

## PIĘTNO FOLWARKU\*

### Katolicka sprawiedliwość i protestancki indywidualizm

Wraz z ugruntowaniem się podziału religijnego Europy na część katolicką i protestancką, oraz po politycznym usankcjonowaniu tych różnic w 1648 roku, utrwał się również podział kulturowy. Z międzynarodowych badań porównawczych zrealizowanych pod koniec lat 80. ubiegłego wieku wynika, że różnice te nadal są dość wyraźne. I tak, w miejscu pracy katolicy akcentują priorytetowe znaczenie takich wartości jak sprawiedliwość i równość, natomiast protestanci – wolność i indywidualizm. Katolicy słabiej respektują porządek, którego nie rozumieją i bardziej od protestantów są skłonni domagać się równej płacy za tę samą pracę. Co interesujące, katolicy w relatywnie mniejszym stopniu aprobują prawa właściciela do zarządzania firmą, zwłaszcza gdy stoją one w sprzeczności z innymi wartościami, takimi jak np. sprawiedliwość. W środowiskach katolickich równość jest wyraźnie wyżej ceniona niż wolność. Generalnie, charakteryzują się oni większą tolerancją polityczną dla lewicowego i prawicowego ekstremizmu, natomiast ostrzej od protestantów oceniają zachowania takie jak: samobójstwo, aborcja, eutanazja i zdrada małżeńska, podważające więź społeczną



*prof. dr hab. Janusz  
Hryniewicz*

*EUROREG,  
Uniwersytet Warszawski*

\* Niniejszy artykuł jest zredagowanym przedrukiem tekstu zatytułowanego „Nieustanne piętno folwarków w zarządzaniu przedsiębiorstwami” autorstwa prof. dr hab. Janusza Hryniewicza, który ukazał się na łamach „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” nr 1/2011. Redakcja „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” uznała jednak, że w kontekście tematyki bieżącego numeru, poruszane w artykule problemy nie utraciły na aktualności i zasadne jest przypomnienie ich Czytelnikom.

w mikrogrupie i społeczeństwie. Protestanci z kolei silniej akcentują indywidualną odpowiedzialność i ostrzej oceniają łapówki i kłamstwa. Wobec prawa są oni bardziej posłuszni i skłonni do stosowania aresztów. Ponadto – w odróżnieniu od katolików – są przekonani, że państwo nad nimi dominuje i że brak im mocy do obrony przed tą dominacją. Katolicy z kolei – mniej posłuszni wobec prawa – w większym stopniu są skłonni aprobować protesty z użyciem siły, jak również są mocniej przekonani o konieczności podwyższenia statusu kobiet. Do państwa mają stosunek bardziej pozytywny i w relatywnie większym stopniu pozwalają na jego interwencjonizm i politykę egalitaryzacji dochodów. W życiu codziennym są bardziej towarzyscy i silniej związani z rodziną. Katolicki kolektywizm wiąże się z relatywnym zamknięciem kręgów rodzinnych i brakiem skłonności do ponadrodzinnego współdziałania. Widać wyraźnie, że katolicy postrzegają społeczeństwo raczej jako wspierającą jednostkę, natomiast protestanci widzą je bardziej w kategoriach opresji i wrogości.

### Folwarczna wschodnioeuropejskość

W XVI w. na zachodzie Europy zaczął wzrastać popyt na zboże spowodowany tworzeniem się kapitalizmu i przyrostem liczebności ludności miejskiej. W krajach położonych na wschód od Łaby możliwość zwiększenia dochodu poprzez eksport tego surowca stała się silnym bodźcem skłaniającym do restrukturyzacji gospodarstw szlacheckich i powiększania wolumenu produkcji.

Powstanie wschodnioeuropejskiego kompleksu gospodarczego miało charakter głębokiej restrukturyzacji gospodarczej, której towarzyszyły równie silne zmiany polityczne i kulturowe. Niewątpliwie najważniejszą instytucją gospodarczą powstałą w jego ramach był folwark, który ukształtował się w XVI w. Kiedy na zachodzie Europy zdobywano pierwsze doświadczenia w ponadrodzinnej współpracy gospodarczej w przedsiębiorstwach kapitalistycznych, w Polsce to samo odbywało się właśnie w folwarkach. Ich kultura organizacyjna doprowadziła do utrwalenia dwóch odmiennych

*W miejscu pracy katolicy akcentują priorytetowe znaczenie takich wartości jak sprawiedliwość i równość, natomiast protestanci – wolność i indywidualizm. Co interesujące, katolicy w relatywnie mniejszym stopniu aprobują prawa właściciela do zarządzania firmą, zwłaszcza gdy stoją one w sprzeczności z wymienionymi wyżej wartościami.*

typów zachowań: pracowników i kierownictwa folwarku. Bywają one widoczne po dziś dzień na przykładzie współczesnych polskich przedsiębiorstw.

Po stronie właścicieli-kierowników mieliśmy pełnię nieskrępowanej władzy i świadomość całkowitej dowolności decyzyjnej. Po stronie chłopów wykształcił się natomiast etos wymuszonego lub zinternalizowanego posłu-

szeństwa, połączony z brakiem poczucia odpowiedzialności oraz zapotrzebowaniem na szczegółowe instrukcje w pracy, a także opiekę poza nią. Wyrazem trwałości tego etosu w środowisku chłopskim były jego dość częste negatywne reakcje na propozycje zniesienia pańszczyzny i poszerzenia gospodarstw chłopskich. W XVIII w. woleli oni być wyrobnikami niż samodzielnymi gospodarzami. Była to ucieczka od ryzykownej i frustrującej wolności oraz wysiłku intelektualnego w komfort psychiczny poddaństwa. Kultura folwarczna ukształtowała nie tylko styl kierowania, ale także sposób reagowania na polecenia.

Uformowała zatem w równym stopniu zarówno kierowników, jak i pracowników.

Historyczny transfer kultury folwarcznej współczesności był w Polsce ułatwiony dzięki antykapitalistycznemu nastawieniu kultury literackiej. Ważny wkład w utrwalenie się zachowań folwarcznych miała także Polska Ludowa. Gospodarka tego okresu i właściwe jej instytucje miały neofeudalny charakter i przyczyniły się wydatnie do renesansu folwarcznych wzorów zachowań w polskiej kulturze gospodarowania.

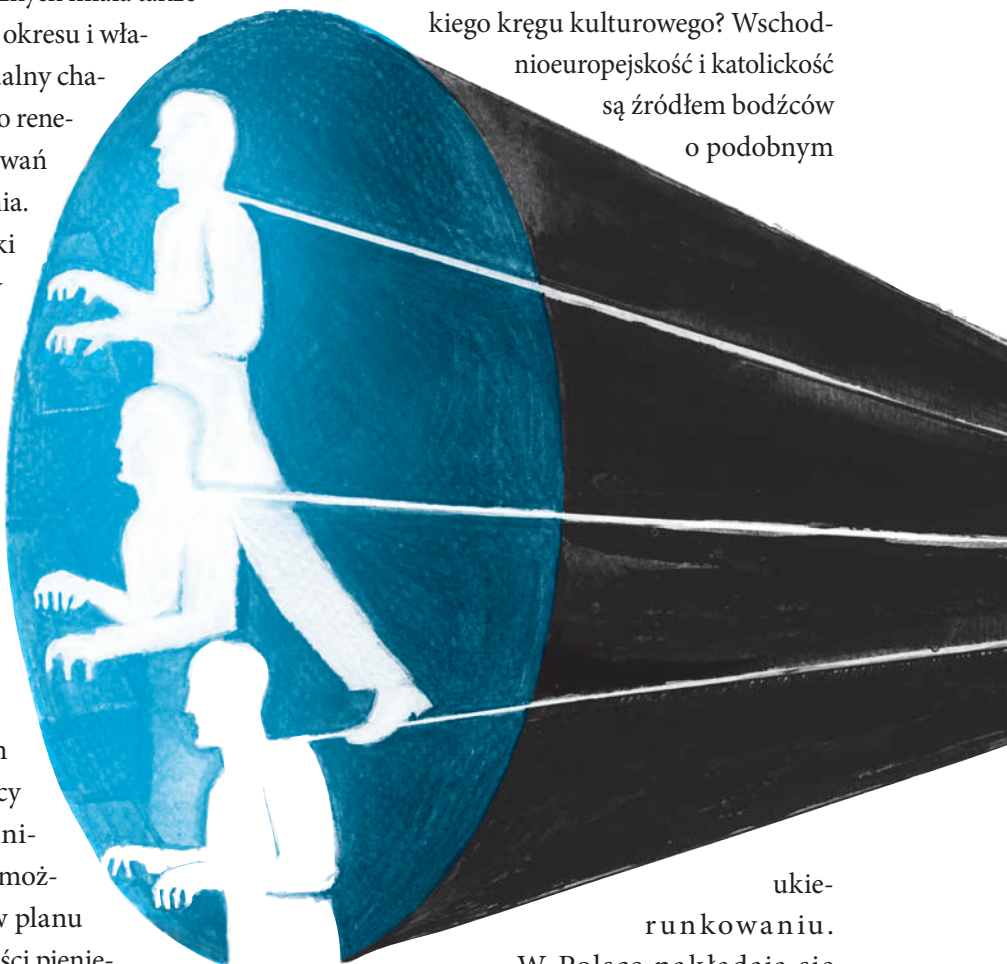
Podstawową instytucją gospodarki PRL były socjalistyczne zakłady pracy. Ta względnie zorganizowana całość złożona z budynków, maszyn i obsługujących je ludzi była utworzona w celu realizacji zadań planowych. Socjalistyczny zakład pracy znacząco różnił się od kapitalistycznego przedsiębiorstwa. Jednym z ważniejszych celów tego drugiego jest uzyskanie rentowności i utrzymanie pozycji rynkowej. Natomiast faktycznym celem socjalistycznego zakładu pracy jest wygranie przetargu z administracją gospodarczą o uzyskanie możliwie najmniejszych wskaźników planu do wykonania i jak największej ilości pieniędzy przeznaczonych na fundusz płac. W efekcie formalnych i nieformalnych regulacji socjalistyczne zakłady pracy były bardziej podobne do folwarków niż do typowych przedsiębiorstw kapitalistycznych.

Komunizm wprowadził nowe instytucje o logice funkcjonowania takiej samej jak ta, która leżała u podstaw gospodarki folwarcznej. Wiele wskazuje na to, że system ten był raczej źródłem regresu do historii i wzmocnił to, co istniało w niej wcześniej, niż wytworzył coś, czego jeszcze nie było. Konkludując, należy stwierdzić, że współczesny stan polskiej

kultury organizacyjnej lepiej tłumaczy wschodnioeuropejska historia niż dziedzictwo komunistyczne.

### Co pozostało nam do dziś?

Jak się ma wschodnioeuropejskość do opisanej wcześniej odmienności katolickiego i protestanckiego kręgu kulturowego? Wschodnioeuropejskość i katolickość są źródłem bodźców o podobnym



ukierunkowaniu.

W Polsce nakładają się na siebie, tworząc względnie spójny system kulturowy. Podobnie jest w innych krajach wschodnioeuropejskich, takich jak Chorwacja, Słowacja czy Słowenia. Która z tych dwóch okoliczności silniej wpłynęła na kształt instytucji gospodarczych i zachowań współczesnych pracowników i kierowników? Największą rolę najprawdopodobniej odegrało tu uczestnictwo we wschodnioeuropejskim kompleksie gospodarczym.

Względna trwałość folwarcznych wzorów zachowań tłumaczy zapóźnienie gospodarcze Polski wobec





Jarosław Bujny

*Kultura organizacyjna folwarku doprowadziła do utrwalenia dwóch odmiennych typów zachowań. Po stronie właścicieli-kierowników mieliśmy pełnię nieskrępowanej władzy i świadomość całkowitej dowolności decyzyjnej. Po stronie chłopów wymuszone posłuszeństwo, połączone z brakiem poczucia odpowiedzialności oraz zapotrzebowaniem na szczegółowe instrukcje w pracy.*

innych krajów europejskich, które doświadczyły odmiennej historii gospodarczej i mają inną tradycję kulturową. Niezbywalne cechy tego sposobu produkcji to duży dystans między kierownikiem-właścicielem a pracownikami wykonawczymi, bardzo silna solidarność pracowników skierowana przeciwko kierownictwu oraz kolektywizm i relatywizm etyczny (kradzież w grupie własnej jest dolegliwie karana, ukraść coś właścicielowi to nie grzech).

Możemy przyjąć, że wschodnioeuropejską kulturę organizacyjną wyróżnia relatywnie silniejszy niż na zachodzie Europy kolektywistyczny partokularyzm i autokratyzm. Oznacza to, że bezosobowe reguły i indywidualne zobowiązania wobec abstrakcyjnych symboli, takich jak uczciwość czy prawda, dość często ustępują pierwszeństwa zobowiązaniom osobistym wobec członków własnych grup rodzinno-koleżeńskich. Weźmy np. dylemat, czy ważniejsza jest prawda czy dobro przyjaciół? Z badań wynika, że Polacy blisko dwukrotnie

rzadziej wybierali opcję wierności prawdzie niż np. respondenci w USA, Szwajcarii, Finlandii, Holandii czy Wielkiej Brytanii. Z kolei wyniki podobne do polskich uzyskano w: Rosji, Serbii, Czechach i Bułgarii. Jeżeli chodzi o autokratyzm, to taki sposób kierowania jest typowy dla polskich i czeskich kierowników i wyróżnia ich na tle kierowników w USA, Francji, Austrii, Niemczech i Szwajcarii, którzy są w większym stopniu nastawieni na partycypację pracowniczą.

Badania i obserwacje przedsiębiorstw dowodzą, że w Polsce nadal są dość żywe tendencje neofolwarczne. Autokratyzm ludzi władzy, bierność rządzących i bariera między tymi grupami podtrzymywana przez obie strony to najważniejsze cechy wschodnioeuropejskiego dziedzictwa. Kolejne to kolektywizm i niechęć do współdziałania ponadrodzinnego. Kierownicy i pracownicy zamykają się we własnych grupach rodzinno-koleżeńskich, wobec których są lojalni i solidarni. Więzy w tych grupach mają silnie emocjonalny charakter. Ideałem jest odtworzenie jednorodnej rodziny w miejscu pracy. Przedstawiciele

*Duży dystans między kierownikiem-właścicielem a pracownikami, bardzo silna solidarność tych drugich skierowana przeciwko kierownictwu, relatywizm etyczny i niechęć do innowatorów, których postrzega się jako osobników stawiających się ponad grupą i szkodzących więzi grupowej – te naleciałości folwarcznych stosunków produkcji są wciąż żywe w polskich firmach.*

innych rodzin budzą lęk, stąd powszechna nieufność i dążenie kierowników do osobistego oglądu wszystkiego. Często taki stan rzeczy jest mylony z indywidualizmem – w rzeczywistości jest to atomizacja rodzinna. Prymat więzi rodzinno-koleżeńskiej nad osobistymi zobowiązaniami tworzy relacje niepewności co do intencji partnerów. Prawdopodobne jest, że w dowolnym momencie rodzina lub przyjaciele wysuną żądania stojące w sprzeczności z wcześniej zawartą umową. Przeciętny polski pracownik czy kierownik raczej wybierze zobowiązanie grupowe.

W efekcie powstaje chaos życia codziennego, a lęk przed innymi rodzinami racjonalizuje się i umacnia. Stabilność musi być poprzedzona szczegółowymi regulacjami, co prowadzi do przeformalizowania życia gospodarczego. Bezpieczna działalność to działalność rodzinna, stąd niechęć właścicieli do łączenia kapitałów i przekazywania władzy poza rodzinę. Towarzyszy temu konserwatyzm oraz silna niechęć do innowatorów, których postrzega się jako osobników stawiających się ponad grupą i szkodzących więzi grupowej.

#### O AUTORZE:

**Prof. dr hab. Janusz Hryniewicz** pracuje w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego (EUROREG). Autor licznych publikacji, w tym książki „Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego”, opisującej wpływ kodów kulturowych Polaków na współczesne funkcjonowanie przedsiębiorstw.