

dr hab. Sławomir KAMOSIŃSKI, prof. UKW

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

e-mail: slawomirkamosinski@ukw.edu.pl

ORCID: 0000-0001-9314-4991

DOI: 10.15290/oes.2024.01.115.04

DOŚWIADCZENIE KRYZYSU JAKO SKŁADNIK ZBIOROWEJ PAMIĘCI PRZEDSIĘBIORCÓW¹

Streszczenie

Cel – Zidentyfikowanie przyczyn prowadzących firmę do kryzysu w mikroskali.

Metoda badań – Wykorzystanie pogłębionych wywiadów jakościowych z przedsiębiorcami. Objęto nimi przedsiębiorców pracujących w zawodzie minimum od dwudziestu lat i reprezentujących sektor mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich firm.

Wnioski – Doświadczenie kryzysu firmy w mikroskali jest indywidualnym stanem każdego przedsiębiorcy. Jest on świadkiem własnych pomyłek, co zwiększa jego kompetencje w zakresie zarządzania firmą i pomaga mu zarządzać ryzykiem, które podejmuje każdego dnia.

Oryginalność/wartość/implikacje/rekomendacje – Na podstawie pogłębionych badań jakościowych, przy wykorzystaniu oryginalnych wypowiedzi przedsiębiorców, udowodniono, że kryzys firmy, postrzegany jako wydarzenie nagłe, ma swoją genezę w instytucjach nieformalnych, w tym zasadach etycznych i kulturowych, obserwowanych w relacjach międzyludzkich. Dużą rolę w łagodzeniu skutków kryzysu odgrywa słowo, język codziennej komunikacji przedsiębiorców z klientami, kontrahentami, a także rządzących z tą grupą zawodową.

Słowa kluczowe: przedsiębiorca, przedsiębiorczość, kryzys jako doświadczenie przedsiębiorcy, świadek pomyłek

¹ Publikacja jest efektem projektu realizowanego przez Uniwersytet w Białymstoku, finansowanego ze środków MNiE w ramach programu „Doskonała nauka – wsparcie konferencji naukowych”, numer umowy DNK/SP/549102/2022.

Artykuł wpłynął 24.07.2023, zaakceptowano 3.01.2024.

THE EXPERIENCE OF THE CRISIS AS A COMPONENT OF THE COLLECTIVE MEMORY OF ENTREPRENEURS

Summary

Objective – To identify and explain the reasons leading the company to a micro-scale crisis, which is independent of the market crisis.

Research method – The use of in-depth qualitative interviews with entrepreneurs. They covered entrepreneurs working in the profession for at least twenty years and representing the sector of micro, small and medium-sized enterprises.

Result – The experience of a company crisis on a microscale is an individual experience for each entrepreneur, independent of the market situation. It is the building block of the collective memory of entrepreneurs.

Originality/value/implications/recommendations – Based on in-depth qualitative research, using original statements of entrepreneurs, it has been proven that the company's crisis, perceived as a sudden event, has its genesis in informal institutions, including ethical and cultural principles in interpersonal relations. A large role in mitigating the effects of the crisis is played by the word, the language of everyday communication of entrepreneurs with clients, contractors, as well as those in power with this professional group.

Keywords: entrepreneur, entrepreneurship, crisis as an entrepreneur's experience, witness of mistakes

JEL classification: D9, L2, N8

1. Wstęp

Internetowy *Słownik języka polskiego* PWN termin „kryzys” ujmuje jako stan zniechęcenia i utraty motywacji do pracy. Jest to zachwianie przyjętego systemu wartości. Kryzys ekonomiczny natomiast postrzegany jest jako gwałtowne zmniejszenie się aktywności gospodarczej w zakresie produkcji, zatrudnienia czy inwestycji. Kryzys gospodarczy, w ujęciu *Słownika ekonomicznego i finansowego*, to zjawisko załamania równowagi między podażą i popytem na dobra i usługi. W szerszym znaczeniu to stan załamania koniunktury dotyczący konkretnej branży, danego regionu lub całej gospodarki.

Rozwiązanie problemu indywidualnego doświadczenia kryzysu przez przedsiębiorcę wymaga sięgnięcia do jego osobistych doświadczeń. Z uwagi na ten fakt przyjęto tezę, że doświadczenie kryzysu dla każdego przedsiębiorcy stanowi zbiór

osobistych doświadczeń, a także przypadków, które czynią z niego świadka pomyłek. Wspomniane doświadczenie jest dla każdego z nich kategorią subiektywną, wynikającą wprost z przeżytego kryzysu w mikroskali, który dotknął firmę nagle i był niezależny od aktualnego przebiegu koniunktury rynkowej. Poszukuje się odpowiedzi na pytanie badawcze: W jaki sposób przedsiębiorcy wykorzystują doświadczenie bycia świadkiem pomyłek, aby uchronić firmę przed kolejnym kryzysem?

Badania oparto na podstawie pogłębionych wywiadów jakościowych, prowadzonych z przedsiębiorcami w skali całego kraju nieprzerwanie od 2017 roku. Wytypowano do tych badań przedsiębiorców pracujących w zawodzie minimum od dwudziestu lat i reprezentujących sektor mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich firm.

W literaturze przedmiotu bardzo trudno jest natrafić na badania, które wyjaśniałyby problem ujęty w pytaniu: czego kryzys nauczył przedsiębiorcę? Problem ten jest pośrednio analizowany na gruncie ekonomii instytucjonalnej [Wilkin, 2016; Godłów-Legiędź, 2020; Gruszevska, 2012; Gruszevska, 2018; *Zrozumieć kapitalizm...*, 2018] i etyki w biznesie [Klimczak, 2011]. Z przyjętą w niniejszych rozważaniach tezą korespondują badania odnoszące się do zaufania jako „smaru w relacjach gospodarczych”. W tym zakresie na uwagę zasługują obserwacje Marka Bugdola [2010]. Kategoria firmy-idei, zaproponowana przez Przemysława Hausnera [2019], to odczytanie na nowo zasad dobrego gospodarowania. Podobny charakter ma praca zbiorowa pt. *Spontaniczne i stanowione elementy ładu gospodarczego w procesie transformacji – dryf ładu czy jego doskonalenie?* [2014]. Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce badali Beata Glinka [2008], Tomasz Ochowski [2013], a także Sławomir Kamosiński [2023]. Chris Zook oraz James Allen, podejmując problem mentalności założyciela jako podstawy sukcesu firmy, zwrócili uwagę na to, że firmy wraz z rozwojem tracą swoją zwinność i elastyczność w działaniu. Podkreślają, że kryzys w firmie (w mikroskali) jest zjawiskiem powszechnym, nadchodzi szybko, a jego geneza tkwi w problemach wewnętrznych organizacji [Zook, Allen, 2017, s. 60].

2. Metodyka badań

Przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu badania oparto na metodzie jakościowej. Wybrano ją z uwagi na fakt, że ekonomia, zajmująca się człowiekiem, który gospodaruje rzadkimi zasobami, większą uwagę winna skupić na jednostce i towarzyszących mu emocjach. Z tego powodu opis czy wyjaśnianie

stanu emocjonalnego człowieka dążącego do większej efektywności w zagospodarowaniu dostępnych mu zasobów pomaga pełniej zrozumieć jego intencje. Lęk czy nawet obawa, towarzyszące przedsiębiorcy permanentnie i mające wpływ na podejmowane przez niego decyzje biznesowe, to kategorie niemierzalne, które można zidentyfikować tylko przy wykorzystaniu badań jakościowych. Ta metoda badawcza jest krytykowana przez część środowiska ekonomistów, ponieważ jest ona „w ekonomii nie tylko stosowana zdecydowanie rzadziej niż badania ilościowe, ale często jest także krytykowana przez ekonomistów, m.in. za anegdotyzm, brak możliwości uogólniania wyników, kwantyfikacji czy brak obiektywizmu ze strony badacza” [Czernek, 2017, s. 14]. Badania jakościowe mają ten unikalny walor, że dają szansę na „wejście w głąb badanych procesów, czyli analizowanie ich w sposób dokładny i pogłębiony (między innymi poprzez badania prowadzone w naturalnym środowisku rozmówców)”. Pomagają one wyjaśnić uwarunkowania obserwowanych zjawisk poprzez wskazanie na osobliwe postawy czy tzw. typowe zachowania. Wnioski płynące z tych badań są istotne społecznie, a nie zawsze są istotne statystycznie [Czernek, 2017, s. 21].

Z uwagi na powyższe wyjaśnienia za punkt centralny badań jakościowych przyjęto przedsiębiorcę, który każdego dnia, mierząc się z ryzykiem, minimalizuje je, kierując się nie tylko racjonalnym wyborem, lecz przede wszystkim emocjami, pojawiającymi się pod wpływem obserwacji bliższego i dalszego otoczenia. Pogłębione wywiady jakościowe prowadzone są nieprzerwanie od 2017 roku. Wytypowano do tych badań przedsiębiorców pracujących w zawodzie minimum od dwudziestu lat i reprezentujących sektor mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich firm. Badania mają charakter ogólnopolski i prowadzone są zarówno w dużych miastach, jak i małych miejscowościach. W latach 2017–2021 przeprowadzono 34 wywiady (każdy z wywiadów to około 120 minut rozmowy). Uwzględniając wielkość firm, przeprowadzono 17 wywiadów z mikroprzedsiębiorcami, 11 wywiadów z małymi przedsiębiorcami oraz 6 wywiadów ze średnimi przedsiębiorcami. Technika wykonania wywiadów polegała na osobistym spotkaniu z przedsiębiorcą, który mógł swobodnie wypowiadać się na zadany temat (pytania otwarte, zadawane wszystkim przedsiębiorcom). Badania były nagrywane, po czym przeprowadzono ich transkrypcję. Każdy z wywiadów otrzymał w zbiorze odpowiedni numer identyfikacyjny. Z uwagi na objętość tekstu wybrano tylko istotne fragmenty wypowiedzi. Nie zastosowano w tekście żadnych metod ilościowych do zobrazowania zaprezentowanych wyników. Interpretacja zebranych wypowiedzi przedsiębiorców pozwoliła na wyodrębnienie kilku kategorii kryzysu, który dotyka firmę, oraz wypracowanie rekomendacji dla przedsiębiorców i otoczenia biznesu (tabela 2). Są to opracowania autorskie.

3. Kategorie kryzysu firmy

Towarzysząca przedsiębiorcom niepewność w prowadzeniu biznesu powinna być w sytuacji idealnej stałym motywatorem, który buduje ich pozytywne nastawienie do zastanej rzeczywistości. Każdego dnia przedsiębiorcy są postawieni przed nowym ryzykiem, które zmusza ich do oceny jego wielkości i akceptacji niepewności z nim związanej. Optymizm przedsiębiorców wyrażany, w woli podnoszenia żagli podczas wiatru, daje im, dzięki świadomości bycia świadkiem pomyłek, wiarę we własne doświadczenie. Odwołanie się do ustaleń Charlesa Hampdena-Turnera oraz Alfonsusa Trompenaarsa [2006, s. 171], wyniesionych z obserwacji japońskiej kultury biznesu, pozwoliło przyjąć, że przedsiębiorcy w Polsce, podobnie jak w Japonii, będąc świadkami własnych pomyłek i pozostając recenzentami błędów swoich kolegów, roztropnie podejmują decyzje dotyczące ich firmy. To nie jest agresywne ryzyko biznesowe, lecz przemyślane gospodarowanie dostępnymi zasobami, które daje firmie perspektywę długiego trwania.

TABELA 1

Kategorie kryzysu dotyczącego przedsiębiorstwo
(jako czynnik różnicujący przyjęto jego przyczyny)

Kryzys ładu/porządku instytucjonalnego	kryzys przedsiębiorczości w okresie PRL
	kryzys zaufania do instytucji (kryzys ładu instytucjonalnego)
Kryzys relacji międzyludzkich (kryzys w mikroskali)	kryzys relacji między wspólnikami
	kryzys sukcesji w firmie rodzinnej
	kryzys relacji pracodawcy z pracownikami
Kryzys w makroskali	kryzys koniunktury rynkowej
	kryzys „czarnego łabędzia” (kryzys pandemii, kryzys wywołany przez punkty utraty równowagi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosków płynących z prowadzonych badań jakościowych w formie pogłębionych wywiadów z przedsiębiorcami.

Doświadczenie kryzysu jest bezsprzecznie składnikiem pamięci indywidualnej każdego przedsiębiorcy. Przyznają oni, że najbardziej obawiają się wybuchu kryzysu w mikroskali, dotyczącego tylko ich firmę. Specyfiką tego rodzaju kryzysu

jest całkowita niezależność od koniunktury gospodarczej w skali kraju czy globu. Uderza on w firmę nagle i może mieć bardzo burzliwy przebieg. Wyniesione z tego kryzysu doświadczenie buduje katalog przypadków, których przedsiębiorca będzie unikał w przyszłości, aby zbudowana przez niego organizacja gospodarcza przetrwała. Na podstawie badań jakościowych zbudowano indywidualny ranking kategorii kryzysu, które wydzielono na podstawie wywołujących go przyczyn. Jest to w pierwszej kolejności kryzys, którego podłoże tkwi w utracie zaufania do współnika. Konflikt wewnętrzny w firmie ma bezpośredni wpływ na erozję relacji interpersonalnych i w efekcie prowadzi do pogorszenia atmosfery codziennego gospodarowania. Następstwem tego stanu jest zagrożenie utratą sterowności przez firmę, co wiąże się z wejściem na drogę rozwiązania spółki lub bankructwa.

Druga kategoria kryzysu dotyczącego pojedynczą firmę to kryzys wybuchający w firmach rodzinnych, związany z sukcesją. Wielu przedsiębiorców zadaje sobie pytanie, kiedy należy zdecydować się na rozpoczęcie procesu sukcesji, aby nie zniszczyć firmy. Trudny do pokonania jest również kryzys, którego podłożem jest konflikt przedsiębiorcy z pracownikami. Spór ten ma nie tylko podłoże płacowe, lecz może mieć także charakter mobbingu stosowanego wobec przedsiębiorcy. Pracownik lub grupa pracowników może wejść w rolę mobbera.

Permanentnie doskwiera przedsiębiorcom kryzys zaufania. Nie darzą zaufaniem rządu, a także urzędów kontroli skarbowej, wymiaru sprawiedliwości czy przepisów stanowionego prawa. Ta kategoria kryzysu, wynikająca z deficytu zaufania, jest określana przez przedsiębiorców zazwyczaj lakonicznym i bardzo ogólnym określeniem „nie ufam państwu”. Kolejna kategoria kryzysu, jakiego doświadczają przedsiębiorcy, związana jest z kryzysem koniunktury, który cyklicznie dotyka gospodarkę wolnego rynku. Ten kryzys, jak wynika z prowadzonych badań, tworzy w indywidualnej i zbiorowej pamięci przedsiębiorców kategorię najbardziej nierozpoznaną i dlatego najtrudniej im się o niej mówi. Może być on wywołany niezależnie od działań przedsiębiorców, np. przez kryzys polityczny, kryzys nadprodukcji czy deficytu zasobów, w tym nadmierną antropopresję.

4. Rewolucja godności jako czynnik przełamania kryzysu przedsiębiorczości w czasie Polski Ludowej

Kryzys, którego doświadczyli przedsiębiorcy w latach Polski Ludowej, miał swoje podstawy w instytucjonalnym ograniczaniu im prawa do swobody prowadzenia działalności gospodarczej. Władze PRL traktowały przedsiębiorców jako relikty przeszłości, który miał zniknąć wraz z umacnianiem się socjalistycznego sposobu

gospodarowania. Wbrew tej zasadzie, ówczesny Sejm przyjmował regulacje prawne, które stwarzały im ograniczone warunki do podejmowania indywidualnej działalności gospodarczej. Cel tej polityki sprowadzał się do eliminacji narastających niedoborów na rynku wewnętrznym. Z drugiej strony, w codziennej retoryce władz spotykano pogardliwe określenia przedsiębiorców: nazywano ich prywaciarzami, spekulantami lub badylarzami. Przedsiębiorca wspominał: „Od małego słyszałem, że pieniądze to domena prywaciarzy, badylarzy, a ja nigdy nie chciałem być takim badylarzem” [Zielewski, 2023, s. 27]. Do wskazanego kontekstu wypowiedzi odnieść można konkluzję Deirdre N. McCloskey: „Kiedy burżuazyjne cnoty nie rozkwitają, a zwłaszcza wtedy, gdy nie są one przedmiotem podziwu innych klas, rządów i samej burżuazji, konsekwencje są opłakane” [McCloskey, 2017, s. 579].

Ustawa z 23 grudnia 1988 roku o działalności gospodarczej była tym dokumentem, który zrównał w przepisach prawa trzy sektory własności: państwowy, spółdzielczy i prywatny. Ustawodawca dawał każdemu z podmiotów gospodarczych prawo do zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, bez ograniczeń w zakresie zatrudniania pracowników czy dostępu do materiałów i surowców. Ten akt prawa przełamał kryzys przedsiębiorczości w czasach PRL, którego symbolem, według Juliusza Gardawskiego, był przedsiębiorca cechujący się „ostrożną zaradnością” [Gardawski, 2001, s. 12]. Kamieniem milowym zmiany była rewolucja godności, zapoczątkowana po 1988 roku. Przywrócono przedsiębiorcom ich „burżuazyjną godność” i mogli oni znaleźć dla siebie miejsce w przestrzeni gospodarczej jako „powracająca klasa” [Gardawski, 2001, s. 12]. Zmienił się sposób narracji rządzących o wolnym rynku, przedsiębiorczości i wynalazczości. Przedsiębiorca wypowiadał się o atmosferze roku 1989: „...bo jak pojawiła się ta ustawa Wilczka, to w mojej świadomości zmieniła to, że jednak jest to prokapitalistyczne otwarcie, dajemy jednak szansę na zaistnienie w transparentny sposób ludziom przedsiębiorczym. I to było dla mnie mentalne przebudzenie. Ja przed tą ustawą też funkcjonowałem w tej przedsiębiorczości, ale po pierwsze niezarejestrowanej, formalnie niezorganizowanej i tym samym bez żadnego rozmachu, bez większego planu, no po prostu, tak zwane chałturzenie w tych usługach, w tym wszystkim, po cichutku, przez znajomych. No tak funkcjonował ten cały przedsiębiorczy światek. Ale jak pojawiła się ta ustawa Wilczka, to stwierdziłem, że to będzie być może ten moment, że pomimo systemu PRL-owskiego należy się odważyć, zobaczymy, co będzie. No i się odważyłem. [...] No i poczułem, że jeżeli to zarejestrowałem, jestem już takim przedsiębiorcą formalnie funkcjonującym, no to trzeba pomyśleć o rozwoju” [wywiad 03, opracowanie własne]. Przeniesieniem do innego mentalnego świata były dla tego przedsiębiorcy wybory z czerwca 1989 roku. Otworzyły one wówczas szeroko drzwi do wybuchu rewolucji godności. Przedsiębiorcy poczuli,

że są grupą zawodową, która jest podmiotem sprawczym przebudowy struktury własności kapitału w Polsce. Na nich zawisła odpowiedzialność za zbudowanie trwałego wzrostu gospodarczego, którego efektem było podniesienie dobrobytu mieszkańców Polski.

Rewolucję godności, która obudziła przedsiębiorczość w Polsce, wsparł 24 sierpnia 1989 roku z mównicy sejmowej Tadeusz Mazowiecki. Mówił: „Moim największym pragnieniem jest, by Rząd obecnej koalicji otworzył Polakom możliwości podniesienia gospodarczego kraju. Potrzebujemy takich mechanizmów prawnych i ekonomicznych [nowych instytucji], które dadzą ludziom przedsiębiorczym poczucie bezpieczeństwa dla ich działalności i pozwolą wszystkim odnaleźć moralny i materialny sens pracy” [*Exposé Prezesów Rady Ministrów...*, 2021, s. 7–14].

Sprawność zapowiadanego systemu politycznego i gospodarczego zależała od ładu instytucjonalnego przyjętego w Polsce. Według Douglasa C. Northa dotyczy on „...związku systemu wspólnych przekonań o legalnych celach rządu i praw obywateli. Wszelkie prawa przyznane obywatelom – czy to osobiste, ekonomiczne, religijne, obywatelskie czy polityczne – przynoszą w konsekwencji ograniczenia zachowania funkcjonariuszy politycznych” [North, 2014, s. 112]. Stanowią o tym łądze przepisy konstytucyjne, a prawa własności i prawa osobiste powinny być tak określone, aby obywatele wiedzieli, kiedy są naruszane [North, 2014, s. 113]. Poszanowanie uprawnień przysługujących obywatelowi z tytułu prawa do posiadania i dysponowania własnością jest wstępem do otwarcia rewolucji godności, przywrócenia każdej jednostce prawa do swobodnego gospodarowania na własne ryzyko. Rewolucja godności, polegająca na zmianie narracji, którą elity rządzące kierowały do osób przedsiębiorczych, była najlepszym remedium na kryzys niedoborów państwa socjalistycznego.

W następstwie zmiany retoryki w Polsce, którą elity rządzące kierowały do przedsiębiorców, zaobserwowano w strukturze własności przedsiębiorstw szybki przyrost firm prywatnych. Nazwano to zjawisko eksplozją przedsiębiorczości. Jan Winiecki stwierdził, że Polska lat dziewięćdziesiątych była krajem, który cechował się bardzo szybko przebiegającym procesem prywatyzacji oddolnej oraz wolnym tempem prywatyzacji odgórnej [Winiecki, 1999].

Zjawisko rewolucji godności, obserwowane w Polsce po 1988 roku, odsłania anatomie narodzin jednej z kategorii kryzysu. Retoryka elit rządzących, której efektem jest pojawienie się w przestrzeni publicznej języka wypełnionego aluzjami, zarzutami, podejrzliwością i przede wszystkim werbalną przemocą, ma ten skutek, że przedsiębiorcy zaczynają zachowywać się ostrożnie. Wstrzymują inwestycje, kumulują kapitał, wytracają pokłady optymizmu. Zazwyczaj wycofują się z życia

publicznego, a kontakty z otoczeniem instytucjonalnym ograniczają do minimum. Słowo, jakie kierują elity rządzące do przedsiębiorców, jak pokazuje doświadczenie PRL i roku 1989, ma znaczenie dla postaw przedsiębiorczych i aktywności gospodarczej człowieka.

5. Kryzys zaufania do instytucji (kryzys ładu instytucjonalnego)

Zaufanie, jak stwierdził Marek Bugdol, jest „niezbędnym warunkiem współpracy gospodarczej” [Bugdol, 2010, s. 18; Fukuyama, 1997]. W ocenie tego badacza jest ono „fundamentem społecznych interakcji, cennym, wartościowym zasobem umiejscowionym w stosunkach organizacyjnych i międzyludzkich”. Zaufanie „jest kruchym zasobem, który jest trudny do utrzymania i zbudowania, lecz łatwo można go stracić” [Bugdol, 2010, s. 17]. Zaufanie ma niebagatelny wpływ na koszty transakcyjne [Hardt, 2008].

Eliminacja z życia publicznego kryzysu zaufania przedsiębiorców do polityków, jak również do przepisów prawa czy wymiaru sprawiedliwości, wymaga, jak zauważyli Daron Acemoglu i James A. Robinson, kreowania porządku instytucjonalnego, który ograniczy koszty transakcyjne i w następstwie wyzwoli pozytywną energię przedsiębiorczości [Acemoglu, Robinson, 2014, s. 55]. Wskazani badacze podpowiadają, że przedsiębiorca, w sytuacji idealnej, powinien zaufać instytucjom formalnym i rządowi prawa, ponieważ są one tworzone w celu dania gwarancji nienaruszalności przysługujących mu praw własności, a także potwierdzają stabilność i ciągłość instytucjonalną [Acemoglu, Robinson, 2014, s. 55–56].

Przedsiębiorca, w kontekście budowy zaufania do systemu instytucji formalnych w Polsce, wspominał w wywiadzie jakościowym: „A w międzyczasie, jeszcze w 2002 roku, zakupiliśmy lokal [...] i prowadziliśmy z żoną, [...], kawiarenkę taką małą, bardzo ładną, elegancką [...]. Mieliśmy podpisaną umowę z cukiernią hotelu Radisson na to, że oni dostarczali nam torty, ciasta. Chcieliśmy to [prowadzić] na bardzo wysokim poziomie, ale to wtedy, przy takim zubożeniu społecznym, no nie miało przełożenia. Jako ciekawostkę mogę powiedzieć, [że] w końcowym okresie naszej działalności [...] zostałem wezwany do urzędu skarbowego, dostałem telefon, że przestępstwo, to też była dla mnie nowość, bo zawsze robiliśmy [tak, by] wszystkie prace były fakturowane, żadnych nie robiło się na boku historii, wynikało to też z jakichś przekonań, uczciwości. No i zostałem wezwany do urzędu skarbowego, normalnie wyszedł gościu, z boku pistolet, jakieś kraty na oknach, legitymację wystawił, jest pan w charakterze podejrzanego o przestępstwo chyba

fiskalne czy gospodarcze, będzie pan przesłuchiwany na tę okoliczność, zapraszam, a tam okno okratowane, cztery kamery, babka, wszyscy tacy nabuzowani, mówię: Boże, co to będzie. Ale wcześniej zadzwoniłem do księgowej, mówię: pani Mario... bo później ta dziewczyna, sprzedawczyni moja, mówi, zresztą też zaufana, bo zatrudniałem takich bliskich znajomych, mówi, że przyszedł facet z babką o 20:30, a kawiarnia była do 21:00 czynna i poprosił o dwie kawy, czyste kawy bez niczego. Naprawdę, i to była kasa fiskalna wszystko było na legalu, ale ona pewnie już żyła końcem soboty, już zaczęła czyścić te urządzenia no i nie wydała tych paragonów. Ja mówię: pani Mario, dziewczyna nie dała paragonów i byli z izby skarbowej jacyś ludzie i w poniedziałek na godzinę 13:00 mam się zgłosić. Ona mówi: słuchaj, nic tam nie kombinuj, mów jak na spowiedzi jak to było. No i ja poszedłem, jest to przesłuchanie, jakiś facet mówi: wie pan, przestępstwo gospodarcze polegające na tym, że w pana lokalu nie zostały wystawione paragony fiskalne, to jest zagrożone karą, wie pan, jaką karą to jest zagrożone? No nie wiem, jakiś mandat, jakieś drobne rzeczy, a on mówi: proszę pana, bądźmy poważni, jest to zagrożone karą od 5 do 50 tysięcy. To ja myślałem, że nogą się przeżegnám. Dziewczyna może roztargniona, zwolni ją. I on mówi: proponuję tak, żebyśmy tu nie tracili czasu, nie zwalnia tej dziewczyny pan, bo była przemiła, i może gdyby była dla nas jakoś bardziej obcesowa, to byśmy pana inaczej potraktowali, warunek jest taki: pan jej nie zwalnia, dostaje pan 2700 złotych, ma pan tydzień czasu na zapłacenie, czy pan to przyjmuje? No co miałem powiedzieć, z koniem się kopać? Oczywiście przyjmuję. I to był taki jedyny w tej mojej działalności taki mocny dowód tego, że trzeba być do końca uczciwym i tacy zawsze staraliśmy się być” [wywiad 08, opracowanie własne].

Elity rządzące krajem, a także te sprawujące władzę na poziomie lokalnym, zazwyczaj przyjmują amodernizacyjną koncepcję „władzy nad”, czyli taką, której wykładnią jest przekonanie, że władza wie lepiej i trafniej potrafi określić potrzeby społeczeństwa, w tym przedsiębiorców. W tej sytuacji wydaje się prawie pewne, że politycy nie dostrzegają potrzeby partycypacji obywateli w zarządzaniu i aktywnym uczestnictwie w podejmowaniu kluczowych decyzji, które dotyczą ich bezpośrednio. Z tego powodu lekceważenie przez elity rządzące krajem dialogu z przedsiębiorcami i reprezentującymi je organizacjami jest sprzeczne z potrzebami społecznymi i generuje zjawiska kryzysowe w następstwie wzrostu kosztów transakcyjnych. Henryka Bochniarz zauważyła: „Jak można w kraju, który buduje gospodarkę wolnorynkową, zarządzać sektorem prywatnym bez dialogu z tymi, którzy go tworzą?” [Mateja, 2004, s. 6]. Utrwalanie się postawy „władzy nad...” wpływa na to, że traci się ideę władzy służebnej, zorientowanej na dialog społeczny, który daje szansę na wspólne wypracowanie przyjętych rozwiązań – nie tylko

w sferze legislacyjnej, lecz także w przestrzeni zachowań społecznych. Tymczasem w Polsce umacnia się wizerunek elit rządzących jako władzy omnipotentnej, która lepiej sama, bez dialogu społecznego, rozwiązuje problemy nurtujące np. przedsiębiorców.

6. Kryzys relacji międzyludzkich

Narastający kryzys w relacjach międzyludzkich, obejmujący kontakty przedsiębiorców oraz relacje pomiędzy przedsiębiorcą a pracownikami, sprawia, że przedsiębiorcy starają się reglamentować kontakty z otoczeniem zewnętrznym, a wszelkie nowe relacje szczegółowo analizują, aby nie popełnić błędu i w konsekwencji nie trafić na tzw. trudnego kontrahenta. Ostrożność to słowo klucz, które często pojawia się w wypowiedziach przedsiębiorców.

Przedsiębiorcy doświadczani codziennie skutkami kryzysu relacji międzyludzkich, którego genezą jest ograniczone zaufanie do drugiego człowieka, w kontaktach z kontrahentami zachowują się powściągliwie. Przedsiębiorca, wykonujący usługi elektryczne dla branży budowlanej, zmęczony upominaniem inwestorów o zapłacenie zaległych faktur, w 2017 roku zdecydował o ograniczeniu skali działalności gospodarczej. Zredukował on zatrudnienie i ograniczył liczbę przyjmowanych zleceń. Przyjęte stanowisko uzasadniał w wywiadzie jakościowym w następujący sposób: „Koszty odzyskania wykonanych faktur były nieproporcjonalnie wysokie i czas pracy mój, bo ja się tym głównie zajmowałem, był na tyle długi przy tych pracach, które w zasadzie nie powinny występować, czyli jeśli ktoś tam z systemu dostanie jakby przypomnienie o niezapłaconej fakturze, to według mnie w takiej branży technicznej powinno to być wystarczające. Ja rozumiem, że co jakiś czas trafia się ktoś, kto dla sportu nawet nie płaci, ale to powinno być na zasadzie bardziej niemiłego doświadczenia, że wykonuję jakiś telefon, tutaj natomiast spirala się nakręcała” [wywiad 07, opracowanie własne].

Kryzys zaufania w relacjach między przedsiębiorcami prowadzi do ogromnego marnotrawstwa zasobów niematerialnych firmy. Zalicza się do nich potencjał zdolności i energii przedsiębiorczej przedsiębiorcy. Prawidłowe wykorzystanie tego zasobu powinno być skierowane na rozwój firmy i poszukiwanie nowych możliwości inwestycji. Pomimo zdiagnozowania przyczyny marnotrawstwa tych zasobów nadal nie można wskazać skutecznego remedium. Relacje międzyludzkie, które osadzone są w nieformalnych instytucjach, tzw. instytucjach długiego trwania, wynikających ze zwyczaju i tradycji przekazywanej na drodze dziedzictwa kulturowego, są trudne do uregulowania na poziomie formalnym.

Burzliwy przebieg może mieć kryzys firmy spowodowany konfliktem, który pojawił się w relacjach między współwłaścicielami przedsiębiorstwa. Jego źródła są różnorodne. Pojawia się on w momencie wybuchu sporu o wielkość produkcji, skalę inwestycji, wyznaczenie kierunków sprzedaży, a nawet zakup drobnych narzędzi czy samochodów do użytku w firmie. Przedsiębiorca w 2020 roku wspominał: „...z moich doświadczeń na pewno prowadzenie takiej wspólnej działalności – wspólnej, czyli mając wspólnika lub wspólników, jest obarczone ryzykiem. [...] Tego też doświadczyłem, moja i mojego wspólnika droga musiały się rozejść, dlatego że w pewnym momencie pojawił się problem... nie wiem, czy uczciwości... myślę, że też uczciwości. Mam takie doświadczenie życiowe, że jak się pojawia jakaś większa kasa, to ona tak naprawdę powoduje olbrzymie rozjechanie, nie wiem, czy te wartości się jakoś rozmywiają, że budujemy coś wspólnie, a później jeden drugiemu...” [wywiad 08, opracowanie własne]. Przedsiębiorca zwrócił uwagę: „Ja teraz jestem właścicielem firmy, to mi teraz pracownik może tylko podpowiedzieć, że on potrzebuje młotek założyć. No to jaki chcesz młotek? Taki, siaki. A jak jest dwóch wspólników, no to już czasami na tym etapie inwestowania w firmę już się zaczyna. Miałem taki przykład: mój wspólnik, mieliśmy duży kontrakt i ja kupiłem duży samochód, bo mi się wydawało, że mi się przyda do pracy, [...] a sobie kupił mniejszy. A wydawało mi się, że uczciwie dzielimy zyski, wkład dajemy taki sam, a on mi kiedyś powiedział: słuchaj, ale ty masz większy samochód. Przecież ty mogłeś sobie kupić taki sam albo jeszcze większy. To były takie momenty, że pokazywało, że gdzieś w człowieku jest jednak ta zazdrość i to myślę, że rozwala te spółki” [wywiad 08, opracowanie własne]. W zasadzie wszyscy przedsiębiorcy z sektora małych przedsiębiorstw, mając za sobą kryzys organizacji prowadzonej wraz ze wspólnikiem, w kolejnych krokach biznesowych decydują się na samodzielne działanie. Nie szuka wspólników, uznając, że najlepszą drogą do sukcesu jest samodzielne stworzenie firmy.

7. Spór o sukcesję jako podłoże kryzysu w firmach rodzinnych

Kolejną kategorią kryzysu w mikroskali, który dotyka firmy rodzinne, jest spór o sukcesję. Genezy tego kryzysu doszukiwać się należy w kilku wzajemnie przenikających się przyczynach. Pierwszą, którą można uznać za podstawową, jest odkładanie przez seniora sukcesji na kolejne lata. Przedsiębiorca przytoczył następujący przykład: „Ojciec obiecuje synowi, że on dostanie część firmy, ale ojciec jest jeszcze za młody, bo ma pięćdziesiąt parę lat, żeby się zwolnić, ma jeszcze dużo energii wewnętrznej na działanie, ale syn już chce sam działać. Więc

nakładają się dwie energie, które chcą być decydujące. Syn ma już własne dziecko, więc czuje się ojcem, więc chce o czymś decydować, nie chce być pod pantoflem taty. Ojciec jeszcze nie chce mu dać firmy i nałożył się konflikt, że nawet doszło do rękoczynów” [wywiad 14, opracowanie własne].

Bolesne doświadczenia sporu o sukcesję, które były i są nadal udziałem wielu organizacji rodzinnych, zrodziło refleksję, że każdy przypadek związany z sukcesją ma charakter indywidualny i dlatego powinien być rozwiązywany z poszanowaniem godności każdej ze stron. Podjęta decyzja o sukcesji, którą realizują przedsiębiorcy, często wymyka się klasycznym definicjom tego pojęcia i nie jest zgodna z jej typem idealnym. O jej indywidualnym charakterze przekonuje następujący przykład: przedsiębiorca senior podejmuje decyzję o założeniu – obok swojej nadal działającej firmy – drugiej, działającej w tym samym sektorze rynku, będącej własnością syna. Wchodzi ona na rynek jako nowy podmiot, a z upływem lat, gdy przedsiębiorca junior zdobywa zaufanie klientów, sukcesywnie przejmuje kontrakty i kontakty wycofującego się/wygaszającego działalność gospodarczą ojca, przedsiębiorcy seniora. W ten sposób jedna firma zostaje zamknięta, a druga, kierowana przez sukcesora, przejmuje od seniora pełen portfel zamówień. Senior, po likwidacji własnej firmy, oddaje nowej, prowadzonej przez syna, najważniejszą wartość, jaką jest sieć kontaktów międzyludzkich i kooperacji z otoczeniem. Dzięki temu zabiegowi w sposób płynny, bez postępowania sukcesyjnego, zachowały się w nowej odsłonie misja i wartości nieistniejącej już firmy. Przedsiębiorca nakreślił następujący obraz tej sukcesji: „Tata miał swoją działalność. Ja miałem tam drobne usługi projektowe. Tata już swoją działalność zawiesił, zlikwidował. To pozwoliło mi przejąć też nazwę jego firmy. [...] No, w ten sposób przyjąłem jakby swoją działalność, rozszerzyłem. Przejąłem taty tematy, znajomości, kontakty w instytucjach. Razem pracowaliśmy, telefony komórkowe weszły, tata do mnie przekierowywał kontakty” [wywiad 04, opracowanie własne]. Jest to jeden z przykładów, który można określić mianem prewencji przedkryzysowej prowadzonej w firmie rodzinnej.

Trudnym doświadczeniem dla firmy rodzinnej jest wystąpienie potrzeby przeprowadzenia nagłej sukcesji. Zazwyczaj jest ona spowodowana przez niespodziewaną śmierć jej właściciela. Problem ten uregulowano w polskim prawie dopiero w lipcu 2018 roku. Do tego czasu, z powodu śmierci właściciela firmy, z ewidencji gospodarczej wykreślanych było średnio około 800 firm w miesiącu [Kostrzewski, 2019, s. 5]. Tę niekorzystną sytuację opisywano w następujący sposób: „Do momentu zakończenia formalności spadkowych – trwających czasem wiele miesięcy, a nawet lat – następcy prawni przedsiębiorców nie mogli zatrzymać pracowników firmy, jej kluczowych kontrahentów i klientów. Problemem był też brak dostępu do firmowego rachunku bankowego. Efekt? Wznowienie działalności firmy

po kilkumiesięcznej przerwie spowodowanej koniecznością uregulowania spraw spadkowych okazywało się niemożliwe” [Kostrzewski, 2019, s. 5]. Bez odpowiedzi pozostaje pytanie, dlaczego ustawodawca zwlekał aż trzydzieści lat z przyjęciem stosownych regulacji prawnych. Ustawa z dnia 5 lipca 2018 roku o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej [t.j. Dz.U. z 2021 r., poz. 170] stanowi, że po śmierci właściciela przedsiębiorstwa firma będzie mogła zachować pracowników, NIP i ciągłość rozliczeń podatkowych oraz będzie nadal wykonywała warunki umowy wynikające z koncesji czy zezwoleń uzyskanych przez zmarłego przedsiębiorcę. W ten sam sposób realizowane są, zawarte przez zmarłego przedsiębiorcę, kontrakty handlowe czy pozyskane licencje. Stało się to możliwe, ponieważ prawodawca zapewnił procedurę powołania tzw. zarządcy sukcesyjnego, który przejmie prowadzenie firmy po śmierci jej właściciela. Ma on zapewnić firmie płynną działalność w najtrudniejszym dla niej momencie. Jeśli zarządcy nie wskazał sam przedsiębiorca, może to być np. profesjonalny menedżer, który kierował firmą za życia przedsiębiorcy, a za zgodą wszystkich spadkobierców tę funkcję można powierzyć współmałżonkowi. Zarządca sukcesyjny ma możliwość prowadzenia firmy aż do podziału spadku, maksymalnie przez 2 lata. W szczególnych przypadkach sąd uzyskał możliwość przedłużenia zarządu sukcesyjnego na okres do 5 lat. To czas, w którym rodzina przeprowadzi wszystkie formalności spadkowe i podejmie decyzję co do dalszych losów firmy. Istotnym rozwiązaniem jest wpisanie do ustawy postanowienia o tym, że następca, który po przeprowadzonej procedurze spadkowej przejmie firmę, jest zwolniony z opłacenia podatku od spadku i darowizn z tytułu nabycia firmy.

Zbiorowa pamięć przedsiębiorców oraz indywidualne doświadczenie właścicieli firm rodzinnych wypełnione jest przestrogą ujętą w sentencji syndromu Buddenbrooków. Ta samospełniająca się przepowiednia bolesnego w skutkach dla organizacji rodzinnej kryzysu w mikroskali, która dawała niewielkie szanse przetrwania firmie w drugim i trzecim pokoleniu, skłoniła działające w Polsce instytucje reprezentujące przedsiębiorców oraz prawodawcę do wypracowania koncepcji fundacji rodzinnej. Ta forma sukcesji firmy rodzinnej została po długiej, trwającej lata ścieżce legislacyjnej przyjęta w formie ustawy z dnia 23 stycznia 2023 roku o fundacji rodzinnej [t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 326]. Ustawa weszła w życie 22 maja 2023 roku. Ustawodawca stanowi, że fundatorem fundacji rodzinnej może być wyłącznie osoba fizyczna, posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych, która złożyła oświadczenie o ustanowieniu fundacji rodzinnej w akcie założycielskim albo w testamencie. Fundacja rodzinna jest osobą prawną utworzoną w celu gromadzenia mienia, zarządzania nim w interesie beneficjentów oraz spełniania świadczeń na rzecz beneficjentów. Fundator wskazuje w statucie szczegółowy cel fundacji

rodzinnej. Określa w nim beneficjenta lub beneficjentów oraz sposób zarządzania majątkiem firmy rodzinnej. Fundacja rodzinna, w przypadku beneficjenta będącego osobą fizyczną, może w szczególności pokrywać koszty jego utrzymania lub kształcenia, a w przypadku beneficjenta będącego organizacją pozarządową, prowadzącą działalność pożytku publicznego, wspierać działalność pożytku publicznego.

8. Kryzys relacji międzyludzkich: pracownicy a przedsiębiorca

Przedsiębiorcy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw zwracają uwagę, że dla ich organizacji niebezpieczny jest wywołany przez pracowników kryzys wewnętrzny firmy, będący następstwem konfliktu płacowego. Jego skutkiem może być odejście kluczowych pracowników do innych pracodawców. To wydarzenie może zachwiać stabilnością organizacji. Przedsiębiorca podał następujący przykład: gdy firma zatrudnia 10 pracowników i odejdzie połowa z nich, to pozostali nie dostrzegają sensu pracy w niej i również zaczynają poszukiwać dla siebie nowych miejsc pracy. Aby zminimalizować ryzyko wystąpienia tego kryzysu, przedsiębiorcy realizują zasadę, którą zwerbalizował Marek Bugdol w pojęciu płacy skutecznej [Bugdol, 2014, s. 109]. Jest to wynagrodzenie, które pozwala zaspokoić większość potrzeb życiowych pracownika i jego rodziny. Warunkuje je zgoda pracownika, a jego wysokość jest tak określona, że zniechęca go do poszukiwania innej pracy. Płaca skuteczna jest dobrze odrobioną przez przedsiębiorców kolejną lekcją obrony firmy przed kryzysem w mikroskali.

Inne jest podłoże kryzysu firmy, którego źródła ujmują przedsiębiorcy w zjawisku „uzależnienia pracodawcy od jednego pracownika lub kilku pracowników”. Przedsiębiorcy wskazywali, że można tę sytuację obserwować w przypadku pracownika mającego specyficzne kwalifikacje, unikalne na rynku pracy, a niezbędne w danym przedsiębiorstwie. Ich zdaniem osoby tej nie można w zasadzie zastąpić. Rozwiązanie z nią umowy o pracę może obniżyć wartość marki firmy, a także wpłynąć na finalną jakość oferowanego asortymentu. Swoją pozycję w firmie dostrzega także pracownik. Powstała w niezamierzony sposób sytuacja potencjalnie sprzyja eskalacji żądań pracownika, które kieruje on do pracodawcy. Przedsiębiorca, z obawy przed odejściem z pracy kluczowego pracownika, decyduje się na daleko idące ustępstwa na jego rzecz. To natychmiast burzy relacje interpersonalne w firmie i niszczy komunikację wewnętrzną ze wszystkimi zatrudnionymi osobami. Jeden z przedsiębiorców stwierdził, że „pracodawca nie może pracować po to, aby zaspokoić wygórowane żądania jednego pracownika”. Jest to w jego ocenie nieetyczne i podważa zasadę sprawiedliwości. Zdaniem przedsiębiorców,

gdy rozważy się podwaliny narastającego kryzysu w firmie, rozwiązanie umowy o świadczenie pracy ze wskazanym pracownikiem jest zasadne – nawet kosztem narażenia własnej organizacji na przejściowe straty czy rezygnację z wykonywania pewnych zadań produkcyjnych lub usług. Jest to jedyny sposób na wyciągnięcie przez przedsiębiorcę firmy z kryzysu [Kamosiński, 2019, s. 104].

Turbulencje, jakie mogą spotkać organizację w chwili pojawienia się konfliktu z pracownikami, mogą prowadzić do podważenia pozytywnego wizerunku marki przedsiębiorstwa i zniszczyć tzw. dobre imię przedsiębiorcy. Jest ono dla przedsiębiorców podstawowym składnikiem ich osobistej marki. Zauważyć można, że polityka kadrowa wielu firm wraz z ich dojrzewaniem na rynku staje się ostrożniejsza, a równoległe nastawiona jest na doskonalenie zasobu kadrowego, który jest już zatrudniony w firmie. W ten sposób buduje się lojalność pracowników, zwiększa się ich kompetencje zawodowe i kształtuje się w pracowniku tzw. nastawienie właścicielskie. Wyrazem tego stanu jest stwierdzenie pracownika, które wielu przedsiębiorców uznaje za wyraz najwyższej nagrody: „szefie, poprawmy to w naszej firmie” lub „szefie, ktoś czepiał się naszej firmy”. Zwrot „nasza firma”, odmieniany przez pracowników przez wszystkie przypadki, jest dowodem na integrację zespołu i plonem wzrastającym w wyniku inwestycji w wiedzę i umiejętności zatrudnionego personelu.

Doświadczenie przedsiębiorców kryzysem firmy w mikroskali nakierowało ich uwagę na uznanie misji i wartości w organizacji jako remedium łagodzącego niepewność codziennego gospodarowania. Jak stwierdzili Chris Zook i James Allen, każda firma powinna sięgać do swoich korzeni, które znajdują się w mentalności założyciela [Zook, Allen, 2017, s. 16]. Jest to zbiór zachowań i nastawień motywacyjnych, które ten przyjął, rozpoczynając działalność gospodarczą. Pozwalają one na wskazanie misji i wartości, które powinny być realizowane w codziennej praktyce biznesowej. Przedsiębiorcy, którzy je przyjmują jako drogowskaz dla sukcesu własnej firmy, dowodzą, że każda firma jest tworem wyjątkowym i oryginalnym. W tym zestawie pojęciowym znajduje się remedium, które pomaga w pokonaniu kryzysu w mikroskali, dotyczącego organizację gospodarczą.

9. Doświadczenie kryzysu w makroskali

W zbiorowej pamięci przedsiębiorców na dalekich miejscach znajduje się doświadczenie kryzysu gospodarczego w makroskali. Zazwyczaj podają oni, odwołując się do przekazów medialnych, że słyszeli o kryzysie gospodarczym z 2008 roku. Odmienne, i to nie wszyscy przedsiębiorcy, postrzegają kryzys pandemii zapoczątk-

kowanej w 2020 roku. Doświadczenie zamknięcia gospodarki w okresie pandemii, w tym ograniczenie mobilności ludności oraz usług świadczonych przez sektor turystyczny, gastronomiczny, rozrywki i rekreacji, zepchnęły przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w tym segmencie rynku na skraj bankructwa. Kolejne tarcze antykryzysowe, oferowane przez rząd przedsiębiorcom odczuwającym negatywne następstwa kryzysu, były krytykowane przez adresatów tej pomocy. Podnosili oni nieuwzględnianie przez rządzących realnych potrzeb poszczególnych sektorów gospodarki. Przedsiębiorcy oczekiwali od rządzących przedstawienia kalendarza luzowania obostrzeń pandemicznych. Chcieli przyjęcia przepisów umożliwiających im kontrolę stanu zdrowia swoich pracowników i prawo do zadawania pytań o zdrowie ich rodziny. Zgłoszone postulaty, które powracały w każdej dyskusji, uzasadniali poczuciem odpowiedzialności za zatrudniane osoby i wolą zapewniania pracownikom bezpiecznego środowiska pracy [Kowalczyk, 2021].

Przedsiębiorcy zakwestionowali wprowadzony doraźnie w okresie pandemii porządek instytucjonalny. Podnieśli, że rządzący zlekceważyli przepisy Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 roku o stanie klęski żywiołowej. W następstwie tego podstawowego błędu działalność gospodarczą paraliżowała inflacja niespójnych przepisów. W konsekwencji zapanował chaos prawny, co potwierdzały wyroki sądów, które w wielu przypadkach rozstrzygały spory przedsiębiorców z rządem na korzyść tych pierwszych. Sądy uchylały kary nakładane na przedsiębiorców za nieprzestrzeganie restrykcji i niestosowane się do przepisów prawa ograniczającego swobodę działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy odnosili wrażenie, jak trafnie wskazała Elżbieta Mączyńska, że „regulacje prawne w systemach demokratycznych, które z natury powinny bronić słabszych, stają się orężem silniejszych [w tym wypadku rządu], nierzadko skierowanym przeciw słabszym [czyli przedsiębiorcom]” [Mączyńska, 2014, s. 58].

Kryzys pandemii COVID-19 wywołał dodatkowe, ważne z punktu widzenia budowy kapitału ludzkiego i kapitału społecznego zjawisko, które Marek Goliszewski, prezes BCC, 14 maja 2021 roku określił mianem „umocnienia w przedsiębiorcach poczucia własnej wartości”. To przekonanie uzasadnił, mówiąc, że przedsiębiorcy: „Wzięli się za bary z ekstremalnie trudnymi sytuacjami na rynkach oraz w firmach i podolali kryzysom. Oczywiście przedsiębiorcy doceniają wsparcie rządu tarczami, ale bez inicjatywy własnej i współpracowników, wdrażania nowatorskich pomysłów organizacyjno-finansowych, wynajdywania nowych nisz rynkowych nie uratowaliby się. Ani pracowników i ich wynagrodzeń. Zwolnień w czasie pandemii było mało” [Skwirowski, 2021]. Po raz kolejny przedsiębiorcy udowodnili, że mogą przede wszystkim liczyć na samych sobie. I tę lekcję uznali za najcenniejszą naukę wyniesioną z kryzysu pandemii [Kamosiński, Zalesko, 2022, s. 397–424].

10. Rekomendacje

Badania jakościowe oparte na pogłębionych wywiadach w grupie przedsiębiorców cechujących się minimum dwudziestoletnim stażem zawodowym pozwalają na uogólnienie płynących z nich wniosków w formie rekomendacji. Ujęto je w tabeli 2.

TABELA 2

Doświadczenie kryzysu jako składnik pamięci przedsiębiorców

Kategoria kryzysu	Rodzaj kryzysu	Geneza	Remedium
Kryzys porządku instytucjonalnego	Kryzys przedsiębiorczości w PRL	Narracja elit rządzących; narracja mediów	Zmiana narracji; odpowiedzialność za słowo, które jest narzędziem komunikacji
	Kryzys zaufania do instytucji		
Kryzys w mikroskali Kryzys relacji międzyludzkich	Konflikt wspólników	Kształt instytucji nieformalnych	Podnoszenie kapitału kulturowego organizacji;
	Konflikt w rodzinie	Konflikt generacyjny; kształt instytucji nieformalnych	Szczelność organizacji; pozytywny egoizm rodziny
	Spór o sukcesję	Konflikt generacji	Regulacje prawne; indywidualny charakter sukcesji; pozytywny egoizm rodziny
	Spór z pracownikami	Podłoże płacowe; mobbing, którego doświadcza przedsiębiorca ze strony pracowników; odwrócenie ról: mobberem jest pracownik	Płaca skuteczna; inwestowanie w pracowników i kształtowanie tzw. nastawienia właścicielskiego u pracowników
Kryzys w makroskali	Kryzys koniunktury	Niespodziewane; trudne do wskazania	Walka o siebie; licz na samego siebie
	Kryzys czarnego łabędzia		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych pogłębionych wywiadów jakościowych z przedsiębiorcami.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że częstą przyczyną kryzysu wybuchającego w pojedynczym przedsiębiorstwie jest brak zaufania w relacjach międzyludzkich. Jest ono, co pokazują badania jakościowe, podstawowym niematerialnym zasobem, który warunkuje trwanie firmy w czasie. Jego deficyt prowadzi przedsiębiorców do stanu niepewności, ogranicza swobodę podejmowania decyzji biznesowych, a w relacjach między udziałowcami spółki czy relacjach w rodzinie jego brak wpływa na pogłębianie się stanu apatii i zniechęcenia do przedsiębiorczości. Wyczekiwanie na tzw. dobre ustawy regulujące działalność gospodarczą, które towarzyszy przedsiębiorcy przy okazji nazbyt często zmieniających się przepisów prawa, jest stanem uzasadnionym, jednak trudnym do osiągnięcia.

Informacje zawarte w tabeli 2 powinny być traktowane jako zestaw przykładów ryzyka wystąpienia kryzysu w pojedynczej firmie. Kryzys dosięgający jednej organizacji nie jest wyłącznie doświadczeniem pojedynczego przedsiębiorcy. W równym stopniu dotyka on też zatrudnione w firmie osoby. Strach przed utratą pracy, obawa przed likwidacją miejsca pracy, jak dowiódł w przeszłości Ned Ludd, jest nadal jedną z najbardziej stresujących człowieka sytuacji, w której ten może się znaleźć każdego dnia. Upadłość firmy destabilizuje relacje zachodzące w bliższym i dalszym otoczeniu firmy.

11. Podsumowanie

Badania empiryczne potwierdzają, że warunkiem zmniejszenia negatywnego wpływu kryzysu, którego doświadczają przedsiębiorcy w szczególności w mikroskali, jest sięgnięcie do zasad fundamentalnych. Są nimi etyczne zachowanie, uczciwość i rzetelność, które dotyczą wszystkich stron gry rynkowej. Adam Smith zauważył, że „to, co jest roztropnością w prywatnym życiu każdej rodziny, nie może być chyba szaleństwem w życiu wielkiego królestwa”. Roztropność buduje się zawsze na podstawie dostępnego zasobu informacji. Jeżeli przepływ informacji między przedsiębiorcami a rządem i parlamentem oraz innymi reprezentantami rządu będzie sprawny i będzie przebiegał bez zakłóceń, wielu sytuacji kryzysowych, dotyczących firmy w mikroskali, i kryzysu zaufania z całą pewnością udałoby się uniknąć.

Przyczyny kryzysu firmy w mikroskali można częściowo wyeliminować, sięgając do przestrzeni słabo docenianej przez ekonomistów. Jest nią język, werbalny przekaz uwag, myśli i faktów. Codzienna narracja sprowadzająca się do opisu, ocen, klasyfikowania i nazywania zjawisk i procesów zachodzących w gospodarce może być budowana na fundamencie zwrotów przepełnionych nienawiścią, niechęcią,

pogardą i brakiem szacunku do przedsiębiorców. Z przeciwnej strony słowo może być wykorzystane do kreślenia obrazu odmiennego, wypełnionego szacunkiem, podziwem i życzliwością wobec pracy przedsiębiorców.

Literatura

- Acemoglu D., Robinson J.A., 2014, *Dlaczego narody przegrywają. Źródła władzy, pomysłowości i ubóstwa*, Zysk i S-ka, Warszawa.
- Bugdol M., 2010, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bugdol M., 2014, *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa.
- Czernek K., 2017, *O potrzebie badań jakościowych w ekonomii. Przykład sektora turystycznego*, [w:] *Wykorzystanie metod jakościowych w badaniach zachowań i zjawisk ekonomicznych*, Dymarczyk W., Pyfel Ł. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Exposé Prezesów Rady Ministrów 1989–2019*, 2021, Marszałek-Kawa J., Siemiątkowski P. (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław.
- Gardawski J., 2001, *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Glinka B., 2008, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Godłów-Legiędź J., 2020, *Polska transformacja w świetle sporów o rynek, sprawiedliwość i ekonomię*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Gruszewska E., 2012, *Transformacja instytucji nieformalnych w Polsce*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3(247), s. 61–83.
- Gruszewska E., 2018, *Wpływ interakcji instytucji formalnych i nieformalnych na przedsiębiorczość w Polsce*, Oficyna Wydawnicza, Białystok.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 2006, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Hardt Ł., 2008, *Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych. Od koncepcji do operacjonalizacji*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- Hausner P., 2019, *Spoleczna czasoprzestrzeń gospodarowania. W kierunku ekonomii wartości*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
- Kamosiński S., 2019, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w sferze zarządzania zasobami ludzkimi a społeczna odpowiedzialność pracownika wobec przedsiębiorstwa. Rozwiązanie umowy o pracę*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa zarządzania i ekonomii*, Mazur-Wierzbicka E., Janczewska D. (red.), Studia i Monografie nr 103, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa.

- Kamosiński S., 2023, *Przedsiębiorcy w Polsce w latach 1989–2019*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
- Kamosiński S., Zalesko E., 2022, *Entrepreneurs Confronting the COVID-19 Pandemic Crisis: from Powerlessness in the Face of the Government's Policies to Protests*, "Studies in Logic, Grammar and Rhetoric", vol. 67, issue 3, s. 397–424.
- Klimczak B., 2011, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kostrzewski L., 2019, *Sukcesja w firmie na nowych zasadach*, „Gazeta Wyborcza Mój Biznes”, s. 5.
- Kowalczyk K.A., 2021, *Koronawirus uskrzydlił suszarki*, „Rzeczpospolita”, <https://www.rp.pl/opinie-ekonomiczne/art8690151-krzysztof-adam-kowalczyk-koronawirus-uskrzydlił-suszarki> [data dostępu: 20.04.2022].
- Mateja A., 2004, *Szkodliwy klimat*, „Tygodnik Powszechny”, nr 49, s. 6.
- Mączyńska E., 2014, *Anomiczne podłoże erozji ładu gospodarczego*, [w:] *Spontaniczne i stanowione elementy ładu gospodarczego w procesie transformacji – dryf ładu czy jego doskonalenie?*, Pysz P., Grabska A., Moszyński M. (red.), PTE, Warszawa.
- McCloskey D.N., 2017, *Burżuazyjna godność. Dlaczego ekonomia nie potrafi wyjaśnić współczesnego świata?*, Instytut Edukacji Ekonomicznej im. Ludwiga von Misesa, Wrocław.
- North D.C., 2014, *Zrozumieć przemiany gospodarcze*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Ochinowski T., 2013, *Tradycje przedsiębiorczości w Polsce jako źródło kapitału kulturowego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Skwirowski P., 2021, *Umiarkowany optymizm przedsiębiorców*, „Rzeczpospolita”, <https://archiwum.rp.pl/artukul/1450906-Umiarkowany-optymizm-przedsiębiorców.html#YpXw9lTP2Uk> [data dostępu: 13.07.2023].
- Spontaniczne i stanowione elementy ładu gospodarczego w procesie transformacji – dryf ładu czy jego doskonalenie?*, 2014, Pysz P., Grabska A., Moszyński M. (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw, t.j. Dz.U. 2021, poz. 170.
- Ustawa z dnia 23 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej, Dz.U. 2023, poz. 326.
- Wilkin J., 2016, *Instytucjonalne i kulturowe postawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Winiecki J., 1999, *Three Crucial Issues in Post-Communist Privatization: A Polish Case in Comparative Perspective*, "Paper for the Mont Pelerin Society Regional Meeting: Transitions to a Free Society", Potsdam, October.
- Zielewski P., 2023, *W biznesie nauczyłem się stąpać ostrożnie*, „Forbes”, s. 27, <https://www.forbes.pl/biznes/krzysztof-suski-tworca-euroholding-jako-prezes-uslyszal-nic-nie-bedziesz-musial-mowic/8rs5n2b> [data dostępu: 8.02.2024].
- Zook Ch., Allen J., 2017, *Mentalność założyciela jako podstawa sukcesu firmy*, MT Biznes, Warszawa.
- Zrozumieć kapitalizm. Podejście ewolucyjno-instytucjonalne*, 2018, Ząbkowicz A., Miszewski M., Chmielnicki P., Czech S. (red.), Forum Myśli Instytucjonalnej, Sosnowiec–Kraków.

Umieszczone pod numerami 03, 04, 07, 08 i 14 fragmenty wypowiedzi przedsiębiorców są częścią pogłębionych wywiadów jakościowych, które autor przeprowadził z przedsiębiorcami w latach 2017–2021.