

JACEK KOCHANOWICZ

Uniwersytet Warszawski/Central European University

SŁAWOMIR MANDES

Uniwersytet Warszawski

MIROŚŁAWA MARODY

Uniwersytet Warszawski

KULTURA EKONOMICZNA POLAKÓW W ZDERZENIU Z ZACHODEM*

Ostatnie piętnaście lat przyniosło pozbawione precedensu nasilenie kontaktów Polski z Zachodem. Zaowocowało to między innymi wzmocnionym transferelem zachodnich wzorów kulturowych i instytucjonalnych wytworzonych w obszarze gospodarki. Legły one u podstaw reform rynkowych wprowadzanych po 1989 r., w późniejszym okresie zaś ich przejmowanie zostało przyspieszone przez konieczność dostosowania polskich regulacji do wymogów *acquis communautaire* i budowy instytucji niezbędnych do obsługi funduszy z Unii Europejskiej. Nowe wzorce postępowania są także wprowadzane przez firmy zagraniczne otwierające swe filie w Polsce oraz niektóre polskie przedsiębiorstwa przejmujące z Zachodu organizacyjne *know how*. Nietrudno jednak dostrzec, nawet przy powierzchownej obserwacji, że wdrażanie nowych rozwiązań instytucjonalnych nie odbywa się bez przeszkód i problemów. Polacy mają swoją historię, nawyki i idiosynkrazje, które nie zawsze są zgodne z wymogami instytucji ukształtowanych w innych warunkach.

Adres do korespondencji: kochanowicz@wne.uw.edu.pl, mandes@wp.pl, marodymi@is.uw.edu.pl

* Tekst niniejszy jest relacją z polskiej części badań „Accession. The Socio-economic Culture of Eastern Europe in the Enlarged Union: An Asset or a Liability?”, koordynowanych przez Instytut Nauk o Człowieku w Wiedniu (IWM) w ramach międzynarodowego projektu finansowanego przez Jubiläumfonds der Österreichischen Nationalbank (projekt nr 9434). Badania te są obecnie kontynuowane w rozpoczętym jesienią 2004 r. projekcie „Dioscuri. Eastern Enlargement — Western Enlargement. Cultural Encounters in the European Economy and Society”, koordynowanym przez IWM oraz Center for Policy Studies, Central European University, a realizowanym w ramach VI programu ramowego UE. W tekście wykorzystaliśmy także wyniki przeglądu wcześniejszych polskich badań, przygotowanego przez Piotra Korysia i Mikołaja Lewickiego oraz wyniki analizy artykułów prasowych, sporządzonej przez Marię Rogaczewską.

Podajemy tu próbę bardzo wstępnego zdiagnozowania, gdzie występuje i na czym polega owo nieprzystosowanie. Kluczową rolę w analizie zebranych przez nas materiałów odgrywa pojęcie kultury ekonomicznej (Kochanowicz, Marody 2003). Próba wyczerpującej definicji tego pojęcia wykracza poza ramy tego tekstu i być może najbezpieczniej byłoby pozostawić jego treść intuicyjnemu rozumieniu czytelnika, zakładając, że dostatecznie objaśnić je będzie kontekst użycia. Przyjmijmy jednak prowizorycznie — na potrzeby poniższych rozważań — że przez kulturę ekonomiczną będziemy rozumieć przede wszystkim systemy wartości, wzorce poznawcze oraz wzorce postępowania wiążące się z uczestnictwem w życiu ekonomicznym (produkcji, wymianie, konsumpcji). Kładziemy tu nacisk przede wszystkim na zachowania odruchowe, bezrefleksyjne, oparte na regułach nie w pełni uświadamianych, a na pewno nie artykułowanych w rozwinięty sposób. Gospodarowanie — dodajmy — obejmuje zarówno zachowania jednostek na rynku (najogólniej, w transakcjach kupna–sprzedaży), jak i ich zachowania w zetknięciu z hierarchicznymi, złożonymi strukturami biurokratycznymi (w sensie weberowskim) — z większymi firmami, ale i z instytucjami państwowymi, z organizacjami ponadnarodowymi i międzynarodowymi oraz z organizacjami pozarządowymi (a także funkcjonowanie w ich ramach). Wszystkie one bowiem we współczesnym świecie są uczestnikami życia gospodarczego, albo jako twórcy i strażnicy zasad jego regulacji, albo jako strony w transakcjach. Kultura organizacyjna jest zatem bardzo istotnym składnikiem kultury ekonomicznej.

Celem prowadzonych przez nas badań było ustalenie, jakie cechy kultury gospodarczej polskiego społeczeństwa ujawniają się w kontaktach z Zachodem¹. Badania te miały charakter rozpoznawczy, a zatem nie były prowadzone wedle scjentyistycznego wzorca polegającego na sprawdzaniu precyzyjnie sformułowanych hipotez. Nie znaczy to, że przystępowaliśmy do nich bez żadnych oczekiwań, miały one jednak stosunkowo ogólny charakter. Sprowadzały się do przypuszczenia, że — wskutek słabości kapitalizmu w czasach poprzedzających komunizm oraz wskutek komunistycznego dziedzictwa — należy spodziewać się dużych różnic między kulturą gospodarczą ukształtowaną w Polsce a tą właściwą społeczeństwom Zachodu.

Teoretyczne zakorzenie naszych badań to historia gospodarcza, socjologia historyczna oraz psychologia społeczna. W innym miejscu poświęciliśmy więcej uwagi tym kwestiom, podobnie jak i historycznym źródłom polskiej specyfiki oraz perspektywom przemian, nie ma więc powodu teraz do tego wracać (Kochanowicz, Marody 2003). Referowane tu badania miały charakter jakościowy i polegały przede wszystkim na rozmowach z osobami, które z tytułu

¹ Nie ma chyba potrzeby podkreślania, że użyty tu termin „Zachód” jest skrótem myślowym i że autorzy są świadomi różnicowań ofert ideologicznych, obyczajowych i organizacyjnych, płynących na przykład ze Stanów Zjednoczonych i z krajów Unii Europejskiej, a także różnic kulturowych w samej Europie Zachodniej.

pełnionych w gospodarce ról znalazły się na pierwszej linii owego kulturowego zetknięcia Polski i Zachodu. Trzon tych badań stanowiło 20 pogłębionych wywiadów, a nasi respondenci, z którymi rozmawialiśmy w pierwszej połowie 2002 r., to właściciele prywatnych firm polskich i zachodnich oraz menedżerowie pracujący w dużych korporacjach zachodnich i w większych firmach polskich². Połowa z nich to Polacy, druga połowa przybysze z Zachodu. Dodatkowego materiału dostarczyła nam analiza treści materiałów prasowych oraz studium przypadku — gospodarstwa rolnego prowadzonego w Polsce przez Holendra³.

BADANIA KULTURY EKONOMICZNEJ W POLSKIEJ SOCJOLOGII OKRESU PRZEMIAN

W polskim piśmiennictwie dotyczącym procesów zmiany społecznej w Polsce po roku 1989 w zasadzie brak systematycznych prób uchwycenia związków między kształtem kultury ekonomicznej a procesami rozwoju gospodarczego. Wiele odwołań do zmiennych kulturowych odnajdujemy jednak w obu głównych, wyróżnionych przez Marka Ziółkowskiego (1998), podejściach do opisu i analizy dokonujących się w Polsce i pozostałych krajach postkomunistycznych przemian, określonych przez niego mianem paradygmatu transformacyjnego i modernizacyjnego.

W ramach paradygmatu transformacyjnego, dominującego w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych, przemiany te były traktowane jako proces wyjątkowy, pozwalający uchwycić zupełnie nowe procesy społeczne. Jednak już w pierwszych publikacjach dotyczących perspektyw transformacji zwracano uwagę na oddziaływania doświadczeń z okresu komunizmu, wpływających na zachowania jednostek i aktorów zbiorowych poprzez nabyte obyczaje, dominujące wzorce zachowań oraz nastawienia poznawcze i wartościujące (Marody 1991a, 1991b).

W pracach późniejszych wpływ ten był oceniany jako niejednoznaczny. Z jednej strony podkreślano, że wykształcone w ramach autorytarnego systemu nawyki doprowadziły do znacznej anomii, do wyłonienia się mechanizmów destrukcyjnych wobec społecznie uznawanych norm (Świda-Ziemia 1997). Wskazywano też, że czynnikiem hamującym tworzenie się postaw przedsiębiorczych jest nastawienie na egoistyczną ochronę interesów małych grup oraz postawy roszczeniowe (Lutyński 1990). Z drugiej strony zwracano uwagę

² Wywiady z respondentami zachodnimi zostały oznaczone jako wZ1–wZ10, a wywiady z respondentami polskimi jako wP11–wP20. W tekście wykorzystano również dwie wypowiedzi dla prasy. W ramach omawianych tu badań zrealizowano także 10 wywiadów z urzędnikami administracji państwowej (U) zaangażowanymi w prace związane z negocjacjami akcesyjnymi. Ponieważ materiał ten dotyczy przede wszystkim postrzegania ogólniejszych — nie tylko ekonomicznych — relacji między Polską a Zachodem, pomijamy go w tym omówieniu.

³ Owo studium przypadku na zlecenie naszego zespołu przeprowadził Tomasz Kasprzyk.

na wytworzony w „nieformalnej gospodarce” (Moczuk 1999) kapitał kulturowy (Miszańska 1998) oraz na ukształtowane przez nią postawy indywidualistyczne (Domański, Dukaczewska 1994; Ziółkowski, Pawłowska, Drozdowski 1994), które miały ułatwiać przystosowanie do reguł rynkowych oraz funkcjonowanie w ramach instytucji właściwych kapitalizmowi.

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych perspektywa transformacyjna zaczęła ustępować podejściu wpisującemu zmiany w Europie Wschodniej i Środkowej w szerszy kontekst procesów cywilizacyjnych, wyjaśnianych głównie w kategoriach teorii modernizacji⁴. W ramach paradygmatu modernizacyjnego zmienne kulturowe — obok nowego ładu instytucjonalnego (Morawski 1998; Rychard 1993) — traktowane są jako kluczowe dla sposobu kształtowania się kapitalizmu w Polsce. Wskazuje się, iż problem transformacji gospodarczej i społecznej wiąże się z „kompetencjami cywilizacyjnymi” (Sztompka 1994), a nowe procesy gospodarcze niejednokrotnie rozgrywają się w „pustej przestrzeni społecznej” (Sobczak 2002).

Na gruncie tej perspektywy mocno podkreślane są konsekwencje specyficznego przesunięcia faz rozwoju kapitalizmu w Polsce i w krajach wysoko rozwiniętych. Spotkanie polskiej kultury gospodarczej z kulturą gospodarczą krajów wysoko rozwiniętych, a zwłaszcza Europy Zachodniej, dokonuje się bowiem w szczególnych warunkach. Podczas gdy ta pierwsza nie wyrasta przecież z gospodarki późno feudalnej czy kupieckiej, lecz kształtuje się w kontekście społecznym powstałym głównie w okresie komunizmu, ta druga dawno wyszła z okresu protestanckiego etosu pracy. Kraje postkomunistyczne — jeśli mają sprostać konkurencji światowego kapitalizmu epoki postprzemysłowej — muszą dokonać ogromnego wysiłku rozwojowego. Zarazem jednak znajdują się w orbicie oddziaływania bardzo silnych wzorców społeczeństwa konsumpcyjnego. „Ta nieadekwatność wewnętrznych potrzeb transformacji, tak wobec aktualnych wzorców kulturowych na Zachodzie, jak i reguł rządzących gospodarką światową, staje się u nas źródłem licznych sprzeczności, a także hamulcem rozwoju kapitalizmu i rodzi w efekcie w społeczeństwach postkomunistycznych stany dezorientacji i zagrożenia” (Świda-Ziemia 1994, s. 37; por. też Staniszkis 2001).

Badania prowadzone w ostatnich latach potwierdzają, a zarazem precyzują te ogólne obserwacje. Wskazują one na prymat dążeń konsumpcyjnych nad akumulacyjnymi w przedsięwzięciach gospodarczych, na poważną rolę, jaką w tych ostatnich odgrywiają więzy rodzinne i przyjacielskie, na małą skłonność do innowacji i do kooperacji, na tendencję do nieprzestrzegania umów, na brak zarówno etosu rzetelnego biznesu, jak i etosu pracy. Wskazują też na niejednoznaczne traktowanie sukcesu materialnego oraz na swoistą legitymizację kapitalizmu przy braku legitymizacji kapitalistów.

⁴ Choć pojawiały się też próby wykorzystania koncepcji odwołujących się do pojęcia globalizacji; por. Sosnowska 1998.

Wypowiedzi właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw — odgrywających podstawową rolę w rozwoju polskiego kapitalizmu — pokazują, że to właśnie dążenia konsumpcyjne były najczęstszym motywem rozpoczęcia działalności gospodarczej (Skąpska 2002). Wyjazdy na Zachód niejednokrotnie poprzedzały decyzję o założeniu własnej firmy. Były źródłem kapitału, oswajały z zachowaniami właściwymi dla gospodarki rynkowej, dostarczały pomysłów. Typ motywacji determinował także strategię działania. Dążenie do poprawy materialnego położenia rodziny prowadziło do angażowania jej członków w prowadzony biznes, do czerpania z jej zasobów ludzkich i finansowych. To zaś przesądzało o niskim kapitale początkowym oraz bardzo niskiej skłonności przedsiębiorców do kooperacji w ramach bardziej sformalizowanych układów, począwszy od tworzenia spółek, a skończywszy na zrzeszeniach gospodarczych. Ranking najczęściej wskazywanych źródeł kapitału (oszczędności, zarobki zagraniczne, pożyczki od rodziny, pożyczki pozabankowe, a dopiero na ostatnim miejscu kredyty bankowe) potwierdza, jak istotną rolę w rozpoczynaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej pełnią w Polsce więzy rodzinne oraz przyjacielskie (Sobczak 2002; Konkurencyjność 2002).

Wyniki porównawczych badań nad polskimi i amerykańskimi przedsiębiorcami świadczą o występowaniu wśród Polaków równie wysokiego jak w Stanach Zjednoczonych poczucia samodzielności i wiary we własne możliwości oraz dużej otwartości na ryzyko podejmowanej działalności. Zarazem jednak pokazują na znacznie słabszą motywację do poszukiwania rozwiązań innowacyjnych (O'del 1997). Ponadto otwartość polskich przedsiębiorców na ryzyko — wyższa niż wśród badanych przedsiębiorców ze Stanów Zjednoczonych — może po prostu świadczyć o ich krótkowzroczności w budowaniu strategii biznesowych (Jasiecki 2002). Ze względu na zbyt ograniczony udział w życiu publicznym i zbyt słabo wyartykułowane interesy grupowe w przestrzeni politycznej nie sposób też przypisać przedsiębiorcom roli głównego „aktora transformacji” (Jasiecki 2002).

Niska skłonność do kooperacji jest kolejną ważną cechą polskiej kultury ekonomicznej. Wiąże się z nią krótki horyzont strategii biznesowych (Jasiecki 2000; Kozek 1998). Niechęć do współdziałania utrudnia zawiązywanie się grup interesów i nie pomaga we wspólnym przeciwstawianiu się konkurencji ze strony firm z krajów Unii Europejskiej. Analizy postępowania przedsiębiorców z regionów bezpośrednio graniczących z krajami Unii wskazują na nieumiejętność organizowania wspólnych działań, które mogłyby zwiększyć konkurencyjność firm polskich (Guz-Vetter 2002).

Skłonność do kooperacji obniża również nagminny zwyczaj niedotrzymywania umów. Przyczyn tego coraz częściej szuka się nie tylko w złych procedurach i małej skuteczności instytucji, ale także w braku zaufania między kontrahentami oraz w braku kodeksów dobrych praktyk i etycznego działania w biznesie (Skąpska 2002; Rok 2002). Jadwiga Staniszkis (1998) mówi w tym kontekście o charakterystycznym dla Polski braku kultury kontraktu.

Analiza postaw pracodawców i pracowników prowadzi do konstatacji niedostatku zarówno „etosu rzetelnego biznesu” (Skąpska 2002; Gardawski 1996), jak i etosu pracy (Kozek 1994). W obu przypadkach podkreśla się występowanie przyzwolenia wobec praktyk czy to niezgodnych z prawem, czy to mających oczywisty charakter *free-riding*’u. Z jednej więc strony obowiązuje specyficzna kultura konkurencji (Coleman 1995), która przyzwala na poprawianie pozycji firmy w sposób niezgodny z prawem, z drugiej zaś „praca jest słabym instrumentem osiągnięcia godziwych celów również dlatego, że istnieją i są częściowo uprawomocniane inne sposoby ich realizowania. Nie ma silnej motywacji do tego, by normy moralne dotyczące pracy sterowały zachowaniami ludzi” (Kozek 1994, s. 47).

Pracodawcy wymieniają takie patologie, charakterystyczne ich zdaniem dla pracowników, jak niska kultura pracy (niedbalstwo, nieporządek, niezorganizowanie), kłopoty z utrzymaniem jakości, nadużywanie zwolnień lekarskich, nieprzestrzeganie przepisów, picie w miejscu pracy (Gardawski 2000). Z kolei dla pracowników głównymi zagrożeniami są cięcia kosztów, wymuszanie pracy na czarno lub półlegalnie, niedostateczne podwyżki (czemu towarzyszy przeświadczenie o wysokich dochodach właściciela), ograniczanie prawa do zrzeszania w związkach zawodowych.

Zauważane przez wielu badaczy wysokie wartościowanie pracy wynika przede wszystkim z jej niedostatecznej podaży (Sikorska 2000) oraz z dostrzegania jej powiązań z prestiżem i szansami realizacji strategii życiowych (Domański 2002). Wyłanianie się porządku merytokratycznego, właściwego dla społeczeństw kapitalistycznych, dokonuje się zatem bardziej w sferze postaw deklarowanych (Cichomski i in. 2001; Morawski 2000) niż rzeczywistych zachowań.

Mimo iż konsumpcja jest jednym z najważniejszych motywów podejmowania drobnej przedsiębiorczości, to nawet właściciele firm nie traktują sukcesu materialnego jednoznacznie. Z jednej strony zamożność legitymizowana jest szeregiem pozytywnie wartościowanych cech, pośród których jedną z najważniejszych jest dobro rodziny, często stawiane wyżej aniżeli osobisty sukces. Z drugiej jednak badani — mimo rozbudowanych uzasadnień dążenia do bogacenia się i mimo obiektywnych wskaźników sukcesu materialnego — bardzo często odmawiają uznania samych siebie za bogatych (Bukowski 2002; Marody 2000). Jak to ujmuje jeden z badaczy, w Polsce „bogactwo trzeba uzasadniać, bieda jest stanem naturalnym” (Kisiel 1999, s. 25). Z tej perspektywy bogactwo bywa wiązane z krzywdą innych, podczas gdy bieda staje się cnotą. Niektórzy badacze skłonni są doszukiwać się źródeł takich postaw w kulturowej tradycji społeczeństwa polskiego⁵.

Analizy przedsiębiorczości oraz transformacji gospodarczej wskazują, że Polacy nominalnie zgadzają się na wolny rynek, zarazem jednak cenią sobie

⁵ Przejawem tego mogą być choćby przysłowia; zob. Marmuszewski 1997, 1998.

bezpieczną pozycję zawodową, co w gruncie rzeczy świadczy o braku akceptacji trudnych do uniknięcia nieprzyjemnych skutków reform i wolnego rynku (Marody 2000; Drozdowski 1999). Wśród polskich robotników, zwłaszcza tych z dużych przedsiębiorstw, dominuje — zdaniem Gardawskiego (1996) — postawa „umiarkowanie modernizacyjna”, czyli akceptacja wolnego rynku jako sposobu regulacji wymiany gospodarczej, ale bez odrzucenia interwencjonizmu państwowego, sztucznego utrzymywania miejsc pracy, znacznych zabezpieczeń socjalnych itd. Zdaniem innych badaczy (Koseła, Gwiazda 1994), w dużych przedsiębiorstwach państwowych trudno stwierdzić występowanie nawet takiej postawy. Ich pracownicy w większości deklarowali niechęć do prywatnych właścicieli, a upadek przedsiębiorstwa był dla nich mniejszym złem niż strata pracy.

Wyłaniający się z omówionych badań obraz kultury gospodarczej społeczeństwa polskiego charakteryzuje się więc — w porównaniu z kulturą Zachodu — szeregiem deficytów. Są to niedobory skłonności do akumulacji, do innowacji, do współdziałania i do przestrzegania umów. Ogólniej, polskie społeczeństwo charakteryzuje zarówno niedostatek etosu biznesu, jak i etosu pracy. Towarzyszy temu niejednoznaczny stosunek do bogactwa jako wyznacznika prestiżu oraz uznanie prawomocności kapitalizmu, ale bez legitymizacji rodzimych kapitalistów.

Nasze pilotażowe badania potwierdzają te wcześniejsze obserwacje, ale — razem wskazują także na inne aspekty kultury ekonomicznej polskiego społeczeństwa. Pozwala je dostrzec zastosowana metoda badawcza, polegająca na śledzeniu polskiej kultury ekonomicznej w punktach jej styku z kulturą Zachodu, oraz konfrontacja opinii osób ukształtowanych w każdym z tych światów.

KULTURA EKONOMICZNA POLAKÓW — OBSZARY ZGODY

Gdy porównuje się odpowiedzi naszych polskich i zachodnich rozmówców, uderza duża zgodność opisu wielu specyficznych cech polskiej kultury ekonomicznej. Należą do nich przede wszystkim negatywna ocena biurokracji, nieprzewidywalność zachowań przedsiębiorców oraz szczególnie rodzaj indywidualizmu, definiowany jako nieumiejętność pracy zespołowej. Zatrzymamy się na chwilę przy każdej z tych kwestii.

Na kulturę organizacyjną polskiej administracji narzekał niemal każdy z naszych zachodnich rozmówców. Dla wielu kontakt z polskimi urzędami był bardzo negatywnym doświadczeniem. W jednym z wywiadów z menedżerem zachodniej firmy padło nawet porównanie funkcjonowania polskiej administracji do działań administracji w krajach Trzeciego Świata. Kontakty z urzędnikami zabierają wiele czasu i angażują wiele energii. Powszechnie słyszeliśmy narzekania na postawę polskich urzędników, która *is very restrictive; it assumes the*

worst of everything [„która jest bardzo restrykcyjna, zakłada najgorsze z możliwych”] (wZ8).

Niemalże identyczne oceny padały z ust polskich przedsiębiorców. Polacy gremialnie narzekają na pracę urzędów — na długi czas załatwiania spraw, samowolę urzędników, korupcję. Urzędy z krajów zachodnich są dla nich pozytywnym punktem odniesienia. Warto zwrócić uwagę na fakt, że nikt nie kwestionuje potrzeby regulowania i kontroli ze strony państwa. Problemem jest sposób funkcjonowania urzędów. Jak mówi jeden z naszych rozmówców: *Nie, ja nie mówię, że w Unii Europejskiej nie ma biurokracji, tylko oni sobie z nią poradzili, i na przykład jak ja mam dostać teraz NIP, to ja nie znam szczegółów, ale z tego co wiem, to [tam] się [to] załatwia w domu przy komputerze, a nie idzie do urzędu, wypełnia stopy druków i po dwóch tygodniach może dostanę NIP [...] czyli to nie jest kwestia, czy coś należy robić, tylko jak to zrobić, prawda, jeżeli urzędnik jest kompetentny, ma wiedzę, załatwia to sprawnie, od ręki, to dobrze, a jeżeli jest niekompetentny i trzyma sprawę dwa lata, no to jest źle* (wP11).

Biurokratyzacja jest problemem nie tylko w administracji. Zdaniem zachodniej menedżer, oderwanie procedur od celów, jakim mają one służyć, jest cechą ogólną polskich instytucji, co dobrze widać w firmach, w których dominują osoby o kulturze pracy nabytej jeszcze przed rokiem 1989. Opisując zmiany w banku, w którym (po fuzji z bankiem zachodnim) zarządzanie przeszło w ręce Polaków, nasza rozmówczyni podkreśla, że zaskoczyło ją tempo, z jakim stare nawyki, utarte sposoby działania, jeszcze sprzed okresu transformacji, zaczęły wracać wraz pojawieniem się polskiej kadry zarządzającej. Jak mówi: *my jesteśmy urząd czasami, a nie bank. [...] najważniejsze to są regulamin, instrukcje, pieczątki, i że pieczątki muszą być czerwone, i nie czarne, że najważniejsze nie są potrzeby klienta, tylko [...], że się pracuje zgodnie z procedurami: jesteśmy dobrzy, wszystko robiliśmy dobrze i dlatego to jest dobrze robione* (wZ3).

Kolejną przyczyną frustracji przybyszów z Zachodu jest nieprzewidywalność polskich przedsiębiorców. Menedżer, odpowiedzialny za sprzedaż w dużej firmie zachodniej, opisując swoich kontrahentów stwierdza, że zachodni partnerzy są bardziej czytelnymi, mając na myśli to, że ich model zachowania jest wręcz podręcznikowy, można ich zachowanie bardzo dokładnie przeanalizować i bardzo dokładnie przewidzieć. W porównaniu z nimi polski kontrahent jest jak w przysłowiu „Polak potrafi”, to jest to szukanie nisz, duża nieprzewidywalność; to są dzikie pomysły, co każdy z zagranicy zaraz by odrzucił, jako niestrategiczne, nieopłacalne. Cechą typową dla Polaków, zdaniem naszej rozmówczyni, jest rozwiązywanie problemów na dziś, najwyżej na jutro, bardzo mało myśli [się] o pojutrze (wZ4).

Podobną, choć jeszcze mocniej wyrażoną opinię, odnajdujemy w wypowiedzi Polki, związanej z dużą zachodnią korporacją. Opisując różnice w sposobach konkurowania w Polsce i na Zachodzie, stwierdza ona, że rywalizacja z konkurentami zachodnimi odbywa się według mniej lub bardziej niepisanych zasad, których obie strony przestrzegają, na przykład nie podbiera się sobie pracowników, X nie zatrudnia osoby z Y, ani Y z X, czyli przestrzega się takich zasad; dalej — istnieją spotkania

poszczególnych przemysłów, spotyka się na przykład prezes X z prezesem Z, żeby na przykład przedyskutować politykę cenową, bo wiadomo, że wojna cenowa przy obniżaniu cen przynosi krótkotrwałą korzyść, natomiast zasadniczo dewaluuje rynek, więc nikt nie odważyłby się obniżyć cen bez uprzedniego poinformowania konkurentów. Istnieją pewne takie dżentelmeńskie zasady [...]. W tym polskie podmioty są nieprzewidywalne zupełnie, podkupią pracownika w każdej chwili, jeśli tylko będzie ich na to stać, skopiują opakowanie. I konkluduje: *No i to jest jedna strona nieprzewidywalności, że nie wiesz, kto [i] kiedy ci nóż wbije w plecy* (wP13).

Obie grupy rozmówców zgadzają się, iż o polskich kontrahentach można powiedzieć, że są w stanie złamać każde zasady. Nieetyczne zachowanie biznesowe lub najzwyklejsze łamanie prawa jest ogromną przeszkodą w normalizacji warunków prowadzenia biznesu — zwłaszcza wówczas, gdy prawo nie działa skutecznie. Właściciel polskiej firmy budowlano-montażowej, mający doświadczenia ze współpracy zarówno z firmami zachodnimi, jak i z polskimi, stwierdza zdecydowanie, że woli pracować dla firm zachodnich. Wymagają więcej, ostrzej egzekwują jakość pracy, lecz z drugiej strony są stabilne i przewidywalne, a co najważniejsze, postępują uczciwie. Nie oszukują i wypłacają terminowo wynagrodzenie.

Trzecią, przypisywaną Polakom przez obie grupy respondentów cechą, jest specyficzna postać indywidualizmu, przejawiająca się w nieumiejętności współpracy z innymi. Mówiąc o „grzechach polskich menedżerów”, dyrektor Francuskiego Instytutu Zarządzania w Polsce stwierdza: „Každy z nich, dla podkreślenia swej niezależności robi wszystko, aby działać przeciwko innym. Zjawisko to spotykane jest także w innych krajach, tam jednak pojawia się tylko w chwili walki o władzę w firmie. Tymczasem u nas występuje bez żadnej przyczyny oraz stale, i to od co najmniej kilkuset lat. Wystarczy przypomnieć historię naszego sejmu, a także słynne liberum veto. A skoro menedżerowie walczą w firmie ze sobą, to jak mogą nie walczyć z klientami albo dostawcami?” (zob. Muszyński 2003). Specyficzny charakter polskiego indywidualizmu dobrze wyraża negatywna konotacja słowa kompromis. Jeden z naszych zachodnich rozmówców z zaskoczeniem stwierdził, że kompromis jest przez Polaków postrzegany jako wynik gry, w którym jedna strona wygrywa a druga przegrywa. W efekcie prowadzenie negocjacji przestaje być dążeniem do wypracowania rozwiązania zadowolającego dla obu stron i w wydaniu Polaków staje się walką, w której stawką jest zachowanie twarzy poprzez całkowite pokonanie przeciwnika.

Wedle opinii innego zachodniego rozmówcy, Polacy wolą indywidualnie konkurować niż współpracować w grupie, nawet jeśli *per saldo* mieliby na tym stracić. Współpraca — jeżeli w ogóle się pojawia — wymaga nacisku zewnętrznego. *Jeśli nie szły za tym mocne powiązania kapitałowe, które zmuszały, to dobrowolnie nie spotkałem się ani razu, że grupa większa niż dwie czy trzy czy cztery [firmy] była w stanie dłużej niż kilka miesięcy ze sobą współpracować, bo zawsze ktoś z jakiegoś powodu się będzie wyłamywał. Ciężko uznać czyjąś wyższość, czyjąś wyższą rację, powodzenie grupy* (wZ4).

Nieumiejętność współdziałania w dążeniu do celów, które mogą przynieść pożytek wszystkim, według opinii jednego z zachodnich menedżerów, należy do powodów słabości polskich organizacji pracodawców. W rezultacie każdy musi rozwiązywać problemy na własną rękę. O negatywnych następstwach indywidualizmu Polaków — na co zresztą zwrócili mu uwagę jego duńscy partnerzy — wspomina również jeden z polskich respondentów. W swej wypowiedzi opisuje negocjacje, w trakcie których Duńczycy dążyli do kompromisu, Polacy natomiast uparcie bronili swego stanowiska i nie byli w stanie wziąć pod uwagę racji drugiej strony. W efekcie, stwierdza, *bardzo często jedna osoba była w stanie zatrzymać jakiś ważny projekt, z którym się nie zgadzała* (wP16).

CZEGO NIE DOSTRZEGAMY? POTENCJALNE OBSZARY KONFLIKTÓW KULTUROWYCH

Obok tych cech, zgodnie rozpoznawanych przez polskich i zachodnich rozmówców, przedstawiciele obu grup zwracają również uwagę na specyficzne cechy „drugiej strony”. Dla zachodnich menedżerów i przedsiębiorców prawdziwym szokiem bywa kontakt z szeregowymi pracownikami w Polsce. Jeden z nich tak o tym mówi: *Miałem szansę pracować z częścią produkcyjną, która jest pozostałością dawnej firmy państwowej, no i tu oczywiście, to jest kompletny szok kulturowy, [...] widać, że system zginął w początkach lat dziewięćdziesiątych, ale kultura w tych częściach taka pozostała. [...] Koledzy z produkcji mieli problemy i na przykład próbowali z boku wprowadzić młodych, ambitnych, nowoczesnych menedżerów, a było jednak tak, że ten system ich wchłonął, [a] nie oni go zmienili* (wZ4). W efekcie zachodniemu przedsiębiorcy łatwiej i wygodniej jest założyć nową firmę, w której można zatrudnić młodych ludzi bez starych nawyków, niż kupować już istniejący zakład.

Najbardziej rzucającym się oczy elementem tego „kulturowego systemu” są kradzieże i pijaństwo. Działający w Polsce holenderski rolnik, wspominając początki swej działalności mówi, że zdarzało się, iż wszyscy pracownicy — z kobietami włącznie — przychodzili do pracy pijani. Obok tego nagminne były kradzieże, *to jest jedna z tych przykrych rzeczy w Polsce. Najgorzej oczywiście było na początku, bo nie wiedziałem dokładnie jak to jest i nie pilnowałem tak. W Holandii na przykład to dom był zawsze otwarty. Ja nie pamiętam, żeby ojciec kiedyś zamykał dom! Albo ciągnik [...] W Holandii się kończyło pracę i ciągnik się zostawiało na polu i można było iść do domu. Rano się wsiadało, zapalało i dalej jechało. A tutaj, to już nie masz ciągnika. Aby powstrzymać kradzieże, Holender zatrudnił dodatkowych stróżów do pilnowania nie tylko samego gospodarstwa, ale i pól, z których rozkradano narzędzia i zbiory. Wprowadził też kontrolę pracowników. Najbardziej pamiętam, jak miałem magazyniera. Taki raczej młody, sympatyczny chłopak i tak kradł, że aż niesamowite. Właśnie paliwo [...]. Po tej historii z magazynierem pomyślałem, że nie może tak być i zacząłem takie rzeczy wprowadzać. I mam wagi elektroniczne, bardzo dokładne [...]. Teraz też paliwa nie mają już możliwości kraść. Bo teraz jest tak, że*

każdy ma swój PIN — kod do silnika. Każdy sam leje. Wszystko jest w komputerze, jaki ciągnik, kto wziął, ile benzyny, ile godzin chodził. I wszystko się musi zgodzić. A jak nie — to wiadomo, kto kradnie, od razu.

Opisywana przez holenderskiego rolnika sytuacja jest bardzo symptomatyczna i podobne przypadki, choć w mniej jaskrawej formie, zdarzają się również w fabrykach. Dla wielu naszych rozmówców zaskakująca była konieczność uczenia polskich pracowników podstawowych zasad etyki pracy, to jest terminowości, dbania o porządek w miejscu pracy, przestrzegania czasu trwania przerwy itd. Warto zwrócić uwagę, że owo uczenie odbywa się poprzez zwiększenie kontroli oraz karanie, co prowadzi do powstania nieufności między polskimi pracownikami a zachodnim pracodawcą, zwłaszcza że ci pierwsi nie zawsze rozumieją, za co są karani.

W wypowiedziach zachodnich rozmówców często pojawiają się ogólniejsze uwagi o nieumiejętności zarządzania czasem przez Polaków. Z jednej strony jest to marnowanie go na dyskusje nie prowadzące do konkretnych wniosków. Dla zachodnich przedsiębiorców spotkania biznesowe z polskimi partnerami bywają często źródłem frustracji. *Jak my idziemy na spotkanie, to rozmawiamy o sprzedaży czy marketingu, to z dokładnie przygotowaną agendą i tą agendą chcę odhaczyć i wiedzieć, co myśmy załatwili. [...] W Polsce [...] ma się otwartą listę i czasem człowiek wychodzi ze spotkania i mówi, co myśmy załatwili, po co myśmy się spotykali, przecież niczego... żadna decyzja nie zapadła, a poza tym było fajnie, bo zderzyły się nasze poglądy* (wZ4). Z drugiej strony jest to brak myślenia w dłuższej perspektywie czasowej. Jak stwierdza jeden z naszych zachodnich rozmówców, *biznes to współpraca długoterminowa, tu ludzie tego nie rozumieją* (wZ6). Opisuje dalej swoje doświadczenia z dostawcami i handlowcami, nastawionymi na szybki zysk, nieustępliwymi, niechętnymi do współpracy, której owoce byłyby dostrzegalne dopiero po pewnym czasie. Postawa taka uniemożliwia wykształcenie się więzi opartych na zaufaniu.

Obserwacje zachodnich respondentów nie sprowadzają się jednak do litanii narzekań. Widzą oni i zjawiska pozytywne. W opinii większości z nich, Polacy są bardzo dobrze wykształceni. Jeden z menedżerów otwarcie wyraża swe zaskoczenie poziomem wykształcenia podwładnych. Podkreśla, że formalne wykształcenie często przewyższa to, co jest niezbędne na zajmowanym stanowisku. Inny — Anglik — zwraca uwagę na wszechstronność polskich przedsiębiorców i na ich intelektualne ambicje. Jego zdaniem, ogólny poziom wykształcenia polskich przedsiębiorców jest wyższy niż w Anglii, mają oni również szersze zainteresowania niż ich angielscy odpowiednicy. *If you deal with a Polish businessman, every day typically he reads the yellow pages of the „Rzeczpospolita”. There is no such an equivalent in UK, there is no expectation that a company director will read any particular professional journals* [„Gdy masz do czynienia z polskim biznesmenem, to normalne, że on co dzień czyta żółte strony «Rzeczpospolitej». Nic podobnego nie ma w Wielkiej Brytanii, nikt się nie spodziewa, że prezes będzie czytał profesjonalną prasę”] (wZ2). Należy jednak podkreślić, że

ta „ciekawość intelektualna” jest wprawdzie przez zachodniego przedsiębiorcę wartościowana pozytywnie, ale nie do końca widzi on, czemu małaby służyć.

Cytowany wyżej Holender również mówi o szerokim wachlarzu umiejętności swych pracowników: *Jest wielu bardzo dobrych fachowców. Bardzo dużą mają wiedzę. Potrafią po prostu wszystko. Umieją od silnika do bardziej jeszcze skomplikowanych rzeczy wszystko poprawić, naprawić. W Holandii takich nie ma ludzi. Tam każdy się wyuczy, specjalizacja i na jednej rzeczy się zna. A tutaj też sami budujemy, maszyny naprawiamy, wszystko. Dobrzy fachowcy są.* Podobnych opinii o polskich pracownikach usłyszeliśmy więcej. Jedną z przyczyn może być to, że badani przez nas zachodni przedsiębiorcy mają zazwyczaj do czynienia z osobami, które przeszły ostrą selekcję. Ponadto robotnik zatrudniony w zachodniej firmie ma wysoką motywację do poszukiwania nowej wiedzy. Można też dodać, że otwartość na wszelkiego rodzaju wiedzę (wZ4) jest sposobem na wykazanie swojej użyteczności i obroną przed zwolnieniem. W końcu nie zwalnia się pracownika, który tyle potrafi. Warto jednak pamiętać, że wszechstronność ta jest osiągnięta kosztem specjalizacji.

Kolejną pozytywną cechą Polaków, na którą zwracają uwagę respondenci z Zachodu, jest życzliwość w kontaktach z cudzoziemcami. Holenderski rolnik mówiąc o kontaktach z polskimi urzędami wspomina o biurokracji, ale stwierdza, że problemy z nią związane dotyczą wszystkich mieszkających w Polsce, zarówno rdzennych, jak i nowo przybyłych: *Nigdy nie odczuwam, że jestem obcokrajowcem i dlatego mam większe problemy. [...] Zawsze odczuwałem, że nie to, że mnie tutaj nie chcą, że coś utrudnią. Wręcz odwrotnie, zawsze otwarci i tutaj w lokalnych urzędach wszędzie to tak samo. Zawsze, jak nie rozumiem, to mi pomogą, jak to trzeba załatwić, do kogo i w ogóle.* Jednak ten pozytywny stosunek do cudzoziemców może być przez nich odbierany jako przejaw paternalizmu. Tak przynajmniej sugerowałaby opinia innego naszego rozmówcy, który stwierdza: *Polacy są bardzo tolerancyjni jeśli chodzi o cudzoziemca, który zrobi błąd, albo pomyślą, że jest dziki, albo pomyślą, że jest ignorantem, albo kretynem, nie wiadomo [...] to pochodzi z różnych powodów (wZ6).*

Jeśli idzie o postrzeganie strony zachodniej przez Polaków, to podkreślana jest przede wszystkim wysoka kultura pracy. Jeden z rozmówców, wspominając swój pierwszy pobyt na Zachodzie, mówi: *pierwsze co mnie tam uderzyło to taka punktualność. [...] Człowiek, z którym zaczynałem pracę w zachodniej firmie [...] nie rozumie tego, że za pięć dwunasta schodzi [się] na przerwę, przerwa jest od 12.00, praca jest od 7.00 do 18.00 i dopiero wtedy się zwija narzędzia, i ja się od niego tego nauczyłem, że ten czas pracy jest wyznaczony, i należy się go pilnować (wP12).* Polscy przedsiębiorcy zwracali również uwagę na odmienny stosunek pracowników nie tylko do samej pracy, ale i do firmy, która ich zatrudnia. *Tam [na Zachodzie] jest, moim zdaniem, kultura pracy, przede wszystkim rozumiana jako nie same warunki pracy, ale również charakter lojalności w stosunku do firmy, rozumienie pracy. [...] To, co ja zaobserwowałem w polskich warunkach, to bardzo ciężko jest wykształtować głębokie powiązanie z firmą i lojalność w stosunku do firmy (wP19).*

Część polskich menedżerów jest wręcz zafascynowana organizacją pracy w zachodnich przedsiębiorstwach. Jedna z rozmówczyń, wspominając swe pierwsze zetknięcie z firmą zachodnią, mówi: *ośniona byłam, bo rzecz, której wydaje ci się, że nie możesz, to okazuje się, że możesz, świetny styl zarządcy, bardzo dużo inicjatywy dla ludzi, sporo coachingu* (wP20). Szczególne wrażenie wywarło na niej przełożenie wiedzy teoretycznej, której uczyła się na wydziale zarządzania z zachodnich podręczników, na praktykę. Była to jednakże wypowiedź odosobniona, przynajmniej w tej części, która dotyczy stopnia inicjatywy pozostawianej pracownikowi. Większość bowiem polskich rozmówców — doceniając wysoki poziom zachodniej organizacji pracy — była zdania, że ceną, jaką się za to płaci, jest tłumienie kreatywności pracowników. Widać to wyraźnie w wypowiedzi menedżera dużej firmy marketingowej, wykupionej przez firmę zagraniczną, lecz nadal zarządzanej przez Polaków, który stwierdza: *Ja się spotykam z ludźmi pracującymi w jakichś dużych firmach, [...] na Zachodzie się odczuwa bardziej niż u nas to, że to jest część organizmu, częścią korporacji, to, że ich postawa jest taka mocno urzędnicza, czyli wypełniać coś od A do Z, pracować w ściśle określonych godzinach, nie wychylać się z własnymi pomysłami, to wszystko jest takie mocno uporządkowane* (wP11). I dalej ten sam rozmówca opisuje doświadczenia pracowników swej firmy przebywających na stażach w oddziałach zachodnich. Wrażenia, jakie stamtąd przywożą, wcale nie są najlepsze. *Tam trafiają do skodyfikowanych organizacji, gdzie się duszą, tu mają przestrzeń dla siebie, dla swojej indywidualności, żeby to gdzieś pokazywać, odnosić z tego tytułu zyski czy korzyści.* Zdaniem naszego rozmówcy, w Polsce, w porównaniu z krajami zachodnimi, większa jest różnorodność pracy, pracownik nie jest ograniczony do wypełniania wąsko określonej roli, może się rozwijać i wykazywać własnymi pomysłami.

Kreatywność polskich pracowników jest tą cechą, w przypadku której opinie polskich i zachodnich respondentów różnią się diametralnie. Polacy są przekonani o swej kreatywności i uważają, że jeśli nie może się ona ujawnić w kontaktach z firmami zachodnimi, to właśnie z powodu narzucanych przez nie sztywnych ram postępowania. Tymczasem, jak stwierdza z pewnym ociąganiem jeden z szefów dużej zachodniej korporacji: *The only thing that was a little bit surprising for me — but when you think about it, it shouldn't be surprising — is that there is, in general terms, a little bit of the lack of creativity. You know, people are very straightforward thinkers, very rational for definition, then, there is a little bit... the lack of creativity sometimes* [„Jedyne, co trochę mnie zaskoczyło — choć jeśli się chwilę zastanowić, to właściwie nie powinienem się dziwić — to to, że — ogólnie rzecz biorąc — trochę tu brak kreatywności. Wiesz, ludzie tu poprawnie myślą, racjonalnie starają się wszystko określić, ale... czasem trochę im brak kreatywnego podejścia”] (wZ8). I nie jest to opinia odosobniona w wypowiedziach naszych zachodnich rozmówców.

W zebranych przez nas wypowiedziach można odnaleźć dwa wątki, które tłumaczą rozbieżność tych opinii. Pierwszy, to wyraźnie odmienne rozumienie tego, czym jest kreatywność. Dla polskich respondentów jest ona tożsama

ze swego rodzaju innowacyjnością, poszukiwaniem nowych pomysłów, które zachodni pracodawcy i kontrahenci nie wiadomo czemu odrzucają. Jedna z naszych rozmówczyń, wspominając swoje doświadczenia z pracy w agencji badań rynkowych, tak o tym mówi: *Ja sama pamiętam, [...] jak my twórczo opracowywaliśmy pomysły, jak coś zbadać i jak to przedstawić firmom zachodnim, to on miał taki wyraz twarzy, jakby pojechał do Afryki i spotkał jakiegoś Murzyna i ten Murzyn mu mówił: „Brat, to ja ci zrobić bomba atomowa jutro, dać mi tylko to, to i to...”. Więc oni nie wierzyli w to, więc nie dali nam tej szansy, bo ludzie z firm zachodnich byli przestraszeni za bardzo i rzadko kiedy otworzyli się na takie ryzyko, żeby to zrobić, żeby móc się przekonać, tylko raczej nam wypychali w gardło swoje metodologie, bo to sprawdzone, bo to już scenariusz ułożony, bo my to już znamy, bo po co to? (wP13).* Początkowo, jej zdaniem, ludzie tworzący pierwsze firmy przejawiali wiele entuzjazmu i kreatywności. Starali się wychodzić naprzeciw potrzebom swoich zachodnich partnerów, a nawet je wyprzedzać. Spotkał ich jednak zawód — zachodnie firmy nie oczekiwały niczego więcej, tylko terminowego wykonywania zleczanych czynności.

Dla zachodnich menedżerów kreatywność to przede wszystkim samodzielność na stanowisku, jakie się w firmie piastuje, to umiejętność dostrzegania i wykorzystywania nadarżających się możliwości, to brak mechanicznego podchodzenia do problemów. Kreatywność jest wartością pożądaną, jeżeli ma miejsce w ramach celów zakładanych przez przedsiębiorstwo. Widać to wyraźnie w wypowiedzi prasowej Francuza, przedstawiciela dużego koncernu: *„Wiele wysiłku kosztuje nas wzbudzenie zaangażowania ludzi, namówienie ich, aby przestali oczekiwać poleceń i wytycznych i aby sami zaczęli podejmować decyzje dotyczące ich zadań. Są to przecież sprawy, które najbardziej od nich samych zależą”* (Góralczyk 2003). Jego zdaniem, bierność ta jest najpewniej wynikiem kilkudziesięciu lat gospodarki nakazowej w Polsce, z typową dla niej wszechwładzą szefów i opornym posłuszeństwem podwładnych⁶.

Drugi wątek przewijający się w rozbieżnych opiniach na temat kreatywności to odmienny stosunek do zależności służbowych. Nasi zagraniczni rozmówcy zwracają uwagę na specyficzny stosunek Polaków do hierarchii służbowej. Cytowany wyżej francuski menedżer tak o tym mówi: *„Najbardziej chyba rujnuje polskie firmy zasada, że szef ma zawsze rację [...] Nie wiem, z czego to wynika — może z tego, że tutaj hierarchia stanowisk jest tylko hierarchią władzy, a nie kompetencji? Że szefowie zajmują się piastowaniem swych stanowisk, zamiast prowadzić biznes i służyć swym podwładnym?”* (Góralczyk 2003). Podobną opinię wyraża jedna z naszych rozmówczyń: *Tu jest procedura, regulamin, instrukcje są tu najważniejsze. Ludzie czasami boją się zrobić... Oni widzą, że to, co*

⁶ To oczekiwanie dobrze rozszyfrował jeden z naszych rozmówców, który o początkach swojej pracy mówi: *zaczynając te pierwsze kroki z zachodnią firmą to się nauczyłem, że jest część problemów, z którymi ja muszę sobie sam poradzić, nie mogę iść dalej, bo „tam coś się stało, tu coś nie pasuje, tam coś się zepsuło”, tego się bardzo szybko nauczyłem i przyszedł taki okres, że zdobyłem uznanie zwierzchników, bo ta współpraca się dalej rozwijała (wZ9).*

robią, jest głupie. Ale szef czy dyrektor mówi, że to powinno być tak i oni tak robią, bez pytania, dlaczego. To dla mnie jest czasami bardzo trudna sprawa. Bo oczywiście kierownik czy dyrektor też mogą zrobić jakieś błędy i dlatego pracownik nie zapyta wtedy: przepraszam, proszę Pani, ale jest bez sensu, co Pani tu zaproponowała (wZ3).

Swoistym dopełnieniem takiego traktowania zależności służbowych jest zachowanie Polaków w sytuacjach wykraczających poza rutynę. Jeden z naszych rozmówców, Amerykanin, na początku swojego pobytu zaskoczony był trudnościami, jakie mieli Polacy z przyznawaniem się do niewiedzy. Miewało to poważne konsekwencje, gdy okazywało się, że ktoś nie wykonał swych obowiązków, bo bał się przyznać, że nie wie, jak się do czegoś zabrać. *When you have problems and you ask people to solve them or what do they think of the problems, they cannot say „I don't know”. They won't lie or say that they do know, but what they would do is they will either talk around the issue or they will not solve the problem. It is difficult for a person coming from the West because we are more direct — there is not as much shame in saying that you don't know, especially if it is a new problem [„Gdy stajesz wobec jakichś problemów i zwracasz się do ludzi, by je rozwiązali, albo by powiedzieli, co o nich myślą, to oni nie są w stanie powiedzieć «nie wiem». Nie skłamią i nie powiedzą, że wiedzą, jednak będą starali się kluczyć, albo problemu nie rozwiążą. Dla kogoś z Zachodu to nie jest łatwe, bo my jesteśmy bardziej bezpośredni — nie ma się czego wstydzić, jeśli czegoś nie wiesz, zwłaszcza jeśli problem jest nowy”]* (wZ7). Zdaniem tego rozmówcy, Polacy, z którymi współpracował, bardzo często traktowali przyznanie się do niewiedzy jako osobistą porażkę, a nie jak szansę na zdobycie wiedzy, szansę na rozwiązanie problemu.

Rozmówcy nasi zauważają też, że polski pracownik i menedżer średniego szczebla przyzwyczaili się, że mają tylko jednego szefa. Nie są wytrenowani do funkcjonowania w układzie projektowym lub macierzowym, gdzie można podlegać kilku zwierzchnikom naraz. Jedna z rozmówczyń, zatrudniona w filii dużego koncernu, wskazuje, że nowy styl zarządzania może u niektórych polskich pracowników budzić poczucie zagubienia ze względu na odmienne przyzwyczajenia, utrwalone w okresie socjalizmu państwowego. *Tutaj przez wiele lat [...] żyliśmy w takim chaosie, kompletnie nierzeczywistym, [...] i z perspektywy tego naszego absurdu, gdzie jedna zmiana robotników butelki produkowała, a druga je tłukła, bo przecież nie można stać bezproduktywnie, trzeba mieć pracę, to właśnie zachodnia firma jawiła się nie tylko jako 100% technokratyczna, ale też 100% racjonalna [...] tu nic się nie może zmarnować, tu nic się nie mogło stać... Innymi słowy, było takie wyobrażenie, że jak się wchodziło do takiej firmy, to tak jakby się wchodziło do świątyni racjonalności, ludzie na przykład oczekiwali podświadomie, że wszystko będzie zorganizowane, że wszystko będzie chodziło jak w zegarku, że nie będzie żadnego marnotrawstwa, każdy będzie wiedział, co ma robić, i tak dalej, było takie wyobrażenie. Problem polegał na tym, że w międzyczasie Zachód miał swoje doświadczenia załamania się takiego typu racjonalności i racjonalnego typu organizacji pracy w szczególności i że w międzyczasie się zmiękczył i zhumanizował, co Polacy odbierali jako bałagan* (wP13).

Wypowiedź ta, jak się wydaje trafnie diagnozuje jedną z przyczyn nieporozumień wynikających ze zderzenia odmiennych kultur zarządzania. Tradycyjny model zarządzania, do którego Polacy są przyzwyczajeni, a którego korzenie tkwią jeszcze w fordyzmie, oparty był na zasadzie hierarchii i jasnego podziału zadań. W firmach zachodnich coraz częściej mamy do czynienia z modelem postfordowskim, w którym praca zorganizowana jest wokół celów (por. Drucker 1999).

W opinii przedsiębiorców oraz dużej części menedżerów Polska jest dopiero na początku drogi przyswajania sobie kultury ekonomicznej rozwiniętego kapitalizmu. Jak stwierdza jeden z polskich rozmówców, właściciel średniej firmy, w Polsce problem polega, na tym, że *gros tego biznesu, tak jak w moim przypadku, to jest biznes, który jest dopiero na etapie profesjonalizacji* (wP19). Przy czym chodzi tu, jak wynika z jego wypowiedzi, o przyswojenie sobie najbardziej rudymen-tarnych wymagań, takich jak rozdzielanie wydatków prywatnych i służbowych. Sam wspomina z pewnym rozrzewnieniem czasy gdy, jak mówi, *nosiłem pieniądze w siatkach plastikowych, ja wiedziałem, że jest ich dużo i że starczy na wszystko, ja nie musiałem dokładnie liczyć i ja śmiałem się z moich zachodnich partnerów, jak oni brali rachunek w restauracji na każdą kawę i liczyli się z każdym groszem, ja miałem poczucie wyższości w stosunku do nich, a teraz ja podpisuję każdy rachunek, każde 1000 zł, stoję w kolejce z moimi pracownikami i liczę każdą złotówkę, czyli dokładnie wpadłem w coś, co parę lat temu wydawało mi się pełnym dyskomfortem psychicznym* (wP19). Wypowiedź ta tłumaczy zarazem źródła niechęci wobec zachodnich wzorów zarządzania, przejawianej przez niektórych spośród naszych rozmówców. Patrzą oni z perspektywy ludzi, którzy tworzyli firmy od podstaw, znają je na wylot i odczuwają opór wobec rozwiązań organizacyjnych utożsamianych z biurokracją. Potrzeba zatem czasu, zbierania doświadczeń, często negatywnych, aby docenić znaczenie rozwiązań, które na Zachodzie są normą.

UWAGI KOŃCOWE

Wnioski z naszego pilotażowego badania — przy zastrzeżeniu, że miało ono wstępny charakter — potwierdzają obserwacje tych badaczy, którzy zwracali uwagę na trwałość pewnych cech polskiej kultury ekonomicznej ukształtowanych w odmiennych warunkach systemowych. Jednocześnie pozwalają one na uchwycenie tych jej aspektów, które mogą się okazać szczególnie ważne z punktu widzenia zacieśniających się kontaktów gospodarczych między Polską a krajami Zachodu.

Po pierwsze, należy odnotować ogólnie pozytywną ocenę ekonomicznej kultury Zachodu wśród Polaków, a nawet wyraźne zafascynowanie pewnymi jej elementami i gotowość ich przejęcia. Warto jednak od razu zaznaczyć, że dotyczy to przede wszystkim dość powierzchownych cech, co szczególnie wyraziście dało o sobie znać w wypowiedzi jednego z badanych przez nas urzędników: *te pierwsze kontakty to na pewno powodują, że jedzie się tam i widzi się, jak to w tym*

urządzie tam wygląda, prawda, jak mają urządzone, że biura ładne, że tam jakaś wykładzina, a tu biurko, to nawet takie drobne rzeczy to wymuszają jakąś potrzebę zmian, już nie mówiąc o jakichś zachowaniach, no a to będzie proces, który się będzie... obejmował, będzie obejmował poszczególne szczeble (wU9).

Po drugie, z zebranych materiałów wynika, że gotowości Polaków do przyjęcia pewnych elementów kultury ekonomicznej Zachodu wciąż towarzyszy głębokie niezrozumienie zasad leżących u jej podstaw. Najwyraźniej dało to o sobie znać w przypadku pojęcia kreatywności, jednakże z pewnych wzmianek pojawiających się w wywiadach można wnioskować, iż niezrozumienie to ma szerszy zasięg i dotyczy takich podstawowych kwestii, jak oparcie działań przedsiębiorcy na rachunku ekonomicznym, prowadzenie ścisłej księgowości czy dostrzeganie korzyści z kooperacji z innymi firmami.

Po trzecie, z wypowiedzi Polaków wynika wyraźnie, że do wymagań kultury ekonomicznej Zachodu lepiej dostosowują się ci, którzy są bardziej wyeksponowani na jej oddziaływanie, co pozwala szybciej gromadzić doświadczenie. Zarysowuje się zatem niebezpieczeństwo pogłębiania się już istniejących wewnętrznych podziałów, które najlepiej ilustrują wypowiedzi dotyczące polskich menedżerów (na ogół ocenianych pozytywnie) i pracowników czysto produkcyjnych (pijaństwo, kradzieże, bylejakość).

Wiąże się to, po czwarte, ze sposobami radzenia sobie przez zachodnich menedżerów i przedsiębiorców z odmiennością kultur ekonomicznych Polski i Zachodu. Na podstawie zgromadzonego materiału można tu wyróżnić dwie podstawowe strategie. Pierwsza polega na takim doborze pracowników, który pozwala na odtworzeniu części Zachodu lub zbudowaniu jego substytutu w Polsce. Stosują ją głównie lokalne oddziały dużych korporacji i dotyczy ona przede wszystkim szczebla zarządzania. Druga sprowadza się do znalezienia „lojalnych pośredników”, których zadaniem jest przekładanie wymagań właściciela na język zrozumiały dla „tubylców”, jest ona stosowana przede wszystkim w firmach mających bezpośrednie kontakty z pracownikami produkcyjnymi⁷.

W tym układzie, stwierdzenie jednego z naszych zachodnich rozmówców: *Poland is like in the middle, so still has a lot of that stuff from a third world type of country, but has many of other things that are very Western European* [„Polska jest jakby pośrodku, wiele ma z krajów Trzeciego Świata, a wiele innych rzeczy jest bardzo zachodnioeuropejskich”] (wZ8), staje się niejednoznaczne. Można bowiem powiedzieć, że oznacza ono, iż mamy w Polsce do czynienia raczej nie z mieszanką elementów kultury Zachodu i Trzeciego Świata, lecz z podziałem przebiegającym przez różne kategorie ludności i różne kategorie instytucji.

⁷ Klasyczny obraz takiej strategii odnajdujemy w *case study* holenderskiego farmera. Choć trzeba tu od razu dodać, że stara się on wejść w bezpośrednie kontakty z okoliczną ludnością, służąc pomocą i akceptując pewne jej zwyczaje (np. urządzając dożynki).

Podsumowanie to warto opatrzyć następującym ogólniejszym komentarzem, dotyczącym dwu kwestii — indywidualizmu i stosunku do wielkich organizacji. Indywidualizm wydaje się jedną z bardziej zagadkowych, frapujących i niejednoznacznych cech kultury ekonomicznej Polaków. Samo jego występowanie jest trudne do wyjaśnienia, jeśli zgodzić się z opinią tych badaczy, którzy podkreślają rolę, jaką odgrywają w tej kulturze związki rodzinne i przyjacielskie, a więc reprezentujące pewną formę kolektywizmu⁸. Jeśli jednak przyjąć, że jest on zjawiskiem o istotnym znaczeniu, to paradoksalna wydaje się raczej negatywna jego ocena przez zachodnich obserwatorów. Należy przecież pamiętać, że badacze genezy kapitalizmu skłonni są traktować indywidualizm jako postawę sprzyjającą przedsiębiorczości i innowacyjności. A zatem ów indywidualizm w polskim wydaniu musi odbiegać od tego, co pod tą samą nazwą kryje się w tradycji kapitalizmu zachodniego, a zwłaszcza anglosaskiego. Wydaje się on mocno powiązany z owym szczególnym, polskim rozumieniem kreatywności.

Zebrane materiały rzucają zarazem światło na tę cechę polskiej kultury ekonomicznej, którą w innym miejscu określiliśmy mianem „awersji do wielkich organizacji” (Marody, Kochanowicz 2003). Polacy zdają się mieć kłopot z tym, co Max Weber określał mianem „bezosobowej racjonalności”. Biurokracja państwowa postrzegana jest jako niesprawna i skorumpowana. W wielkich przedsiębiorstwach kapitalistycznych Polacy czują się niewygodnie, postrzegają je jako zimne i tłumiące ich możliwości. Spostrzeżenia te — poczynione z żąbkiej perspektywy — pozwalają lepiej zrozumieć kulturowy charakter przeszkód w procesie modernizacji. Tłumaczą mianowicie, dlaczego tak trudno w Polsce zreformować administrację publiczną. Pozwalają też lepiej zinterpretować charakter przemian gospodarczych ostatnich kilkunastu lat, w których dominującą cechą jest szybki rozwój drobnych przedsiębiorstw krajowych i dużych zagranicznych, przy swoistym deficycie średnich i większych nowoczesnych przedsiębiorstw krajowych. Obok oczywistej przyczyny, jaką jest brak kapitału pozwalającego na rozwój krajowej przedsiębiorczości, istotnym powodem może też być swoisty opór wobec przejmowania organizacyjnego *know how*.

Siła i zakres tego oporu są trudne do oszacowania, warto jednak zwrócić uwagę, że mogą być one wzmacniane przez inne elementy polskiej kultury, wśród których szczególną rolę odgrywa pewien rodzaj resentymentu wobec Zachodu. Najlepiej ilustruje to nieco dłuższy fragment wypowiedzi jednego z badanych przez nas przedsiębiorców, który wspomina swe pierwsze kontakty z Zachodem, jeszcze w latach osiemdziesiątych:

Ja pamiętam, kiedyś tak zrywałem pomidory i nie chciało mi się pracować, byłem ponadto bardzo wkurwiony i dokonywałem analizy historycznej, czy tak naprawdę on, ten mój pracodawca, nie ma jakichś zobowiązań wobec mnie jako Polaka, przez to, że oni w tych

⁸ Zdając sobie sprawę z tej niejednoznaczności, zaproponowaliśmy w innym tekście pojęcie „anarchicznego kolektywizmu”; por. Kochanowicz, Marody 2003.

latach 45., zostawili nas i wypięli się i my jesteśmy biedni... To było oczywiście takie dywagowanie, ale od tego gdybania historycznego... po prostu, no człowiek przyjechał tu i... narastała we mnie irytacja na tego człowieka, i na tą moją sytuację, byłem wkurzony, że przy tych pomidorach muszę pracować... I mówię [sobie] tak: w porządku, jakbym ja był zwykłym studentem i pracował tam, to OK, ale ja pracuję tam, bo we własnym kraju nie mogę zarobić pieniędzy, jestem tu biedakiem w tej Holandii, wielokrotnie wtedy bogatszej od Polski i dlaczego tak się stało, no bo oczywiście, bo nas zostawili, bo sprzedali nas Rosjanom et cetera, et cetera. No, to w dużym uproszczeniu oczywiście. Myślę, myślę, chodzę po tych grządkach i nagle podchodzi do mnie pracodawca i mówi tak — if you want to work you must work much faster. No i to jedno zdanie powiedział i ja wtedy zrozumiałem, że to moje myślenie nie ma nic wspólnego z pracą, że czym innym jest praca i kultura pracy, a czym innym są wszelkie tzw. problemy ogólniejszej natury, ale ja tu jako człowiek z Polski, napakowany, powiedzmy, idealistycznym troszeczkę, tak pomyślałem... ale to było takie myślenie, taki pragmatyzm, tam po prostu każda minuta jest ważna i każda minuta się liczy i tak, powiedzmy, pracowali ci ludzie, że czy to byli cudzoziemcy czy to byli miejscowi, to tak to było, więc to dla mnie było oczywiste, że jak chcesz zarobić to musisz ciężko pracować (wP17).

Pewne wzmianki w wypowiedziach badanych przez nas Polaków sugerują, że ten rodzaj resentymentu nadal jest przez nich przywoływany jako reakcja na wymagania płynące ze strony zachodnich partnerów. Jeśli nie zostanie on przewyciężony, to może okazać się jedną z bardziej znaczących przeszkód na drodze przemian kultury ekonomicznej.

BIBLIOGRAFIA

- Bukowski A., 2002, *Awans materialny i jego tło kulturowe*, w: G. Skąpska (red.) *Buddenbrokowie czy piraci? Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Universitas, Kraków.
- Cichomski B. i in., 2001, *Sprawiedliwość społeczna. Polska lat dziewięćdziesiątych*, Scholar, Warszawa.
- Coleman J., 1995, *Motivation and Opportunity. Understanding the Causes of White-Collar Crime*, w: G. Geis, R. F. Meier, L. M. Salinger (red.), *White-collar Crime. Classic and Contemporary Views*, Free Press, New York.
- Domański H., 1998, *Dwie transformacje w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, „Studia Socjologiczne”, nr 1.
- Domański H., 2002, *Polska klasa średnia*, Fundacja Nauki Polskiej, Wrocław.
- Domański H., Dukaczewska A., 1994, *Orientacje indywidualistyczne w Polsce*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 4.
- Drozdowski, 1999, *Postawy wobec pracy*, „Studia Socjologiczne”, nr 4.
- Drucker P., 1999, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, tłum. G. Kranas, PWN, Warszawa.
- Gardawski J., 1996, *Przyzwolenie ograniczone. Robotnicy wobec rynku i demokracji*, PWN, Warszawa.
- Gardawski J., 2000, *Pracownicy i pracodawcy firm prywatnych '99*, IFiS PAN, Warszawa.
- Góralczyk A., 2003, *Spotkanie kultur — mądrość dla zarządzania*, „CXO. Magazyn Kadry Zarządzającej”, nr 8.
- Guz-Vetter M., 2002, *Czy małe i średnie przedsiębiorstwa Polski Zachodniej wytrzymają presję konkurencji na wspólnym rynku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

- Jasiecki K., 1996, *Przedsiębiorcy jako „aktor transformacji”*, „Studia Socjologiczne”, nr 1.
- Jasiecki K., 2000, *Elity biznesu w Polsce*, IFiS PAN, Warszawa.
- Jasiecki K., 2002, *Elity biznesu w Polsce: drugie narodziny kapitalizmu*, IFiS PAN, Warszawa.
- Kisiel A., 1999, *Spoleczne uwarunkowania przedsiębiorczości — postawy społeczne wobec przedsiębiorczości*, Universitas, Kraków.
- Kochanowicz J., Marody M., 2003, *Towards Understanding Polish Economic Culture*, „Polish Sociological Review”, nr 4.
- Konkurencyjność, 2002, *Konkurencyjność sektora MSP*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych, Warszawa.
- Koseła K., Gwiazda M., 1994. *Restrukturyzacja branż: nadzieje i obawy pracowników przedsiębiorstw państwowych*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa.
- Kozek W., 1994, *Praca w warunkach zmian rynkowych*, First Business College, Warszawa.
- Kozek W. (red.), 1998, *Zbiorniki stosunki pracy w Polsce: obraz zmian*, Scholar, Warszawa.
- Lutyński J., 1990, *Psychologiczne konsekwencje realnego socjalizmu i ich znaczenie dla systemu*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 4.
- Marmuszewski S., 1998, *Bogactwo i ubóstwo — dwa typy potocznego myślenia*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 2.
- Marmuszewski S., 1997, *Między niebem a piekłem. Egzystencja bogacza w świetle przysłów polskich i angielskich*, „Universitas. Twórczość. Wiedza. Wykształcenie”, nr 21.
- Marody M. (red.), 1991a, *Co nam zostało z tamtych lat... Społeczeństwo polskie u progu zmiany systemowej*, Aneks, Londyn.
- Marody M., 1991b, *New Possibilities and Old Habits*, „Sisyphus”, nr 3.
- Marody M. (red.), 2000, *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie rzeczywistości*, Scholar, Warszawa.
- Miszalska A., 1989, *Homo sovieticus w świecie kapitalizmu*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 4.
- Moczuk E., 1999, *Przejawy dysfunkcji w polskiej gospodarce w latach 90-tych*, w: K. Jaremczuk (red.), *Przedsiębiorczość w procesie zmian strukturalnych w Europie Środkowo-Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Morawski P., 2000, *Wylanianie się porządku merytokratycznego*, w: M. Marody (red.), *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie rzeczywistości*, Scholar, Warszawa.
- Morawski W., 1998, *Zmiana instytucjonalna. Społeczeństwo, gospodarka, polityka*, PWN, Warszawa.
- Muszynski M., 2003, *Grzechy polskich menedżerów*, „Profit”, nr 6.
- O'del J. N., 1997, *Polish Entrepreneurs and American Entrepreneurs. A Comparative Study of Role Motivations*, Garland Publishing, New York.
- Rok B., 2002, *Więcej niż zysk*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Rychard A., 1993, *Reforms, Adaptation and Breakthrough. The Sources of and Limits to Institutional Changes in Poland*, IFiS PAN, Warsaw.
- Sikorska M., 2000. *Przetransformować się na kogoś innego — definiowanie sytuacji pracy*, w: M. Marody (red.), *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie rzeczywistości*, Scholar, Warszawa.
- Skąpska G. (red.), 2002, *Buddenbrookowie czy piraci? Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Universitas, Kraków.
- Sobczak J., 2002, *Polski small business — próba rekonstrukcji jego kulturowych wzorców*, w: G. Skąpska (red.), *Buddenbrookowie czy piraci? Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Universitas, Kraków.

- Sosnowska A., 1998, *Teorie zmiany i rozwoju społecznego a zmiany w Europie Wschodniej*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 1.
- Staniszki J., 1998, *Polityka postkomunistycznej instytucjonalizacji w perspektywie historycznej*, „Studia Polityczne”, nr 4 i 5.
- Staniszki J., 2001, *Postkomunizm. Próba opisu*, Słowo obraz/terytoria, Gdańsk.
- Sztompka P., 1994, *Teoria zmian społecznych a doświadczenia polskiej transformacji*, „Studia Socjologiczne”, nr 1.
- Świda-Ziemia H., 1997, *Człowiek wewnętrznie zniewolony. Problemy psychologiczne minionej formacji*, ISNS, Warszawa.
- Świda-Ziemia H., 1994, *Mentalność postkomunistyczna*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 1.
- Ziółkowski M., Pawłowska B., Drozdowski R., 1994, *Jednostka wobec władzy*, Nakom, Poznań.
- Ziółkowski M. 1998, *Miejsce społeczeństwa polskiego w światowym systemie kapitalistycznym*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 4.

THE CLASH OF POLES' ECONOMIC CULTURE WITH THE WEST

Summary

The problem of the article are the features of economic culture of the Polish society revealed in the process of deepening contacts with the West. The guiding hypothesis is that the processes of institutional transformation, and the economic changes initiated in 1989, must have been affected by the cultural legacy of state socialism and of the pre-communist past. The article presents a preliminary, pilot phase of research. The core of the study consisted of twenty in-depth interviews with foreign and Polish businessmen and managers, who faced “the other side” in the course of their business contacts. The results of this research suggest a generally positive appraisal by Poles of western economic culture, combined with a rather limited understanding of its deeper patterns, an ambiguous character of individualistic attitudes, and an uneven pace of cultural adjustment of different groups to the challenges posed by international economic cooperation.

Key words/słowa kluczowe

economic culture / kultura ekonomiczna; clash of cultures / zderzenie kultur; institutional change / zmiana instytucjonalna; individualism / indywidualizm