

# Paweł Kłobukowski

---

## Wpływ trwałości wspólnoty lokalnej na reguły gry : analiza neoinstytucjonalna rozwoju przedsiębiorczości lokalnej

---

Problemy Zarządzania 12/3, 64-87

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## **Wpływ trwałości wspólnoty lokalnej na reguły gry – analiza neoinstytucjonalna rozwoju przedsiębiorczości lokalnej**

Nadesłany: 07.04.14 | Zaakceptowany do druku: 30.06.14

**Paweł Kłobukowski\***

Artykuł analizuje wpływ trwałości wspólnoty lokalnej (ta zmienna odniesiona jest do kapitału społecznego), z perspektywy neoinstytucjonalnej, na sposób postępowania lokalnych przedsiębiorców i rozwój firm na terenie badanych gmin. Badaniu zostały podane gminy w województwach: mazowieckim i zachodniopomorskim. Głównymi respondentami byli przedstawiciele władz gminy.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, kapitał społeczny, rozwój lokalny.

## **The impact of the sustainability of the local community on the rules of the game – new institutional analysis of the development of local entrepreneurship**

Submitted: 07.04.14 | Accepted: 30.06.14

This article presents, using the perspective of the new institutionalism, an analysis of the impact of the sustainability of the local community (this variable is referenced to social capital) on the local entrepreneurs and development of companies in the surveyed municipalities. Municipalities in the Mazowieckie and West Pomeranian voivodeships were taken under consideration. The main respondents were representatives of the municipalities' authorities.

**Keywords:** entrepreneurship, social capital, local development.

**JEL:** R11

---

\* **Paweł Kłobukowski** – doktorant w Zakładzie Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

## 1. Wstęp

Artykuł jest oparty na badaniach realizowanych w 2013 roku w 8 gminach położonych w dwóch województwach: zachodniopomorskim i mazowieckim. Za główną metodę badawczą przyjęto wywiad bezpośredni z władzami gminy (sekretarz lub burmistrz/wójt). W niektórych przypadkach przeprowadzono dodatkowe wywiady z pracownikami urzędu (dotyczy to sytuacji, gdy udzielający wywiadu nie był pewien niektórych informacji), przedsiębiorcami lub liderami opinii (w sytuacji, gdy pewne informacje były niejasne). W artykule odwołano się także do wcześniej prowadzonych badań dotyczących gminy z województwa mazowieckiego (2012). Do badania dobrano gminy znajdujące się w tym samym powiecie lub powiatach sąsiadujących ze sobą.

Głównym celem badania było przedstawienie, jak trwałość wspólnoty lokalnej wpływa na reguły gry przedsiębiorców i charakter przedsiębiorczości w danym regionie. W artykule oparto się na dwóch perspektywach teoretycznych: głównej – nowym instytucjonalizmie i pomocniczej – kapitale społecznym. Wspólnoty trwałe (o silnym zakorzenieniu) to takie, które mają silne instytucje wywodzące się z wysokiego poziomu kapitału spajającego.

## 2. Podłoże teoretyczne

W artykule przyjęto, że reguły gry są tożsame z instytucjami. Poniżej przedstawiono dwie definicje odwołujące się do podobnego rozumienia instytucji. „Pojęcie instytucji w literaturze definiowane jest z różnych punktów widzenia. W kontekście NEI instytucje można rozumieć jako pewne reguły gry prowadzonej w społeczeństwie; określone ograniczenia, które kształtują ludzkie interakcje” (Stokowska, 2006, s. 120). Podobne twierdzenie znajdziemy również u innych badaczy: „Instytucje to na przykład reguły, zasady, normy, kodeksy o charakterze społecznym, mówiąc krótko, to reguły uspołecznione” (Chmielewski, 2011, s. 201).

W artykule skupiono się na regułach gry dotyczących przedsiębiorczości lokalnej. Pierwszym rodzajem reguł były te ustalające stosunki między przedsiębiorcami, drugim – wpływające na relacje ze społecznością lokalną i pracownikami, zaś trzecim – instytucje wpływające na wzrost lub zanik lokalnej przedsiębiorczości. Kluczowym pytaniem było, jak bardzo różne będą reguły gry na obszarze silnie zakorzenionym oraz na takim, w którym są znacznie słabsze więzi. Skupiono się głównie na regułach nieformalnych. Głównymi informatorami stały się lokalne władze i przedsiębiorcy. Miało to na celu dotarcie do instytucji dotyczących całego lokalnego społeczeństwa, o charakterze trwałym i silnie obecnym w życiu gminy. Dlatego znacznie bardziej istotne były działania przedsiębiorców jako grupy niż pojedynczych jednostek. Równie ważną kwestią były źródła tych reguł.

Szersze definicje instytucji zwracają uwagę na ich względną trwałość, formalny lub nieformalny charakter, na ich akceptację w społeczeństwie

i silny wpływ na postępowanie ludzi: „Instytucje, ujmując rzecz najogólniej, to odwołujące się do względnie trwałych zasad i reguł odpowiedzi na pojawiające się w społeczeństwach ludzkich problemy (Lenski, Nolan i Lenski, 1995). Odpowiadając na nie, członkowie tych społeczeństw tworzą nowe i wykorzystują istniejące instytucje, czyli względnie stałe reguły, zasady, normy, procedury, sposoby postępowania, rutyny, konwencje itd., które w krótszym lub dłuższym trwaniu biorą udział – wspomagają lub przeszkadzają – w rozwiązywaniu napotykanych i tworzonych przez ludzi bardziej lub mniej palących kwestii” (Chmielewski, 2011, s. 200–201).

W artykule posłużono się definicją kapitału społecznego Putnama, z wykorzystaniem elementów teorii Colemana.

Putnam zwracał uwagę na kapitał społeczny jako na czynnik ułatwiający współpracę i obniżający koszty transakcyjne. Kluczowe w tej teorii są powiązania między ludźmi, ich budowa i stopień trwałości. Kapitał jest tutaj czymś jednoznacznie pozytywnym. J. Bartkowski określił ten typ kapitału jako „paradygmat działania zbiorowego, kooperacji i sieci powiązań” (Bartkowski, 2007, s. 69). Według niego „kapitał społeczny w tym podejściu składa się z trzech głównych elementów:

- 1) wzorów współdziałania, społecznego uznania dla norm chroniących kooperację i wymianę oraz wartości uzasadniających zachowania prospołeczne, takie jak dobro wspólne,
- 2) sieci powiązań, pomostów między jednostkami i grupami,
- 3) aktywnych relacji między ludźmi: zaufania, zrozumienia, wspólnych wartości i wzorów zachowania.

Czynniki te częściowo działają odrębnie a częściowo we wzajemnej łączności. Dzięki współpracy, zaufaniu i więziom, różne odrębne zasoby i wzory zachowania mogą się ze sobą połączyć, dając efekt synergii.” (Bartkowski, 2007, s. 71).

U Putnama można również znaleźć podział na kapitał *bonding*, czyli spajający (silne sieci łączące rodzinny, przyjaciół) oraz kapitał *bridging*, czyli pomostowy (słabego powiązania umożliwiającego współpracę między sieciami). Podział ten jest szczególnie istotny dla artykułu.

Coleman definiuje kapitał społeczny jako funkcję. Są to zasoby tkwiące w relacjach aktorów. Nie wskazuje on jednej najważniejszej cechy kapitału, według niego jest to zbiór cech i elementów, najważniejszy zaś jest efekt, czyli wzrost dobrobytu. Kapitał społeczny tkwi w relacjach między aktorami. Zdaniem Colemana: „wartości kapitału społecznego nabierają te aspekty struktur społecznych, które mogą być używane przez aktorów jako zasoby w realizowaniu własnych interesów. Formami kapitału społecznego są: zobowiązania i oczekiwania w warunkach wzajemnego zaufania, przepływy informacji/kanały informacyjne, efektywne (egzekwowalne) normy (np. działań prospołecznych)” (Kaźmierczak, 2007, s. 69).

Regiony o trwałej (zasiedziałej) wspólnotcie lokalnej (wysokim zakorzenieniu) to takie, na terenach których nie dochodziło do gwałtownych

migracji i na których terenie jest wysoki kapitał spajający. Na terenach tych gmin nadal ważną rolę odgrywa rolnictwo. W artykule zostaną przedstawione dane potwierdzające większe słabe więzi w województwie mazowieckim. Opisywane w artykule gminy o nietrwałej wspólnotcie są położone w województwie zachodniopomorskim, gdzie po drugiej wojnie światowej nastąpiła prawie całkowita wymiana ludności, powstawały wielkie zakłady przemysłowe, a wpływ rolnictwa był znacznie mniejszy. Jako argumenty przemawiające za większym zakorzeniem w województwie mazowieckim przyjęto historię, frekwencję w wyborach samorządowych i zadeklarowany przez władze lokalne poziom zaufania mieszkańców gminy.

W tym artykule przedsiębiorczość na terenie gminy jest definiowana jako proces rozwoju i wzrostu ilości podmiotów gospodarczych. Kluczowymi aktorami stają się przedsiębiorcy i lokalne społeczeństwo. Na podobny sposób rozumienia przedsiębiorczości wskazuje Griffin: „Przedsiębiorczość jest procesem organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka” (Griffin, 2002, s. 730; za: Oleksyn, 2012, s. 9).

Beata Glinka zauważa, że „bazując na aparacie pojęciowym charakterystycznym dla teorii organizacji (i rozwijającej się w jej ramach teorii przedsiębiorczości), przedsiębiorczość traktuje jak zjawisko społeczno-ekonomiczne, którego istotą jest otwarta, aktywna i innowacyjna postawa, zakorzeniona w kulturze i istotnie wpływająca na tempo i sposób rozwoju gospodarczego kraju. Przedsiębiorczość nie musi oznaczać zakładania małej firmy, jednakże decyzja o prowadzeniu własnej działalności może być uznana za jeden z najpowszechniejszych jej przejawów” (Glinka, 2008, s. 54). Bardzo często w polskiej literaturze przedsiębiorczość rozumiana jest jako innowacyjna działalność przede wszystkim osób fizycznych: „W naukowej literaturze przedmiotu wyznacznikiem przedsiębiorczości jest ukierunkowane na szansę innowacyjne działanie” (Hensel i Glinka, 2012, s. 10).

W artykule przedstawione są sytuacje gmin o różnym poziomie rozwoju przedsiębiorczości (dane BDL GUS). Trzy gminy miejsko-wiejskie z województwa zachodniopomorskiego zostały uznane za gminy z wysoko rozwiniętym poziomem przedsiębiorczości na tle województwa, dwie z niskim; z mazowieckiego dwie gminy osiągnęły poziom niski, jedna średni, a prócz tego przytoczony zostanie przykład gminy ze wcześniejszych badań, o umiarkowanie wysokim poziomie rozwoju przedsiębiorczości.

### 3. Frekwencja jako miernik kapitału społecznego

W artykule wykorzystano odwołanie się do frekwencji wyborczej jako miernika kapitału społecznego. Udział w wyborach ma potwierdzać niższy kapitał spajający w województwie zachodniopomorskim, a wyższy w mazowieckim.

Podobne badania prowadziła Barbara Fedyszak-Radziejowska (Szafraniec, 2006, s. 88–89). Dla zobrazowania zasiedzenia kluczowe są wybory

samorządowe, gdyż zgodnie z tezą mieszkańcy są bardziej aktywni w odniesieniu do swojej małej ojczyzny. Wyższe wyniki mają także wskazywać na wyższy poziom kapitału spajającego. Miernik ten obciążony jest błędami, np. mobilizacją w momencie odwoływania władzy, spadkiem mobilizacji, gdy jest wieloletni burmistrz/wójt i nie ma silnych kontrkandydatów. Dane w tabeli 1 pokazują zbliżone frekwencje w wyborach parlamentarnych i znacznie wyższe w wyborach samorządowych na Mazowszu.

Nazwa gminy	Parlamentarne	Samorządowe	Różnica
Brudzeń Duży (m)	36,20	50,98	14,78
Gąbin (m)	43,45	51,89	8,44
Mochowo (m)	32,49	69,63	37,14
Gozdowo (m)	32,45	58,85	26,40
Drawsko Pomorskie (z)	42,01	40,85	-1,16
Czaplinek (z)	37,17	50,20	13,03
Ostrowice (z)	30,83	46,33	15,50
Wierzchowo (z)	38,81	55,74	16,93
Złocieniec (z)	43,49	46,41	2,92

m – woj. mazowieckie, z – woj. zachodniopomorskie

Tab. 1. Frekwencja w wyborach samorządowych i parlamentarnych w gminach. Źródło: <http://pkw.gov.pl>.

We wszystkich badanych gminach w województwie mazowieckim frekwencja w wyborach samorządowych przekroczyła 50% i jest wyższa niż w wyborach parlamentarnych. Taki wynik może być potwierdzeniem dla tezy o wyższym poziomie kapitału spajającego na tym obszarze. Możliwy czynnik fałszujący miernik, jakim jest zmiana wójta, wystąpił w Brudzeniu Dużym, jednak poprzedni wójt nie startował w wyborach, więc można założyć, że nie miało to istotnego wpływu na frekwencję.

W województwie zachodniopomorskim sytuacja jest bardziej skomplikowana. Tylko dwie gminy w wyborach samorządowych osiągnęły frekwencję na poziomie ponad 50% i w obydwu doszło do zmiany władzy. Jest to dodatkowy czynnik mobilizujący i zwiększający frekwencję. Jedna gmina – Drawsko Pomorskie miała niższą frekwencję niż w wyborach parlamentarnych. Podane dane wskazują na niższy kapitał spajający, zwłaszcza w gminach miejsko-wiejskich województwa zachodniopomorskiego.

#### 4. Poziom zaufania w gminach w opinii władz gminy

Ogólny poziom zaufania w opinii władz gminy posłużył jako dodatkowy wskaźnik kapitału społecznego (tabele 2, 3).

Spadek poziomu zaufania według władz gminy	Poziom zaufania bez zmian	Wzrost poziomu zaufania
Złocieniec	Wierzchowo	Gozdowo
Ostrowice		Brudzeń Duży
Drawsko Pomorskie		Gąbin
Czaplinek		Mochowo

Tab. 2. Poziom zaufania w gminach w opinii władz gminy. Źródło: opracowanie własne.

Temat zmiany poziomu zaufania jest drażliwy. Należy zwrócić uwagę, że opinie w wywiadach nie są do końca jasne i tylko w kilku przypadkach odpowiedź nastąpiła wprost. Władze z województwa mazowieckiego chętniej odpowiadały na to właśnie pytanie. Pomocne w tym przyporządkowaniu były opinie o działalności organizacji pozarządowych. Co bardzo zaskakujące, gminy przeżywające wyraźny rozwój i przekazujące środki na działalność stowarzyszeń, jak Czaplinek i Drawsko Pomorskie z województwa zachodniopomorskiego, nie zadeklarowały wzrostu zaufania. A w przypadku lokalnego lidera, jakim jest Drawsko Pomorskie, można mówić nawet o odczuwalnym spadku. Wszystkie gminy z województwa mazowieckiego zadeklarowały wzrost zaufania:

*Wraz z rozwojem demokracji, te relacje są coraz gorsze [odpowiedź na pytanie czy wzrasta zaufanie między ludźmi]. W latach 90. o wiele przyjemniej się pracowało i przygotowywało pewne sprawy niż to jest obecnie. (respondent zachodniopomorskie)*

*Ginie wszystko to, co jest związane ze społecznikiem, to można już policzyć na palcach jednej ręki. Pojawiają się tam, gdzie jest pieniądze, gdzie można dorobić, tam pojawiają się ludzie. Tam, gdzie jest to merkantylne, to tam się działa. (respondent zachodniopomorskie)*

Poziom zaufania niższy od średniej krajowej	Poziom zaufania wyższy od średniej krajowej
Złocieniec	Gozdowo
Ostrowice	Brudzeń Duży
Drawsko Pomorskie	Gąbin
Czaplinek	
Mochowo	
Wierzchowo	

Tab. 3. Poziom zaufania w gminach w odniesieniu do poziomu krajowego (w opinii władz gminy). Źródło: opracowanie własne.

W tej kategorii również pojawiały się próby unikania odpowiedzi. Nie jest natomiast problemem przyznanie się do braku zaufania. Co bardzo zaskakujące, żaden przedstawiciel władzy lokalnej z zachodniopomorskiego

nie zdecydował się na określenie swojej gminy jako mającej wyższe zaufanie niż na poziomie krajowym. Natomiast trzy gminy z województwa mazowieckiego zaklasyfikowały się jako mające wyższy poziom zaufania niż w reszcie kraju. Gmina Mochowo jest ciekawym przypadkiem gminy, która przeszła kryzys polityczny powodujący drastyczne podziały w społeczności lokalnej:

*Jest chyba więcej nieufności niż zaufania. Takiego zaufania nie ma. To wynika z chłopskiej mentalności, nie do końca można wszystkim ufać to zostało przeniesione z kresów i Polski B. (respondent zachodniopomorskie)*

W opinii władz gmin z zachodniopomorskiego w ich ludności dopiero rodzi się tradycja i patriotyzm lokalny (duma lokalna), tożsamość. O istniejącym już patriotyzmie mówił tylko jeden burmistrz, ale zaznaczył, że mówi o sobie. Tezy o istnieniu silnego lokalnego patriotyzmu nie potwierdzili urzędnicy tej gminy. Często pojawiała się opinia, że istnieje przywiązanie do tradycji „starej, przywiezionej” w niektórych wsiach:

*My nie mamy takich swoich tradycji z tego regionu, z dziada pradziada, bo ludzie napływowi z różnych stron świata. (respondent zachodniopomorskie)*

Natomiast w gminach mazowieckich kwestia ta nie była jednakowa we wszystkich gminach. Wszystkie jednak zadeklarowały istnienie silnych tradycji regionalnych i przywiązania do gminy. Podsumowując, respondenci z województwa zachodniopomorskiego potwierdzali hipotezę o niskim zakorzenieniu ich mieszkańców i tym samym niskim kapitale spajającym.

## 5. Reguły gry – klasyfikacja natężenia instytucji

Brak jasnych reguł gry lub reguły szczątkowe	Istnieją reguły	Bardzo wyraziste reguły
Wierzchowo	Gozdowo	Złocieniec
Czaplinek	Brudzeń Duży	Gąbin
Drawsko Pomorskie	Ostrowice	
Mochowo		

Tab. 4. Reguły gry – ich obecność lub brak. Źródło: opracowanie własne.

Reguły gry często były przez respondentów określane mianem kodeksu. W tym artykule przyjęto, że reguły mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Na jednym terenie mogą wstępować zarówno reguły hamujące i wspierające rozwój przedsiębiorczości, oceniane przez władze jako dobre, ale również te bardzo potępiane. Na dwojaki charakter instytucji wskazuje też Grzegorz Kołodko: „Instytucje mogą być złe i dobre. Złe instytucje – powodujące stagnację – to takie, które zniechęcają do podejmowania wysiłków i ryzyka towarzyszącego działalności gospodarczej, blokując



ludzką przedsiębiorczość. Skostniała biurokracja i scentralizowana zarządzanie przedsiębiorstwami państwowymi to instytucje. Mafia i zorganizowana przestępczość to instytucje. Pranie brudnych pieniędzy i korupcja to też instytucje. (...) Dobre instytucje – służące rozwojowi – to takie, które przede wszystkim gwarantują bezpieczeństwo obrotu gospodarczego oraz sprzyjają postępowi technicznemu i społecznemu” (Kołodko, 2008, s. 294; za Chmielewski, 2011, s. 203–204).

Najbardziej wyraźne reguły gry dotyczące relacji między przedsiębiorcami obserwowane są przez respondentów w Złocieńcu (zachodniopomorskie) i w Gąbinie (mazowieckie) – tabela 4. W obu tych gminach bardzo silnie rozwinięta jest przedsiębiorczość endogeniczna i to ona jest dominująca w stosunku do firm zagranicznych. Władze Gozdowa i Brudzenia Dużego zadeklarowały istnienie widocznych reguł gry. Natomiast Ostrowice zostały zaklasyfikowane przez badacza jako posiadające reguły gry (mimo odwrotnej deklaracji respondenta); w tym przypadku można mówić o silnych regułach hamujących rozwój przedsiębiorczości i uniemożliwiających powstanie relacji między przedsiębiorcami, których źródłem jest społeczeństwo lokalne. Wierzchowo jest gminą posiadającą jedynie szczątkowe reguły gry. Czaplinek i Drawsko Pomorskie, w opinii władz, nie posiadają reguł gry i mają bardzo słabo rozwiniętą przedsiębiorczość endogeniczną. Mochowo jest w sytuacji, gdzie stałe reguły gry mogły kiedyś istnieć, ale na skutek działań politycznych i konfliktów w przeszłości rozpadły się. Natomiast we wszystkich badanych grupach wstępują reguły związane z relacjami: przedsiębiorcy–wspólnota lokalna i pracownicy oraz takie, które mają wpływ na rozwój przedsiębiorczości.

Reguły gry bardzo często są powiązane z kapitałem społecznym spajającym i ogólnym poziomem zaufania. Ważnym elementem jest współpraca między przedsiębiorcami, która w opinii władz samorządowych jest często niezależna od zaufania. Zachowanie inwestorów zagranicznych jest nierzadko bardzo silnie regulowane prawnie i nastawione na zysk, często określane jako mechaniczne. Znaczne inwestycje zagraniczne związane są z województwem zachodniopomorskim. Jako źródło reguł gry respondenci wskazują na tradycję, historię i mentalność ludzką.

## 6. Reguły bez reguł

Szczególnym przypadkiem jest gmina Ostrowice, w której znajduje się siedem miejscowości popegeerowskich. Gmina jest w położeniu nieporównywalnym z żadną inną, dlatego zostanie opisana oddzielnie. Według deklaracji władz samorządowych nie ma reguł gry, których przestrzegaliby przedsiębiorcy. Jednak, zdaniem badacza, można mówić o regułach gry dotyczących całej społeczności, których jednym ze skutków jest blokowanie przedsiębiorczości. Instytucje te są zdecydowanie negatywne, powodują wzrost kosztów transakcyjnych i odpływ ludzi ambitnych z terenu gminy.

Koszty transakcyjne można zdefiniować jako „koszty pomiaru wartości rzeczy podlegających wymianie, a także koszty ubezpieczeń, tworzenia chroniących praw i gwarantujących przestrzeganie zawartych umów kontraktowania” (Chmielewski, 2011, s. 254).

Liderzy przedsiębiorczości tej gminy mają swoją siedzibę w małej wiosce zamieszkiwanej przez rolników indywidualnych. Urzędnicy przyznają, że wsie, gdzie mieszkali rolnicy indywidualni, są ładniejsze i bardziej zdolne do współpracy przy projektach europejskich. Przyczyny braku reguł władze doszukują się w braku wspólnej tradycji i nikłej kontroli społecznej, zwłaszcza w wioskach popegeerowskich:

*Nie ma u nas.* (respondent zachodniopomorskie)

*Chyba ze względu na to, że ludność napływowa z różnych środowisk.* (respondent zachodniopomorskie)

*Reguły gry są płynne.* (respondent zachodniopomorskie)

*Nie ma tak, że jak ktoś coś zrobi, to dostanie czerwoną kartkę.* (respondent zachodniopomorskie)

Skala braku zaufania i niemożności współpracy między obywatelami jest olbrzymia i stanowi drastyczną barierę w rozwoju przedsiębiorczości. Jako przykład można przytoczyć sytuację, gdy lokalni rolnicy mieli możliwość uzyskania dodatkowych pieniędzy. Po wysłuchaniu projektu urzędu przytaknęli, że wszystko to bardzo interesujące i zapadło milczenie. Na pytanie wójta: „No i co, wchodzicie w to?” padła odpowiedź od jednego słuchaczy: „Wszystko, co pan mówi, to bardzo fajnie, ale nie da się tego zrobić, bo my nie mamy do siebie zaufania”. Całe przedsięwzięcie oczywiście się nie udało.

Najbardziej drastyczne przykłady dotyczą wspólnot popegeerowskich. Na terenie gminy Ostrowice w żadnym pegeerze nie ma wspólnoty mieszkaniowej, bo mieszkańcy nie są w stanie się porozumieć. Bardzo widoczny jest brak umiejętności współpracy i, jak określiły to władze gminy, „skrajny indywidualizm”. Tak opisywany przez respondentów:

*Najgorsze jest to, że jak są takie bloki popegeerowskie część mieszkań jest wykupiona, część nie, jeden egzystuje na zasiłkach z pomocy społecznej, drugi ma pieniądze z zagranicy, no to ten z zagranicy weźmie jedną czwartą swojego czworaka pomaluje, ociepli, robi elewację na pomarańczowo, następny robi na niebiesko, ci ludzie nie umieją się dogadać. To weźmiemy ten nasz czworak pomalujemy na jedne kolor ocieplimy zrobimy, a jak ciebie dziś nie stać, to może ja ci założę i ty mi będziesz tam w ratach oddawał, po prostu nie, tylko ja. Nie umieją ci ludzie ze sobą rozmawiać [skrajny indywidualizm – przyp. P.K.].* (respondent zachodniopomorskie)

*Oni mieli kotłownię i nie mogli się dogadać, bo za ciepło trzeba by było płacić, i każdy sobie w domu zrobił piecyk, wyobraża Pan sobie mieszkać w bloku i codziennie na plecach nosić węgiel i sobie rozpalić, to jest norma, to jest cofnięcie się cywilizacji.* (respondent zachodniopomorskie)

Co jednak najbardziej szkodzi przedsiębiorczość na terenie tej gminy? To specyficzny typ człowieka, jaki ukształtował w pegeerach system komunistyczny. Jak zauważył jeden z rozmówców, ludzie w PGR byli kształtowani,

a ich wszelkie potrzeby i problemy rozwiązywało państwo. W momencie przyjścia nowego systemu zupełnie do niego nie pasowali. Byli roszczeniowi i poszukiwali opiekuna, który się nimi zajmie. Władze gminy stawiają tezę, że państwo najpierw wyhodowało tych ludzi, a potem ich porzuciło. Ludzie ci byli bierni, pozbawieni aktywności, często bezradni w nowych warunkach, wychowani w postawie całkowicie niezgodzie z gospodarką wolnorynkową.

*PGR był dla tych ludzi ojcem i matką, oni nie musieli się o nic martwić, pieniądze mieli, mieli co jeść, nie musieli się wysilać, żeby przetrwać w systemie, system o nich dbał, a w innych wsiach ludzie sami musieli wywalczyć sobie warunki bytowe. (respondent zachodniopomorskie)*

Potęzną barierą hamującą rozwój przedsiębiorczości jest ekstremalne poczucie równości, którego źródła można doszukać się w komunizmie. Charakteryzuje się on niechęcią do osób ambitnych, które chcą zmienić swoją sytuację. Przedsiębiorcy osiągający duże dochody nie cieszą się szacunkiem. Przeszłość komunistyczna mogła mieć wpływ na ukształtowanie modelu człowieka, który z jednej strony nie chce współpracować i unika działań na rzecz dobra wspólnego, z drugiej zaś strony chce, aby wszyscy mieli porównywalny majątek. Główną szansą na poprawę warunków bytowych jest emigracja zarobkowa do Niemiec. Generuje ona jednak pewne straty, jak wzrost liczby dzieci „osieroconych” przez rodziców, którzy na stałe wyjechali pracować za granicę i spadek kapitału ludzkiego gminy, co wpływa na zahamowanie rozwoju gminy.

*Jak sąsiad ma, to znaczy, że jest wrogiem. (respondent zachodniopomorskie)*

Na terenie gminy są widoczne instytucje utrudniające powstanie reguł gry między przedsiębiorcami, ale znacznie bardziej znaczące są reguły gry hamujące powstawanie firm. Ludzie nie mają odpowiedniej motywacji ani aspiracji. Brakuje im zaufania i aktywności. Osoby wybijające się ponad poziom są traktowane nieufnie, a umiejętność współpracy jest na niskim poziomie. Określenie użyte przez jednego z rozmówców z terenu tej gminy, czyli skrajny indywidualizm, najlepiej oddaje ducha wspólnoty. Przedsiębiorca na tym terenie miałby niezmiernie ciężkie warunki i jeżeli wywodziłby się ze wspólnoty popegeerowskiej, to przypuszczalnie ta by go nie zaakceptowała. Ciężko byłoby mu wyegzekwować dobrą pracę. Przyjęty model dla jednostek ambitnych to emigracja zarobkowa i zmiana miejsca zamieszkania lub mieszkanie sezonowe. Przedsiębiorca z gminy wskazywany jako lider wywodzi się z wioski rolniczej i jest w stanie wspierać innych przedsiębiorców. Podczas badań został podany przykład pomocy udzielonej przez niego jednej z firm w celu pozyskania kontraktu. Podejmuje on też akcje społeczne, choć główne działania oscylują wokół jego własnej wsi, a nie całego obszaru gminy. Nie jest to przykład działań grupy, tylko działań jednostkowych.

Na podobne wnioski w odniesieniu do postaw młodzieży wskazuje Jarosław Korpysa: „Reasumując należy stwierdzić, iż młodzież pochodząca

z terenów popegeerowskich charakteryzuje się znacznie mniejszą skłonnością do podejmowania działań przedsiębiorczych niż ogół młodzieży wiejskiej. Większość respondentów nie chce zakładać własnej działalności gospodarczej. Uważa, iż ma nikłe szanse na znalezienie zatrudnienia, a także posiada niski poziom potencjału aktywności przedsiębiorczej” (Korpysa, 2012, s. 182).

## 7. Nie ma reguł, bo nie ma przedsiębiorców

Gmina Drawsko Pomorskie to gmina dobrze rozwijająca się, o wysokim poziomie przedsiębiorczości i dużych dochodach własnych do budżetu. Często Drawsko przez pozostałych respondentów z tego obszaru jest wskazywane jako lider w pozyskiwaniu inwestorów, a także lider przedsiębiorczości. Kluczowe pozostaje pytanie o charakter przedsiębiorczości na tym terenie. Władze gminy stworzyły, jak nazywa to Jacek Pasieczny, profil gminy: „Profil gminy wyraża się ponadprzeciętnym nagromadzeniem czynników sprzyjających prowadzeniu określonych rodzajów działalności i zaspokajaniu określonych potrzeb na terenie gminy” (Pasieczny, 2008, s. 143). W przypadku Drawska jest to profil nakierowany na pozyskiwanie inwestorów.

Gmina podjęła strategiczne działania, by na jej terenie rozwinęła się przedsiębiorczość egzogeniczna (oparta na dużych zewnętrznych inwestorach). Stworzono tereny pod inwestycje. Wyodrębniono około 60 hektarów ziemi i uzbrojono (woda, światło, gaz, kanalizacja, energia). Zastosowano również ulgi podatkowe dla inwestorów. Powstało coś porównywalnego do małej specjalnej strefy ekonomicznej. Burmistrz Drawska pozyskał, za pomocą kontaktów osobistych, kilku początkowych inwestorów. Drugim źródłem finansowania gminy stał się Poligon Drawski, czyli Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych, znajdujący się na jej terenie. Nastąpił gwałtowny rozwój przedsiębiorczości, ale głównie tej z kapitałem zagranicznym, ewentualnie mieszanym. Przedsiębiorcy lokalni są niewielcy i nieporównywalni z inwestorami zagranicznymi. Dla firm zewnętrznych główną rolę odgrywają czynniki finansowe, czyli tania siła robocza i ulgi podatkowe. Przedsiębiorcy zagraniczni nie są zainteresowani budową silnych więzi.

*Ubolewamy nad tym, że duże firmy powstały z zaangażowaniem kapitału zagranicznego, te polskie przedsiębiorstwa kuleją. (respondent zachodniopomorskie)*

*Ja to nazwałem Drawską Strefą Ekonomiczną. Ona nigdy nie miała ze strefą nic wspólnego, poza tą uchwałą zwalniającą z podatków. To był strzał w dziesiątkę. Zadziałała wyobraźnia. 28 hektarów poszło w przeciągu dwóch lat, był to duży zastrzyk finansowy dla gminy. (respondent zachodniopomorskie)*

Podobny przypadek stanowi gmina Czaplinek. Ma ona na swoim terenie dwie duże firmy zajmujące się produkcją kabli. Firmy te zatrudniają powyżej 250 pracowników. Te dwa zakłady nie rywalizują ze sobą, a wzajemnie się uzupełniają. Gmina ma najniższy poziom bezrobocia w powiecie – 11% (dane podane przez burmistrza). Drobną przedsiębiorczość na

terenie gminy często jest powiązania z tymi dwiema firmami. Wszystkie trzy największe zakłady są własnością kapitału zagranicznego lub mieszanego. Jeden z respondentów użył określenia, że Czaplinek jest „zakładnikiem kabli” oraz, że „jak on się skończy, to będzie koniec dla nich”. Wskazuje to na możliwy duży problem dla gminy w przyszłości. O braku reguł ustalających stosunki między przedsiębiorcami dobrze świadczy przykład rozwoju sklepów o profilu motoryzacyjnym na terenie gminy. Rozkwit tej branży nastąpił w dużej mierze poprzez odejście dawnych pracowników i założenie konkurencyjnego sklepu dla byłego pracodawcy. Według opisu władz samorządowych nie było to postrzegane jako złe przez lokalną społeczność. Nie ma kodeksu, który by tego zabraniał. Wśród problemów gminy wymieniany jest brak kontroli społecznej. Dotyczy to działań lokalnych polityków, którzy są w stanie działać na szkodę miejscowych przedsiębiorców. Rozmówcy podali przykład, gdy na konflikcie skorzystał zewnętrzny inwestor i to on kupił grunt, a nie lokalny przedsiębiorca.

W obu gminach jako przyczynę braku przedsiębiorczości endogenicznej wskazywano historię i tradycję regionu. Historycznie ważnym aspektem była dominująca rola państwa i centralnego kierowania rozwojem regionu. Za komunizmu powstawały wielkie zakłady przemysłowe, zapewniające pracownikom zatrudnienie do emerytury, a po ich upadku ludzie stali się bierni i oczekiwali pomocy. Problemem jest brak dziedziczenia tradycji przedsiębiorczości w regionie:

*Ta mieszanina, która nam się tu wytworzyła po 1945, przyniosła za sobą pewne obciążenia. Przybyli do nas przede wszystkim rolnicy małorolni. Na pewno nie byli to ludzie, którzy wykazywali w poprzednich pokoleniach szczególnych uzdolnienie do przedsiębiorczości, a byli przyzwyczajeni do ziemi od pokoleń i tak tutaj wrosli. (respondent zachodniopomorskie)*

*Tutaj nie, tutaj od początku były tworzone zakłady, duże zakłady, zakłady przemysłowe, które od początku były domeną państwa. (respondent zachodniopomorskie)*

Co jest najbardziej zaskakujące, w obu przypadkach pojawiły się głosy o negatywnym wizerunku przedsiębiorcy wśród mieszkańców. Oczywiście na taki stan rzeczy wpływ może mieć fakt dużej obecności kapitału zagranicznego, przede wszystkim niemieckiego, a także złych zaszczości historycznych. Sytuacja ta, o czym wspomina jeden z respondentów, może dotyczyć nie tylko inwestorów zagranicznych, ale również przedsiębiorców wywodzących się z terenów gminy. Świadczy to o braku integracji we wspólnocie, jak i o braku kapitału spajającego, który mógłby uniemożliwiać tak jawną niechęć:

*Dla przeciętnego obywatela przedsiębiorczość to jest przede wszystkim wyzysk. (respondent zachodniopomorskie)*

*Jesteśmy powyżej średniej tej niechęci nie do przedsiębiorczości, ale w stosunku do konkretnych osób, jeśli komuś się udaje, to budzi to zazdrość, negatywną. (respondent zachodniopomorskie)*

Omawiane dwie gminy rozwijają się i mają na swoim terenie dużych inwestorów zagranicznych, którzy poprzez swoją wielkość są poza kontrolą lokalnej społeczności i władz. Ich odejście skutkowałoby lokalną katastrofą gospodarczą. Gminy stały się zakładnikiem inwestorów. Problem ten w znacznie większym stopniu niż pozostałych badanych gmin dotyczy gminy Czaplinek. Charakterystyczny dla obu gmin jest brak przedsiębiorców wywodzących się z ich terenów. Przedsiębiorczość endogeniczna jest śladowa. Jako główny powód tego stanu rzeczy podawana jest tradycja. Stosunek do przedsiębiorców jest niechętny, co może mieć negatywny wpływ na powstawanie firm w przyszłości.

W wywiadach w województwie zachodniopomorskim przejawiało się poczucie słabości klasy średniej na tym terenie. W niektórych gminach pojawiają się tezy o jej braku. Respondenci wskazują na słabe wynagrodzenia jako przyczynę takiego stanu rzeczy. Rozwój przedsiębiorczości nie zniwelował tego problemu.

## 8. Gminy wiejskie Mazowsza

### 8.1. Mochowo

Jest to gmina rolnicza, gdzie przedsiębiorczość jest słabo rozwinięta, oparta głównie na rdzennych mieszkańcach gminy. Odczuwalnym problemem jest bezrobocie. Jest to specyficzny przypadek, gdzie wystąpił bardzo ostry konflikt polityczny w przeszłości i nadal stanowi on niezmiernie drażliwy temat w gminie. Spór zakończył się odwołaniem wójta i powołaniem nowego. Nadal jednak były wójt startuje w wyborach. Konflikt wpłynął na działania przedsiębiorców i ich stosunek do władzy. Unikają oni angażowania się w lokalne sprawy i są nieufni. Przykładem na to są spotkania dla przedsiębiorców z władzą lokalną. Funkcjonowały dobrze do czasu, gdy nastąpił rok wyborczy, i wtedy zostało to uznane za grę polityczną:

*Pracownik do sklepu opozycji nie mógł chodzić. (respondent mazowieckie)*

*Jak ktoś nie był z tym wójtem, to był przeciwko niemu. (respondent mazowieckie)*

Możliwe, że kiedyś istniały jakieś reguły gry dotyczące relacji między przedsiębiorcami, ale na skutek konfliktu nastąpiło rozbicie wspólnoty lokalnej i jej podział według rodzin popierających konkretnego kandydata. Polaryzacja była tak duża, że zaczęła dotyczyć życia gospodarcze gminy, np. sugerowano, gdzie pracownicy urzędu powinni robić zakupy. Samo zakorzenienie przekształciło się w coś, co respondent nazwał „niesamowitym zacierzewieniem”. Wyraża się ono np. w niezwykle wysokiej frekwencji wyborczej w wyborach samorządowych, nawet w drugiej turze, gdzie sięgała ona około 70%. Widoczny olbrzymi ubytek w zaufaniu międzyludzkim dopiero teraz się odradza.

W pewnym momencie istnienia gminy pojawiły się warunki destabilizujące jej dotychczasowe reguły i zakorzenienie, a także warunki mające wpływ na wzajemne zaufanie ludności i praktycznie uniemożliwiające współpracę. Przedsiębiorcy w takich warunkach wycofali się z życia publicznego i także oni przestali sobie ufać. Zaistniała sytuacja i brak pozytywnych reguł były bardzo niekorzystne dla rozwoju przedsiębiorczości. Co ciekawe, przedsiębiorcy chcieli brać udział w akcjach charytatywnych dotyczących najbiedniejszych mieszkańców gminy, mimo wycofania się z życia politycznego.

## 8.2. Gozdowo

Jest to gmina wiejska o charakterze rolniczym i niskim poziomie przedsiębiorczości, która jest oparta na mieszkańcach okolicznych wsi. Widoczny jest brak przedsiębiorczości, władze gminy również go dostrzegają:

*Gmina jest typowo rolnicza, jako takiej przedsiębiorczości to nie posiadamy. (respondent mazowieckie)*

*Dostrzegłem taką potrzebę braku tej przedsiębiorczości. (respondent mazowieckie)*

Przedsiębiorcy obecni na rynku współpracują ze sobą i unikają konfliktów, nie występują działania na szkodę pozostałych. Starają się ze sobą bezpośrednio nie konkurować. Widoczna jest duża kontrola społeczna wynikająca z zakorzenienia, która wpływa na zachowania przedsiębiorców. Przedsiębiorcy są zintegrowani z lokalną społecznością, cieszą się szacunkiem:

*Jest coś takiego, jest wzajemna współpraca, niewchodzenie w obszary wpływów. Kodeks to nie, ale bardziej reguły gry. (respondent mazowieckie)*

Skoro istnieją tak z pozoru dobre warunki i reguły dla przedsiębiorczości, co w takim razie hamuje jej rozwój? Paradoksalnie są to zbyt silne więzi i zbyt duża integracja wspólnoty. Wpływają one na dwa negatywne dla losów gminy zjawiska i jedno pozytywne dla samych mieszkańców, ale negatywne dla rozwoju przedsiębiorczości. Ostatnie z wymienionych, o dwójakim charakterze to zmniejszenie wpływu bezrobocia na losy gminy. Jak wskazali respondenci, pracę można na wsi znaleźć dzięki dużej integracji i zachowaniu dawnego stylu życia. Praca w rolnictwie jest łatwo dostępna, ponieważ wiele osób posiada ziemię i może pracować u siebie lub zatrudnić się u większego rolnika. Praca ta nie gwarantuje wysokiego standardu życia i awansu społecznego, ale zapewnia przeżycie:

*Typowa rolnicza działalność, gdzie każdy ma swoje zajęcie dla siebie. Nie ma presji. Ludzie mają zajęcie we własnym zakresie i to im wystarcza. (respondent mazowieckie)*

Alexis de Tocqueville wskazuje na brak ryzyka związanego z rolnictwem, jak i na słabe perspektywy zysków, które ono przynosi: „Praca na roli obiecuje, że jego trudy prawie na pewno się opłaca, lecz rezultaty przychodzą tu powoli. Można się na rolnictwie wzbogacić, ale pomalutku i z mozółem.

Rolnictwo odpowiada tylko bogatym, którzy już mają wszystkiego w nadmiarze, albo biednym, którzy chcą jedynie przeżyć” (Tocqueville, 2005, s. 528).

Brak możliwości rozwoju prowadzi do tego, że bezrobocie jest odczuwalne zwłaszcza dla jednej grupy – młodych ludzi z wyższym wykształceniem. To oni migrują ze wsi. Taki odpływ kapitału ludzkiego może mieć negatywny wpływ na powstawanie firm. Ludzie z wyższym wykształceniem mogliby rozpocząć innowacyjną działalność na wsi i często wykorzystać jej ukryte atuty. Respondenci zwracają jednak uwagę, że młodym ludziom coraz ciężiej jest znaleźć pracę w większych miastach:

*Bezrobocie jest odczuwalne dla osób wykształconych, szukających pracy w dużych miastach. (respondent mazowieckie)*

Zbyt silna wspólnota, może mieć też negatywny wpływ na rozwój samych przedsiębiorców. Nie tylko unikają oni konfliktów ze sobą, ale także nie rywalizują o lepszą pozycję. Ambicja przedsiębiorców do ciągłego rozwoju mogłaby spowodować wzrost miejsc pracy i kapitału na terenie gminy. Unikanie stresu wyniesione z rolnictwa może być niekorzystne.

Bardziej negatywny wpływ może mieć inne zjawisko, czyli odczuwalny brak liderów, nie tylko w działalności biznesowej, ale także w stowarzyszeniach. Respondent uznał tę cechę za dotyczącą całej społeczności. Ale warto zwrócić uwagę, że obecni liderzy (jak choćby wójt, sekretarz) wywodzą się spoza terenu gminy. Możliwą hipotezą jest zbyt silna presja społeczna i mocna integracja mieszkańców gminy, tłumiące indywidualizm i rozwój. Alternatywna wersja wskazuje na silną presję rodziców na wyjazd najzdolniejszych dzieci do większych miast:

*Przyczyny należy doszukiwać się w samych ludziach, brak takich liderów, nie cecha tutaj, tylko ogólna, postępujący egoizm. (respondent mazowieckie)*

### **8.3. Brudzeń Duży**

Gmina Brudzeń Duży to gmina wiejska przeżywająca rozwój przedsiębiorczości. Gmina przez wiele lat miała rolniczy charakter, obecnie rozwija się prężnie sektor usług. Wójt za cel stawia sobie kontynuację rozwoju turystyki, która w ciągu ostatnich lat odniosła sukces. Na terenie gminy jest pięć znaczących ośrodków turystycznych i działalność agroturystyczna, ale o znacznie mniejszej roli. Przedsiębiorcy mają reguły gry, podobne do tych, jakie funkcjonowały w gminie Gozdowo. Dominuje przekonanie o wzajemnym unikaniu konfliktów i niewchodzeniu sobie w drogę:

*Mają kodeks biznesowy, starają się unikać konfliktów. (respondent mazowieckie)*

Co jednak zadecydowało o większym rozwoju w tej gminie niż w gminie Gozdowo? Znaczący wpływ miał w przypadku Brudzenia kapitał pomostowy. Większość nowo powstałych działalności turystycznych założyli ludzie, którzy nie wywodzą się bezpośrednio z gminy, natomiast ich krewni mają korzenie



na tym terenie. Respondenci wskazują na olbrzymią rolę edukacji zdobytej przez powracające osoby. Mają nie tylko większy kapitał, ale też wiedzę.

Społeczność na terenie gminy jest zintegrowana i ma duże poczucie tożsamości. Świadczyć o tym może protest przeciwko sortowni odpadów. Wydarzenia te miały miejsce za kadencji poprzedniego wójta. Protest zakończył się powstrzymaniem uciążliwej inwestycji:

*Ja nie byłem wtedy wójtem. Jeden ze znajomych dawnego wójta chciał otworzyć w centrum sortownię odpadów i protesty ludzkie mu to uniemożliwiły. (respondent mazowiecki)*

Społeczność jest zakorzeniona i ma wysoki poziom kapitału spajającego. Jednak obecnie na jej terenie zaczynają się osiedlać ludzie całkowicie niezwiązani z gminą. Brudzeń Duży staje się „sypialnią” dla pobliskiego Płocka. Ci mieszkańcy mogą wpłynąć na kształt lokalnej wspólnoty, gdyż często nie integrują się z lokalną społecznością. Wożą dzieci do szkoły do Płocka i pracują w Płocku. Unikają też zaangażowania w życie wspólnoty, mają natomiast wymagania infrastrukturalne. Przyjezdni nie chcą nic z siebie dać wspólnocie, są wycofani i brak im chęci do zmiany.

#### **8.4. Wspólne dla Mazowsza**

Dla całej grupy gmin wywodzących się z województwa mazowieckiego charakterystyczne było przekonanie, że działalność rolnicza może mieć negatywny wpływ na rozwój przedsiębiorczości. Rolnicy często są przywiązani do ziemi i, nawet gdy mają lepsze perspektywy finansowe, nie decydują się na jej sprzedaż i choćby rozwój działalności turystycznej. Grupa ta unika zmian. Jedyną widoczną szansą pojawienia się elementów przedsiębiorczości jest rozwój gospodarstw produkujących lokalne potrawy lub zajmujących się agroturystyką. Reguły gry, jakimi posługują się rolnicy, mogą powodować spadek innowacyjności (poprzez zbytne przywiązanie do tradycji) i unikanie ryzyka. Część respondentów argumentowała, że duża grupa rolników samorealizuje się w takim życiu i to zapewnia im szczęście. Dlatego nie mają motywacji do zmiany. Problemem może być też zatrzymanie ambitnych jednostek na terenie gminy. Utartą drogą awansu młodych ludzi jest wyjazd do większych ośrodków.

Z drugiej strony dwie z trzech gmin deklarowały duży poziom zaufania i zdolności do współpracy. To mogą być korzystne czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorczości. Brakuje jednak osób gotowych podjąć ryzyko działalności.

## **9. Przedsiębiorczość jest, reguły też**

### **9.1. Gąbin**

Jest to gmina wiejsko-miejska położona w powiecie płockim. Gąbin jest przypadkiem, gdzie przedsiębiorczość endogeniczna jest bardzo silna i dobrze rozwinięta. Na terenie gminy na początku transformacji funkcjo-

nowało stowarzyszenie biznesowe. Kluczowym momentem dla jej rozwoju są lata 90., kiedy w gminie rozwija się masowy handel samochodami ciężarowymi (głównie oparty na imporcie z Niemiec). Zjawisko to ma masowy charakter, także poprzez przeniesienie go na inne obszary; następuje import z zagranicy takich rzeczy, jak części samochodowe, meble i drobne towary. Jest to możliwe dzięki silnym mechanizmom włączania nowych przedsiębiorców do całego zjawiska. Nie ma barier wejścia. Udział może wziąć każdy. Jedynym czynnikiem warunkującym udział jest pozycja w sieci i znajomość liderów. Dopiero w późniejszych latach pojawiają się bariery. Na taki charakter zjawiska ma wpływ bardzo silny kapitał spajający. Późniejszy etap rozwoju przedsiębiorczości opiera się na kapitale pomostowym i kontaktach nawiązanych za granicą. Dwie formy kapitału przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorczości.

Respondenci wskazali na wiele reguł gry wpływających na zachowania przedsiębiorców. Dominującą większość z nich determinuje kapitał spajający. Pojawia się lojalność wobec grupy, wyrażająca się brakiem donosów do urzędów. Współpraca między przedsiębiorcami, zwłaszcza w początkowych etapach działalności, była związana z podsylaniem sobie klientów. Nawet przy prowadzeniu podobnych firm dominowała zasada „Jak nie u mnie, to przynajmniej w Gąbinie”. Pojawiają się też bariery wejścia, jak choćby „polecenia” – bez nich, żeby móc zaistnieć na lokalnym rynku, trzeba dać niższą cenę. Przedsiębiorcy często kierują się zasadą, że lepiej kupić u swoich, dlatego małe lokalne firmy mają ułatwioną działalność na rynku. Kolejne ciekawe zjawisko to wspomaganie młodszych przedsiębiorców za pomocą kapitału i znajomości. Pojawiają się instytucje bardzo silnie wspierające działalność młodych firm. Przedsiębiorcy starają się unikać jawnych konfliktów, choć w początkowym okresie były one obecne, prowadząc do czasowego spadku zaufania. Należy zwrócić uwagę, że duże korzyści wynikające z kapitału pomostowego nabierały masowego charakteru dzięki kapitałowi spajającemu, który włączał coraz więcej osób w proces rozwoju przedsiębiorczości.

Pozytywny charakter mają też reguły dotyczące relacji między przedsiębiorcami a społecznością lokalną. Czują się oni jej ważnym elementem i podlegają kontroli społecznej. Często określają siebie jako lokalnych patriotów i finansują akcje charytatywne.

Bardzo ciekawym wątkiem jest kwestia rywalizacji między przedsiębiorcami. Jest to czynnik mobilizujący, służący rozwojowi firm. Liderzy przedsiębiorczości rozpoczynają nowe przedsięwzięcia, by utrzymać swoją pozycję i zbudować imperium. Ważniejsze jest zachowanie statusu niż osiągnięcie dochodu. Zjawisko to potęguje wzajemna znajomość lokalnych liderów. Na spadek znaczenia dochodów jako czynnika mobilizującego przy rozwoju firm wskazują Beata Glinka i Svetlana Gudkova: „Analiza historii rozwoju firm wskazuje jednak, że motywacja finansowa jest zazwyczaj silna na początku działalności. Po osiągnięciu określonego poziomu rozwoju przedsiębiorcy potrzebują innych, silniejszych motywatorów mających wymiar niematerialny.

Często są nimi czynniki należące do kategorii samorealizacji czy innowacji. Wizja wielopokoleniowej firmy rodzinnej jest również ważnym motywato-rem skłaniającym do podejmowania nowych wyzwań” (Glinka i Gudkova, 2011, s. 131).

## 9.2. Złocieniec

Gmina Złocieniec ma według badanych najsilniejszą przedsiębiorczość endogeniczną w grupie z województwa zachodniopomorskiego. W gminie w momencie przełomu doszło do zamknięcia największych ówczesnych zakładów, czyli ZPW i Cegielni (całkowite zamknięcie około 2000 roku). Doprowadziło to do masowego bezrobocia i do powstania, jak ujęli to respondenci, „rynku pracodawcy” (ma on znacznie silniejszą pozycję przetargową niż pracownicy, zwłaszcza w kwestii pensji). W gminie była spora grupa osób z wyższym wykształceniem, gotowa podjąć własną działalność. Byli to inżynierowie zwolnieni z fabryk, którzy założyli kilka firm, zatrudniając około 70 osób. Firmy te cechują się innowacyjnością i nastawieniem na większy rynek. Czasami istotne znaczenie ma partner niemiecki. Są przykłady osób, które zarobiły pieniądze za granicą i powróciły do gminy w celu założenia własnej działalności.

*Tragedia dla miasta to zaczęła się na koniec lat 80., jak ZPW padło, w porywach to mieli 1500 osób, potem coraz mniej, coraz mniej i potem jak zwalniali 600, to była tragedia. (respondent zachodniopomorskie)*

Jednym z głównych problemów, który pojawił się w gminie po okresie upadku wielkich zakładów, był spadek zaufania między ludźmi i poszanowania prawa. Obniżyło się znaczenie reguł formalnych, ważne było to, na co pozwalały możliwości. Doszło do grabieży majątku na masową skalę. Niszczono zakłady, które w czasach komunizmu były nie tylko miejscem pracy, ale też miejscem integracji nowo powstałej wspólnoty:

*Złomiarze zrobili swoje. (respondent zachodniopomorskie)*

*Jak mury zostały opuszczone i nikt tego nie pilnował, to największa hala przedziałni przestała istnieć w ciągu miesiąca, zostały tylko ściany, wszystko co metalowe wynieśli, dobrze, że nikt nie zginął w takim grabieżczym rozwalaniu tego zakładu. (respondent zachodniopomorskie)*

Respondenci uznali, że na lokalnym rynku reguły gry są wyraźne. Jedną z głównych przyczyn takiego stanu rzeczy jest działający na terenie gminy związek przedsiębiorców, który był organizatorem targów i brał czynny udział w lokalnej polityce. Przedsiębiorcy byli radnymi i współpracowali z jednym z burmistrzów. Ciekawym wydarzeniem w życiu gminy jest przegrana burmistrza w wyborach. Jako przyczynę jego porażki wskazywano zgodę na budowę na terenie miasta sklepu Biedronka. Świadczy to o sile lokalnych przedsiębiorców i umiejętności współpracy, zwłaszcza skupienia się przeciwko wspólnemu wrogowi:

*Kiedyś Złocieniec bardzo długo bronił się przed marketami. Za ten market zrzeszenie podmiotów gospodarczych spowodowało niewybranie ponownie burmistrza. (respondent zachodniopomorskie)*

Jako przykłady reguł pozytywnych podawana jest zwłaszcza współpraca, umiejętność wspólnego zarobku, np. startowanie razem w przetargach czy brak bezpośredniej konkurencji. Przedsiębiorcy nie donoszą na siebie do urzędów. Nie dotyczy to jednak konkurencji spoza gminy. Gdy w lokalnej parafii została wybrana firma remontująca z Podhala, konkurenci złożyli skargę do Państwowej Inspekcji Pracy. Widoczna jest próba kontroli i blokowania wejścia konkurencji na lokalny rynek.

Jak brak silnego zakorzenienia wpływa na reguły gry wśród współpracujących przedsiębiorców? Żeby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba uwzględnić również ostatnie ważne wydarzenia w życiu gminy, takie jak upadek zakładów i duże bezrobocie. Przede wszystkim brak kapitału spajającego ujawnia się w pozycji przetargowej pracowników, która jest bardzo słaba, i w braku kontroli społecznej. Pracownicy w niektórych zakładach mają niskie wynagrodzenia, pracują po 12 h na dobę i w każdą sobotę. Bardzo często pojawia się praca na czarno i opóźnienia w wypłatach:

*My się zastanawiamy czemu ludzie lgną do prac interwencyjnych? Ludzie to nam powiedzieli. Grupa interwencyjna to jest super, miesiąc przed czasem idziemy na chorobowe i ZUS nam płaci. Porównują to z pracą u przedsiębiorcy budowlanego, tamten to po 12 h każe pracować, soboty wszystkie są pracujące. Uprawnień pracowniczych jest niewiele. Często na czarno, bez umowy. Albo tam umowa leży w biurku i, jak coś, to powiesz, że jeszcze nie podpisałeś. (respondent zachodniopomorskie)*

Na słabe przestrzeganie norm formalnych wskazuje podejście do kary. Gdy jeden z respondentów zapytał przedsiębiorcę, czy on się nie boi kontroli, ten odrzekł, że państwo wie, co on robi. Jest to wyraz przekonania o słabości państwa, które według przedsiębiorców pozwala na takie zachowania. Respondent zauważył też, że jest przyzwolenie między przedsiębiorcami na działanie przeciw pracownikom. Problem nie dotyczy tylko określonych sektorów, jak na przykład budownictwa, ale także firm innowacyjnych, które także wyraźnie łamią prawa pracownicze. Oczywiście ocenienie skali zjawiska jest bardzo trudne i wymagałoby oddzielnych badań. Na działanie przedsiębiorców ma wpływ poczucie bezkarności. Kontrola społeczna ze strony wspólnoty praktycznie nie istnieje. Nie odczuwają strachu przed konsekwencjami ani obawy, że zostaną poddani społecznemu ostracyzmowi:

*Nasi przedsiębiorcy to się czują bezkarni. (respondent zachodniopomorskie)*

Przypadek gminy Złocieniec jest o tyle ciekawy, że jest to gmina, która miała realną szansę na rozwój dużej przedsiębiorczości endogenicznej, ale – w odczuciu respondentów – nie wykorzystała jej. Gmina ma dużą dziurę budżetową i ujemne saldo migracji. Targi dla przedsiębiorców, które były szansą dla wielu na reklamę i rozwój, zostały zlikwidowane z braku środków.

W tej gminie ujawniły się pozytywne reguły wzmacniające przedsiębiorczość, jak kooperacja biznesowa czy silna współpraca na rzecz zmiany lokalnego środowiska. Co jest bardzo charakterystyczne dla badanych gmin z tego regionu i często wymieniane w badaniach, to brak silnej klasy średniej (oczywiście jest to też bardzo różnicowane w każdej z gmin). W tym przypadku można postawić tezę, że jest to wynikiem braku rozszerzenia się działań przedsiębiorczych oraz brakiem wsparcia dla młodych przedsiębiorców, często wynikającym z braku więzi między ludźmi. Przedsiębiorcy poprzez brak kapitału spajającego nie czuli się w obowiązku, by rozszerzać grupę współpracującą o chętne osoby. Ewentualnie zapraszali osoby, które już odniosły sukces. Nie nastąpiło też zjawisko, jak miało to miejsce w gminie Gąbin, gdzie jeśli jeden brat odniósł sukces, to pomagał całej rodzinie w założeniu firm. Tutaj często nie było tak dużych rodzin. Cześć przedsiębiorców odniosła tak duży sukces, że przestała się integrować z lokalną wspólnotą, a zaczęła żyć obok. Bardzo charakterystyczna dla tej gminy jest odczuwalna przez mieszkańców rotacja młodych firm, których spora ilość powstaje, ale też upada. Tutaj także mogłyby nastąpić mechanizmy wsparcia ze strony starych przedsiębiorców, które jednak się nie pojawiły:

*Jest dynamicznie. Rotacja tych małych kapitałów jest duża. Są trafione inwestycje i nie-trafione. (respondent zachodniopomorskie)*

Reguły, które się pojawiły u przedsiębiorców w tej gminie, pozwoliły na wzrost wzajemnych korzyści dla istniejących przedsiębiorców. Na skutek braku kapitału spajającego nie przełożyły się jednak na wsparcie dla młodych osób w zakładaniu firm. Przedsiębiorcy pozbawieni kontroli społecznej mogli też dyktować pracownikom dowolne warunki pracy. Korzystnie na wzrost firm wpływali zwolnieni inżynierowie z wyższym wykształceniem. Nie można wskazać instytucji wspierających powstawanie firm. Reguły były zarówno pozytywne, jak i negatywne, jednak nie pojawiły się instytucje wspierające rozwój całej wspólnoty. Targi i czynny udział w lokalnym życiu politycznym, według autora, nie przełożyły się na wzrost przedsiębiorczości. Warto zauważyć, że na targach pojawiały się lokalne firmy, o których mało ludzi wiedziało, i wygrywały nagrody. Wskazuje to na słabość kapitału spajającego i zły dostęp do informacji.

### **9.3. Wierzchowo**

Gmina Wierzchowo jest gminą wiejską. Na jej terenie istnieje przedsiębiorczość endogeniczna, głównie związana z obróbką drewną (część przedsiębiorców pochodzi z pobliskiego Złocieńca). Już za czasów dawnego systemu istniały w tej gminie zakłady podobnego typu. Obecnie funkcjonują dwa większe zakłady i około ośmiu firm mniejszych, obracających się w tej samej branży. Inne przedsiębiorstwa są związane z rolnictwem. Oprócz tego w gminie znajduje się duży zakład karny.

Respondenci stwierdzili, że na terenie gminy nie ma wyraźnych reguł. Zauważyli też, że przedsiębiorcy raczej ze sobą nie konkurują. Choć działają

w podobnej branży, starają się produkować inne towary. Główny powód braku rywalizacji to niechęć do obierania sobie rynków. Można więc zauważyć szczątkowe reguły gry dotyczące samych przedsiębiorców.

Zauważalny jest problem charakterystyczny dla całego regionu, czyli słabość klasy średniej. Tutaj przybiera on drastyczną formę – prawie całkowitego jej braku. Nie ma również pracowników zarabiających dużo pieniędzy (wyjątkiem mogą być niektóre stanowiska w zakładzie karnym, ale jego pracownicy nie muszą mieszkać na terenie gminy). Nie ma tendencji do powiększania grona przedsiębiorców:

*Są nożyce, nie ma tej średniej klasy, są jednostki, co zarabiają, potem długo nic i jednostki po tysiąc.* (respondent zachodniopomorskie)

*Może nie ma zmywy, ale wszyscy dostosowują się do tej najniższej rządu.* (respondent zachodniopomorskie)

W województwie zachodniopomorskim pojawia się też wątek powojennego przesiedlania całych wsi na nowe terytorium. Powodowało to oczywiście zamykanie się wsi we własnych kręgach, który to proces odwróciły nieco małżeństwa zawierane między mieszkańcami. Jest to jednak wciąż możliwa bariera dla rozwoju przedsiębiorczości, wskazująca na brak ogólnego zaufania i możliwą formę amoralnego familizmu.

*W latach 50., 60. były grupy, które przyjechały i trzymały się razem. Dopiero małżeństwa zatarły te podziały (Ukraińcy, Białorusini, centralna Polska).* (respondent zachodniopomorskie)

## 10. Podsumowanie

W omawianych przypadkach zakorzenienie lub jego brak często było czynnikiem bardzo silnie wpływającym na rozwój przedsiębiorczości w gminie.

W pierwszej kategorii, *stosunki i relacje między przedsiębiorcami*, pojawiły się takie reguły, jak: współpraca, lojalność (skrajna forma lokalny patriotyzm), brak bezpośredniej konkurencji, unikanie konfliktów, „kupowanie u swoich”, „niedonoszenie do urzędów”, tworzenie barier wejścia na rynek. Współpraca między przedsiębiorcami może zaistnieć w warunkach bardzo słabego zakorzenienia. Buduje ją chęć zysku lokalnych przedsiębiorców. Podobnie jest z tworzeniem barier wejścia na rynek czy współpracą przy wspólnych przedsięwzięciach. Natomiast takie reguły, jak lojalność, „kupowanie u swoich” czy unikanie konfliktów, są w badanych przypadkach bardzo silnie związane z zakorzenieniem. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest kontrola społeczna mogąca wykluczyć przedsiębiorcę ze zbiorowości. Pewną cechą zakorzenienia jest lokalny patriotyzm, charakteryzujący się bardzo silnym działaniem na rzecz swojego regionu i poczuciem wyższość wobec innych. Może on być bardzo korzystny, jeśli w gminie jest obecny silny kapitał pomostowy. Daje on sankcje pozytywne i motywuje przedsię-

biorców do działań na rzecz gminy oraz do ciągłego rozwoju. Wzmacnia też wewnętrzną rywalizację o status. W tej kategorii instytucji zakorzenienie daje włącznie pozytywne rezultaty. Natomiast brak zakorzenienia ogranicza pulę dostępnych reguł, zmniejsza lojalność i umożliwia bardziej brutalną konkurencję. Istnienie reguł gry w tej kategorii jest bardzo zależne od przedsiębiorczości endogenicznej, inwestorzy zagraniczni raczej unikają współpracy i kierują się tylko zyskiem.

W drugiej kategorii, *relacje ze społecznością lokalną i pracownikami*, zakorzenienie skłaniało przedsiębiorców do działań bardziej prospołecznych i umacniało pozycję pracowników, chroniło przed nadmiernym wykorzystaniem. Głównym mechanizmem pomocniczym w tej kategorii są sankcje wobec przedsiębiorców. Jest to kategoria, gdzie brak zakorzenienia okazuje się największym problemem. Skutkuje on niskimi płacami, nieprzestrzeganiem prawa, przekraczaniem czasem pracy. Kapitał spajający w tym obszarze stabilizuje sytuację w gminie.

Trzecia kategoria, czyli *instytucje wpływające na charakter przedsiębiorczości i jej rozwój* (klimat przedsiębiorczy), to kategoria, w której zakorzenienie jest źródłem instytucji wspierających przedsiębiorczość, ale też bardzo silnie ją hamujących. W swojej skrajnie silnej postaci (zasiedziałej wspólnoty rolniczej) obniża skłonność do ryzyka i przywództwa. W słabej zaś prowadzi do braku zaufania, zwiększa koszty i uniemożliwia współpracę. Obie sytuacje prowadzą do bardzo słabego rozwoju przedsiębiorczości. Korzystnym aspektem zakorzenienia jest włączanie większej liczby osób w proces rozwoju przedsiębiorczości. Prowadzi ono do wzrostu ilościowego firm i ułatwia rozpoczęcie nowej działalności, czego ubocznym skutkiem jest rozwój klasy średniej.

Zakorzenienie w dwóch grupach instytucji odgrywa bardzo pozytywną rolę, może ono jednak powodować prawie całkowity zanik działań przedsiębiorczych w grupie trzeciej, zwłaszcza w regionach rolniczych. Dlatego jego zbyt wysoki poziom staje się barierą. Natomiast drastycznie niski poziom kapitału spajającego prowadzi do zaniku więzi i również blokuje rozwój przedsiębiorczości.

Jedynym obszarem, na który wpływał kapitał pomostowy, jest kategoria trzecia: *instytucje wpływające na charakter przedsiębiorczości i jej rozwój*. Jego działanie jest bardzo pozytywnym aspektem. Głównym zadaniem kapitału pomostowego jest rozwój firm już istniejących i wzrost liczby nowych, poprzez rozszerzenie kontaktów biznesowych, kapitału i wiedzy.

Powyższe rozważania podsumowuje tabela 5, zawierająca odwołania do sytuacji gmin omawianych w artykule.

W dwóch typach gmin o wysokim kapitale pomostowym rozwinęła się przedsiębiorczość lokalna, w której znaczącą rolę odgrywali mieszkańcy gminy. W obu przypadkach rozwinęła się znaczna liczba dużych przedsiębiorców, określanych mianem lokalnych liderów. Zakorzenienie doprowadziło jednak do sytuacji, gdzie proces rozwoju przedsiębiorczości osiągnął wysoki zakres i powstało więcej firm.

Poziom zakorzenienia	Zasiedziła wspólnota rolnicza	Lokalny patriotyzm z przewagą ludność nierolniczej	Zacietrzewienie	Słabe zakorzenienie	Ro... indy...
Przy dużym kapitale pomostowym, stan przedsiębiorczości	Umiarkowany rozwój	Gwałtowny rozwój	Słaby rozwój	Umiarkowany rozwój, tworzenie się oligarchów	Jeden... lub em...
Sytuacja inwestorów	Trudna	Trudna	Umiarkowanie trudna	Łatwa	Trudna
Kluczowy problem	Antyprzedsiębiorcze postawy rolników	Utrzymanie rozwoju	Stabilizacja	Rozwój klasy średniej	Anomi...

Tab. 5. Typy zakorzenienia. Źródło: opracowanie własne.



### **Bibliografia**

- Bartkowski, J. (2007). Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym. W: M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Chmielewski, P. (2011). *Homo Agens. Instytucjonalizm w Naukach Społecznych*. Warszawa: Poltext.
- De Tocqueville, A. (2005). *O demokracji w Ameryce*. Warszawa: Fundacja Aletheia.
- Fedyszak-Radziejowska, B. (2006). Kapitał społeczny wsi – w poszukiwaniu utraconego zaufania. W: K. Szafranec (red.), *Kapitał ludzki i zasoby społeczne wsi. Ludzie – społeczność lokalna – edukacja*. Warszawa: Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk.
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Hensel, P. i Glinka, B. (2012). *Urzędnicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy*. Warszawa: Poltext.
- Kaźmierczak, T. (2007). Zrozumieć ekonomię społeczną. W: T. Kaźmierczak i M. Rymśa (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Korpysa, J. (2012). Postawy przedsiębiorcze młodzieży wsi popegeerowskiej – wyniki badań. *Problemy Zarządzania*, 10 (1), t. 2.
- Oleksyn, T. (2012). Przedsiębiorczość jako kategoria złożona. Jak ją rozwijać. *Problemy Zarządzania*, 10 (1), t. 2.
- Pasieczny, J. (2008). *Profile gmin w Polsce – zarządzanie rozwojem i zmianami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Stokowska, D. (2006). Nowa ekonomia instytucjonalna jako nowa perspektywa badawcza w analizowaniu procesów gospodarczych. W: E. Frejtag-Mika (red.), *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*. Warszawa: Difin.