



1

Zarządzanie

Wygrana–Wygrana

vs.

Na Wschodzie nikt
nie spotyka się w połowie drogi

„Czy zachodni pracodawca i wschodni
pracownik mogą razem wygrać?”

Pierwsza wschodnia opowieść

Haidar, wysoki mężczyzna o kędzierzawych włosach, powstał energicznie z krzesła w naszym hotelu pracowniczym w Polsce. Ciemna karnacja i doskonale ogolona twarz z dużymi, ciemnymi oczami podkreślały jego egzotyczne rysy. Pewnym głosem z uśmiechem na twarzy przemówił do zebranych mężczyzn, siedzących na sofach, fotelach i dostawionych krzesłach.

– *Jesteśmy tu, aby wspólnie pracować. Dziękujemy za zaproszenie* – popatrzył na nas. – *Czekaliśmy na to wiele miesięcy. Nasze plany zaczynają się realizować* – popatrzył teraz na wszystkich, jakby oczekiwał podniesienia kielichów z winem do uroczystego toastu. Nie była to jednak gruzińska supra (uroczysty posiłek na Kaukazie), lecz robocze spotkanie firmowe. – *Jesteśmy w Europie. To nie sen* – popatrzył po innych współbraciach, jak lubią siebie nazywać. – *Zrobimy wszystko, aby się udało. Wam i nam! Będziemy razem rozwijać firmę, będziemy zarabiać pieniądze, po które przyjechaliśmy i nauczymy kolejnych braci, jak pracować w Europie* – wszyscy entuzjastycznie kiwali głowami. – *Nie boimy się pracy. Zostawiliśmy wszystko, co dla nas najważniejsze: pierwszą żonę z dziećmi,*

kochankę i drugą żonę z maluchami. Dłużników i bliskich przyjaciół. Naszą ojczyznę – nie uśmiechnął się pomimo żartobliwych wstawek. – A wasza firma stała się już naszym drugim domem.

Całe przemówienie bardziej przypominało komunistyczną akademię niż firmowe spotkanie organizacyjne. Uczestniczyliśmy w nim z dużym zainteresowaniem, poddani wzniosłym słowom, pochlebstwom i na bieżąco malowanym obrazom wielkiego sukcesu. Każdy prezes chciałby usłyszeć takie zapewnienia od swoich pracowników.

– *Udało nam się!* – myśleliśmy zadowoleni z siebie. Mamy pierwszych budzących zaufanie i zapalonych do pracy profesjonalistów, w których widzieliśmy dumne sokoły, zwane Birkutami, wyczuwającymi instynktownie nadchodzące polowanie. Jakby siedziały zniecierpliwione na ramieniu sokolnika, czekając na zdjęcie z głowy karnala i delikatne uniesienie ręki w apelu do wzbicia się w górę. W azjatyckim regionie sokoły hodowane są do polowań na stepach, zgodnie ze starymi tradycjami. W ostatnich latach kupują je zamożni szejkowie arabscy dla rozwijania łowieckiego hobby. Teraz sprowadzone przez nas do Polski Birkuty pokażą Europie, co potrafią i skąd przybyły. Bo takich pracowników będziemy rekrutować ze Wschodu!

Sprowadziliśmy „dżigitów” z Azji Środkowej, podobno mężczyźni nie do zdarcia. Tak przynajmniej napisane jest o nich w historycznych książkach i tak oni opowiadają o sobie, siedząc przy wielkim talerzu ze stertą gotowanego ryżu z baraniną, snując godzinami opowieści. Naród ten jest przemieszany jak ich noworoczna zupa, składająca się ze wszystkich zbóż, jakie rodzi matka ziemia i gotowanych w wielkim garze zalanym mlekiem i baranym łojem,

podawana w trakcie tradycyjnego święta Nowego Roku – 22 marca. Jeden paszport, a w nim dziesiątki narodowości – nomadowie, od wieków bez przestanku przenoszący się po Jedwabnym Szlaku. Czy ktoś posiada lepsze geny na kierowcę międzynarodowego? Rynek wchłonie każdą liczbę takich pracowników, a my wykopaliśmy jeszcze nikomu nieznane źródło bez dna!

Jako pierwszego na indywidualną rozmowę do naszego biura zaprosiliśmy Haidara. Nasze myśli przekonywały nas coraz silniej, że znaleźliśmy lidera, który otworzy nam drzwi do całego regionu. Będzie naszym przewodnikiem w zrozumieniu ich podejścia do pracy.

Haidar usiadł wygodnie w fotelu, kładąc ramiona szeroko na oparciach. Zaczął od wielkiego uśmiechu, ubogaczonego szeregiem złotych zębów.

– *Kosztowały majątek* – chwalił się przy innej okazji.
– *Kierowcą jestem od 25 lat. Jeździłem w najbardziej ekstremalnych warunkach. Byłem instruktorem prowadzącym transport przez najtrudniejsze trasy górskie, nawet w okresie zimowym. Wszystko wiem o ciężarówkach. Potrafię pracować z kierowcami, a sami wiecie, że to trudni ludzie.*

Czego mogliśmy chcieć więcej. To nie był tylko Birkut, to był łowczy champion – przynajmniej takie rozpościerał przed nami opowieści.

Wyrysowaliśmy mu na kartce system pracy transportu międzynarodowego. Przedstawiliśmy nasze plany na rekrutację i przygotowanie kadry na polski rynek. Pragnęliśmy włączyć go po europejsku do kreowania strategii firmy. Był bardzo pozytywny. Widać było, jak jego oczy nabierają blasku. Kiedy mówiliśmy o korzyściach finansowych, aż wyprostował się w fotelu i uniósł głowę:

– *Miałem pod sobą kierowców. Organizowałem logistykę, wiem, czego potrzebujecie i możecie na mnie liczyć* – zapewnił i pochylił się do przodu jak generał nad mapą działań wojennych. – *To, co mi przedstawiliście, jest bardzo ciekawe. Chcę pracować z wami i mieszkać w Polsce.*

Wspólnie omówiliśmy jego rolę i odpowiedzialność, jaką może wziąć na siebie jako instruktor i nasz pomocnik po 6 miesiącach wspólnej pracy. *Chętnie się tym zajmę, ale zgadzam się z wami, że aby uczyć innych, muszę sam zobaczyć, jak to wszystko działa. Kiedy mam wyjechać?* Mieliliśmy wartościowego człowieka po naszej stronie, a on widział swoją przyszłość w naszej firmie i był zadowolony z naszych propozycji. Idealna sytuacja wygranej dla obu stron.

Trzy miesiące później...

Haidar odłożył ostry nóż z damastu o charakterystycznej formie „pczaka”. Od XIV wieku noże z ostrzem szerszym od rękojeści i zadartą końcówką wyrabiane są w dolinie fergańskiej. Nie jest to narzędzie obronne, ale używane przy codziennych, domowych obowiązkach. Nóż Haidara był przyozdobiony, ręcznie robiony w sławnym mieście Chust, co świadczy o wyższym statusie właściciela. Użył go kolejny raz, aby sprawnie spowodować zwarcie komputera w kabinie kierowcy. Miał już dość wiadomości od dyspozytora wysyłającego kolejne zamówienia. Wczoraj rano wyłączył telefon firmowy. Wieczorem zrobił to samo z prywatnym. Teraz otworzył oczy, popatrzył na zegarek – była 4:00 rano, powinien się już podnieść, ale nie zrobił tego. Przeciągnął się na łóżku za siedzeniem kierowcy i szepnął do siebie: *J...bać to wszystko, nie jestem ich niewolnikiem. Zasnął jeszcze raz.*

To już trzeci dzień, jak mechanicy na bazie próbowali znaleźć przyczynę wyłączającego się komputera. Auto nie traciło połączenia z bazą, ale komunikacja była przerywana.

– *Nie wyświetla żadnych informacji* – skarżył się Haidar.

Aby mu pomóc, godzinami mechanicy próbowali przeprowadzić go przez resetowanie, programowanie, włączanie i wyłączanie. Setny raz prosili, by sprawdził wszystkie gniazda. Nic się jednak nie zmieniało, a on myślał sobie: *Idoci* – i nie ruszył nawet palcem. – *A tacy cwani przez telefon. I kto tu rządzi?*

Wczoraj długo nie mógł zasnąć, rozmyślając nad dalszymi planami i narzekając na swoją sytuację: *Nic nie powinienem. Jestem tutaj z własnej woli i nikt nie będzie mi, kierowcy międzynarodowemu, mówić, kiedy mam jechać, a kiedy mam spać. Czy ja, kierowca międzynarodowy, jestem jakimś taksówkarzem? Jakimś kurierem? Jedź tam, zabierz to, później doładuj jeszcze dwie palety i jeszcze trzy, jak chłopak na posyłki. Kretyni! I jeszcze sam to załaduj, bo brudasy na składach palcem nie ruszą. Nigdy przez 20 lat sam nie ładowałem towaru na ciężarówkę. Co oni sobie myślą w tej Polsce? To ja powinienem siedzieć w biurze i wydawać polecenia! Nie na taką współpracę się zgadzałem.*

Obudził się kolejny raz, przeciągnął i leniwie wstał. Nie popatrzył na tachograf informujący o zakończonym czasie odpoczynku. Ogolił się, wykąpał i włączył telefon. Wybrał numer do biura:

– *Muszę wracać na bazę – zaczął.* – *Już od tygodnia mam hemoroidy i zdycham z bólu.*

– *Nic nie mówięś, że jesteś chory.*

– *A co miałem się chwalić? Pracowałem ciężko pomimo bólu, ale już nie dam rady.*

– *To zajmie dwa, trzy dni, zanim cię podmienimy. Jesteś w Hiszpanii. Kup lekarstwa i maści, prześlemy ci nazwy* – zaproponowaliśmy.

– *Jakie maści?! – teraz krzyczał już do słuchawki. – Krew mi się z tyłka leje, potrzebuję lekarza, muszę mieć operację.*

– *Masakra! Mogłeś powiedzieć wcześniej. Masz przecież ubezpieczenie w Europie. Znajdziemy lekarza gdzieś niedaleko ciebie i wyślemy kierowcę na zamianę. Daj nam trochę czasu.*

– *Nie! Nie będę szedł tutaj do lekarza. Wracam na bazę! Wytrzymam dwa dni, ale muszę zjechać.*

– *Dobrze, ale nie wyłączaj telefonu, skoro komputer nie działa. Dyspozytor musi być z tobą w kontakcie. Zadzwonimy, jak tylko zorganizujemy podmianę.*

Tego dnia, nie wiadomo dlaczego, komputer zadziałał. Telefony znów miały idealne połączenie, a Hajdar jechał do Francji, w stronę domu. *Plan się powiódł – uśmiechnął się sam do siebie. Naiwni ci ludzie na Zachodzie, wystarczy tylko trochę przycisnąć. Sam potrafię zadbać o siebie i nie potrzebuję takich współpracowników.*

Zjechał do hotelu pracowniczego uśmiechnięty, elegancko ubrany, w garniturze, z prezentami z Hiszpanii, wychwalając całą Europę i pokazując zdjęcia znad oceanu. Byliśmy zaskoczeni, że jest tak pozytywny pomimo choroby.

Już na wstępie nas poinformował:

– *Muszę jechać do Niemiec na dwa tygodnie. Przyjaciel zorganizował sanatorium i zabieg chirurgiczny.*

– *Możesz tutaj iść do lekarza i niech zdecydują, co robić.*

– *W Niemczech mam nagrane wszystko prywatnie, pojedę na dwa tygodnie. Wrócę i będę mógł dalej spokojnie pracować.*

– *W Niemczech jest drogo! Po co idziesz do prywatnego lekarza?*

– *Nie przejmujcie się, mój przyjaciel wszystko załatwił. On ma kontakty i pieniądze!*

– *Damy ci trzy tygodnie i ustawiamy ciążarówkę po tym terminie.*

– *Nie ma problemu. Po leczeniu przyjadę jeszcze na 3 dni na bazę, to pogadamy, co dalej.*

Wziął wypłatę. Do lekarza nie poszedł. Po dwóch dniach pojechał, tak jak planował. Przez dwa tygodnie jego telefon nie odpowiadał. Po trzech zadzwonił, że potrzebuje pieniędzy, aby zakończyć leczenie, po czterech odezwał się, abyśmy przelali mu pieniądze, by mógł wrócić do Polski. Po sześciu usłyszeliśmy, że ma pracę w Niemczech. Obiecali więcej płacić. Nielegalnie, ale co tam.

– *Teraz jestem człowiekiem! A wy przegraliście!* – wykrzyczał do słuchawki. – *Będę zarabiał duże pieniądze! A wy chcieliście zrobić ze mnie niewolnika!*

Byliśmy zaskoczeni takimi słowami i próbowaliśmy go uspokoić. Przypomnieliśmy mu o naszych wspólnych ustaleniach, planach, jakie nam przedstawiał, roli, jaką mu przedstawiliśmy w firmie, jego możliwościach finansowych. Prosił, aby nie spieszył się, ale zdobył więcej doświadczenia i wtedy podjął rozsądną decyzję. Usłyszeliśmy w odpowiedzi:

Na Wschodzie nikt nie spotyka się
w połowie drogi.

– *Wy róbcie swoje, a ja będę robił swoje. W Niemczech mam większe perspektywy niż u was. Dobrze o tym*

wiedzieliście, dlatego opowiadaliście mi te bajeczki o przyszłości. Nie potrzebuję waszych planów, mam swoje. Już znalazłem lepszą robotę!

Naszemu Birkutowi wystarczyło lojalności jedynie na trzy miesiące. Dłużej przemawiał na spotkaniu, niż pracował. Nasza firma potrzebna mu była tylko dla realizacji jego własnych planów. Kiedy zwróciliśmy uwagę na procedury formalne: zgłoszenie do straży granicznej o opuszczeniu miejsca pobytu, do urzędu do spraw cudzoziemców o niestawieniu się do pracy i do ambasady RP o anulowanie wizy pracowniczej, rzucał tylko „mięsem” i wyzwiskami. Wyłączył telefon. Jego krasomówczość się skończyła. Naszego Birkuta „championa” więcej nie widzieliśmy. Zbyt szybko zdjęliśmy z jego głowy karnal, odsłaniając mu oczy na ogromne potrzeby w transporcie międzynarodowym. Odleciał wschodni Birkut, by samemu zwyciężać, polując na obcych polach. Zdarza się to nawet najlepszym sokołnikom. Słyszeliśmy później, że zmieniał pracę jeszcze kilka razy.



Kontekst kulturowy

Ciężko pracujący, niewymagający, pokorni pracownicy z kontynentu azjatyckiego zawsze byli idealnymi kandydatami do pracy w przemyśle i usługach.

W obecnym czasie stereotyp taniego i lojalnego pracownika ze Wschodu staje się mitem. „The Economist” już w tytułach swoich artykułów informuje wprost: „Koniec tanich Chin”, „Wzrastająca siła chińskich pracowników”, „Kiedy tani nie jest już tani”. Tak jak nigdy wcześniej, rynek pracowniczy w regionie azjatyckim uległ drastycznym zmianom. W Chinach coraz lepiej wyedukowani specjaliści żądają coraz wyższych wynagrodzeń i lepszych stanowisk. Jeśli tego nie otrzymują, odchodzą z firmy z taką samą częstotliwością, jak ich zachodni koledzy – podaje portal „Chinadaily”² na podstawie badań z marca 2018 roku. Inwestujące przez lata zachodnie firmy nigdy wcześniej nie widziały takiego zjawiska w swoich chińskich oddziałach.

Natomiast w kraju kwitnącej wiśni umiera tradycyjne *shushin-koyo* – lojalność wobec pracodawcy, tzw. „dożywotnie zatrudnienie”. Młodzi Japończycy nie naśladują swoich przodków w lojalności wobec firmy, lecz koncentrują się na poszukiwaniu miejsca dla samorealizacji. Oczekują, by firmy służyły im, a nie oni firmom.

² Dostęp: <http://www.chinadaily.com.cn/a/201803/28/WS5abb68aba3105cdcf6514e2f.html>.

W Indiach międzynarodowa agencja pracy Michael Page³ wydała raport o rynku pracy w tym kraju, zwracając uwagę na kryzys rotacyjny. Statystyki pokazują, iż 4 na 5 osób zmieniają pracę w przeciągu 12 miesięcy i w tym samym okresie 3 na 4 uczestniczą w rozmowach rekrutacyjnych. Mobilność siły roboczej na Wschodzie naśladuje zachodnią kulturę biznesu, przez co staje się wyzwaniem wobec tradycyjnego przywództwa. Jawny brak lojalności przychodzący z Zachodu jest w pewnym stopniu przyczyną demoralizowania pracowników, którzy nie potrafią znaleźć swojego miejsca na rynku pracy, jak również w strukturze tradycyjnego zarządzania. Wschodni szefowie są przyzwyczajeni do szacunku wyrażanego w bezwzględnym posłuszeństwie swoich pracowników. Za silną organizacją na Wschodzie zawsze stoi jeszcze silniejszy przywódca.

Pomimo wdrażania nowoczesnych form zarządzania w firmach azjatyckich, opartych o radę nadzorczą, udziałowców, najemnych dyrektorów, ostatnie słowo zawsze należy do jednej osoby – przywódcy firmy. Często są to decyzje podejmowane intuicyjnie, bez weryfikacji z wcześniej zebranymi przez zespół kierowniczy analizami rynku lub opiniami ekspertów. Oparte są na mądrości i doświadczeniu przywódcy oraz jego subiektywnej ocenie sytuacji. Nie korzysta się również z komunikacji między pracownikami, ponieważ przełożeni nie uzasadniają ani nie bronią swoich poleceń, lecz oczekują ich rzetelnego wypełnienia pod karą wyciągania konsekwencji. Podwładni są zawsze

³ Dostęp: <https://www.timesnownews.com/business-economy/economy/article/india-job-switch-employment-employers-high-rate-of-attribution-global-average/214572>.

posłuszni i wyrażają ogromny szacunek wobec przełożonych, a zarządzający nimi dominują i karzą za popełniane błędy. Niektórzy eksperci nazywają to metodą *kiss and kick* (ang. pocałuj i kopnij), polegającą na tym, że manager niższego szczebla posłusznie poddaje się poleceniom swojego szefa, bez zgłaszania jakichkolwiek wątpliwości – „podlizując się” mu, natomiast w odniesieniu do swoich podwładnych dominuje i bezkrytycznie wymaga całkowitego podporządkowania się swoim poleceniom. I tak funkcjonuje w firmie każdy ze szczebli zarządzania.

W niektórych regionach może to wynikać z nabytego militarnego stylu pełnienia władzy – wydawania rozkazów i ścisłej kontroli – sprawdzającego się w czasie długiej niestabilności politycznej czy też przeciągającego się konfliktu zbrojnego. W większości sytuacji powodem jednak jest budowa struktury społecznej, w której forma zarządzania w firmie odwzorowuje przywódctwo klanowe, gdzie osoba odpowiedzialna za klan wyznaczona jest w oparciu o pochodzenie, a nie wykształcenie czy umiejętności przywódcze. Staje się albo osobą reprezentacyjną (wystawianą przez naturalnego lidera dla wypełnienia formalności), albo autokratywną, podporządkowującą sobie wszystkich w organizacji. Lider najczęściej wymaga takiego samego posłuszeństwa od podwładnych, jak ojciec od własnych dzieci. Dlatego też polecenia szefa są niekwestionowane, zgodnie z popularnym powiedzeniem „ojciec ma zawsze rację”. Większość przywódców politycznych na Wschodzie nazywanych jest „ojcami narodu”, a firmy są budowane w oparciu o ścisłe relacje z władzą polityczną i ich programem rozwojowym. Przywódca jest zawsze „jeden” i najważniejszy.

Zastosowanie biznesowe

Wygrywaj i twórz swój wizerunek szefa zwycięzcy

Podczas jednego ze spotkań konsultingowych manager wyższego szczebla w firmie zza wschodniej granicy, zatrudniającej ponad 50 pracowników, zadał następujące pytanie:

– Dlaczego moi pracownicy nie chcą ze mną współpracować i tak mało mnie szanują jako przełożonego? Przecież często im pomagam. Nawet ostatnio pojechałem osobiście na dworzec i odebrałem kolejną grupę. Przywiozłem ich do hotelu, pomogłem wnieść bagaże. Robię wszystko, by im pokazać, że jestem dla nich „równy gość” – dla zbudowania dobrej, partnerskiej relacji. Chcę, by od początku widzieli moją otwartość i troskę jako współpartnera w realizacji zakładowych celów! Z polską częścią zespołu to działa, a partnerska postawa wzmacnia naszą współpracę. Natomiast z zespołem wschodnim nie mogę się dogadać. Nie szanują mnie.

– Problem w tym – odpowiedziałem – że chcesz z nimi współpracować, a nie nimi zarządzać. Pracownik ze Wschodu jest nauczony, że jego przełożony będzie nim zarządzał, że będzie codziennie wydawał jasne polecenia i bez skrupułów nadzorował ich realizację. Na koniec ich rozliczy – wskazując, czy było wszystko wypełnione zgodnie z jego

zaleceniami. We wschodniej kulturze nie funkcjonuje zasada „wygrana–wygrana”. Nie ma partnerstwa, demokracji w zarządzaniu. Jest za to jasna struktura, w której każda pozycja ma w firmie jednoznaczną rolę do wypełnienia. Kierunek oczywiście jest tylko z góry w dół. Jeśli zejdziesz do ich poziomu w hierarchii, to w strukturze pojawi się luka. Ona rodzi w nich zakłopotanie. Nie tylko nie rozumieją, dlaczego to robisz, ale staniesz się dla nich złym przykładem postawy lekceważącej ważną pozycję w firmie. Promujesz wręcz nierzetelne wypełnianie zakładowej roli. Nie będą cię szanować.

– Czyli moja postawa przynosi odwrotny skutek?

– Jeśli jesteś managerem zarządzającym pracownikami ze Wschodu, pamiętaj: oni oczekują silnego przywódcy, a nie partnera. Zawsze szukają, kto jest nad nimi. Częściej byli ganieni niż chwaleni, ponieważ zarządzani są strachem, a nie pochwałą. Brak reakcji z twojej strony na ich zaniedbania odbiorą jako słabość, a nie dojrzałą wyrozumiałość przełożonego. Ludzie ze Wschodu są nauczeni walczyć w każdej dziedzinie swojego życia, także zawodowego. Chcą zwyciężać. Nie szukają tylko zatrudnienia czy możliwości rozwoju. Potrzebują pieniędzy. Nie mają czasu, by czekać na sukces długoterminowy, dlatego są w ciągłym poszukiwaniu lepszych możliwości zarobkowych już teraz. Pozostają tam, gdzie słyszą, że jest dużo i mogą dostać jeszcze więcej. Jeśli pokazujesz, że potrzebujesz ich, by wygrać, to już ich straciłeś. Będą szukać innego zwycięzcy, którego wygrana jest mu przypisana, a nie zależna od ich pracy. Dbaj o swoje zwycięstwa i komunikuj je, wtedy będą pewni, że ich fortuna będzie pomnażać się przy tobie.

Pamiętaj więc o poniższych zasadach:

1. Buduj swój autorytet, tworząc wizerunek konsekwentnego zwycięzcy.
2. Twoja firma, Twoje cele, Twoje zasady i reguły – pilnuj tego.
3. Twórz i wzmacniaj hierarchię w strukturze organizacyjnej.
4. Rozmawiaj z pracownikami tylko przez podwładnych.
5. Nie staraj się współpracować – tylko odpowiedzialnie zarządzaj pracownikami.