

prof. Olgierd SWIATKIEWICZ, Ph.D.

Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Tecnologia de Setúbal
e-mail: olgierd.swiatkiewicz@estsetubal.ips.pt
ORCID: 0000-0002-4474-7056

DOI: 10.15290/oes.2023.02.112.03

ETOS I WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORCY/CEO: POLSKA I PORTUGALIA¹

Streszczenie

Cel – Celem badania jest systematyzacja wiedzy na temat etosu i wizerunku przedsiębiorcy/CEO w Polsce i Portugalii w wyniku zaistniałych w obu krajach zmian politycznych i społeczno-gospodarczych oraz wskazanie różnic i podobieństw uwarunkowanych historycznie i kulturowo.

Metoda badań – Metodą zastosowaną w niniejszym badaniu jest analiza porównawcza i diachroniczna z wykorzystaniem źródeł wtórnych oraz krytycznej analizy literatury. Ze względu na podjętą problematykę badania praca ma charakter opisowy.

Wyniki – Badania prezentują złożony i uzależniony historycznie oraz kulturowo etos i wizerunek przedsiębiorcy w obu krajach. Częstsze polskie badania na próbach reprezentatywnych, badanie jakościowe w Portugalii sprzed wielu lat i kilka pomniejszych oraz brak badań w ostatnich latach wskazują na potrzebę nowych analiz. Negatywny wizerunek przedsiębiorcy z dawnych czasów w obu krajach wydaje się słabnąć. Nie stał się pozytywny, lecz raczej ambiwalentny. Tradycyjny etos przedsiębiorcy odpowiedzialnego i dbającego o pracowników wydaje się nadal utrzymywać w obu kulturach. Polscy przedsiębiorcy są lepiej wykształceni niż portugalscy, co uwarunkowane jest historycznie, jednak wykształcenie przedsiębiorców w Portugalii wydaje się ostatnio wzrastać. Przedsiębiorcy obu krajów w większości posiadają doświadczenie zawodowe poprzedzające podjęcie działalności na własny rachunek. Przedsiębiorcy są ogólnie zadowoleni z życia, rodziny i swojej pracy, mają stabilne życie rodzinne, a osiągnięty sukces przypisują cechom osobistym; widzą oni nadmierny udział państwa w gospodarce oraz etatyzm.

Oryginalność/wartość/implikacje/rekomendacje – W badaniu przedstawiono poszerzoną analizę porównawczą rozwoju etosu i wizerunku przedsiębiorcy w Polsce i Portugalii od

¹ Artykuł wpłynął 23.12.2022, zaakceptowano 17.05.2023.

drugiej połowy XX w. Jest to pierwsze badanie porównawcze na temat etosu i wizerunku przedsiębiorcy w tych krajach. Badanie wskazuje luki oraz nowe kierunki potencjalnie interesujących badań.

Słowa kluczowe: etos, wizerunek, przedsiębiorca, CEO, Polska, Portugalia.

ETHOS AND IMAGE OF THE BUSINESSMAN/CEO: POLAND & PORTUGAL

Summary

Purpose – The aim of the study is to systematize knowledge on the ethos and image of the businessman/CEO in Poland and Portugal as a result of political and socio-economic changes in both countries, as well as to identify differences and similarities conditioned by history and culture.

Research method – The method used in this study is comparative and follows a diachronic analysis, using secondary sources and critical analysis of the literature. Due to the specificity of the research issues being developed, the work is descriptive.

Results – The research presents the complex and historically and culturally dependent ethos and image of the businessman in both countries; more frequent Polish research, on representative samples, a qualitative study in Portugal many years ago and a few smaller ones, as well as the lack of research in recent years, indicate the need for new research. The negative image of the businessman from the past in both countries seems to be weakening, but it has not become positive, but rather ambivalent. The traditional ethos of a responsible and caring businessman seems to still hold in both cultures. Polish businessmen are better educated than Portuguese, which is historically conditioned, but the education of Portuguese seems to be increasing recently. Businessmen in both countries have mostly professional experience prior to starting their own business. Businessmen are generally satisfied with life, family and their work, have a stable family life, and attribute their success to personal qualities; they see excessive state participation in the economy and statism.

Originality/value/implications/recommendations – The study presents a comprehensive comparative analysis of the development of the ethos and image of a businessman in Poland and Portugal from the second half of the 20th century. This is the first comparative study on the businessman ethos and image in these countries. The study indicates gaps and new directions for potentially interesting research.

Keywords: ethos, image, businessman, CEO, Poland, Portugal.

JEL classification: A14, B55, D91, M14, O57, Z13

1. Wstęp

Przedsiębiorcy i kierownictwo najwyższego szczebla zarządzania/CEO (ang. *chief executive officers*) to znacząca grupa społeczna, albowiem wokół nich formuje się klasa średnia, zasadnicza dla rozwoju społeczno-gospodarczego oraz stabilizacji ustrojowej w krajach demokratycznych o gospodarce rynkowej [Cierniak-Szóstak, 2008; Jasiocki, 1996]. Waga i wpływy tej grupy społecznej są przemożne i wydają się rosnać wraz ze wzrostem znaczenia ekonomicznego i społecznego przedsiębiorstw w skali narodowej, międzynarodowej i globalnej.

Różnica między przedsiębiorcą a CEO wydaje się zrozumiała. Przedsiębiorca (właściciel/udziałowiec) jest bowiem niezależny w swoich decyzjach i działaniach [por. Jasiocki, 1996], nie podlega on nikomu, zaś CEO, zgodnie z teorią agencji [por. Turnbull, 1997], jest wykonawcą woli właścicieli firmy. Mimo widocznych różnic przedsiębiorcy i CEO traktowani są oni w tym tekście jako jedna kategoria, albowiem wskazane różnice nie wydają się wpływać istotnie na podejmowaną w niniejszej pracy problematykę.

Etos i wizerunek (obraz) lub reprezentacja społeczna [por. Swiatkiewicz, 1995] to różne pojęcia. Etos, który omawiamy w dalszej części, to raczej wizerunek własny grupy społecznej/zawodowej, zaś reprezentacja społeczna to społeczny wizerunek tej grupy społecznej/zawodowej, który może (ale nie musi) być zbieżny z tym pierwszym. Etos i wizerunek grupy społecznej/zawodowej są kulturowo ugruntowane i ograniczone w czasie, choć bywają długotrwałe [Bąk, 2012], mogą też podlegać dynamicznym zmianom [Gajos, 1997]. Przyjmujemy, że pojęcie wizerunku jest powszechnie znane i zrozumiałe i nie będziemy go dalej rozwijać, gdyż spowodowałoby to istotne odejście od tematu i zagłębianie się w takie kwestie psychologii społecznej i socjologii jak np. reprezentacje społeczne [por. Moscovici, Doise, 1991; Swiatkiewicz, 1995], stereotypy [por. Chlewiński, 1992; Trzebińska, 1994] lub (s)postrzeganie społeczne [por. Jarymowicz, 1994; Wolak, 1994], które posiadają znaczącą literaturę.

Zasadne byłoby poruszyć jeszcze kwestię różnic istniejących między małymi i średnimi przedsiębiorstwami a dużymi firmami, lecz w przypadku tych pierwszych mamy głównie do czynienia z przedsiębiorcami (właścicielami), zaś w przypadku dużych firm, zarówno tych publicznych, jak też prywatnych, rodzinnych lub z rozproszonym kapitałem, najczęściej stoi na czele dyrektor generalny/prezes (CEO).

Polska i Portugalia to kraje położone na przeciwnych krańcach Unii Europejskiej o historycznie nikłych stosunkach i silnym wpływie Kościoła katolickiego. Polska, po kilkudziesięciu latach tworzenia socjalistycznego społeczeństwa i gospo-

darki, w 1989 r. obrała kierunek budowy otwartego społeczeństwa demokratycznego i gospodarki kapitalistycznej opartej na zasadach rynkowych, zaś Portugalia 15 lat wcześniej niż Polska, po kilkudziesięciu latach rządów autorytarnych państwa korporacyjnego i kolonialnego, w 1974 r., otworzyła się na demokratyczną Europę i gospodarkę rynkową [Santos, 1992; Swiatkiewicz, 1995a].

Celem badania jest systematyzacja wiedzy na temat etosu i wizerunku przedsiębiorcy/CEO w Polsce i Portugalii ze względu na zaistniałe w obu krajach zmiany polityczne i społeczno-gospodarcze oraz próba wskazania różnic i podobieństw uwarunkowanych historycznie i kulturowo.

W pracy zastosowano metodę krytycznego przeglądu i analizy literatury. Skorzystano ze źródeł wtórnych, a mianowicie wyników badań empirycznych innych autorów z różnych okresów historycznych, zarówno polskich, jak i portugalskich oraz wykorzystujących odmienne metody badawcze i odwołujących się do różnych teorii, starając się przy tym umiejscowić je we właściwym kontekście. Z natury podejmowanej problematyki praca ma charakter opisowy i porównawczy.

2. Etos przedsiębiorcy/CEO: pojęcie, funkcje i modele

Ethos z j. greckiego to zwyczaj lub obyczaj domowy [Bąk, 2012; *Słownik wyrazów obcych*, 1971], „wynik moralnego rozwoju” [Baardewijk, Graaf, 2021, s. 189], a przede wszystkim „całościowy kształt społecznie uznawanych i przyswojonych w danej zbiorowości społecznej norm regulujących zachowanie jej członków” [*Słownik wyrazów obcych*, 1971, s. 203].

Etos dotyczy jedynie znaczących grup społecznych/zawodowych, wyróżniających się w społeczeństwie, a taką grupę tworzą właśnie przedsiębiorcy/CEO [Gajos, 1997], to kategoria opisowa i eklektyczna, gdyż składa się w różnych proporcjach z elementów etyki normatywnej, obyczajowości i emotywizmu [Bąk, 2012]. Etos to praktyka codziennego życia oraz typowe dla danej grupy społecznej/zawodowej sposoby zachowania się w różnych sytuacjach, a jednocześnie jest to modelowa i całościowa wizja postępowania tejże grupy oraz podstawowych jej zasad [Gajos, 1997]. Etos (lub inaczej etologia moralna) to zbiorowe rozumienie spraw związanych ze społeczną rolą grupy oraz ich moralnym oglądem siebie, społeczeństwa i gospodarki, która skupia się na wspólnych praktykach (wzajemnych relacjach, działaniach, dyskursie), ułatwiających grupie dążenie do „dobrego życia” [Baardewijk, Graaf, 2021].

Etos może mieć dwa wymiary [Bąk, 2012; Gajos, 1997]:

- psychologiczny/indywidualny – cechy charakteru moralnego człowieka, deklarowane i praktykowane wartości dające mu poczucie podmiotowości,
- społeczno-kulturowy – zbiór wartości, sądów i norm obowiązujących w grupie społecznej/zawodowej oraz uznanych przez nią za ważne symboli i rzeczy materialnych.

Do elementów składowych etosu grupy społecznej/zawodowej należy:

- zbiór norm, przekonań, sądów, ocen, opinii i wartości podzielanych przez grupę [Bąk, 2012; Gajos, 1997; Gasparski, 1997, 2007; Klimski, 2018; Woleński, Hartman, 2008],
- zespół zasad postępowania, postaw i zachowań; styl życia i sposób działania [Bąk, 2012; Gajos, 1997; Klimski, 2018; Woleński, Hartman, 2008],
- zestaw obyczajów charakteryzujących daną grupę, kultywowane tradycje, rytuały, ceremonie, symbole [Bąk, 2012; Gajos, 1997; Klimski, 2018; Woleński, Hartman, 2008].

Etos zawodowy grupy społecznej/zawodowej pełni różne funkcje:

- realizuje potrzebę samookreślenia i wypracowania tożsamości grupy [Bąk, 2012],
- instytucjonalizuje społeczną rolę pełnioną przez grupę w społeczeństwie [Gasparski, 2007],
- daje poczucie przynależności do grupy oraz jej wyjątkowości i odrębności w stosunku do pozostałych grup i reszty społeczeństwa [Bąk, 2012],
- umożliwia internalizację, utrwalanie w świadomości wartości i zasad postępowania przez członków danej grupy, szczególnie nowych [Bąk, 2012; Klimski, 2018],
- informuje, jak powinna wyglądać (jaka powinna być) rola grupy w społeczeństwie [Baardewijk, Graaf, 2021],
- narzuca obowiązek zarządzania życiem, czyli w jakie umiejętności i cechy osobiste inwestować, a w jakie nie [López-Ruiz, 2007],
- wpływa na kształtowanie się odpowiedzialnych postaw [Bąk, 2012].

Gajos [1997], idealizując wizerunek przedsiębiorcy/CEO, wymienia takie cechy jego osobowości, jak:

- zdolność do myślenia odbiegającego od dominujących standardów kulturowych,
- zmysł przewidywania,
- otwartość na nowe doświadczenia,
- osobistą zaradność,
- nowatorstwo społeczne wyrażające się wdrażaniem nowych sposobów zachowań.

Gardawski [2012] charakteryzuje przedsiębiorcę jako kogoś, kto prowadzi własną działalność gospodarczą, zatrudniając do tego celu pracowników, cechują-

cego się przedsiębiorczością (innowacyjnego, posiadającego wiedzę i doświadczenie oraz zdolnego do podejmowania ryzyka) lub też nie.

Jak wynika z badania Segala i Lehrera [2013] postawy przedsiębiorców/CEO cechuje pewna ambiwalencja, albowiem (w porównaniu z innymi grupami społecznymi) z jednej strony prezentują się jako bardziej dbający o własny interes, a jednocześnie wykazujący się większą predyspozycją do działań charytatywnych, z drugiej zaś – prezentują średni poziom podatności na przyswajanie zasad moralnych w procesie edukacji formalnej.

Wcześniejsze badania wskazują, że przedsiębiorcy/CEO charakteryzują się postawami raczej relatywistycznymi, opartymi o rachunek kosztów i korzyści niż odwołującymi się do uniwersalnych zasad moralnych; tendencją do nagradzania skuteczności działania oraz umiejętności korzystania z nadarzających się okazji, ale też skłonnością do prac na rzecz społeczeństwa oraz działań charytatywnych, lecz o motywacji instrumentalnej [Segal, Lehrer, 2013].

Według Gajosa [1997] można mówić o dwóch skrajnych modelach zachowań charakteryzujących etos ludzi biznesu:

1. Tendencji do traktowania rynku jako przestrzeni do nieograniczonych niczym możliwości gospodarczego działania konkurujących ze sobą firm, w której przedsiębiorca/CEO – zachłanny egoista dąży do realizacji osobistych celów (maksymalizacji zysku). Jest to stanowisko pragmatyczne, pomijające lub instrumentalizujące normy etyczne, albowiem liczy się w nim skuteczność działania, zaś cel uświęca środki.
2. Tendencji przeciwstawnej, w której działania gospodarcze nie ograniczają się do wyniku finansowego, lecz wiążą się z rozwojem i przetrwaniem firmy w długim okresie, zaś osiągnane przez firmę wyniki są ściśle powiązane z jej etycznym wizerunkiem i działaniem.

Enderle [2001] pisze o trzech modelach etosu zarządzania praktykowanych obecnie na Zachodzie:

1. Tradycyjny model oparty na powiększaniu wartości spółki/firmy dla udziałowców, który kojarzony jest z poglądami Milтона Friedmana, i reprezentującym szeroko rozpowszechniony obraz działania kapitalizmu. Zadaniem CEO jest tu działanie na rzecz mocodawców/udziałowców i w tym sensie ma on swobodę, by korzystać z wszelkich dostępnych środków (ludzi, strategii, sieci powiązań międzyludzkich, wartości itp.), jeśli tylko służą one wspomnianemu celowi, zaś firma uznawana jest za prawny artefakt, a nie organizację społeczną. Wyłączny cel finansowy prowadzi jednak do konsekwencji społecznie i ekonomicznie problematycznych. Opisany przez Enderle [2001] model tożsamy jest z pierwszym modelem według Gajosa [1997]. Model ten, według Enderle [2001],

- promuje biznes jako niecenione, o złej reputacji, lecz konieczne zajęcie; nie-ludzką i bezlitosną działalność, z której każdy korzysta.
2. Model Johna Welcha i General Electric Way, w którym organizacja to całość zrządzonych ze sobą i sprawnie działających elementów, a nie ich proste zsumowanie, zaś autorytarne przywództwo zastępowane jest demokratycznym (otwartym, bezstronnym, odpowiedzialnym i transparentnym) na wszystkich poziomach hierarchicznych, by podnieść konkurencyjność oraz prawdopodobieństwo sukcesu przedsiębiorstwa. Rozwój firmy nie jest działalnością pozbawioną wartości, a wartości etyczne, podobnie jak pracujący w firmie ludzie, nie są jedynie środkiem do celu. Zgodnie z Enderle [2001] wymiar społeczny i środowiskowy w tym modelu są jedynie efektami ubocznymi podstawowej działalności firmy (*bottom line*), mimo iż stanowią źródło dumy dla pracowników i kierownictwa oraz przedmiot reklamy i promocji organizacji, albowiem dominujący jest tu cel (prosty, jasny, wizjonerski i konkretny) oraz duch rywalizacji wsparty pracą zespołową, by przezwyciężyć bariery biurokracji.
 3. Zrównoważony model firmy polegający na odpowiedzialności w wymiarze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Biznes, jako działalność typowo ludzka, ma też wymiar polityczny i społeczno-kulturowy, w których toczy się działalność ekonomiczna, wszystko to zaś ma miejsce w środowisku naturalnym. Wymiar społeczny i środowiskowy, mimo iż są to relatywnie niezależne kwestie, nie mogą być traktowane jako ograniczenie lub efekt uboczny działalności firmy, lecz muszą stanowić części spójnej strategii. Dla Enderle [2001] wielowymiarowa odpowiedzialność stała się zgodnie z tym modelem kluczowym pojęciem ludzi biznesu i organizacji, źródłem dumy wewnątrz i na zewnątrz firmy, a dzięki takiemu podejściu biznes może przekształcić się w rzeczywiście szlachetną działalność.

3. Przemiana wizerunku i etosu przedsiębiorcy/CEO w Polsce pod wpływem zmian politycznych i społeczno-gospodarczych

3.1. Przełomy historii i kultura narodowa/organizacyjna Polski drugiej połowy XX w.

Bogusław Dziadzia i Andrzej Kasperek [2006], powołując się na tezę Marii Janion, uważają, że romantyczno-heroiczny styl kultury narodowej dominujący w Polsce od dwóch wieków aż po lata 90., czyli lata transformacji ustrojowo-gospodarczej, wywierał silny wpływ na formowanie się klasy średniej i gospodar-

ki kapitalistycznej. Styl ten propagował wzorce kultury sprzecznej z gospodarką rynkową, albowiem przedsiębiorca nie uosabiał powstańca walczącego o wolność kraju, zaś prezentowane przez niego wartości i wzory zachowań (kalkulacja, sukces, wyrachowanie, brak aspiracji mesjanistycznych, trzeźwość myślenia) nie spotykały się z uznaniem, lecz pogardą romantyka, który miał cierpieć za naród [Cierniak-Szóstak, 2008; Dziadzia, Kasparek, 2006]. Anna Lewicka-Strzałecka [2006] podobnie zwraca uwagę na to, że deprecjonowanie handlu, oszczędzanie pieniędzy oraz wspinanie się po szczeblach kariery stanowią częściowo zakorzenioną pozostałość etyki szlacheckiej i inteligenckiej, poza oczywistym wpływem socjalistycznej propagandy, która miała w pogardzie indywidualizm, przedsiębiorczość oraz prywatną własność. Ten romantyczno-heroiczny styl kultury narodowej miał jednak na celu interes narodowy, był więc zbiorowy i antyindywidualistyczny [Dziadzia, Kasparek, 2006].

W czasach PRL-u większa część drobnego rolnictwa była w rękach prywatnych; usługi i handel prywatny stanowiły działalność marginalną w gospodarce socjalistycznej, głównie prowadzoną jednoosobowo lub przez najbliższą rodzinę, zaś prywatnej działalności przemysłowej, poza rzemieślnictwem, prawie w ogóle nie było [Gardawski, 2012]. Zazwyczaj prowadzenie prywatnej działalności gospodarczej w tych czasach możliwe było jedynie nieoficjalnie, nielegalnie lub na granicy legalności [Lewicka-Strzałecka, 2006]. Sektor prywatny wypełniał luki rynkowe gospodarki niedoboru, mając monopol na świadczenie usług dla ludności [Gardawski, 2012]. Z końcem epoki socjalizmu zaczęła się odradzać grupa społeczna przedsiębiorców. Część z tych osób miała korzenie jeszcze w czasach PRL-u i wykorzystywała gospodarkę niedoborów oraz brak konkurencji na rynku. Inną grupę stanowili ludzie działający w latach 80. w tzw. firmach polonijnych, ale byli też studenci handlujący za granicą pod koniec epoki socjalizmu, osoby z wykształceniem ekonomicznym lub specjalistycznym technicznym oraz pracownicy dawnych przedsiębiorstw państwowych chcący rozpocząć własną działalność gospodarczą [Gardawski, 2012; Kamosiński, 2021]. Czas transformacji po 1989 r. sprzyjał uwłaszczaniu się nomenklatury partyjno-państwowej, która była lepiej przygotowana pod względem materialnym i posiadała szerszą sieć kontaktów z bankami i biznesem niż opozycja polityczna oraz dysponowała zapleczem majątkowym dawnej partii; był to też czas najbardziej dynamicznego rozwoju prywatnej przedsiębiorczości w Polsce [Gardawski, 2012; Jasiński, 1996]. Po kilkunastu latach demokracji nowe pokolenie, które weszło w dorosłe życie na przełomie XX i XXI w., odpowiedzialne, przedsiębiorcze, inwestujące i ponoszące konsekwencje tych inwestycji, dokonało zmian „bezwładnej masy stanowiącej naród w zbiorowość indywidualności myślących w kategoriach własnego interesu” [Dziadzia, Kasparek, 2006, s. 92].

Wojciech Nasierowski i Bogusz Mikuła [1998] badając, na próbie 316 polskich studentów/absolwentów (w porównaniu z próbą studentów kanadyjskich) kierunków ekonomicznych z pewnym doświadczeniem na rynku pracy, cztery wymiary kultur narodowych/organizacyjnych wypracowane przez Hofstede [1995] (dystans hierarchiczny/władzy, indywidualizm–kolektywizm, poziom kontroli niepewności, męskość–kobiecość) uzyskali rezultaty, z których wynika:

- duży dystans hierarchiczny/władzy (silna centralizacja władzy, ścisła kontrola, okazywanie oznak władzy, brak potrzeby konsultowania z podwładnymi podejmowanych decyzji, niechęć podwładnych do współpracy i obawa przed wyrażaniem opinii niezgodnych z przełożonymi);
- wysoki poziom kontroli niepewności (odczuwanie niepokoju, stresu; długie godziny pracy i praca po godzinach; kreatywność pracownicza ograniczana przez normy i regulacje, które szczegółowo opisują dozwolone i niedozwolone zachowania organizacyjne);
- średni indywidualizm (działanie na własny rachunek i we własnym interesie; każdy może mieć odmienną opinię i może ją wyrażać bez obaw; orientacja zadaniowa, a nie na stosunki międzyludzkie; autonomia; relacje między pracodawcą a pracownikiem ograniczają się do warunków umowy o pracę);
- ponadprzeciętna męskość (koncentracja na osiągnięciach, preferowanie nagród materialnych, dążenie do sukcesu zawodowego, silne współzawodnictwo, znaczny poziom stresu w pracy).

Styl autorytarny, mimo że odziedziczony po czasach PRL-u, nie jest jednak łatwo akceptowany przez polskich respondentów, albowiem kojarzony jest z brakiem efektywności dawnego systemu; sytuacja ta może prowadzić do obniżenia szacunku dla władzy, który i tak w Europie Środkowej jest niski. Niezbyt wysoki poziom indywidualizmu z kolei nie oznacza kolektywizmu (w sensie jaki nadała mu minioną epoką), który w Polsce jest odrzucany [Nasierowski, Mikuła, 1998].

Z badania Ludka Kolmana i jego współpracowników [2003] przeprowadzonego na próbie studentów kierunków ekonomicznych nad pięcioma wymiarami kultury według Hofstede (poza czterema wyżej wymienionymi, uwzględniono też orientację krótko- i długoterminową) w czterech krajach Europy Środkowej (Czechy, Polska, Słowacja i Węgry) wynika, że polska kultura, podobnie jak w badaniu Nasierowskiego i Mikuły [1998], jest silnie męska (jednak nie tak bardzo jak słowacka czy węgierska), o wysokiej kontroli niepewności, dużym dystansie władzy (jednak nie aż tak dużym jak w pozostałych trzech krajach), o średniej mierze indywidualizmu-kolektywizmu w grupie krajów środkowoeuropejskich. Jest jednak bardziej kolektywistyczna niż np. w Holandii. Według wymienionych autorów Polacy cenią sobie bardziej dobre stosunki w pracy z przełożonymi niż reprezentanci

pozostałych trzech narodów, jednak akceptacja władzy przez podwładnych nie jest oczywista, albowiem mające swe źródło w historii bliższej i dalszej wymieszanie w polskim społeczeństwie elementów demokratycznych z autorytarnymi stwarza ambiwalentne sytuacje wobec autorytetu. „Władza jest czymś, z czym należy się liczyć i lepiej być jej posłusznym, przynajmniej ostensywnie, jednocześnie jednak łatwo kwestionuje się prawomocność władzy” [Kolman i in., 2003, s. 83].

Z badania przeprowadzonego w 2006 r. na próbie 57 zagranicznych specjalistów pełniących swoje funkcje w Polsce wynika, że nieefektywne/nieskuteczne zachowania funkcjonalne Polaków w pracy szokują obcokrajowców, wiążą się z dużym dystansem władzy oraz wysokim poziomem kontroli niepewności [Murdoch, Kaciak, 2011]. Porównując wyniki badań w ramach projektu GLOBE z 1996/1997 oraz przeprowadzonego przez m.in. Mączyńskiego [2010] badania w 2008/2009 wśród menedżerów przedsiębiorstw wynika, że wskaźniki wysokiego dystansu władzy, indywidualizmu i męskości istotnie wzrosły w przeciągu dwunastu lat w Polsce.

Jak indywidualizm/kolektywizm jako wymiar kultury narodowej/organizacyjnej może mieć istotny wpływ na współpracę w sieci powiązań przedsiębiorstw (postrzeganie interesu własnego i wspólnego, zaufanie i lojalność w interesach, zachowania oportunistyczne w stosunkach z partnerami), tak na przykład wysoki poziom kontroli niepewności powiązany z indywidualizmem może ograniczać współpracę w sieci powiązań partnerskich. Polska, podobnie jak kraje śródziemnomorskie, należy do krajów o niższym poziomie innowacyjności niż kraje skandynawskie czy anglosaskie cechujące się mniejszym dystansem władzy i niższym poziomem kontroli niepewności [Szymura-Tyc, Kucia, 2016].

Zgodnie z wymiarami kultur narodowych/organizacyjnych według Hofstede Polska reprezentuje duży dystans hierarchiczny/władzy (68), ponadprzeciętny indywidualizm (60), wysoki poziom kontroli niepewności (93), męskość (64), orientację krótkoterminową (38) [www 1].

3.2. Wizerunek i etos przedsiębiorcy/CEO w Polsce

Po II wojnie światowej, w wyniku indoktrynacji socjalistycznej, aż po lata transformacji po 1989 r. biznes postrzegany był negatywnie, a pojęcie przedsiębiorcy miało pejoratywne znaczenie [Gardawski, 2012; Kamosiński, 2021; Lewicka-Strzałecka, 2006]. Propagandowy obraz czy stereotyp przedsiębiorcy lansowany i wzmacniany przez partię robotniczą PRL-u i zależne od niej środki masowego przekazu to „prywaciarz”, „badylarz”, „spekulant”, „kombinator” lub bardziej neutralna kategoria – „prywatna inicjatywa”, która wykorzystuje „nie-

dobory na rynku po to, aby osiągnąć nieuprawnione, ponadprzeciętnie wysokie dochody” [Kamosiński, 2021, s. 55], „trzyma obce waluty i kosztowności schowane pod podłogą”, unika płacenia podatków, więc należy ją obciążyć uznaniowym podatkiem, tzw. „domiarem”. Przedsiębiorcy, zgodnie z tą samą narracją, to grupa egoistyczna, chciwa i aspołeczna, której działanie opiera się na wykorzystywaniu znajomości oraz na zasadzie, że aby coś osiągnąć, trzeba „posmarować”, albowiem „jak nie posmarujesz, to nie pojedziesz”. Wizerunek przedsiębiorcy prywatnego z tego okresu był ambiwalentny, gdyż był on specyficznie zaradny i ostrożny, ale nie był autentycznie przedsiębiorczy, posiadał umiejętność ukrywania swoich rzeczywistych dochodów oraz skutecznego przekupywania urzędników celem przetrwania jego własnego przedsiębiorstwa i pewnej stabilności [Gardawski, 2012]. W tym czasie zawody związane z biznesem zajmowały niskie pozycje w hierarchii szacunku dla poszczególnych zawodów [Cierniak-Szóstak, 2008; Lewicka-Strzałecka, 2006]. Wpływ epoki socjalizmu uformował relacje społeczne cechujące się brakiem zaufania [Gardawski, 2012]. Jak zauważa Kamosiński [2021], w okresie przejściowym między epoką socjalizmu a powrotem do gospodarki kapitalistycznej wprowadzone zostało pojęcie „podmiotu gospodarczego”, oznaczające zarówno osobę fizyczną, jak i prawną prowadzącą działalność gospodarczą, jako zamiennik naznaczonego negatywnie pojęcia „przedsiębiorca”. W okresie transformacji po 1989 r. przedsiębiorcy reprezentowali jeszcze niski stan tożsamości grupowej [Jasiecki, 1996].

Wyniki badania przeprowadzonego w 2003 r. przez CBOS pokazały, że przedsiębiorca prywatny w opinii społecznej był postrzegany jako zamożny/bogaty (73%), oszczędny i rozsądnie wydający pieniądze (63%), inwestujący w firmę bez oczekiwania na szybki zysk (45%), choć znaczna część respondentów tę ostatnią kwestię postrzegała przeciwnie (42%); był on też uważany za dobrze wykształconego [Cierniak-Szóstak, 2008]. Z drugiej jednak strony przedsiębiorca prywatny był też postrzegany jako mający mało czasu dla rodziny, mimo że nie pracował więcej niż inni (53%), obnoszący się bogactwem, wywyższający się, uważający siebie za kogoś lepszego (58%), raczej nieprzestrzegający prawa i nieuczciwy (41%), troszczący się wyłącznie o siebie, a nie o pracowników (55%), żyjący z pracy innych, a nie z własnej (71%) [Cierniak-Szóstak, 2008]. Ponadto „54% respondentów wyraża opinię, że «firmy zakładali przede wszystkim ludzie, którzy mieli znajomości i powiązania w różnych instytucjach», a tylko 37,5%, że »zakładali przede wszystkim ludzie, którzy mieli pomysł na własny biznes«” [Cierniak-Szóstak, 2008, s. 402].

Z epoki PRL-u przetrwały postawy i zachowania przedsiębiorców cechujące się niskim poziomem zaufania do ról i instytucji publicznych, słabym poziomem uczestnictwa w organizacjach/stowarzyszeniach oraz niskim poziomem ogólnego

zaufania, co w efekcie miało utrudniać nawiązywanie współpracy w ramach sieci przedsiębiorstw. „Przedstawiciel kadry kierowniczej był »dobrym gospodarzem«, miał do pracowników stosunek paternalistyczny, ale był także nauczony socjalistycznej kreatywnej sprawozdawczości i miał, mówiąc eufemistycznie, elastyczny stosunek do prawa” [Gardawski, 2012, s. 130]. W pierwszych latach transformacji, po 1989 r., cierpliwość i umiejętność skutecznego wykorzystywania istniejących zasobów do budowy podwalin biznesu to zasadnicze cechy przedsiębiorców tego okresu w ich własnej opinii [Kamosiński, 2021]. Jasiński [1996] podkreśla, że zarówno w czasach PRL-u, jak i w okresie transformacji po 1989 r. przedsiębiorcy byli jedną z najbardziej aktywnych zawodowo kategorii społecznych, realizujących swoją działalność kosztem wypoczynku, udziału w kulturze lub działalności politycznej.

W badaniu „Polacy-przedsiębiorcy 2011” przeprowadzonym na reprezentatywnej próbie właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw oraz składającym się z pytań zamkniętych uzyskano następujące wyniki: 91,7% z nich zgadza się, iż stara się ciągle rozwijać swoją firmę; 90,8% czuje się odpowiedzialnych za swoich pracowników; 86,1% jest zadowolona ze swoich dochodów; 78,1% gotowa jest zaryzykować, wprowadzając nowe technologie przyspieszające rozwój firmy; 77,9% prowadzi firmę w dziedzinie zgodnej ze swoim wykształceniem; 75,2% posiada dostateczną wiedzę i doświadczenie, by znaleźć pracę z adekwatnym wynagrodzeniem w przypadku kłopotów z firmą; 72,7% uważa, że właściciele/menedżerowie lepiej reprezentują interesy pracowników niż liderzy związkowi; 72,7% woli rozwijać biznes powoli, ale z własnych zasobów niż szybko i na kredyt; 71,7% oddziela sprawy zawodowe od życia prywatnego; 66,2% zgadza się, że dawanie pracownikowi większej samodzielności i odpowiedzialności sprzyja lepszemu wykonywaniu powierzonych mu zadań; 59,9% nie obawia się podejmowania dużego ryzyka; 53,5% włada przynajmniej jednym językiem zachodnioeuropejskim; 52,4% zgadza się z twierdzeniem, że kiedy nie pracuje, ma poczucie marnowania czasu; 44,6% nie obawiałoby się przenieść firmy za granicę, gdyby to było opłacalne, ale 47,1% nie zgodziło się z tym twierdzeniem; 46,7% zgadza się, że omijanie lub łamanie przepisów prawa gospodarczego bywa czasem uzasadnione, ale 40,8% jest przeciwnego zdania, a 12,6% nie ma zdania; 41% zgadza się, że należy trzymać dystans i nie interesować się prywatnym życiem pracowników, ale 53,2% nie zgadza się z tym; 28,9% zgadza się, że powinni należeć do stowarzyszeń przedsiębiorców, ale 55,8% się z tym nie zgadza [Gardawski, 2012].

Z powyższego badania, z wykorzystaniem analizy czynnikowej i macierzy korelacji, autorzy uzyskali sylwetki przedsiębiorców, które opisali w następujący sposób:

- *innovator/biznesmen* (stale wprowadza nowatorskie metody i technologie celem rozwoju firmy, nie obawia się podejmowania ryzyka, bierze kredyt na

rozwój firmy, a jakby było trzeba, to przeniesie firmę za granicę, posiada dużą wiedzę i doświadczenie zawodowe, problemy z pracownikami są ważne dla niego, ale drugorzędne, prezentuje jednak niski poziom ogólnego zaufania; względna liczebność – 21,7%);

- *paternalista/rzemieślnik* (nastawiony na rozwój firmy, wprowadza nowatorskie metody i technologie, bardzo istotne jest dla niego zarządzanie pracownikami, pracowity, ostrożny, niechętny rozwijaniu firmy na kredyt, nieprzygotowany do prowadzenia firmy za granicą; względna liczebność – 35,5%);
- *beneficjent* (przedsiębiorca spełniony, posiada dużą wiedzę i doświadczenie zawodowe, ma satysfakcjonujące dochody, praworządny, woli rozwijać firmę z własnych środków, choć nie obawia się ryzyka; względna liczebność – 17,8%);
- *zaradny* (pracowity i ostrożny, omijanie lub łamanie prawa gospodarczego ma dla niego czasem uzasadnienie; zgadza się, że powinna istnieć organizacja broniąca interesów przedsiębiorców; względna liczebność – 10%);
- *tradycjonalista* (skrajny przypadek *zaradnego*, najslabiej wykształcony i o najmniejszym doświadczeniu w porównaniu z pozostałymi, nie zna języków, nie podejmuje dużego ryzyka, preferuje autorytarny styl zarządzania pracownikami; względna liczebność – 10,9%) [Gardawski, 2012].

Dwie sylwetki, *innovator/biznesmen* i *paternalista/rzemieślnik*, których względna liczebność wyniosła 57,2% respondentów, czyli „dominujące grupy właścicieli firm z sektora MŚP, ukształtowały wzory odmienne od tych dziedziczonych po autorytarnym socjalizmie” [Gardawski, 2012, s. 148]. Autorzy omawianego badania poprosili też przedsiębiorców o wskazanie grup społeczno-zawodowych, z którymi się nie identyfikują, uzyskując następujące wyniki: rolnicy (81,1%), niewykwalifikowani robotnicy (78,4%), prezesi zarządów i menedżerowie firm zagranicznych działających w Polsce (78,2%), właściciele, prezesi zarządów i menedżerowie dużych polskich przedsiębiorstw prywatnych (66%), niżsi urzędnicy, pracownicy biurowi, mistrzowie, technicy-specjaliści, pielęgniarki itd. (61,1%), robotnicy wykwalifikowani (56%), inteligencja humanistyczna i wolne zawody (53,7%), urzędnicy średniego szczebla, technicy, kierownicy wydziałów w fabrykach itd. (53,7%) [Gardawski, 2012].

Z badania (PPPiW) nad etosem przeprowadzonego na reprezentatywnej próbie przedsiębiorców w 2014 r. przez Uniwersytet Kardynała Wyszyńskiego wynika między innymi, iż większość z nich jest zadowolona z własnych osiągnięć (pracy, poziomu życia, rodziny, pożycia małżeńskiego, wykształcenia); w prowadzonej działalności gospodarczej 89% przedsiębiorców polega na własnej przedsiębiorczości i zaradności, jednak odsetek ten jest niższy wśród reprezentantów

mikroprzedsiębiorstw oraz osób z niższym wykształceniem; nie akceptują korupcji, niezależnie od zmiennych społeczno-demograficznych czy własnej religijności, rzadko dopuszczając oferowanie łapówki jako wymóg sytuacji; działalność przedsiębiorstw, w ich opinii, powinna być regulowana przez rynek, a nie przez wsparcie płynące ze środków publicznych dla firm zagrożonych bankructwem; 84% przedsiębiorców jest przekonanych, że osiągnięcie i zachowanie przewagi konkurencyjnej jest możliwe bez naruszania standardów etycznych i nakazów religijnych; 89,4% uważa, że możliwy jest sukces zawodowy oraz wspinięcie się po szczeblach kariery zawodowej bez naruszania standardów etycznych i nakazów religijnych; przedsiębiorcy deklarują się jako katolicy (94,9%), osoby wierzące (87,3%), jednak praktykujące niesystematycznie (59,9%); są oni raczej obojętni, jeśli chodzi o opodatkowanie Kościoła oraz usuwanie symboli religijnych z instytucji publicznych; 47,9% z nich nie ma wyrobionego zdania na temat wpływu religii na etos pracy [Zarzecki, 2014].

Respondenci wspomnianego wyżej badania uważają, iż efektywnie zarządzają swoim czasem pracy, co umożliwia im godzenie obowiązków zawodowych z obowiązkami domowymi/rodzinnymi; większość z nich (67,5%) jest zdania, że przeciążenie pracą jedynie kilka razy do roku uniemożliwia im wypełnianie obowiązków rodzinnych/domowych; brak równowagi między pracą a życiem rodzinnym deklarują częściej mężczyźni (80,3%) niż kobiety (19,7%); stres wyniesiony z pracy kilka razy w roku odbił się na stosunkach rodzinnych u 73,3% respondentów i znów mężczyźni częściej niż kobiety odczuwali ten stan; model partnerski podziału obowiązków rodzinnych deklaruje 91,3% respondentów; większość respondentów (64,5%) była przeciwna poświęcaniu wszystkiego dla dzieci [Kawińska, 2015; Zarzecki, 2014].

4. Przemiana wizerunku i etosu przedsiębiorcy/CEO w Portugalii pod wpływem zmian politycznych i społeczno-gospodarczych

4.1. Przełomy historii i kultura narodowa/organizacyjna Portugalii drugiej połowy XX w.

W XX w. Portugalia przyjęła ramy klasycznego kraju korporacyjnego, albowiem państwo i społeczeństwo zbudowane zostały jako system pośredniczenia w interesach, w którym Kościół katolicki sprawował władzę nad społeczeństwem, a biurokracja rządowa sprawowała władzę nad państwem ze „stosunkowo wysokim stopniem państwowej koncentracji zarządzania gospodarką, o silnie klientelistycz-

nym posmaku” [Cunha i in., 2009, s. 193]. W Portugalii przez dziesięciolecia dyktatury i rządów autorytarnych aż po 1974 r., w większym stopniu niż w jakimkolwiek innym kraju Europy Zachodniej, gospodarka znajdowała się w rękach prywatnych, była jednak silnie kontrolowana przez centralne władze państwowe, które też warunkowały konkurencję; sektor prywatny (przemysłowo-handlowy i usługowo-finansowy) skoncentrowany był w rękach kilkudziesięciu dużych rodzin, których członkowie wchodzili w związki małżeńskie z dużymi rodzinami dawnej szlachty – właścicielami dużych majątków ziemskich. Ówczesna kultura biznesowa umożliwiała jednak wykształconej klasie średniej (stosunkowo nielicznej w tym okresie) na wspinanie się po stopniach kariery zawodowej i zdobywanie wysokich pozycji kierowniczych [Baklanoff, 1996; Santos i in., 1975]. Gospodarka Portugalii w tym okresie była oparta przede wszystkim na rolnictwie wspieranym przychodami płynącymi z kolonii, zaś sam kraj miał cechy kraju trzeciego świata z głęboką i powszechną biedą na wsi oraz analfabetyzmem dochodzącym do 60% [Bennett, Brewster, 2002]. Analfabetyzm i ignorancja celebrowane były jako pewien rodzaj czystości w ideologii narodo-państwowej [Cunha i in., 2009].

W wyniku rewolucji z 1974 r. władzę przejęła marksistowska lewica, potem zaś socjaliści; znacjonalizowano banki oraz większość dużych i średnich przedsiębiorstw, wywłaszczono posiadaczy dużych posiadłości ziemskich (latyfundiów), a państwowy sektor przedsiębiorstw stał się największy z wszystkich krajów OECD. Zniwelowane zostały wynagrodzenia, zaś czyszczenie zakładów pracy i gospodarstw rolnych z elementów „faszystowskich” spowodowało ogromną emigrację kapitału ludzkiego (właścicieli i menedżerów) za granicę. W państwowym sektorze gospodarki, będącym pod silnym wpływem rządzących kolejno partii politycznych, powoływanie i odwoływanie dyrekcji i kierownictwa firm publicznych przestało mieć jakikolwiek związek z wynikami ich działalności [Baklanoff, 1996; Santos i in., 1975]. Okres porewolucyjny napiętnował funkcje sprawowania władzy w organizacjach (kryzys autorytetu); liczni późniejsi CEO przedsiębiorstw zostali w tym okresie nagle wyniesieni na czołowe stanowiska, podobnie jak osoby pełniące funkcje w aparacie państwowym z nadania rządzącej partii przechodzili na najwyższe stanowiska w przedsiębiorstwach sektora państwowego [Jesuino i in., 1993]. Dopiero rządy premiera Anibala Cavaco Silvy (1985–1995) po wyeliminowaniu z konstytucji drogi do socjalizmu (w 1989 r.) i nieodwracalnej nacjonalizacji środków produkcji doprowadziły do liberalizacji gospodarki i prywatyzacji przedsiębiorstw znajdujących się we władaniu państwa [Baklanoff, 1996].

W czterowymiarowej analizie kultur narodowych/organizacyjnych Hofstede [1995] Portugalia należy do krajów o: kulturze feministycznej (preferencja współ-

pracy między pracownikami; integracja w grupie i pomoc słabszym; przyjemne zebrania w pracy; poszukiwanie konsensusu), dużym dystansie hierarchicznym/władzy (postrzeganie przełożonych jako paternalistycznych i autorytarnych, ale też preferowanie tego typu przywództwa niż konsultacyjnego; pracownicy obawiają się wypowiedzenia opinii niezgodnych z przełożonymi), kulturze kolektywistycznej (pracownik ma poczucie obowiązku i jest lojalny wobec przełożonych; niski poziom inicjatywy indywidualnej; decyzje są podejmowane przez szefostwo na podstawie osobistych relacji), silnej kontroli niepewności (potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa, niska tolerancja ryzyka typowa dla społeczeństw zamkniętych, kreatywność pracownicza ograniczona przez normy i regulacje) [Marques, 1994].

Jak podkreślają Sousa i Triães, sieć wpływów na niewielką skalę (znajomości rodzinnych i koleżeńskich, sympatii, gościnności, wymiany przysług), wypracowana społecznie na przestrzeni lat, jest w Portugalii systematyczną praktyką, albowiem granice między sferą publiczną i prywatną są niedoprecyzowane [Sousa, Triães, 2008; Sousa, 2008]. Ten stan rzeczy może mieć związek z kolektywistycznym charakterem kultury narodowej/organizacyjnej. Typowe i szeroko rozpowszechnione na rynku pracy poplecznictwo, czyli *cunha* w j. portugalskim, ma w społeczeństwie portugalskim istotne konsekwencje funkcjonalne dla instytucji publicznych i prywatnych [Cunha i in., 2009; Sousa, Triães, 2008; Sousa, 2008].

Zgodnie z wymiarami kultur narodowych/organizacyjnych według Hofstede Portugalia reprezentuje duży dystans hierarchiczny/władzy (63), kolektywizm (27), bardzo wysoki poziom kontroli niepewności (99), kulturę feministyczną/kobietą (31) i orientację krótkoterminową (28) [www 1].

W mentalności kolektywnej Portugalczyków powszechna jest pewna kultura tradycyjna o cechach przednowoczesnych, typowa dla epoki przedindustrialnej [Lopes, Correia, 2003]. Społeczeństwa tradycyjne (portugalskie, japońskie lub krajów Afryki Subsaharyjskiej) cechują się paternalistycznym stosunkiem do pracy, w którym pracodawca umożliwia warunki pracy i płacy uznawane za akceptowalne w danym środowisku, zaś pracownik szanuje swojego szefa (patrona) jak własnego ojca [Lopes, Correia, 2003]. O ile w czasach dyktatury, przed rewolucją z 1974 r., głównym modelem był paternalizm „nadużywający” (podobnie jak wtenczas w Grecji czy Hiszpanii), nacechowany brakiem zaufania pracodawcy do pracownika i *vice versa*, o tyle obecnie dominującym modelem jest raczej paternalizm „opiekuńczy” [Lopes, Correia, 2003; Santos i in., 1975]. Podobnie Santos [1999], odwołując się do wartości obecnych w kulturze portugalskiej, takich jak bezpieczeństwo, solidarność, kolektywność i porządek społeczny, zauważa, że przedsiębiorstwo, jako forma przedłużenia rodziny, służy ochronie słabszych, dlatego też wielu menedżerów ma silny opór przed zwolnieniem pracownika, albowiem solidarny menedżer spoty-

ka się z wzajemnością i poświęceniem pracownika. Patrymonializm – wymieszanie sfery prywatnej z publiczną, personalizm w relacjach społecznych, uzależnienie wartości postrzeganej jednostki od sieci relacji posiadanych z innymi osobami, rodzinami, grupami krewnych, przyjaciół, czyli uznanie osoby za to kim jest, a nie za to, co robi i jakich osiągnięć dokonała, paternalizm, biurokracja, wpływ Kościoła, centralizacja władzy i wszechobecne silne regulacje wskazywane są jako społeczne dziedzictwo portugalskie w Brazylii [Silva i in., 2008].

Cunha ze swoimi współpracownikami [2009] w podobny sposób piszą o ukrytym narodowym charakterze Portugalczyków, który jest niedostrzegalny w środkach masowego przekazu czy w reprezentacji portugalskiego parlamentu, albowiem Portugalia to niezapisane miejsce powierzchowności, kraj archaiczny, bliski ponowoczesności, gdzie tradycyjne wartości, lojalność, silny aparat państwa oraz paternalistyczna postawa i widoczne cechy przednowoczesne współlistnieją z ponowoczesnością. Według m.in. tego autora działanie współczesnego państwa portugalskiego powieliła mentalność korporacyjną z dawnych lat, mimo przynależności do Unii Europejskiej, otwartości kulturowej i silnego konsumpcjonizmu, co wpływa na ogólny brak zaufania społecznego, zaś portugalską gospodarkę cechuje kapitalizm zdominowany przez państwo [Cunha i in., 2009].

4.2. Wizerunek i etos przedsiębiorcy/CEO w Portugalii

W ankietowym badaniu opinii przeprowadzonym na próbie 446 zagranicznych menedżerów wyższego szczebla pełniących swoje funkcje w Portugalii (60% wszystkich zagranicznych menedżerów wyższego szczebla w Portugalii) z 32% odsetka zwrotu odpowiedzi autorzy uzyskali następujące wyniki: portugalscy menedżerowie, mimo że tak samo ciężko pracują jak inni, nie mają jasnej strategii; nie są zorientowani na klientów ani na potrzeby akcjonariuszy; nie koncentrują się na swojej pracy i nieefektywnie zarządzają swoim czasem (spędzają długie godziny w pracy żeby się pokazać); słabo pracują w zespołach i mają autokratyczny styl przywództwa; są raczej indywidualistyczni niż współpracujący; unikają odpowiedzialności; wolą nie planować swojej pracy, zostawiając wszystko na ostatnią chwilę; twórczość i oryginalność nie należą do cech silnie charakteryzujących Portugalczyków; są zbyt formalni w relacjach i mają obsesję na punkcie tytułów/stopni akademickich; są słabo wykształceni [Bennett, Brewster, 2002].

Z dokumentu portugalskiego Ministerstwa Ekonomii z 2003 r. wynika zaś, że nieformalność, rozumiana jako zespół zakłóceń w otoczeniu konkurencyjnym i biznesowym gospodarki oraz niewywiązywanie się z zobowiązań przez firmy, odpowiedzialna była za 28% utraconej produktywności portugalskiej gospodarki [www 2].

Cunha, Clegg i Rego piszą o portugalskim fatalistycznym partykularyzmie, tradycjonalizmie i niskim poziomie partycypacji menedżerskiej oraz szeroko rozpowszechnionych złych praktykach menedżerskich, takich jak brak planowania i systematyczności, gdzie kompetencja jest drugorzędna wobec koneksji, które grają pierwszoplanową rolę, albowiem „świat biznesu jest pełen pośrednictwa” [Cunh i in., 2009, s. 196].

Z badania jakościowego przeprowadzonego w latach 1987–1988 przez m.in. Jesuino w formie wywiadu z 50 portugalskimi przedsiębiorcami/CEO, wybranymi losowo z listy 2 000 o najwyższym uznaniu w kraju, opublikowanej przez czasopismo „Negócios”, wynika na przykład, że przedsiębiorcy/CEO widzą siebie (pozytywny wizerunek własny) jako optymistycznych i patrzących z nadzieją w przyszłość, skutecznych i sprawnych, pewnych siebie, bez kompleksów, o dużych możliwościach pracy (pracowitych), odważnych, poważnych, tolerancyjnych, otwartych, towarzyskich, popularnych, hojnych, potrafiących się rozwijać i posiadających dobre relacje międzyludzkie ze wszystkimi (pracownikami, partnerami, członkami rządu itp.), walecznych, zdeterminowanych i wytrwałych, intelektualnie elastycznych, zdolnych do improwizacji, o dużych możliwościach dialogu i negocjacji, ukierunkowanych na sukces oraz bez problemów rodzinnych. Z drugiej zaś strony portugalscy przedsiębiorcy/CEO (negatywny wizerunek własny) dostrzegają u siebie brak organizacji pracy, kontroli czasu i umiejętności planowania, brak rygoru, arogancję, chęć robienia wszystkiego, tylko nie tego, co trzeba, nadmierną centralizację władzy (brak umiejętności delegowania władzy), paternalizm, obawy przed podejmowaniem ryzyka i zmianami [Jesuino i in., 1993].

Osiągnięty sukces przedsiębiorcy/CEO przypisują cechom i zaletom osobistym (w 45% atrybutom moralnym, takim jak odwaga, wytrwałość, siła woli, rygor, poczucie sprawiedliwości, cierpliwość, integralność, uczciwość; w 40% cechom ludzkim, takim jak tolerancja, spokój, umiejętność nawiązywania kontaktów, łatwość zawierania znajomości, przyjaźni; w 12% umiejętnościom kierowniczym i przywódczym, takim jak kompetencja techniczna, umiejętności podejmowania decyzji, umiejętności planowania i organizacji, intuicji, zamiłowaniu do podejmowania ryzyka, umiejętności pracy, bycia dobrze poinformowanym, umiejętności motywowania, komunikowania i perswazji).

Poza tym przedsiębiorca/CEO powinien (wymogi roli) dbać o interes akcjonariuszy, pracowników i społeczności związanych z firmą (dostawców, banków itp.), mieć odwagę, by podejmować niepopularne lub ryzykowne decyzje, być zmotywowany na cele i umieć motywować innych w tym kierunku, umieć wzbudzać zaufanie u ludzi, mieć dobre relacje, umieć rozwiązywać konflikty, mieć władzę, umieć zachować jednolitość kierownictwa w firmie, być inteligentnym,

sprytnym, mieć szerokie doświadczenie, być twórczym i mieć wyobraźnię [Jesuino i in., 1993].

Zachowania przedsiębiorców/CEO w Portugalii w latach 1987–1988 to praca po 50–60 godzin tygodniowo, rzadko praca indywidualna (jedynie 20–30% czasu pracy), na ogół działania interpersonalne, częste podróże krajowe i zagraniczne, śledzenie wiadomości przekazywanych przez środki masowego przekazu (ważna lektura codziennej prasy) oraz aktów prawnych w dziennikach urzędowych, poświęcanie znacznej części czasu pracy na rozwiązywanie kwestii związanych z zasobami ludzkimi (reorganizacje i restrukturyzacje przedsiębiorstw, redefinicja pełnionych funkcji, redukcja kadr, zwolnienia grupowe), poza tym inwestowanie, dywersyfikacja działalności, zdobywanie nowych rynków, internacjonalizacja, działania instrumentalne (racjonalizacja produkcji, redukcja kosztów) [Jesuino i in., 1993]. Ponadto najczęściej przedsiębiorcy/CEO wskazywali na wykorzystywanie w swojej działalności technik motywacyjnych i komunikacyjnych – prawie połowa wskazywała działania wzmacniające ducha zespołu, zdobywanie zaufania pracowników, kontakt bezpośredni i osobisty z pracownikami, budowanie relacji na kształt rodziny, co służy również budowaniu własnego wizerunku przedsiębiorcy/CEO w organizacji [Jesuino i in., 1993].

Pod względem stylu przywództwa większość przedsiębiorców/CEO deklarowała, że poszukuje konsensusu (styl demokratyczny), przy czym najczęściej był to styl konsultacyjny (wysłuchanie pracowników z ostateczną decyzją zastrzeżoną dla siebie), jedynie niewielki odsetek deklarował styl autokratyczny, czyli „tendencję do polaryzowania współpracowników, dzieląc ich na tych, którzy ich podziwiają i tych, którzy się ich boją lub unikają” [Jesuino i in., 1993, s. 190–191]. Żaden z respondentów nie delegował jednak władzy; z kryteriów doboru współpracowników wyżej ceniona jest lojalność niż przygotowanie techniczne/zawodowe lub pracowitość, zaś najbardziej niepożądane cechy to nielojalność, służalczość, pewność siebie i nieumiejętność pracy w zespole [Jesuino i in., 1993].

Jak zauważają badacze, takie cechy portugalskich przedsiębiorców/CEO jak chęć walki, determinacja i ukierunkowanie na sukces różnią się od dominującego w kulturze portugalskiej szukania przynależności do grupy, kultury kolektywistycznej [Jesuino i in., 1993]. Jednak może być dyskusyjne, czy jest to kwestia różnicy kulturowej (indywidualizm–kolektywizm) czy raczej wynik poczucia skuteczności działania przedsiębiorców/CEO, o którym pisał Bandura [2001], choć oczywiście są również „kolektywiści w kulturach indywidualistycznych i indywidualiści w kulturach kolektywistycznych” [Bandura, 2001, s. 16].

Carvalho [1997] podjął się badania cech i motywacji przedsiębiorców-założycieli na próbie 80 mikro i małych przedsiębiorstw handlowych miasta Gu-

arda z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu, analizy czynnikowej i analizy wariacji. Z badania wynika m.in., że podstawową motywacją do podjęcia działalności na własny rachunek (pięć czynników motywacyjnych uzyskanych w wyniku analizy czynnikowej) była potrzeba realizacji, powiązania lokalne, zapewnienie sobie dochodu i bezpieczeństwa, możliwość skorzystania ze środków publicznych oraz niezadowolenie z dotychczasowej sytuacji zawodowej. Przedsiębiorcy zaczęli pracować w młodym wieku (średnia – 19 lat), zaś średnia wieku, w którym założyli obecną firmę to 34 lata; większość zakładała firmy z funduszy własnych i rodzinnych (78,8%); przeważająca część pochodzi z rodzin o niskich dochodach i o znikomym wykształceniu; rodzice 1/3 z nich prowadzili własną działalność; większość w trakcie zakładania firmy miała już rodzinę (73,8%) i pochodziła z rodzin wielodzietnych (67,5%); 1/3 z nich prowadzi jednocześnie równoległą działalność oraz większość posiada wcześniejsze doświadczenie zawodowe w tej samej dziedzinie sprzed założenia firmy (51,4%). Większość zna przynajmniej jeden język obcy (57,6%), 41,3% ma czwartą klasę szkoły podstawowej lub jedynie umie czytać i pisać, 42,3% ma wykształcenie podstawowe lub niepełne średnie, 17,6% ma wykształcenie średnie lub wyższe; 1/3 ma wykształcenie zawodowe; 56,6% uważa, że ich obecny poziom życia poprawił się w porównaniu z poziomem życia, jaki mieli zaczynając własną działalność; 54,8% ma niskie dochody. Autor podkreśla istotne różnice między mikroprzedsiębiorcami i właścicielami małych przedsiębiorstw: właściciele małych przedsiębiorstw istotnie częściej niż mikroprzedsiębiorcy podejmowali działalność na własny rachunek z potrzeby realizacji osobistej, pozostałe zaś motywy nie różnicowały przedsiębiorców obu grup [Carvalho, 1997].

Rodrigues [2014] przeprowadziła wywiady z 15 młodymi przedsiębiorcami z różnych gałęzi gospodarki z Porto, właścicielami lub współwłaścicielami mikro i małych firm celem poznania ich postaw i wartości. Z uzyskanych przez nią rezultatów wynika m.in.: większość ma wykształcenie wyższe (87%); wszyscy mieli wcześniejsze doświadczenie zawodowe przed rozpoczęciem działalności na własny rachunek; wszyscy rozwijają jedynie działalność przedsiębiorczą; dla większości z nich rozpoczęcie działalności spowodowane było nadarzącą się okazją lub wynikało z potrzeby realizacji osobistej; dziewięć firm to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, dwie – spółki akcyjne i cztery osoby prowadzące indywidualną działalność gospodarczą; większość z przedsiębiorców posiada i docenia partnerów strategicznych; ośmiu z nich należy do stowarzyszeń. Aby osiągnąć sukces jako przedsiębiorca według nich ważne jest poświęcenie, docenianie wiedzy i uczenia się, determinacja, motywacja, korzystanie z nadarzających się okazji, umiejętność planowania, twórczość/innowacyjność, pokora, postępowanie w zgo-

dzie z wartościami, zaufanie, osobiste upodobania, przywództwo. Jako krytyczne czynniki sukcesu wymieniają oni najczęściej zasoby ludzkie, następnie jakość produktów/usług, klientów, twórczość i technologię. Przedsiębiorcy cenią u pracowników najbardziej kompetencje techniczne, motywację/poświęcenie, punktualność/obecność w pracy, pracę zespołową, autonomię, dobre relacje z klientami, zaufanie, rygor, profesjonalizm, twórczość, wrażliwość, dyspozycyjność, pokorę, dynamizm, szacunek i ambicje; większość, z wyjątkiem jednego, który nie ma ukształtowanej opinii, dostrzega nadmierny udział państwa portugalskiego w gospodarce.

5. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań są dosyć niejednorodne. Wyraźna jest asymetria intensywności analiz, reprezentatywności wyników oraz wykorzystanej metodologii między obu krajami. O ile bowiem zainteresowanie problematyką etosu i wizerunku przedsiębiorców w Polsce jest w miarę szerokie i stosunkowo systematycznie prowadzone, często na próbach reprezentatywnych, o tyle w Portugalii, poza jakościowym badaniem Jesuino, Pereira i Reto [1993] zrealizowanym 15 lat po rewolucji z 1974 r., brak jest badań na szerszą skalę nad etosem i wizerunkiem przedsiębiorców/CEO w Portugalii, szczególnie z ostatnich lat, a zmiany mogą tu być istotne.

W obu krajach w epoce rządów autorytarnych (inklinacji faszystującej w Portugalii do 1974 r., w Polsce zaś socjalistycznej do 1989 r.) państwo ograniczało konkurencję w sektorze prywatnym. O ile jednak z przyczyn ideologicznych sektor przedsiębiorstw państwowych był w Polsce w tym okresie dominujący, o tyle w Portugalii dominował sektor prywatny.

Polskę, podobnie jak Portugalię, choć zapewne z różnych powodów, cechuje znaczny dystans hierarchiczny/władzy, silna kontrola niepewności oraz orientacja krótkoterminowa, jednak polska kultura jest raczej indywidualistyczna i bardziej męska, zaś portugalska jest wyraźnie kolektywistyczna i bardziej feministyczna/kobieca.

Duży dystans hierarchiczny/władzy i silna kontrola niepewności, charakterystyczne zarówno dla Polski, jak i Portugalii, wpływają negatywnie, o czym zresztą była mowa, na przedsiębiorczość w obu społeczeństwach [por. Silva i in., 2008; Szymura-Tyc, Kucia, 2016].

Zarówno polska umiejętność świadczenia drobnych wzajemnych usług i prywatnych transakcji, odziedziczona po epoce socjalizmu, jak też portugalska

cunha, czyli sieć wpływów i poplecznictwa na niewielką skalę, odziedziczona po epoce dyktatury i *Estado Novo*, nie wydają się różnić zasadniczo, tworząc w obu społeczeństwach relacje cechujące się ogólnym brakiem zaufania społecznego. Należałoby jednak zwrócić uwagę na możliwy wpływ na taki stan rzeczy polskiej kultury o cechach męskich (większa wola osiągnięć; realizacja ambicji; większa skuteczność działania; silniejsze współzawodnictwo) i pewnym indywidualizmie (bardziej swobodne wypowiadanie odmiennych opinii; koncentracja raczej na zadaniu niż na stosunkach międzyludzkich; relacje pracodawca–pracownik ograniczone w większym stopniu do warunków umowy; działanie bardziej we własnym interesie) oraz portugalskiej kultury feministycznej (większa wola niesienia pomocy i opieki nad osobami słabszymi, w gorszej sytuacji; poszukiwanie konsensusu) i kolektywistycznej (relacje pracodawca–pracownik przypominające bardziej stosunki rodzinne; podporządkowanie się opinii kolektywu; koncentracja raczej na stosunkach międzyludzkich i w mniejszym stopniu na zadaniu; działanie w interesie grupy).

Negatywny wizerunek przedsiębiorcy/CEO w Portugalii przed i tuż po rewolucji z 1974 r. oraz historycznie negatywny wizerunek przedsiębiorcy w Polsce wzmocniony propagandą czasu socjalizmu i transformacji po 1989 r. wydają się słabnąć, choć nie znaczy to, iż stały się one jednoznacznie pozytywne. Raczej mogą być ambiwalentne, albowiem może tu mieć miejsce współistnienie pewnej niechęci i jednocześnie uczucia zazdrości w związku z posiadaną lub przypisywaną przedsiębiorcy/CEO władzą, skutecznością działania i zamożnością, ale ta kwestia powinna być poddana badaniu.

Podobnie jak w Niemczech tradycyjny etos „przedsiębiorcy-patriarchy, który w sposób odpowiedzialny wobec siebie i swoich pracowników prowadzi przedsiębiorstwo i dba o podległy mu personel” [Schuttenbach, 2000, s. 9] widoczny był po czasach rządów autorytarnych i może nadal jeszcze jest w obu kulturach – polskiej i portugalskiej. Wymaga to jednak potwierdzenia nowymi badaniami.

Zarówno polscy, jak i portugalscy przedsiębiorcy/CEO są zadowoleni z życia, rodziny i wykonywanej pracy; mimo dużego wysiłku pracy (pracowitości), mają ustabilizowane życie rodzinne, przypisują osiągnięty sukces swoim cechom osobistym i swojej skuteczności. To samozadowolenie wydaje się wynikać z poczucia skuteczności tej grupy społecznej, albowiem według Bandury [1991] silne poczucie skuteczności działania, radzenia sobie w życiu i kontroli nad własnym działaniem zmniejsza podatność na stres, depresję, wzmacnia odporność na przeciwności losu i wpływa na optymistyczny ogląd świata.

Polscy i portugalscy przedsiębiorcy/CEO dostrzegają nadmierny udział państwa w gospodarkach każdego z krajów, albowiem etatyzm wydaje się nadal ce-

chować obie gospodarki, w których stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach z udziałem skarbu państwa obsadzane są z nadania politycznego rządzącej partii, tzw. „jobs for the boys”.

Wyraźne są różnice między polskimi a portugalskimi przedsiębiorcami/CEO, jeśli chodzi o wykształcenie – ogólnie wyższe i uwarunkowane historycznie w przypadku przedsiębiorców/CEO polskich, choć z biegiem lat w Portugalii wykształcenie przedsiębiorców/CEO wydaje się wzrastać. Do potwierdzenia tej ostatniej tezy należałoby jednak dysponować wiarygodnymi wynikami badań. Polscy i portugalscy przedsiębiorcy/CEO posiadają w większości doświadczenie zawodowe poprzedzające podjęcie działalności jako przedsiębiorca/CEO.

Z wyników zreferowanych wyżej badań, mimo iż bardzo wycinkowo prezentują one złożony, niejednorodny i uzależniony historycznie oraz kulturowo etos i wizerunek przedsiębiorcy/CEO w obu krajach, wyraźnie wynika, że należy koniecznie odróżniać etos i wizerunek w zależności od kategorii przedsiębiorstwa, albowiem wartości, postawy, zachowania i kompetencje mikroprzedsiębiorców różnią się od tych prezentowanych przez przedsiębiorców/CEO małych i średnich oraz dużych przedsiębiorstw, państwowych/publicznych czy z udziałem skarbu państwa od prywatnych, a w kategorii prywatnych – tych, które są firmami rodzinnymi od tych, których kapitał jest rozproszony.

Niniejsze badanie ma oczywiste ograniczenia, z których najistotniejszym jest posiłkowanie się źródłami wtórnymi – badaniami empirycznymi innych autorów z różnych okresów, o odmiennej metodologii i opartych o różne teorie. Mimo tego ograniczenia, przy zachowaniu dostatecznej ostrożności i unikaniu spekulacyjnych wniosków, badanie to wydaje się przyczyniać do wzbogacenia wiedzy, urozmaicenia wyników oraz wytyczenia nowych interesujących zagadnień badawczych na przyszłość.

Pandemia COVID-19 z początkiem 2020 r. spowodowała nagłą konieczność przejścia tam, gdzie tylko to było możliwe na pracę, marketing i biznes *online* z wykorzystaniem Internetu rzeczy/przedmiotów (IoT – *Internet of things*). To na pewno ma wpływ na wizerunek i etos, albowiem wymusza zmiany zachowań i to nie tylko tych przedsiębiorców/CEO, którzy początkowo lub wyłącznie działali w sieci, lecz dotyczy to wszystkich przedsiębiorców/CEO, gdyż dzisiaj wszyscy muszą działać wielo- lub omnikanalowo (*online/offline*). Dlatego też niniejsze studium międzykulturowe stanowi etap wstępny do dalszych badań, uaktualnionych o nowe zachowania, wartości, postawy i kompetencje na próbach celowych w obu populacjach.

Literatura

- Baardewijk J., Graaf G., 2021, *The Ethos of Business Students*, "Business Ethics, the Environment & Responsibility", Vol. 30(2), pp. 188–201, DOI: 10.1111/beer.12326.
- Baklanoff E.N., 1996, *Breve experiência de socialismo em Portugal: o sector das empresas estatais*, "Análise Social", Vol. XXXI(138), pp. 925–947.
- Bandura A., 2001, *Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective*, "Annual Review of Psychology", Vol. 52, pp. 1–26, DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.1.
- Bąk D., 2012, *Etos ludzi i instytucji biznesu*, [w:] *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, Gasparski W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bennett C.V., Brewster C., 2002, *Can Portuguese Management Compete?*, Ad Capital Cranfield University School of Management, Lisboa.
- Carvalho P.M.R., 1997, *Características e motivações dos empresários: O caso dos fundadores de pequenos negócios na cidade de Guarda*, Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior (niepublikowana praca magisterska).
- Chlewiński, Z., 1992, *Stereotypy: struktura, funkcje, geneza. Analiza interdyscyplinarna*, [w:] *Kolokwia Psychologiczne. Stereotypy i uprzedzenia*, Chlewiński Z., Kurcz I. (red.), t. I, Instytut Psychologii PAN, Warszawa.
- Cierniak-Szóstak E., 2008, *Wizerunek polskiego przedsiębiorcy jako element społecznej legitymizacji/delegitymizacji nowego ładu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 12, s. 397–408.
- Cunha M.P., Clegg S.R., Rego A., 2009, *An Essay on Archaic Postmodernity. The Case of Portugal*, "Management Research", Vol. 7(3), pp. 191–201, DOI: 10.2753/JMR1536-5433070302.
- Dzadzia B., Kasperek A., 2006, „*La Pologne martyre*” w niewidzialnej dłoni Adama Smitha: przyczynek do refleksji nad kształtowaniem się kapitalizmu w Polsce współczesnej, „Kultura i Edukacja”, nr 2/3, s. 78–95.
- Enderle G., 2001, *What Management Ethos of the West Is Suitable for "Exportation"?*, "Prakseologia", Vol. 141, pp. 359–372.
- Gajos L., 1997, *Etos ludzi biznesu*, [w:] *Etyka biznesu*, Dietl J., Gasparski W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gardawski J., 2012, *Wyalienowana klasa. Sektor małej i średniej przedsiębiorczości w III Rzeczpospolitej*, [w:] *Dylematy polskiej demokracji*, Danel Ł., Kornas J. (red.), Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
- Gasparski W., 1997, *Etyka biznesu – szkice do portretu*, [w:] *Etyka biznesu*, Dietl J., Gasparski W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gasparski W., 2007, *Wykłady z etyki biznesu*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Hofstede G., 1995, *Multilevel Research of Human Systems: Flowers, Bouquets and Gardens*, "Human Systems Management", Vol. 14(3), pp. 207–217, DOI: 10.3233/HSM-1995-14304.

- Jarymowicz M., 1994, *O formach umysłowego ujmowania My i ich związku ze spostrzeganiem Innych*, [w:] *Poza egocentryczną perspektywą widzenia siebie i świata*, Jarymowicz M.(red.), Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa.
- Jasiecki K., 1996, *Przedsiębiorcy jako „aktor transformacji”*, „Studia Socjologiczne”, nr 1(140), s. 115–134.
- Jesuino J.C., Pereira O.G., Reto L.A., 1993, *Características dos Gestores de Topo: Uma Abordagem Qualitativa*, „Análise Psicológica”, Vol. XI(2), pp. 179–199.
- Kamosiński S., 2021, *Przedsiębiorcy i przedsiębiorczość a recesja transformacyjna w Polsce po 1989 roku*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1(103), s. 53–67. DOI: 10.15290/oes.2021.01.103.04.
- Kawińska M., 2015, *Work and family in “Ethos of the Polish entrepreneur 2014”*, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne”, nr 11, s. 81–82.
- Klimski W., 2018, *Wartości i normy religijne w etosie pracy. Opinie polskich przedsiębiorców*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska”, nr 132, s. 315–328.
- Kolman L., Noorderhaven N.G., Hofstede G., Dienes E., 2003, *Cross-cultural Differences in Central Europe*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 18(1), pp. 76–88. DOI: 10.1108/02683940310459600.
- Lewicka-Strzałecka A., 2006, *Opportunities and Limitations of CSR in the Postcommunist Countries: Polish Case*, „Corporate Governance”, Vol. 6(4), pp. 440–448. DOI: 10.1108/14720700610689559.
- Lopes A., Correia A.D., 2003, *A problemática da confiança na gestão das relações laborais*, „Análise Social”, Vol. XXXVIII(168), pp. 841–849.
- López-Ruiz O., 2007, *Ethos empresarial: el „capital humano” como valor social*, „Estudios Sociológicos”, Vol. XXV(74), pp. 399–425.
- Marques C.A., 1994, *O Individualismo: Do Senso Comum à Dimensão Cultural*, „Análise Psicológica”, Vol. 1(XII), pp. 5–13.
- Mączyński J., Łobodziński A., Wyspiański D., Kwiatkowski P., 2010, *Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Investigated in 1996/1997 and 2008/2009*, „Polish Psychological Bulletin”, Vol. 41(4), pp. 127–132, DOI: 10.2478/v10059-010-0017-z.
- Moscovici, S., Doise, W., 1991, *Dissensões e consenso. Uma teoria geral das decisões colectivas*, Livros Horizonte, Lisboa.
- Murdoch A., Kaciak E., 2011, *Culture Shock Re-Visited: What Features of the Polish Culture Most Bother Expatriates in Poland?*, „The Journal of Applied Business Research”, Vol. 27(2), pp. 87–104, DOI: 10.19030/jabr.v27i2.4142.
- Nasierowski W., Mikuła B., 1998, *Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede’s Indices*, „Organization Studies”, Vol. 19/3, pp. 495–509, DOI: 10.1177/017084069801900306.
- Rodrigues M.A.F., 2014, *Atitudes e valores dos jovens empresários e empreendedores portugueses*, Faculdade de Economia, Universidade do Porto (niepublikowana praca magisterska).

- Santos B.S., 1992, *O Estado e a sociedade em Portugal (1974–1988)*, Edições Afrontamento, Porto.
- Santos J.F.P., 1999, *Todos os gestores «sabem» teorias da empresa*, [in:] *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*, Pina e Cunha M., Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Santos M.L.L., Lima M.P., Ferreira V.M., 1975, *As lutas sociais nas empresas e a revolução do 25 de abril: da reivindicação económica ao movimento político*, “Análise Social”, Vol. 42–43, pp. 266–335.
- Schuttenbach L., 2000, *Sektor Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Republice Federalnej Niemiec*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa.
- Segal L., Lehrer M., 2013, *The Conflict of Ethos and Ethics: A Sociological Theory of Business People’s Ethical Values*, “Journal of Business Ethics”, Vol. 114, pp. 513–528, DOI: 10.1007/s10551-012-1359-6.
- Silva M.A.O.M., Correia M.F., Scholten M., Gomes L.F.A.M., 2008, *Cultura nacional e orientação empreendedora: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal*, “Comportamento Organizacional e Gestão”, Vol. 14(1), pp. 65–84, DOI: 10.4000.12/149.
- Słownik wyrazów obcych*, 1971, Tokarski J. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sousa L., 2008, *I Don’t Bribe, I Just Pull Strings’: Assessing the Fluidity of Social Representation of Corruption in Portuguese Society*, “Perspectives on European Politics and Society”, Vol. 9(1), pp. 8–23, DOI: 10.1080/15705850701825402.
- Sousa L., Triães J., 2008, *Corrupção e os portugueses. Atitudes, práticas, valores*, Edições Rui Costa Pinto, Lisboa.
- Swiatkiewicz O., 1995, *Representação das Representações Sociais: Introdução ao Estudo da Imagem da Polónia em Portugal*, “Análise Psicológica”, Vol. 4(XIII), pp. 449–460.
- Swiatkiewicz O., 1995a, *A Mudança na Polónia e a Integração Europeia: Particularidades Contextuais da Construção da Imagem da Polónia em Portugal*, “Análise Psicológica”, Vol. 4(XIII), pp. 461–470.
- Szymura-Tyc M., Kucia M., 2016, *Organizational Culture and Firms’ Internationalization, Innovativeness and Networking Behavior: Hofstede Approach*, “Entrepreneurial Business and Economic Review”, Vol. 4(4), pp. 67–92, DOI: 10.15678/EBER.2016.040405.
- Trzebińska E., 1994, *O naturze stereotypów społecznych i możliwości ich modyfikowania*, [w:] *Poza egocentryczną perspektywą widzenia siebie i świata*, Jarymowicz M. (red.), Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa.
- Turnbull S., 1997, *Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories*, “Corporate Governance”, Vol. 5(4), pp. 180–205, DOI: 10.1111/1467-8683.00061.
- Wolak K., 1994, *O spostrzeganiu i ocenianiu Onych z perspektywy Ja/My (przyczynek do rozważań nad źródłami etnocentryzmu)*, [w:] *Poza egocentryczną perspektywą widzenia siebie i świata*, Jarymowicz M. (red.), Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa.

Woleński J., Hartman J., 2008, *Wiedza o etyce*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa–Bielsko-Biała.

Zarzecki M., 2014, *Etos polskich przedsiębiorców 2014: metoda, pomiar, analiza*, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne”, nr 9, s. 104–110.

www 1, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison> [data dostępu: 10.03.2022].

www 2, https://www.anacom.pt/streaming/sint_portugal2010.pdf?categoryId=80890&contentId=133039&field=ATTACHED_FILE [data dostępu: 20.04.2022].