

Kiedy konfrontujemy nasze zachowania biznesowe z zachodnimi, uderzają powtarzające się różnice. Zwracają na nie uwagę nasi zagraniczni partnerzy, mówią o tym emigranci z Polski. Listę tych różnic otwiera mniejsza otwartość oraz skłonność do dzielenia się informacjami i pomysłami. Zaraz za nimi pojawia się obserwacja, że gramy krótkoterminowo, a nasze podejście do innych jest bardziej transakcyjne niż relacyjne.

Dobłą ilustracją tej sytuacji może być opowieść o polskim producencie malin, który miał uzgodnioną wieloletnią i wszechstronną współpracę z partnerem X. Zerwał ją, gdyż odbiorca Y zaoferował mu nieco lepszą cenę zakupu danego zbioru. Rok później nie było już oferty ani jednego, ani drugiego – były za to spore straty.

Syndrom Zosi Samosi

Głębsze spojrzenie na sposób funkcjonowania polskiej gospodarki czy nauki ujawnia wiele specyficznych zachowań, które owocują nieefektywnym tworzeniem i wykorzystaniem zasobów. Klasyką jest syndrom Zosi Samosi – najbardziej chyba widoczny w rolnictwie. Tam niemal każde gospodarstwo ma kompletny park maszynowy, którym można byłoby skutecznie obrobić ziemię kilku sąsiadów. Przeinwestowanie widoczne jest gołym okiem.

Co ciekawe, podobna przypadłość występuje też często w strukturach holdingowych należących do tego samego właściciela. Wszyscy na wszelki wypadek wolą mieć swoje i być niezależni, choć to kosztuje i odbija się na produktywności. Znacznie korzystniejszy byłby lepszy podział pracy i wspólne użytkowanie zasobów.

Osobną powieść można by napisać o dublowaniu laboratoriów w sferze nauki. Przejawy irracjonalnego inwestowania i niewykorzystywania potencjałów możemy znaleźć bez trudu w każdej dziedzinie naszego życia. Na szczególne wyróżnienie zasługuje informatyzacja – z autonomicznymi i „niewidzącymi się nawzajem” systemami. Przyczyna? Wszędzie ta sama: brak dobrej komunikacji i koordynacji, zaufania i lojalnej współpracy.

To deficyt tych właśnie umiejętności odpowiada w dużej mierze za gorczyć zwykłego Kowalskiego, pytającego, dlaczego haruje ciężiej niż jego zachodni odpowiednik, a zarabia mniej. Klucz tkwi nie tyle w braku pracowitości Polaków, ile w nieefektywnym i kosztownym typie relacji gospodarczych między nami. Uogólniając, mamy bogactwo talentów, spore, nowoczesne parki maszynowe i dużo nowej infrastruktury, ale nie potrafimy tymi zasobami dobrze gospodarować. Brakuje nam „tego czegoś”, co spaja wszystko w efektywne kombinacje: właściwych wzorców postaw i zachowań.

Przyjęcie zasad uczciwej gry to warunek wartościowej współpracy, a tym samym rozwoju i innowacyjności. I nie chodzi tu tylko o formalne przepisy, które oczywiście też są ważne, ale o grę nieformalną – jak zachowujemy się we wzajemnych relacjach. To normy społeczne – zakorzenione w naszej mentalności, w kodach kulturowych, podskórnie, choć jak najbardziej realnie – rządzą naszą komunikacją i współdziałaniem.

Folwarczne przyzwyczajenia

Zarówno pod względem kulturowo-mentalnym, jak i każdym innym jesteśmy społeczeństwem w drodze. Nasze dzisiejsze podejście jest efektem doświadczeń z przeszłości. Przez długi czas wyzwaniem dla Polski i

Polaków było przetrwanie. To natomiast stymulowało m.in. wytwarzanie się obronnych wzorców integracji społecznej i budowanie wąskich (rodzinno-przyjacielskich) kręgów lojalności, zaufania i współpracy.

Rozpoczęta w 1989 r. transformacja otworzyła pole gry, przynosząc dezintegrację obronnego kapitału społecznego i rozpowszechnienie konsumpcyjnego, wsobnego indywidualizmu. Łatwość osiągnięcia przez wielu sukcesu biznesowego i ciągle nierównowaga na rynku pracy – przewaga kapitału, którego cały czas brakowało, nad będącą w nadpodaży pracą – utrwalala agresywne, krótkookresowe, eksploatacyjne i folwarczne podejście. Był to okres swego rodzaju wolnoamerykanki lub pierwotnego gromadzenia kapitału.

Po drugie, potrzebujemy więcej podejścia relacyjnego i gry wielokrotnej, a mniej nastawienia transakcyjnego i jednorazowego. Konkutowanie zbiorowe jest zaś możliwe, tylko jeśli potrafimy budować z naszymi partnerami relacje i razem walczyć o wzajemną korzyść w dłuższym czasie. Na drugim biegunie jest próba maksymalnego przyparcia ich do muru i „oskubywanie” przy każdej interakcji. Jak to ujął jeden z zagranicznych obserwatorów, Polacy, nawet jeśli grają ze sobą wielokrotnie, to i tak zachowują się w taki sposób, jakby to były transakcje jednorazowe, chcąc za każdym razem wycisnąć z partnera, ile tylko się da.

Po trzecie, potrzebujemy więcej relacji win-win, w których wszyscy uczestnicy wygrywają, a mniej win-

gromadzenia przedmiotów, coraz bardziej zależy nam na przeżyciach – w tym wspólnotowych.

Uszlachetniony indywidualizm

Kwestię kierunków zmian reguł polskiej gry można rozwijać dalej i taka debata publiczna jest nam z pewnością bardzo potrzebna. Ważne, by nowe reguły nie osłabiły naszych mocnych stron, jak: witalność, energia i przedsiębiorczość, kreatywność, swoista przekora i myślenie „out of the box”, zdolność do zmiany i twórczej adaptacji, wykorzystywania niszowych szans. Innymi słowy, nowe wzorce postaw i zachowań nie powinny unicestwić nasze-

Kolejny strumień przemian i nowe myślenia płynię od polskich emigrantów – tych, którzy wracają, ale także tych, którzy zostają. Emigracja to utrata talentów i energii, ale też wielki proces uczenia się nowych norm zachowań, nowych wzorców komunikacji i współpracy.

Następny bodziec do zmian zapewnią młode pokolenie. Chce ono bardziej zrównoważonego życia, mniej folwarku, większego zaangażowania w pracę, lepszych relacji międzyludzkich. W tym przypadku istotną inspiracją jest internet i możliwość doświadczania innych wzorców bez konieczności fizycznej obecności w wielu miejscach.

Wreszcie pozytywny oddolny proces zaznacza się w sferze czasu wolnego. Masowe biegi, grupowy nordic walking, wspólne kibicowanie, które – mimo ciągle widocznej specyfiki indywidualistycznej – mają istotne znaczenie socjalizujące: budują nowy typ kapitału społecznego.

Przed wielkim wyzwaniem stoi polska edukacja. Do dziś jej kształt bardziej odpowiada potrzebom rozwoju zależnego niż podmiotowego. Bardziej kształtuje podwykonawców niż kreatorów i integratorów. Nie uczy budowania relacji i poruszania się „poziomego” w zróżnicowanych środowiskach. Wzmacnia etos indywidualistycznego konkutowania. Stawia bardziej na wiedzę niż umiejętności i rozwój osobowy. Aby uczyć w duchu nowych reguł polskiej gry, w edukacji potrzebny jest przewrót kopernikański.

Lepsze reguły

Co nam dają nowe reguły gry? Prowadzą one do skokowego obniżenia kosztów transakcyjnych w życiu gospodarczym i społecznym – rezygnując z wzajemnego patrzenia sobie na ręce, oszczędzamy czas i energię, zyskujemy też więcej spokoju i bezpieczeństwa w naszym codziennym życiu. Ważne jest to, że nowe reguły posłużą wszystkim Polakom, a nie jedynie wybranym grupom. Stanowią prostą drogę do powrotu młodych Polaków z emigracji i rozwoju naszych talentów w kraju.

To właśnie ten wspólnotowy wymiar nowych reguł gry i ich waga dla rozwoju Polski powinny zwrócić uwagę władzy publicznej. Nowe regulacje powinny bowiem wspierać, a nie utrudniać upowszechnianie się nowych reguł gry, zarówno w społeczeństwie, jak i gospodarce. Tak, by opłacało się grać uczciwie, a kombinatorstwo nie było łatwą drogą do sukcesu.

Jeśli chcemy – jako Polska i Polacy – wyrwać się z pułapki średniego dochodu i przebić szklany sufit rozwoju, to musimy zmienić nasze polskie reguły gry na lepsze. Tylko modernizacja kulturowo-mentalna może się stać ręką trwałego rozwoju Polski na kolejne dekady. ©

Autor jest ekonomistą i publicystą, prezesem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, inicjatorem Kongresu Obywatelskiego

Będziemy o tym dyskutowali na X Kongresie Obywatelskim, który odbędzie się na Politechnice Warszawskiej 7 listopada pod hasłem „Polska jutro. Możemy być lepsi!”. Wstęp wolny. Serdecznie wszystkich zapraszamy. Więcej na www.kongresobywatelski.pl.

Przebić szklany sufit



JAN SZOMBURG

Jeśli chcemy się wyrwać z pułapki średniego rozwoju, musimy odejść od zachowań skrajnie egoistycznych. Nauczmy się gry drużynowej przy jednoczesnym wydobywaniu z każdego z nas tego, co najlepsze – pisze inicjator Kongresu Obywatelskiego.

Nasylenie rynków, przesunięcie siły od pracodawców do pracobiorców oraz nasilające się wezwania do odejścia od konkutowania kosztami na rzecz rywalizowania produktywnością i innowacyjnością stwarzają potrzebę innych, nowych reguł gry. Takich, które sprzyjałyby rozwojowi w warunkach gospodarki otwartej i globalizacji rynków, a nie tylko przetrwaniu czy indywidualnemu wykorzystaniu nadarzających się szans. Wymagają one nowego modelu, tym razem bardziej obywatelskiej, integracji społecznej.

Wespół w zespół

Te nowe zasady będą się wykuwały w praktyce przez doświadczenia zbiorowe i wspólny proces uczenia się. Warto jednak, by były one przedmiotem debaty publicznej, a może nawet konsensusu wśród elit mających wpływ na wzorce myślenia i działania. Im szybciej je bowiem zrozumiemy i zaczniemy stosować, tym lepiej.

W jakim kierunku powinny iść zmiany? Po pierwsze, potrzebujemy więcej gry zespołowej, a mniej indywidualnej. Dziś nie konkurują już pojedyncze przedsiębiorstwa, ale całe ich zbiorowiska (środowiska, ekosystemy) obejmujące różne kompetencje i zasoby. Nie bez znaczenia jest też sektor edukacji przygotowujący kadry dla gospodarki czy nauki, mogący zapewnić odpowiedni potencjał naukowy (B+R).

lose, w których jeden wygrywa, a drugi przegrywa. Partnerskie podejście na dłuższą metę bardziej się opłaca każdemu, bo ciągnie do góry wszystkich uczestników – poprawia ich produktywność i konkurencyjność. Jego niedostatek widać często w sferze nauki – w postaci „wykorzystywania” młodych pracowników z pomysłami przez akademicki establishment. A także w eksploatacyjnym podejściu do współpracy z nimi przez polski biznes.

Po czwarte, potrzebujemy w naszych relacjach więcej otwartości i skłonności do dzielenia się. Trzymanie jak największej ilości informacji i pomysłów „przy orderach” nie jest patentem na projekty innowacyjne, które wymagają wielu głów i ich szerokiego spektrum kompetencji oraz wzajemnego stymulowania pomysłów i rozwiązań. Zbudowanie nowoczesnej gospodarki w oparciu o stare wzorce wsobnych zachowań i zasad: „kto kogo przechrzty”, nie jest możliwe. Podporą dla większego otwierania się i dzielenia jest reguła wzajemności i lojalności – musimy nauczyć się jej respektowania.

Po piąte, musimy innym okiem spojrzeć na nasze otoczenie. Nie zbudujemy jakości życia tylko na swojej zagrodzie. Często przecież osiągamy pomyślność właśnie dzięki otoczeniu – korzystając z niego. A ponadto dobra okolica poprawia atrakcyjność osiedleńcza i ciągnie w górę nasz dobrobyt, którego rozumiemy też się przecież zmieniać. Odchodzimy już stopniowo od logiki

go indywidualizmu, ale go uszlachetniać i pozwalać nim dobrze zarządzać w zbiorowych działaniach.

Jakie pomosty i ścieżki budować, byśmy mogli przejść od schematów starych do nowych? Jak wielkie jest to wyzwanie, najlepiej mówi potrzeba zbudowania zaufania państwa do obywateli i obywateli do państwa.

Na szczęście pozytywne procesy w tej sferze już się dokonują. Stoją za nimi przede wszystkim liderzy nowego typu. Ci, którzy rozumieją potrzebę zmian w sferze kompetencji, kultur organizacyjnych i kształtowania relacji zewnętrznych. Część z nich robi to w imię produktywności i konkurencyjności, część w imię misji zmieniania świata na lepsze. Są to swego rodzaju przewodnicy społeczni czy też przywódcy transformacji – lekarze oraz budowniczy więzi i relacji, mistrzowie „klejenia” międzyludzkiego, którzy rozumieją znaczenie kultury opartej na szacunku. Na co dzień wykorzystują umiejętność wzajemnego słuchania i wczuwania się w sytuację drugiego człowieka, co pozwala osiągnąć zdrowe kompromisy i buduje zaufanie we wzajemnych relacjach na przyszłość.

Innym impulsem do zmiany reguł gry są doświadczenia powstające na styku z zagranicznymi inwestorami, którzy wprowadzają nowe kultury organizacyjne, przyczyniając się do zasypywania luk kompetencyjnych, szczególnie w sferze „miękkiej”, i wprowadzają nowe modele współdziałania z partnerami (ekosystemy, klastry).

K O N G R E S
OBYWATELSKI