członków, przeciwnie, należy zahamować proces anihilacji związków w sektorze prywatnym.

[10] Należy jednak dodać, że w „Solidarności" istnieje także nurt zorientowany na współpracę z pracodawcami, popierający rozwiązania korporacjonistyczne, głoszący program solidaryzmu w stosunkach przemysłowych.

– *uważali, ze jeżeli będziemy dobrze obsługiwać członków, to przyjdą nowi. Teraz już wiedzą, że dobra obsługa członków, to spadek uzwiązkowienia. Nawet jakby była bardzo dobra obsługa członków to też spadek uzwiązkowienia. To za mało, trzeba pomóc się pracownikom zorganizować, trzeba przesunąć priorytety z usług na pomoc w organizowaniu się.* Trzeba jednak dodać, że wraz z upływem lat i z sukcesami w rekrutowaniu nowych członków postawy te zmieniły się i obecnie powszechnie uznaje się potrzebę pozyskiwania nowych członków – już bez wątku amerykańskich sympatii.

W „Solidarności" grupa działaczy, autentycznie zaangażowanych w to zadanie, wcześnie zaczęła pracować nad zmianą priorytetów. Ta stosunkowo efektywna, jak na nasze warunki, działalność napotyka na podobne ograniczenia, jak w USA, chociaż w innej skali. Przede wszystkim związki nie są skłonne do przeznaczania większej części budżetów na cele pozyskiwania członków i rozwijanie organizacji. Krajowy koordynator powiedział: *ostatnio* (wiosna 2001) *spotkaliśmy się w Gdańsku – koordynatorzy z całej Polski w pozyskiwaniu członków do związku i wystosowaliśmy apel do struktur: regionów i Komisji Krajowej o to, żeby w swoich budżetach przeznaczyli 30% na pozyskiwanie członków do związku. Teraz przeznacza się niecałe 3% na poziomie Komisji Krajowej, a na poziomie całego związku to jest około 1,5 promila. Firma czy organizacja, żeby się rozwijać, musi sporą część swoich wpływów przeznaczyć na rozwój i jedna trzecia jest taką przyzwoitą granicą. Karty są wyłożone i nikt nie powiedział (mam nadzieję), że to jest z naszej strony wariackie żądanie.*

Powstanie Działu Rozwoju Związku Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność"

Istotą amerykańskiego modelu związków, zaczerpniętego z AFL-CIO była zmiana preferencji, która wiązała się z objęciem przewodnictwa przez Johna Sweeny'ego w 1995 roku. Polegała ona, jak już wiadomo, na przesunięciu akcentu z usług związkowych na pozyskiwanie nowych członków. Przenikanie amerykańskiego sposobu działania związków zawodowych na teren Polski ma już swoją interesującą historię. W 1993 roku odbyło się w Międzyzdrojach polsko-amerykańskie seminarium dla pracowników służby zdrowia, na którym spotkało się około 100 przedstawicieli

odpowiedniej sekcji branżowej „Solidarności". Podczas seminarium amerykańscy eksperci związku SEIU, wchodzącego w skład AFL-CIO, przeprowadzili szkolenie. Związkiem SEIU kierował wówczas Sweeney i realizował z nim program rozwijania związków (dwa lat później został przewodniczącym całej federacji AFL-CIO). Amerykanie chcieli przekazać Polakom swoje doświadczenia, gdyż SEIU przestawił już wówczas główny kierunek działalności na pozyskiwanie nowych członków i dzięki temu jako jedyny wśród wszystkich związków należących do AFL-CIO, zaczął zwiększać liczbę członków.

Celem szkolenia było zachęcenie polskich uczestników do samodzielnego opracowywania programów pozyskiwania nowych członków – *to szkolenie w Międzyzdrojach nie polegało na tym, że oni nam mówili, jak należy pozyskiwać, tylko nam zadawali pytania i na te pytania odpowiadaliśmy. Uczestnicy tworzą program, Amerykanie tylko zadają pytania.* Podczas tego seminarium wyłoniła się kilkuosobowa grupa członków „Solidarności", którzy „chwycili bakcyla" programowania rozwoju związku i przygotowali dobre projekty. Dzięki Amerykanom członkowie tej grupy przełamali tradycyjny schemat myślenia, zakładający, że najpierw dostaje się (zdobywa się) środki na jakąś działalność, a następnie projektuje się racjonalne spożytkowanie tych środków. Grupa, o której mówię, skupiła się na rozwiązaniu zadania i jej projekt okazał się najlepszy (*były różne inne projekty, ale w tamtych chodziło bardziej o pozyskiwanie środków dla regionów, a nasz był autentyczny, chodziło o pozyskiwanie nowych członków*). Ten, zainspirowany przez Amerykanów, nowy zespół został wysoko oceniony przez ekspertów SEIU, którzy zarekomendowali go prezydium Komisji Krajowej „Solidarności" i zasugerowali wykorzystanie jego członków dla rozwoju związku według metody stosowanej w Stanach Zjednoczonych. W ten sposób została wstępnie zinstytucjonalizowana grupa, która w 1995 roku przeprowadziła szkolenia we wszystkich regionach „Solidarności". Amerykanie współpracowali z polską grupą, dwukrotnie zapraszali jej przedstawicieli do siebie, pokazywali, jak rozwijają u siebie związki zawodowe.

Następnym krokiem było ukształtowanie struktury – powołano krajowego koordynatora rozwoju związków a następnie kilku koordynatorów w makroregionach. Amerykanie przyjeżdżali co pewien czas, prowadzili

dyskusje z polskimi koordynatorami i jak nam powiedziano, *krytykowali, że nie robiliśmy wtedy dokładnej sprawozdawczości.*

Kolejnym etapem rozwoju nowej struktury było powołanie biura na najwyższym szczeblu organizacyjnym – w Komisji Krajowej i zapewnienie mu środków materialnych: samochodu, pieniędzy na delegację, telefonu: *przewodniczący związku „Solidarność" powiedział – „tam musi być samochód" no i jest i nie ma żadnych ograniczeń w jeżdżeniu, główny szef rozumie sprawę, większość członków prezydium Komisji Krajowej rozumie.* W czasie naszych badań biuro Działu Rozwoju Związku miało pięć etatów i byli już pracownicy, oddelegowani do współpracy z biurem, w ośmiu regionach „Solidarności" (w niektórych regionach też rozważano przydzielenie tej funkcji drugiego etatu). Według krajowego koordynatora: *Amerykanie mogą mieć satysfakcję, że nie zmarnowali pracy.*

Po trwającym około pięciu lat okresie przygotowawczym i organizacyjnym Dział Rozwoju Związku przystąpił w 1999 roku do realizacji zadań praktycznych. Polegały one na przeprowadzeniu szkoleń oraz rozpoczęciu akcji pozyskiwania nowych członków związku.

Uczestniczka szkolenia, które odbyło się pod koniec lat 90. mówiła, że główną jego cechą był aktywny charakter. Nie polegały one na wysłuchiwaniu wykładów, lecz na wzbudzaniu motywacji do podjęcia tego typu pracy oraz na nauce zachowań. Tak nam je opisała: *to było na podstawie tego, co koordynator sam w Ameryce przeszedł, ale było zrobione naprawdę solidnie, nie tam żadne „opowieści dziwnej treści". To było bardzo dobrze przeniesione na grunt polski, łącznie ze scenkami odgrywanymi, że się wcielaliśmy w role, ktoś był pracownikiem, ktoś organizatorem. Mieliśmy też prawdziwe zajęcia praktyczne, szło się do zakładu i próbowało się swoich sił. To było bardzo profesjonalnie przygotowane.* Inne szkolenia, przeprowadzone dla liderów komisji zakładowych, polegały na przygotowywaniu planu, w jaki sposób pozyskać nowych związkowców: *najważniejsze, żeby dotrzeć do ludzi, wiadomo, że jedna osoba nie może dotrzeć do wszystkich, trzeba podzielić pracowników na grupy, znaleźć dla każdej grupy osobę, która jest wygadana, nie boi się kontaktu z ludźmi i będzie zachęcała do wstępowania do związków. Robi się takie duże tabele, wymienia wszystkich pracowników, kto należy do związków, kto nie, z kim już się udało porozmawiać, z kim nie, kto jest absolutnie przeciw. Są różne zasady, np. na początku nie ma co tracić energii na tych, co są absolutnie przeciwni i idzie się do tych osób, które mówią, że się zastanowią.*

Praktyczna działalność rozpoczęła się zatem pod koniec lat 90., w momencie, gdy zostało stworzone biuro Działu Rozwoju Związku przy komisji krajowej. Koordynator krajowy, wraz z kilkoma osobami, założył pierwszą organizację zakładową w jednym z hipermarketów ulokowanych w mieście wojewódzkim. Początki były trudne, brak było jeszcze doświadczenia, umiejętności nawiązywania kontaktu z zarządami firm prywatnych. Koordynator tak mówił o pierwszych posunięciach: *dwie dziewczyny poszły do hipermarketu, rozdały pracownikom ulotki, ja szukałem kontaktu z dyrektorem, oczywiście kontakt zero. Jedną z dziewczyn złapała ochrona, ja do dyrektora wysłałem fax, w którym napisałem, że co by nie zrobili, to my i tak nie przestaniemy.* Koordynator zdecydował się na przeprowadzenie pikiety, w której brały udział osoby z zewnątrz, rozdawano kupującym ulotki przed hipermarketem, zaproszono lokalną prasę, która zrobiła z tego sensację dnia, zamieściła zdjęcia pikiety. Po pewnym czasie dyrektor *zgodził się spotkać, bo wiedział, że będzie awantura na markecie no i tak krok po kroku zaczęliśmy się dogadywać.* Aktualnie koordynator krajowy i jego współpracownicy oceniają metody, którym towarzyszy *halo-efekt*, jako niewłaściwe, chociaż z tego, co nam mówiono, jeszcze przynajmniej jeden raz odwołano się w przeszłości do wymuszenia negocjacji przez zorganizowanie pikiety.

Po zdobyciu sporych doświadczeń, a przede wszystkim umiejętności przełamywania początkowych barier nieufności, metody „siłowe" zostały zaniechane. Nasz rozmówca następująco opisał sukces swoich metod z dwóch regionach „Solidarności": *na razie pomysły niektórych regionalnych działaczy skutkują tym, że oni się sparzyli. Błąd w jednym z miast polegał na tym, że poszli pod market, zawołali telewizję i chcieli rozdawać pracownikom ulotki, żeby to było widać w telewizji. Pracownicy się bali tych kamer, ziemia spalona. W innym mieście zrobili konferencję prasową, jak jest źle w marketach i dali ogłoszenie płatne do gazety, żeby się zgłaszali chętni do zakładania związków. Nikt się nie zgłosił. Te dwa regiony już się sparzyły. Jak się sparzyli, to ja im dałem ofertę – chcemy wam pomóc. Oni – o'key i udało się. Teraz w związku z tym, że nam się udało, już nie wymyślają prochu, tylko jesteśmy w kontakcie i wspólnie zastanawiamy się, jak zorganizować pracowników.*

Koordynator i grupa jego współpracowników założyli związki zawodowe w kilku sieciach i w kilkunastu hipermarketach. Stosunki z zarządami układają się różnie, jednak w większości przypadków poprawnie. Jeden z pracowników działu personalnego z hipermarketu powiedział o koordynatorze krajowym, że za jakiś czas założy związki we wszystkich, działających w Polsce, zagranicznych sieciach handlowych.

Ważnym dorobkiem Działu Rozwoju Związku jest literatura, poświęcona organizowaniu pracowników. Są to bardzo dobrze zredagowane materiały, wzorowane, jak się wydaje, na pracach amerykańskich. Mówią one nie tylko, jak należy działać, jak się kontaktować z pracownikami itd., ale także opisują, co może spotkać związkowców ze strony zarządów firm, przedstawiają typowe działania antyzwiązkowe, argumenty stosowane przez zarządy firm, cytują konkretne wypowiedzi. Znając stanowisko zarządów wobec związków zawodowych mogłem stwierdzić, że autorzy materiałów szkoleniowych wiernie oddali argumenty strony przeciwnej. Jeden z współpracowników Działu powiedział o książce zawierającej instrukcje: *to jest nasza biblia*. Opracowania są bardzo zwarte – efekt ten uzyskano, gdyż każdy ze współautorów dostał zadanie skrócenia tekstów pozostałych autorów. W rezultacie na kilkudziesięciu stronach zmieszczono dobry podręcznik, o którym usłyszałem wiele pochlebnych opinii od osoby, która zawartą w nim wiedzę stosowała w praktyce.

Tworzenie i funkcjonowanie nowych związków

W czasie, gdy przeprowadzaliśmy badania, „Solidarność" była obecna w pięciu zagranicznych sieciach handlowych i w około dwudziestu hipermarketach (stanowiły one około 5% ogółu hipermarketów czynnych wówczas w Polsce).

Sposób instalowania związków był dwojaki. W części placówek związki powstawały w wyniku ostrej wojny z zarządami, pod presją pikiet itd. To, że mimo wszystko zaczęły one tam działać, brało się w dużym, być może rozstrzygającym, stopniu z negocjacyjnych umiejętności krajowego koordynatora i jego dużego doświadczenia, nabytego zarówno w USA, jak i w kraju. Niezależnie od tego, czy inicjatywa powstania związków zrodziła się wśród samych pracowników, czy była inspirowana przez Dział Rozwoju Związków, ostateczne zainstalowanie związków w hipermarkecie było dziełem tego człowieka i jego współpracowników – to oni przełamywali lody i zdobywali u pracodawców kredyt zaufania, niezbędny dla rozpoczęcia rozmów. Koordynatorowi udało się nawet w jednej z sieci zawrzeć porozumienie, pozwalające na swobodne zakładanie związków oraz na prowadzenie agitacji związkowej przez pracowników Działu Rozwoju Związku. Opisał on sposób perswazji i argumenty, używane we wstępnych negocjacjach w zarządach hipermarketów następująco: *tłumaczę pracodawcom, że jeżeli zgodzą się na dialog i jeżeli oni powiedzą pracownikom – „jak chcecie, to się zrzeszajcie" to pracownicy powiedzą o'key, zakładamy związki, mamy takie i takie problemy, siadamy i gadamy o nich. A jeżeli my zakładamy związki zza węgła, tzn. pracodawca nie chce się zgodzić na powstanie związków i wszystko robi, żeby ich nie było, to pracownicy, którzy go tworzą, niekoniecznie są najlepszymi pracownikami, różnie to bywa. Często są to pracownicy, którzy idą na wojnę z pracodawcą*. W jednej z sieci nie było etapu otwartej wojny: *namawiam pracodawców, żebyśmy nie szli na wojnę, tylko, żebyśmy określili sobie ramy współpracy przed naszym pójściem do pracowników – i tak się robi w sieci Delta (to jest wyjątek). W Delta powiedzieli nam: my nie mamy nic przeciwko temu, żeby u nas powstały związki. Jak pracownicy wiedzą, że firma nie ma nic przeciwko temu, to nie idą na wojnę, tylko zakładają związki, bo mają problemy. Inni ludzie są wybierani do zarządów. Jeżeli związek powstaje po to, żeby walczyć, bo ta druga strona nie chce dialogu, to przywódcami są ludzie agresywni, tacy odpowiedni „na wojnę". A jeżeli powstaje po to, żeby prowadzić dialog, to są ludzie do dialogu. To zależy od pracodawcy, czy pozwoli nam na dialog*.

Zatem, zdaniem koordynatora, jeżeli pracodawca zwalcza związek, a ten „idzie z nim na wojnę", to jeżeli mimo wszystko uda się założyć organizację, to jej liderzy już nie będą w stanie zmienić swojej postawy, stale będą prowadzili walkę podjazdową z pracodawcą. Dał nam kilka przykładów liderów zakładowych, którzy tylko dlatego zostali wybrani na przewodniczących, że w firmie panował klimat „wojenny". Później, gdy relacje unormowały się i pojawił się popyt na umiarkowanych pragmatyków, ci przewodniczący tego nie zrozumieli i nadal prowadzili walkę: *jak mamy taki początek powstawania związków, to skutkiem tego jest, że nawet jak pracodawca chce dialogu, bo związek jest, być może, silny i trzeba gadać – to ci dalej idą na wojnę, bo taka była geneza ich powstania*.

Orientacja na negocjacje w miejsce konfliktu. Podczas rozmów z kierownikiem personalnym jednego z marketów, który przysłuchiwał się negocjacjom między związkami zawodowymi a dyrekcją personalną całej sieci, pojawił się problem, który dla naszego rozmówcy był kluczowy. Czy związkowcom można ufać? To samo pytanie słyszeliśmy od związkowców, skierowane pod adresem zarządu firmy. Jednym z wskaźników braku zaufania kierownictwa była obawa, że związkowcy *znowu z czymś wyskoczą, zorganizują pikietę*. Związkowcy natomiast nie chcieli udostępnić listy członków organizacji, ograniczali się wyłącznie do ujawnienia dwóch osób z prezydium komisji zakładowej, bojąc się, że lista zostanie potraktowana przez zarząd jako *lista do odstrzału*. Nie było tak we wszystkich marketach, jednak regułą była taka właśnie ostrożność (z tego, co dowiedzieliśmy się o „uzwiązkowionych" hipermarketach sieci Delta, jedynie tam nie było obaw przed ujawnianiem listy związkowców). W każdym razie obydwie strony stosunków pracy z reguły nie miały do siebie zaufania. Możliwość obserwowania obydwu stron i zebrania ich argumentacji pozwala na stwierdzenie, że przynajmniej część wzajemnych obaw nie miała uzasadnienia[11].

Szczególne znaczenie dla naszych badań miały deklaracje krajowego koordynatora i jego współpracowników na temat ich intencji wobec pracodawców. Wynikało z nich, że celem nadrzędnym jest utrwalenie negocjacji, jako stałej formy kontaktu między stronami oraz edukowanie lokalnych związkowców w procesie negocjacji, przekazywanie im wiedzy, a zwłaszcza umiejętności samo ograniczania oczekiwań. Kwestią drugorzędną był, z tego punktu widzenia, konkretny wynik negocjacji, sukces lub porażka. Koordynator wiedział, że edukacja związkowców jest procesem wieloletnim, miał też świadomość potrzeby długookresowej pomocy,

[11] W jednej z sieci podczas negocjacji, w których uczestniczyłem, po związkowej stronie stołu siedziało ośmiu przedstawicieli „Solidarności" z „uzwiązkowionych" hipermarketów (podobnie jak w innych sieciach, związki istnieją tylko w części hipermarketów), krajowy koordynator i jego współpracownica oraz prawnik związkowy, zatrudniony w tamtejszym regionie „Solidarności". Po stronie dyrekcji siedziało kilkoro osób z dyrekcji ds. personalnych, dwaj prawnicy i przedstawiciele firmy wynajętej do negocjacji. Za stronę związkową mówił wyłącznie krajowy koordynator, a gdy w jego szeregach pojawiała się różnica zdań, prosił o przerwę, podczas której związkowcy uzgadniali stanowisko. Dzięki uprzejmości obydwu stron mogłem obserwować i gromadzić informacje o poglądach obydwu stron. Mogłem także zorientować się, jak dużo było wzajemnej nieufności, w części nieuzasadnionej.

jaką Dział Rozwoju Związku i inne wyspecjalizowane grupy ekspertów (zwłaszcza prawników) działające w zarządach regionów będą musiały udzielać lokalnym związkowcom podczas negocjacji. Oto wypowiedź koordynatora po jednej z tur nieudanych negocjacji: *z tych negocjacji będą nici, bo ta ich* (zarządu) *propozycja jest nie do przyjęcia. Strony nie zbliżyły się od siebie, oni jeszcze pogorszyli swoją wyjściową ofertę. Poważnej roboty będzie wymagało, żeby uspokoić własne szeregi. Ale nawet jakby załogi nie dostały premii w ogóle, to większą wartością dla nich jest związek, to że będą mieli stale możliwość rozwiązywania różnych spraw przy stole, godnego pracowania niż dzisiejsza podwyżka. Większą wartością w perspektywie jest to, że te stałe negocjacje, stałe spotkania, być może za 5 lat a być może za 3 lata, spowodują lepsze zrozumienie się dwóch stron i będzie łatwiejsze danie podwyżki lub zrozumienie, dlaczego nie będzie podwyżki. My jesteśmy na początku drogi, Tak naprawdę ta podwyżka mniej jest ważna jak to, żeby ten związek dalej się rozwijał.*

O umiarkowanej i długookresowej polityce Działu Rozwoju Związku świadczy krytyka kierowana przez krajowego koordynatora pod adresem tych lokalnych liderów, którzy namawiają związkowców do radykalnych żądań podwyżek płac. Koordynator uważał, że takie postawy mogą zagrażać trwałości inicjatywy związkowej, bowiem nie tylko utrudniają negocjacje, lecz także zmniejszają poczucie odpowiedzialności u związkowców: *komisje zakładowe z hipermarketów sieci Epsilon mają kontakty z zarządami swoich regionów. Ja z nimi wspólnie negocjuję, tak jak w sieci Gamma, ale oni są ciągle indoktrynowani (specjalnie używam tego słowa) przez niektóre zarządy regionów i te zarządy ich napuszczają, chcą im fałszywie pomóc. Zamiast im pomagać – tonując i mówiąc – „musicie się rozwijać, to jest proces" – to jak my negocjujemy 5 zł, to oni mówią – „a dlaczego nie 10 zł.". Bardzo im przez to „pomagają". To jest następny problem w naszym związku, że my wszyscy razem nie wiemy, co jest dobre dla związku. Każdy myśli o tym, że jego zdanie jest najlepsze. Pomoc dla tych pracowników nie polega na tym, żeby im powiedzieć, że mogliby więcej, tylko pomoc polega na tym, żeby realnie ocenić sytuację i realnie coś chcieć. Realnie to może nie populistycznie, realnie to może im powiedzieć – „nie przesadzajcie". Rzadko kto się zdobywa na takie coś. I dlatego zarządy niektórych regionów robią dobrą robotę, ale niestety inne robią czasami złą robotę. I potem my się spotykamy i oczywiście 3 godziny*

musimy ze sobą dyskutować, zanim dojdziemy, że nie możemy żądać zbyt dużo.

Pracownicy Działu Rozwoju Związku mają świadomość konieczności liczenia się z ekonomicznym interesem pracodawców a także z pułapkami, jakie może pociągać za sobą nadmierny sukces w negocjacjach. Zarówno od krajowego koordynatora, jak od współpracujących z nim ekspertów słyszeliśmy zdanie, że zła sytuacja przedsiębiorstw państwowych wiąże się, niekiedy, z nierozważną, nadmiernie rewindykacyjną postawą organizacji pracowniczych: *to są powiązane naczynia. Jeżeli gdzieś tam płace podniesiemy, to ten zakład może być mniej konkurencyjny wobec innych i wtedy naszym zadaniem jest zrobić tak, żeby u innych też była płaca podniesiona, a nie, żeby było tak, że tam, gdzie z nami rozmawiają, to my ich dołujemy, a tam, gdzie z nami nie gadają, to mają lepsze wyniki.* Z tego doświadczenia wynikał wniosek, że w negocjacjach w zakładach stale powinien uczestniczyć przedstawiciel wyższych związkowych instancji – pracownik Działu Rozwoju Związków lub ekspert zarządu regionu, który będzie znał sytuację rynku i branży.

Koordynator cechuje się wyważoną, tonującą postawą[12]. Ma dużą wiedzę, charyzmę i takie cechy intelektu, które czynią, że w pojedynkę jest w stanie przeciwstawić się grupie profesjonalnych negocjatorów reprezentujących stronę pracodawców. Okazuje się rzeczywiście niezbędny podczas negocjacji między lokalnymi związkami a zarządami supermarketów, jednak powstaje tu swego rodzaju błędne koło edukacji. Koordynator przejmuje w pełni rolę negocjatora, gra wobec związkowców rolę mentora i pozbawia ich inicjatywy, przeobraża w grupę pasywną, która nie jest w stanie „wykreować" przywódców, gdyż to miejsce jest trwale zajęte przez bezkonkurencyjnego koordynatora. To powoduje, że poważne negocjacje w każdej z sieci, w której istnieją związki, nie mogły się obyć bez krajowego koordynatora – przynajmniej w czasie, gdy prowadziliśmy badania.

[12] Pracownicy Działu Rozwoju Związku mieli opracowaną taktykę działania, która polegała na przestrzeganiu zasady umiarkowania, tak długo, jak długo było to możliwe. Krajowy koordynator powiedział, że *nawet jak ktoś mi coś złego zrobi, mnie czy naszym ludziom, to cofamy się krok do tyłu, żeby nie doprowadzać do sytuacji dla drugiej strony bez wyjścia. To trzeba robić ostrożnie.* Nie zawsze udawało się przeprowadzać akcje bez korzystania z ostrych form nacisku. Nawet jednak, gdy do nich się odwoływano, starano się jednocześnie dać zarządom sygnał, że w każdej chwili „topór wojenny" może być zakopany, a wczorajszy przeciwnik związkowy może przeobrazić się w spolegliwego negocjatora.

Sukcesy Działu Rozwoju Związków

W efekcie opisanych działań w hipermarketach udało się zorganizować stosunkowo wiele organizacji zakładowych. Przedstawia je tabela 1 (z konieczności pominięte są nazwy sieci).

Tabela 1. Związki zawodowe „Solidarność" w sieciach hipermarketów (stan z września 2001 roku)

Numer sieci	Liczba sklepów (marketów), w których istnieją związki „Solidarność"	Liczba członków związku (w przybliżeniu)
1	13	2000
2	7	500
3	4	200
4	3	200
5	2	70
6	1	90
Ogółem	30	3080

Źródło: informacje Działu Rozwoju Związków Komisji Krajowej „Solidarność".

W funkcjonowaniu Działu Rozwoju Związków częściej notowano sukces niż porażkę, przy tym dochodzenie do sukcesu było zwykle żmudne, prowadziło, zwłaszcza w początkowym okresie, przez etap konfrontacji, mobilizacji, manifestacji siły. Po tym etapie udawało się, z reguły, instytucjonalizować lokalne stosunki pracy, jednak trudno było mówić o stabilizacji sytuacji. Zdaniem związkowców brało się to w niektórych sieciach ze stałych prób poddawania przez zarząd weryfikacji siły związków. Tę bardzo chwiejną równowagę pracownicy Działu Rozwoju Związków traktowali jako stan normalny.

Przykład założenia związków zawodowych w hipermarkecie. Ważny obszar aktualnej działalności związkowej wiąże się z pracą organizatorską. Jak zatem przedstawia się taka właśnie sytuacja, widziana z pozycji pracowników, którzy zakładali nowe związki zawodowe w hipermarkecie sieci Gamma: dlaczego powstał związek zawodowy i jak odbyło się jego udane zainstalowanie w hipermarkecie?

Współzałożyciele związków stwierdzili, że fakt powstania w kilkudziesięciu hipermarketach nowych związków zawodowych jest w pierwszym

rzędzie zasługą dyrektorów do spraw pracowniczych oraz organizatorów pracy. Mimo, że hipermarkety są własnością kapitału zagranicznego, w newralgicznym punkcie zarządzania ludźmi zatrudniani są zazwyczaj (chociaż nie zawsze) polscy profesjonaliści, którzy okazują się często (chociaż też nie zawsze) zwolennikami metod zarządzania autorytarnego, nie liczenia się z pracownikami, odmawiania pracownikom godności osobistej. Zgodnie z obserwacjami liderów związkowych, zajmujących się organizowaniem związków, u genezy walki o związki zawodowe często leżą takie właśnie przyczyny. Nasi rozmówcy powiedzieli więc: *nasze związki zawodowe powinny panu N. wystawić pomnik, tak pomiatał ludźmi, w sposób tak karygodny, że w końcu przełamali strach.* Potwierdzili więc tezę, którą spotykaliśmy również u innych osób zajmujących się organizowaniem związków, że byłyby one pracownikom niepotrzebne, gdyby pracodawcy przestrzegali reguł i *dbali o pracowników.*

Jednak samo upośledzenie pracowników jest czynnikiem niewystarczającym, by związki powstały w generalnie nieprzyjaznym związkom środowisku nowo założonych przedsiębiorstw prywatnych. W opisywanym hipermarkecie pracowało dwóch starszych sprzedawców, o ustabilizowanej pozycji i zajmujących stanowiska w nadzorze (asystenci). Jeden z nich miał już doświadczenie z zakładaniem związków w innym hipermarkecie. Miało ono duży wpływ na sukces w sieci Gamma. Początkowo, jak deklarował, nie myślał o zakładaniu związków, chciał spokojnie pracować. Przez pewien czas stosunki w pracy były dobre, potem jednak zmieniły się. Pojawił się nowy kierownik ds. pracowniczych, który nie liczył się z ludźmi, dyrektor hipermarketu i pracownicy kierownictwa pomiatali pracownikami. W tej opowieści powtarzał się znany wątek: dyrekcja nie radziła sobie z rytmicznym wykonywaniem pracy i zmuszała zatrudnionych, stosując autorytarne metody, do wykonywania dodatkowych prac. W hipermarkecie zapanowała atmosfera stresu i niepewności. W tej sytuacji nasz doświadczony rozmówca, wraz z kolegą, postanowili zaryzykować i założyć związek. W ścisłej konspiracji wybrali grupę młodszych pracowników, o których sądzili, że nie doniosą, a także *nie wygadają*. Wspólnie zastanawiali się, gdzie się zwrócić o pomoc. Nasz rozmówca był *lewoskrętny* i początkowo planował założenie związków OPZZ. Skontaktował się z tamtejszą placówką OPZZ, powiedziano mu jednak, że musi zebrać większą grupę i przeprowadzić dosyć skomplikowaną rejestrację. Ta droga nie

wchodziła w rachubę, w związku z czym poszli w parę osób do regionu „Solidarności". Tam ich skierowano do młodej i bardzo energicznej osoby, zajmującej się organizowaniem związków zawodowych (osoba ta współpracowała w tym regionie z Działem Rozwoju Związku Komisji Krajowej „Solidarności"). Po godzinie już istniały związki, dokonano wyboru władz itd., następnie zaproszono grupę inicjatywną na szkolenia. W ciągu dwóch tygodni przeprowadzono w ścisłej konspiracji przed innymi pracownikami i, oczywiście, przed kierownikiem ds. personalnych, szkolenia w zakresie kodeksu pracy, ustawy o związkach zawodowych i tzw. ustaw około związkowych.

Po dwóch tygodniach nowy związek ujawnił się, przedstawiając pismo z regionu informujące zarząd hipermarketu, że właśnie utworzono związek zawodowy a jego kierownictwo znajduje się, z mocy prawa, pod ochroną. Osoby, które się ujawniły, należały wszystkie do grupy pracowników starszych wiekiem i z reguły o dłuższym stażu pracy. Nie było więc mowy o „buncie młodzieży".

Ujawnienie związku wywołało oczywiście szok w placówce i przejście administracji do przeciwnatarcia. W trakcie rozmów, zwłaszcza z organizatorami związków, zgromadziliśmy informacje o szerokiej palecie różnych strategii „usuwania przeszczepu", stosowanych przez administrację. Są one szczegółowo przedstawione w innym miejscu, zwrócę obecnie uwagę, że na jednym krańcu spektrum technik znajduje się bezpośredni atak, brutalne posunięcia restrykcyjne i liczenie, że nim powolne młyny naszego wymiaru sprawiedliwości wydadzą wyrok, sprawa stanie się bezprzedmiotowa. Na drugim krańcu lokują się subtelne metody podmywania wiarygodności związków, obliczone na wiele miesięcy żmudnej akcji. W wielu przypadkach te starania administracji odnoszą skutek, jednak nie zawsze tak się dzieje. W przypadku omawianego hipermarketu sieci Gamma jego kierownictwo zastosowało politykę ignorowania inicjatywy związkowej. Nie reagowano na żadne postulaty, ani prośbę o jakieś pomieszczenie, podobnie jak na prośbę o przydzielenie tablicy w miejscu, w którym przechodzą pracownicy. Traktowano fakt założenia związków jako niebyły. Liderzy związkowi zażądali regulaminów i informacji o stanie firmy – milczenie. Związkowcy skontaktowali się z pracownikami regionu „Solidarności", ci z kolei zwrócili się do krajowego koordynatora Działu Rozwoju Związków Komisji Krajowej „Solidarności". Koordynator zwrócił

się do dyrekcji z prośbą o spotkanie, ta nie zgodziła się. Przyjęto wobec tego wspólnie strategię działania, która polegała na tym, że liderzy zakładowej „Solidarności" nie podejmowali żadnych czynności, natomiast pracownicy regionu i koordynator zorganizowali pikietę hipermarketu a zarazem słali faxy do dyrektora ds. personalnych z prośbą o spotkanie. Jednocześnie liderzy zakładowi wraz z przedstawicielami regionu „Solidarności" i z krajowym koordynatorem napisali list do związków zawodowych w macierzystym kraju sieci Gamma. Ponadto, jak nam powiedział zakładowy lider związków zawodowych, „krajówka" zaczęła się kontaktować na okoliczność tej właśnie sieci z odpowiednim wydziałem handlu europejskich Wolnych Związków Zawodowych. Nasz rozmówca był przekonany, że te właśnie naciski wywarły skutek, ponieważ przystąpiono do rozmów ze związkami i to od razu na najwyższym szczeblu dyrekcji ds. pracowniczych całej polskiej sieci Gamma. Inni nasi rozmówcy, zastanawiając się nad czynnikiem, który zmusił zarząd do rozmów, uważali, że głównym powodem była nękająca pikieta.

Dyrektor sieci ds. pracowniczych wreszcie przyszedł na spotkanie i od tego czasu rozpoczął się powolny proces instytucjonalizacji stosunków między dyrekcją a związkami. W czasie kilku tygodni udało się załatwić takie sprawy, jak osobny lokal, telefon oraz tablicę informacyjną (dyrekcja długo się wzbraniała przed umieszczeniem jej w miejscu codziennie ogólnie dostępnym dla pracowników). Kryzys pojawił się, gdy dyrekcja przedstawiła wymagane dokumenty (regulaminy), lecz w postaci, zdaniem fachowców z regionu, niedostatecznej, lekceważąco uproszczonej i, zapewne, niekompletnej. Związkowcy wysunęli wtedy pomysł, by w negocjacjach wysunąć żądanie uregulowania czasu i rytmu pracy, ale także podwyżek płac średnio o 10%. Podczas negocjacji doszło do bardzo ostrych kontrowersji, pojawiły się groźby sporu zbiorowego z jednej strony i zerwania negocjacji z drugiej. Po kilkutygodniowym przesileniu strony wróciły do stołu i rozpoczął się stopniowy proces instytucjonalizacji stosunków między zarządem a związkami zawodowymi. Okazało się jednak, że zakładowi liderzy, zaangażowani w proces instytucjonalizacji, są do tego zadania nieprzygotowani, czy może raczej – są niedostatecznie przygotowani. To powodowało, że negocjacje były i są prowadzone na terenie całej sieci Gamma (podobnie jak na terenie innych sieci, w których również

udało się założyć związki zawodowe „Solidarność") przy stałej obecności krajowego koordynatora Działu Rozwoju Związków.

W czasie, gdy prowadziliśmy badania, związki podpisały porozumienie z zarządem co do sytemu negocjacji płacowych, wynegocjowano rytm podwyżek a także harmonogram stałych spotkań, podczas których dyskutuje się nie tylko o kwestiach płacowych, lecz i wszystkich innych sprawach nawet drobnych. Okazało się, że – przykładowo – szykanowanie pracowników przez trwałe przesuwanie ich do najcięższej pracy w danym hipermarkecie (np. zatrudnienie w dziale sprzedaży ryb) docierało na najwyższy szczebel i musiało być omówione podczas negocjacji dyrektora ds. personalnych całej sieci krajowym koordynatorem.

Zdaniem naszych rozmówców ze związków działających w hipermarkecie założenie „Solidarności" w firmie doprowadziło do dwóch istotnych zmian. Przede wszystkim zaczęto w nieco większym stopniu podwyższać płace, po drugie, polepszyły się warunki pracy, zwłaszcza harmonogramy prac w niedziele (ograniczono praktyki zatrudniania młodszych pracowników przez 4 kolejne niedziele). Zdaniem zakładowych liderów związkowych było to niewątpliwym wynikiem działalności ich organizacji.

Ważnym aspektem badań były postawy pracowników. Udało nam się stwierdzić, że próby założenia związków, walka zarządów przeciwko związkom, rodziły wśród pracowników klimat poparcia dla inicjatyw związkowych. Mówiono nam, np. że po cichu cieszono się z pikiety (cieszyli się z niej nawet, należący do „arystokracji" pracowniczej, „ochroniarze"). Sytuacja się zmieniła, gdy związki już się ustabilizowały. Zebrany dotychczas materiał jest zbyt skromny, by tworzyć uogólnienia, wydaje się jednak, że związki wywołały wśród pracowników spore oczekiwania na podwyżki – większe niż możliwości hipermarketu. Gdy więc zamiast oczekiwanych 10% pojawiły się podwyżki 2%, pracownicy doznali zawodu. Mimo, że związki doprowadziły do mobilizacji służb pracowniczych i uregulowania pewnych spraw, administracja hipermarketu starła się tak to aranżować, by zasługa jej raczej przypadła niż związkom. Najpoważniejszy jednak zarzut, wysuwany przez pracowników, to szybkie ograniczenie kręgu związkowego do pracowników, zatrudnionych na czas nieokreślony, którzy stanowią mniejszość załogi. Pozostali czują się dodatkowo upośledzeni, zwłaszcza, że kierownictwo hipermarketu stara się zatrudniać nowych pracowników wyłącznie na czas określony. Muszę jednak dodać, że zro-

biony wyrywkowo wśród pracowników hali sondaż o stosunku do założenia związku dał przewagę opinii dodatnich nad ujemnymi.

Przykład pełnej współpracy między związkami a zarządem. W sieci Epsilon pojawiła się inicjatywa powołania związków „Solidarność", jednak zarząd konsekwentnie odmawiał spotkania z tymczasową komisją zakładową. Przełamanie niechęci nastąpiło dzięki interwencji zewnętrznej. Krajowy koordynator opowiedział o kłopotach w sieci Epsilon przewodniczącemu europejskiego związku Unicomers. Przewodniczący europejskiej centrali zorganizował wizytę krajowego koordynatora w mieście Zachodniej Europy, w którym mieści się centrala sieci Epsilon i zaaranżował spotkanie z przedstawicielami tamtejszych władz związków, które działają w tej właśnie sieci. Zachodni związkowcy obiecali przeprowadzić rozmowę z zarządem Epsilon i wywrzeć nacisk, by zgodził się na rozmowę polskiej dyrekcji sieci z „Solidarnością". Okolicznością dodatkowo sprzyjającą była polityka prowadzona przez centralny zarząd sieci Epsilon. W odróżnieniu od innych sieci z tego kraju, Epsilon dopuszczał do działalności związków zawodowych w swoich marketach, zarówno w kraju macierzystym, jak w innych krajach.

Po pewnym czasie krajowy koordynator dostał wiadomość, że odbyły się rozmowy w zagranicznej centrali. W rezultacie zorganizowano w Polsce spotkanie, w którym uczestniczył dyrektor naczelny polskiej filii sieci i dyrektor ds. personalnych (obydwaj nie są Polakami) oraz krajowy koordynator Działu Rozwoju Związków i jego współpracownicy. Podczas spotkania ustalono nie tylko, że zostanie nawiązana współpraca, lecz także zadeklarowano intencję obu stron utrzymania harmonijnych stosunków pracy. Postanowiono wspólnie wysłać do załóg sygnał o takim – niecodziennym – typie współpracy między związkami a zarządem. Jak nam powiedzieli związkowcy: *zawarto wstępne porozumienie, które mówiło o wzajemnym szacunku: firma szanuje to, że pracownicy chcą się zrzeszać w związek a związek szanuje to, że firma chce się rozwijać i w tym poszanowaniu będziemy dążyli do dialogu.*

Krajowy koordynator zaproponował zarządowi sieci, by stworzyć w niej jedną organizację zakładową, obejmującą całą sieć, natomiast w poszczególnych hipermarketach zakładać organizacje oddziałowe (w innych sieciach każdy hipermarket miał swoją odrębną organizację zakładową, co rodziło pewne utrudnienia). Zarząd sieci przystał na to i na inne, korzystne dla związków, rozwiązania. Naczelna dyrekcja przeprowadziła szkolenia dla dyrektorów wszystkich hipermarketów, wyjaśniono im, że w sieci będą organizowane związki z przyzwoleniem zarządu. Przygotowano także pracowników, mówiono im, że zarząd nie jest przeciwny powstaniu związków i mogą bez obaw o ewentualne przyszłe retorsje wstępować do nich. Dyrektor ds. personalnych sam zaproponował przygotowanie tablic, które będą wywieszone we wszystkich hipermarketach. Na tablicach umieszczono hasło „Nasz partner związek". Tablice zawierały informację, że sieć jest obecna w wielu krajach, współpracuje tam ze związkami zawodowymi, a w Polsce jej partnerem związkowym jest właśnie „Solidarność".

Poza wstępnym podpisano także porozumienie szczegółowe, korzystne dla strony związkowej – zapisy porozumienia dawały związkom większe przywileje, niż gwarantowała im ustawa. Działacze komisji oddziałowych otrzymali taką samą ochronę, jak działacze komisji zakładowej (w ustawie nie ma mowy o komisjach oddziałowych). W hipermarketach związki otrzymają pomieszczenia i telefony już przy liczącej 50 osób grupie związkowców (a nie mającej 150 osób). Ustalono także szczegółowe procedury dotyczące kontaktów między stronami. Komisja zakładowa ma omawiać z zarządem sprawy regulaminów wynagradzania, premii, zakładowego funduszu świadczeń socjalnych czy odzieży ochronnej. Natomiast indywidualne problemy pracowników, a także kwestie w rodzaju szczegółowego rozdziału funduszu świadczeń socjalnych, zostają przekazane komisjom oddziałowym.

W poszczególnych hipermarketach odbywają się dyżury działaczy związkowych, u których można zapisywać się do związków czy zgłaszać postulaty. Pilne sygnały trafiają natychmiast do zarządu firmy za pośrednictwem krajowego koordynatora i są szybko rozpatrywane przez dyrektora ds. personalnych. Spotkania komisji zakładowej z pracodawcami zaczynają się odbywać regularnie i omawia się na nich, zgodnie z przyjętą procedurą, reguły stosunków pracy w firmie.

Poprzednio wspominałem, że jednym z ważnych zarzutów dyrektorów personalnych wobec związków zawodowych było twierdzenie, że związki „żyją z konfliktu" i dla zwiększenia swojej liczebności oraz siły są skazane na rozdmuchiwanie sytuacji konfliktowych. Oto jakie stanowisko zajął w tej sprawie krajowy koordynator: *łatwiej jest pozyskać pracowników, gdy jest iskra jakaś, coś pracowników denerwuje, absorbuje. Tu tego nie*

ma. Nie jesteśmy agresywni, ale mamy gwarancję, że będą nas traktowali jak partnera. Teraz na dyżury związkowe pracownicy prawie nie przychodzą, ale jak powiedział dyrektor ds. pracowniczych – to nie jest na pięć minut robota, tylko na lata.

Ważnym osiągnięciem jest pojawienie się grupy lokalnych działaczy. Lider tej grupy to osoba, która rokuje nadzieję, że za kilka lat będzie w stanie negocjować z zarządem bez stałej pomocy pracowników Działu Rozwoju Związków.

3. OPZZ odpowiada na wyzwanie: Konfederacja Pracy OPZZ

Charakterystykę inicjatywy organizowania nowych zakładowych związków w OPZZ, która przybrała postać Konfederacji Pracy należy poprzedzić skrótowym wyjaśnieniem tła ideologicznego tej organizacji. Jest ono zasadniczo odmienne od odniesień ideologicznych „Solidarności". Wpływ ideologii na praktyczne efekty obydwu inicjatyw nie okazał się, jak sądzę, duży, jednak pewne ślady ideologii w konkretnej działalności dawały się odnaleźć.

Liderzy Konfederacji Pracy mają w swej genezie kartę lewicowości dobrej próby. Mam na myśli nie lewicowość „instytucjonalną", która w polskich warunkach kojarzy się z PZPR i uczestnictwem w klasie władzy z czasów autorytarnego socjalizmu, lecz lewicowość „praktyczną", związaną z tradycją walki o interesy klasy pracowniczej. Lewicowość „praktyczna" to np. ta, w imię której nastąpił rozpad „Solidarności" i ukształtowała się „Solidarność '80" czy później „Sierpień '80" (są to organizacje, z którymi liderzy Konfederacji Pracy są związani). Lewicowość ta jest z pewnością obecna w dzisiejszej PPS, do której należą liderzy Konfederacji Pracy. Byli oni także silnie zaangażowani w przeszłości w działalność „Solidarności". Niezależnie od tego, czy i w jakim stopniu programy „praktycznej" lewicowości są już anachronizmem, a wydaje się, że niektóre jej mutacje mają dzisiaj taki charakter, przyciąga ona grupę ludzi zaangażowanych, przenikanych etosem socjalistycznym. Nie byłoby łatwym zadaniem opisanie tego wariantu ideologii socjalistycznej, która kształtuje ten etos. Ideologia ta zakłada, że można „tu i teraz" połączyć instytucje

rynkowo – kapitalistyczne z kategorycznym egalitaryzmem i wytyczyć trzecią, zagubioną drogę, nową wersję ustroju socjaldemokratycznego. Jednocześnie zawiera ona przekonanie, że możliwy jest rewolucyjny bunt klasy pracowniczej przeciwko kapitałowi i wyzyskowi w imię nieostro zarysowanej wizji ustroju egalitarnej demokracji[13] (tego typu wypowiedzi padały z ust przywódcy PPS).

Ideologia ta nie ma jednak wymiaru antyzwiązkowego („anty-tradeunionistycznego"), właściwego antyreformatorskiej tradycji rewolucyjnej. Nie traktuje ona bowiem związków jako instrumentu służącego zorganizowaniu mas, przekazaniu im radykalnej ideologii i przygotowaniu gruntu dla przyszłej rewolucji. Socjaldemokratyczny układ odniesienia powoduje, że tworzenie związków zawodowych i obrona bieżących, egzystencjalnych interesów pracowniczych staje się dla liderów związkowych ważnym celem, samym w sobie[13]. Słyszeliśmy od nich, że czują się przede wszystkim związkowcami, mają oni przy tym wizję związków klasowych, świadomych nieprzezwyciężalnych (antagonistycznych) różnic interesów między pracobiorcami i pracodawcami.

Lider Konfederacji Pracy przeszedł interesującą ścieżkę kariery. Należał do kręgu demokratycznej opozycji w czasach PRL, był w 1987 roku współzałożycielem PPS, czynnie działał w „Solidarności". We wczesnych latach 90. etatowo pracował w zarządzie regionu „Solidarności" a jednocześnie cały czas bardzo aktywnie funkcjonował w PPS. Dochodziło do sytuacji paradoksalnych: gdy PPS związała się z SLD, etatowy pracownik „Solidarności" stał się posłem na Sejm z ramienia SLD, w parlamencie aktywnie działał w lobby związkowym i nawiązał bliskie kontakty z posłami OPZZ należącymi do tego lobby. Sytuacja ta nie mogła trwać długo, przeszedł więc po jakimś czasie do OPZZ i stał się jednym z twórców Konfederacji Pracy. Jak nam powiedział, jak długo był tylko posłem SLD, zmiana sztandaru nie oznaczała zerwania więzi z dawnymi kolegami, gdy jednak przeszedł do OPZZ, uznano to w „Solidarności" za zdradę. Rów-

[13] Wypowiedzi przywódcy PPS zawierają, moim zdaniem, ten sam wątek ideologiczny, który spotkałem w poglądach nieżyjącego już profesora Józefa Balcerka. Osią tych poglądów była bardzo wysoka ocena wartości cechujących klasę pracowniczą (czy węziej – robotniczą, proletariat). Wzór tych wartości ześrodkowywać się ma wokół równości, demokracji, samorządności, kolektywizmu. Celem działań rewolucyjnych miałoby być nie tyle narzucenie nowych obręczy instytucjonalnych, ile wyzwolenie spontanicznej kreatywności, która umożliwiłaby powstanie właściwych tej klasie instytucji egalitarno-demokratycznych.

nież drugi czołowy lider Konfederacji Pracy, który dostarczył nam wielu informacji, zawartych w tym rozdziale, należał do demokratycznej opozycji i czynnie działał w „Solidarności".

Lider Konfederacji Pracy wyjaśnił nam swoje wyjście z „Solidarności" tym, że nie odpowiadała mu prawicowa orientacja, zwyciężająca w związku. Wymienił w tym kontekście przede wszystkim tezę głoszoną na zjeździe w Zielonej Górze, że nie ma oczywistych sprzeczności między interesami pracodawcy i pracobiorcy oraz wynikające z tego koncepcje solidaryzmu społecznego, które miały w „Solidarności" wielu zwolenników. Tworzenie długofalowych strategii „wspólnego frontu" związkowców i pracodawców oceniał nieomal jako zdradę misji związkowej. Nie zgadzał się także z „Solidarnością" w sprawach aborcji czy powszechnego uwłaszczenia. Również w OPZZ lider ten nie akceptował zbliżenia z organizacjami pracodawców. Uważał, że należy z nimi rozmawiać, lecz nie można rezygnować z konsekwentnej obrony interesu pracowników (np. nie należy zgadzać się na obniżenie płacy minimalnej czy zmian w kodeksie pracy). Lider Konfederacji Pracy był więc generalnie niechętny polityce elastycznej gry z pracodawcami, co nie znaczy, że nie prowadził umiejętnie rozmów z nimi (był doświadczonym negocjatorem i mediatorem, prowadził w imieniu związku pielęgniarek rozmowy na temat układu zbiorowego pracy). Swoją twardą „propracowniczą" postawę wyrażał czynem. Gdy pielęgniarki zastrajkowały i zajęły Ministerstwo Zdrowia był tam z nimi – 18 dni spędził w gmachu ministerstwa.

Wskaźnikiem ideologicznych sympatii liderów Konfederacji Pracy mogą być sposoby prowadzenia przez nich akcji protestacyjnych, do których zapraszana jest, obok związkowców, także młodzież z lewicowych organizacji młodzieżowych nawet tych skrajnych, radykalnych.

Powstanie Konfederacji Pracy i jej stan z połowy 2001 roku

Plan zorganizowania Konfederacji Pracy jako jednolitego związku wielobranżowego został przedstawiony władzom OPZZ w czerwcu 1998 roku, a w lutym 1999 roku związek został zarejestrowany w sądzie. Aktywną działalność podjął jesienią 1999 roku.

O bezpośredniej genezie Konfederacji Pracy opowiedział nam jej współtwórca: *„Solidarność" ma wydzielony pion tworzenia związków na szczeblu komisji krajowej i ten pion ma możliwości pełnego wykorzystania dla swoich celów struktur regionalnych i terytorialnych. Natomiast zajęcie się rozwojem związku w OPZZ to był na poły prywatny pomysł dwóch ludzi, którym udało się do tego namówić Wiadernego. W „Tygodniku Solidarność" pojawiła się taka rozmowa, że facet w Komisji Krajowej „Solidarności" w Gdańsku zajmuje się rozwojem związku i że kieruje niedużą komórką z 2 osób. My żeśmy to oczywiście odbili i zanieśli do niego i to był przełom. Myśmy trochę przewodniczącego na takiej zasadzie podeszli: „«Solidarność» ma a ty nie?" Być może Konfederacji Pracy w tym kształcie, jaki ona ma obecnie, bez tego artykułu by nie było. Ale to też jest tak, że trzeba się uczyć nie tylko na własnych błędach, ale też na cudzych doświadczeniach.*

Głównym atutem związku jest tak skonstruowany statut, że założenie organizacji w przedsiębiorstwie staje się bardzo proste. Jeden z twórców Konfederacji Pracy tak przedstawił procedurę: *mamy taki statut, że 3 osoby w danym zakładzie pracy mogą już utworzyć koło i przewodniczący tego koła jest traktowany tak, jak przewodniczący organizacji zakładowej w myśl ustawy o związkach zawodowych, czyli na 3 osoby 1 ma ochronę prawną, a jeżeli jest więcej niż 5 osób, mogą sobie wybrać zarząd i wtedy cały zarząd korzysta z ochrony prawnej. Znam takie przypadki, że wstąpiło 5 osób i 5 osób wybrało siebie do zarządu i wszyscy mają ochronę prawną, zgodnie z naszym statutem. W niektórych firmach to jest sprawą niezwykle ważną, bo spotykamy się z atakami błyskawicznymi, błyskawiczną kontrą pracodawców przy próbie zakładania związku.*

W czasie prowadzenia naszych badań związek skupiał około 3200-3500 ludzi. Na związek składało się kilka dużych organizacji (np. grupujące osoby o statusie „przedemerytów" ale także bankowców) i wiele bardzo małych. Rzadko organizacje przekraczają 50 członków, większość liczy 6-15 osób. Stan na koniec 2000 roku obejmował 89 zarejestrowanych organizacji, w połowie 2001 roku ich liczba przekroczyła setkę. Konfederacja Pracy na prostą strukturę – koła i organizacje zakładowe oraz zarząd krajowy. Rozważane jest powołanie w przyszłości wojewódzkiego szczebla związku.

Bariery wzrostu OPZZ według opinii liderów Konfederacji Pracy

Z opinią o kryzysie w OPZZ zetknęliśmy się podczas rozmów z liderami Konfederacji Pracy. Poglądy na temat kryzysu słyszeliśmy także podczas innych rozmów, jednak z różnych punktów widzenia zjawiska kryzysowe przebierały odmienną postać.

Po 1989 roku uległy osłabieniu, najważniejsze w czasach autorytarnego socjalizmu, sektory gospodarki: przemysł ciężki, branże surowcowe. Pociągnęło to za sobą znaczące zmniejszenie liczby członków związków. Jednocześnie rosło, chociaż powoli, zatrudnienie w sektorach poprzednio drugoplanowych, zwłaszcza w handlu, ale także w usługach. Pojawiały się grupy pracowników samozatrudniających się, drobnych kupców itd. OPZZ okazał się do tej zmiany na rynku pracy nieprzygotowany, wraz z redukcją zatrudnienia w schyłkowych gałęziach przemysłu tracił szybko związkowców. Temu zanikaniu nie towarzyszyło zwiększanie wpływów we wschodzących działach gospodarki ani, tym bardziej, wśród osób samozatrudniających się. Sytuacja OPZZ była przy tym gorsza niż „Solidarności", gdyż ta ostatnia jest związkiem jednolitym i członkostwo w niej nie jest zależne od typu przedsiębiorstwa, w którym aktualnie się pracuje. W OPZZ natomiast taka zależność istnieje: *jeżeli z górnictwa zostało zwolnionych w ciągu ostatnich pięciu lat około 120 tys. ludzi, to możemy założyć, że wśród nich około 50 tys. należało do Związku Zawodowego Górników w Polsce. Można założyć, że wśród zwolnionych było także około 50 tys. członków „Solidarności", ale członek „Solidarności" dalej pozostawał ze swoją legitymacją – jeżeli zmieniał miejsce pracy, to automatycznie zapisywał się do komisji zakładowej w nowym miejscu pracy. W przypadku OPZZ taka zasada w ogóle nie funkcjonowała – tu musiałby zapisać się do nowego związku, nie było automatyzmu i poczucia solidarności związkowej.*

Dla przedstawicieli Konfederacji Pracy szczególnie ważny był brak mechanizmów, które mogłyby powstrzymać zanikanie związków i topnienie liczby członków. Mniej ważne były dla nich lokalne wpływy polityczne związków, czy spór między zwolennikami federacji a zwolennikami wzmacniania struktur lokalnych. Liderzy Konfederacji Pracy zwracali przede wszystkim uwagę, że w OPZZ nie myśli się o ekspansji, rozszerzaniu zasięgu działalności. Odpowiedź Konfederacji Pracy na ten stan była jednak inna, niż odpowiedź udzielana przez innych rozmówców z OPZZ,

zwolenników zwiększenia politycznej siły związków. Z punktu widzenia liderów Konfederacji Pracy głównym mankamentem dotychczasowego mechanizmu funkcjonowania OPZZ było zasklepianie się w sobie wszystkich szczebli organizacji, począwszy do pojedynczego zakładu, kończąc na federacji. Uważali oni, że kluczową słabością lokalnych, zakładowych działaczy OPZZ było to, że obca im była chęć oddziaływania zarówno na załogi zlokalizowanych po sąsiedzku zakładów pracy, należących do innych branż, jak i na załogi zakładów z własnej branży. Interes pojedynczego przedsiębiorstwa wyznaczał horyzont myślenia. Jeden z liderów Konfederacji Pracy podał nam następujący przykład: *żeby pokazać, jak to się ma do problemu tworzenia związków zawodowych, pokażę sytuację taką, jak np. w Stalowej Woli. Istnieje tam potężny związek zawodowy hutników, ale on działa na terenie huty, ma statut taki, że zrzesza wyłącznie pracowników huty, teraz być może zmieniono tak statut, że zrzesza on pracowników spółek-córek, natomiast mimo, że jest to związek bardzo duży i ma niezłe możliwości działania, również finansowe, on już nie jest zainteresowany tworzeniem związku w jakiejś nowo powstałej fabryce chemicznej czy w supermarkecie.* Z tych krytyk wynikały wnioski praktyczne: liderzy Konfederacji Pracy zachęcali własne organizacje do prowadzenia akcji tworzenia nowych jednostek organizacyjnych.

W przypadku jednolitych związków zawodowych, obejmujących określoną branżę, powinna istnieć prosta droga zakładania związku w nowym przedsiębiorstwie, należącym do tej branży. Okazuje się jednak, że również te związki raczej „zwijają się", nie mają instrumentów sprzyjających ekspansji, a przede wszystkim ich liderzy nie mają poczucia, że powinni rozszerzać i wzmacniać związek poza murami własnej fabryki czy zakładu pracy. Podano nam przykład jednego z najstarszych i w przeszłości najprężniejszych związków zawodowych – poligrafów: *po 1989 związek w ogóle pękł, bo padły stare wielkie drukarnie, natomiast ten związek nie jest w stanie wejść na mała poligrafię, która się rozwinęła. Nie jest też w stanie wejść na duże drukarnie nowych firm, np. drukarnie największych gazet. Tam związkowca pan nie uświadczy, nawet „Solidarności" nie ma. Wiem, że tylko w drukarni Życia Warszawy przez chwilę była komisja „Solidarności" za czasów Wołka, ale czy ona przetrwała, tego nie wiem.*

Panuje więc, zdaniem liderów Konfederacji Pracy impas dwustronny: nie ma impulsu do tworzenia nowych związków ani od przedsiębiorstwa

reprezentującego jedną branżę do przedsiębiorstwa z innej branży, ani między przedsiębiorstwami „uzwiązkowionymi" i „nie uzwiązkowionymi" wewnątrz tej samej branży.

Ta diagnoza powodowała, że liderzy powstającej Konfederacji Pracy zdecydowali się wysunąć propozycję zbudowania całkowicie nowej struktury, na prawach jednej z 110 federacji i związków tworzących OPZZ, która będzie przyciągała załogi przedsiębiorstw ze wszystkich branż, a więc siłą rzeczy będzie wchodziła na podwórka zarezerwowane dla branżowych federacji: *odpowiedzią na zmniejszanie się uzwiązkowienia mogła być tylko odrębna organizacja, powołana do tworzenia nowych organizacji zakładowych. Powstanie związku musiało przełamać pewne bariery. Przy tej strukturze OPZZ to wymagało przyzwyczajenia ludzi do nowego myślenia, a druga sprawa, że niektóre federacje obawiały się, że to dla nich będzie konkurencja, że będzie wchodzenie na ich teren i czasami tak jest, że na teren niektórych federacji się wchodzi, zwłaszcza w handlu.* To, m.in., powodowało, że gdy podczas rozmów ze zwolennikami wzmacniania branżowych struktur OPZZ mówiliśmy o Konfederacji Pracy, spotykaliśmy się ze sceptycyzmem, niekiedy z niechęcią.

Generalnie Konfederacja Pracy była więc oceniana chłodno przez przedstawicieli struktur branżowych, natomiast u części działaczy struktur terytorialnych znajdowała oparcie: *my na struktury branżowe w ogóle nie mamy co liczyć, bo one nie mają interesu niczego budować. Mamy możliwość liczenia tylko na struktury terytorialne, ale i z nimi bywa różnie. Tylko niektóre z nami współpracują. Tam, gdzie są sensowni ludzie, tam więź powstaje. Np. w jednej z rad wojewódzkich OPZZ trafił się działacz związkowy, znający dobrze prawo, chociaż bez wykształcenia prawniczego, który pomógł rozbudować związki w sektorze bankowym. Bez jego potężnej pracy tam by nie powstały aż takie liczne organizacje.*

Zdaniem liderów Konfederacji Pracy słabością OPZZ było nie tylko to, że brakuje w nim motywacji do ekspansji, powiększania zasobów organizacyjnych. Słabością była także procedura: założenie w przedsiębiorstwie nowej organizacji związkowej, która chciałaby wstąpić do OPZZ, zostało na tyle skomplikowane, że w sektorze prywatnym praktycznie zamyka drogę do założenia związku. Jeden z liderów Konfederacji Pracy tak nam powiedział: *normalna droga dla nowych organizacji to tworzenie samodzielnych związków zawodowych. W skali kraju wygląda tak, że powstaje około 8 związków samodzielnych, zakładowych rocznie. Praktycznie powstają one przede wszystkim w jednostkach budżetowych. W ośrodkach pomocy społecznej, w urzędach pracy. Powstanie samodzielnych związków polega na tym, że zbiera się grupa 10 czy 15 osób, same sobie piszą statut, składają statut do sądu, rejestrują się. To dzieje się w instytucjach samorządowych bądź państwowych. Tam, gdzie jest pewność zatrudnienia, gdzie pracodawca nie jest aktywny w niszczeniu związków zawodowych.* Z dalszej rozmowy wynikało, że w innego typu zakładach, zwłaszcza u prywatnego pracodawcy, skorzystanie z tej żmudnej i czasochłonnej drogi byłoby *praktycznie niemożliwe.*

Osobnym wątkiem naszych rozmów były perspektywy ruchu związkowego i reprezentacji interesów pracowniczych. W związku z niechęcią pracodawców prywatnych do tworzenia w ich firmach związków, dyskutowano w gronie liderów Konfederacji Pracy nad ideą powoływania odrębnej reprezentacji pracowników, wybieranych w podobnym trybie, jak dzieje się to w przedsiębiorstwach państwowych z samorządem pracowniczym. Uznano jednak, że w firmach prywatnych reprezentant załogi, nawet wybrany demokratycznie i obdarzony pewnymi prawami, raczej nie zda egzaminu, przynajmniej w początkowym okresie. Przytoczono nam przykład społecznych inspektorów pracy, powtarzany także podczas rozmów ze związkowcami z innych central: *w dużej części prywatnych zakładów społecznym inspektorem pracy jest na przykład sekretarka prezesa albo zastępca głównej księgowej. Ja podejrzewam, że gdyby takie rady pracownicze powstały w prywatnych zakładach, to by to też podobnie wyglądało.* Nasz rozmówca uznał jednak, że z czasem, przynajmniej niektóre z tych rad zaczęłyby się zachowywać w sposób „propracowniczy".

Konfederacja Pracy OPZZ – związkiem zawodowym odrzuconych

Wiele czynników spowodowało, że Konfederacja Pracy stała się organizacją specyficzną, różniącą się od innych związków znanych z inicjatyw pozyskiwania nowych członków. Główna różnica polega na tym, że zaczęła ona spełniać funkcję organizacji ostatniej szansy dla tych grup pracowniczych, które były zagrożone utratą pracy a wcześniej nie tylko nie były w związkach, lecz wręcz nie chciały do nich wstępować. Jak to się

często zdarza, funkcje rzeczywiste, realizowane przez organizację, odbiegają po części od tych, ze względu na które została powołana. Tak się wydarzyło w przypadku Konfederacji Pracy. Wpłynęły na to czynniki sytuacyjne, które pojawiły się na polskim rynku pracy pod koniec lat 90.

W czasie obniżania się koniunktury i masowych zwolnień zanikać zaczęła lojalność wobec pracodawców ze strony grup, które wcześniej poczuwały się do niej. Obniżył się także poziom uległości u tych, których wcześniej przekonano, że wstępowanie do związków jest „źle widziane". Wskaźnikiem lojalności pracowników firm prywatnych, a zwłaszcza tych wyżej usytuowanych w hierarchii organizacyjnej, było właśnie unikanie związków zawodowych. Pod koniec lat 90., wraz kryzysem na rynku pracy, skurczyły się aspiracje pracowników – przestały nimi być kariery w przedsiębiorstwach (w imię których manifestowano lojalność) a miejsce dawnych aspiracji zajęły takie elementarne cele, jak utrzymanie pracy, przynajmniej na jakiś czas, a w przypadku zwolnienia – uzyskanie wyższej odprawy.

Gdy więc „łódź zaczęła tonąć", dla wielu zwalnianych pracowników oferta Konfederacji Pracy okazała się ostatnią deską ratunku – założenie innego związku byłoby trudniejsze. Zrzeszali się więc przede wszystkim ci pracownicy (chociaż nie tylko ci), którzy decydowali się *iść na wojnę z pracodawcą*, założyć związek i wykorzystać przeciwko pracodawcy przywileje, jakie dawało prawo.

Konfederacja Pracy okazała się stosunkowo skutecznym narzędziem do walki z zarządami przedsiębiorstw. Liderzy związku zaakceptowali tę nową funkcję swojej organizacji. W czasie zakładania Konfederacji Pracy zapewne nie wiedziano, że będzie to związek, do którego tak licznie będą się sami zgłaszali nowi kandydaci. Sądzę natomiast, że z góry zakładano, że będzie to związek walczący, uwikłany w konflikty i nie unikający ich, co wynikało z opisanych wątków ideologicznych. Taka walcząca orientacja przypominała działalność PPS, np. bronienie indywidualnych lokatorów przed eksmisją na bruk.

Sytuację Konfederacji Pracy następująco scharakteryzował jeden z jej liderów: *związki pracownicze nie są potrzebne pracownikom, o ile prawa pracownicze są przestrzegane. Także mechanizm psychologiczny hamuje rozwój związków – panuje przekonanie, że jeżeli pracownik założy związki zawodowe, to traci zaufanie swojego pracodawcy. Ta świadomość jest bardzo mocno rozpowszechniona – lepiej nie zakładać związków, nie próbować instytucjonalizacji konfliktu w zakładzie pracy, lepiej wszystko przez bufet załatwić, na wszelki wypadek zgodzić się na pracę po godzinach. Taki schemat istnieje – na cholerę nam te związki zawodowe, jak się założy związki zawodowe, to się jest na odstrzał.* Ten pogląd, często wypowiadany przez związkowców, w przypadku przedstawicieli Konfederacji Pracy miał dodatkowy wymiar. Mówią oni, że ich związki rzadziej powstają w wyniku aktywnego oddziaływania organizatorów (jak było w przypadku Działu Rozwoju Związku Komisji Krajowej „Solidarności"), a częściej jako pokłosie eksplodującego konfliktu, zwłaszcza związanego z redukcją zatrudnienia: *związek zawodowy powstaje w momencie, w którym dochodzi do kulminacji konfliktu. To może być kwestia redukcji zatrudnienia – jeżeli pracownicy wiedzą, że za chwilę będzie redukcja i kogoś trzeba wyrzucić, no to natychmiast zakładają związek zawodowy, starają się o ochronę prawną, tak, żeby to nie oni byli tymi wyrzucanymi, żeby to jakoś od siebie odepchnąć. Redukcja zatrudnienia jest bankową przyczyną zakładania związków. Gdy gdzieś zaczyna się redukcja a brak tam związków, to my to szybko wiemy, bo natychmiast Konfederacja Pracy dostaje zgłoszenia. Gdy ktoś przychodzi do nas, to moje pierwsze pytanie jest, o co w ogóle chodzi w tym zakładzie pracy, bo już wiem, że tam coś się dzieje. Z tych organizacji, które powstały, to z rzadka w której nie dochodziło natychmiast do konfliktu. Dlatego powstanie każdej nowej organizacji oznacza, z punktu widzenia Konfederacji Pracy, że natychmiast wybuchnie konflikt, będzie „kolejna zadyma" i kolejne piętro różnych wojen.*

Oczywiście nie tylko redukcje zatrudnienia mogą być powodem zakładania związku. W wypowiedziach liderów Konfederacji Pracy pojawiają się także wątki nieprzestrzegania elementarnych praw pracowniczych: *zakłada się związki z powodu spraw płacowych, niekiedy przekładające się na problemy czasu pracy, zwłaszcza w nadgodzinach, które nie są opłacone lub nie opłacanej pracy w niedziele. Trzeba pamiętać, że zdarzają się obecnie firmy, które zmuszają ludzi do pracy czternastogodzinnej. Trzyma się ludzi przez soboty – niedziele i ludzie pękają, zwłaszcza jeżeli to są młodzi ludzie z rodzinami. Kiedy ludzie zaczynają mdleć w pracy, to przychodzą i próbują założyć związek zawodowy. Natomiast nie spotkałem się z sytuacją, żeby ludzie chcieli założyć związek zawodowy z powodu nie przestrzegania zasad bhp.*

Ważną okolicznością, która wpływa na usytuowanie związków należących do Konfederacji Pracy i na świadomość jej członków, jest często pojawiający się dystans między nimi a „starymi" związkami. Podczas seminarium, zorganizowanego przez PPS i Konfederację Pracy w maju 2001 roku wysłuchałem od przewodniczących dużych organizacji Konfederacji Pracy (m.in. działających w bankowości) wiele krytycznych uwag o związkach zawodowych – i „Solidarności" i OPZZ mających długi staż w przedsiębiorstwach – że są *często przekupywane przez dyrekcje i bronią swoich członków, o innych się nie troszczą*.

Ogólnie ujmując, proces tworzenia związków Konfederacji Pracy wiąże się, w przeważającej większości przypadków, z zagrożeniami redukcją dużych grup pracowników, którzy w tej sytuacji przejmują inicjatywę we własne ręce i szybko zgłaszają akces do Konfederacji Pracy OPZZ. Informacje o Konfederacji Pracy przekazywane są przez internet, można z tego źródła wydrukować potrzebne do zarejestrowania związku kwestionariusze i przesłać je faxem do siedziby Konfederacji Pracy. W rezultacie, jak nam powiedział jeden z rozmówców: *faksy się grzeją – codziennie jakieś nowe organizacje powstają*.

Za podsumowanie najlepiej posłużą słowa lidera Konfederacji Pracy. Scharakteryzował on następująco trzy główne grupy związkowców. Pierwsza to grupa odrzuconych, którzy nie byli członkami innych związków i gdy następują zwolnienia z pracy, są na nie najbardziej narażeni. Druga grupa to ci odrzuceni, którzy nie są pracownikami zakładów pracy, lecz ich warunki pracy, zarobki, emerytury lub warunki życia są zależne od decyzji podejmowanych przez jakieś ogniwa administracji państwowej lub samorządowej. W końcu trzecia grupa to samozatrudniający się, kontraktorzy uzależnieni od dużych przedsiębiorstw.

Organizowanie grup nietypowych

W deklaracji programowej Konfederacji Pracy napisano, że będzie ona tworzyć związki zawodowe w tych grupach społeczno-zawodowych, które dotychczas były pomijane: wśród pewnych kategorii pracowników samo zatrudnionych, sprzedawców. Konfederacja Pracy rozwinęła, zwłaszcza w pierwszym okresie swego istnienia, energiczną działalność w tych, pozbawionych związków, środowiskach.

Wejście do sektora pracowników samo zatrudnionych dotyczyło przede wszystkim transportu. W jednym z lokalnych PKS dyrektor już we wczesnych latach 90. wysłał pracowników na bezterminowy urlop bezpłatny, następnie skłonił ich do założenia indywidualnych jednoosobowych firm i wydzierżawił im środki transportu (autobusy i ciężarówki). Niektórzy z nich zorganizowali niewielkie spółki, funkcjonujące na wzór spółdzielni. Dyrektor zleca swoim urlopowanym pracownikom stałe przewozy na liniach komunikacji terenowej. Pojawiły się jednak w tym specyficznym organizmie gospodarczym pewne konflikty (spory o rozdział linii, o koszty amortyzacji, a także o udziały pracownicze w momencie prywatyzacji). Kierowcy wstąpili w 2000 roku do Konfederacji Pracy i za pośrednictwem związku zawodowego *udało się tak uporządkować problemy, że organizacja związkowa normalnie, w partnerski sposób współdziała z dyrektorem*. Liderzy Konfederacji Pracy starają się także stworzyć organizacje wśród pracowników przedsiębiorstw taksówkowych w jednym z miast, co jednak jest trudniejsze: w odróżnieniu od urlopowanych pracowników PKS taksówkarze mają własne środki transportu i nie są etatowymi pracownikami. Pewne okoliczności spowodowały jednak, że *obecnie ta inicjatywa rozmyła się*.

Inną nietypową formą działalności związku jest zorganizowanie sprzedawców (zarówno samozatrudniających się, jak zatrudniających pracowników) działających na jednym z miejskich bazarów: *na tym targowisku jest podobnie jak z kierowcami. Ich miejsce pracy, a więc ich byt, zależy od decyzji podejmowanych przez samorząd terytorialny: związek zawodowy nie jest stowarzyszeniem kupieckim, nie tworzy grupy kapitałowej. W przypadku naszych sprzedawców organizacja walczy, żeby nie tworzyć na miejscu targowiska kolejnego centrum handlowego z marmurem i szkłem, ale skromniejszą halę, w miarę egalitarną*. Tamtejsi działacze związku organizują lokalny lobbing, spotykają się z radnymi o różnych orientacjach i wpływają dość skutecznie na ich decyzje. Nasz rozmówca powiedział, że te działania mają niewielki zasięg, ale przynoszą satysfakcję: *to są takie malutkie sukcesy*.

Ponadto udało się w jednym z miast zorganizować w związek liczną grupę osób o statusie „przedemerytów", którym np. załatwiono bilety ulgowe w miejskiej komunikacji. Okazało się także, że dzięki zorganizowaniu mogą oni *być słyszani* w lokalnym środowisku: *poprzez związek zawodo-*

wy mogli być w komisjach rady gminy, ich pozycja przy współpracy z radami mogła być zupełnie inna, niż poprzednio.

Akces do Konfederacji Pracy złożyło także szereg innych grup zawodowych, które potrzebowały organizacji dla obrony własnych zagrożonych interesów. Między nimi znaleźli się nawet „laweciarze" – mieszkańcy Wielkopolski, którzy zawodowo zajmowali się zakupem na zachodzie i przywożeniem do Polski niesprawnych samochodów. W tym, jak i w innych przypadkach, rozwijające się organizacje Konfederacji Pracy wchodziły w konflikt z innymi federacjami OPZZ, na przykład ZZ „Metalowcy" występował kategorycznie przeciwko importowi do Polski zniszczonych samochodów, gdyż obniżało to popyt na auta produkowane w kraju.

Nieufność w stosunkach pracy

Motywem przewodnim stosunków pracy w sektorze prywatnym, zwłaszcza w firmach nowo zakładanych, jest, jak wiadomo, brak zaufania między stronami. Sądzę, że w przypadku Konfederacji Pracy klimat nieufności w stosunkach z pracodawcami występuje częściej, niż w „Solidarności". Jeden z liderów Konfederacji Pracy powiedział np., że sam pomysł ujawniania listy szeregowych związkowców (a więc tych, których nie obejmuje ochrona prawna) w zakładanych od podstaw przedsiębiorstwach prywatnych jest skrajnie nierozsądny. Posłużył się on w charakterystyczny sposób przykładem pro- i antyzwiązkowej interpretacji normy prawnej: *orzecznictwo jest czasami zupełnie niejasne. Jeden przepis można interpretować na różne sposoby. Ze zgrozą zobaczyłem, że w jednym z naszych pism związkowych prawnik związkowy dał taką interpretację przepisu, która działała wbrew związkom zawodowym. Jest taki zapis, że pracodawca musi skonsultować ze związkiem zawodowym zmianę warunków pracy lub płacy pracownika. Pracodawcy interpretowali to w ten sposób, że związek zawodowy musi przedstawić im pełną listę członków związku. Z mojego punktu widzenia to jest morderstwo. Ja rozumiem, że w Hucie Luccini czy w Daewoo, gdzie związki mają swoją stałą pozycję, w dawnych przedsiębiorstwach państwowych, to jest możliwe. Tam się nawet składki zbiera przez księgowość, potrącane są z pensji. Natomiast w sektorze prywatnym związek może liczyć nawet 50 członków, ale jak ich ujawni, to po prostu pracodawca tych członków w ten czy inny sposób rozwali. Nawet jeżeli nie będzie chciał bezpośrednio uderzać w tych członków, którzy mają ochronę prawną, to będzie po kolei wywalał tych, którzy nie mają ochrony prawnej. Jeżeli ja pracodawcy przyniosę w zębach listę członków związku, to za chwilę nie będę miał członków związku, bo będę miał sam zarząd.*

Należy więc, zdaniem naszego rozmówcy, ujawniać nazwisko związkowca tylko wtedy, jeżeli jego personalnie ma dotyczyć zmiana warunków pracy. Z tym samym wątkiem spotkaliśmy się podczas rozmów w „Solidarności", jednak tam panowało przeświadczenie, że nie ujawnianie listy członków jest przejściowe, gdyż związki mogą z czasem zdobyć silną pozycję i ukształtują się na tyle partnerskie stosunki pracy, że zarząd nie będzie *polował na związkowców*. Z rozmów w Konfederacji Pracy odnieśliśmy wrażenie, że liderzy tej organizacji są bardziej sceptyczni co do możliwości zaistnienia partnerskich stosunków pracy w sektorze prywatnym, zwłaszcza w korporacjach zachodnich. Wobec tego postulowano, by przyjąć jako stałą zasadę utajnienie list członków, a więc i w tym duchu interpretować przepisy. Taktyka tego rodzaju była zapewne także pochodną stosunkowo niskiej liczebności organizacji zakładowych, które nie osiągały pułapu 150 osób, potrzebnego dla wystąpienia o etat związkowy: *zapis można interpretować w taki sposób, że pracodawca za każdym razem, kiedy kogoś zwalnia lub zmienia mu warunki płacy, musi się zwrócić do mnie z pytaniem, czy dana osoba nie jest członkiem mojego związku. Natomiast ten prawnik świeżo po studiach doradzał związkowcom – tak, dawajcie listy. To się niestety w kilku wypadkach stało. W ten sposób pracodawca wie, kogo w pierwszej kolejności wywalać, wywali paru dla zasady i następni się już nie zapiszą.*

Mniejsze i większe sukcesy Konfederacji Pracy

W wielu przypadkach powstające organizacje Konfederacji Pracy funkcjonują stabilnie, o wielu centrala dużo nie wie, co jest dowodem braku konfliktu. Słyszeliśmy także o wykorzystaniu znaku firmowego Konfederacji Pracy do zakładania „żółtych związków". Jak w praktyce realizuje się działanie Konfederacji Pracy? Oto dwa przykłady, które można zapewne uznać za typowe dla sytuacji grup pracowników „odrzuconych". Dzięki Konfederacji Pracy nie przegrali z zarządem i „starymi" związkami zawodowymi. W pierwszym przypadku pracownicy banku dzięki założeniu or-

ganizacji Konfederacji Pracy odnieśli spory sukces. Ważne jest także to, że powstała organizacja duża, posiadająca „gen wzrostu".

Przykład 1. W jednym z banków miała nastąpić fuzja z innym bankiem. Jednym z celów połączenia miało być techniczne unowocześnienie pracy banku. Prezes przyłączanej firmy obiecał nowemu udziałowcowi, że przeprowadzi w swojej placówce zwolnienia grupowe. W banku pracowało około 6500 osób, do zwolnienia przeznaczono najpierw 1500 osób, potem, po konsultacjach z działającymi w banku związkami („Solidarność" i zakładowymi) zmniejszono tę liczbę do 1300 osób. Część pracowników rzeczywiście stała się zbędna ze względu na komputeryzację firmy, wprowadzanie bankomatów i systemu internetowego. Według tamtejszych związkowców 500 osób trzeba było istotnie zwolnić, gdyż ulegały likwidacji ich miejsca pracy, natomiast pozostałe osoby miały być usunięte, jak mówiono wśród pracowników banku, ze względu na zamiar przeprowadzenia oszczędności i odmłodzenia kadry. Ponieważ na rynku pracy jest nadmiar ludzi o wykształceniu bankowym, chciano zwolnić osoby o dłuższym stażu i wyższych zarobkach i na ich miejsce przyjąć młodych pracowników, którym zaproponowałoby się dużo gorsze warunki płacowe. Słabe i mało liczne „stare" związki zawodowe przyzwoliły po negocjacjach na zwolnienia: *część tych związków była pro dyrektorska, szła na wszelkie ustępstwa, – „zostawcie naszych ludzi w spokoju, a z resztą róbcie, co chcecie"*. To spowodowało, że w oddziałach banku zaczęły powstawać *w tempie błyskawicznym* organizacje związkowe Konfederacji Pracy. W czasie prowadzenie naszych badań było już tam 400 członków związku. Liderzy Konfederacji Pracy twierdzili, że ich organizacje bankowe mają dobrą sytuację i szansę osiągnięcia reprezentatywności potrzebnej dla zawierania układów zbiorowych. Lider Konfederacji Pracy powiedział o nich: *dziewczyny z tego banku zdumiewają mnie, uczą się szybko, zależy im, czegoś chcą, umożliwiliśmy im kontakty z niemieckimi związkowcami z banków, one od razu podchwyciły kontakt*. Sieć organizacji związkowych się rozwija, związki zaczynają powstawać w innych bankach (Konfederacja Pracy dała także przewodniczącej plenipotencje, żeby w ich imieniu działała w środowisku). Główny problem, jaki mają związkowcy w bankowości to brak środków na profesjonalną obsługę prawną: *tamci zatrudniają kancelarie adwokackie, kilkunastu prawników, a tu brak prawników*.

Przykład 2. Duże przedsiębiorstwo przemysłowe o wyrobionej marce, przejęte kilka lat temu przez koncern zachodni, przeżywa pewne trudności, ponadto upłynął termin ochrony pracowników, przyjęty w pakiecie socjalnym. W przedsiębiorstwie działają od dawna stosunkowo silne związki zawodowe, zarówno „Solidarność" jak i należące do jednej z dużych federacji OPZZ. Zarząd przedsiębiorstwa przedstawił sytuację ekonomiczną firmy jako bardzo złą, wymagającą sporej redukcji zatrudnienia. Negocjacje trwały dłuższy czas, uczestniczyli w niej, ze strony związkowej, eksperci i prawnik. Obydwa związki zgodziły się na zwolnienia grupowe, broniąc wybranych grup pracowniczych (jedynych żywicieli rodzin) a także swoich członków. Oczywiście ustalenia nie zapisano w protokole zamykającym negocjacje, jednak sam fakt przedstawiania przez zarząd związkom zawodowym propozycji zwolnień jest definiowany jednoznacznie jako sposób ochrony „swoich". W tym przedsiębiorstwie przed rozpoczęciem zwalniania, podobnie jak w innych, wielu niezrzeszonych pracowników, zwłaszcza tych, którzy w przeszłości należeli do związków, przychodziło zarówno do „Solidarności" jak związków OPZZ z prośbą o przyjęcie. O ile wiem, nie odmawiano, jednak zaznaczano, że „w razie czego" nie mogą zbytnio liczyć na ochronę, bo tę związki są winne w pierwszym rzędzie członkom, którzy od lat płacą składki. Tak więc sytuacja przypominała znane już z innych obserwacji. Różnica polegała na tym, że jak nam powiedziano, *grupa, która miała być poświęcona na ołtarzu przetrwania zakładu, zbuntowała się i założyła Konfederację Pracy*. Początkowo, przy milczącym przyzwoleniu innych związków zarząd próbował podważyć sam fakt istnienia związków Konfederacji Pracy, nie miał zamiaru podejmować na nowo negocjacji. W konflikt zaangażował się jeden z liderów związku, ostatecznie zaczęto się liczyć z Konfederacją Pracy. Działalność tego związku wywołała ostrą reakcję ze strony „starych" związków, doszło do oficjalnej skargi na Konfederację Pracy, którą federacja branżowa skierowała do prezydium OPZZ. Ostatecznie zaakceptowano fabryczne prezydium Konfederacji Pracy, uznano w tym przypadku ochronę prawną. Z zakładu zwolniono pewną grupę pracowników, jednak mniejszą niż planowano. Ponadto ważnym efektem działalności Konfederacji Pracy było zmuszenie „starych związków" do podniesienia poprzeczki w negocjacjach z zarządem: *tamci musieli wziąć się do roboty, udowodnić swą przydatność*.

Techniki eliminacji związków z zakładów pracy

Konfederacja Pracy nie zawsze odnosi sukces. Sytuacje porażki obrazują zarazem politykę części zarządów dużych koncernów prywatnych wobec związków zawodowych. Z grubsza biorąc istnieją dwie sytuacje, z jakimi ma do czynienia związek w przedsiębiorstwach prywatnych. Pierwsza ma miejsce w firmach większych, zwłaszcza wielozakładowych koncernach o kapitale zagranicznym, ulokowanych w handlu i przemyśle spożywczym, w których istnieją rozbudowane służby pracownicze, zatrudniające specjalistów – „haerowców" (jest to skrót od *human resource management*) i firmy mniejsze, w których nie ma „haerowców". Przedstawiam tu sytuacje zanotowane w przedsiębiorstwach zaliczających się do pierwszego typu.

Podczas rozmów z liderami Konfederacji Pracy wielokrotnie słyszeliśmy zdanie: *dyrektorzy personalni w tych wszystkich historiach związkowych to jest postać demoniczna. Związkowcy to niedługo będą się zachowywali przy nich jak Czerwone Brygady. To są Polacy wszystko, żeby było najzabawniej. Ja mam taki wniosek, że to są ludzie, którzy starają się wykazać wobec swojego pracodawcy zachodniego kompletnym „zdziczeniem obyczajów". Oni to traktują pewno jako „elastyczność przepływu siły roboczej", to chyba tak się jakoś nazywa u nich.* Tymi dyrektorami byli, według opinii liderów Konfederacji Pracy, rzadziej dawni kadrowcy z firm państwowych, chociaż i o takich nam mówiono, częściej jednak *personalnikami są yappies, wykształceni kompletnie w doktrynie liberalizmu, związki zawodowe w ogóle do niczego nie są im potrzebne, oni mają takie kompletnie ideologiczne myślenie, w podejściu do związków nie myślą pragmatycznie.* Przykłady batalii związków o przetrwanie, z którymi zetknęliśmy się podczas rozmów, odnosiły się wyłącznie do dużych firm zagranicznych, w których częściej przeciwnikiem związków był dyrektor personalny całego koncernu, rzadziej pojedynczego zakładu.

Po założeniu związków rozpoczyna się batalia o przetrwanie. Gdy tylko związkowcy ujawniają się i próbują podjąć jakiekolwiek działanie, powstaje konflikt. Pierwsze posunięcia nowo założonego związku są zwykle podobne – chęć zamanifestowania załodze samego faktu pojawienia się w przedsiębiorstwie (spory o tablice informacyjne) i żądanie przedstawienia trzech podstawowych dla związków dokumentów: regulaminu pracy, regulaminu wynagradzania oraz danych o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych. Są to wymagania oczywiste, zgodne przy tym z artykułem 28 ustawy o związkach zawodowych[14]. W tym momencie wybucha konflikt, gdyż jak nam powiedział jeden z liderów KP OPZZ: *w tych prywatnych zakładach najczęściej jest tak, że na papierze to jest tak, że pracownik podpisuje jakiś kwit i dopiero potem się dowiaduje, że to co podpisał to było np., że miał kurs bhp, że zapoznał się z regulaminem pracy, regulaminem wynagradzania. Potem są kabarety straszne, bo jeżeli przychodzi Inspekcja Pracy, to właściciel pokazuje taki papier inspektorowi pracy, a pracownik na to patrzy szeroko rozwartymi oczami – no rzeczywiście coś podpisywał na początku, ale pierwsze słyszy, że to był regulamin pracy.* Powiedziano nam, że związkowe żądanie ujawnienia informacji o funduszu socjalnym *spienia właścicieli, bo wiadomo, że w wielu firmach prywatnych fundusz socjalny jest de facto osobistym funduszem reprezentacyjnym prezesa, który służy dla zrobienia bankietu dla właściwej grupy pracowników, jakiegoś wyjazdu też połączonego z bankietem, z rzadka służy jako fundusz zapomogowy dla wąskiej grupy pracowniczej, a raczej w ogóle pracownicy nie mają świadomości, że coś takiego istnieje.* W związku z tym, próba ingerencji związków zawodowych w te obszary natychmiast wywołuje ripostę w postaci dążenia do eliminacji związków.

Konfederacja Pracy ze względu na jej specyficzną funkcję „ostatniej deski ratunku" ma, podobnie jak „Solidarność" styczność z szeroką paletą technik eliminacji związku, używanych przez pracodawców. O skuteczności tych technik mówili nam liderzy i działacze Konfederacji Pracy. Jeden z nich jednak zastrzegł, że te wypowiedzi nie powinny być uogólnione jako opis sytuacji typowych, gdyż do Konfederacji *przychodzą ludzie z takich zakładów prywatnych, w których poziom konfliktu pracowniczego jest już na tyle duży, że pracownik mówi sobie – trudno, niech mnie wyrzucą, ale muszę się jakoś przed nimi bronić.* Mimo tego zastrzeżenia nasz rozmówca opowiedział o rozmowie, jaką miał z rzecznikiem prasowym jednej z dużych organizacji prywatnych pracodawców. Rzecznik zarzucił mu, że ma skrzywiony obraz relacji pracodawcy-pracobiorcy. Na to nasz rozmówca poprosił rzecznika, by ten wskazał mu trzy firmy, należące do

[14] Artykuł 28 ustawy o związkach zawodowych głosi, że „pracodawca jest zobowiązany udzielić na żądanie związku zawodowego informacji niezbędnych do prowadzenia działalności związkowej, w szczególności informacji dotyczących warunków pracy i zasad wynagrodzenia".

reprezentowanej przez niego organizacji, w których są związki zawodowe i dobrze układa się współpraca między nimi a właścicielem: *to było pół roku temu, podczas sesji na temat dialogu społecznego i odpowiedzi długo nie dostawałem. Po jakimś czasie zadzwonił, że prosił członków organizacji o wskazanie firm, w których dobrze się współpracuje ze związkowcami, ale niestety nikt związku zawodowego nie ma u siebie, coś takiego nie istnieje.*

Przykład 1. Przyczyną powstania związków nie było jakieś jedno wydarzenie, lecz społeczny klimat, jaki panował w supermarkecie oraz obecność kilku młodych, wykształconych pracowników, którym szczególnie doskwierał ten klimat. Podano nam następujące konkretne składniki sytuacji. Po pierwsze, pracownicy odczuwali arogancję władzy, lekceważący stosunek kierownika supermarketu do nich i brak jakiejkolwiek instytucji reprezentacji interesu: *jeżeli pracownik miał problem, czuł się oszukiwany, to tak naprawdę nie mógł się do nikogo zgłosić, chodził po kolegach i mówił „znowu nas zrobili".* Na drugim miejscu wymieniano nieprzestrzeganie przepisów bhp i wymuszanie długiego czasu pracy: *zbliżała się promocja, to musieliśmy pracować przez 3 dni po 12 godzin.* Kolejną sprawą był nepotyzm, zablokowanie ścieżek awansu przed pracownikami i wprowadzanie na stanowiska nadzoru osób z kręgu znajomych kierownictwa, często mniej kompetentnych (założyciel związku został w taki właśnie sposób pominięty w oczekiwanym awansie). Ważną przyczyną niezadowolenia był sposób wydatkowania funduszu socjalnego. Nikt z pracowników nie był pytany, na co mają być przeznaczone te pieniądze: *mieliśmy bony do hipermarketu na Boże Narodzenie i z tym akurat wszyscy się zgadzali, natomiast dwa razy do roku były tzw. imprezy. To były libacje, na które wynajmowano za ciężkie pieniądze lokal, kupowano alkohol, masę jedzenia i dyskoteka od wczesnego wieczora do rana. Były na to zapraszane osoby spoza marketu, znajomi kierowników, kierownicy z innych hipermarketów – za nasze pieniądze. Jak już zorganizowano taką imprezę, to ludzie na to się zapisywali, ale każdy chyba by wolał co innego dostać za swoje pieniądze.*Omawiana sytuacja nie odbiegała od panującej w innych hipermarketach, nie było tu zjawisk wyraźnie różniących się od normy.

Przełamanie lęku i zgromadzenie kilku osób potrzebnych do założenia związku było dziełem jednego pracownika: *od dawna chciałem założyć związki. Momentem przełomowym był artykuł w „Polityce" o zakładaniu związków przez Konfederację Pracy i „Solidarność". Ideowo bliżej było mi do OPZZ, a poza tym wiedziałem, gdzie jest OPZZ, a nie wiedziałem, gdzie jest „Solidarność". Poszedłem tam i pierwsze moje pytanie brzmiało: ile potrzeba osób do założenia związku zawodowego. Odpowiedziano mi, że jeżeli wejdziemy do ich federacji to wystarczą 3 osoby.* Założono więc związki i ujawniono 6 osobowy zarząd, który, jak sądzono, w całości, zgodnie z prawem był chroniony przed zwolnieniem. Kierownictwo przeszło natychmiast do kontrataku. Zebrano kierowników działów, zaproszono radcę prawnego, który stwierdził, że są jakieś uchybienia formalne i związek jest nielegalny. Bezpośrednio potem zwolniono dwóch członków zarządu pod drobnymi zarzutami (nieprzestrzeganie czasu wychodzenia na przerwy, utrata zaufania kierownictwa, zły stosunek do klientów). Kolejnych dwóch członków zarządu poddano, jak nam powiedziano, praniu mózgu. Dyrektor do spraw pracowniczych obiecał, że jeżeli wystąpią ze związku, to awansują. Mówił, że związek jest im niepotrzebny, że w każdej chwili można przyjść do niego porozmawiać. Powiedział także jednemu z nich, że jest *najlepszym pracownikiem i jak wystąpi, będzie kierownikiem działu w innym mieście. Gwarantował mu, że nikt go z tego stanowiska nie zwolni. To był szantaż, mamienie.* Dwóch pozostałych związkowców, w tym inicjatora założenia związku zwolniono z pracy w ten sposób, że dano im polecenie służbowe natychmiastowego wyjazdu do innych supermarketów na dwutygodniowe szkolenie (nigdy przedtem tego typu szkoleń nie było). Gdy nie zgodzili się, następnego dnia zostali zwolnieni i zakazano im wstępu na teren sklepu.

Przykład 2. Kolejne przedstawione nam sytuacje konfliktowe miały miejsce w dużym koncernie produkcyjnym (przemysł spożywczy), zbudowanym od podstaw przez kapitał zachodni w kilku miastach wojewódzkich. W jednym z zakładów powstała organizacja Konfederacji Pracy, w innej miejscowości już wcześniej zorganizowano komisję zakładową „Solidarności". Konfederację Pracy założyła grupa kierowników wraz z pracownikami, gdyż rytm pracy był tak intensywny, zwłaszcza w transporcie, że *ludzie po prostu zaczęli mdleć.* Z naszych rozmów wynikało, że udział kierowników w grupie założycielskiej brał się po części przynajmniej z tego, że dyrekcja również *kierownikami orała – jak trzeba było coś zrobić ekstra, to się nie liczył świątek – piątek.* Kierownicy wraz ze swoimi pracownikami założyli organizację związkową, która przetrwała

tydzień. Likwidacja jej nastąpiła po rozmowie z dyrektorem personalnym polskiego oddziału całego koncernu. Wziął on założycieli związków do siebie i powiedział, że koncern nie widzi potrzeby istnienia związków zawodowych, gdyż funkcje związkowe i dbałość o sprawy pracownicze leżą w gestii samej dyrekcji i jej służb personalnych, tak więc w mechanizmie koncernu związek zawodowy się w ogóle nie mieści. Ponadto postawił sprawę jasno: koncern może przyzwolić na istnienie związków grupujących szeregowych pracowników wykonawczych, natomiast nie ma mowy, żeby powstał związek, którego członkami będą zarówno szeregowi pracownicy jak ich kierownicy, nadzór. Dodał, że *już kilka organizacji związkowych rozwalił.*

Pion personalny koncernu realizował funkcje związkowe w ten sposób, że systematycznie przeprowadzano ankiety dotyczące zadowolenia z pracy. Wyniki badań ankietowych były utajnione, lecz podczas rozmowy dyrektor personalny przedstawił je związkowcom. Okazało się, że w ich przedsiębiorstwie wskaźnik usatysfakcjonowania wynosił 37%, co dyrektor uznał za stan nie wymagający natychmiastowej interwencji, stwierdził też, że aktualnie prowadzone są działania polepszające sytuację w przedsiębiorstwie w innym mieście, w którym wskaźnik obniżył się do 33%. Na uwagę, że ludzie mdleją, gdyż dyrekcja zakładu chcąc wyśrubować wyniki swojej placówki, często wymusza pracę przez 12-14 godzin, dyrektor odpowiedział, że jest to kwestia szczegółowa, o której mógłby, ewentualnie porozmawiać w kierownikami, jednak pod warunkiem, że ci wypiszą się ze związków. (Dyrektor powiedział im, że *na temat konkretnych spraw pracowniczych możemy porozmawiać, możemy spróbować te sprawy rozwiązać. W sprawach płacowych to w ogóle nie będziemy rozmawiać, natomiast sprawy bhp i nadgodzin to możemy omówić, ale po rozwiązaniu związków zawodowych*).

W koncernie powstała więc sytuacja typowa: dyrektor generalny wymusza osiąganie przez terenowe oddziały wyników, które są możliwe tylko przy bardzo intensywnej pracy personelu. Po przekroczeniu pewnego poziomu intensywności pracy załoga zaczyna się buntować, podejmuje akcję obronną, zakłada związki zawodowe i wtedy wkraczają dyrektorzy odpowiedzialni za „zarządzanie zasobami ludzkimi" i pacyfikują zbuntowaną część załogi.

W relacjonowanej nam rozmowie między dyrektorem personalnym koncernu a kierownikami, próbującymi założyć związek, pojawiły się więc wątki, charakteryzujące typowe stanowisko pracodawców. Według deklaracji dyrektora nie byłyby wykluczone pewne formy okrojonej partycypacji konsultacyjnej, ale nie mogą one przybrać postaci zinstytucjonalizowanej, związkowej. Oczywiście, sami dyrektorzy personalni wiedzą, że w drodze pozainstytucjonalnej trudno otrzymać od pracowników informację o nieprawidłowościach, gdyż ci obawiają się retorsji ze strony swych bezpośrednich przełożonych.

Dyrektor personalny, po przedstawieniu powyższej argumentacji, powiedział nowym związkowcom otwartym tekstem, co ich czeka, jeżeli nie zrezygnują ze swojej inicjatywy i nie rozwiążą związków. Po pierwsze, stracą stanowiska kierownicze – zostawi się im dotychczasowe płace, lecz *żeby nie mieli żadnych złudzeń, „na dzień dobry" pośle się ich do zamiatania placu.* Niech także nie liczą na żadne podwyżki, a jeżeli będą chcieli podejmować akcje protestacyjne, to dostaną zakaz wstępu na teren zakładu. Dodał także, iż *wcale nie jest tak trudno „zrobić artykuł 52" a to oznacza sprawę prokuratorską za kradzież i, oczywiście, zwolnienie.* Jak nam powiedział jeden z liderów Konfederacji Pracy, rzadko się zdarza, żeby dyrektor tak jasno przedstawił pełny wachlarz swoich możliwości, łącznie z szantażem. Brało się to z tego, że nie chciał on za żadną cenę dopuścić do powstania związku kierowniczo-pracowniczego. Szantaż okazał się skuteczny i kierownicy *rzeczywiście „wymiękli" – to było tak, jakby przeczytać z amerykańskiego podręcznika rozdział, jak rozbić związki w ciągu trzech dni.*

Ten sam dyrektor ds. personalnych miał również do czynienia z „Solidarnością", którą złożyli pracownicy. Dopuścił on do istnienia tego związku, zastosował jednak wobec niego inną, skuteczną technikę eliminacji. Dodam na marginesie, że to właśnie fakt powstania „Solidarności" ośmielił wspomnianych powyżej kierowników do założenia krótkotrwałego związku Konfederacji Pracy. W momencie powstania „Solidarności" zapisało się do niej aż 150 osób, przede wszystkim pracowników wykonawczych. Dyrektor ds. personalnych koncernu zgodził się pozornie na działalność związku, zredukował ją jednak w ciągu krótkiego czasu do 11-to osobowej komisji zakładowej. Podjęte działania antyzwiązkowe były następujące: gdy związkowcy zażądali regulaminu wynagrodzeń, dyrekcja,

jak nam powiedziano, *na trzy dni się zamknęła i tylko obradowała, jak sobie poradzić ze związkami*. Po tym czasie rozpoczęły się wstępne negocjacje płacowe, ale jednocześnie dyrekcja ogłosiła załodze, że ma *szczerą chęć natychmiastowego dania podwyżek, już nad tym od dawna pracowała, ale związki zawodowe blokują negocjacjami wypłaty podwyżki*. Jeżeli więc ktoś z pracowników chce otrzymać natychmiast podwyżkę, to dostanie, jednak pod warunkiem, że nie będzie członkiem związku, bo dla związkowców podwyżki będą dopiero po zakończeniu negocjacji i podpisaniu porozumienia. Jednocześnie zarząd dał do zrozumienia, że nie zanosi się na szybkie zakończenie tych negocjacji. Większość związkowców zrezygnowała z uczestnictwa w organizacji.

Równolegle zastosowano jeszcze bardziej dotkliwą dla pracowników technikę odstręczania od związków. Jednym z powodów powstania związków było nierzetelne opłacanie godzin nadliczbowych. Wcześniejsze praktyki dyrekcji powodowały nadmierne obciążenie pracowników (np. kilka dni pod rząd praca po 12 godzin), ponadto nie cały dodatkowy czas pracy był opłacany. Gdy podjęto na ten temat negocjacje, dyrekcja zaczęła bardzo ściśle przestrzegać norm dotyczących liczby dodatkowych godzin pracy. Spowodowało to odczuwalne obniżenie zarobków. Pracownikom wyjaśniono, że dzieje się tak z powodu protestu związków zawodowych. W omawianym przypadku dyrekcja działała rozważnie: *nic na siłę, wszystko powolutku i skutecznie i to pomimo, że z zakładu praktycznie nie wyjeżdżali pracownicy działu interwencji tamtejszego regionu „Solidarności"*. Dyrektor ds. personalnych, który w stosunku do związków „kierowniczych" działał natychmiast i brutalnie, tym razem zachował się inaczej, lecz również skutecznie.

Przykład 3. Kolejna sprawa obrazowała typowe stosunki pracy panujące w supermarketach. Konfederacja Pracy zaczęła wchodzić do dwóch sklepów sieci Zeta. Przyczyny powstawania związków i mechanizmy pozbywania się ich były „standardowe". W pierwszym markecie tej sieci impulsem założenia związków było zachowanie dyrektora personalnego sklepu. Pracownicy mówili, że *dyrektor chodził po sali i żeby dyscyplinować ludzi mówił, że dzień, w którym on nie wywali jednego z pracy, jest dniem straconym dla niego*. Ten mechanizm dyscyplinowania, zdaniem tamtejszych pracowników, był chwilami irracjonalny – dochodziło do tego, że wyrzucano pracowników nie dlatego, że źle wykonywali obowiązki, że

kradli itd., lecz za drobne przewinienia. Stworzono skrajny wariant zarządzania przez stres – pracownik miał poczucie, że może być w każdej chwili *następnym kandydatem do wylecenia za bramę, to jest kwestia sekundy*. Zdaniem tamtejszych związkowców *tworzyło to klimat psychozy*. Zdarzało się, że wyrzucano ludzi, którzy w wewnętrznych rankingach osiągali wysokie noty, a tracili pracę tylko dlatego, że natknął się na nich kierownik personalny w chwili, gdy zdarzyło się im nieznaczne potknięcie, mniej uprzejme zachowanie wobec klienta, rozmowa między regałami z innym pracownikiem itp.

W hipermarkecie powstał związek zawodowy głównie jako reakcja na zachowanie tego kierownika personalnego. Pierwsza oficjalna wypowiedź dyrekcji była przyjazna – „bardzo się cieszymy, że powstał związek". Potem szef związków zażądał regulaminu pracy i innych dokumentów i *zaczęły się schody*. Wszyscy ujawnieni członkowie zarządu związków otrzymali zakaz opuszczania miejsc pracy. Szef tamtejszej organizacji był kierownikiem jednego z działów i nie mógł ani na chwilę wyjść ze swojego działu w godzinach pracy (*gdy szedł do toalety, biegł za nim któryś z nadzorców pilnować, by nie kontaktował się z ludźmi z innych działów*). Ponadto związkowcy otrzymali zakaz używania wewnętrznych telefonów. Powiedziano im, że nie wolno korzystać z nich do czynności pozasłużbowych – *bardzo skutecznie sparaliżowano jakąkolwiek działalność*. Zgodnie z ustawą przysługuje pewna ilość godzin na działalność związkową, ale pracodawca utrudnił, również po pracy, kontakt ujawnionych członków związków zawodowych z pracownikami.

Następnym krokiem było wewnętrzne rozbicie zarządu związków. Jednego wiceprzewodniczącego *przyhołubiono* i dano mu podwyżkę. Skarbniczkę związku usunięto, gdyż pomyliła się przy liczeniu towaru. Strata wyniosła jedynie 30 zł, lecz kierownik personalny zmusił ją do odejścia z pracy. Zdefiniował tę pomyłkę jako próbę kradzieży, zagroził prokuratorem i – oczywiście – artykułem 52, po czym zaproponował, żeby załatwić sprawę polubownie i rozwiązać umowę o pracę za porozumieniem stron. Zastraszona skarbniczka podpisała podanie o zwolnienie. Związki zawodowe wprawdzie istnieją tam nadal, lecz nie uzyskały statusu partnera dyrekcji, nie stały się stroną w negocjacjach, są całkowicie ignorowane i nie przyciągnęły nowych członków.

Przykład 4. W supermarkecie należącym do sieci Teta powstał – w konspiracji przed kierownictwem – związek zawodowy, do którego wstąpiło 15 osób. Poziom zastraszenia załogi był jednak tak duży, że żaden ze związkowców, poza przewodniczącym, nie zdecydował się na ujawnienie. Organizacja rozpoczęła więc działalność tak, jakby była 3 osobowym kołem. Po pewnym czasie kierownictwo supermarketu znalazło sposób na pozbycie się przewodniczącego związków. Zarzucono mu, że schował drogi towar i miał zamiar go wynieść. Wezwano policję, daktyloskopa, nie wykryto jednak żadnych dowodów na kradzież. Mimo to szef związku dostał wypowiedzenie z artykułu 52 (za „niegospodarność") oraz napisano w opinii, że „istnieje podejrzenie, że uczestniczył w próbie kradzieży". Taka formuła jest z prawnego punktu widzenia zasadniczo wadliwa (nie udowodniono próby kradzieży), jednak z takim świadectwem pracy nie miał on szans na zatrudnienie w innym przedsiebiorstwie. Przewodniczący miał ochronę prawną, zwrócono się więc do Inspekcji Pracy o interwencję. Inspekcja stwierdziła, że zwolnienie jest nieprawne i postulowała przywrócenie przewodniczącego związku do pracy. Sprawa trafiła do sądu pracy i w czasie, gdy prowadziliśmy badania, jeszcze nie została rozpatrzona. Pracownicy zostali jednak tak skutecznie zastraszeni przez zarząd, że nie tylko nie udała się próba rozszerzenia związków, lecz żaden z aktualnych związkowców nie chciał ujawnić się i ani objąć funkcji przewodniczącego.

4. Region „Solidarności" – edukacja i praca organiczna

U schyłku rządów koalicji AWS-UW „Solidarność" zainicjowała nowe rozwiązania, wśród których najważniejsze polegało na zmianie dotychczasowgo sposobu uczestnictwa związku w polityce. Wcześniej polegało ono na bezpośredniej obecności w strukturach władzy i przejmowaniu przez „Solidarność" funkcji partii politycznej, realizującej ambitny program reform. Podczas naszych badań z połowy 2001 roku niechęć do uczestniczenia związków w polityce była powszechna, cechowała nie tylko „Solidarność", ale i OPZZ.

W rozdziale przedstawiam poglądy na zadania związku panujące w jednym z kluczowych, silnych regionów „Solidarności". Poznałem je

w trakcie rozmów z regionalnym liderem (z wiceprzewodniczącym) oraz z pracownikami zajmującymi się edukacją oraz rozwijaniem związków.

Zmiana formy uczestniczenia związku w polityce

Regionalny lider przedstawił szereg argumentów krytycznych wobec dotychczasowego modelu udziału „Solidarności" w polityce. Szczególnie ważne były opinie na temat relacji między dwiema funkcjami „Solidarności" – polityczną i związkową.

Zarówno lider, jak pracownicy regionu, z którymi rozmawialiśmy, uważali, że związek nadmiernie zaangażował się w realizację społecznej, ekonomicznej i politycznej reformy kraju, natomiast zbyt mało uwagi poświęcał zadaniom związkowym. Rozmówcy podkreślali, że ich region, a także inne regiony, starały się dobrze wypełniać swoje związkowe funkcje, jednak *przez te cztery lata trochę się wykrwawiliśmy*. Nawiązując do tezy o erozji i marginalizacji związku lider mówił, że *erozja to naturalna konsekwencja tego, że związek zawodowy „Solidarność" podjął się bardzo trudnej misji konsolidowania prawicy i za to zapłaciliśmy ogromną cenę.*

W początkach 2001 roku podjęto decyzję, by „Solidarność" wyszła z AWS. W lipcu 2001 roku lider tak komentował to wydarzenie: *na forum Komisji Krajowej zostało to przyjęte jednogłośnie. Ten balast polityczny został zdjęty i my odczuwamy teraz, że jesteśmy stricte związkiem. Już nie jest tak, że „Solidarność" rządzi, „Solidarność" decyduje, wpływa na obsadę ministerstw i nie bierze odpowiedzialności za te wszystkie decyzje. Ta odpowiedzialność spływała na szarych członków związku i oni stali przy warsztacie i słuchali swoich kolegów, którzy im mówili „to wy rządzicie, to wasza wina". Był swoisty dualizm w osobie Mariana Krzaklewskiego, kiedy on wchodził w spór zbiorowy z rządem i wszyscy wiedzieli, że on jest superpremierem i będzie negocjował ten spór zbiorowy sam z sobą.*

Czy i jak to uwikłanie polityczne wpływało na działalność regionu? Na to pytanie trudno było znaleźć prostą odpowiedź: z rozmów można było wywnioskować, że region cały czas sceptycznie odnosił się do treści i zakresu politycznej funkcji podejmowanej przez związek, chociaż wartością dla naszych rozmówców były *pryncypia ideowe i polityka*. Sądzę, że silny krytycyzm, notowany w pierwszej połowie 2001 roku, wynikał z oceny efektów rządów koalicji AWS – UW i wzięcia bezpośredniej odpowie-

działności za tę politykę przez związek, nie zaś z niechęci do samej zasady, by związek odgrywał znaczącą rolę polityczną. Liderzy „Solidarności", z którymi rozmawialiśmy, nie krytykowali w całości dotychczasowej politycznej działalności związków; uważali np., że podjęcie przez ich organizację roli zwornika prawicy, a nawet współtwórcy partii prawicowej, było słuszne. Mimo wszystkich negatywnych późniejszych konsekwencji, liderzy szczebla regionalnego mieli satysfakcję, że ich związek potrafił zjednoczyć prawicę a błąd polegał, ich zdaniem, na tym, że po stworzeniu takiej partii związek nie wycofał się z niej. Należało zbudować inne relacje między partią rządzącą a związkiem, niż te, które faktycznie powstały między NSZZ „Solidarność" z AWS.

Do tych zarzutów dochodzą jeszcze dwa. Po pierwsze, lokalni liderzy „Solidarności" nie odczuli pomocy ze strony władz: *przez cały ten czas nie było żadnego wspomagania. Żadnego wsparcia rządu od czasów transformacji nie było. Podobnie i OPZZ – ani my, ani oni, nigdy tego nie odczuliśmy. I oni i my będziemy przez stronę rządową postrzegani jako czarna owca, nie jako ten element partnerski, jak to jest w Niemczech, we Francji czy w Stanach Zjednoczonych. Jest coś takiego jak związki zawodowe, jest formacja, która musi dbać o prawa pracownicze i ją traktuje się jak partnera a nie jak oponenta. U nas niestety od samego początku związki zawodowe, bez względu na konfigurację polityczną, traktuje się jak czarną owcę. My tego partnerstwa uczymy naszych przedstawicieli w komisjach zakładowych a oni wręcz mają ludzi przeznaczonych do tego, żeby zwalczać związki zawodowe.*

Jako jeden z przykładów działań antyzwiązkowych podano nam informacje rozpowszechniane przez media: *wyciągają na światło watażków, idiotów. On nie ma żadnej wiedzy, ale jest krzykliwy i jego się pokazuje – „patrzcie, idiota rządzi związkiem zawodowym, topi przedsiębiorstwo".* Rozmówca przedstawił zarazem przykłady bardzo dobrej współpracy komisji zakładowych z zarządami przedsiębiorstw, także o kapitale zagranicznym, o których ani gazety ani telewizja nic nie mówiły.

Zarzut stawiany rządzącym miał poważniejszy wymiar. Państwo nie pomaga w edukowaniu związkowców, być może nawet jest zainteresowane w utrzymywaniu niskiego poziomu działaczy związkowych. Lider regionalny powiedział, że: *w edukacji konieczne jest zasilanie czy patronat rządu, bo to jest interes państwa. To nie jest interes partykularny związku zawodowego, to nie jest interes partykularny poszczególnych liderów związkowych, to jest interes państwa. Dofinansowanie czy udział państwa w szkoleniu związkowców, co modelowo zostało sprawdzone na zachodzie, to jest interes państwa. To mechanizm, który napędza gospodarkę. A moim zdaniem, nasi liberałowie to są ludzie, którzy nie do końca czują rynek. Wprowadzają mechanizm na zasadzie zamordyzmu a nie partnerstwa.* Zwracam uwagę na tę opinię, gdyż w regionie od dawna wiele pracy poświęcano edukacji.

Drugi zarzut był skierowany pod adresem tych liderów związkowych NSZZ „Solidarności", którzy przeszli do administracji rządowej. Mówiono o nich krytycznie po nazwisku: ten i ten kolega przeszedł do pracy rządowej i stał się groźnym przeciwnikiem związków zawodowych.

Zmiana usytuowania związku w polityce i oczekiwane efekty. Miejsce dotychczasowego bezpośredniego uczestnictwa w polityce ma zająć nowa koncepcja: *zwyciężyła idea kontraktu między związkami zawodowymi a ramieniem politycznym, które należało wygenerować. Za długo to trwało, dużo wcześniej trzeba było zawrzeć taki kontrakt. Związek zawodowy nie może być partią, bo to jest chore, niebezpieczne, trwało bardzo długo, było szkodliwe dla związku zawodowego, to spowodowało czasowy zanik progresji rozwojowej związku „Solidarność".*

Nasz rozmówca uważał, że odsunięcie się związku od bezpośredniego udziału w polityce doprowadzi w krótkim czasie do *powrotu na ścieżkę rozwoju. Szybko zaczniemy się rozwijać, gdy przejdziemy do działań typowo związkowych.* Ta zmiana ma doprowadzić do dwóch pozytywnych efektów – po pierwsze, będzie to doskonalenie usług, po drugie – rozwijanie związku.

Usługi związkowe. Organizacja regionalna od dawna kładła nacisk na działalność usługową – *od samego początku w naszym regionie działaliśmy dwutorowo: z jednej strony polityka, pewne pryncypia ideowe, z drugiej strony – rynek związkowy. W roku 80. ten rynek pozyskiwało się na zasadzie idei, haseł, zrywu politycznego, natomiast w tej chwili to jest rynek usług związkowych. Po to, żeby pozyskać nowego członka związku, nie będziemy rzucać sloganów, patriotyzm, antykomunizm itd. My musimy powiedzieć, że to jest dobra firma usługowa, która daje konkretną usługę danemu członkowi związku.* W innym momencie lider mówił: *jesteśmy firmą usługową, zwaną dalej „Solidarność", która ma pieczę nad sprawami*

pracowniczymi, ma zaplecze merytoryczne, pomaga w negocjacjach pakietów socjalnych z pracodawcą itd. Takie pragmatyczne stawianie sprawy było jednym z tematów ulotki związkowej, zachęcającej pracowników do wstępowania do „Solidarności". Zaznaczono w niej, że to „Solidarność" upomniała się o demokratyczne państwo, prawa człowieka i podmiotowość osoby ludzkiej „aby dokończyć pokojową rewolucję potrzebna jest (związkowi) aktywność społeczna". Podkreślono równocześnie, że jeżeli należy się do „Solidarności", to „pracodawca chcąc rozwiązać z Tobą umowę o pracę musi zasięgnąć opinii Związku. Sprzeciw Solidarności powoduje, że Twoja sytuacja staje się niepomiernie lepsza, niż gdy bronisz się sam". Komentarzem do tej deklaracji mogą być słowa, usłyszane w regionie: *ja nie mówię, żeby związek chronił idiotę, pijaka, złodzieja, ja mówię o tym, że ktoś, kto podpisał deklarację, może przegrać z dużo lepszym pracownikiem z drugiego związku, ale dobry przewodniczący daje gwarancję, że troszeczkę gorszy związkowiec zostaje jednak w tym zakładzie. Taki jest rynek związkowy, w przeciwnym razie po co podpisywać deklarację.*

Rozwijanie związku. W badanym regionie poświęca się stosunkowo dużo uwagi sprawie pozyskiwania nowych członków związku. Ustanowiono etat dla osoby współpracującej z Działem Rozwoju Związku a liderzy regionu uczestniczyli w przeszłości w szkoleniach, prowadzonych przez ten Dział. Mimo, że związek stracił w regionie sporo członków w ostatnich latach, nie znaczyło to, jak powiedział lider, *że zaniechaliśmy działań na rzecz pozyskiwania członków metodologią wzięta ze standardów zachodnich. Te metody przy udziale krajowego koordynatora Działu Rozwoju Związku i osoby współpracującej z nim w regionie wdrażamy i powolutku wchodzimy w takie trudne podmioty, jak sieć marketów.*

Edukacja związkowców

W regionie poświęcano dużo uwagi edukacji działaczy. Jak wspomniałem, brak *wspomagania ze strony państwa* procesów edukacyjnych liderzy regionalni traktowali jako duży błąd rządu. Ściśle biorąc, rząd przekazał pewne środki na szkolenia, lecz wyłącznie dotyczące kwestii ważnych dla siebie (np. fundusze emerytalne). Wiceprzewodniczący regionu tak mówił o konieczności kształcenia: *w tym regionie postawiliśmy na jakość. Jakość to przede wszystkim dobrze wyszkolony, dobrze przygotowany związkowiec, przewodniczący komisji zakładowej, członek komisji zakładowej, przewodniczący komisji rewizyjnej, skarbnik itd. Cały cykl szkoleń, szkolenia, szkolenia i jeszcze raz szkolenia. Mądry związkowiec to 100% gwarancji tego, że komisja zakładowa będzie mi działała dobrze.*

Ważne jest nie tylko prowadzenie szkoleń, lecz także istotne są treści przekazywane związkowcom. Z rozmów z liderem odpowiedzialnym za szkolenia i z osobą kierującą edukacją wynikało, że szkolenia były wielokierunkowe i zróżnicowane. Trzeba podkreślić, że miały one na celu, między innymi, uczenie odpowiedzialności za przedsiębiorstwo. Nasi rozmówcy wiedzieli, że nowo wyłonieni liderzy związkowi szczebla zakładowego są często *populistami, myślą tylko o rewindykacji, brak im szerszej perspektywy. Szkolenia są potrzebne po to, aby związek nie był tylko „elementem ssącym" – „dawać bo dawać", bo można wyssać zakład do końca.* Lider twierdził, że system szkoleń, jaki jest oferowany w regionie, tak kształtuje działaczy zakładowych, że mogą oni podejmować rolę *pasa transmisyjnego* między zarządem a załogą. *To jest interes dla pracodawcy, bo on ma spokój w zakładzie, jeśli ma przeszkolonego, dobrego związkowca. On pójdzie na taśmę i powie: „słuchajcie chłopaki, trzeba ograniczyć to i tamto i warto na te 3 miesiące zacisnąć zęby, żeby czwarty miesiąc był trochę lepszy". Niezwykle istotne, żeby mieć partnera w związkowcu a nie oponenta.*

W regionie oferowano trzy główne typy szkoleń dla członków komisji zakładowej i komisji rewizyjnej. Były to szkolenia tzw. podstawowe, w zakresie prawa pracy i w zakresie układów zbiorowych pracy. Osobne szkolenia obejmują członków komisji rewizyjnych i skarbników (*każda komisja ma osobowość prawną, zobligowana jest do prowadzenia normalnej sprawozdawczości, tych ludzi trzeba tego po prostu nauczyć*). Ponadto organizuje się dla przewodniczących i osób negocjujących w szkolenia zakresie analizy finansowej przedsiębiorstwa i realizuje się zajęcia pod nazwą „gra w przedsiębiorstwo". Pierwsze z nich były początkowo prowadzone przez fachowców z Komisji Krajowej, obecnie region ma już własna kadrę dydaktyczną. Drugie zostały po raz pierwszy przeprowadzone przez związkowców z Zachodniej Europy na początku lat 90.; po krótkim czasie zachodnie wzory zostały zaadaptowane do polskich warunków i wykładowcami są Polacy. Zainicjowano także, przy współpracy z zachod-

nią fundacją, ciekawe zajęcia o nazwie „partnerstwo dla rozwoju", na które zaproszono przedstawicieli związków zawodowych i pracodawców (*z różnych powodów, głównie ekonomicznych, nie można było przeprowadzić tych szkoleń w takich ilościach, jak chcieliśmy, ale o tym programie myślimy*).

Zajęcia odbywają się w niewielkich, 20-osobowych grupach, trwają 3-4 dni. Część kursów ma charakter wyjazdowy. Region pokrywa większość wydatków, komisje zakładowe zwracają koszty materiałów dydaktycznych (*w przypadku analizy finansowej przedsiębiorstw to jest książka 140 stron formatu A4*).

Szkolenia organizowane są na dostatecznie duża skalę, by podczas kadencji mogli w niej uczestniczyć zakładowi liderzy większości komisji zakładowych regionu. Są związkowcy, którzy chętnie zapisują się na szkolenia (*jak tylko pojawia się nowela w kodeksie pracy, oni natychmiast chcą jechać na szkolenie*), są i takie komisje zakładowe, których członkowie niechętnie się szkolą, zwłaszcza jeśli jest to duża komisja o długim stażu, której liderzy już w przeszłości byli na szkoleniu i nie chcą aktualizować wiedzy (*stare komisje popadają w rutynę*). Komisje zakładowe często wpisują sobie do układu zbiorowego pracy prawo do szkoleń. Stosunek pracodawców do szkoleń jest różny, część z nich nie przeciwstawia się im, *zakładając, że każde szkolenie, bez względu na to przez kogo organizowane, powoduje wzrost wiedzy pracownika*. Są jednak pracodawcy niechętni szkoleniom związkowym, głównie dlatego, że obawiają się indoktrynowania pracowników w duchu konfrontacyjnym. Podczas badań spotykaliśmy także pracodawców prywatnych, obawiających się, że wiedza o wynikach finansowych przedsiębiorstw może stać się podstawą do nadmiernych roszczeń. Potwierdził to kierownik działu szkoleń: *pracodawcy przyjmują taką postawę: „wy nie wiecie, czego chcecie, wasza działalność związkowa grozi różnymi* (negatywnymi) *konsekwencjami dla przedsiębiorstwa". Na nasze, wynikające z ustawy czy z przepisów, żądania przedstawienia pewnych dokumentów – nie chcą, po prostu nie chcą. Jest bardzo ciężko dostać rachunek wyników czy bilans przedsiębiorstwa za rok poprzedni. Skarżą się na to przedstawiciele komisji zakładowych. Nie ma tak, że wszędzie jest źle albo wszędzie jest dobrze, to wszystko zależy od pracodawcy. Jak jest bardzo sensowny pracodawca, to nie ma konfliktów, jest raczej współpraca, partnerstwo.*

Kierownik działu szkoleń powiedział nam, że wszystkie kursy są prowadzone *pod kątem późniejszego rozmawiania, negocjowania a nie walczenia, rewolucji. Uczymy zasady partnerstwa: dyskutowania co można, a czego nie można*. Zarówno jego zdaniem, jak zdaniem wiceprzewodniczącego regionu zajmującego się szkoleniami, liderzy zakładowi są dobrze przygotowani do negocjacji a ponadto nie są pozostawieni sami sobie. W zarządzie regionu jest kilka wyspecjalizowanych biur, których pracownicy pomagają w negocjacjach.

5. ZZ „Budowlani" – wyprowadzenie struktur związkowych z zakładów pracy

Związek ten jest dobrym przykładem organizacji pracowniczej należącej do OPZZ, która aktywnie stara się adaptować do aktualnej sytuacji i w swoich staraniach korzysta z wzorów europejskich. Związek dość szybko traci grunt, gdyż dawne duże przedsiębiorstwa budowlane ulegają likwidacji, a w nowych – stosunkowo małych i z reguły prywatnych – nie ma związków. Szczegółowe przedstawienie pewnych aspektów działalności związku pozwoli na wskazanie charakterystycznych zjawisk, obecnych także w innych związkach należących do OPZZ.

Wiedza o sytuacji panującej w tym związku została zgromadzona w trakcie rozmów z liderami Zarządu Krajowego oraz z etatowymi pracownikami Zarządu Krajowego.

Geneza związku, jego skład i gospodarka finanasowa

Po stanie wojennym, gdy władze zdecydowały się odtworzyć pod swoją kontrolą ruch związkowy, na miejsce dawnego, jednolitego, należącego do CRZZ Związku Zawodowego Pracowników Przemysłu Budowlanego[15] powstało pięć odrębnych federacji. Jedna z nich, która przekształciła się później w ZZ „Budowlani", stanowiła związek najsilniejszy. W 1999 roku do „Budowlanych" przyłączył się Związek Zawodowy Pracowników Le-

[15] W statucie ZZ „Budowlanych" wymieniony jest jako poprzednik, którego tradycje są kontynuowane, także związek branżowy z lat 1980 - 1981 (Niezależny Samorządny Związek zawodowy Pracowników Przemysłu Budowlanego i Spółdzielczości Budownictwa Mieszkaniowego).

śnictwa, Drzewnictwa i Ochrony Przyrody RP. Pozostałe federacje związane z budownictwem uległy osłabieniu a ZZ „Budowlani" są w trakcie rozmów przynajmniej z jedną z nich na temat połączenia: *„jesteśmy nadal otwarci na przyjmowanie mniejszych związków i federacji"*. W okresie badań do „Budowlanych" należały, poza budownictwem i leśnictwem, także ochrona środowiska, spółdzielczość mieszkaniowa i gospodarka komunalna.

Związek liczy obecnie około 40 tys. członków. Prowadzona jest ewidencja, jednak powiedziano nam, że *liczby w różnych okolicznościach są różne. Prawdopodobnie więcej się deklaruje, że przynależy, ale część nie płaci składek i nie są ujmowani* (w statystykach). Wysokość składki określają same organizacje zakładowe; zgodnie ze statutem składki minimalne „nie mogą wynosić mniej niż 1% najniższego wynagrodzenia" (w praktyce nie przekraczają 10 zł od osoby miesięcznie). W gestii Zarządu Zakładowego pozostaje 80% składek, pozostałe dzielą się na 5% przeznaczanych na fundusz strajkowy (jest on gromadzony centralnie i wykorzystywany zgodnie z ustaleniami Zarządu Krajowego) a 15% trafia do Zarządu Okręgu (okręgi odpowiadają aktualnym województwom). Większość tej sumy pozostaje w Okręgu, niewielka część jest przekazywana do Zarządu Krajowego, który z kolei wydziela pewne środki na władze OPZZ[16]. Wśród pracowników Zarządu Krajowego panuje przekonanie, że wpływy z tytułu składek powinny być inaczej dzielone, należałoby większą ich część wyprowadzać z przedsiębiorstw i przekazywać instancjom okręgowym. Obowiązują stare zasady, zgodnie z którymi „większość funduszy związkowych na szczeblu podstawowym jest przeznaczana na formy pomocy bezpośredniej członkom a nie na działania organizacyjne (pomoc prawną, szkolenia)" (Informacja o głównych kierunkach działania związku zawodowego „Budowlani" w II półroczu 2001 roku; wewnętrzny materiał powielany Zarządu Krajowego z czerwca 2001 r.).

Przystosowanie związku do nowych uwarunkowań: program i główne priorytety

We wrześniu 2000 roku w jednym z dokumentów opracowanych w Zarządzie Krajowym przedstawiono przyczyny kryzysu polskiego i szerzej, wschodnioeuropejskiego ruchu związkowego. Wymieniono: nieumiejętność przystosowania działalności związków do zmian ustrojowych, szczególnie ekonomicznych (zarówno w skali całej gospodarki, jak branży i przedsiębiorstwa), słabość organizacyjną i strukturalną związków zawodowych, związaną w dużej mierze z nadmiernym politycznym i organizacyjnym rozbiciem ruchu związkowego, słabą ochronę socjalną pracowników, słabość i niespójność systemu zawierania układów zbiorowych, brak wyszkolonej kadry związkowej, zwłaszcza specjalistów z zakresu prawa i organizacji pracy (na skutek niskiej atrakcyjności kariery związkowej), brak środków finansowych (wynikający z niesprawnego systemu zbierania składek członkowskich i niskich zarobków pracowników), zniechęcenie do związków zawodowych w środowisku pracowniczym.

[16] Koszty funkcjonowania Zarządu Krajowego są pokrywane głównie ze środków uzyskanych z wynajmu lokali w gmachu Zarządu.

Wśród ośmiu, wymienionych w dokumencie, przyczyn kryzysu większość miała charakter wewnętrzny, związkowy i tylko dwie odnosiły się do uwarunkowań politycznych. Te ostatnie to neoliberalny, nastawiony na eliminację związków zawodowych, model polityczno-ekonomiczny, przyjęty w większości postkomunistycznych krajów Europy Środkowo – Wschodniej oraz brak partnerstwa społecznego, przejawiający się w nieprzestrzeganiu zasady trójstronnego dialogu i nieobecności reprezentatywnych partnerów po stronie pracodawców.

W ZZ „Budowlanych" panowało przeświadczenie, że chociaż obecnie związki zawodowe znajdują się w kryzysie, jednak należy szukać sposobów radzenia sobie z sytuacją. Przy tym proponowane rozwiązania nie były traktowane jako środek, po zastosowaniu którego sytuacja zdecydowanie się poprawi. Dążono nie tyle do ekspansji związku, ile do powstrzymania procesu erozji „Budowlanych" i utrzymania dotychczasowej liczebności organizacji.

Ważną kwestią programową była, deklarowana przez liderów związkowych, wizja interesów, jakich ma bronić ich organizacja. Nasi rozmówcy byli przekonani, że tradycyjny robotnik powoli odchodzi w przeszłość – nawet jeżeli nadal duży odsetek pracujących w budownictwie będą stanowili nisko wykwalifikowani robotnicy, to są oni formacją schyłkową i związek zawodowy nie może na nich budować swojej przyszłości. Przede wszystkim klientem związku będzie (i powinien być) wykwalifikowany pracownik, który chce dobrze żyć, mieć stabilne dochody: *móc planować*. Związek powinien dawać mu możliwie duże poczucie bezpieczeństwa,

zwłaszcza w sytuacji sporu z pracodawcą (w tym także sporu indywidualnego). Ponadto związek powinien dbać o sytuację pracowników na wewnętrznym i zagranicznym rynku pracy. Proponowany model działalności związków zasadniczo odbiegał więc od tradycyjnego obrazu związków konfrontacyjnych, zwłaszcza konfrontacyjno-roszczeniowych. Nowe wyzwania rodziły jednak poważne dylematy: *wśród działaczy związkowych szczebla okręgowego, wybieralnych, jest świadomość tego, że ten związek już nie będzie nigdy związkiem typowo roszczeniowym. To mało prawdopodobne.* (Ale) *nie możemy też sobie pozwolić na rozpuszczenie się w środowisku i na bardzo szybkie pójście w kierunku korporacjonistycznej organizacji, kolaborującej ze wszystkimi i wszystkim, bo wtedy ludzie się do tego zniechęcą. Będziemy wygrywać na górze, ale stracimy doły. Związek musi być reprezentantem interesu ludzi, ale też interesu zupełnie nowych ludzi, inaczej pracujących. Ci klasyczni robotnicy* (jeszcze) *są, tylko że ich świadomość się zmienia. Jeżeli mamy być reprezentantem interesów, to musimy też te interesy selekcjonować, wybierać. Można machać sztandarem – w piwnicy leżą sztandary zakonserwowane, ale tradycja się zmienia*[17].

Wprawdzie w „Ramowym programie Związku Zawodowego „Budowlani" 1999 – 2004" (zatwierdzonym na III Kongresie Związku w październiku 1999) zapisano, że związek jest „programowo, w sposób naturalny związany z lewicą społeczną – tak, jak było to zawsze w 105-letniej historii naszego ruchu zawodowego", jednak ta deklaracja nie czyni go antagonistą pracodawcy, co więcej – wiele wskazuje, że związek przyjmuje, jako zasadę, postawę współdziałania z pracodawcami. Z pewnością nie można by powiedzieć pod adresem „Budowlanych", że jest to związek „klasowy", uwikłany w antagonistyczną walkę z pracodawcami.

ZZ „Budowlani" a OPZZ

Związek należy do OPZZ, jednak więzi z centralą są słabe: *„my podkreślamy bardzo silnie naszą pozycję niezależną w ramach OPZZ, nie pozwalamy, żeby OPZZ podejmowało za nas jakieś decyzje wiążące, zawsze wymagamy konsultowania wszystkiego z nami"*. W dokumentach związku podkreślano, że „ZZ «Budowlani» pozostaje członkiem OPZZ przy zachowaniu pełnej samodzielności organizacyjnej". O roli związku i jego niezależności może świadczyć, że w okresie, gdy SLD był federacją, należały do niej zarówno OPZZ, jak „Budowlani" (mimo, że „Budowlani" należeli do OPZZ, byli jednocześnie członkiem założycielem SLD). OPZZ nie jest traktowane jako szczebel nadrzędny w stosunku do „Budowlanych", lecz jako forum współdziałania autonomicznych podmiotów. Wysoki stopień niezależności jest związany także z faktem, że „Budowlani" mieli własnych przedstawicieli w Sejmie i dla prowadzenia tam lobbingu nie było potrzebne pośrednictwo OPZZ.

Wspomniane poprzednio dążenie OPZZ do stworzenia struktur terenowych, podporządkowanych bezpośrednio centrali, jest źródłem konfliktów. Według opinii pracowników Zarządu Krajowego „Budowlanych", centrala OPZZ chce niekiedy wykraczać poza swoje funkcje konfederacji związkowej, zwłaszcza gdy tworzy struktury terytorialne. Konflikty rodzą się, gdy terenowe ogniwa OPZZ proponują przystępowanie do siebie poszczególnym organizacjom zakładowym, należącym już do którejś z federacji zrzeszonych w OPZZ. Powiedziano nam, że *odbywa się coś w rodzaju podkradania organizacji większym związkom branżowym. Np. jakiejś organizacji należącej do nas, terytorialne struktury OPZZ oferują lepsze warunki, niższe składki, wciągają ją do siebie i ona wówczas funkcjonuje jako organizacja na równiej stopie z nami.* Zdaniem naszych rozmówców, ich związek może zaakceptować funkcjonowanie struktur terytorialnych OPZZ, pod warunkiem, że nie będą one zajmowały się prozelityzmem, nie będą *wykradać istniejących organizacji*, lecz będą tworzyły nowe organizacje lub będą przyłączały organizacje nie należące wcześniej do struktur OPZZ. Z rozmów wynikało jednak, że te obawy są na razie niezbyt uzasadnione, gdyż żadna organizacja „Budowlanych" nie została „przechwycona" przez struktury terytorialne OPZZ. Mówiono nam jednak, że *na pewno były takie zapędy, jakaś terytorialna struktura OPZZ zaczęła wciągać naszą organizację.*

Biorąc pod uwagę formy działalności „Budowlanych", można się zgodzić, że obecna przynależność związku do OPZZ jest, w pewnej przynajmniej mierze, formalna. Jak nam powiedział jeden z liderów, *gdyby nagle*

[17] Na marginesie: podczas wizyt w lokalach związków OPZZ mieliśmy okazję spotkać zarówno manifestacyjne pokazywanie własnej historii i przywiązania do ciągłości tradycji (wywieszone wszystkie zachowane sztandary, łącznie ze sztandarami z okresu planu 6. letniego, zachowanie swego rodzaju izb pamięci), jak usuwanie symboli przeszłości, przenoszenie ich na codzień do archiwum (lub, jak w tym przypadku, do piwnicy).

OPZZ zniknęło, to większych skutków by nie było, zostałoby parę groszy, które płacimy na centralę.

Polityczna i lobbystyczna aktywność związku

Ważnym obszarem działalności „Budowlanych" jest polityka, zarówno szczebla lokalnego, jak centralnego. Wejście reprezentantów związku do organów władzy lokalnej było istotnym elementem programu związku, zwłaszcza w kontekście przyjętych planów restrukturyzacji związku. W Sejmie III kadencji ZZ „Budowlani" miał grupę własnych, rekomendowanych przez związek posłów, reprezentujących centralne i okręgowe struktury organizacji[18]. Byli oni członkami klubu SLD. Wpływy polityczne „Budowlanych" na szczeblu Sejmu nie ograniczały się do grupy własnych posłów: *my mamy struktury terenowe i posłom lokalnym zależy, żeby utrzymywać kontakty z opiniotwórczymi grupami, szczególnie tymi, które mają coś do powiedzenia, mają własną strukturę w każdym województwie.*

Wśród liderów związku rośnie świadomość, że uczestnictwo w strukturach władzy jest sprawą istotną. Jeden z liderów powiedział, *że w budownictwie, w zagospodarowaniu przestrzennym większość rzeczy załatwia się albo z wojewodą albo z samorządem. Dlatego też będziemy startować w przyszłorocznych wyborach samorządowych jako „Budowlani". Wybory samorządowe są dla nas o tyle istotne, że rzeczywiście coraz więcej w samorządach decyduje się w kwestiach inwestycji infrastrukturalnych, a to jest dla nas robota. Czy będziemy startowali tylko przez SLD czy nie tylko z SLD, to jest inne pytanie i odpowiedzi na to nie znamy.* Kolejne zanotowane przez nas zdanie działacza centralnego: *myślimy o takim podejściu do sprawy, jak ZNP: żeby się pchać, gdzie się da i wszędzie, gdzie można, bez sentymentów.*

Na zjeździe w 1995 roku rozpatrywano problem uczestnictwa związków w działalności politycznej. Część związkowców była temu udziałowi przeciwna, zwyciężył jednak pogląd, że *jest czas burzy i naporu i trzeba trzymać rękę na pulsie więc* (posłowie związkowi) *„tymczasowo będą". Pogląd ewoluował i w końcu większość ludzi w terenie doszła do wniosku, że to jest nam potrzebne. To jest taki kanał informacyjny i kanał interwencyjny.* Kilkakrotnie powiedziano nam, że należy uczestniczyć w struktu-

[18] W obecnej IV kadencji Sejmu ZZ"Budowlani" mają 2 posłów (na 16 posłów OPZZ).

rach władzy, bo *nieobecni nie mają racji*. Minął więc czas, gdy obecność w strukturach władzy traktowano jako niechcianą funkcję, podjętą przez związek tymczasowo, póki nie miną pewne zagrożenia. Obecnie uczestnictwo to jest postrzegane jako ważny atut związku, jako wartość istotnie wzmacniająca jego pozycję. Trzeba jednak zwrócić uwagę na bardzo ważny aspekt politycznej działalności posłów, reprezentujących ZZ „Budowlanych". Według liderów związkowych, występują oni w Sejmie nie tyle jako związkowcy – obrońcy bieżących interesów pracowniczych, ile jako *budowlani reprezentujący środowisko, całą branżę.*

"Budowlani" chcą współtworzyć *szerokie lobby budowlane*. Pracodawcy zorganizowali szereg grup lobbystycznych, łącznie z Porozumieniem polskich organizacji pozarządowych w budownictwie. Związki nie należą do tych ugrupowań biznesu, jednak mają z nimi dobre relacje. Coroczne święto „dnia budowlanych" jest przez związkowców traktowane jako forum integracji całego środowiska. Są wówczas organizowane spotkania, zarówno na szczeblu centralnym, jak w okręgach, na które zaprasza się nie tylko związkowców, lecz także przedsiębiorców. Ustala się tam *na roboczo, co należy zrobić, w jakiej sferze, jak można podziałać na rzecz branży w Sejmie.*

Związek zawodowy a pracodawcy

Głównym utrudnieniem, na jakie związki napotykają i na jakie narzekają liderzy, jest niemożność podpisania ponadzakładowego układu branżowego dla budownictwa. Przyjęcie takiego układu planowały wspólnie Sekcja Budownictwa „Solidarności" i „Budowlani". Porozumienie nie doszło do skutku, gdyż zabrakło partnera po stronie pracodawców. Istnieją wprawdzie dwie organizacje pracodawców, które mogą być partnerem (jeden *„od Bochniarzowej"*, drugi *„od Kornowskiego"*). Obydwie organizacje reprezentują jednak niewiele przedsiębiorstw budowlanych (pierwszy około 150, drugi *przyznaje się do 300*). Uwzględniając skalę budownictwa jest to niewielki odsetek firm. Jeden z liderów „Budowlanych" powiedział w imieniu swojego związku i Sekcji Budownictwa „Solidarności": *możemy z nimi (organizacjami pracodawców) coś podpisać, możemy rozszerzyć to na całą branżę, ale to jest szalenie mało prawdopodobne.* W przeszłości rozważano taki pomysł, pracodawcy byli gotowi się zgodzić, po-

nieważ *podpisanie z nami takiego układu daje im handicap, stają się reprezentantami, mają szansę ściągnąć członków*, natomiast z pewnością żaden minister pracy nie parafowałby tego dokumentu. Nie zmienia to faktu, że związkowcy z Sekcji Krajowej „Solidarności" i z „Budowlanych" podpisali odrębne porozumienia z obydwiema wymienionymi organizacjami pracodawców[19]. Bliskie kontakty łączą także obydwa związki zawodowe z samorządem gospodarczym w budownictwie (z dwiema istniejącymi w kraju Izbami Gospodarczymi, grupującymi budowlanych) a także z innymi organizacjami reprezentującymi pracodawców i profesjonalistów (w rodzaju związku inżynierów i techników).

Dobra współpraca z przedsiębiorcami budowlanymi należy do jednego z priorytetów związku. Związek podejmuje niekiedy akcje protestacyjne, ale rzadko, znacznie rzadziej niż „Solidarność" i inne związki zawodowe. Ekspert związku (sam do niego nie należący) powiedział nam: *ten związek jest bardzo nastawiony na współpracę z pracodawcami. Zazwyczaj jest tak, że jeżeli dochodzi do jakiegoś konfliktu, to jest po jednej stronie „Solidarność", po drugiej pracodawca a nasz związek jest po środku. Myślę, że pracodawcy to też dostrzegają. Parokrotnie była taka sytuacja, że rozmowy na różne istotne tematy dla branży zaczynały się z nami i dopiero za naszym pośrednictwem dołączali inni.*

Współpraca z pracodawcami przybiera różne postaci. Pracodawcy zwracają się do wyższych (okręgowych i centralnych) ogniw związków i szukają z nimi porozumienia, gdy pojawiają się problemy z pracownikami. Działo się tak najczęściej w trakcie zmian strukturalnych, związanych z prywatyzacją czy z upadłością: wówczas przedstawiciele kierownictw przedsiębiorstw kontaktowali się z Zarządem Krajowym ponad zakładowymi instancjami związkowymi. Poza tym przedsiębiorcy zwracali się do wyższych ogniw związków jako instytucji o pewnych wpływach politycznych, gdy poszukiwali „dojścia" do sfery samorządowej czy nawet rządowej: *my posiadamy swoją reprezentacje zarówno w Sejmie, jak w organach władzy lokalnej, nasi związkowcy są reprezentowani tam i nie uchylamy się od tzw. lobbingu, współdziałania razem z pracodawcami w kierunku wywierania nacisku na odpowiednie władze, na administrację. To*

[19] Problem z rozbiciem reprezentacji krajowej pracodawców polega na tym, że, jak mówią związkowcy, znacznie łatwiej jest rozmawiać każdej z dwóch organizacji pracodawców ze związkami zawodowymi, niż ze sobą nawzajem.

jest szczególnie widoczne przy procesach prywatyzacyjnych, ramię w ramię najczęściej załoga idzie z dyrektorem, z pracodawcą i jeżeli wychodzi to na szczebel Ministerstwa Skarbu Państwa czy Ministerstwa Gospodarki, to już wtedy przydaje się nasza pomoc, działanie przez naszych posłów.

Ważną rolę w środowisku polskiego budownictwa odgrywali posłowie związkowi. Zgodnie z poglądami liderów związkowych stanowili oni trzon budowlanej grupy lobbingowej. Podano nam przykład sytuacji, która miała miejsce w czasie prowadzenia naszych badań. Pojawiła się konieczność interwencji w sprawie importu niecertyfikowanego cementu ze Wschodu. Z powodu braku certyfikacji cement ten był znacznie tańszy i zaczynał wypierać na wschodzie Polski cement krajowy, tamtejsze cementownie zaczęły tracić rynek. Pod auspicjami posła „Budowlanych" zorganizowano spotkanie w Sejmie, na którym powstało *lobby ponadpartyjne*. W jego skład wchodzili, oczywiście, posłowie „Budowlanych", byli także posłowie UW, PSL, SLD. Na spotkanie przyjechali przedstawiciele cementowni: *zrobili ładną prezentację, pokazali dane, powiedzieli, o co chodzi. Generalnie wszyscy uczestnicy zgodzili się, że jest to zagrożenie dla miejsc pracy i zaplanowano „dociśnięcie" instytucji rządowych. Najłatwiej się dociska samych ministrów, a najtrudniej się dobrać do tych z niższego szczebla. To jest kwestia lobbingu, nacisku na jakiegoś pana, który wyda w końcu rozporządzenie wykonawcze. Taki lobbing robimy już od dłuższego czasu.* Jak nam powiedziano, z racji funkcji, ale także z racji swoich cech osobowościowych, ważną rolę w grupie lobbingowej pełnił sam przewodniczący związku, zarazem poseł na Sejm (działał w komisji gospodarki przestrzennej, mieszkaniowej i budowlanej oraz komisji samorządu terytorialnego).

A oto inny przykład korzystania z politycznych wpływów „Budowlanych": mówiono nam o przedsiębiorstwie, które zaprosiło inwestora zagranicznego i sprawa utknęła w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych. Okazało się to skutkiem prostego zaniedbania ze strony urzędnika, który był odpowiedzialny za wydawanie odpowiednich zezwoleń. Z prośbą o interwencję zwróciły się do Zarządu Krajowego „Budowlanych" zarówno zakładowe związki zawodowe jak zarząd firmy oraz sam inwestor zagraniczny. Związek skutecznie przyspieszył procedurę i otrzymano zgodę.Na pytanie, zadane pracownikom Zarządu Krajowego w połowie 2001 roku, czy więcej było w ostatnich latach konfliktów z pracodawcami, czy wspól-

nych z nimi akcji, powiedziano nam, że przeważały akcje wspólne. Generalnie ujmując klasa przedsiębiorców nie jest przez „Budowlanych" postrzegana jako „druga strony barykady", przeciwko której prowadzi się wojnę lub z którą jest się często w konflikcie: dominuje klimat kooperacji i negocjacji. Jeden z rozmówców powiedział nam, że *dla przewodniczącego związku bardzo ważne jest tworzenie porozumienia z pracodawcami, dążenie do realizacji wspólnego interesu całej branży budowlanej.*

Oczywiście zdarzały się konflikty w przedsiębiorstwach. Zazwyczaj bywa jednak tak, że gdy rozpoczyna się poważniejszy konflikt, związek wysyła do przedsiębiorstwa Państwową Inspekcję Pracy. „Budowlani" ściśle współpracują z PIP, w połowie 2001 roku przewodniczący związku został przewodniczącym Rady ds. Bezpieczeństwa Pracy w Budownictwie przy Głównym Inspektorze Pracy[20].

Zdarzają się także konflikty poważne, gdy do Zarządu Krajowego zwracają się lokalne związki z prośbą o pomoc w rozwikłaniu afer. Opowiedziano nam o przedsiębiorstwie ze Śląska. Większość udziałów miał w nim jeden z funduszy inwestycyjnych, który sprzedał je po bardzo zaniżonej cenie (wartość rynkowa wynosiła około 2 zł za akcję, sprzedano je po 7 groszy). Nabywcą okazała się spółka, którą utworzyli członkowie zarządu tego właśnie przedsiębiorstwa. Po przejęciu udziałów zarząd stawia firmę w upadłość i zaczyna jej likwidację, pracownikom grożą zwolnienia grupowe: *tutaj coś tak ewidentnie nie grało, że pracownicy podnieśli szum. Jeżeli do nas już dociera taka sprawa, to my tutaj poprzez możliwości poselskich interpelacji zaczynamy interweniować do Ministerstwa Skarbu Państwa najczęściej, żeby się tym zainteresowało.*

Poszukiwanie nowych rozwiązań strukturalnych

Głównym wyzwaniem dla związku jest prywatyzacja przedsiębiorstw, zmniejszanie się liczebności załóg, zmuszanie pracowników przez zarządy niektórych firm prywatnych do zakładania jednoosobowych firm „kontraktorskich". W małych i średnich zakładach oraz w firmach prywatnych związki zanikają. Wobec tych, bardzo groźnych dla przyszłości związków,

[20] O roli przewodniczącego związku w PIP świadczy także, że został nagrodzony przez Głównego Inspektora Pracy „za osiągnięcia w zakresie ochrony pracy i ochrony zdrowia w środowisku pracy".

zjawisk proponuje się istotne zmiany struktury organizacji[21]. Odpowiedzią na aktualne wyzwania ma być – pilotażowo realizowany – projekt wyprowadzenia związków z zakładów pracy i tworzenia struktur lokalnych (organizacji powiatowych czy gminnych), które skupiałyby pracowników budowlanych z danego terenu a w przyszłości, być może, także indywidualnych podwykonawców (osób samo zatrudniających się). Zatem pracownicy budowlani byliby członkami organizacji terytorialnej i swoje ewentualne zarzuty pod adresem pracodawcy składaliby na ręce lidera swojego koła – powiatowego, miejskiego czy gminnego.

Idea wyprowadzenia związków poza miejsce pracy i przeniesienia ich działalności do odpowiednich placówek terytorialnych traktowana była przez naszych rozmówców jako główny projekt, którego realizacja ma powstrzymać erozję związku[22]. Jest to przy tym projekt jeszcze nie przetestowany w polskich warunkach i wzorowany na pewnych rozwiązaniach zagranicznych. Podczas rozmów podkreślano mocno, że jest to eksperyment, a więc wszelkie wnioski co do jego przydatności są przedwczesne, wymagana jest w tym przypadku duża ostrożność. Relację z rozmów należy zatem traktować jako dowód na praktyczne poszukiwania wyjścia z impasu, nie zaś jako przykład nowego rozwiązania, które jest już przez związek „Budowlanych" stosowane.

Propozycja wyprowadzenia organizacji związkowych z zakładów była podtrzymywana przez większość naszych rozmówców w Zarządzie Krajowym bardzo konsekwentnie. Gdy podczas rozmowy z jednym z pracowników Zarządu spytałem, co sądzi o powołaniu w przedsiębiorstwach, nawet mniejszych, instytucji związkowego męża zaufania, *„shop stewarda"*, odpowiedział mi, że należy generalnie zrezygnować z takich bezpośrednich reprezentacji związkowych, gdyż w prywatnych zakładach każdy funk-

[21] W cytowanej powyżej „Informacji o głównych kierunkach działań związku zawodowego «Budowlani» w II półroczu 2001 roku" napisano pod hasłem „tworzenie struktur lokalnych i rozwój związku": „Struktura ekonomiczna sektora budowlanego (...) uniemożliwia nam dalszy szybki rozwój ilościowy Związku na dotychczasowych zasadach. Nie mamy dostępu do małych i średnich firm, nie mamy możliwości reagowania na głębokie zmiany organizacyjne przedsiębiorstw, nie jesteśmy dziś w stanie zatrzymać w Związku członków z likwidowanych firm. Potrzebne są nowe struktury – lokalne. Należy zacząć tworzyć je już teraz. Związek powinien także rozpocząć zorganizowaną akcję naboru nowych członków – poprzez pełnomocników".

[22] Jeden z rozmówców powiedział, że projekt wyprowadzenia związków z zakładów wynika nie tylko z nadziei, że dzięki temu zwiększą się wpływy związków w terenie, ale z tego powodu, że związki przewidują, iż *będą w przyszłości wypychane z zakładów pracy.*

cjonariusz związkowy (nawet mąż zaufania) pozostaje w służbowej zależności od właściciela lub zarządu: *chodzi o to, żeby pracodawca nie kontaktował się przy rozmowach o sprawach związkowych i pracowniczych ze swoim pracownikiem, tylko z kimś z zewnątrz. Uważamy, że da to lepszą pozycję związkom. Pracodawca będzie miał kontakt z jakimś przewodniczącym gminnym czy powiatowym związku i będzie się spotykał z kompetentnym funkcjonariuszem odpowiedniego szczebla, odpowiednio przygotowanym, który będzie miał w jego oczach wyższą pozycję, rangę. Na tym najniższym szczeblu, jak pracodawca krzyknie, to ten związkowiec się podporządkowuje.* Powoływano się przy tym na złe doświadczenia ze związkowymi inspektorami bhp – pracodawca ma możliwość nacisku finansowego i tego typu inspektor często wycofuje się, *nie podskakuje*.

Wyprowadzenie związków z zakładów pracy pociąga za sobą rezygnację z chronionych przez ustawę zakładowych działaczy związkowych. Stosunek liderów ZZ „Budowlanych" do tej grupy był krytyczny: *oczywiście, to jakoś tam nam strukturę utrzymuje, ale z ręką na sercu – z tych chronionych pracowników tylko 10% nam się przydaje do czegoś. Tak naprawdę działa przewodniczący, może ktoś jeszcze, a cała reszta, to jest taki ogon, który z punktu widzenia funkcjonowania związków zawodowych nie ma żadnego znaczenia.* Na pytanie, jak tę grupę chronionych związkowców oceniają szeregowi członkowie, powiedziano nam: *raczej wywołują u nich niechęć.*

Zwracam uwagę na zastrzeżenia liderów Zarządu Krajowego do jakości i niezależności działaczy związkowych szczebla zakładowego. Są one charakterystycznie odmienne od obaw dyrektorów ds. personalnych. Gdy powszechnie uważali oni, że lider związków zawodowych w ich przedsiębiorstwie będzie „koniem trojańskim" central związkowych i będzie wnosił do przedsiębiorstwa politykę, zwłaszcza lewicową, to związkowcy z Zarządu Krajowego „Budowlanych" obawiali się, równie powszechnie, że przedsiębiorca ma tak duże możliwości wywierania nacisku na przewodniczącego zakładowego związku, że w rezultacie związkowiec będzie realizował interesy przedsiębiorcy, zamiast rzetelnie wypełniać funkcje organizacyjne. Jednak zdanie to miało wyjątki: jeden z liderów, powołując się na doświadczenia niektórych zachodnich związków zawodowych, z aprobatą wyraził się o obecności takiego zakładowego „łącznika" między załogą a pracodawcą i równocześnie między załogą a terenową instancją związkową.

Idea zupełnie nowych struktur terenowych wymaga jednak osobnych procedur a także pracowników, którzy będą takie struktury tworzyli i szukali dojścia do załóg małych i średnich przedsiębiorstw. Jak powiedziałem, właśnie w czasie naszych badań rozpoczynano pilotaż struktur lokalnych (powiatowych). Wprowadzano instytucję „pełnomocnika – aktywisty", człowieka, który posiadając odpowiednie upoważnienie jedzie „w teren", do zakładów pracy, pomiędzy pracowników i tworzy koła (dla założenia takiego koła wystarczy, zgodnie ze statutem „Budowlanych", zaledwie pięciu członków[23]). Program organizowania kół i powoływania odpowiednich pełnomocników był dopiero projektem przyjętym do realizacji, chociaż już pojawiały się zalążki struktur terytorialnych (powiatowych) *na zasadzie eksperymentu*. Nasi rozmówcy twierdzili, że zależnie od ostatecznych wyników eksperymentu, albo zostanie przyjęta strategia w tym kształcie, który został już opracowany, albo zostanie zmodyfikowana: *jeszcze nie wiemy, czy będzie to funkcjonowało w ramach kół związkowych, czy w ramach organizacji międzyzakładowych, to się będzie musiało sprawdzać w trakcie eksperymentu. Liczymy, że to będzie służyło zwiększeniu liczebności związkowców.*

Nasi rozmówcy zgadzali się również z tezą, która wielokrotnie powtarzała się w wypowiedziach innych związkowców, że *ludzie sami nie potrafią się zorganizować, potrzebny im jest ktoś, kto ich zorganizuje.* Konkretne propozycje rozszerzania związków, opracowane przez „Budowlanych", mają nieco odmienny charakter, niż np. koncepcje realizowane przez Konfederację Pracy OPZZ czy Dział Rozwoju Związków Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność". Wiadomo z doświadczenia tych organizacji, jak bardzo złożonym zadaniem jest przyciąganie nowych członków do związków zawodowych, zwłaszcza w sektorze prywatnym. Liderzy „Budowlanych" przystępowali w 2001 roku do tej akcji zakładając, że uda im się zachęcić do współpracy zarządy firm prywatnych. Liderzy mieli nadzieję, że zaowocuje w tym przypadku dobra współpraca, jaką mieli z wieloma

[23] W paragrafie 47 statutu zapisano, że „1. Koło tworzy grupa co najmniej 5 członków związku; 2. Decyzję o utworzeniu koła podejmuje Prezydium Zarządu Okręgu i na jego wniosek Zarząd Krajowy rejestruje koło (...)". Regulacja ta pozwala na tworzenie struktur pozazakładowych (terenowych) związku.

przedsiębiorcami. Sądzili, że jeżeli udałoby się wyprowadzić związki z zakładów pracy i przenieść ich działalność do placówek terenowych, to przedsiębiorcy zaakceptują takie rozwiązanie, co więcej, pomogą w ich tworzeniu. W ogniwie terenowym spotkają oni bowiem poważnego partnera w postaci profesjonalnego działacza związkowego, z którym będą mogli załatwiać różnego rodzaju sprawy (zarówno pracownicze jak innego typu, włącznie z lobbystycznymi). Jak wspomniałem, już obecnie pracodawcy w większych zakładach pracy, gdy mają kłopoty wymagające związkowych interwencji, starają się pomijać w rozmowach struktury zakładowe, zwracając się bezpośrednio do wyższych ogniw związku: *rozmowy na szczeblu okręgu czy nawet krajowym z pracodawcami dają lepsze wyniki niż z przedstawicielami zakładowymi.*

W Zarządzie Krajowym pojawia się także idea, by nakłonić pracodawców do współfinansowania nowych struktur terenowych: *my jesteśmy gotowi wyjść z taką propozycją, żeby tacy pracodawcy porozumieli się z nami i finansowali nam etat działacza gminnego czy powiatowego. Wówczas my bylibyśmy skłonni rezygnować* (z etatu dla działacza związkowego), *który przysługuje nam z ustawy o związkach zawodowych. Na podobnej zasadzie chcielibyśmy nakłonić pracodawców do finansowania lokali dla takich terenowych struktur, bo też mają obowiązek, zgodnie z ustawą, zapewnić związkowi odpowiednie warunki do działania.*

Jeden z liderów związku tak przedstawiał wstępną wizję ewentualnych układów z zarządami: *wyjdziemy z zakładu, ale pod pewnymi warunkami – „nie będziesz miał prezesie struktury zarządu zakładowego, ale dasz nam kasę na zarząd powiatowy, proporcjonalnie do ilości członków".*

Wydaje się, że jedną z przesłanek tej strategii była wiedza o trudnościach, jakie spotykają osoby, które chciałyby tworzyć związki według projektu Działu Rozwoju Związku „Solidarności" czy Konfederacji Pracy OPZZ. Mówiły one o wielkich trudnościach z przekroczeniem przez związki bramy przedsiębiorstwa. Strategia „Budowlanych" jest więc obmyślana tak, aby doprowadzić do otworzenia tej bramy przez samego przedsiębiorcę.

Na pytanie, jak miałoby się odbywać wyjście z zakładów, w sytuacji, gdy w danym zakładzie jest także inny związek – zwłaszcza „Solidarność" – odpowiedziano nam, że najistotniejsze są negocjacje i renegocjacje układu, dodatkowe protokoły: *nie jesteśmy wariaci, żeby po prostu wychodzić z zakładu. Wyjdziemy pod pewnymi warunkami.* Twierdzono, że z punktu widzenia pracodawcy takie rozwiązanie będzie korzystne, gdyż nie będzie miał u siebie grupy pracowników chronionych – działaczy organizacji zakładowej. Związek zresztą już teraz deklaruje gotowość ewentualnego zmniejszenia liczby pracowników chronionych[24].

Przedstawiona koncepcja ma pewne mankamenty, z których nasi rozmówcy zdawali sobie sprawę. Pierwszy z nich polegał na tym, że nowa inicjatywa była faktycznie ograniczona do kategorii firm, których prezesi mieli kontakty ze związkiem. Rozszerzenie jej na inne prywatne przedsiębiorstwa wymagać będzie przełamania wielu barier, zwłaszcza bariery nieufności. Drugi mankament to ryzyko, jakie może nieść przejęcie kontroli nad finansami powiatowego czy gminnego biura związkowego przez grupy lokalnych biznesmenów. Formalnie rzecz biorąc wydaje się, że nie ma tu ryzyka: te środki, które zgodnie z ustawą pracodawca zobowiązany jest przekazać zakładowym związkom, proporcjonalnie do liczby ich członków, będzie po prostu przekazywał placówce terenowej. Jednak znając obecne relacje między zakładowymi organizacjami związkowymi a zarządami przedsiębiorstw można sobie łatwo wyobrazić swego rodzaju kooptację powiatowych organów związkowych przez powiatową organizację biznesową. Ponadto wzajemne przenikanie się struktur związków, władzy lokalnej i lokalnych organizacji biznesu może okazać się groźne dla środowiska związkowców (kooptowanie ich do biznesu) i prowadzić do wycofywania się pracowników ze związków. Może to nastąpić, zwłaszcza jeżeli pojawią się realne konflikty interesów między pracownikami a przedsiębiorcami, a lokalni liderzy związku opowiedzą się, w mniejszym lub większym stopniu, za przedsiębiorcami. Inaczej mówiąc, jeżeli związek chce, według przyjętej strategii porozumienia, zwiększyć swoje szanse wpływania na przedsiębiorców, musi mieć wobec nich silną pozycję. Środkiem do tego jest uczestnictwo związku w strukturach władzy, co daje największe smożliwości tworzenia skutecznych grup nacisku.

[24] Zdaniem liderów chronieni pracownicy: *jakoś struktury utrzymują, ale z ręką na sercu z tych chronionych pracowników tylko 10% nadaje się nam (związkom) do czegoś.* Ponadto powiedziano nam, że ci chronieni związkowcy, a nic nie robiący, wywołują niechęć w załogach.

Rozwój i profesjonalizacja struktury terenowej

Podział związku na okręgi pokrywa się z obecną strukturą wojewódzką kraju. Ważnym zamierzeniem jest stworzenie silnych biur okręgowych, zatrudniających specjalistów oraz dysponujących lokalami i sprzętem. Udało się zapewnić samodzielne lokale we wszystkich okręgach (poza jednym wyjątkiem). W celu zdobycia na to środków związek sprzedał dwa duże sanatoria. Zdaniem naszych rozmówców, obecnie najlepiej zorganizowany i najlepiej wyposażony jest Zarząd Krajowy, stopniowo coraz lepsza staje się pod tym względem sytuacja okręgów, natomiast stan panujący na szczeblu zakładów jest niezadowalający i nie będzie szans na jego poprawę. Jednocześnie to właśnie w zakładach pracuje najwięcej etatowych działaczy związku, tam też koncentruje się najwięcej środków ze składek. Jest to dodatkowy argument na rzecz budowy struktury terytorialnej, powiatowej, która miałaby szansę w przyszłości przyciągnąć specjalistów a także zdobyć i racjonalnie wydatkować środki na wyposażenie techniczne: *nie stać nas po prostu na utrzymywanie tylu organizacji jakoś tam wyposażonych, łatwiej będzie związkowi utrzymać jedną silną strukturę terenową i ją wyposażyć. Ostatnio robiliśmy nawet takie wyliczenia w jednym z okręgów i okazało się, że same koszty obsługi poszczególnych kont bankowych organizacji zakładowych, na które wpływają składki, zabierają tyle pieniędzy, że gdyby składki płynęły na jedno konto, to z zaoszczędzonych pieniędzy dałoby się wykroić pełen etat.*

Liderzy związku sporo wyjeżdżają na zaproszenie zachodnich związków zawodowych i starają się wprowadzić u siebie zasadę podwójnej struktury – jednej pochodzącej z wyboru oraz drugiej profesjonalnej, złożonej ze specjalistów (niekoniecznie członków związku). Jak nam powiedziano, jeden z kierowników Zarządu Krajowego *próbował tutaj zaszczepić ideę, że działa równolegle przewodniczący i sekretarz. Przewodniczący jest wybierany i kieruje związkiem a sekretarz to szef nadzorujący pracowników biur związkowych i całej obsługi.* Tę ideę zaczyna się wprowadzać w życie i obok przewodniczących okręgów pojawiają się kierownicy biur okręgów, którzy nie pochodzą z wyborów, są podporządkowani odpowiedniemu pionowi w centrali. Ich zadaniem jest prowadzenie fachowej obsługi biura. Zaakceptowano także, po długich dyskusjach, propozycję, by nie

każdy zatrudniony w związku musiał być jego jego członkiem (zatrudniony specjalista *nie musi być zaangażowany ideologicznie*).

Zmiana typu usług oferowanych członkom związku

Liderzy związkowi mieli świadomość, że stosunek szeregowych członków do organizacji nie wiąże się z „solidarnością kolektywistyczną" lecz z „solidarnością instrumentalną". To rozróżnienie pojęciowe, wprowadzone przez brytyjskich socjologów klasy robotniczej, informuje o odmienności między tradycyjnym, „proletariackim" a późniejszym, „instrumentalnym" stosunkiem do związków (Lockwood 1966, Goldthorpe i in. 1968). Pierwszy z nich polegał na istnieniu silnej więzi między pracownikami, ich grupowej solidarności. Związki zawodowe były instytucjonalną formą tej więzi. Większość członków pierwszej „Solidarności" w taki właśnie sposób identyfikowała się ze swoją organizacją. Podejście drugie wiąże się z instrumentalnym traktowaniem pracy, luźnymi kontaktami ze współpracownikami i przyłączaniem się do związków w celu realizacji konkretnych interesów (*przystąpię do związków, jeżeli będę z tego coś miał*). Wielokrotnie słyszeliśmy od liderów, że związkowcom musi opłacać się przynależenie do związków, bo w przeciwnym razie nie będą mieli żadnej motywacji należenia i po prostu wystąpią: *członek związków musi mieć, mówiąc brzydko, więcej niż ten, który do związku nie należy, bo jeżeli ten, który do związku nie należy, dostaje to samo, no to ten, który należy, przestaje płacić składki.*

Pojawia się wobec tego pytanie, co związki mogą zaoferować swoim członkom. Związkowcy przywykli do tego, że ich składki, w większej części „wracają do nich", są przeznaczane na działalność „socjalno-rozrywkową": zapomogi, pożyczki itd. Obecnie związkowcy zaczynają jednak z wolna odczuwać potrzebę posiadania obsługi prawnej: *co jest dla nas istotne przede wszystkim – obsługa prawna. Ludzie to już zaczynają dostrzegać i doceniać w zasadzie wszędzie, w najmniejszej dziurze, najmniejszym zakładzie pracy – pomoc prawną. Kiedyś było tak, że związek szedł do radcy prawnego firmy, żeby pomógł. Ale to jest człowiek prezesa, tak nie można. W sytuacjach konfliktowych to odpada zupełnie. My chcemy tę obsługę prawną dać na sam dół. Dla nas najbardziej istotne jest, żeby w powiatach była profesjonalna obsługa prawna.* Natomiast ta potrzeba

posiadania obsługi prawnej jeszcze niedostatecznie przenosi się na świadomość szeregowych członków. Nie jest też powszechne przekonanie, iż należy zasadniczo zmienić sposób funkcjonowania związków, ograniczyć lub całkiem zlikwidować dotychczasową „socjalno-rozrywkową" funkcję organizacji.

ZZ Budowlani a krajowe i zagraniczne związki zawodowe: między konkurencją a dyfuzją wzorów działania

„Budowlani" są związkiem o zdecydowanie kooperacyjnej orientacji, którą widać zarówno w relacjach z pracodawcami, jak z krajowymi i zagranicznymi związkami zawodowymi. Ta polityka związku wiąże się, m.in. z cechami przewodniczącego związku i grupy pracowników, których udało mu się zgromadzić wokół siebie[25].

Przede wszystkim bardzo szybko powstały więzi z Sekcją Budownictwa „Solidarności". Wstępne kontakty rozpoczęły się już w 1991 roku, a pierwsze porozumienie zostało podpisane w 1993 r.: *w pewnym momencie przestało nam wystarczać „dogadanie się" z „Solidarnością" (krajową sekcją budownictwa) na gębę, brzydko mówiąc i podpisaliśmy porozumienie o współpracy. To było szalenie trudne z naszego punktu widzenia i jeszcze trudniejsze z punktu widzenia „Solidarności". To był wyłom. Ich obowiązywało coś w rodzaju zakazu kontaktu z OPZZ, a my ciągle do tego OPZZ jakoś tam się przyznawaliśmy.* „Budowlani" wraz z tą sekcją „Solidarności" przystąpili do międzynarodowej organizacji związkowej z siedzibą w Genewie. Specyficzną rolę odegrali w tym okresie przedstawiciele związków zachodnich, którzy postawili zarówno „Budowlanym" jak Sekcji Budownictwa „Solidarności" warunek, że zapraszają obydwa związki, ale jeżeli przystąpią razem.

Z zagranicznymi związkami zawodowymi łączą budowlanych trzy typy relacji.

Po pierwsze – pełna współpraca ugruntowana na wspólnych interesach (czeskie i słowackie związki zawodowe).

[25] Przewodniczący związku kieruje nim od połowy lat 80. Cieszy się dużym autorytetem, jest aktywny (ściśle współpracuje z Państwową Inspekcją Pracy), jest wiceprzewodniczącym Komitetu Europejskiego Międzynarodowej Federacji Pracowników Budownictwa i Drzewiarstwa z siedzibą w Genewie, pełni także funkcję koordynatora regionalnego związków budowlanych i drzewiarzy Europy Środkowo-Wschodniej.

Po drugie – współpraca z zachodnimi związkami, które nie mają sprzecznych z naszymi interesów i chcą pomagać w modernizowaniu struktur polskiego ruchu związkowego. O przenoszeniu wzorów zagranicznych można mówić przede wszystkim, chociaż nie wyłącznie, w odniesieniu do związków skandynawskich: duńskich i fińskich. Z tymi pierwszymi wstępne rozmowy miały podobnie konfliktowy przedmiot, jak ze związkami niemieckimi. Chodziło o niewielką grupę polskich drwali, którzy nielegalnie pracowali w Danii i zostali z niej deportowani. Po pewnym czasie charakter relacji zmienił się i Duńczycy zaczęli przekazywać swoje doświadczenie oraz zaproponowali szkolenia polskich związkowców. W połowie 2001 roku powiedziano nam, że na najbliższe miesiące planowany jest przyjazd lektorów z Danii, którzy będą mieli serię wykładów dla liderów szczebla okręgowego na temat marketingu związków zawodowych oraz organizowania nowych członków: *w tym projekcie dwóch ekspertów ma do nas przyjechać, mają dać trzy wizyty w okręgach. Oni chcą się dowiedzieć, czego my faktycznie potrzebujemy, czy jest z kim rozmawiać, chcą opracować program pod tym kątem – szkolenie liderów lokalnych. To mi się u nich spodobało, dokładnie się do tego przykładają, to nie jest na zasadzie – przyjedziemy ot tak.* Równocześnie przedmiotem rozmów z Duńczykami jest ewentualne zaproszenie Polaków do duńskich związkowych ośrodków szkoleniowych. Pod koniec lat 90. odbyła się seria seminariów dla przedstawicieli okręgów, prowadzona przez lektora z Finlandii, poświęcona strukturze związków zawodowych i funkcjonowaniu tamtejszych związków. Zmiana struktury „Budowlanych" (koncepcja wyprowadzenia związków zawodowych z zakładów i tworzenie struktur terytorialnych) do pewnego stopnia naśladuje rozwiązania fińskie. Jak nam powiedziano: *nie odbywa się to na tej zasadzie, że przyjeżdża konsultant i nam wykłada, a my to po prostu wprowadzamy, ale te wszystkie spotkania z Duńczykami, Finami, Niemcami, Austriakami zostawiają ślad w decyzjach, które podejmuje szefostwo.* W Zarządzie Krajowym „Budowlanych" uważa się, że można przejąć wiele pozytywnych rozwiązań od zachodnich związków zawodowych, ale panuje przekonanie, że istniejące różnice o charakterze kulturowym będą trudne do pokonania. Z zazdrością mówiono nam o sytuacji duńskiej: *Duńczycy byli w tamtym roku i mówili, że u nich, jak pracodawca jest przeciwnikiem związków, to oni go potrafią zablokować w ten sposób, że traci na kontrahentach, kooperacji, traci w środowisku,*

jest blokowany w terenie, dopóki nie zgodzi się na wpuszczenie związków na swój teren. To pokazuje tradycję, której w Polsce przez te kilkadziesiąt lat nie było. Rozwiązania fińskie przypominają przedwojenne rozwiązania polskie. Powiedziano nam, że zwrócili na to uwagę sami Finowie. Na pytanie, czy rzeczywiście Finowie wiedzieli, że ich struktura naśladuje, do pewnego stopnia, strukturę polskich związków zawodowych z okresu międzywojennego, jeden z liderów Zarządu Krajowego powiedział: *byłem na oficjalnym spotkaniu z kierownictwem dużego fińskiego związku budowlanego. Na prośbę o pokazanie nam ich rozwiązań przewodniczący powiedział – „o czym my mamy rozmawiać, kochani, możecie obejrzeć nasze rozwiązania strukturalne, ale w zasadzie powinniście to znać od dawna, bo to wasz przedwojenny pomysł".* Mimo, że w kontaktach z Niemcami dominuje problem rynku pracy, jednak w porozumieniu podpisanym przez „Budowlanych", Sekcję Budownictwa „Solidarności" i związki niemieckie jest mowa o wymianie szkoleniowej, istnieje *normalna współpraca.* Rozmówca wysoko oceniał działalność Fundacji im. Friedricha Eberta: *ostatni rok* (2000) *to było duże seminarium, przyjechało dwóch ekspertów z IGBau i zrobili seminarium na temat bhp i prawa pracy – Niemcy Unia itd. Na tym seminarium uczestniczyła duża grupa polskich związkowców; ale też byli Czesi i Słowacy. Na ten rok* (2001) *mamy zaplanowane dwie rzeczy z Niemcami, na temat rad pracowniczych.*

Po trzecie – zinstytucjonalizowany konflikt i współpraca z zachodnimi związkami zawodowymi, które mają sprzeczne interesy z polskimi związkami (związki niemiecki i austriackie): *związki zawodowe, zwłaszcza niemieckie, to jest najtrudniejszy partner, ponieważ naszym przeciwnikiem na rynku europejskim nie są pracodawcy, tylko związki zawodowe: austriackie, niemieckie, ale również belgijskie, również francuskie. Na pewno nie skandynawskie, ale też do pewnego stopnia.*

ZZ „Budowlani" są związkiem aktywnym na płaszczyźnie międzynarodowej. Nie tylko uczestniczą w międzynarodowych organizacjach, w kongresach i seminariach, lecz także podejmują próby aktywnego wpływania na zachodnie związki zawodowe. Oczywiście te stosunki przybierały bardzo zróżnicowany charakter. Cztery lata temu podpisano porozumienie czterech organizacji związkowych: ZZ „Budowlanych", Sekcji Budownictwa „Solidarności" oraz central związków budowlanych z Czech i Słowacji. Celem było doprowadzenie do regularnych, corocznych spotkań kierownictw związków oraz organizowania seminariów tematycznych dla specjalistów. Przedmiotem spotkań były problemy migracji siły roboczej w Europie, bhp, reformy systemu świadczeń socjalnych i inne. Ważnym przedmiotem dyskusji była koordynacja działań, bowiem, jak nam powiedziano: *niestety zachodnie związki zawodowe – czy federacje, czy centrale poszczególnych krajów nie mają jeszcze pomysłu, co zrobić po otwarciu granic, jaką przyjąć politykę wobec nas.*

Ponadto „Budowlani" są od 1994 roku członkiem Międzynarodowej Federacji Pracowników Budownictwa i Drzewiarstwa z siedzibą w Genewie (IFBWW). Obecnie „Budowlani" przygotowali propozycję stworzenia ogólnoeuropejskiego związkowego forum konsultacyjnego, którego głównym celem ma być dyskusja problemów związanych z rozszerzaniem granic Unii Europejskiej i towarzyszącym mu otwarciem unijnych rynków pracy. Obok Federacji genewskiej istnieje też Europejska Federacja Pracowników Budownictwa i Drzewiarstwa, zrzeszająca kraje Unii Europejskiej z siedzibą w Brukseli. „Budowlani" nie są członkiem tej drugiej organizacji, złożyły jednak do niej akces i od kilku lat współpracują z tą federacją. Uczestniczą w pilotowanym przez nią programie *Multiproject*, dotyczącym funkcjonowania Europejskich Rad Pracowniczych. „Budowlani" biorą także udział w projektach, mających na celu integrację systemu kształcenia zawodowego w budownictwie i ujednolicenie certyfikacji zawodów. Pracownik Zarządu Krajowego mówił o swoim pobycie w Turynie na konferencji poświęconej kształceniu zawodowemu: *to było w ramach programach Leonardo da Vinci i było poświęcone standaryzacji zawodów. Była mowa o czymś w rodzaju ogólnoeuropejskiego paszportu dla pracownika budowlanego, do którego będą wpisywane wszystkie kwalifikacje. „Budowlani" chcą coraz silniej wchodzić w prace europejskiej sieci edukacyjnej, sieci kształcenia zawodowego.*

Orientacja kooperacyjna

Stosując zaproponowaną w pierwszej części pracy klasyfikację związków zawodowych można odpowiedzieć na pytanie – czy „Budowlani" są związkiem o orientacji kooperacyjnej czy konfrontacyjnej oraz jaki odpowiada im model stosunków przemysłowych: radykalno-konfliktowy, pluralistyczny czy korporacjonistyczny? Z przedstawionych informacji wyła-

nia się obraz o wyraźnie zaznaczonych konturach. „Budowlani" są związkiem kooperacyjnym o mocnej orientacji korporacjonistycznej, są zdecydowanie przeciwni polityce konfrontacyjnej i roszczeniowej. Liderzy ZZ „Budowlani" chcą zmienić strukturę związku i stać się nowoczesną organizacją wykwalifikowanych pracowników budownictwa. Dążą do zawarcia branżowego układu zbiorowego. Nie tylko starają się tworzyć branżowe komisje trójstronne, ale także wchodzą w ścisłe lobbystyczne porozumienia z pracodawcami w imię obrony interesu branżowego. Ponadto podejmują funkcje edukacyjne (podpisują porozumienia o współpracy w kształceniu zawodowym[26], uczestniczą w pracach międzynarodowych komisji regulujących certyfikacje zawodów w skali Europy itd.).

6. Federacja „Metalowców" OPZZ – związki kadrowe

Podczas rozmów prowadzonych z ekspertami OPZZ w połowie 2001 roku dowiedzieliśmy się, że większość federacji głosi ideologię socjaldemokratyczną we współczesnym rozumieniu tego terminu, „blerowską" (od przywódcy laburzystów Tony'ego Blaire'a), a mniejszość ma nastawienie tradycyjne, nazwiemy je klasowym, akcentujące opozycję interesu między pracą i kapitałem. Ekspert podkreślił jednak, że retoryka ideologiczna rzadko przenosi się na praktyczne działania. Podał nam przykłady związków „blerowskich", które wchodzą w ostre konflikty z pracodawcami i gdyby sądzić po ich zachowaniach, należałoby je określić mianem konfrontacyjnych. Podał nam także przykłady związków głoszących ideologię konfrontacyjną, których liderzy chętnie wypowiadali poglądy antykapitalistyczne, ale jednocześnie dobrze porozumiewali się z pracodawcami i ich praktyczne działania były manifestacją współpracy, nawet solidaryzmu klasowego.

[26] Stronami tego porozumienia były obydwa związki (Sekcja budownictwa „Solidarności", „Budowlani"), Krajowy związek pracodawców budownictwa i Ministerstwo Edukacji Narodowej.

Geneza związku i zmiany zasięgu

Federacja „Metalowców" była jedną z najważniejszych i najliczniejszych uczestniczących w OPZZ[27]. Jej przewodniczący był przez trzy kadencje posłem na sejm, działał w najwyższych organach OPZZ. W czasie przeprowadzania naszych badań związek liczył już tylko 70 tys. członków (bez emerytów). O tej wielkości powiedziano nam, że *jak na metal to skromna liczba*. Zmniejszanie się wielkości związków wchodzących w skład federacji nie było skutkiem występowaniem członków, lecz redukcji zatrudnienia i niechęci wstępowania do związków nowych pracowników (*związek się starzeje*).

Federacja grupowała najtrudniejsze, problemowe branże, te, które stanowiły trzon gospodarki autorytarnego socjalizmu, zapewniały w przeszłości najwyższe płace i dawały największe przywileje pracownicze. Jeżeli mówiło się o socjalistycznym „fordyzmie" i korporacjonizmie, o branżach, które miały rozstrzygającą pozycję w przetargach na nowe inwestycje, to do końca lat 70. wymieniano na pierwszych miejscach dzisiejszych uczestników Federacji „Metalowców": hutnictwo, przemysł maszynowy i motoryzacyjny. Dopiero lata 80. spowodowały zatrzymanie inwestycji i w ciągu ostatniej dekady PRL nastąpiła technologiczna degradacja branż, szczególnie wyraźna w przypadku hutnictwa (Towalski 2001). W nowy ustrój hutnictwo weszło jako dział zatrudniający 145 tys. pracowników (dane z 1990 roku), zaś w połowie 2001 roku miał już tylko 43 tys.[28]. Ten sam proces „odchudzania" dotknął i inne sektory wchodzące w skład federacji. Było to wielkim wyzwaniem dla związków, których głównym celem było stworzenie hutniczego pakietu osłon socjalnych, gwarantujących zwalnianym odpowiednio wysokie odprawy. Obok górnictwa, hutnictwo okazało się drugą branżą, w której zjednoczona reprezentacja związkowa („Solidarność", OPZZ, „Solidarność '80", „Kontra" i lokalny związek hutniczy) po kilkuletnich pracach z reprezentacją pracodawców i przedstawicielami rządu doprowadziła do stosunkowo satysfakcjonującego pakietu socjalnego.

[27] Dawny (CRZZ-owski) związek metalowców rozpadł się na pięć nowych federacji, należących do OPZZ. Obok federacji metalowców pojawili się stoczniowcy, zbrojeniówka, opakowania blaszane i Polmozbyt. Jak nam powiedziano, takie rozczłonkowanie *było błędem*.

[28] W tymże czasie zatrudnienie górników zmniejszyło się z około 400 tys. do około 140 tys.

Elita Federacji „Metalowców" manifestowała orientację konfrontacyjną, klasową, zwierającą deklaracje wyraźnie antykapitalistyczne. We współczesnych polskich warunkach retoryka ta rzadko jest publicznie wyrażana i wywołuje wrażenie dysonansu. Trzeba jednak dodać, że ma ona niewiele wspólnego z konkretnym programem działania „Metalowców". Zawiera on postulaty umiarkowane oraz plany działania bliższe współpracy z pracodawcami niż konfrontacji. Tę dwuwymiarowość wyraźnie widać, gdy porówna się np. postawy przedstawicieli ZZ „Metalowców" z dużo bardziej spójnymi postawami przedstawicieli Konfederacji Pracy OPZZ.

Ideologia – program klasowy

W znanej typologii robotników, opracowanej w połowie lat 60. XX wieku przez Davida Lockwooda (1966) został wprowadzony podział klasy robotniczej na segment proletariacki i segment skupiający robotników „sprywatyzowanych". W propozycji Lockwooda tradycyjny typ proletariacki był związany z uwarunkowaniami technologiczno-organizacyjnymi i społecznymi przemysłów surowcowych i ciężkich. Są to przemysły koncentrujące robotników i względnie izolujące ich od wpływów ze strony społeczności zewnętrznych. Robotników tych cechował wysoki stopień identyfikacji z pracą, odczuwali silną więź z własnymi grupami zawodowymi. Te i pokrewne czynniki sprzyjały kształtowaniu się specyficznej subkultury zawodowej oraz „proletariackiej świadomości społecznej". Ważnymi cechami tej świadomości była skłonność do dychotomicznego dzielenia społeczeństwa na „nas" i na „nich" („my" to praca, „oni" to „kapitał", a także występujący w jego imieniu nadzór) oraz poczucie klasowej różnicy interesów. Charakterystyki, które przytaczam w wielkim skrócie, pod wieloma względami odpowiadają temu segmentowi polskiej klasy robotniczej, który był zatrudniony w branżach składających się na Federację „Metalowców". Co więcej – przewodniczący federacji i przynajmniej część członków prezydium wywodziła się z takiego środowiska. Liderzy ci byli dumni ze swej klasowej genezy, podkreślali, że w kluczowych momentach historii PRL (1956, 1970, 1980) impuls wydarzeniom dawała nie cała klasa robotnicza, lecz właśnie metalowcy (pracownicy przemysłu maszynowego i stoczniowego).

W ważnych opracowaniach Davida Osta, który opisywał polską klasę robotniczą z połowy lat 90., podkreślano wagę ideologii klasowej. Zdaniem tego autora tuszowanie podziałów klasowych między kapitałem a pracą i próby narzucania klasie robotniczej ideologii solidaryzmu społecznego (harmonijnych stosunków między kapitałem a pracą), może doprowadzić, w sytuacjach kryzysu i rosnącego społecznego upośledzenia robotników, do skierowania frustracji środowiska w koleiny ksenofobii, nastrojów nacjonalistycznych itd. Uważał on więc, że nie należy unikać ideologii klasowej, przeciwnie, powinna być ona narzędziem modelowania obrazu świata klasy robotniczej.

Nawiązuję do tych dwóch koncepcji, ponieważ retoryki klasowej, proponowanej przez liderów Federacji „Metalowców", nie należy traktować tylko jako rezyduum ideologii marksizmu-leninizmu, z czym się spotkałem. Wątki klasowe są w tradycyjnym ruchu związkowym naturalne i nie można wykluczyć, że będą one powracały, a nawet nasilały się. Zwracam na to uwagę, gdyż w wypowiedzi przewodniczącego Federacji „Metalowców" została mocno zaakcentowana klasowa różnica między „pracą" a „kapitałem". Wysunął on, jako podstawowy zarzut pod adresem „Solidarności" fakt, że *był to ruch ludzi, którzy byli robotnikami w pierwszym pokoleniu. To była grupa, które nie rozumiała klasowego interesu i dała się złapać na miraże wprowadzenia w Polsce kapitalizmu, ponieważ miała telewizyjne wyobrażenie o kapitalizmie. Że robotnik na to dał się nabrać, to można znaleźć usprawiedliwienie, ale że elity? Tak jakby nigdy nie czytali pamiętników przedwojennych bezrobotnych.* Nasz rozmówca, pochodzący z wielopokoleniowej wielkopolskiej rodziny robotniczej, podkreślał przy tym różnice między robotnikami z tradycją a robotnikami z pierwszego pokolenia, których ojcowie jeszcze gospodarzyli na ziemi: *robotnik z rodziny o 2-3 pokoleniach w fabryce dbał o swój warsztat pracy, o swoje narzędzia, o swój wygląd, a ten nowy był brudny, nie dbał o narzędzia. To było powierzchowne, ale z tego wynikały głębsze różnice. Ci, co pochodzili ze wsi, to byli tacy trochę „moja chata skraja", łatwo poddawali się manipulacji kościoła, stawiali ołtarze na Boże Ciało, nabożeństwa.*

Obraz dystansów społecznych został wyrażony w sposób jednoznaczny: *związkowcy dali sobie wmówić, że podział w Polsce to jest podział na postkomunistów i postsolidarnościowców, ateistów i katolików. To jest pewna manipulacja polityków, mediów. Elity związkowe, a dół już abso-*

lutnie, nie chcą zrozumieć, że podstawowy podział, z punktu widzenia związków, to jest podział na bogatych i biednych, tych co żyją z pracy i tych co żyją z kapitału. To jest podstawowy podział, który się w tej chwili buduje i pogłębia. Jeżeli ja mówię o klasowym podziale, to patrzą na mnie jak na raroga, że gdzieś tam jakąś ideologię marksistowską zaczynam. Nie, to nie jest marksistowska ideologia, po prostu takie są fakty.

Zdaniem przewodniczącego została złamana solidarność klasy robotniczej, przetrącono jej kręgosłup: *ktoś kiedyś powiedział, że to była „milcząca klasa". To nieprawda, ona stała się milcząca po doświadczeniach „Solidarności".* Doszło do tragedii związków zawodowych, które godzą się na podpisywanie porozumień np., że *trzeba zwolnić 10% załogi – związki zawodowe podpisują to bez protestu, to jest złamanie zasady solidarności: godzą się, bo zwalniają kolegów, ale jeszcze nie ich samych.* Ten dramat klasy robotniczej i związków ma swoje korzenie w strachu przed zwolnieniami i bezrobociem. On *paraliżuje związki i paraliżuje robotników.* Równolegle zanika wiara, że ktokolwiek może cokolwiek zmienić: *niektórzy uznali, że klamka zapadła, że musi się dziać, jak się dzieje.* Przedstawiając sytuację degradacji klasy robotniczej, przewodniczący powiedział, że niewykluczone, iż w przyszłości dojdzie ponownie do wybuchu rewolucyjnego, a nawet przypuścił, że powstaną kółka samokształceniowe, w których pracownicy będą zdobywali wiedzę o sprzecznościach klasowych (*jak było na początku naszego ruchu*).

Od diagnozy do terapii

Przedstawiona wizja prowadzi do koncepcji uzdrowienia sytuacji przez zjednoczenie ruchu związkowego oraz wprowadzenie rozwiązań korporacjonistycznych i zawarcie szerokiej umowy społecznej między światem pracy, kapitału i rządem. Aby ten postulat mógł być spełniony, proponuje się likwidację podziału organizacji pracowniczych w kraju (zwłaszcza zakończenia sporów między „Solidarnością" a OPZZ). Ponadto mówi się o zespoleniu działań organizacji pracowniczych w skali europejskiej i światowej.

Na marginesie: w świetle kluczowego postulatu zjednoczenia wysiłków głównych związków polskich, dysonansowo brzmiało krytykowanie „Solidarności". Niektórzy liderzy „Metalowców" wskazują na „Solidarność" jako organizację ponosząca znaczną część winy za obecny kryzys gospodarczy w Polsce, zapominając o światowym kontekście załamania poprzedniego ustroju, o aktualnej sytuacji Białorusi czy Ukrainy itd. Nie robi to wrażenia zaproszenia do dialogu. Muszę dodać, że podobne zdania słyszeliśmy także od niektórych liderów „Solidarności", którzy podkreślali dobrą współpracę z OPZZ w trakcie prac nad pakietami socjalnymi, ale samo OPZZ postrzegali jako wrogą „postkomunę".

Mimo akcentów niechętnych „Solidarności", zwłaszcza w wymiarze historycznym, w pozytywnej części programu przewodniczący „Metalowców" silnie podkreślał, że w kraju związki zawodowe powinny się zjednoczyć, gdyż tylko one mogą być reprezentantem interesu pracowniczego. Partie polityczne, także te lewicowe, *szukając pieniędzy dla siebie będą szły w dobre stosunki z kapitałem, jego będą raczej wspierały.* Nasz rozmówca zaznaczył przy tym, że zachodnie związki zawodowe są zainteresowane, by w Polsce zakończyły się kontrowersje między „Solidarnością" a OPZZ. Rozbicie osłabia ruch zawodowy i jest złą prognozą na przyszłość: *kończy się izolacja OPZZ, Niemcy wywierają nacisk na związki polskie, żeby się dogadały. W grudniu 2000 byłem w Dreźnie na zaproszenie IG Metall. Przy kolacji poprosili mnie i szefa „Solidarności" i wręcz otwartym tekstem powiedzieli: „do Unii Europejskiej nie będzie przyjmowana «Solidarność» czy OPZZ tylko Polska, więc spróbujcie się dogadać nareszcie. Kończcie te spory i zaczynajcie się godzić, bo to jest naszym* (europejskiego ruchu związkowego) *wspólnym interesem.*

Nasz rozmówca podkreślał także, że należy dążyć do budowania porozumień związkowych w skali globalnej. Wraz z końcem obaw przed *rewolucja bolszewicką*, a także z ekspansją liberalizmu, pojawiła się globalizacja, którą przewodniczący porównywał do świętego przymierza: *w 1815 roku zawarto w Wiedniu święte przymierze arystokracji. A dzisiaj globalizacja nie jest niczym innym, jak świętym przymierzem kapitału, które z natury jest wymierzone w interesy tych ludzi, którzy żyją z pracy. Ja twierdzę, że jeżeli powstało święte przymierze kapitału, to musi powstać święte przymierze ludzi pracy.*

Gdyby udało się w kraju zawrzeć porozumienie między związkami, należałoby zbudować korporacjonistyczny system umów społecznych, które radykalnie porządkowałyby sytuację. Do tego celu potrzebne są trzy typy umów społecznych: po pierwsze, umowa między pracą a kapitałem, po

drugie, układy zbiorowe pracy dla wszystkich branż, po trzecie, umowy w ramach komisji trójstronnej, która *rozstrzyga sprawy generalne*. Rolę kluczową w porządkowaniu stosunków pracy odgrywać powinny branżowe układy zbiorowe, które obejmowałyby *zarówno „Cegielskiego", jak trzyosobową firmę pana Kowalskiego, naprawiającą maszyny do szycia*. Ta wizja porządkowania relacji w skali całej gospodarki jest jednak, zdaniem samego projektodawcy, nierealna, gdyż jest niezgodna z interesami kapitału prywatnego, a państwo jest zbyt słabe i nadmiernie zależne od tego kapitału, by mogło i chciało wprowadzać model korporacjonistyczny.

Problem erozji i marginalizacji związków. Liderzy Federacji „Metalowców" nie wierzyli w możliwość zatrzymania spadkowej tendencji w ruchu związkowym. Członkowie ich związków nie występowali wprawdzie z organizacji, lecz wraz ze zwalnianiem z pracy setek tysięcy robotników i niechęcią młodych pracowników do zapisywania się, związki szybko się kurczyły. Ta sama tendencja występuje nie tylko w branżach objętych Federacją „Metalowców", lecz, zdaniem liderów, we wszystkich innych działach gospodarki.

Proces „zwijania się" związków był traktowany w Federacji „Metalowców" inaczej, niż przez Konfederację Pracy OPZZ, Dział Rozwoju Związków Komisji Krajowej „Solidarności" czy ogniwa polskiego ruchu związkowego, opisane w innych rozdziałach tej części. Związki te poszukiwały rozwiązań i podejmowały je, zaś „Metalowcy" uznali, że jest to sprawa przegrana dzisiaj i nawet nie warto myśleć o niej w przyszłości. Zdaniem liderów Federacji „Metalowców" młodzi pracownicy już do związków masowo nie przyjdą a projekty rozwijania związków, zwłaszcza próby zakładania ich w małych i średnich przedsiębiorstwach, są skazane z góry na niepowodzenia (*nadzieja, że związki zawodowe będą miały swoje przyczółki w sektorze MSP jest naiwnością i naiwna jest nadzieja, że odbudują się w przyszłości liczne związki w przemyśle*). Odpowiedzią na ten kryzys była koncepcja związków kadrowych.

Wizja związków kadrowych a branżowe układy pracy. Z pesymistycznych prognoz wyprowadzano wniosek, że trzeba budować *kadrowe związki, dobrze wyposażone*. Ta propozycja wiązała się z rezygnacją z tych nowych rozwiązań, które były preferowane przez inne związki. Tak więc nie należy kierować środków na kosztowne usługi indywidualne dla członków związków. Nie należy także wspierać rozwoju struktur lokalnych, nie

ma sensu tworzenie dodatkowych terenowych ogniw związkowych itd. (*to zbyt kosztowne*).

W miejsce tych różnorodnych inicjatyw, stosunkowo popularnych w części elit OPZZ, Federacja „Metalowców" proponuje, by związki zawodowe skoncentrowały się na jednym celu, starały się załatwić sprawę kluczową dla wszystkich pracowników, mianowicie konsekwentnie dążyły do uzyskania w każdej branży ogólnego ramowego zbiorowego układu pracy i stały na jego straży (wraz z ministerstwem pracy i organizacjami pracodawców). Powiedziano nam także, że związki zaprzepaściły szansę na zdobycie trwałej silnej pozycji, gdy zgodziły się na bardzo małe składki członkowskie[29], a zwłaszcza na to, by 15% udziałów prywatyzowanych przedsiębiorstw trafiło do rąk pracowników. Należało przekazać je związkowej reprezentacji załóg, co stworzyłoby materialną podstawę dla funkcjonowania kadrowych związków i dało im silniejszą pozycję podczas negocjowania układów zbiorowych.

Pesymistyczna wizja możliwości rozwoju związków była odnoszona nie tylko do własnej federacji, lecz do całego polskiego ruchu związkowego. Za jedyną realną alternatywę uznano stworzenie wszędzie związków kadrowych, między którymi zostanie nawiązana współpraca i które będą w stanie mobilizować pracowników do ewentualnej walki o branżowe zbiorowe układy pracy. Rozpraszanie niewielkich środków na inne cele jest nieracjonalne.

Praktyczne relacje kapitału i pracy

Deklaracje ideologiczne elity Federacji „Metalowców" oraz wizje uregulowania stosunków mogłyby sugerować, że jest ona konsekwentnie antykapitalistyczna i radykalna. W rzeczywistości było inaczej. W kategoriach abstrakcyjnych, odwołujących się do naczelnych wartości, pojawiały się wątki, sugerujące konsekwentnie konfrontacyjną postawę. Gdy jednak rozważania schodziły o szczebel niżej, przeważał realizm i poczucie nie-

[29] Jak nam powiedział jeden z liderów federacji: *związki złapały się pułapkę. Po 1989 roku, kiedy „Solidarność" na nowo zarejestrowano, nasze związki przestraszyły się, że „Solidarność" je wymiecie i szukały sposobu. Obniżyły składkę u siebie i zwiększyły zasiłki statutowe. Teraz mamy bardzo małą składkę i wysokie zasiłki, uprawnienia członka związku zawodowego. Ta składka nie miała znaczenia, „Solidarność" ustanowiła wyższą składkę. To było naiwne rozumowanie, że złotówka włożona do związków musi dać dwa złote. Dziś zmienić to jest niezwykle trudno.*

uchronności zmian ustrojowych. Po pierwsze, prywatyzacja *majątku społecznego*, traktowana była w kategoriach ogólnych jako zło (*kapitalizm powstaje tak, że jedna grupa, ta prężniejsza, sprytniejsza, okrada pozostałych*), lecz jest to zło nieuniknione a nawet paradoksalnie – w aktualnych warunkach – oczekiwane: *dopóki wszystko nie zostanie sprywatyzowane i wszystko nie będzie miało swojego właściciela, będziemy mieli bałagan, ponieważ dopiero nowi właściciele będą musieli zaprowadzić porządek. Jakkolwiek ja niechętnie na to wszystko patrzę, to jednak zdaję sobie sprawę, że to się musi stać, to proces jest nieuchronny i nawet więcej, niech on się dokona jak najszybciej, bo to powinno dać nam silniejsze państwo, państwo prawa.*

Po drugie, liderzy „Metalowców" postulowali potrzebę trwałego porozumienia między stronami stosunku pracy, pod warunkiem wszakże powstania solidnego kapitału prywatnego. Prywatny kapitał w Polsce jest obecnie *straganiarski, kramarski*. Nasz rozmówca wyraził pogląd, dobrze znany z badań w środowisku robotniczym, które prowadziliśmy w pierwszej połowie lat 90. Ówcześni respondenci odróżniali kapitalistów „prawdziwych", o których mieli opinie ambiwalentne, jednocześnie dodatnie i ujemne, od spekulantów, którzy nierzetelnie dorobili się pieniędzy na „cinkciarstwie" i byli oceniani zdecydowanie negatywnie. Tacy spekulanci *nigdy nie będą dobrymi pracodawcami* i opinia o nich była w środowisku robotniczym zdecydowanie krytyczna. Lider „Metalowców" przedstawił nam taki właśnie stereotyp: *myślenie o tym, że można się z tym kapitałem ułożyć, jest niepoważne, bo nie ma tego kapitału, bo z kim się układać, z Gawronikiem? Takie też są organizacje pracodawców. Jedną kieruje pani, która ma swoją firmę w torebce. Szef drugiej organizacji jest właścicielem szpitala. Jakim on jest autorytetem dla właściciela czy dyrektora kierującego „Cegielskim" czy stocznią? Nie jest żadnym autorytetem. Związki pracodawców są cieniutkie, słabiutkie.* Oczekuje się więc na krystalizację organizacji prywatnych pracodawców.

Osobną kwestią, w kontekście praktycznych relacji z pracodawcami, jest współpraca z dyrekcjami i zarządami niektórych dużych przedsiębiorstw przemysłowych. Liderzy Federacji „Metalowców" uczestniczą w lobbingu, reprezentując interes branży i często należą do tych, którzy, jak powiedział nam działacz „Solidarności": *prowadzają pod rękę swoich dyrektorów do parlamentarzystów czy wysokich urzędników administracji*. Z tego, czego dowiedzieliśmy się od lidera „Metalowców", on również odczuwał odpowiedzialność za branżę, miał dobre kontakty z przedstawicielami zarządów i dyrekcji dużych firm, nie był przeciwnikiem lobbowania w interesie własnej branży.

Porozumienie z kapitałem. Niska ocena aktualnego polskiego kapitału prywatnego rodziła poczucie, częste u liderów federacji OPZZ czy sekcji branżowych „Solidarności", że *nie ma w kraju rzeczywistej reprezentacji drugiej strony* (pracodawców). Lider Federacji „Metalowców" wygłosił dwie tezy, które wyrażały jego praktyczną akceptację kapitału (mimo stosunkowo radykalnej retoryki ideologicznej): *związki zawodowe muszą postawić takie dwie tezy, wydaje się sprzeczne, że największym przeciwnikiem związków zawodowych jest kapitał, ale druga teza jest, że największym sprzymierzeńcem związków zawodowych jest kapitał. On jest przeciwnikiem, kiedy zawłaszcza zyski, z czym się dzisiaj spotykamy, ponieważ ten kapitał jest biedny, jest na dorobku. Jest zainteresowany, aby wszystkimi sposobami, głównie kosztem robotników, jak najszybciej zbudować swoją pozycję, konkurować. A sprzymierzeńcem jest wtedy, kiedy tworzy miejsca pracy, rozwija, inwestuje. My, jako związek zawodowy, musimy w przyszłości szukać pogodzenia tych dwóch sprzecznych interesów, co osiągnęła socjaldemokracja w Europie Zachodniej w drugiej połowie XX wieku.*

Warunki przekształcenia struktury

Federacja ma te same problemy ze zrzeszonymi w niej organizacjami różnego poziomu, które przeżywa całe OPZZ: z trudem i tylko w ograniczonym stopniu poddają się one sterowaniu. Organizacje zakładowe są rzeczywiście autonomiczne a zarazem pewną ich częścią kierują ludzie nie nadający się do swojej funkcji. Regulacje prawne zapewniają im jednak na tyle silną pozycję, że mogą długo tkwić na swoich stanowiskach. Lider „Metalowców" przedstawił nam następujący obrazek: *do jednego zakładu przyjeżdżam na zebranie. Wchodzę do biura do dwóch przewodniczących. Nie mówię jak biuro wyglądało, jak oni wyglądali (czerwone nosy oczywiście) i na biurku gwoździem wyryta szachownica i kapslami od piwa grają w warcaby. Byłem przerażony, jak to zobaczyłem. Nie znają własnego statutu, ustawy o związkach, nic. Poszedłem do prezesa, on mówi – „panie, zrób pan coś z tym, oni wiecznie chodzą pijani, a ja nie mam*

prawa niczego im zrobić". Aż by się prosiło – zebranie, stawiam nowego przewodniczącego, porządek. Próbowałem potem różnymi drogami, żeby ich wymienili, ale to organizacja musi decydować, że ich wymieni, a jak ci się obstawią kolesiami, to trudna sprawa.

Powyższy i podobne przykłady prowadzą liderów do wniosków, że trzeba zastąpić federację związkiem jednolitym oraz należy dążyć do nadania jak największej władzy organom kierowniczym związku. Nadmierna autonomia powoduje niekiedy uniezależnienie się organizacji zakładowych od wyższych ogniw organizacji i zanik realnej kontroli, a za tym pojawia się to, co jest dla związków najgroźniejsze – objęcie funkcji przez pracowników o niskim autorytecie, którzy mogą kompromitować organizację.

Chęć „zdyscyplinowania" związków przez zarządy krajowe nie oznacza jednak, by proponowano także wzmocnienie władzy centralnej OPZZ nad federacjami i związkami jednolitymi – przeciwnie, podkreśla się, że więzi z OPZZ powinny być luźne.

Problem z edukacją i profesjonalizmem działaczy związków zawodowych. Krytycznym punktem koncepcji związków kadrowych, o scentralizowanej strukturze, jest poziom zakładowych liderów związkowych, a także posiadanie tzw. „zaplecza intelektualnego".

W przedsiębiorstwach nastąpiła głęboka wymiana kadry dyrektorskiej i obecnie menedżerską stroną stosunków pracy zajmują się nowi ludzie: *skończył się czas, gdy naprzeciw szefa związków zawodowych siedział mianowany przez kochaną partię dyrektor, taki z tych „wiecie, towarzysze, rozumiecie". Teraz siedzi wilk, dobrze wykształcony, dobrze przygotowany, pazerny. Naprzeciw niego nie może usiąść ślusarz, który nie wie, o czym się w ogóle mówi. Oczywiście, potem ten człowiek daje się łatwo kupować, żeby zamknął gębę, to mu tam coś dają i już.*

W federacji organizuje się szkolenia, ale na znacznie mniejszą skalę niż w opisywanym silnym regionie „Solidarności"[30]. Szkolenia te są oceniane jako mało skuteczne, przede wszystkim zakładowi liderzy nie odczuwają potrzeby zdobywania wiedzy: *próbujemy organizować szkolenia na różnych szczeblach, ale to nie jest efektywne. Nie ma chęci wśród związkowców. Ludzie przyjeżdżają, żeby się oderwać od zakładu, ale niewiele*

[30] Sądzę, że na mały zasięg i niski poziom szkolenia, zwłaszcza w porównaniu ze szkoleniem zakładowych liderów „Solidarności", miała wpływ względna międzynarodowa izolacja federacji (brak było nowoczesnych zachodnich wzorów, które pełnią pewną rolę w „Solidarności").

im zostaje w głowach. Parokrotnie podczas omawiania poziomu działaczy związkowych powracał motyw: niewiele wiedzą, nie znają statutów, nie znają podstawowych regulacji prawnych. Jak temu zaradzić? Nasz rozmówca kładzie nacisk na tę samą kwestię, o której mówiono nam w regionie „Solidarności" – na rolę państwa. Wiceprzewodniczący „Solidarności" wyznaczał państwu rolę współpartnera, lider Federacji „Metalowców" – głównego wykonawcy: *państwo powinno być zainteresowane w dobrym przygotowaniu kadry związkowej, bowiem albo będzie miało dobrze przygotowanych partnerów społecznych, albo będzie miało krzykaczy i pieniaczy. Taka jest tylko alternatywa. O tym, żeby państwo dotychczas troszczyło się o jakość tej kadry – absolutnie nie ma mowy.* Trzeba jednak podkreślić, że rozmówca nie miał na myśli edukacji powszechnej, której byliby poddawani dzisiejsi przedstawiciele zarządów związków zakładowych – ci są, jak można sadzić, straceni dla edukacji. Chodzi natomiast o nowe kadry, o tych związkowców, którzy staną się w pełni profesjonalnymi negocjatorami ze stroną pracodawców.

Obok wizji takiej kadry związkowej istniała koncepcja powołania własnej placówki badawczej i eksperckiej: *jeszcze za Miodowicza chciałem, żeby zbudować jakiś ośrodek badawczy, jakiś instytut dla związków zawodowych, przyciągnąć dobrych ekonomistów. Nie wiem, czy Miodowiczowi zakazali wtedy tego robić, bo tego nie podjął. W rezultacie jest taka sytuacja, że my bazujemy na tym, co nam rządy przedstawiają, a nigdy żeśmy się nie pokusili o przedstawienie własnego projektu, który by był inicjatywą związków zawodowych. Pewne zaplecze intelektualne dla związków zawodowych jest konieczne.* Nasz rozmówca powiedział, że zwrócił się do własnej centrali i do „Solidarności" – *wspólnie stwórzmy taką grupę ekspertów, która nam przygotuje propozycje emerytur pomostowych. Nic z tego nie wyszło.*

Dystans wobec polityki

Wzmocnienie związków, obok zmiany ich charakteru, zależeć ma od rezygnacji z dotychczasowego sposobu uczestniczenia w polityce. Propozycja, żeby zrezygnować z bezpośredniego udziału w polityce, była w związkach zawodowych często gloszona w latach 2000 i 2001. Poza nielicznymi wyjątkami liderów, którzy nadal uważali, że mogą dla swoje-

go branżowego interesu coś *ugrać*, uczestnicząc bezpośrednio w pracach sejmu, większość starała się wywikłać z takich ról w polityce. Dla nas było w tym względzie szczególnie interesujące stanowisko przewodniczącego Federacji „Metalowców", gdyż trzykrotnie był on posłem na sejm. Stwierdził on, po pierwsze, że OPZZ nie wchodziło w przeszłości w świat polityki tak głęboko, jak „Solidarność", wystrzegał się brania odpowiedzialności za państwo: *OPZZ troszkę się bronił od bezpośredniego wchodzenia w politykę. Ja pamiętam, że jeszcze w poprzednich wyborach, kiedyśmy wprowadzili dość dużo posłów, to były głosy – „my musimy dostać ministerstwo pracy, my musimy to, my musimy owo". Wielu zaczęło przejawiać aspiracje do ministerialnych funkcji, do wojewodów, nie pamiętając, czy mieli do tego kompetencje. Ja mówię – broń Boże, żebyśmy się w to pakowali, absolutnie nie, jeżeli już to Państwowa Inspekcja Pracy, urzędy pracy, sprawy ważne, ale drugoplanowe. Bo wtedy my bierzemy odpowiedzialność za realizację. I myśmy świadomie się przed tym zatrzymali.* Z rozmowy wynikało jednak, że SLD i tak nie dopuściłby związkowców do funkcji politycznych (*partie są zainteresowane marginalizacją związków i odsunięciem ich od polityki*). W odróżnieniu od OPZZ „Solidarność" wkroczyła do polityki *i jak najgorzej na tym wyszła*.

Decyzja, by nie uczestniczyć w polityce, nie dotyczy jednak samorządu lokalnego: *związki powinny być tam, gdzie zapadają decyzje i powinny mieć swoich ludzi w samorządach lokalnych. Ale to nie znaczy, że mają aspirować do roli burmistrzów, wójtów, ale w samorządach powinny mieć reprezentację i możliwość tworzenia grup nacisku.*

Wycofanie się z polityki jest dyktowane kilkoma względami. Najważniejszy z nich to fakt, że włączenie związków do bezpośredniej polityki ogranicza możliwości dochodzenia spraw pracowniczych: *związki zawodowe, wplątane w politykę, nie mogą tak ostro stawiać swoich problemów, jak powinny. To jest niewygodne dla związków zawodowych. Co nie oznacza, że działacze nie będą przechodzili do polityki, ale nie będą przechodziły związki.* Jeżeli uznaje się branżowe układy zbiorowe pracy czy komisję trójstronną za instytucje potrzebne, to związki zawodowe, dążąc do ich powstania lub funkcjonując w nich, muszą być stroną niezależną i niezależnie negocjującą. Jeżeli są one bezpośrednio włączone w politykę, to muszą brać pod uwagę, w większym niż powinny stopniu, rację drugiej strony. Same są, w jakiejś mierze, zarówno jedną, jak drugą umawiającą

się stroną. Jak powiedział nam jeden z pracowników OPZZ, *związki zawodowe potrzebowały tak naprawdę aż 10 lat, żeby się o tym przekonać*. Chęć uwolnienia się od polityki, deklarowana przez przewodniczącego „Metalowców", była wyrażana równie kategorycznie, jak głoszona przez liderów „Solidarności".

Drugi powód rezygnacji z bezpośredniego udziału w polityce, mniej ważny, wiązał się z nadmiernym wysysaniem przez politykę *kadr związkowych*. Udział w polityce powoduje, że najzdolniejsi działacze związków zawodowych przechodzą licznie do polityki i w elitach związkowych następuje *negatywna selekcja*. Nasz rozmówca wiedział, że negatywna selekcja wynika z tego, że pełnienie funkcji w związkach zawodowych ani nie przynosiło prestiżu, ani pieniędzy i rozumiał motywy liderów, którzy rezygnowali z karier związkowych na rzecz polityki lub biznesu. Uważał, że tylko przy wprowadzeniu w życie koncepcji związków kadrowych może się to zmienić.

Podsumowując należy wrócić do pytania o klasowy charakter projektów związkowych. Mimo radykalnej retoryki, zanotowane przez nas poglądy okazały się w konkretnych kwestiach bliskie modelowi korporacjonistycznemu i kooperacyjnemu. Wizję oczekiwanego ładu można zawrzeć w dwóch postulatach. Po pierwsze, należy wprowadzić w Polsce model społecznego ustroju o silnej pozycji różnych komisji trójstronnych, łączących reprezentację podstawowych aktorów społecznych (pracobiorców, pracodawców, rządu i administracji). Korporacjonizm ten ma być właśnie „społeczny", w rozumieniu, jaki temu terminowi nadał Philippe Schmitter: instytucje trójstronne są, w tym przypadku, w mniejszym stopniu instrumentem kontroli państwa nad partnerami społecznymi, a w większym mechanizmem reprezentacji interesów tych partnerów[31]. Po drugie, w Polsce powinna być wprowadzona społeczna gospodarka rynkowa: *teraz od niej się odchodzi, ale ona dała w Europie szybki rozwój i pokój społeczny. Nieprawda, że firmy mają się rozwijać tylko w liberalizmie, przecież rozwijają się w krajach, gdzie mają rozbudowany model socjaldemokratyczny, społeczny, socjalny. Powstały tam tak prężne firmy jak Nokia, w krót-*

[31] W branżach, wchodzących w skład federacji, były zwierane branżowe układy zbiorowe, podpisywane przez związki zawodowe („Solidarność", OPZZ i inne centrale działające w branży), które pozwalały przeprowadzać zwolnienia grupowe w klimacie spokoju społecznego.

kim czasie stały się światowymi liderami. Silną gospodarkę można budować także w socjaldemokracji.

Orientacja na umiarkowaną kooperację i profesjonalizm kadry związkowej

Elita Federacji „Metalowców" zdecydowanie popiera korporacjonistyczny system stosunków przemysłowych z rozbudowanymi procedurami negocjacji układów zbiorowych, prowadzonych przede wszystkim na poziomie branż. Szczególnie ważne są negocjacje dwustronne między związkami zawodowymi a organizacjami pracodawców.

Mimo antykapitalistycznych deklaracji ideologicznych, federacja jest nastawiona raczej na kooperację niż na konfrontację, oczekuje na ukształtowanie się silnych organizacji pracodawców, z którymi będzie można prowadzić przetargi i negocjować układy. Liderzy zdają sobie sprawę z erozji i marginalizacji związków zawodowych, uważają jednak, że nie ma realnych możliwości powstrzymania tych procesów. W tej sytuacji związki powinny, ich zdaniem, wybrać drogę budowania w przedsiębiorstwach nielicznych organizacji kadrowych, które będą w stanie podjąć trudną rolę partnera w negocjacjach z dyrektorami nowoczesnych przedsiębiorstw. Wskazywane są warunki powodzenia tego planu – związek musi wykształcić profesjonalną kadrę liderów, stworzyć instytut naukowy, dostarczający ekspertyz koniecznych dla fachowego prowadzenia negocjacji, a także powinien stać się organizacją o zwartej i funkcjonalnej strukturze, rezygnując z dotychczasowej amorficzności struktury. Zarazem federacja nie zgadza się na większe scentralizowanie OPZZ-u, sama chce pozostać autonomiczna.

Związek powinien zrezygnować z bezpośredniego udziału w polityce w dotychczasowej formie, gdyż traktowany jest instrumentalnie. Obecność związków w polityce powinna się wyrażać przez prowadzenie przetargów i negocjacji w komisji trójstronnej. Związki powinny uczestniczyć w samorządach wszystkich szczebli, tam gdzie zapadają decyzje ważne dla przedsiębiorstw i dla egzystencji pracowników.

7. Podsumowanie i wnioski

W części trzeciej przedstawiono dwa kręgi problemowe. Pierwszy odnosi się do obecności związków zawodowych w nowych, zakładanych przez kapitał zagraniczny, przedsiębiorstwach handlowych i produkcyjnych. Omówiono wybrane aspekty sytuacji środowiska pracy największego nowego pracodawcy w Polsce – sieci hipermarketów na tle kształtowania się tamtejszych załóg (licznych, skoncentrowanych i stosunkowo jednorodnych). Przedstawiono argumenty antyzwiązkowe, wysuwane przez dyrektorów ds. personalnych oraz kontrargumenty ekspertów związkowych.

Drugi krąg problemowy odnosi się do reakcji związków zawodowych na procesy erozji i marginalizacji. Można następująco usystematyzować te reakcje przy zastosowaniu schematów teoretycznych przedstawionych we wstępnej części pracy.

Reprezentacja pracownicza na poziomie przedsiębiorstw. W odniesieniu do tej kwestii pojawiły się różnice między propozycjami optymistycznymi, zakładającymi możliwość przełamania erozji i rozwijania stanu ilościowego związku a propozycjami reformatorskimi, których przesłanką jest poczucie nieuchronności dalszej erozji, a celem jest przystosowanie do niekorzystnych warunków.

1) Ekspansja. W regionie „Solidarności" a także w Dziale Rozwoju Związków „Solidarności" i w Konfederacji Pracy uznawano, że niekorzystne trendy zanikania związków są możliwe do zahamowania. W regionie uważało się w połowie 2001 roku, że istnieje tak duże społeczne zapotrzebowanie na solidną, profesjonalnie prowadzoną obronę interesu pracowniczego, że „wywikłanie" związków z polityki, zrzucenie przez nie balastu odpowiedzialności za niepopularne decyzje i skupienie się na funkcjach związkowych, pozwoli odbudować liczebnie związki zawodowe. Dział Rozwoju Związków, wychodząc z doświadczeń amerykańskich, kładł akcent na konieczność przeznaczenia większych środków na pozyskiwanie związkowców. Jego lider miał ważący argument: sukcesy, które odniosła jego grupa w organizowaniu związków w hipermarketach. Konfederacja Pracy z kolei skupia się na tworzeniu bardzo dogodnych warunków dla pracowników, gotowych zorganizować związki a także stara się dotrzeć do grup „porzuconych", w tym osób zmuszonych do samo zatrudniania się.

2) Reforma adaptatywna. Według liderów ZZ „Budowlanych" i Federacji „Metalowców" procesy erozji nie tylko nie dadzą się powstrzymać, lecz będą postępowały. Należy wobec przyjąć wyzwanie i dokonać zdecydowanej reformy. „Budowlani" jako jedyny związek, o ile wiem, zdecydowali się na wyprowadzenie organizacji związkowych z przedsiębiorstw i tworzenie z pracowników budownictwa kół terytorialnych. Ta idea, przypominając rozwiązania fińskie i przedwojenne polskie, jest w przypadku budownictwa jedynym rozwiązaniem, które ma szanse, zdaniem liderów, uchronić te związki przed anihilacją w rezultacie rozpadu dużych państwowych przedsiębiorstw budowlanych. Podjęcie decyzji o wyjściu z przedsiębiorstw oznacza jednak konieczność aktywnej obecności związków w sferze politycznej, zwłaszcza lokalnej.

Z kolei w Federacji „Metalowców" powstaje pomysł tworzenia związków kadrowych, nielicznych, lecz wysoko profesjonalnych, które będą dbały o interesy całych załóg. W tym przypadku powstaje, jednak trudny do rozwiązania, problem finansowania działalności związkowej.

Preferowany system stosunków przemysłowych i orientacji działalności związkowej. W tej kwestii zaznacza się wyraźna różnica między orientacją pluralistyczna a korporacjonistyczną:

1) Pluralizm, przez który rozumie się grę między niezależnymi stronami stosunków przemysłowych, bardziej odpowiada orientacjom ekspansywnym: Konfederacji Pracy OPZZ i Działowi Rozwoju Związku „Solidarności". Organizacjom tym jest też nieco bliższa strategia ***umiarkowanej konfrontacji*** niż kooperacji. Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że w praktyce podejmują one kooperację. Obydwie organizacje, zwłaszcza Dział Rozwoju Związku „Solidarności" są zdecydowanie dalekie od konfrontacji roszczeniowej, destrukcyjnej.

2) Korporacjonizm, oznaczający chęć współpracy w instytucjach trójstronnych i dochodzenia do stanu solidnego regulowania stosunków pracy, bliski jest tym organizacjom, które odczuwają potrzebę reformowania ruchu związkowego, one też chętniej wybierają strategie ***kooperacji***. Dzieje się tak niezależnie od tego, czy związek przyjmuje retorykę radykalną, antykapitalistyczną, jak się dzieje w przypadku „Metalowców", czy otwarcie solidarystyczną, jak u „Budowlanych".

Umiejscowienie związków w strukturze społeczno-gospodarczej. Związki dzielą się na te, które w gospodarce i klasie pracowniczej rozróżniają segmenty nowoczesne i anachroniczne, wschodzące i schyłkowe oraz te, które nie dokonują tego rodzaju segmentacji. Problem ten wiąże się z poważnym dylematem moralnym, odnoszącym się do etosu związkowego: czy służyć wszystkim grupom pracowniczym na równi, nawet tym, które utrudniają modernizację kraju, czy dokonywać selekcji i w pewnym sensie „porzucać" grupy schyłkowe.

1) Związki rozwijające się w nowoczesnych segmentach gospodarki lub planujące funkcjonowanie w tych segmentach to ZZ „Budowlani" i organizacje zakładane przez Dział Rozwoju Związków „Solidarności". Liderzy tych formacji deklarują, że ich związki rozumieją potrzebę wspomagania modernizacji gospodarki i chcą rozwijać się w tych jej obszarach, które mają w sobie „gen wzrostu". Wydaje się, że mimo pewnych innych deklaracji, również Federacja „Metalowców" lokuje się w tym nurcie ruchu związkowego.

2) Związki otwarte dla wszystkich pracowników to w pierwszym rzędzie Konfederacja Pracy OPZZ. Trzeba jednak dodać, że Konfederacja przyjmuje nie tyle program obrony miejsc pracy za wszelką cenę, ile program walki o wysokie odprawy dla zwalnianych pracowników. Czynią to zresztą w pewnych sytuacjach wszyscy, w tym Dział Rozwoju Związku „Solidarności".

Uczestnictwo związków w polityce. Większość organizacji związkowych unikała w połowie 2001 roku bezpośredniego zaangażowania się w prace parlamentu. Zarówno „Solidarność", jak OPZZ nie chciały ani pełnić funkcji partii politycznych, ani być częściami partii (chociaż nie stroniły od uczestnictwa we władzach lokalnych). Swoją rolę polityczną większość organizacji definiowała w duchu korporacjonistycznym – poprzez udział w komisji trójstronnej (region „Solidarności", Federacja „Metalowców"). Były jednak wyjątki: ZZ „Budowlani" chcieli nadal budować swoją pozycję w środowisku przedsiębiorców, grając rolę politycznego lobbisty branży na szczeblu parlamentu[32].

[32] W wyborach z września 2001 przewodniczący ZZ „Budowlanych" został ponownie posłem na sejm, jednak nie w imieniu OPZZ, którego liderzy nie kandydowali, lecz jako reprezentant związku (kandydował z listy SLD).

Część IV

Organizacje związkowe: między konfrontacją, kooperacją i inercją

W części zamykającej pracę skupię się na tych typach działalności związkowej, które najczęściej występowały w Polsce, bądź były najbardziej znaczące ze społecznego punktu widzenia. W informacjach statystycznych, gromadzonych w latach 1998 – 1999, najczęściej pojawiały się dwa typy organizacji związkowych: kooperacyjny oraz inercyjny, znacznie rzadziej występowały związki konfrontacyjne. Te proporcje nie zmieniły się do połowy 2001 roku. Jednak z punktu widzenia negatywnego stereotypu związków, rozpowszechnionego zarówno w środkach przekazu, jak w znacznej części opinii publicznej, a nawet w kręgach naukowych (zwłaszcza ekonomicznych), polskie związki są, przede wszystkim, organizacjami roszczeniowymi, popadającymi w konflikty i dążącymi do konfrontacji z zarządami przedsiębiorstw i z rządem.

Rozpoczynam zatem od przedstawienia konfrontacyjnego segmentu polskiego ruchu związkowego, a następnie omawiam przykłady sytuacji najczęściej panujących w przedsiębiorstwach posiadających związki: współpraca związków z zarządem oraz inercyjny stan trwania związków zdominowanych przez dyrekcję.

W przypadku typu konfrontacyjnego odwołuję się do rozmów z branżowymi liderami związkowymi i z ekspertami „Solidarności" i OPZZ oraz do materiałów zgromadzonych w trakcie spotkań z udziałem stron zaangażowanych w konflikt (miały one miejsce w połowie 2001 roku). W odniesieniu do pozostałych typów działalności związkowej, przedstawiam opisy konkretnych przedsiębiorstw, których przypadki dobrze charakteryzują związkową kooperację i stan związkowej inercji.

1. Związki konfrontacyjne

Na tle sytuacji związkowej, panującej w całej gospodarce, szczególnie wyróżnia się sektor przemysłów schyłkowych, ciężkich i surowcowych.

Część z nich zaliczana jest do sektorów strategicznych z punktu widzenia całej gospodarki. W sektorach tych były prowadzone w 2000 roku badania kwestionariuszowe przez zespół pod kierownictwem Leszka Gilejki. To z tych badań wzięto szereg danych, cytowanych w drugiej części niniejszej pracy. Dane te wskazywały, że w sektorach strategicznych prawie trzy czwarte przedsiębiorstw już przeprowadziło zwolnienia grupowe i zanotowano tam stosunkowo wysoki poziom konfliktów. Konflikty pojawiły się w około jednej trzeciej przedsiębiorstw.

W okresie autorytarnego socjalizmu przemysły ciężkie i surowcowe były skrajnym przejawem ówczesnego socjalistycznego „fordyzmu". To tam nastąpiła największa koncentracja produkcji, powstawały największe przedsiębiorstwa, pracownicy otrzymywali najwyższe płace (niezależnie od wyników ekonomicznych przedsiębiorstw) i byli uprzywilejowani w porównaniu z pracownikami innych działów gospodarki. O tych mechanizmach alokacji środków pisał pod koniec lat 80. Henryk Domański: „na szczeblu gałęzi gospodarki Centrum preferuje pewne resorty w rozdziale zasobów inwestycyjnych, materiałowych i finansowych. O wielkości poszczególnych zasobów decyduje ocena roli poszczególnych gałęzi w rozwoju gospodarczym kraju (...). Uprzywilejowaną pozycję pod tym względem zajmują gałęzie przemysłu ciężkiego i przetwórczego (...). Wyrazem tej samej tendencji było wyodrębnienie w latach pięćdziesiątych gałęzi przemysłu kluczowego i potraktowanie ich jako sfery priorytetowej w rozdziale zasobów" (Domański 1987: 83-84). Na te priorytety nakładała się – i wzmacniała je – procedura przetargów między ówczesnymi resortami: zasady dystrybucji zasobów były w znacznym stopniu rezultatem siły nacisku, która zależała nie tylko od wyjściowej pozycji przetargowej, wyznaczanej przez rządowo-partyjne priorytety, lecz także przez prowadzenie umiejętnej gry (Kolarska-Bobińska 1984). Pojawiało się w rezultacie sprzężenie zwrotne, które wpływało na priorytety – programy rozwoju gospodarczego, wyrażane w planach narodowych, były kształtowane pod wpływem koncepcji tworzonych w „resortach", które umiały wykorzystać szanse wynikające ze swojej dobrej pozycji wyjściowej, potrafiły wprowadzać „swoich ministrów" czy nawet „swoich wicepremierów", dystansowały inne „resorty" itd. W dłuższym okresie można było obserwować kumulowanie się wpływów pewnych działów przemysłu i słabnięcie pozycji innych, odbywała się też nieustanna gra między przemysłami wydobywczymi, maszynowymi, chemią itd. W tych warunkach kształtował się specyficzny socjalistyczny korporacjonizm, stabilizowały się branżowe grupy interesów, z których część przetrwała zmianę ustrojową i przystosowała się do warunków gospodarki rynkowej. Obok petryfikacji pewnych struktur w czasach autorytarnego socjalizmu ukształtował się także mechanizm gry „góra – dół", polegający na sterowaniem „od góry" niepewnością, a w odpowiedzi stosowaniem przez „dół" strategii „władzy negatywnej" – w systemie monokratycznym dyrekcje przedsiębiorstw mogły zachować pewną niezależność dzięki sabotowaniu poleceń płynących z wyższych szczebli piramidy gospodarczej i politycznej.

Związki zawodowe na poziomie przedsiębiorstw i branż nie prowadziły wprawdzie wówczas przetargów i negocjacji z zarządami, jednak ich centralne zarządy mogły wzmacniać siłę przetargową branży, odgrywały pewną rolę polityczną i bywały ważnym składnikiem branżowej grupy interesu. Ówczesne związki nosiły wszystkie ujemne cechy modelu „fordowskiego" w jego socjalistycznej wersji – były skrajnie scentralizowane, oligarchiczne i, oczywiście, niedemokratyczne.

Ten, ukształtowany w okresie totalitaryzmu i autorytarnego socjalizmu, segment przemysłu okazał się po zmianie systemu bardzo poważnym obciążeniem dla społeczeństwa. W nowych warunkach zmalało zapotrzebowanie na jego produkty, a popyt, który nadal był, dotyczył towarów wyższej klasy, niż oferował przemysł. Okazało się więc, że np. nasze hutnictwo nie tylko produkowało nadmierne ilości stali, lecz jednocześnie nie było w stanie zaspokoić zapotrzebowania na stal o wysokiej jakości. Ta choroba nadmiernego rozrostu i braku nowoczesnych rozwiązań (zwłaszcza z racji niedostatecznych inwestycji w latach 80.) ujawniła się po wprowadzeniu gospodarki rynkowej. Wtedy też ukształtowały się nowe, fluktuujące konfiguracje interesów zarządów przedsiębiorstw i załóg reprezentowanych przez związki zawodowe. Na tkance dawnego, socjalistycznego korporacjonizmu zaczął powstawać nowy jego wariant, w którym związkom zawodowym przypadła większa rola. Wbrew jednak opiniom, które wskazują na pełnienie przez związki zawodowe samodzielnej funkcji „destruktora", związki były często (chociaż nie zawsze) wyrazicielem i egzekutorem woli zarówno zarządów przedsiębiorstw, jak interesów społeczności lokalnych.

Po krótkim stosunkowo okresie wiary, że uda się uchronić przedsiębiorstwa i znaleźć dla nich zarówno inwestorów, jak zbyt dla produkcji, elity tych działów przemysłu, łączące często zarządy i związkowców, podjęły batalię o odprawy dla zwalnianych masowo pracowników. To przyzwolenie na redukcje – pod warunkiem uzyskania odpraw – było na tyle duże, iż np. w hutnictwie zmniejszono zatrudnienie w latach 1989 – 2000 z około 140 tys. do około 40. tys. W górnictwie zatrudnienie zmniejszyło się tak znacznie, że w 2001 roku zaczęły się pojawiać możliwości przyjmowania do pracy absolwentów szkół zawodowych. Ta gigantyczna akcja „odchudzania" przemysłów ciężkich i surowcowych toczyła się w zasadzie w ramach wyznaczanych przez rozwiązania korporacjonistyczne, jednak brakowało dostatecznego zaufania między stronami i wciąż nawracały gry, typowe dla pluralistycznego systemu stosunków przemysłowych. Jeden z ekspertów „Solidarności" mówił w 2001 roku o tych żmudnych negocjacjach związków, pracodawców i przedstawicieli rządu: *jedna i druga strona nawzajem się ogrywają, jedni nie mówią prawdy uczciwie, robią po trzy bilanse, podsuwają informacje nierzetelne, później się okazuje, że to nieprawda. Dlaczego związki zawodowe są rewindykacyjne? A co mają* (w tej sytuacji) *robić?*

Z kolei wysoki urzędnik rządowy, zaangażowany w negocjacje w górnictwie, mówił: *usiedliśmy do stołu, w ramach zespołu trójstronnego, gdzie po jednej stronie był rząd, po drugiej byli zorganizowani pracodawcy (dużo wysiłku kosztowało, żeby panowie się raczyli zgodzić na utworzenie związku pracodawców) a po trzeciej wszystkie możliwe związki zawodowe, dwie silne centrale, Sierpień 80, Kontra, Kadra.* Okazało się jednak, że związki zawodowe wykorzystywały odrębnie swoje wpływy polityczne: *to, czego się związkom nie udało załatwić w czasie żmudnych, trudnych negocjacji na forum zespołu trójstronnego, to związki podsuwały potem posłom, sami przedstawiciele związków też byli posłami – zarówno po stronie „Solidarności", jak OPZZ. I to, czego się związkom nie udało uzyskać od rządu, kiedy podpisywaliśmy pakiet socjalny, to potem te żądania realizowane były* (przez związki) *w sejmie.*

Równolegle związki zawodowe groziły strajkami. Liderzy uważali, że rząd godził się na osłony dla zwalnianych wtedy dopiero, gdy strajki stawały się realne. Jeden z liderów „Solidarności" tak to przedstawiał: *zręby hutniczego pakietu socjalnego były gotowe w 1992 roku, a udało się go przyjąć dopiero w 1998 roku i to wcale nie w warunkach pokojowych, bo potrzebna była groźba strajku generalnego, potrzebne były manifestacje po to, żeby w końcu rząd zgodził się na rzecz oczywistą, czyli na zagwarantowanie pakietu osłonowego.*

Na temat działań podejmowanych przez fabrycznych liderów związkowych, zwłaszcza w przemyśle wydobywczym, wypowiadano w wyższych ogniwach związków zawodowych (zwłaszcza w OPZZ, ale także w „Solidarności") wiele opinii krytycznych. Dotyczyły one jednak nie tyle posunięć „destrukcyjnych", uniemożliwiających racjonalizację gospodarowania czy zwolnienia grupowe, ile chęci wykrojenia przez liderów fabrycznych przywilejów dla siebie. Ekspert OPZZ mówił o związkach zawodowych w przemyśle wydobywczym: *pakiet socjalny to było przekupywanie załóg, a zwłaszcza działaczy związkowych. Te przekupstwa działaczy związkowych były bardzo daleko idące, tzn. komuś się otwierało restaurację, komuś dawało się monopol na bony, to wszystko szło w demoralizację a nie we współdecydowanie, nie w dialog, ale w terror i przekupstwo, faktem się stała „pegeeryzacja" Śląska.* Urzędnik prowadzący negocjacje nie zgadzał się na takie ostre wnioski, lecz potwierdził, że działacze związkowi umiejętnie zabiegali o własne interesy: *są w ustawie górniczej zapisy, o które nikt by rządu nie posądził, że np. cztery lata kadencji w związkach zawodowych jest traktowane na takiej samej zasadzie, jak cztery lata pod ziemią. Były bardzo daleko posunięte profity dla samych związkowców, wywalczone nawet poza forum zespołu trójstronnego.*

Z rozmów, które prowadziliśmy w latach 2000-2001 wynikało, że przemysł wydobywczy pozostawał enklawą związków najbardziej oligarchicznych, unikających – na ile to było możliwe – demokratycznych procedur. Lider średniego szczebla jednego ze związków powiedział nam: *o działaczach górniczych myślę jak najgorzej.*

Natomiast sprawą co najmniej dyskusyjną jest twierdzenie, iż ci tradycyjni działacze związkowi byli pod koniec lat 90. i we wczesnych latach 2000. grupą szkodząca sferze ekonomicznej i hamującą racjonalizację gospodarowania na poziomie przedsiębiorstw. Znane są przykłady przedsiębiorstw, w których związki zawodowe miały bardzo silną pozycję i były w stanie skutecznie przeciwstawić się przekształceniom, prywatyzacji itd., jednak liczba takich zachowań związków nie była duża (z badań z lat 1998 i 2000 wynika, że stanowiły one bezwzględny margines).

Dygresja: źródła „pączkowania" związków zawodowych w przedsiębiorstwach

W sektorze przedsiębiorstw państwowych i sprywatyzowanych przeważają zakłady o dwóch związkach, są nimi „Solidarność" oraz związek należący do OPZZ obecnie lub w przeszłości. Zdarza się również, że drugim związkiem jest organizacja powołana wyłącznie dla reprezentacji pracowników danego zakładu. Jakie są przyczyny tego „pączkowania"? Pierwszą jest fakt, że dopiero w 1989 roku mogła odżyć „Solidarność" a w zakładach istniały już zazwyczaj związki OPZZ (w innym miejscu wyjaśniłem, dlaczego związki OPZZ ostały się, mimo lęków ich liderów co do przyszłości tych organizacji, gdy powróci „Solidarność"). Bywało, że powstawał drugi (bądź kolejny) związek, ponieważ związek zorganizowany jako pierwszy okazywał się reprezentacją tylko części załogi. Pozostałe grupy pracownicze tworzyły więc „własny" związek dla zapewnienia sobie „miejsca przy stole". Inną typową przyczyną „pączkowania" związków w przedsiębiorstwie państwowym były względy ambicjonalne: przegrany kandydat na stanowisko przewodniczące związków zakładał własną organizację (taka bywała geneza zakładowych organizacji „Solidarności '80" czy „Sierpnia '80" w przypadku schizmy w „Solidarności"). Ponadto jedną z podawanych przyczyn tworzenia dodatkowych organizacji związkowych była chęć rozbicia „frontu" związkowego przez zarząd. Zarówno od liderów „Solidarności", jak OPZZ słyszeliśmy, że niekiedy powoływane były dodatkowe organizacje z cichej inspiracji zarządów lub dyrekcji, zainteresowanych w pojawieniu się w społecznej przestrzeni przedsiębiorstwa przeciwwagi dla głównych związków. Pracodawca liczył, że w krytycznym momencie sporu ze związkami będzie można wykorzystać w rozgrywce „swojego" lidera.

Spośród wymienionych przyczyn najważniejsza, prowadząca do powstania kilkunastu związków w jednym przedsiębiorstwie, wiązała się z nadciągająca groźbą zwolnień. Ekspert „Solidarności" powiedział o „pączkowaniu" związków: *po co powstają związki? Ano jak powstaje zagrożenie, to każda grupa społeczna usiłuje znaleźć dla siebie obrońcę i każda mówi tak – o nie, tamci to mnie nie będą reprezentowali. I mamy związek zawodowy obrońców czwartego pieca w hucie Katowice.*

2. Związki inercyjne

W większości przedsiębiorstw państwowych, o stabilnej sytuacji ekonomicznej, związki zawodowe traciły aktywność a relacje między nimi a dyrekcjami układały się harmonijnie. Jeden z pracowników regionu „Solidarności" powiedział, że *w starych przedsiębiorstwach, tam gdzie jest stara kadra kierownicza, zwykle są dobre stosunki między związkami a zarządami, dyrekcjami. Dyrektorzy nie walczą ze związkami.*

Obserwowane przedsiębiorstwo jest w pełni podporządkowane dyrektorowi naczelnemu, który pełni tę funkcję od 20 lat. Jest to człowiek ostrożny, przewidujący i pod każdym względem umiarkowany. Zadowala się stosunkowo niewysokimi zarobkami, jeździ – nawet z pewną ostentacją – starym modelem samochodu, prowadzi od lat umiejętną rozgrywkę ze związkami zawodowymi i z prezydium samorządu pracowniczego. W firmie działają dwa związki – „Solidarność" i związek niezależny o proweniencji OPZZ-owskiej.

Ekonomiczna i społeczna sytuacja przedsiębiorstwa

Dyrektor prowadzi przedsiębiorstwo, które ma niezłą sytuację rynkową, produkuje towary, na które jest zmniejszający się, ale jednak stały popyt. Przez cały okres transformacji dyrektor umiejętnie unikał prywatyzacji. Przede wszystkim niespiesznie regulował hipotekę, a więc nie był zbyt atrakcyjny dla kapitału wykupującego przedsiębiorstwa. Uniknął dzięki temu „wrogiego przejęcia". W przeszłości rozważał przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę pracowniczą, jednak zorientował się, że ta forma może być niebezpieczna. Nawet jeżeli zdobyłby odpowiednie środki, 20% funduszu przedsiębiorstwa i funduszu założycielskiego, to miałby kłopoty ze spłatą rat leasingowych[1]. Dyrektor był też nakłaniany przez organ właścicielski, by przekształcił przedsiębiorstwo w spółkę skarbu państwa, „skomercjalizował je". Stworzył w związku z tym stanowisko specjalisty ds.

[1] W przedsiębiorstwie chciano założyć spółkę pracowniczą i przejąć majątek w leasing, jednak dyrektor ekonomiczny wyliczył, że byłoby to możliwe jedynie pod warunkiem przeprowadzenia nielegalnej operacji „samo wykupu" (przeznaczenia na ten cel wpłaty środków z zysku). Mimo, że takie sytuacje zdarzały się w gospodarce, ostrożna dyrekcja omawianej firmy nie zdecydowała się na to.

przekształceń własnościowych, któremu polecił zbadanie sytuacji przedsiębiorstw, które zostały zmienione w spółki Skarbu Państwa. Wyniki tych obserwacji dały negatywne wnioski: nowy status nie przynosi żadnych korzyści, jedynie zwiększa koszty, gdyż powołani do rad nadzorczych urzędnicy państwowi mają duże apetyty, ponadto strategiczne decyzje dotyczące przedsiębiorstwa przechodzą w ręce administracji.

Dyrektor podczas naszych rozmów powtarzał wielokrotnie, że status zarządcy tradycyjnego przedsiębiorstwa państwowego jest najlepszy – dopóki przedsiębiorstwo nie było bankrutem i brak było podstaw do narzucenia mu syndyka, było nietykalne. Obecne regulacje znacznie ograniczają możliwość zachowania niezależności, jednak są sposoby ochronienia się przed niechcianą prywatyzacją. Organ założycielski – faktyczny właściciel – może wystawić fabrykę na sprzedaż, nie pytając dyrekcji o zgodę, jednak dopóki nie zostaną uregulowane sprawy własności gruntu, firma nie ma nabywców. Jak już wspomniałem, zwlekanie z uregulowaniem żmudnych i kosztownych kwestii własnościowych było spowodowane właśnie obawą przed prywatyzacją. Dyrektor z satysfakcją wymienił nazwy wielu okolicznych fabryk, które zostały sprywatyzowane kapitałowo lub przekształcone w spółki pracownicze i wzięte przez nie w leasing. Wszystkie one już nie istniały a załogi tam zatrudnione zostały rozproszone, marzenia członków zarządów spółek pracowniczych, że z czasem wykupią udziały pracownicze i przejmą przedsiębiorstwa na własność, również się rozwiały. Jego fabryka była ostatnią fabryką państwową w bliskiej okolicy.

Z punktu widzenia bieżącego interesu pracowników polityka dyrektora była korzystna, jednak fabryka była niewątpliwym rezyduum gospodarki autorytarnego socjalizmu, nie miała możliwości modernizacji parku maszynowego i zarówno dyrekcja, jak pracownicy mieli poczucie, że zbliża się jej okres schyłkowy. Okolica, w której w przeszłości było kilka fabryk, zmieniła się w ciągu ostatniej dekady. Miejsce okopconych murów i kominów zajęły nowoczesne biurowce, firmy usługowe, niewielkie zakłady produkcyjne i montownie. Większość z tych instytucji i zakładów ma już nowe bądź przebudowane pomieszczenia, świecą szkłem i aluminium, mają kolorowe tynki. Wśród tego zmienionego otoczenia tkwi jeszcze kilka starych kompleksów budynków, w jednym mieści się fabryka. Poza nią widomą pozostałością przeszłości jest już tylko miejska infrastruktura.

W czasie, kiedy prowadziliśmy badania, przedsiębiorstwo nadal produkowało swój wyrób oraz części zamienne. Na rynku pojawiła się już konkurencja, lecz miała wyższe ceny i jej wyroby były mniej trwałe.

Polityka dyrekcji wobec załogi cechowała się zasadą – płaci się niewiele, mniej od średniej, lecz chroni się ludzi przed zwolnieniem, dopuszcza się do nadwyżki liczebności załogi ponad konieczność. Polityka kadrowa kieruje się hasłem – należy utrzymać w firmie tyle osób, ile może pracować. Mimo stałych narzekań na niskie płace, robotnicy zdają sobie sprawę, że dzięki tej polityce nie są z pracy zwalniani. Wiedzą zresztą, że wielkość produkcji spada, niektóre hale pustoszeją.

Jak wynikało z rozmów, dyrektor nauczył się i wiedzę tę przekazał grupie kierującej od lat związkami i samorządem pracowniczym, że należy eliminować „nowinkarzy". Gdy w przeszłości grupa młodych inżynierów aspirowała do rady pracowniczej, gdyż mieli własną koncepcję zmian własnościowych, zdobycia kapitałów na rozwój i modernizację fabryki, dyrektor zmobilizował do zwalczania ich związki zawodowe i ogólne zebranie delegatów samorządu pracowniczego. Paradoksalnie – okazało się, że modernizacja, oznaczająca zadłużenie fabryki, byłaby zapewne dla niej zabójcza i polityka dyrektora pozwoliła przetrwać firmie. Dyrektor – człowiek starszy, lecz przedsiębiorczy i dobrze wykształcony – nauczył się także, iż polityka prowadzona doraźnie, kunktatorsko, z krótkim horyzontem, może dać w naszych warunkach takiemu przedsiębiorstwo, jak zarządzana przez niego fabryka, szansę przetrwania, podczas gdy ambitne reformy w tym przypadku mogłyby się zakończyć likwidacją firmy i rozpuszczeniem dotychczasowej załogi.

O sile pozycji dyrektora w stosunku do rady pracowniczej i związków zawodowych świadczy fakt, że w przedsiębiorstwie nie podpisano zbiorowego układu pracy. Na pytanie, postawione tamtejszym liderom związków i samorządu, o przyczynę braku układu, dostaliśmy odpowiedź, że zapisy kodeksowe im wystarczają a ponadto nie umieli podać żadnego argumentu – układu nie ma i już. Byli oni niewątpliwie zdominowani przez dyrektora, lecz trzeba podkreślić, iż jego władza była legitymizowana. Udało mu się nie dopuścić do likwidacji przedsiębiorstwa, gdy sąsiednie fabryki „poległy". Sądzę także, że ceniono sobie, iż dyrektor nie zniszczył tradycyjnych układów i fabryka, przy wszystkich mankamentach, pozostała ostoją „swojskości".

W fabryce, co oczywiste, pracują w przytłaczającej większości osoby o długim stażu. Jeżeli kogoś zatrudniono w ostatnim okresie, to był to albo „syn marnotrawny", który pracował długo w przeszłości, miał dobrą opinię, opuścił fabrykę na kilka lat, a następnie, zagrożony bezrobociem, wrócił, albo młody pracownik rekomendowany przez któregoś ze starych, liczących się w fabrycznym środowisku, robotników.

Inercyjne związki zawodowe

W latach 1980-81 w fabryce działała „Solidarność" i mniej liczne związki branżowe. Przewodniczącym „Solidarności" był technik z działu kontroli jakości, związki branżowe skupiały się wokół jednego z kierowników wydziału i kilku starszych mistrzów. W latach stanu wojennego nikogo wprawdzie nie internowano, lecz przewodniczący „Solidarności" był pod stałą kontrolą, zarówno służby bezpieczeństwa, jak osób zaangażowanych w związki branżowe. W przedsiębiorstwie zorganizowano związki OPZZ, jednak były one słabe. Po 1989 roku „Solidarność" nie odrodziła się, mimo, że nadal pracowali członkowie dawnej komisji zakładowej, natomiast związki OPZZ wystąpiły z federacji i przekształcono je w związki zakładowe. W ciągu kilku lat stały się one związkami robotników oraz pracowników niższego nadzoru, reprezentującymi produkcyjne wydziały fabryki. Dopiero pod koniec pierwszej połowy lat 90. pracownicy „biurowca" założyli „Solidarność". Do „Solidarności" nie wstąpił jednak jej przewodniczący z lat 80-81, ani żaden, z pracujących do chwili prowadzenia naszych badań, członków dawnej komisji zakładowej.

Poziom uzwiązkowienia jest wysoki (przekracza 50% załogi), do organizacji należą nie tylko szeregowi pracownicy, lecz dość licznie są reprezentowani pracownicy średniego a nawet wyższego szczebla (zastępca kierownika wydziału produkcyjnego). Według kryteriów przyjętych w badaniach z 1998 roku, związki w omawianym przedsiębiorstwie nie podlegały więc marginalizacji.

W trakcie badań jakościowych, rozszerzonych o pewne obserwacje, czynione w innych zakładach tego typu, okazało się, że dostarczany przez statystykę optymistyczny obraz związków zawodowych, działających w tradycyjnych przedsiębiorstwach państwowych, może okazać się przesadzony. Związki zostały zdominowane przez dyrekcję i, co znacznie bardziej niebezpieczne dla ich przyszłości, zmniejszyły swoje wpływy w załodze. Przy wszystkich pretensjach i obawach to dyrektor jest postrzegany, jako reprezentant interesu załogi wobec groźnego otoczenia zewnętrznego, a związki są traktowane jako instytucja bez znaczenia. Ich funkcje ograniczyły się do tradycyjnych form działania. Prowadzą akcję zakupów warzyw na zimę (przez zakładowy, lokalny związek zawodowy) oraz urządzanie wycieczek (w tym górowała urzędnicza „Solidarność", ale wyjazdy autokarem organizował również związek zakładowy). Trasy wycieczek różniły się w sposób symboliczny: urzędnicy należący do „Solidarności" jeżdżą na wycieczki autokarem za granicę (Austria, Czechy, Słowacja, Ukraina), pracownicy szeregowi jeżdżą na wycieczki krótsze i o charakterze pielgrzymkowym (do Lichenia). Dyrekcja stara się wciąż realizować tradycyjne funkcje socjalne (utrzymuje własny, niewielki ośrodek wypoczynkowy nad jeziorem).

„Wasalizacja" liderów związkowych nie wiązała się z dużymi przywilejami. Liderzy korzystali ze stosunkowo drobnych udogodnień, a w zamian dawali gwarancję pokoju społecznego. Ukształtował się w zakładzie zwyczaj udzielania liderom pożyczek na dogodnych warunkach, ilekroć zechcą (byli zawsze na czele listy, której się w zakładzie nie ujawnia), mogli też bez ograniczeń wychodzić dla „załatwiania spraw związkowych". Ponadto dyrektor chętnie zgadzał się zwalniać liderów „Solidarności" na szkolenia (kierownictwo związków zakładowych nie miało gdzie się szkolić i nie odczuwało potrzeby szkolenia).

Zarząd przedsiębiorstwa, zwłaszcza naczelny dyrektor, był zadowolony z funkcjonowania związków. Uważał, po pierwsze, że dobry menedżer może sobie zawsze poradzić z reprezentacją pracowników. Twierdził, że jeżeli dyrektor ma poważne problemy ze związkowcami, to znaczy, że *kiepsko zarządza ludźmi*. Zaznaczył jednak, że dobra współpraca z reprezentantami pracowników wymaga pewnych wyrzeczeń. Kwestią kluczową jest pobieranie przez zarząd niewygórowanych, z punktu widzenia załogi, którą się zarządza, zarobków. W przedsiębiorstwach państwowych, nadal działających zgodnie z ustawami z jesieni 1981 roku, wysokość pensji dyrektora ustala rada pracownicza, co już ogranicza możliwości ich podwyższania. To ograniczenie można obejść, dyrektor nie chce jednak windować swoich płac powyżej granicy, którą sam uznał za wystarczającą. Drugim ważnym warunkiem sukcesu jest stały kontakt ze wszystkimi reprezentan-

tami załogi (obydwoma związkami i prezydium samorządu). Początkowo poszczególne reprezentacje chciały z nim rozmawiać osobno, jednak dyrektor postawił warunek – *rozmawiamy wspólnie*. Powstało więc przy dyrektorze kolegium społeczne, złożone z 6 osób kierujących wszystkimi organizacjami. Ponadto dyrektor kontaktuje się z nimi często i chętnie, solidnie, długo omawia wszystkie kwestie, które mogą spowodować spór, zwłaszcza sprawy podwyżek płac dla specjalistów. Przez długi czas przekonywał, że marketingowiec, od którego zależą zamówienia, musi dostawać więcej niż inżynier konstruktor, bo obecnie jest od tego drugiego bardziej przydatny. Zresztą na liście płac zarobki samego dyrektora nie były, jak powiedział nam jego zastępca, na pierwszym miejscu. To dawało mu solidny argument w tych rozmowach rozmowach. Częste dyskusje z reprezentacją załogi są prowadzone przez dyrektora, jak powiedział nam jeden ze związkowców, *na luzie*. Nie denerwuje się, potrafi spokojnie perswadować, lubi kontakt z ludźmi, do otoczenia ma ciepło ironiczny stosunek. Oczywiście kultywowanie przez dyrektora takiego stylu wymaga czasu, który znacznie trudniej byłoby znaleźć z nowoczesnym przedsiębiorstwie.

Zadaliśmy dyrektorowi pytanie, czy uważa, że związki zawodowe są potrzebne, czy przeciwnie, utrudniają kierowanie firmą. Dyrektor odpowiedział, że związki zdecydowanie ułatwiają mu kierowanie, są bowiem najlepszym źródłem informacji, a także pozwalają sondować nastroje przed podjęciem nowej decyzji, przygotować pracowników do tego, że np. nie dostaną oczekiwanej podwyżki. Nasz rozmówca stwierdził, że gdyby w kierowanym przez niego przedsiębiorstwie nie było związków, to *namawiałby pracowników do ich założenia*.

Poziom identyfikacji szeregowych związkowców z własnymi organizacjami nie był wysoki, przewodniczący organizacji nie cieszyli się wysokim autorytetem. Członkowie związków pełniący funkcje w nadzorze, zapytani, czy podjęliby się przewodniczenia organizacjom, odrzucali tę myśl zdecydowanie.

Czy z tego wynika, że związki mogłyby zniknąć niezauważone ze społecznej przestrzeni przedsiębiorstwa? Na tak sformułowane pytanie odpowiedź byłaby jednak negatywna. Wprawdzie pracownicy nie cenili wysoko związków, wiedzieli, że są one w pełni podporządkowane dyrektorowi, uważali je za instytucje pozbawione samodzielnych wpływów, mimo to nie występowali z nich, godzili się też na płacenie składek (miesięczne

składki stanowiły równowartość paczki papierosów). Jeden z robotników powiedział, że załoga traktuje je jak *stary mebel*, którego się nie wyrzuca, bo być może kiedyś się przyda. Kiedy i do czego – odpowiedź jest jedna – do ochrony przed zwolnieniem; zarówno związkowcy, jak respondenci nie należący do związków, mówili, że nie wierzą, by związki mogły im *w razie czego* naprawdę efektywnie pomóc, jednak, na wszelki wypadek, nie chcą się pozbywać tej instytucji.

3. Związki kooperacyjne

Gdy część przedsiębiorstw państwowych ma związki inercyjne, inne mają organizacje aktywne i kooperujące. Takie związki są też obecne w niektórych przedsiębiorstwach sprywatyzowanych.

Wybrane do badań przedsiębiorstwo przemysłu metalowego ma bogatą historię, która jest dobrze opisana w literaturze. Zdecydowaliśmy się na przeprowadzenie badań w nim właśnie, gdyż gra ono szczególnie ważną rolę w polskich stosunkach przemysłowych (opracowane tam regulacje okazały się pod wieloma względami wzorcowe). Zarówno zbiorowy układ pracy, jak pakiet socjalny oraz uzgodnienie w sprawie zwolnień grupowych, stały się dokumentami, na których wzorowały się związki zawodowe w wielu polskich przedsiębiorstwach z ich branży. Z prośbą o udostępnienie tych dokumentów zwracały się zarówno inne zakładowe komisje „Solidarności" oraz nawet związki należące do OPZZ. Jeszcze jeden wzgląd spowodował, że postanowiliśmy przeprowadzić rozmowy właśnie w tej fabryce. W przedsiębiorstwie tym realizowano ambitny plan zwolnień grupowych, które odbywały się bez większych konfliktów, dzięki temu, że związki nie tylko współpracowały z zarządem, ale także były aktywne. To zapewne, uchroniło przedsiębiorstwo od pojawienia się związków zorganizowanych *ad hoc* (takich, o których pisałem w rozdziale poświęconym Konfederacji Pracy OPZZ).

Ekonomiczna i społeczna sytuacja przedsiębiorstwa

Fabryka została sprzedana zagranicznemu koncernowi po dłuższych negocjacjach. Do przetargu przystąpiło kilka dużych firm zagranicznych,

jednak stawiały one warunek, że kupią tylko wydzieloną część przedsiębiorstwa, która produkuje interesujący ich produkt, natomiast nie są zainteresowani dużo większą, pozostałą częścią przedsiębiorstwa. We wczesnych latach 90. taka propozycja była nie do przyjęcia, zwłaszcza, iż ów pozostały balast musiałby zostać zlikwidowany, co oznaczałoby zwolnienia z pracy licznej grupy robotników. Po pewnym czasie pojawił się kontrahent, który był gotów przejąć przedsiębiorstwo „z całym bogactwem inwentarza", a także podpisać pakiet socjalny, gwarantujący pełne zatrudnienie przez trzy lata. Ponadto deklarował, że będzie dążył do utrzymania zatrudnienia, także w okresie późniejszym. Sprzedaż fabryki wywoływała kontrowersje, gdyż firma kupująca nie angażowała własnych środków, lecz korzystała z kredytów. Rodziło to obawy, że może nie utrzymać się na rynku.

Przez pierwsze lata firma funkcjonowała dobrze, miała niezłe wyniki finansowe, jednak kryzysy, które pojawiły się pod koniec lat 90. wykazały kruchość ekonomicznych podstaw. Aby ratować produkcję w kraju macierzystym zaczęła przerzucać koszty kryzysu na swoją polska filię, polska fabryka zaczęła mieć coraz większe kłopoty ze zbytem i przed zarządem stanęła konieczność przeprowadzenia drastycznych zwolnień grupowych. W czasie, gdy prowadziliśmy naszą obserwację, przygotowywano listy zwolnień.

Związki zawodowe na niepogodę

W fabryce działały cztery związki zawodowe, przy tym dwa czołowe „Solidarność" i OPZZ miały bogatą historię. W fabryce działał w latach 80. znany ze swej aktywności samorząd pracowniczy, który był kierowany przez członków podziemnej komisji zakładowej „Solidarności". Od 1989 roku w fabryce odżyła silna „Solidarność", która przyciągnęła wyższy odsetek pracowników, niż związki OPZZ.

W trakcie prywatyzacji związkowcy zdecydowanie poparli kontrahenta gwarantującego załodze pełne zatrudnienie i 3 letnie kontrakty. Nowy nabywca ułożył sobie bardzo dobrze stosunki ze wszystkimi związkami. Przede wszystkim zgodził się na wszystkie postulaty związków zawodowych, dotyczące lokali, korzystania z telefonów, kserokopiarek itd.[2]. Utrzymał cała dotychczasową bazę socjalną oraz zgodził się na wypłacanie etatowym pracownikom związków stosunkowo wysokich pensji[3]. Gdy jeden ze związków współorganizował spartakiadę, właściciel ufundował kosztowne nagrody itd. Zostały więc stworzone podstawy do współpracy.

[2] Odpowiedni paragraf Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy głosił, że „Pracodawca zapewnia bezpłatnie Zakładowym Organizacjom Związkowym odpowiednie warunki techniczno-lokalowe do prowadzenia działalności, w szczególności dotyczy to: 1) etatowej obsługi administracyjno-biurowej, 2) wyposażenia pomieszczenia w sprzęt biurowy, 3) telefony i faxy, 4) sprzętu informatycznego oraz środków transportu".

Opisany stan rzeczy mógłby sugerować, że związki zostaną szybko zwasalizowane przez właściciela. Tak się jednak nie stało (o ile przeprowadzona obserwacja dostarczyła pełnej wiedzy w tej, dość drażliwej, kwestii). Pytanie, na które szukaliśmy odpowiedzi brzmiało: jakie czynniki spowodowały, że w tej fabryce stopień instytucjonalizacji konfliktu osiągnął wysoki poziom, a zakładowe organizacje związkowe stanowiły wzór dla wielu innych lokalnych związków zawodowych? Odpowiedź zawiera kilka elementów, z których kluczowe wydają się dwa: profesjonalna elita związkowa oraz zintegrowane działanie wszystkich czterech działających tam organizacji związkowych. Przede wszystkim liderzy obydwu związków nie byli „ludźmi nowymi". Już w latach 80. uczestniczyli w pracach samorządu załogi i przeszli tam dobrą szkołę rozumienia mechanizmów rządzących dużym przedsiębiorstwem, a także zdobyli wiedzę na temat nowoczesnej organizacji produkcji w tego typu zakładach metalowych, jak ich przedsiębiorstwo. Jak jeden z nich powiedział, nauczyli się wówczas dostatecznie dużo *praktycznej ekonomii*, by umieć ważyć racje gospodarcze. W procesie ich edukacji dużą zasługę miał ówczesny dyrektor przedsiębiorstwa (jeszcze państwowego), który wiedząc, że zbliża się prywatyzacja – co więcej, że jest ona konieczna i trzeba ją będzie przeprowadzić w niedługim czasie – przygotował do tego zadania liderów zakładowych związków zawodowych. Zorganizował szereg dobrze przygotowanych wyjazdów zagranicznych do związków zawodowych w dużych fabrykach metalowych w Europie Zachodniej. Pokazano im tam rozwiązania stosowane w różnych krajach i w różnych koncernach. Zdobyli dzięki temu wiedzę o tym, jak powinna być zorganizowana praca w nowoczesnym przedsiębiorstwie oraz zorientowali się, jak duży jest dystans między ich przedsiębiorstwem a firmami zachodnimi. Można uznać, że te dwa

[3] W Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy zapisano np., że przewodniczący związków zawodowych otrzymuje od 3,5 do 5,0 krotności średniego wynagrodzenia z poprzedniego kwartału.

czynniki: uczestnictwo w pracach samorządu oraz poznanie sytuacji w przemyśle zachodnim dały naszym liderom związkowym solidną podstawę do podjęcia partnerskich stosunków z późniejszym właścicielem.

Kolejnym ważnym czynnikiem, ułatwiającym instytucjonalizację stosunków pracy, było nawiązanie bliskiej współpracy wszystkich związków działających w przedsiębiorstwie. Podczas naszych rozmów głównym przedmiotem krytycznych uwag, zarówno zakładowych liderów OPZZ jak liderów „Solidarności" był fakt, ze w kilku dużych polskich przedsiębiorstwach ich branży istniał otwarty konflikt między różnymi związkami: *to jest chore, to skandaliczna sprawa*. Przewodniczący komisji zakładowej „Solidarności" przyjął spiskową wersję wydarzeń i stwierdził, że prawdopodobnie takie sytuacje są prowokowane przez pracodawców, którzy następnie w różny sposób mogą korzystać z konfliktów. Z lekceważeniem mówił o zwyczajach częstych w *południowej Polsce*, gdzie w dużych przedsiębiorstwach istnieje wiele związków, które stale się ze sobą kłócą: *wystarczy, że jak jest te 10 związków, dyrekcja kupi 2 i już po sprawie*. Oczywiście sytuacja zmienia się po ostatnich nowelizacjach prawa związkowego, narzucających zasadę reprezentatywności organizacji związkowych.

W fabryce z inicjatywy „Solidarności", podjętej natychmiast przez OPZZ, utworzono wspólną komisję wszystkich związków, która podczas negocjacji z zarządem mówiła jednym głosem. Ważne było to, że istniejące głębokie różnice polityczne i ideologiczne między „Solidarnością" a OPZZ pozostawały *poza murami fabryki*. Ta symbioza w różnorodności była bardzo wyraźna. W dużym, wielopokojowym lokalu związku OPZZ miało się wrażenie ciągłości czasu: w sali konferencyjnej zawieszono w gablotach wszystkie sztandary związkowe, począwszy od tych z okresu planu 6. letniego. W osobnej gablocie ustawiono honorowe prezenty – puchary, rzeźby w węglu kamiennym, ważniejsze dyplomy itd. Na pytające spojrzenie lider OPZZ odpowiedział, że on sam w latach 1980-81 był związany z „Solidarnością", jest jednak od wielu lat przewodniczącym związku OPZZ i ceni sobie historię fabryki, której symbolami są te właśnie sztandary i pamiątki. Z kolei w lokalu „Solidarności" wystrój był zdecydowanie bardziej prosty, natomiast wszędzie nad drzwiami wisiały krzyże. Muszę też dodać, że nietrudno było sprowokować obydwu liderów, by usłyszeć drobne uszczypliwe uwagi pod adresem konkurencyjnego związku. Jednocześnie obydwaj oni byli nastawieni zdecydowanie „ekumenicznie",

traktowali wspólne działanie i wspólnie opracowywane dokumenty jako przyczynę sukcesu.

Pomijam w tym miejscu efekty wspólnych poczynań związków, które dawały liderom szczególną satysfakcję (Pakiet Socjalny, Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy), a także kilkuletnią sumienną pracę na rzecz załogi. Należy zaznaczyć, że nie dopuszczono do proponowanych przez zarząd zamian rytmu pracy, które byłyby uciążliwe dla robotników, dbano by przedsiębiorstwo wypełniało swoje funkcje socjalne itd. Ta działalność była przez pracowników doceniana, chociaż jednocześnie krytykowano wysokie płace, otrzymywane przez liderów (pogłoski, z którymi ja się spotkałem, były zresztą przesadzone).

Sprawdzianem dla związków był czas zwolnień grupowych, z pewnością niezbędnych. Ważne było to, że pracownicy zdawali sobie sprawę, iż zwolnienia są rzeczywiście nieuniknione, sami odczuwali obniżanie się popytu na ich produkcję. Związki zawodowe znalazły formułę instytucjonalizacji swego udziału w zwolnieniach. Jak nam podkreślano, związki chciały uniknąć posądzeń o uczestniczenie w sporządzaniu list zwalnianych, jednak musiały i chciały skorzystać z uprawnień wywalczonych w Zakładowym Układzie Zbiorowym. W tym celu podpisały, po długotrwałych negocjacjach, uzgodnienie w sprawie zwolnień grupowych w przedsiębiorstwie. Należy wspomnieć o pracy włożonej wspólnie z zarządem i z lokalnymi władzami samorządowymi, by dla dużej grupy zwalnianych pracowników dać odprawy oraz znaleźć nowe miejsca pracy. W tym celu nie ograniczono się wyłącznie do wynajęcia prywatnej firmy poszukującej ofert pracy, lecz wykorzystywano różnorodne kontakty z przedstawicielami władz, by opuszczający pracę, poza sporymi odprawami, mieli szansę znaleźć zatrudnienie.

Na marginesie trzeba zaznaczyć wpływ zwolnień grupowych, uregulowanych przez związki zawodowe, na segmentację rynku pracy. Oto w uzgodnieniu, podjętym wspólnie przez wszystkie związki i dyrekcję występuje kategoria osób „zrzeszonych i reprezentowanych przez Organizacje Związkowe", które zostają zamieszczone na listach przygotowanych przez związki zawodowe i dostarczonych dyrekcji przed przygotowaniem list kandydatów do zwolnień[4]. Ochronę uzyskują zwłaszcza te osoby za-

[4] Tekst tego uzgodnienia w sprawie zwolnień grupowych stał się wzorcem dla innych przedsiębiorstw i, jak wynikało z rozmów, był dość szeroko rozpowszechniany.

mieszczone na listach, które są jedynymi żywicielami rodzin (wyklucza się z tej kategorii chłopo-robotników) a także mają 30. staż pracy. Zwolnienie kogoś, spełniającego warunki i jednocześnie zamieszczonego na liście, wymaga zgody zawiązku zawodowego. Przewodniczący największego związku (w omawianej fabryce jest to „Solidarność") powiedział: *jest taki zapis, że mamy listy przekazać. Ja nie kryję, po to jestem – i to samo robi przewodniczący związku OPZZ. Robimy wszystko, żeby członków związków bronić. Po to jesteśmy. Ja nazywam to tak: jesteśmy instytucją ubezpieczalni, ktoś płaci składki na PZU czy na inne i później wymaga i tu nie ma co się dziwić. Zresztą inaczej po co* (zapisywał by się) *do związku. Dziwne jest, że ludzie zatracili poczucie, że to jest jasne – tak jak ubezpieczają się w różnych firmach, filarach, a* (członkostwo w związkach) *to jest jeszcze jeden ZUS. Tu sporo ludzi przychodzi do nas teraz,* (podczas sporządzania list zwalnianych) *niektórzy nie są członkami związku. Pierwsze pytanie jest: czy jesteś członkiem związku? Jest zaskoczenie – no to ja bym się chciał zapisać teraz – no to są ciężkie rozmowy.*

4. Zakończenie: stereotyp a rzeczywistość

Względne liczebności przedstawionych trzech typów organizacji związkowych różnią się istotnie. Z cytowanych badań wynika, że najrzadziej pojawia się typ konfrontacyjny, związany z tymi działami gospodarki, które w największym stopniu dotyka redukcja zatrudnienia. Ze względu na dawną pozycję tych branż, na polityczną rolę tamtejszych liderów związkowych, dużą zdolność mobilizacji pracowników itd., branże te były w stanie uzyskać stosunkowo wysokie odprawy. Ponadto samo państwo – stosunkowo słabe i nie prowadzące długofalowej polityki społecznej – doprowadziło do spontanicznego pojawienia się w pierwszej połowie lat 90. pluralistycznego systemu stosunków przemysłowych, polegającego na walce o wysokie odprawy. Pracownicy szybko nauczyli się, że te grupy robotnicze, które są w stanie realnie zagrozić władzom państwowym, mogą uzyskać wysokie odprawy czy uchronić (jak się okazało, czasowo) swój zakład pracy przed prywatyzacją. Natomiast te grupy, które zdają się na dobrą wolę państwa – przegrywają. Górnicy z Wałbrzycha przegrali, z Górnego Śląska – wygrali. Nie ma podstaw do zarzucania kolejnym elitom rządzącym makiawelizmu, należałoby raczej mówić o indolencji: „kołdra" okazała się zbyt „krótka", by okryć wszystkich, walkę o nią pozostawiono więc samym zainteresowanym.

Ten efekt walki o swoje interesy okazał się na tyle społecznie widoczny, że trwale ukształtował obraz związków zawodowych, w postaci ich negatywnego stereotypu. W początkach lat 90. związki konfrontacyjne były stosunkowo liczne, jednak i wówczas nie dominowały (świadczą o tym badania z 1993 roku [Gardawski, Gilejko, Żukowski 1994]). Pod koniec lat 90. stały się rzadkie, ustępując związkom kooperacyjnym i inercyjnym. Nie wpłynęło to jednak na stereotyp. Gdy się rozmawia z ekonomistami o związkach zawodowych, obraz jest jednoznaczny a sądy zawierają wielki kwantyfikator. Oto wypowiedź tego rodzaju, zanotowana przez nas w 2001 roku: *przyczyną przeważającej liczby nieudanych restrukturyzacji jest destrukcyjne działanie związków zawodowych. Po pierwsze, związki zawodowe na ogół nie akceptują sensu restrukturyzacji. Druga rzecz: tych członków zarządu, którzy są za restrukturyzacją, związki starają się wyrzucić z firm. Wywierają presję na rady nadzorcze, na właścicieli. Jeżeli uda się im zmienić prezesa, to koniec z restrukturyzacją. Element trzeci to eskalacja roszczeń między przywódcami związków. Związki zawodowe są roszczeniowe, nie uwzględniają w ogóle realiów ekonomicznych i to prowadzi do tego, że firmy są likwidowane.* Gdy poprosiłem o przykłady, okazało się, że krytyk miał na myśli jedną dużą firmę, w której aktualnie przeprowadza się zwolnienia grupowe, a nie ma w niej wynegocjowanego pakietu osłonowego, ponadto trzy znane przedsiębiorstwa, w których związki rzeczywiście odegrały destrukcyjną rolę w pierwszej połowie lat 90. Te przykłady rzutowały na cały obraz związków i mój rozmówca nie chciał słyszeć, że związki z reguły są inne, że poszukują nowych rozwiązań.

Wnioski

Główne zadanie postawione w trakcie badań prowadzonych w latach 2000-2001 polegało na wykryciu reakcji związków zawodowych na proces erozji i marginalizacji.

Z danych statystycznych, zgromadzonych w lipcu 2001 roku wynikało, że procesy zanikania związków nadal postępują. Po pierwsze, jedynie w tradycyjnych przedsiębiorstwach państwowych (tzn. posiadających samorządy pracownicze) związki zawodowe są liczne i grupują nie tylko pracowników o niskim, ale także o wyższym statusie. Natomiast państwowe przedsiębiorstwa skomercjalizowane (przekształcone w spółki prawa handlowego), a tym bardziej sprywatyzowane, stają się mniej przychylne związkom: organizacje są nieco mniej liczne, nie należą do nich pracownicy o wyższym statusie. W nowo zakładanych przedsiębiorstwach prywatnych związki są rzadkością.

Cytowane dane wpisują się w trend spadku „uzwiązkowienia", notowany od początku lat 90. Z reprezentacyjnych badań ludności wynikało, że w 1991 roku do związków zawodowych należało 19% a w 1997 – 12% a po następnych czterech latach już tylko 7,0% dorosłych mieszkańców Polski. Zasięg związkowców wśród ogółu pracowników najemnych wynosił w 1999 roku 20%, w lipcu 2001 było ich 18,5%.

Wśród osób zatrudnionych dominuje pogląd, że nie ma żadnego skutecznego sposobu obrony interesów pracowniczych w kraju. Istnienie związków lub ich nieobecność w przedsiębiorstwie zatrudniającym respondenta nie wpływa na poziom alienacji. Porównując rozkłady odpowiedzi na pytanie o poczucie reprezentacji grupowego interesu z odpowiedziami z pierwszej połowy lat 90. widać, że ogólny poziom pesymizmu jest obecnie wyższy, niż był poprzednio. Także niższy odsetek związkowców widzi w swych własnych organizacjach dobrego reprezentanta tego interesu. Jednocześnie w badaniach z lipca 2001 roku zanotowaliśmy wyjątkowo wysoki poziom życzeń, by rola związków w społeczeństwie uległa zwiększeniu.

Można powiedzieć, że współwystępują dwa trendy: obniżający się poziom uczestnictwa w związkach, rosnący krytycyzm wobec aktualnej działalności związków w kraju i przedsiębiorstwie, rosnące poczucie braku

reprezentacji interesów, zwłaszcza u członków „Solidarności" a jednocześnie chęć nadania związkom zawodowym większej władzy. Wydaje się, że związki wbudowują się w tradycyjny stereotyp instytucji społecznej, która w swojej aktualnej postaci nie wypełnia w dostatecznym stopniu roli reprezentacji interesów i ochrony pracowników, jednak nie płynie z tego propozycja likwidatorska, lecz oczekiwania na ich sanację.

Z analizy danych z badań, przeprowadzonych w latach 1996 – 2001 wynika, że w Polsce zdecydowanie przeważają związki inercyjne i kooperacyjne, zdominowane przez dyrekcje i zarządy, natomiast związki konfrontacyjne, zwłaszcza roszczeniowe, destrukcyjne, są w zdecydowanej mniejszości. Trzeba jednak pamiętać, że ta mniejszość jest skoncentrowana w schyłkowych a także w strategicznych działach gospodarki i w przedsiębiorstwach należących do państwa. W tych sektorach dokonuje się bardzo bolesny proces zwalniania ludzi z pracy, a dzieje się to często w regionach naznaczonych monokulturą schyłkowych przemysłów. Partnerzy społeczni – rząd, organizacje pracodawców i związki zawodowe – wchodzą w skomplikowane relacje kooperacji i konfliktów, korzystają zarówno z rozwiązań korporacjonistycznych jak i odwołują się do pluralistycznej gry interesów, a nawet destrukcyjnych roszczeń. Stosunkowo często zawiązywane są defensywne koalicje między zarządami i liderami związkowymi, czy między liderami związkowymi a politycznymi grupami interesów. Pojawiają się patologie, zwłaszcza w przemyśle wydobywczym. Grupy zawodowe, zagrożone zwolnieniami, starają się znaleźć ochronę. W rezultacie związki rozwijają się przez „pączkowanie" i dochodzi do sytuacji „chorych", gdy w jednym przedsiębiorstwie działa 15 czy 17 odrębnych organizacji związkowych.

Trzeba jednak pamiętać, że konfrontacyjne i roszczeniowe organizacje związkowe stanowią obecnie wyraźną mniejszość w polskim ruchu zawodowym. Nie ma danych, dostatecznie reprezentatywnych, dla całej gospodarki, ale z różnych pomiarów, zacytowanych w drugiej części pracy, wynika, że ich względna liczba oscyluje od około 2% (jeżeli mierzyć strajkami) do około 10% (jeżeli mierzyć informacjami o konfliktach). Nie jest to wiele, chociaż trzeba wiedzieć, że niewielki zasięg konfliktów jest osiągnięty za cenę „pakietów osłonowych", wysokich odpraw itd. Można sobie łatwo wyobrazić erupcję zachowań konfrontacyjnych i roszczeniowych, która nastąpiłaby, gdyby nie podjęto kosztownego programu osłon socjalnych, zwłaszcza w okręgach o bankrutującej monokulturze przemysłowej i wielkoprzemysłowej klasie robotniczej.

Sądzę, że ostrożnie szacując, co najmniej 80% polskich przedsiębiorstw „uzwiązkowionych" ma związki umiarkowane. W przedsiębiorstwach działają przeciętnie tylko dwa związki, nie są one ze sobą skłócone, są przy tym często albo inercyjne (mało aktywne i zdominowane przez dyrekcje/zarządy) albo kooperacyjne. Te ostatnie działają we współpracy ze sobą i z dyrekcjami/zarządami, wspólnie opracowują układy zbiorowe a nawet potrafią rozwiązywać złożone sytuacje, gdy pojawia się konieczność przeprowadzania w przedsiębiorstwach zwolnień grupowych. Ważne jest także, iż liderzy związków kooperacyjnych mają poczucie dystansu wobec działaczy związków konfrontacyjnych, roszczeniowych i destrukcyjnych.

Obserwacje i przeprowadzone wywiady pokazują kilka nowych zjawisk. Przede wszystkim zwraca uwagę duża różnorodność form organizacyjnych, orientacji ideologicznych, oczekiwań cechujących podmioty związkowe (federacje, regiony, działy komisji krajowej, organizacje szczebla zakładowego). Widać to szczególnie wyraźnie, gdy zestawia się tę empiryczną wielobarwność z potoczą wiedzą o związkach zawodowych, a zwłaszcza z treścią negatywnego stereotypu związków.

Najbardziej interesujące w aspekcie przeciwstawiania się erozji i marginalizacji były prace Działu Rozwoju Związku Komisji Krajowej „Solidarności" i Konfederacji Pracy OPZZ. Ogólnie ujmując, obydwie te instytucje chcą zmienić priorytety związkowe: w miejsce usług dla dotychczasowych członków i zakładowych organizacji, stawiają na przyciąganie do związków nowych członków i tworzenie nowych organizacji zakładowych. Starałem się w miarę szczegółowo opisać zarówno specyfikę tych instytucji, jak i dzielące je różnice.

W „Solidarności" mieliśmy do czynienia z organizacją wzorowaną na amerykańskim modelu, której liderzy popierali pluralistyczny system stosunków przemysłowych, gospodarkę rynkową (może nawet idealizując ją), akceptowali „kulturę konkurencji". Związki zawodowe w tym modelu grać mają rolę rynkowego reprezentanta pracy, który jest zainteresowany w rozwoju ekonomicznym całego kraju a więc unika działalności w schyłkowych branżach gospodarki, godzi się, że pewne grupy zawodowe muszą przegrać itd.

W drugiej centrali spotykamy Konfederację Pracy OPZZ, organizację socjalistyczną, w klasycznym tego słowa rozumieniu. Jej liderzy mocno akcentują nieredukowalny konflikt między kapitałem a pracą, nie godzą się na poświęcanie – w imię przyszłego prosperity kraju – jakiejkolwiek grupy pracowniczej i otwierają drzwi przed każdym porzuconym, przegrywającym (wchodząc niekiedy w konflikt z innymi związkami OPZZ, chroniącymi wyselekcjonowane grupy pracownicze).

W pracy przedstawiono także kilka innych instytucji związkowych, które poszukiwały wyjścia z sytuacji kryzysowej. Ważne okazały się prace nad nowym modelem związków. Planuje się nad nowe rozwiązania, niektóre projekty są już wprowadzane. W Związku Zawodowym „Budowlanych" OPZZ, który traci szybko związkowców ze względu na prywatyzację branży i dekoncentrację przedsiębiorstw, prowadzi się intensywne prace nad nowym modelem związków, nawiązującym do rozwiązań skandynawskich i przypominającym polskie rozwiązania przedwojenne. Celem jest wyprowadzenie związków z zakładu pracy i przeniesienie ich działalności do instancji terenowych. Inną propozycją jest rezygnacja ze związków masowych na rzecz kadrowych, których pracownicy i działacze byliby przede wszystkim solidnie wykwalifikowanymi negocjatorami układów zbiorowych pracy. Uwagę zwraca dążenie „Solidarności" do tworzenia profesjonalnych kadr związkowych, prowadzenie systematycznych szkoleń oraz pomoc komisjom zakładowym w negocjacjach z zarządami przedsiębiorstw. W OPZZ głoszona jest idea powołania związkowego instytutu badawczego (lub nawet związkowej wyższej uczelni), który miałby służyć wszystkim centralom.

Wielu naszych rozmówców podkreślało konieczność solidnej edukacji liderów szczebla zakładowego (i wyższych) a w wypowiedziach niektórych, zwłaszcza działających w OPZZ, towarzyszył temu postulat stworzenia mechanizmu silniejszego kontrolowania związków zakładowych przez wyższe ogniwa łańcucha organizacyjnego. Sami liderzy związkowi szczebla regionu czy federacji podawali przykłady niekompetencji i wynikającej z niej szkodliwości działań pewnej części liderów zakładowych. W, trudnym do przecenienia, wątku edukacyjnym pojawił się postulat, wypowiedziany niezależnie przez lidera regionu „Solidarności" i przewodniczącego jednej z federacji OPZZ, iż kształcenie działaczy związkowych powinno być obowiązkiem państwa. Edukowanie profesjonalnych kadr

związkowych jest, ich zdaniem, szansą na porządkowanie stosunków pracy a także na utworzenie struktury wzmacniającej „obywatelskość" polskiego społeczeństwa. Dla większości związkowców wzorem pod tym względem były Niemcy, Austria, kraje skandynawskie, zwłaszcza Dania. Nawet zwolennicy modelu pluralistycznego i AFL-CIO uważali, że prace edukacyjne powinny być przynajmniej wspomagane przez państwo. Sądzę, że dobrym argumentem, przemawiającym za tą propozycją, jest kooperacyjne zachowanie wielu tych liderów związkowych, którzy w przeszłości przez dłuższy czas działali w prezydiach samorządów pracowniczych i byli kształceni przez zarządy przedsiębiorstw. Było tak w opisanym w części czwartej przykładzie związków kooperujących, taką przeszłość organizacyjną mieli niektórzy, najbardziej znani, związkowi negocjatorzy branżowych umów zbiorowych.

W przeprowadzonych rozmowach ujawnił się znaczny krytycyzm liderów związkowych wobec miejsca, jakie dotychczas związki zajmowały w polityce. Nasi rozmówcy podkreślali, że związki zawodowe – przede wszystkim „Solidarność", ale także OPZZ – zostały bezpośrednio włączone w politykę i przyniosło to im więcej strat niż korzyści. Uczestnictwo w polityce dało pewne sukcesy, w postaci osiągnięcia korzystnego kodeksu pracy oraz osłon socjalnych w branżach o największym poziomie zwolnień (górnictwo, hutnictwo), jednak, zdaniem samych związkowców, zarówno z „Solidarności" jak z OPZZ, udział w polityce istotnie osłabił realne wpływy, ograniczył możliwości walki o interesy pracownicze. W połowie 2001 roku powracał temat konieczności ustanowienia nowego typu relacji między ruchem związkowym a partiami politycznymi, parlamentem i rządem: w miejsce bezpośredniego uczestnictwa w koalicjach rządzących i przyjmowania części odpowiedzialności za decyzje rządów – kontrakt dwóch niezależnych stron i/lub przyjęcie modelu korporacjonistycznego. Być może, w przyszłości „Solidarność" będzie preferowała pluralistyczny system stosunków przemysłowych, zakładający grę i pewne formy konfrontacji, podczas gdy związki OPZZ będą popierały instytucje trójstronne, odpowiadające systemowi korporacjonistycznemu. W każdym razie decyzje wychodzenia z koalicji rządzących z pewnością skomplikują relacje między rządami a związkami zawodowymi.

Kwestia, którą należy poruszyć, to sama potrzeba istnienia związków. Część naszych rozmówców – przede wszystkim przedstawicieli pracodaw-

ców, ale także związkowców, wypowiadała zdanie, że gdyby zarządy przedsiębiorstw solidnie dbały o pracowników, to związki byłyby zbędne. Okazywało się jednak, że bez związków trudno o długotrwałe troszczenie się o pracowników. Pozwolę sobie na analogię z wyświechtanym powiedzenie Churchilla, że demokracja jest ustrojem o mnóstwie mankamentów, lecz on nie znał lepszego. W polskich obecnych warunkach związki często nie spełniają oczekiwań, lecz ich brak, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach prywatnych (takich jak sieci hipermarketów czy wielozakładowe koncerny spożywcze), powoduje staczanie się stosunków pracy w koleiny stylu autokratycznego, przyzwalnie, by nadzorcy pracy nie liczyli się z szeregowymi pracownikami itd. Oczywiście nie wszyscy tak się zachowują, jednak z rozmów, jakie przeprowadziłem, wynika, że dopiero „zimny powiew" ryzyka pojawienia się związków powoduje, iż zaczyna się rzetelnie traktować pracowników. Związki zawodowe mają wiele niedostatków, zwłaszcza, gdy kierują nimi ludzie przypadkowi, niedouczeni, traktujący swoje role instrumentalnie i nie poddani kontroli, jednak nie sądzę, by w dzisiejszych polskich warunkach, bez obecności związków, można było trwale cywilizować stosunki pracy.

Obecne związki zawodowe mają wiele ułomności i jestem daleki od ich idealizowania. Niekorzystne zjawiska potęguje fakt uruchamiania przez wielu pracodawców mechanizmu samo spełniającego się proroctwa, powodującego, że liderem zakładowym staje się niedouczony pieniacz, podatny na korumpowanie. Stoimy jednak przed alternatywą, której pierwszym członem jest przyzwolenie na zanikanie zinstytucjonalizowanej reprezentacji interesów pracowniczych i co za tym idzie, na deregulację stosunków pracy. W aktualnych polskich warunkach grozi to, moim zdaniem, pojawieniem się wyalienowanej, podatnej na anomię klasy pracowniczej, pozbawionej organizacji, z którymi mogłaby się identyfikować. Niestety wiele wskazuje, że te procesy mogą następować. Drugim członem tej alternatywy jest podjęcie przez elitę polityczną trudnego zadania wspierania związków, pomagania w ich reformowaniu, w edukowaniu liderów a zarazem przyjęcie przez związki postawy odpowiedzialnej, takiej, jaka cechowała niektóre związki zawodowe Europy Zachodniej w czasach kryzysu. W tym nurcie znajduje się też tworzenie solidnych ram współpracy rządu, pracodawców i związków zawodowych w komisjach trójstronnych. Powtórzę raz jeszcze: jest to droga trudna, obawiam się, że zbyt trudna dla

naszych elit politycznych, gospodarczych, a także związkowych, jednak warto taką próbę podjąć w imię stabilizacji społecznej. Uważam także, za Grzegorzem Kołodką, iż rozwój gospodarczy wymaga instytucjonalnej osłony i wcale nie jest sprzeczny z solidaryzmem społecznym, hamowaniem nadmiernego wzrostu dystansów międzygrupowych, budowaniem kompromisów między pracą a kapitałem.

Uważam więc, że związki zawodowe są potrzebne naszemu społeczeństwu. Zarazem jednak chcę podkreślić to, co wynika z przedstawionych w pracy analiz. Związki zawodowe to instytucja bardzo zróżnicowana, która w swoich stupięćdziesięcioletnich dziejach wytworzyła wiele form głęboko odmiennych. Związki kształtowały się zgodnie z imperatywami narzucanymi przez organizację produkcji i technologię, systemy gospodarcze i polityczne. Obecnie niektóre nasze związki noszą cechy anachroniczne, przystosowane do socjalistycznego „żelaznego fordyzmu". Przeprowadzone badania wskazują jednak, że przynajmniej część elity polskich związków zawodowych ma poczucie kryzysu tożsamości i poszukuje nowych rozwiązań. Warto dodać, że takie poszukiwania nowych form stowarzyszeń o charakterze związkowym, niekiedy przypominających dawne brytyjskie związki „cechowe", spotkać można także w kręgach zdecydowanych przeciwników związków[1]. Jakie będą te rozwiązania zależy – w pewnym przynajmniej stopniu – od zachowań elity politycznej, które mogą być zorientowane na współpracę i ustępstwa, albo prowadzić pozorny dialog i w rzeczywistości nie godzić się na kompromisy. Niezależnie jednak od klimatu politycznego, same związki zawodowe coraz częściej odchodzą od modelu związków „fordowskich" i szukają nowych form reprezentacji interesu pracowniczego, które odpowiadać będą nowym, bardziej elastycznym mechanizmom ekonomicznym.

[1] Podczas jednaj z dyskusji, jakie miałem okazję prowadzić z grupą dyrektorów i kierowników ds. personalnych, okazało się, że byli oni krytyczni wobec związków zawodowych, natomiast sami odczuwali brak stowarzyszenia zawodowego, które pełniłoby funkcję związkowe (dbanie o standardy moralne i profesjonalne zawodu, zwalczające nierzetelną konkurencję między członkami, piętnujące nierzetelne zarządy firm, w których wymaga się od dyrektorów personalnych zachowań moralnie nagannych itd.). Zgodnie z preferencjami rozmówców takie stowarzyszenie powinno być organizacją ogólnokrajową. Moim rozmówcom „związki zawodowe" kojarzyły się wyłącznie z organizacjami typu „fordowskiego" – oligarchicznymi, a ponadto konfrontacyjnymi, roszczeniowymi itd.

Źródła negatywnego stereotypu związków zawodowych

Na zakończenie chcę powrócić do stereotypu związków zawodowych. Jeżeli stereotyp traktuje się jako pojęcie neutralne, nieuniknione w postrzeganiu otaczającego nas świata, to będzie on oznaczał „uproszczony obraz przedmiotów, sytuacji, sposobów postępowania, utrwalony wielokrotnym powtarzaniem, funkcjonujący w doświadczeniu człowieka" (za Słownikiem psychologicznym). Jeśli nadamy mu negatywny znak emocjonalny, to można go zdefiniować, jako „utrwalone wrażenie w niewielkiej mierze podporządkowane faktom, do których reprezentowania pretenduje, a bierze się (on) stąd, że najpierw definiujemy, potem dopiero obserwujemy" (cyt. za Bokszańskim 1997: 15). W tym kontekście można powtórzyć pytanie, które już padło we wstępnej części pracy: jakie cechy związków zawodowych zostały wyodrębnione i przeobrażone w podstawę negatywnego stereotypu? Pytanie to można zaostrzyć: jakie cechy związków zawodowych zdołały zatrzeć wcześniejszy, tak bardzo pozytywny stereotyp „Solidarności"? Przecież w latach 80. wielu dzisiejszych krytyków związków zawodowych myślało i mówiło, że „nie ma wolności bez «Solidarności»".

Mówiąc najkrócej – negatywny stereotyp powstał w wyniku działań odrodzonej „Solidarności" w latach 1989-1991, gdy dokonała ona na dużą skalę wymiany dyrektorów przedsiębiorstw państwowych[2] oraz na skutek działania obydwu głównych central w latach 1992 – 1994/5. W tych latach starały się one, zwłaszcza „Solidarność", zdobyć większy wpływ na przekształcenia gospodarcze. To w tych latach częste były strajki przeciwko projektom restrukturyzacji i prywatyzacji. Okres późniejszy to czas, w którym związki zawodowe przyjęły w zdecydowanej większości przedsiębiorstw postawę kooperacyjną lub inercyjną, jednak to już nie zostało dostrzeżone i nie wpłynęło na obraz związków.

[2] Podczas dwóch pierwszych lat odrodzonej „Solidarności" (do maja 1991 roku, gdy przewodniczący związku oficjalnie ogłosił „zamknięcie parasola ochronnego nad rządem") „Solidarność" podjęła misję modernizacji kraju także w wymiarze mikro gospodarczym, na poziomie przedsiębiorstw. Związek przeprowadził w wielu jednostkach referenda na temat wiarygodności ówczesnych organów samorządów załóg. Samorządy zazwyczaj przegrywały, przeprowadzano nowe wybory a powołane w ich rezultacie prezydia zdejmowały dotychczasowych dyrektorów, ogłaszały nowe konkursy na ich miejsce i wybierano nowych dyrektorów. Wyniki tej zamiany nie mogły jednak spełnić oczekiwań załóg, gdyż niebawem rozpoczął się kryzys i sytuacja przedsiębiorstw państwowych pogorszyła się, niezależnie od kwalifikacji dyrektorów. Te działania do dzisiaj są pamiętane związkom, zwłaszcza w środowisku „średnich i większych" prywatnych przedsiębiorców, z których wielu jest byłymi dyrektorami i kierownikami przedsiębiorstw państwowych.

Osoby oceniające związki z punktu widzenia negatywnego stereotypu nie dostrzegają także faktu osłabienia ruchu związkowego w Polsce, jego pogodzenia się z tym, że przeszło połowa pracobiorców nie ma w swoich zakładach żadnej reprezentacji interesu (nawet w rodzaju brytyjskiego męża zaufania czy francuskiego delegata załogi). Ponadto nie widzą prób „odbicia od dna", tworzenia nowych form ruchu związkowego, projektów wyprowadzania organizacji związkowych z zakładów pracy, jednym słowem, dążeń do zreformowania posocjalistycznego „fordowskiego" modelu związków zawodowych, który, jak wiele wskazuje, nie utrzyma się w obecnej fazie globalizacji.

Gdy słucha się osób postrzegających nasze stosunki pracy z perspektywy negatywnego stereotypu związków zawodowych, można by odnieść wrażenie, że są one wciąż potężną oligarchiczną organizacją, realizującą skrajnie „fordowski" model, destrukcyjnie oddziaływującą na polską gospodarkę.

Perspektywy

Negatywny stereotyp związków zawodowych jest nieprawdziwy, jednak, z punktu widzenia zwolenników tej instytucji, wykazanie jego niesłuszności nie daje powodu do satysfakcji, że związki nie są groźnym destruktorem – okazują się za to organizacjami słabymi. Podejmowane próby przezwyciężania impasu ruchu związkowego dotyczą niewielkiego odsetka ogółu przedsiębiorstw i członków związków (łącznie Dział Rozwoju Związków „Solidarności" i Konfederacja Pracy OPZZ obejmują nie więcej niż pół procenta ogółu związkowców). Związki ulegają erozji i marginalizacji, poziom „uzwiązkowienia" pracowników najemnych jest bardzo niski. Jakie są perspektywy?

W przedstawionym w części wstępnej schemacie pojęciowym, odnoszącym się do systemu stosunków przemysłowych, wymieniono kilka wariantów, spośród których realnym układem odniesienia dla polskiej sytuacji mogą być trzy: korporacjonizm, opierający się przede wszystkim na wzorach niemieckich, czy szerzej, „nadreńskich" oraz dwie formy gene-

tycznie wynikające z sytuacji konfliktowo-roszczeniowej: pluralizm, cechujący stosunki anglosaskie i etatyzm, właściwy Francji.

Przyjmując za dobrą monetę negatywny stereotyp związków mogłoby się wydawać, że polskie stosunki przemysłowe oscylują między rozwiązaniem niemieckim a anglosaskim. Niemieckim – bowiem mamy instytucje korporacjonistyczne, ostatnio wzmacniane, anglosaskim, zwłaszcza amerykańskim, gdyż stosunki przybierać mają postać konfrontacji i gry, w której decyduje siła przetargowa. Dane empiryczne, przytoczone w pracy, wskazują jednak na słabość organizacji pracobiorców. W związku z tym można założyć, że stoimy wobec alternatywy: korporacjonizm kontra etatyzm.

Powstanie w Polsce systemu korporacjonistycznego jest mniej prawdopodobne. W tym przypadku państwo musiałoby uznać związki zawodowe i organizacje pracodawców za ważne „filary" społeczeństwa obywatelskiego. Jednak trzeba je dopiero kształtować i edukować. Mam na myśli nie tylko prostą zgodę na ich trwanie, lecz także przestrzeganie umów, gotowość pójścia na kompromis, liczenie się z warunkami, na jakich związki i organizacje pracodawców zgodziłyby się przystać na polski pakt stabilizacyjny itd. Zawarcie takiego paktu byłoby dodatkowo skomplikowane przez różnice interesów między pracodawcami a pracobiorcami. Wszystkie te rozwiązania są niezwykle trudne, wymagają negocjacji i, co ważniejsze, wysokiego poziomu moralnego i intelektualnego ze strony elity władzy, ale także przywódców przedsiębiorców i liderów związkowych. Ci ostatni powinni przy tym podczas negocjacji mówić w miarę jednym głosem.

Ukształtowanie się systemu etatystycznego jest bardziej prawdopodobne. Niemniej, w naszych warunkach związki zawodowe i organizacje pracodawców mogą być liczącymi się kolektywnymi aktorami społecznymi jedynie, jeżeli utrwalą się instytucje systemu korporacjonistycznego. W innym przypadku grozi im, zwłaszcza związkom, dalsza szybka erozja i marginalizacja. Związki są silne w tych działach przemysłu i tych przedsiębiorstwach, które mają charakter schyłkowy i w których następuje szybki proces kurczenia się załóg. W innych działach gospodarki i w przedsiębiorstwach prywatnych są nieliczne, nawet jeżeli istnieje na nie społeczne zapotrzebowanie. Podobnie ma się rzecz z organizacjami przedsiębiorców: są słabe i rozproszone, gdyż znaczącym pracodawcą w Polsce stają się

korporacje zagraniczne (z opinii ekonomistów wynika, że za 10 lat nie będzie w Polsce żadnego znaczącego krajowego przedsiębiorstwa, nie mówiąc już o polskim przedsiębiorstwie wielonarodowym). W tej sytuacji pustą przestrzeń będzie musiało wypełnić samo państwo – nawet jeżeli będzie ono nadal słabe.

Przedstawione dwa scenariusze mają charakter „czysty", uproszczony. W życiu zazwyczaj pojawia się jakaś forma pośrednia, a w Polsce często powstają, jak mawia Witold Morawski, hybrydy. Można więc założyć, że ukształtuje się u nas złagodzony etatystyczny system stosunków przemysłowych, w którym państwo będzie wykorzystywało pewne instytucje korporacjonistyczne, korzystając z usług słabych organizacji reprezentujących pracobiorców, jednak nie umożliwi im rzeczywistego wpływu na decyzje dotyczące stosunków przemysłowych i położenia klasy pracowniczej.

Na koniec jeszcze jedna uwaga. Polskie związki zawodowe – mimo opisanych działań reformatorskich – dopuściły do zaniku reprezentacji załóg w przedsiębiorstwach „nieuzwiązkowionych". Nie ma więc w tych firmach ani mężów zaufania, ani delegatów załogi czy rad zakładowych. Jest to zjawisko równie niepokojące jak erozja i marginalizacja samych związków zawodowych.

Bibliografia

Albert, M., 1994. *Kapitalizm kontra kapitalizm*. Kraków: Signum.

Armstrong, M., 1996. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu.

Balcerowicz, L., 1999. *Państwo w przebudowie*. Kraków: Znak.

Bokszański, Z., 1997. *Stereotyp a kultura*. Wrocław: Monografie FNP.

Buczkowski P., M. Żelazo, 1990. *Samorząd, związek zawodowy, strajk* [w]: *Robotnicy '84-'85. Świadomość pracowników czterech wielkich zakładów przemysłowych*, M. Ziółkowski (red). Wrocław: Ossolineum.

Campbell, B., *Women: Not What they Bargained For* [w:] „Marxism Today", March 1982.

Cichomski B., W. Kozek, P. Morawski, W. Morawski. 2001. *Sprawiedliwość społeczna. Polska lat dziewięćdziesiątych*. Warszawa: Scholar.

Clegg, H. A., 1976. *Trade Unionism under Collective Bargaining*. Oxford: Blackwell.

Czarzasty M., L. Gilejko, G. Nowacki, 1987. *Robotnicy Reforma Rzeczywistość*. Warszawa: Akademia Nauk Społecznych.

Doeringer, P. B., M. J. Piore, 1971. *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Lexington.

Domański, H., 1984. *Segmentacja rynku pracy a struktura społeczna*. Wrocław: Ossolineum i IFiS PAN.

Engels, F., 1971. *Dzień 4 maja w Londynie*. [w] K. Marks, F. Engels, *Dzieła*, t 22, Warszawa: Książka i Wiedza.

Federowicz, M., W. Kozek, W. Morawski, 1995. *Stosunki przemysłowe w Polsce. Studium czterech przypadków*. Warszawa: IS UW.

Gardawski, J., 1992. *Robotnicy 1991. Świadomość ekonomiczna w czasach przełomu*. Warszawa: Fundacja im. Friedricha Eberta.

Gardawski, J., 2001. *Powracająca klasa. Sektor prywatny III Rzeczypospolitej*. Warszawa: IFiS PAN.

Gardawski, J., L. Gilejko, T. Żukowski, 1994. *Związki zawodowe w przedsiębiorstwach przemysłowych. Działacze i członkowie związków o swych organizacjach, gospodarce i polityce*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji im. Friedricha Eberta.

Gardawski, J., T. Żukowski, 1994. *Robotnicy 1993. Wybory ekonomiczne i polityczne*. Warszawa: MPiPS oraz Fundacja im. Friedricha Eberta.

Gąciarz, B., W. Pańków, 1995. *Modele artykulacji interesów pracowniczych w warunkach transformacji przedsiębiorstw*, [w:] *Narodziny demokratycznych instytucji. Studia nad systemem reprezentacji interesów*. Tom 3. J. Hausner (red.), Kraków: AE i Fundacja Polska Praca.

Gąciarz, B., W. Pańków, 1997, *Transformacja przedsiębiorstw. Aktorzy – integracja – struktury społeczne*, [w:] *Elementy nowego ładu*. H. Domański i A. Rychard (red.), Warszawa: IFiS PAN.

Gieorgica J. P., 1990. *Polityczna reprezentacja interesów klasy robotniczej w PZPR (lata osiemdziesiąte)*. Warszawa.

Gieorgica J. P. i L. Gilejko., 1987. *Przyczyny upośledzenia klasy robotniczej w Polsce*, [w:] *Potrzeby i aspiracje robotników*. L. Gilejko i P. Wójcik (red). Warszawa: Akademia Nauk Społecznych.

Gilejko, L., 1987. *Problemy robotniczej podmiotowości w drugiej połowie lat osiemdziesiątych*, [w:] *Potrzeby i aspiracje robotników*, L. Gilejko i P. Wójcik (red). Warszawa: Akademia Nauk Społecznych.

Gilejko, L., 1997. *Prywatyzacja a pozycja związków zawodowych – perspektywy partycypacji*, [w:] *Między nadzieją i lękiem. Społeczne efekty prywatyzacji*, J. Gardawski i L. Gilejko (red), Warszawa: SGH.

Gilejko, L., 2000. *Związki zawodowe – status i możliwości aktorskie*, [w:] *Od konfliktu do kooperacji. Kształtowanie się nowych modeli zbiorowych stosunków pracy*, L. Gilejko (red). Warszawa: SGH.

Grint, K., 1994. *The Sociology of Work*, Cambridge: Polity Press.

Goldthorpe J. H., 1968. *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*, Cambridge: University Press.

Hausner, J., 1994. *Reprezentacja interesów w społeczeństwach socjalistycznych i posocjalistycznych*, [w:] *Od socjalistycznego korporacjonizmu do...? Studia nad systemem reprezentacji interesów*. Tom 2. J. Hausner i P. Marciniak (red.). Warszawa: Fundacja „Polska Praca".

Hegde, A., 1995. *Pakt społeczny i uprawnienia partnerów socjalnych*, [w:] *Negocjacje. Droga do paktu społecznego. Doświadczenia, Treść, Partnerzy, Formy*, T. Kowalik (red.), Warszawa: IPiSS.

Hill, S., 1982. *Competition and Control at Work*, London: Heinemann.

Jackson, M. P., 1997. *Introduction to Industrial Relations*, London: Routledge.

Jakubowicz, S., 1988. *Wstęp, czyli kilka uwag o niezależności samorządu pracowniczego*, [w:] *Niezależne samorządy pracownicze*, S. Jakubowicz (red.), Warszawa: IS UW.

Jarosz, M., 1986. *Bariery życiowe młodzieży*. Warszawa: PWN.

Jarosz, M. (red), 1994. *Spółki pracownicze*. Warszawa ISP PAN.

Jarosz, M. (red.), 1995. *Blaski i cienie spółek pracowniczych 1991-1994*. Warszawa: ISP PAN.

Jarosz, M. (red), 2000. *Dziesięć lat prywatyzacji bezpośredniej*. Warszawa: ISP PAN.

Jawłowski, A., 1998. *Związki zawodowe w okresie prywatyzacji*, [w:] Prywatyzacja bezpośrednia. Inwestorzy. Menedżerowie. Pracownicy, M. Jarosz (red), Warszawa: ISP PAN.

Jessop, B., 1990. *Regulation Theories in Retrospect and Prospect*, „Economy and Society", no. 19.

Kisielewski, S., 1984. *O fałszywych słowach i fałszywych nadziejach*, „Aneks" nr. 43.

Kolarska – Bobińska, L., 1984. *Centralizacja i decentralizacja. Decyzje, władza, mity*. Wrocław: Ossolineum i IFiS PAN.

Kołodko, G. 1999a. *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*. Warszawa: Poltex.

Kołodko, G., 1999b. *Nowa ekonomia instytucjonalna.* „Prawo i gospodarka", 51.

Korzeniowski, K., 1991. *Poczucie podmiotowości-alienacji politycznej: uwarunkowania psychospołeczne.* Poznań: Nakom.

Kostecki A. M., 1998. *Typy przedsiębiorstw a formy działalności związkowej*, [w:] *Związki zawodowe w okresie przeobrażeń politycznych i gospodarczych*, J. P. Gieorgica (red.). Warszawa: Centrum partnerstwa społecznego „Dialog" im. Andrzeja Bączkowskiego.

Kowalik, T., 2001. *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstanie, ewolucja, kryzys.* Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

Kowalski, S. 1990., *Krytyka solidarnościowego rozumu. Studium z socjologii myślenia potocznego.* Warszawa: Wydawnictwo PEN.

Kozak, M. 1989., *Demokracja związkowa.* Warszawa: PWE.

Kozek, W., 2000. *Destruktorzy. Obraz związków zawodowych w tygodnikach politycznych w Polsce.* Referat na XI Ogólnopolskim Zjeździe Socjologicznym, (maszynopis powielany) Rzeszów.

Kurczewski J., 1989. *Co to jest średnia klasa w Polsce*, „Więź" nr. 2.

Lipietz, A., 1994. *Post-Fordism and Democracy*, [w:] A. Amin (red.), *Post-Fordism.* Oxford: Blackwell.

Lipset, S. M., 1995. *Homo politicus. Społeczne podstawy polityki.* Warszawa: PWN.

Lockwood, D., 1966. *Sources of Variation in Working-Class Images of Society*, „Sociological Review", t. 14.

Merton R. K., 1982. *Teoria socjologiczna i struktura społeczna.* Warszawa: PWN.

Między nadzieją i lękiem. Społeczne efekty prywatyzacji. 1997. J. Gardawski, L. Gilejko (red), Warszawa, Katedra Socjologii SGH.

Morawski, W., 1970. *Konflikt przemysłowy w Ameryce.* Warszawa: PWN.

Morawski, W., 1995. *Korporatyzm. Wyłanianie się nowych stosunków przemysłowych w Polsce*, [w:] *Negocjacje. Droga do paktu społecznego. Doświadczenia, Treść, Partnerzy, Formy*, T. Kowalik (red.), Warszawa: IPiSS.

Morawski, W., 2001a. *Rynek i państwo jako instytucje sprawiedliwości rynkowej i sprawiedliwości politycznej, czyli o Polsce jako społeczeństwie półotwartym*, [w:] B. Cichomski, W. Kozek, P. Morawski, W. Morawski, *Sprawiedliwość społeczna. Polska lat dziewięćdziesiątych.* Warszawa: Scholar.

Morawski, W., 2001b. *Socjologia ekonomiczna*, Warszawa: PWN.

Od konfliktu do kooperacji. Kształtowanie się nowych modeli zbiorowych stosunków pracy, 2000. L. Gilejko (red.), Warszawa: SGH.

Orenstein, M., 1995. *Czeska Rada Trójstronna i jej znaczenie dla pokoju społecznego*, [w:] *Negocjacje. Droga do paktu społecznego. Doświadczenia, Treść, Partnerzy, Formy*, T. Kowalik (red.), Warszawa: IPiSS.

Parkin, F., 1971. *Class Inequality and Political Order.* London.

Polacy 80. Wyniki badań ankietowych., 1981. (praca zbiorowa), Warszawa: IFiS PAN.

Polakowska-Kujawa, J., 1991. *Świadomość pracowników w procesie zmian (badania empiryczne w RFN).* Warszawa: Fundacja im. Friedricha Eberta.

Rifkin, J., 1995. *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era.* New York: G.P.Putnam's Sons.

Rudolf, S., 1999. *Nadzór właścicielski w Wielkiej Brytanii i USA*, [w:] *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, S. Rudolf (red.). Warszawa: PWN.

Rudolf, S., 2001. *Europejskie Rady Zakładowe w opinii ich polskich członków. Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?* [w:] S. Rudolf (red.) Łódź: UŁ.

Ruszkowski, P., 1986. *Społeczne uwarunkowania dynamiki działań samorządu załogi*, (maszynopis powielony), Warszawa: Instytut Badań Klasy Robotniczej ANS.

Ruszkowski, P., 1998. *Strategie związków zawodowych wobec programów prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Związki zawodowe w okresie przeobrażeń politycznych i gospodarczych*, J.P. Gieorgica (red.), Warszawa: Centrum partnerstwa społecznego „Dialog" im. Andrzeja Bączkowskiego.

Sadowski D., U. Backes-Gellner, F. Berndt, 1995. *Współdecydowanie w Niemczech*, [w:] *Negocjacje. Droga do paktu społecznego. Doświadczenia, Treść, Partnerzy, Formy*. T. Kowalak (red.), Warszawa: IPiSS.

Schmitter, P. C., 1985. *Neo-Corporatism and the State*, [w:] *The Political Economy of Corporatism*, W. Grant (red.), New York: St. Martin's Press.

Schneider, M., 1991. *A Brief History of the German Trade Unions*. Bonn: Verlag J.H.W. Dietz Nachf.

Slomp, H., 1995. *Tworzenie się stron stosunków pracy*, [w:] *Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, H. Moerel (red.). Warszawa: IFiS PAN.

Smith, P., i G. Morton, 1993. *Union exclusion and the decollectivisation of industrial relations in contemporary Britain*, „British Journal of Industrial Relations", nr 1.

Staniszkis, J., 1983. *„Solidarność" jako związek zawodowy i ruch społeczny*, [w:] *Demokracja i gospodarka*, W. Morawski (red.). Warszawa: UW IS.

Staniszkis, J., 1986a. *Struktura społeczna w oczach robotników (próba interpretacji)*, [w:] *Gospodarka i społeczeństwo. Wartości i interesy załóg przemysłowych*, W. Morawski (red.). Warszawa: UW IS.

Staniszkis, J., 1986b. *Bunt nietransformacyjny czyli o kilku paradoksach artykulacji politycznej w Polsce*, [w:] *Gospodarka i społeczeństwo. Wartości i interesy załóg przemysłowych*, W. Morawski (red.). Warszawa: UW IS.

Starosta, P., 2001. *Społeczne skutki globalizacji*, [w:] *Globalizacja*, J. Klich (red.), Kraków: Instytut Studiów Strategicznych.

Steinmetz, G., 1997. *Social class and the reemergence of the radical right in contemporary Germany*, [w:] J. R. Hall (red), *Reworking Class*. Ithaca: Cornell University Press.

Szomburg, J., 1993. *Jaki kapitalizm*. „Przegląd Polityczny". Numer specjalny 1993.

Świda-Ziemba, H., 1990. *Mechanizmy zniewolenia społeczeństwa – refleksje u schyłku formacji*. Warszawa: UW ISNS.

Świeżawski, S., 1999. *Stefan Świeżawski o znakach czasu*, [w:] *Rozmowy na koniec wieku*. Prowadzą K. Janowska i P. Mucharski. Kraków: Znak.

Therborn, G., *Drogi do nowoczesnej Europy*. Warszawa: PWN.

Towalski, R., 1999. *Strajki w sektorze publicznym w Polsce, w latach 1990-1990*, [w:] *Zmiany w sektorze publicznym: aktorzy, dylematy, efekty (doświadczenia Francji i Polski)*. Warszawa: SGH.

Towalski, R., 2001. *Konflikt przemysłowy w Europie Zachodniej i w Polsce*. Warszawa: SGH.

Watson, T. J., 1995. *Sociology. Work and Industry*. London: Routledge.

Wenzel, M., (oprac.). 1999. *Opinie o związkach zawodowych (komunikat z Badań CBOS)*. Warszawa.

Wenzel, M., (oprac). 2001. *Opinie o związkach zawodowych (1) (komunikat z badań CBOS)*. Warszawa

Williams, S., 1997. *The Nature of Some Recent Trade Union Modernization Policies in the UK*, „British Journal of Industrial Relations", nr 4.

Wood, S., 1992. *The transformation of work?* [w:] *The Transformation of Work. Skill, flexibility and the labour process*. S. Wood (red.). London: Routledge.

Zorska, A., 1998. *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: PWN.

Lista publikacji Instytutu Spraw Publicznych

2001

W przygotowaniu

- Małgorzata Fuszara (red.) *Kobiety w Polsce na przełomie wieków. Nowy kontrakt płci?*
- Janusz Halik (red.) *Starzenie się społeczeństwa polskiego*
- Elżbieta Tarkowska, Katarzyna Korzeniewska, *Młodzi z dawnych PGR-ów*

Publikacje książkowe

- Janusz Borkowski, *Jednostka a administracja publiczna po reformie ustrojowej*
- Władysław Czapliński, Anna Wyrozumska, *Sędzia krajowy wobec prawa międzynarodowego*
- Ryszard Chruściak, Wiktor Osiatyński, *Tworzenie konstytucji w Polsce w latach 1989-1997*
- Juliusz Gardawski, *Związki zawodowe na rozdrożu*
- Barbara Gąciarz, Włodzimierz Pańków, *Dialog społeczny po polsku – fikcja czy szansa*
- Józefina Hrynkiewicz (red.) *Mierniki i wskaźniki w systemie ochrony zdrowia*
- Józefina Hrynkiewicz (red.) *Decentralizacja zadań społecznych państwa*
- Lena Kolarska-Bobińska, Andrzej Rosner, Jerzy Wilkin (red.) *Przyszłość wsi polskiej. Wizje, strategie, koncepcje*
- Krzysztof Konarzewski (red.) *Szkolnictwo w pierwszym roku reformy systemu oświaty*
- Antonina Ostrowska, Barbara Gąciarz, Joanna Sikorska, *Osoby niepełnosprawne w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*

- Ewa Popławska (red.) *Konstytucja dla rozszerzającej się Europy*
- Marek Rymsza (red.) *Samotne macierzyństwo i polityka społeczna*
- Jan Widacki, Marek Mączyński, Janina Czapska, *Local community, Public Security. Central and Eastern Countries under Transformation.*
- Mirosław Wyrzykowski (red.) *Konstytucyjne podstawy systemu prawa*
- Andrzej Zoll (red.) *Racjonalna reforma prawa karnego*
- *Polska droga do Schengen. Opinie ekspertów*

Ekspertyzy, raporty z badań, rekomendacje

- Marzenna Guz–Vetter, *Phare 2000 dla Polski Wschodniej i Śląska. Ocena przygotowania administracji*
- Xymena Dolińska, Mateusz Fałkowski, *Polska – Niemcy. Wzajemny wizerunek w okresie rozszerzania Unii Europejskiej* (także w wersji niemieckiej)
- Lena Kolarska-Bobińska (red.) *Polacy wobec wielkiej zmiany. Integracja z Unią Europejską* (także w wersji angielskiej)
- Lena Kolarska-Bobińska (red.) *Przyszłość polskiej sceny politycznej po wyborach parlamentarnych*
- Joanna Konieczna, *Polska-Ukraina. Wzajemny wizerunek* (także w wersji ukraińskiej)
- Elżbieta Putkiewicz, Marta Zahorska, *Społeczne nierówności edukacyjne. Studium sześciu gmin*
- Beata Roguska, Michał Strzeszewski, *Społeczne zainteresowanie, wiedza i poinformowanie o integracji Polski z Unią Europejską* (także w wersji angielskiej)
- Beata Roguska, Jacek Kucharczyk, *Wybory parlamentarne 2001 a integracja Polski z Unią Europejską*
- Mirosław Stec (red.) *Reforma Administracji Publicznej1999 – dokonania i dylematy*
- Michał Warchala, *Polska – Francja. Wzajemny wizerunek w okresie rozszerzania Unii Europejskiej* (także w wersji francuskiej)
- Marek Zubik (red.) *Niedostatki wymiaru sprawiedliwości*
- *Wspólna Europa. Głos polskich pozarządowych ośrodków analitycznych* (także w wersji angielskiej)

2000

Publikacje książkowe

- Kate Hansen Bundt, *Norwegia mówi 'nie'*
- *Chłop, rolnik, farmer? Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej – nadzieje i obawy polskiej wsi*
- Janina Czapska, *Bezpieczeństwo lokalne. Społeczny kontekst prewencji kryminalnej*
- Henryk Domański, *Hierarchie i bariery społeczne w latach dziewięćdziesiątych*
- Mirosław Granat (red.) *Organizacje pozarządowe w Polsce. Podstawy prawno– finansowe*
- Mirosław Wyrzykowski (red.) *Constitutional Cultures*
- Tomasz Grzegorz Grosse, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i jej wpływ na rozwój gospodarczy. Przykład Grecji, Włoch, Irlandii i wnioski dla Polski*
- Jacek Klich (red.) *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*
- Lena Kolarska-Bobińska (red.) *Cztery reformy – od koncepcji do realizacji* (także w wersji rosyjskiej)
- Lena Kolarska-Bobińska (red.) *The Second Wave of Polish Reforms* (także w wersji rosyjskiej)
- Mark Leonard, *Sposób na Europę. Pomiędzy federalizmem a Europą narodów*
- Beata Łaciak i Jacek Kurczewski (red.) *Korupcja w życiu społecznym*
- Marcin Walecki (red.) *Finansowanie polityki. Wybory, pieniądze, partie polityczne*

Ekspertyzy, raporty z badań, rekomendacje

- Xymena Dolińska, Michał Warchala (red.) *Obraz Polski w prasie krajów członkowskich Unii Europejskiej* (raporty kwartalne)
- Maciej Duszczyk, Dorota Poprzęcki, *Rozszerzenie Unii Europejskiej w opinii związków zawodowych oraz organizacji pracodawców*
- Janusz Grzelak, Dominika Maison, Grażyna Wąsowicz-Kiryło, *Kultura negocjacyjna Polaków w kontekście integracji z Unią Europejską*
- Dariusz Ryszard Kijowski (red.) *Dwuinstancyjne sądownictwo administracyjne*
- Adam Mielczarek, Małgorzata Sikorska, *Polska – Hiszpania, Polska – Szwecja. Wzajemne wizerunki w okresie rozszerzania Unii Europejskiej*
- Przemysław Mielczarek, *Przedsiębiorcy o szansach i zagrożeniach dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw*
- Małgorzata Sikorska, *Polska – Austria. Wzajemny wizerunek w okresie rozszerzania Unii Europejskiej*
- Jadwiga Staniszkis, *Postkomunistyczne państwo: w poszukiwaniu tożsamości*
- Mirosław Wyrzykowski (red.) *Odpowiedzialność władzy publicznej za wyrządzoną szkodę w świetle artykułu 77 ustęp 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*
- Mirosław Wyrzykowski (red.) *Model ustrojowy prokuratury. Dyskusja nad projektem Ministerstwa Sprawiedliwości z dnia 15 marca 1999 roku*
- Janusz Zaleski (red.) *Efektywne metody zarządzania w administracji publicznej*

1999

Publikacje książkowe

- Janina Czapska, Witold Krupiarz (red.) *Zapobieganie przestępczości w społecznościach lokalnych*
- Juliusz Gardawski, Barbara Gąciarz, Andrzej Mokrzyszewski, Włodzimierz Pańków, *Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej*
- Lena Kolarska-Bobińska (red.) *Polska eurodebata*
- Lena Kolarska-Bobińska (red.) *Druga fala polskich reform*
- Mark Leonard, *Europa odkryta na nowo*
- Roman Morawski (red.) *Efektywność funkcjonowania zachodnioeuropejskich instytucji akademickich*
- Jeremy Pope (red.) *Rzetelność życia publicznego. Metody zapobiegania korupcji*
- Elżbieta Putkiewicz, Krystyna E. Siellawa-Kolbowska, Anna Wiłkomirska, Marta Zahorska, *Nauczyciele wobec reformy edukacji*
- Jolanta Supińska (red.) *Polityka społeczna dziś i jutro. Opinie ekspertów*
- Jerzy Woźnicki (red.) *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*
- Mirosław Wyrzykowski (red.) *Ochrona danych osobowych*
- Mirosław Wyrzykowski (red.) *Podstawy prawne funkcjonowania organizacji pozarządowych*
- Mirosław Wyrzykowski (red.) *Constitutional Essays*

Ekspertyzy, raporty z badań, rekomendacje

- Joanna Bator, *Wizerunek kobiety w polskiej debacie politycznej*
- Xymena Dolińska, *Blokady i inne formy protestu w opinii mieszkańców wsi*
- Xymena Dolińska, *Sympatie polityczne rolników i mieszkańców wsi*
- Barbara Fatyga, Janusz Sierosławski (red.) *Uczniowie i nauczyciele o stylach życia i narkotykach – raport z badań jakościowych*
- Marzenna Guz–Vetter, *Przygotowanie polskiej administracji do efektywnego wykorzystania pomocy przedakcesyjnej oraz funduszy strukturalnych Unii Europejskiej*
- Jacek Kucharczyk, *Porwanie Europy. Integracja europejska w polskim dyskursie politycznym 1997-1998*
- Dorota Poprzęcki, *Stanowiska europejskich związków zawodowych wobec swobodnego przepływu osób*

- Elżbieta Putkiewicz, Marta Zahorska (red.) *Monitorowanie reformy edukacji*
- Dorota Pyszna, *Nauczyciele wobec integracji Polski z Unią Europejską*
- Paweł Sarnecki, *Właściwości organów terenowych w sprawach porządku i bezpieczeństwa publicznego w nowej strukturze lokalnych władz publicznych*
- Katarzyna Tymowska, *Sektor prywatny w systemie opieki zdrowotnej*
- Jan Widacki (red.) *Ustrój i organizacja Policji w Polsce oraz jej funkcje i zadania w ochronie bezpieczeństwa i porządku*
- Jan Widacki, Józef Wójcikiewicz, *Użycie środków przymusu bezpośredniego i broni palnej*
- Józef Wójcikiewicz, *Posiadanie broni palnej przez obywateli*
- *Przyszłość polskiej sceny politycznej. Materiały z konferencji*

Zamówienia na wydawnictwa Instytutu Spraw Publicznych przyjmuje:

Zakład Badawczy Instytutu Spraw Publicznych 00-586, ul. Flory 9

tel.: 845 68 60, fax.: 845 68 63

e-mail: zaklad@isp.org.pl

www.isp.org.pl