

Robert Reich

Liczy się przedsiębiorczość zespołowa



Wrocław 1993
Tylko w formie cyfrowej, Wrocław 2016

Entrepreneurship reconsidered: the team as hero

Robert B. Reich

"Wake up there, youngster," said a rough voice.

"Ragged Dick opened his eyes slowly and stared stupidly in the face of the speaker, but did not offer to get up.

"Wake up, you young vagabond!" said the man a little impatiently; 'I suppose you'd lay there all day, if I hadn't called you.'"

So begins the story of *Ragged Dick*, or *Street Life in New York*, Horatio Alger's first book – the first of 135 tales written in the late 1800s that together sold close to 20 million copies. Like all the books that followed, *Ragged Dick* told the story of a young man who, by pluck and luck, rises from his lowly station to earn a respectable job and the promise of a better life.

Nearly a century later, another best-selling American business story offered a different concept of heroism and a different description of the route to success. This story begins:

"All the way to the horizon in the last light, the sea was just degrees of gray, rolling and frothy on the surface. From the cockpit of a small white sloop – she was 35 feet long – the waves looked like hills coming up from behind, and most of the crew preferred not to glance at them....Running under shortened sails in front of the northeaster, the boat rocked one way, gave a thump, and then it rolled the other. The pots and pans in the galley clanged. A six-pack of beer, which someone had forgotten to stow away, slid back and forth across the cabin floor, over and over again. Sometime late that night, one of the crew raised a voice against the wind and asked, 'What are we trying to prove?'"

The book is Tracy Kidder's *The Soul of a New Machine*, a 1981 tale of how a team – a crew – of hardworking inventors built a computer by pooling their efforts. The opening scene is a metaphor for the team's treacherous journey.

Separated by 100 years, totally different in their explanations of what propels the American

economy, these two stories symbolize the choice that Americans will face in the 1990s; each celebrates a fundamentally different version of American entrepreneurship. Which version we choose to embrace will help determine how quickly and how well the United States adapts to the challenge of global competition.

Which will we celebrate: individual heroes or teams?

Horatio Alger's notion of success is the traditional one: the familiar tale of triumphant individuals, of enterprising heroes who win riches and rewards through a combination of Dale Carnegie-esque self-improvement, Norman Vincent Peale-esque faith, Sylvester Stallone-esque assertiveness, and plain, old-fashioned good luck. Tracy Kidder's story, by contrast, teaches that economic success comes through the talent, energy, and commitment of a team – through *collective* entrepreneurship.

Stories like these do more than merely entertain or divert us. Like ancient myths that captured and contained an essential truth, they shape how we see and understand our lives, how we make sense of our experience. Stories can mobilize us to action and affect our behavior – more powerfully than simple and straightforward information ever can.

Robert B. Reich teaches political economy and management at the John F Kennedy School of Government, Harvard University. His most recent book is *Tales of a New America* (Times Books, 1987), which explores in greater depth the issues discussed in this article.

Robert B.Reich

**LICZY SIĘ
PRZEDSIĘBIOR-
CZOŚĆ
ZESPOŁOWA**

Robert B.Reich

LICZY SIĘ PRZEDSIĘ- BIORCZOŚĆ ZESPOŁOWA

Tytuł oryginału

**"Entrepreneurship reconsidered:
the team as hero"**

Harvard Business Review 3/1987

Wrocław, styczeń 1993 r.

WYDAWCA:

**Fundacja Wspierania Przekształceń
Własnościowych przy ZE ELWRO
ul. Ostrowskiego 30, 53-238 Wrocław**

**Kolportaż: ul. Sikorskiego 28/32,
53-659 Wrocław, tel. 55-52-18 lub 55-50-05 w.85**

Druk: ZR NSZZ "Solidarność" Dolny Śląsk

Wprowadzenie (2000)

Ameryka zmienia styl. Po latach eksponowania i realizowania modelu indywidualnego przedsiębiorcy, położono nacisk na łączenie indywidualizmu z przedsiębiorczością zespołową.

W czasach rozkwitu produkcji masowej liczyli się głównie wielcy wynalazcy i wielcy organizatorzy produkcji. Zwykły pracownik był mechanicznym dodatkiem do taśmy produkcyjnej wykonującym rutynowe czynności. Współcześnie, gdy o konkurencyjności decyduje jakość wyrobów, ich ciągłe udoskonalanie oraz ciągłe usprawnianie sposobów wytwarzania, ogromne znaczenie uzyskuje twórczy, podmiotowy udział szeregowego pracownika. Zrozumiano to wcześniej w kapitalizmach typu niemieckiego i japońskiego i dzięki temu uzyskały one w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych przewagę nad kapitalizmem anglosaskim.

Stopniowy spadek konkurencyjności przemysłu amerykańskiego doprowadził w latach osiemdziesiątych do burzliwych dyskusji analizujących powody tego zjawiska. Jako jedną z głównych przyczyn wskazywano właśnie brak podmiotowych form angażowania się szeregowych pracowników w wykonywaną przez nich pracę. Wśród promotorów nowego podejścia wysuwa się na czoło postać Roberta B. Reicha, który jeszcze jako profesor Harvardu opublikował pod koniec lat osiemdziesiątych książkę: „Tales of a New America” (Opowieści Nowej Ameryki) – Times Books, 1987. Jednocześnie w Harvard Business Review (1987, nr. 3) ukazał się jego artykuł „Entrepreneurship reconsidered: the team as hero”, który skrótowo przedstawia zagadnienia omówione w powyższej książce. Artykuł ten niniejszym (za zgodą autora) przedrukujemy.

Robert B. Reich miał możliwość oddziaływania na zmianę amerykańskiego stylu nie tylko poprzez publicystykę, bowiem w 1993 roku został ministrem pracy w rządzie Clintona. Nowy prezydent był pod wpływem jego poglądów już wcześniej a prasa określała Reicha jako „człowieka idei” nowej ekipy rządzącej.

Zwrot w kierunku podmiotowych form pracy wpłynął na odrodzenie się gospodarki amerykańskiej, co najwyraźniej wystąpiło w przemyśle samochodowym.

Od opublikowania prezentowanego obecnie artykułu minęło sporo lat, należy go jednak udostępnić polskiemu czytelnikowi, jako że dalej przedstawia się mu kapitalizm amerykański w fałszywym świetle. Próbką tego jest opublikowany niedawno we „Wprost” (20 maja 2000 r.) artykuł „Ameryka, głupcze!”. Artykuł ten eksponuje nieaktualny już w dużej mierze model, który Reich krytykuje. Do pracy Reicha nawiązałem w swej ripostie „Nie taka jest Ameryka, głupcze” (Nasz Dziennik, 28 maja 2000)¹ a obecnie czytelnik może się z nią zapoznać w całości. Artykuł Reicha jest doskonałą ilustracją istoty i znaczenia pracy podmiotowej - jednego z podstawowych elementów katolickiej nauki społecznej.

¹ www.rp-gospodarna.pl/Ameryka (2016).

Model propagowany przez „Wprost” w obecnych warunkach polskich owocuje bardziej aferami gospodarczymi niż gospodarką, oraz autorytarnym stylem zarządzania. Panoszenie się tego stylu w Polsce zostało już udokumentowane badaniami naukowymi (patrz: Jerzy Mączyński „Styl zarządzania polskich i zachodnich menedżerów”, *Nasz Dziennik*, 19 i 26 maja 2000).

Czytelnikowi, który chciałby dowiedzieć się czegoś więcej o nie nagłaśnianych u nas należycie, zasadach i efektach pracy podmiotowej, można polecić 2 książki²:

1. Donald Petersen, John Hillkirk
Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda
Wydawnictwa Naukowo - Techniczne, Warszawa, 1993
2. Akio Morita et al.
Made in Japan. Akio Morita i Sony
Wydawnictwa Naukowo- Techniczne, Warszawa, 1996

Jan Koziar

² Trzeba też polecić najbardziej zaawansowaną amerykańską metodę pracy zespołowej. Patrz: www.rp-gospodarna.pl/Stack1 i www.rp-gospodarna.pl/Stack2 (2016).

Spis treści

1. Idea sukcesu Horatio Algera
2. Bohaterowie i pionki
3. Dlaczego Horatio Alger nie może nam już pomóc
4. Nowy model gospodarczy
5. Herosem powinien być zespół

1. Idea sukcesu Horatio Algera

„Hej chłopcy, wstawać” – zawołał szorstki głos.

Dick powoli otworzył oczy i wlepił je w twarz mówiącego. Nie miał jednak ochoty wstawać.

„Wstawać, włóczykije!” – zawołał mężczyzna nieco zniecierpliwiony. „Widzę, że leżelibyście tak cały dzień, gdybym was nie zawołał”.

Tak zaczyna się opowieść „Ragged Dick, or Street Life in New York” (Dick-Łachmaniarz czyli życie uliczne w Nowym Jorku) – pierwsza książka Horatio Algera, pierwsze spośród 135 opowiadań napisanych w końcu XIX wieku i sprzedanych w ilości blisko 20 mln egzemplarzy. Jak wszystkie późniejsze książki „Ragged Dick...” jest historią młodego człowieka, który dzięki odwadze i odrobinie szczęścia podnosi się z dna upadku i uzyskuje szanowane stanowisko.

Blisko sto lat później, inny amerykański bestseller mówiący o biznesie przedstawia odmienną koncepcję bohaterstwa i inny opis drogi do sukcesu. Opowiadanie zaczyna się tak:

Na całym obszarze aż po horyzont, przewalające się i pokryte pianą morze miało odcień szarości. Z kokpitu małej żagłówki liczącej zaledwie 35 stóp długości, fale wyglądały jak nadchodzące od tyłu góry i większość załogi wołała na nie nie patrzeć. Płynąc pod wybranymi żaglami przeciw północno-wschodniemu wiatrowi łódź wdrapywała się na grzbiety fal, zapadała się i wdrapywała ponownie. Czajniki i patelnie w kambuzie dzwoniły hałaśliwie. Pojemnik z piwem, który zapomniano umocować, przesuwiał się nieustannie tam i z powrotem po podłodze kabiny. W pewnej chwili późną nocą, ktoś z załogi zawołał pod wiatr: „Czego próbujemy dowieść?”

Jest to książka Tracy Kiddera „The Soul of a New Machine” (Dusza nowej maszyny) – opowiadanie z 1981 r. o tym, jak to zespół-załoga zawzięcie pracujących wynalazców zbudował nowy komputer łącząc swoje wysiłki. Przedstawiona tu scena wprowadzająca jest metaforą ryzykownej zespołowej podróży w dziedzinie gospodarki.

Te dwie historie, które dzieli 100 lat, i które całkiem odmiennie interpretują siłę napędową amerykańskiej gospodarki, symbolizują wybór jakiego muszą dokonać Amerykanie w latach 90 obecnego stulecia; każda z tych historii przedstawia zasadniczo odmienną wersję amerykańskiej przedsiębiorczości. Od tego, która wersja zostanie wybrana, zależy jak szybko i jak skutecznie Stany Zjednoczone przystosują się do nowego wyzwania globalnej konkurencji.

NA CO STAWIAĆ: NA INDYWIDUALNYCH HEROSÓW CZY NA ZESPOŁY?

Idea sukcesu Horatio Algera należy do naszej tradycji. Jest znaną historią triumfujących jednostek, przedsiębiorczych herosów, którzy zdobywają bogactwo i nagrody

poprzez połączenie samodoskonalenia właściwego Dale Carnegie’mu, wiary Normana Vincenta Peale’a, pewności siebie Sylvestra Stallone’a oraz zwykłego staromodnego szczęścia.

W przeciwieństwie do tej idei historia Tracy Kiddera uczy, że sukces gospodarczy osiąga się dziś poprzez talenty, energię i zaangażowanie zespołu – poprzez przedsiębiorczość zespołową.

Tego typu opowiadania są czymś więcej niż tylko zabawą lub rozrywką. Podobnie jak starożytne mity, pokazują one jak widzimy i rozumiemy nasze życie, jak korzystamy z naszego doświadczenia. Opowieści takie mogą nas zachęcić do działania i mieć znacznie większy wpływ na nasze zachowania niż prosta i bezpośrednia informacja.

W takim samym stopniu, w jakim podtrzymywać będziemy tradycyjny mit przedsiębiorczego herosa, zwalniać będziemy postęp zmian i przystosowań jakie są niezbędne dla naszego sukcesu ekonomicznego.

Jeśli mamy skutecznie konkurować w dzisiejszym świecie, musimy zacząć uprawiać przedsiębiorczość zespołową, w której całkowite efekty są większe niż suma indywidualnych wysiłków. Powinniśmy zawierzyć raczej naszym zespołom niż agresywnym liderom i chodzącym swoimi ścieżkami geniuszom.

2. Bohaterowie i pionki

Stary i ciągle dominujący amerykański mit obejmuje dwa rodzaje aktorów: przedsiębiorczych herosów i przemysłowe pionki – czyli natchnionych i spoconych.

W mieście tym przedsiębiorczy herosi uosabiają wolność i twórczość. Tworzą Wielkie Pomysły i budują organizacje – Wielkie Maszyny – które zmieniają Pomysły w rzeczywistość. Przejmują inicjatywę, wychodzą z innowacjami technologicznymi i organizacyjnymi, wynajdują nowe rozwiązania dla starych problemów. To jednostki, które tworzą nowe przedsiębiorstwa, ratują upadające firmy i wstrząsają zasiedzonymi zakładami. Wszystkie przedsięwzięcia podejmują śmiało i z wyobraźnią.

Mit przedsiębiorczego herosa jest tak stary jak Ameryka i przysłużył się nam na wiele sposobów. Lubimy widzieć w sobie urodzonych kombinatorów i ludzi niezależnych. Przedsiębiorczy wigor był od dawna naszą cechą wyróżniającą. Całe generacje wynalazców i inwestorów utrzymywały nas w technologicznej czołówce. W świecie malkontentów i tradycjonalistów, amerykański charakter zawsze się wyróżniał – radośnie optymistyczny, chętny do podejmowania ryzyka, gotowy do wszelkich prób.

**PRZEDSIĘBIORCZY HEROS I PRACOWITY PIONEK UOSABIAJĄ
ŁĄCZNIE SCHEMAT DZIAŁANIA AMERYKAŃSKIEGO SYSTEMU
GOSPODARCZEGO.**

W setkach opowiadań Algera zawarty jest ten duch. Z tytułami takimi jak “Bound to Rise” (*Na pewno powstanie*), “Luck and Pluck” (*Szczęście i odwaga*) i “Sink or Swim” (*Utonąć czy płynąć*) opowiadania te inspirowały miliony czytelników niezmiernie prostym przesłaniem: w Ameryce możesz dojść od łachmanów do bogactwa. Wzory były

zasadniczo te same. Pewien chłopiec – bez ojca i bez grosza, ale z wielką determinacją, wiarą i odwagą – poszukuje swojej fortuny. Zło używa wszelkich sposobów, aby go kusić, zawrócić z obranej drogi lub pozbawić go jego skromnych oszczędności. Ale w końcu nasz bohater wygrywa – nie tylko przez swoją odwagę, ale częściowo przez łut szczęścia i przed końcem opowiadania wchodzi na drogę sławy i fortuny.

Na przełomie XIX i XX wieku Amerykanie zauważyli, że fikcja i rzeczywistość czasami się pokrywają. Edward Harriman rozpoczął jako chłopiec biurowy z wynagrodzeniem 5\$ na tydzień i stał się szefem potężnego imperium kolejowego. John D. Rockefeller wyrósł z urzędnika w domu kupieckim na jednego z najbogatszych ludzi w świecie. Andrew Carnegie rozpoczął od obsługi wrzecion z pensją 1,20\$ tygodniowo i stał się największym magnatem przemysłu stalowego. Na początku XX wieku, kiedy chłopcy ciągle czytali opowiadania Algera, Henry Ford rozpoczął swoją udaną produkcję masową modelu T stając się bohaterem narodowym i potencjalnym kandydatem na prezydenta.

Opowiadania Algera dały Ameryce szlachetny ideał – społeczeństwo, w którym wyobraźnia i inicjatywa przynoszą nagrodę³. Kluczową zaletą charakteru było liczenie na siebie; człowiekiem cenionym był człowiek zaradny; celem było stać się swoim własnym szefem. Andrew Carnegie sformułował to następująco:

*Czy jakikolwiek przyszły biznesmen jest zadowolony, gdy w przewidywaniach swojej przyszłości widzi siebie jako pracującego całe życie za ustaloną pensję? Jestem pewien, że żaden. Tu jest granica dzieląca biznes od nie-biznesu; jednym jest mistrz uzależniony od zysków, drugim sługa uzależniony od wysokości zarobków.*⁴

Przedsiębiorczy heros nadal zajmuje wyobraźnię Amerykanów. Zachęcony słowami swego ojca-imigranta, który powiedział mu „*Możesz zostać kimkolwiek zechcesz, jeśli tylko wystarczająco silnie tego pragniesz i będziesz do tego dążył*”, Lido Iacocca wypracował swoją drogę do fotela prezesa firmy Ford Motor Company. Nagle zwolniony przez Henry Ford II, potrafił uratować Chryslera przed bankructwem, zagrać Fordowi na nosie w swej bestsellerowej autobiografii, odnowić Statuę Wolności i zwrócić na siebie uwagę jako potencjalny kandydat na prezydenta⁵. Czy bohaterowie Horatio Algera mogli zrobić to lepiej?

Peter Ueberroth, syn wędrownego sprzedawcy, rozpoczął swoją drogę życiową od college'u, samodzielnie zbudował biznes o wartości 300 mln \$, następnie zorganizował

³ Autor stosuje felietonowe uproszczenie zagadnienia przeceniając wpływ Algera na kulturę amerykańską. Przed Algerem był Benjamin Franklin i jego popularne kalendarze propagujące „franklinizm” z kluczową postacią self-made mana (człowieka polegającego na własnych siłach). Zaś najgłębszą, najważniejszą i ciągle żywotną warstwą amerykańskiego indywidualizmu i demokracji jest kalwińska odmiana protestantyzmu przeniesiona na kontynent amerykański przez dyskryminowane niegdyś w Anglii skrajnie demokratyczne i egalitarne sekty (Low Church). Bez uwzględnienia tego czynnika niemożliwe jest zrozumienie fenomenu Stanów Zjednoczonych, tak różnych od krajów Ameryki Łacińskiej (JK).

⁴ Andrew Carnegie, „The Empire of Business”, New York; Double-day 1902, s. 192

⁵ Patrz Lee Iacocca and William Nowak, „Iacocca: An Autobiography”, New York, Bantam Books, 1984.

Igrzyska Olimpijskie 1984, został wybrany Człowiekiem Roku przez „Time” i stał się działaczem baseballowym. Steven Jobs utworzył własną firmę komputerową z niczego i został multimilionerem zanim osiągnął trzydziestkę. Relacje o przedsiębiorczym heroizmie nadchodzą z różnych dziedzin gospodarki i z całego kraju: profesorowie, którzy tworzą całe nowe dziedziny przemysłu i stają się szybko multimilionerami, gdy ich wynalazki przechodzą z laboratorium na rynek; młodzi inżynierowie, którzy rzucają swoją pracę, zaczynają działalność na własną rękę i zdobywają fortunę.

W amerykańskiej mitologii gospodarczej herosi ci zajmują centralne miejsce: Bojownicy, fanatycy, ludzie z silnym pragnieniem przebicia się, z iskierką twórczą, zdolni do zerwania ze swoją macierzystą firmą.⁶

Prosperity wszystkich zależy od przedsiębiorczej wizji niewielu niepokornych indywidualności.

Jeśli przedsiębiorczy herosi zajmują centralne miejsce w tym dramacie, to reszta licznej siły roboczej odgrywa rolę wspomagającą i nie nagłaśnianą. Przeciętni pracownicy są w tym micie pionkami – zębami trybów Dużej Maszyny, niezliczonymi częściami wymiennymi niezdolnymi do działania bez idących od góry dyrektyw. Są oni wciągnięci do pracy dzięki swoim rękom, nie dzięki swoim umysłom czy wyobraźni⁷. Ich posady są zwykle ogłaszane tuzinami wśród ogłoszeń w codziennych gazetach. Ich rutynowe czynności są monotonne. Rzadko mają oni okazję coś oceniać lub tworzyć. Cała inspiracja należy do przedsiębiorczego herosa; pionki są rządzone według określonych praw i oceniane za swoje poddaństwo i służebność.

NASZE WIELKIE IDEE WĘDRUJĄ SZYBKO DO ZAGRANICZNYCH KONKURENTÓW

Tacy przeciętni pracownicy nie są wprawdzie źli, ale nie są też żadnymi herosami. Jak mówi mit, są nieinteresujący i nie zainteresowani. Brak im iskry twórczej oraz przedsiębiorczej wizji. Są nimi na przykład ci bezimienni i bez wyrazu pracownicy, którzy ustawili się w kolejce po pracę w odpowiedzi na wizjonerską ofertę Henry’ego Forda obiecującą zapłatę 5\$ na dzień. W najlepszym razie wnoszą wymagany wkład w wykonanie wspaniałego projektu przedsiębiorczego herosa. W przypadku najgorszym żądają wyższych płac i świadczeń za mniejszą pracę, wykonują tylko minimum, jakiego się od nich wymaga lub zachowują się jak umiarkowani biurokraci pogrążeni w standardowych procedurach wykonawczych.

Przedsiębiorczy heros i pracowniczy pionek uosabiają łącznie schemat działania

⁶ George Gilder, „The Spirit of Enterprise”, New York, Simon and Schuster, 1984.

⁷ „Współczesny przemysł wymaga intensywnego myślenia; myśleć musi każdy pracownik. (...) Pod koniec lat sześćdziesiątych, kiedy trzeba było ręcznie wytwarzać obwody scalone, zręczne palce Azjatek były na wagę złota w amerykańskich firmach. W miarę udoskonalania tych urządzeń pojawiały się coraz wymyślniejsze maszyny, takie jak okrawarki laserowe, przy których były potrzebne nie zręczne palce, a zręczne umysły i inteligencja”. Akio Morita „Made in Japan. Akio Morita i Sony” Wyd. Naukowo Techniczne, 1996, s. 160. (JK)

amerykańskiego systemu gospodarczego. System ten wymaga obu typów. Ale traktowanie i wynagradzanie każdego z nich jest tak różne, jak różne są ich role: przedsiębiorcy powinni być nagradzani sławą i fortuną, a pionki powinny być utrzymywane w dyscyplinie poprzez jasne zasady i system kar.

3. Dlaczego Horatio Alger nie może nam już pomóc

Przedstawiony mit ma tylko jedną fatalną wadę: jest przestarzały. Opisana w nim ekonomia już nie istnieje. Trzymając się tego mitu podpisujemy się pod nieaktualnym poglądem na to, jak osiągnąć sukces gospodarczy – poglądem, który z wielu powodów zagraża naszej ekonomicznej przyszłości.

W dzisiejszej światowej ekonomii Wielkie Pomysły wprowadzone po raz pierwszy przez Amerykanów, wędrują szybko do innych krajów. W rękach światowych konkurentów idee te przechodzą stałe adaptacje i modernizacje. W efekcie pojawiają się ponownie jako nowe Wielkie Pomysły albo jako szereg ulepszonych małych idei.

Urządzenia, które amerykańscy przedsiębiorcy tak skutecznie tworzą by realizować swoje Wielkie Pomysły, rozchodzą się równie łatwo. Technologia wędruje dookoła globu w poszukiwaniu najtańszej siły wytwórczej i najbardziej sprzyjających rynków. Razem z pomysłami wędrują za morza zasoby ekonomiczne i technologiczne potrzebne do ich zrealizowania.

Pracownicy w innych częściach świata są zwykle tańsi lub bardziej wydajni (albo i tańsi i bardziej wydajni) niż w USA. Na całej ziemi miliony pracowników są gotowe wygrać konkurencję z amerykańskim światem pracy.

Niektóre konkurencyjne narody – w szczególności Japończycy – stwarzają takie stosunki między inżynierami, menedżerami, pracownikami produkcyjnymi, ludźmi handlu i marketingu, które nie mają nic wspólnego z dawnym rozróżnieniem między przedsiębiorcami a pionkami. Rezultaty te są kolejną podstawą dla zakwestionowania amerykańskich założeń dotyczących źródeł sukcesu w konkurencji.

Z powodu powyższych globalnych zmian Stany Zjednoczone są zagrożone konkurencją z dwóch powodów.

Po pierwsze kraje rozwijające się zapożyczają Wielkie Pomysły i technologię, pochodzące ze Stanów Zjednoczonych, dostarczając wydajnej i taniej siły roboczej, mogą osiągnąć konkurencyjną przewagę.

Po drugie, wprowadzając przedsiębiorczość zespołową, Japończycy znaleźli inny sposób osiągnięcia konkurencyjnej przewagi przy utrzymywaniu wysokich płac realnych.

MUSIMY ZACZAĆ REALIZOWAĆ NOWY SCENARIUSZ, W KTÓRYM PRZEDSIĘBIORSTWA KONKURUJĄ WYKORZYSTUJĄC TALENTY I ZDOLNOŚCI TWÓRCZE WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW.

Amerykanie nadal przodują w przełomowych nowościach i wielkich odkryciach naukowych. Ale Wielkie Pomysły, które powstały w Stanach Zjednoczonych, szybko

przenoszą się obecnie za granicę, gdzie nie tylko realizuje się je z dużą szybkością, przy niskich kosztach i z wielką wydajnością, ale również podlegają one ciągłemu rozwojowi i udoskonaleniom. Ponadto amerykańskie firmy zbyt często grzęzną gdzieś między wynalazkiem a produkcją.

Oto parę przykładów. Amerykanie wynaleźli tranzystor w stanie stałym w 1947 r. Następnie w 1953 r. Western Electric sprzedało licencję tej technologii firmie Sony za 25 000\$ – i reszta jest znaną historią. Kilka lat później RCA sprzedało kilku firmom japońskim licencję na produkcję telewizorów kolorowych – i to był początek końca produkcji tych telewizorów w Stanach Zjednoczonych. Rutynowe linie produkcji telewizorów kolorowych przeniosły się w końcu na Taiwan i do Meksyku. W tym samym czasie Sony i inne firmy japońskie pchnęły tę technologię w nowych kierunkach, ciągle przystosowując ją do potrzeb masowego odbiorcy.

W 1968 r. przedsiębiorstwo Unimation przekazało licencję na produkcję robotów przemysłowych Kawasaki Heavy Industries. Japończycy przejęli początkową technologię i ciągle ją ulepszali. Bieg wypadków jest taki sam w przypadku kolejnych Wielkich Pomysłów. Amerykanie stworzyli Wielkie Pomysły zestawów wideokasetowych, pieców tlenowych, ciągłego odlewania stali, kuchni mikrofalowych, maszyn tłoczących karoserie, skomputeryzowanych narzędzi automatycznych, obwodów scalonych. Ale te Wielkie Pomysły – i wiele, wiele innych – szybko zaczęły być realizowane w innych krajach: w wersji standard w krajach rozwijających się lub udoskonalane w Japonii. W obu przypadkach Stany Zjednoczone straciły swą bazę.

**PRZESIEBIORSTWA ROSNĄ LUB UPADAJĄ NIE RAZEM Z POPYTEM
NA JAKIEŚ SPECYFICZNE DOBRA, ALE WRAZ Z TWÓRCZYMI
I PRZYSTOSOWAWCZYMI ZDOLNOŚCIAMI SWOICH PRACOWNIKÓW.**

Starsze systemy przemysłowe, takie jak nasz własny, mają dwa wyjścia: mogą próbować dostosować się do niskich płac i dyscypliny, przy których gdzie indziej na świecie robotnicy chętnie pracują, albo konkurować w skutecznym przekształcaniu idei w coraz lepsze produkty. Opcja druga jest w rzeczywistości jedyną, która stwarza możliwość wysokich dochodów realnych w Ameryce. Ale jest w tym pułapka: garstka odosobnionych przedsiębiorców, produkujących parę Wielkich Pomysłów ważnych dla przemysłu, nie może zrealizować tej drugiej opcji. Innowacje muszą stać się zarówno ciągle jak i zespołowe. A to wymaga podjęcia nowej idei – idei przedsiębiorczości zbiorowej.

4. Nowy model gospodarczy

Jeśli w nowym współzawodnictwie globalnym Ameryka ma wygrać musimy zacząć realizować nowy scenariusz, w którym przedsiębiorstwa konkurują wykorzystując talenty i zdolności twórcze wszystkich pracowników, a nie jedynie paru wynalazców i dynamicznych naczelników dyrektorów. Konkurencyjna przewaga bierze się dziś z ciągle rosnącej innowacyjności i doskonalenia różnorodnych pomysłów rozpo-

wszechnianych w całym zakładzie. Organizacja przedsiębiorstwa oparta jest z jednej strony o doświadczenia, z drugiej zaś jest zdecentralizowana. Każdy postęp zasadza się na wszystkich poprzednich osiągnięciach i partycypacji pracowników.

I chociaż sposób ten jest sprzeczny z naszą tradycją, to jest on już faktycznie praktykowany w mniejszym lub większym zakresie w każdym dobrze prowadzonym przedsiębiorstwie amerykańskim lub japońskim. Różnica między nami polega na tym, że my w Stanach Zjednoczonych w przeciwieństwie do Japończyków nie dostrzegamy go i nie cenimy.

EKSPERYMENTOWANIE I ROZWÓJ TRWAJĄ BEZ PRZERWY GDY PRZEDSIĘBIORSTWO SZUKA NOWYCH SPOSOBÓW WYTWARZANIA W OPARCIU O WIEDZĘ POSIADANĄ PRZEZ WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW.

Rozważmy parę ewolucyjnych dróg jakimi może pójść przedsiębiorczość zespołowa: radia lampowe stają się radiami tranzystorowymi, następnie kieszonkowymi odbiornikami stereofonicznymi ze słuchawkami. Telewizja kolorowa ewoluuje w telewizję cyfrową zdolną do pokazywania kilku obrazów równocześnie; odtwarzacze wideo – w camcordery. Podobna nić ewolucji technologicznej łączy elektroniczne maszyny do szycia, elektroniczne maszyny do pisania i elektroniczne uniwersalne stanowiska pracy. Podstawowe gatunki stali ustępują miejsca stalom o wysokiej wytrzymałości i odporności na korozję, a następnie nowym materiałom złożonym ze stali zmieszanej z krzemem i polimerami. Podstawowe chemikalia są zastępowane przez wysokojakościowe ceramiki, monokryształy krzemu i szkła o wysokim stopniu krystaliczności. Drut miedziany jest wypierany przez miedziany kabel, a ten przez światłowody.

Przykłady te nie wykazują żadnej cykliczności mającej początek, środek i koniec procesu. Inaczej niż Wielkie Pomysły, które dostarczają standaryzowanych towarów, produkty powyższe przechodzą przez ciągły proces ulepszających zmian i przystosowań. Pracownicy na wszystkich poziomach przydają wartości nie tylko, a nawet nie przede wszystkim, poprzez dbałość o maszyny i wypełnianie czynności rutynowych, ale przez ciągłe odkrywanie możliwości ulepszania procesu wytwarzania i samych produktów.

W tym kontekście nie ma sensu mówić o jakimś „przemyśle” stalowym albo motoryzacyjnym, albo telewizyjnym czy nawet o bankowości. Nie ma żadnych wyraźnych ram wokół żadnego z tych zlepków dóbr i usług. Gdy produkty i procesy wytwórcze są tak zmienne, przedsiębiorstwa rosną lub upadają nie razem z popytem na jakieś specyficzne dobra, ale wraz z twórczymi i przystosowawczymi zdolnościami swoich pracowników.

Pracownicy w takich organizacjach stale doskonalą swoje przedsiębiorstwo; jedna nowa myśl pociąga za sobą następną. Wyprodukowanie najnowszej generacji aut pociąga za sobą wytwarzanie urządzeń elektronicznych kontrolujących zużycie paliwa i działanie silnika; postęp w tych wynalazkach prowadzi do ulepszonych wyposaże-

nia czujników i oprogramowania dla obserwacji pracy serca i wilgotności powietrza. Produkcja samochodów pociąga też za sobą tworzenie uniwersalnych robotów do łączenia części i zespołów przez komputer; z kolei stałe ulepszenia w tych technologiach prowadzą do komputerowych systemów produkcji, które mogą znaleźć wszędzie zastosowanie. To co jest uważane za „przemysł motoryzacyjny” staje się więc szeroką gamą rozwijających się technologii o różnorodnych zastosowaniach na różnych rynkach.

W powyższym typie przedsiębiorczość nie jest odosobnioną domeną założyciela firmy albo jej głównych menedżerów. Jest ona rozproszona po całym zakładzie. Eksperymentowanie i rozwój trwają bez przerwy gdy przedsiębiorstwo szuka nowych sposobów wytwarzania w oparciu o wiedzę posiadaną przez wszystkich pracowników.

PRACA RUTYNOWA JEST PRACĄ, KTÓRA ZANIKA.

Rozróżnienie pomiędzy innowacją i produkcją, pomiędzy menedżerami a pracownikami produkcyjnymi zaciera się. Ponieważ produkcja jest ciągłym procesem wprowadzania wynalazków, zabiegi przedsiębiorstwa skupiają się raczej na wielu tysiącach małych pomysłów niż na paru wielkich ideach. A ponieważ wartościowa informacja i doświadczenie są rozproszone w całej organizacji, zatem wyższe kierownictwo nie jest w stanie rozwiązywać wszystkich problemów; może ono natomiast tworzyć warunki, w których ludzie potrafią rozpoznawać i rozwiązywać problemy samodzielnie.

Podstawowe doświadczenie produkcyjne zdobywa się w ten sposób podczas samej pracy. Formalne wykształcenie może przygotować ludzi do nabywania i scalania doświadczeń, ale samo nie daje doświadczenia. Obróbka informacji, zaradność i twórczość są umiejętnością nabytą, każda praca, do której można wcześniej przygotować pracownika, jest z założenia pracą, którą można eksportować do krajów o niskiej cenie siły roboczej albo zaprogramować ją do wykonywania przez roboty i komputery – praca rutynowa jest pracą, która zanika.

W przedsiębiorczości zespołowej indywidualne umiejętności są zintegrowane w grupie. Ta zespołowa zdolność do myślenia innowacyjnego staje się czymś więcej niż sumą poszczególnych części składowych. Z upływem czasu, gdy członkowie grupy rozpracowują różne problemy, dowiadują się wzajemnie o swoich możliwościach. Uczą się jak mogą sobie wzajemnie pomagać, co każdy może wnieść do poszczególnych zadań i jak najlepiej wykorzystać wzajemne umiejętności i doświadczenia. Każdy uczestnik jest bez przerwy zmuszany do drobnych ulepszeń, aby przyspieszyć rozwój całości. Rezultat takich ulepszeń na małą skalę (lecz obejmujących cały zakład), jest czynnikiem napędzającym przedsiębiorstwo.

MUSISZ CIĄGLE DOSKONALIĆ SWÓJ ZAKŁAD PRACY.

Przedsiębiorczość zespołowa wymaga zatem bliskich stosunków pracy między ludźmi na wszystkich szczeblach produkcji. Jeśli potrzeby klientów mają być rozpoznane i zaspokojone, projektanci i inżynierowie muszą być zaznajomieni ze sprzedażą

i marketingiem. Z kolei sprzedawcy muszą w pełni znać potencjalną zdolność zakładu do projektowania i dostarczania wyspecjalizowanych wyrobów. Zdolność przedsiębiorstwa do dostosowywania się do nowych możliwości i robienia na nich interesu zależy od umiejętności dzielenia się informacją i wciągania wszystkich pracowników w zespołowe poszukiwanie sposobów przystosowania i ulepszenia.

Przedsiębiorczość zespołowa wymaga też zmiany struktury organizacyjnej. W starym systemie działania zakłady są zorganizowane w struktury hierarchiczne tak, że nadzorcy na każdym szczeblu są pewni, iż podwładni działają według planu. Jest to struktura utworzona dla kontroli. Natomiast zakłady zaprojektowane z uwzględnieniem ciągłej innowacji i ulepszania organizują struktury zachęcające do innowacji na wszystkich poziomach. Uzyskanie wglądu i wpływu na poprawę produkcji jest tam ważniejsze niż sztywne wykonywanie poleceń⁸, dlatego koordynacja i komunikowanie się zastępują rozkazywanie i kontrolę. W konsekwencji wystarcza niewielka liczba menedżerów średniego stopnia, a różnice w statusie i dochodach starszych menedżerów i młodszych pracowników są umiarkowane. Proste systemy rachunkowe przestają być adekwatne i właściwe dla obserwacji i oceny wykonywanej pracy, gdyż zadania są wzajemnie powiązane i uzależnione, a jakość pracy często ważniejsza od ilości. W układzie, gdzie każdy pracownik jest uzależniony od wielu innych i gdzie sukces przedsiębiorstwa zależy od wszystkich – jedynym właściwym sposobem osiągnięcia celu jest działanie zespołowe. System nagród odzwierciedla to nowe podejście: inny podział zysku, podział osiągnięć i płace uznaniowe (performance bonuses) uwzględniają fakt, że sukces przedsiębiorstwa jest efektem szerokiego udziału wszystkich pracowników, a nie tylko działań ze szczytu zarządzania.

**JEŚLI STANY ZJEDNOCZONE MAJĄ EFEKTYWNI KONKUROWAĆ
W SKALI ŚWIATA W SPOSÓB PRZYNOSZĄCY PRAWDZIWY
WZROST DOCHODÓW AMERYKANÓW, MUSIMY UMIEŚCIĆ
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ZESPOŁOWĄ NA PIERWSZEJ LINII
GOSPODARCZEGO FRONTU.**

I na koniec, w przedsiębiorczości zespołowej pracownicy nie obawiają się technologii i automatyzacji jako zagrożenia dla ich stanowisk pracy⁹. W sytuacji, gdy pracow-

⁸ Oto przykład różnicy między systemem amerykańskim i japońskim podany przez P.M. Condit'a w artykule „Why U.S. firms cannot compete with the Japanese” (Research & Technology Management, 3/1988), za „Organizacja i kierownictwo” 4/1989:

– Amerykański robotnik znajduje część ze zbyt dużym otworem, rzuca ją do kosza z brakami i bierze następną. Po pewnym czasie kosz ten zostaje napelniony i odnotowuje się wielkość strat. Tą sprawą może zainteresować się inżynier i zidentyfikować problem.
– Japoński robotnik stwierdza, że otwór jest za duży. Tego samego dnia on i jego współpracownicy dyskutują o tym i o innych anomaliach dnia roboczego. Następnego dnia rano inny robotnik, który obsługuje prasę do otworów uważnie obserwuje proces, ustala przyczynę odchylenia od normy i eliminuje ją. (JK).

⁹ Oto fragment wywiadu z szefem „Sony” Akio Moritą („Short-sighted Americans” – Newsweek, 9 stycznia 1989 r.):

– Amerykańskie związki zawodowe mówią: „Nie chcemy robotów, ponieważ pozbawiają nas one

nicy przysparzają wartości przez swój osąd i swoją wiedzę, komputery stają się jedynie narzędziami poszerzającymi ich inicjatywę. Informacja komputerowa może stanowić dla pracowników bogate źródło wiedzy o ich własnych działaniach, o współdziałaniu z innymi w procesie produkcji i o tym, jak cały ten proces może być ulepszony. Jedną z ważniejszych lekcji jakie płyną z działalności połączonego przedsiębiorstwa General Motors – Toyota w Kalifornii jest to, że japońscy producenci samochodów nie bazują na zastępowaniu pracowników zakładu przez automatyzację i technologię. Praca ludzka u nich zajmuje ciągle najważniejsze miejsce w produkcji, szczególnie tam, gdzie myśl i ocena sytuacji mają podstawowe znaczenie. Toyota używa technologii, aby odciążyć pracowników od czynności mechanicznych i ułatwić skupienie się na ważnych zadaniach koncepcyjnych, gdzie istnieje konieczność dokonywania wyboru. Przy takim podejściu technologia daje pracownikom szansę na wykorzystywanie ich wyobraźni i na wgląd w sytuację przedsiębiorstwa.

5. Herosem powinien być zespół

W 1986 r. jedna z największych i najstarszych firm amerykańskich ogłosiła, że zmienia sposób wyznaczania obowiązków swojego personelu: Armia Amerykańska zrezygnowała z systemu indywidualnego przypisywania żołnierzy do poszczególnych jednostek. Zamiast tego wprowadzono system, który utrzymuje zespoły żołnierzy razem przez cały okres ich służby. Jeden z rzeczników Armii wyjaśnił: „Zauważyliśmy, że jednostki działają lepiej, gdy stanowią elementy stabilnej grupy. Można na nich bardziej polegać. Przejmują też odpowiedzialność za sukces całej operacji.”

W jednym ze swoich ostatnich ogłoszeń „Bell South” podejmuje ten wątek. „Bell South nie jest zlepkiem samych jednostek” – głosi ogłoszenie „Jesteśmy zespołem”.

Przedsiębiorczość zbiorowa jest już obecna w Stanach Zjednoczonych. Przejawia się ona zarówno w sposobie organizowania pracy przez najlepsze amerykańskie przedsiębiorstwa, jak i w traktowaniu pracowników czy planowaniu inwestycji. Mimo to stary mit przedsiębiorczego herosa utrzymuje się nadal. Wielu Amerykanów wolałoby myśleć, że to Lee Iacocca samodzielnie uratował Chryslera przed bankructwem, niż przyjąć wersję prawdziwą: duży zespół ludzi o różnorodnych motywach i interesach zjednoczył się, by ratować podupadające przedsiębiorstwo¹⁰.

Księgarnie pełne są licznych prac wyrażających uznanie amerykańskim dyrektorom naczelnym. Pokazują one dokładnie, jak to kierownik doprowadził do sukcesu danego przedsiębiorstwa. Ale po czasie wychodzi na jaw również wysiłek reszty – zespołów na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa, których twórcza praca stworzyła sukces tak chętnie potem przez dyrektorów rozgłaszany.

miejsce pracy”.

– Japończycy mówią natomiast: „Roboty pomagają nam w biznesie, stajemy się przez to bardziej konkurencyjni i potrzebujemy więcej ludzi do pracy.” (JK)

¹⁰ Istotnym czynnikiem poprawy kondycji Chryslera było wprowadzenie pracowniczych akcji w ramach systemu ESOP (JK).

WIĘKSZOŚĆ LUDZI WOLAŁABY MYŚLEĆ, ŻE TO LEE IACocca URATOWAŁ CHRYSLERA, NIŻ ZNAĆ PRAWDĘ.

W księgarniach można też znaleźć inspirujące teksty dla menedżerów, których celem jest wskazywanie wyższym kadrom zarządzającym przedsiębiorstwem, jak być bardziej uprzejmym w stosunku do pracowników, jak odnosić się do nich z szacunkiem, wysłuchiwać ich i powodować by czuli się doceniani. Czytając te książki, menedżerowie mogą dowiedzieć się, jak szukać doskonałości, osiągnąć doskonałość lub stać się dążącym do doskonałości, najlepiej w jednej chwili. Oczekuje się od nich, że wyjdą do załogi, zachęcą ją i spowodują jej bezpośrednie zaangażowanie wykazując uznanie i zachętę.

Część spośród tych rad jest dobra, część nie. Większość tych nawet najlepszych jest powierzchowna: pozbawiona rzeczywistego kontekstu, oderwana od szerszego rozumienia wagi stosunków menedżer-pracownik. Zalecenia te są zazwyczaj płytkie i tak też są traktowane. Menedżerowie najpewniej odejdą za parę lat, odejdzie wielu pracowników, a i właściciele mogą się zmienić. Zbyt często zakład uważany jest za zbiór wartościowych rzeczy osiągalnych dla tych co najwięcej oferują. Gdy zajdzie potrzeba, to pracownicy zostaną zwolnieni. Każdy poddaje się temu bez sprzeciwu. Pod przykrywką partycypacyjnego zarządzania znajdzie się tylko biznes a zwykły tradycyjny biznes stanowi zagrożenie dla długoterminowej konkurencyjności Stanów Zjednoczonych.

Jeśli Stany Zjednoczone mają efektywnie konkurować w skali świata, w sposób przynoszący rzeczywisty wzrost dochodów Amerykanów, musimy umieścić przedsiębiorczość zespołową na pierwszej linii gospodarczego frontu. Będzie to wymagało zmiany podejścia, zdegradowania mitu przedsiębiorczego herosa i uświęcenia naszych twórczych zespołów.

Po pierwsze musimy szukać i promować nowego typu opowiadania. We współczesnej Ameryce opowieści o przedsiębiorczości zespołowej ukazują się jedynie w rubrykach sportowych gazet. Od czasu do czasu w doniesieniach o sportowych sukcesach dowiadujemy się, że zwyciężył zespół złożony z najlepszego zestawu talentów – zespół, który kładł nacisk na pracę zespołową, a nie zespół posiadający najlepszego indywidualnie atlete. Wyzwaniem dla kultury jest przenieść te opowiadania z kart sportowych na karty biznesu.

Trzeba przenieść akcent z założycieli firm i przebojowych dyrektorów na grupy inżynierów, pracowników produkcyjnych i specjalistów od marketingu, którzy skutecznie wprowadzają innowacje w swojej sferze działania. Powinniśmy szukać okazji, by opowiadać historie o amerykańskim biznesie z perspektywy raczej tych wszystkich pracowników, którzy stanowią zespół, a nie jedynie z perspektywy wyższego kierownictwa. Historie takie istnieją, aby je dostrzec musimy tylko zmienić ośrodek naszego zainteresowania i układ odniesienia.

Po drugie musimy zrozumieć, że najmocniej oddziałujące historie to nie te z książek i gazet, ale te opowiadane w codziennym świecie pracy. Czy menedżerowie o tym

wiedzą czy też nie, każda decyzja jaką podejmują podsuwa jakąś fabułę reszcie przedsiębiorstwa. Decyzje przyznające wysokie premie zarządzającym, ich zbyt wysokie jadalnie czy parkingi, to stara historia o przedsiębiorczym heroizmie. Decyzja o zwolnieniu 10% robotników to stara historia o pracowniku-pionku. Kilka lat temu, gdy General Motors zawarł porozumienie ze związkami zawodowymi (United Auto Workers), które propagowało nowe stosunki oparte na kooperacji i wspólnym poświęceniu, a jednocześnie w tym samym dniu ogłosił nowe zasady przyznawania wysokich premii dla zarządu, długoletni członkowie związku pokiwali tylko głowami¹¹.

Inicjatywy zbiorowe stwarzają obiecujące perspektywy zarówno dla menedżerów jak i dla pracowników. Dla menedżerów droga ta oznacza: ciągłe doskonalenie pracowników w rozwiązywaniu coraz bardziej złożonych zadań; automatyzację wprowadzoną tak, by zmniejszyć zadania rutynowe i zwiększyć zdolności przystosowawcze i twórcze; rozszerzenie odpowiedzialności za innowacje; poważne traktowanie przez pracowników bezpieczeństwa pracy; wreszcie danie pracownikom możliwości przyczynienia się do wzrostu wydajności pracy, stymulowanego poprzez premie z zysku i udział we własności przedsiębiorstwa.

Dla pracowników droga ta oznacza: akceptację elastycznej klasyfikacji stanowisk i zasad pracy; zgodę na poziom płac zależny od zysków i wzrostu wydajności pracy; przejście większej odpowiedzialności za znaczenie i wydajność zakładu. Ta droga pociąga za sobą również bliższe i bardziej trwałe stosunki z innymi stronami mającymi udziały w działalności przedsiębiorstwa – wspierającymi, współdziałającymi, kredytodawcami, a nawet miastami, w których przedsiębiorstwa te istnieją.

W przedsiębiorczości zbiorowej, wszyscy stowarzyszeni z firmą stają się jej przyszłymi partnerami. Rozróżnienie między przedsiębiorcami a pionkami zanika. Każdy z członków zakładu bierze udział w jego rozwoju. Wszyscy mają udział w postępującym sukcesie zakładu. Jest to jedyne podejście, którym można podtrzymać i poprawić amerykańską działalność konkurencyjną – jak również amerykański standard życia – na długą metę.

(przedruk za zgodą Autora)

tłumaczył: Ryszard Kryza

¹¹ „Zadaniem pierwszej wagi dla General Motors jest zamiana autorytarnego stylu zarządzania typowego dla tej spółki od czasów Alfreda Sloana na styl bardziej kolegialny, przy którym wszyscy, łącznie z szeregowymi pracownikami, mogą brać udział w wypracowywaniu decyzji. Nie jest to idea rewolucyjna dla konkurentów General Motors. Ford na przykład wypracował swojego Taunusa w oparciu o prawie autonomiczne grupy pracowników. Chrysler uruchomił w zeszłym roku gigantyczne (1 mld \$) centrum techniczne gromadzące 6 tys. techników, wynalazców i inżynierów do wspólnej pracy nad projektami samochodów. Nie należy się dziwić, że Ford i Chrysler odyskują swój udział w rynku w stosunku do producentów japońskich, podczas gdy General Motors traci grunt pod nogami”. (J. Greenwald – „What Went Wrong”, Time, November 9, 1992) – (JK)

LICZY SIĘ PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ZESPOŁOWA

ROBERT B. REICH

RKW
NSZZ
Solidarność
DOLNY ŚLĄSK