

Lista recenzentów w latach 2013-2014:

LEON DYCZEWSKI, ANDRZEJ DE LAZARI, TOMASZ FERENC, JACEK KOCHANOWSKI,  
JERZY KOJKOŁ, IZABELA KOWALCZYK, ZBYSZKO MELOSIK, PIOTR MITZNER,  
KRZYSZTOF OLECHNICKI, KAZIMIERZ SOSENKO, ZBIGNIEW STACHOWSKI,  
TADEUSZ STRYJAKIEWICZ, ANNA WACHOWIAK, HALINA ZBOROŃ, ALDONA ŻUREK

Redaguje zespół w składzie:

GRZEGORZ DZIAMSKI (redaktor naczelny), STEFAN FRYDRYCHOWICZ, MONIKA KOSTERA  
(Linnaeus University), MAREK KRAJEWSKI, MAREK KWIEK, MOJMIR SVOBODA (Masaryk  
University), ANDRZEJ WIŚNIEWSKI, SŁAWOMIR SZTAJER (sekretarz redakcji)

Pierwotną wersją czasopisma jest wersja papierowa

*Publikacja finansowana z funduszy Wydziału Nauk Społecznych UAM*

© Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,  
Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2014

Projekt okładki i stron tytułowych  
EWA WĄSOWSKA

Redaktor  
IZABELA BARAN

Redaktor techniczny  
DOROTA BOROWIAK

Łamanie komputerowe  
DANUTA KOWALSKA

ISBN 978-83-232-2791-5  
ISSN 0239-3271

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU  
61-701 POZNAŃ, UL. FREDRY 10  
www.press.amu.edu.pl

Sekretariat: tel. 61 829 46 46, faks 61 829 46 47, e-mail: wyd nauk@amu.edu.pl  
Dział sprzedaży: tel. 61 829 46 40, e-mail: press@amu.edu.pl

Ark. wyd. 16,00. Ark. druk. 15,75

Druk i oprawa: UNI-DRUK, LUBOŃ, UL. PRZEMYSŁOWA 13

## SPIS TREŚCI

Wprowadzenie (WIESŁAW BANACH) .....	7
JANUSZ HRYNIEWICZ <i>Historyczne przesłanki kształtowania się polskiej kultury organizacyjnej oraz jej współczesne manifestacje w postawach i doznaniach psychicznych.....</i>	11
PRZEMYSŁAW ROTENGRUBER <i>Wzory kultury gospodarczej jako przedmiot badania. Kilka uwag po lekturze Stosunków pracy... Janusza Hryniewicza.....</i>	33
WIESŁAW BANACH <i>Refleksja nad koncepcją folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej Janusza Hryniewicza.....</i>	49
ANIELA DYLUŚ <i>Wyznaniowe zróżnicowanie kultury gospodarczej. O ideologicznym nadużyciu znanej tezy .....</i>	67
TADEUSZ JANICKI <i>Stosunki pracy w wielkopolskich majątkach ziemskich w okresie międzywojennym .....</i>	81
BARBARA POGONOWSKA <i>Współczesna treść pojęcia wzoru kultury gospodarczej .....</i>	99
JACEK SÓJKA <i>Pojęcie kultury w teorii zarządzania.....</i>	109
WIESŁAW BANACH <i>Kultura a problem zacofania .....</i>	121
BOŻENA KLIMCZAK <i>Kultura korporacji w perspektywie nowej ekonomii instytucjonalnej .....</i>	133
ANNA LEWICKA-STRZAŁECKA <i>Lojalność pracownika: trwała wartość czy anachroniczna cnota? .....</i>	147
JACEK SÓJKA <i>Chciwość czy kultura chciwości? Dyskusje nad źródłami kryzysu finansowego.....</i>	165
CEZARY KOŚCIELNIAK <i>Kulturowa rola uniwersytetu w kontekście kryzysu państwa dobrobytu .....</i>	187
LESZEK KARCZEWSKI <i>Homo energeticus. Jednostka – organizacja – kultura .....</i>	213
MICHAŁ MICHALSKI <i>Kultura gospodarcza cywilizacji zachodniej – jej istota, sprzeczności i znaczenie dla rozwoju w skali globalnej.....</i>	233



## WPROWADZENIE

Przynajmniej od czasu ukazania się w 1905 roku eseju Maxa Webera *Etyka protestancka a duch kapitalizmu* trwa na gruncie nauk społecznych istotny spór o wpływ kultury, czy też – mówiąc szerzej – czynników pozaekonomicznych, na rozwój gospodarczy. Przechodził on różne etapy, w których badacze odwoływali się do coraz to nowych przykładów i argumentów świadczących o słuszności lansowanych przez siebie tez. Z jednej strony, zwolennicy podejścia Webera i spadkobiercy jego myśli przekonywali, że *kultura ma znaczenie*, czy nawet że *kultura przesądza prawie o wszystkim*, pytając przy tym retorycznie, *dlaczego kultury nie można przecenić*. Punktem wyjścia ich badań nie była kwestia, „czy” takie dziedziny kultury, jak choćby religia, wartości, normy postępowania, moralność, obyczaje i tradycje, wpływają na sukces poszczególnych narodów, krajów bądź regionów. Przyjmując to założenie, *explicite* lub *implicite*, starali się wykazać, „jak” wpływ ten się dokonuje i w czym konkretnie się objawia. Z drugiej strony, ich adwersarze podawali w wątpliwość poszczególne przykłady owego wpływu, czy też generalnie kwestionowali próby łączenia tych dwóch różnych rzeczywistości, jakimi – ich zdaniem – pozostają kultura i gospodarka.

Naszkicowany powyżej spór nasilił się w ostatniej dekadzie XX wieku i nieprzerwanie trwa do dziś. Wzmoczone zainteresowanie kulturą i „wyjaśnianiem kulturowym” spowodowało, że jeden z dominujących nurtów współczesnych nauk społecznych określany jest mianem *cultural turn*. Ten swoisty zwrot ku kulturze znajduje odzwierciedlenie również w pracach polskich autorów. Jednym z nich jest Janusz Hryniewicz, który od kilkunastu lat prowadzi w polskich organizacjach szczegółowe badania socjologiczne. Ich wyniki wskazują, jego zdaniem, dość jednoznacznie na folwarczny charakter stosunków i postaw w nich panujących. W swoich pracach autor ten pokazuje, że zarówno polscy pracownicy, jak i menedżerowie odtwarzają ukształtowane w XVI wieku na polskim folwarku archetypy zachowań pańszczyźnianych chłopów i ich zarządców. Brak odpowiedzialności i wewnętrznej motywacji, oczekiwanie na szczegółowe instrukcje w pracy, czy też – po stronie kadry menedżerskiej – dominacja emocjonalnych postaw

wodzowskich i autorytarnych, to tylko niektóre z elementów folwarcznej mentalności spotykanych we współczesnej polskiej rzeczywistości.

Koncepcja Hryniewicza stanowi bardzo dobry przyczynek do naukowej dyskusji nad wpływem czynników pozaekonomicznych na rozwój gospodarczy. Jednym z jej niewątpliwych walorów jest bowiem to, że ukazuje ona gospodarkę nie jako samoistny byt, ale jako część większej całości, która charakteryzuje się wzajemnymi powiązaniem i zależnościami. Bliska jest autorowi perspektywa historyczna, uwzględniająca ustalenia filozofów, psychologów i politologów. Niniejszy tom – liczący czternaście dobranych tematycznie artykułów – prezentuje taką właśnie interdyscyplinarną dyskusję. Znajdujemy w nim zatem teksty socjologów, kulturoznawców, filozofów, ekonomistów, historyków, specjalistów z zakresu zarządzania i etyki biznesu. Punktem wyjścia i głównym tematem dyskusji jest wspomniana koncepcja folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej. Uczestnicy dyskusji nie ograniczają się jednak do refleksji nad koncepcją Hryniewicza, ale prezentują także własne rozumienie związków zachodzących między kulturą (zwłaszcza sferą aksjologiczną) i gospodarką.

Otwierający dyskusję tekst Janusza Hryniewicza zawiera streszczenie najistotniejszych elementów omawianej koncepcji, do których zaliczyć należy wykazanie doniosłości dualizmu gospodarczego oraz skutków znalezienia się Rzeczypospolitej w dominującym kręgu wyznania katolickiego. Odnoszący się wprost do koncepcji Hryniewicza Przemysław Rotengruber argumentuje, że przeważająca w XVI wieku tzw. mentalność folwarczna nie wykazuje strukturalnych podobieństw do późniejszych przejawów patologii, znanych z polskiej historii gospodarczej. Artykuł Wiesława Banacha stanowi propozycję refleksji nad omawianą koncepcją z kulturoznawczego i antropologicznego punktu widzenia. Z kolei tekst Anieli Dylus koncentruje się na wykazaniu słabości wykorzystywania statystycznej interpretacji badań empirycznych, która – w zakresie poruszanej przez Hryniewicza problematyki – może prowadzić do tworzenia mitów, uprzedzeń i stereotypów. Inny charakter ma opracowanie Tadeusza Janickiego, który na podstawie dostępnych źródeł historycznych rekonstruuje faktyczny obraz stosunków pracy panujących w okresie międzywojennym na terenie wielkopolskich majątków ziemskich. Natomiast Barbara Pogonowska poszukuje odpowiedzi na pytanie o istotę i kontekst występowania wzorów kultury gospodarczej oraz sposób ich pojmowania. W podobnym tonie utrzymany jest artykuł Jacka Sójki, ukazujący historyczne przemiany podejścia, które odnotować można na gruncie teorii i praktyki zarządzania – właśnie do problematyki kultury. Na istotny z metodologicznego punktu widzenia aspekt badania kultury gospodarczej wskazuje Wiesław Banach, który przekonuje, że od-

wołanie się do kategorii zacofania daje badaczowi często większe możliwości eksplanacyjne niż odwoływanie się do kategorii rozwoju. Tekst Bożeny Klimczak unaocznia, jak złożoną kwestią pozostaje zagadnienie kultury organizacyjnej i jak różne jej elementy wykorzystywane są na gruncie nauk ekonomicznych.

Kolejne dwa artykuły podejmują klasyczne – z punktu widzenia etyki gospodarczej – problemy. W pierwszym z nich Anna Lewicka-Strzałecka omawia różnorodne treści pojęcia lojalności, koncentrując się nie tylko na kwestiach teoretycznych oraz wymiarze aksjologicznym, ale także na praktycznej roli, jaką lojalność odgrywa w życiu gospodarczym. W drugim Jacek Sójka analizuje interesujący i jakże aktualny problem chciwości, jako domniemanej przyczyny kryzysu gospodarczego. Na pograniczu tzw. *kulturoznawstwa gospodarczego* oraz problematyki polityki kulturalnej i edukacyjnej państwa sytuują się dokonane przez Cezarego Kościelniaka analizy kulturowych aspektów zmian polityki w odniesieniu do szkolnictwa wyższego. Jeszcze inną optykę badawczą przyjmuje Leszek Karczewski, który – w kontekście ponoszonych przez działającą jednostkę kosztów psychicznych – analizuje różne koncepcje znaczenia tzw. energii życiowej człowieka. Wreszcie, zamykający niniejszy tom, artykuł Michała Michalskiego stanowi próbę spojrzenia na problematykę kultury gospodarczej z perspektywy rozwoju globalnego oraz odnalezienia specyfiki kultury Zachodu w odniesieniu do gospodarki.

*Wiesław Banach*



JANUSZ T. HRYNIEWICZ

## HISTORYCZNE PRZESŁANKI KSZTAŁTOWANIA SIĘ POLSKIEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ ORAZ JEJ WSPÓŁCZESNE MANIFESTACJE W POSTAWACH I DOZNANIACH PSYCHICZNYCH

ABSTRACT. Hryniewicz Janusz T., *Historyczne przesłanki kształtowania się polskiej kultury organizacyjnej oraz jej współczesne manifestacje w postawach i doznaniach psychicznych* [Historical premises of shaping Polish organizational culture and its contemporary manifestation in psychical experiences and attitudes] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 11-31, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

The aims of the paper are: 1. Description (of the place) of Poland in the context of the economic and cultural divisions of the European space. 2. Checking if the hitherto divisions of European space are still important. In this context, the cultural division of European space is analyzed in cross – Catholic and Protestant – cultural circles. Economic division was initiated in the XVI century and divided Europe into two parts. In the first of them (Western Europe) capitalism was initialized. In the second the East European economic system has emerged. This economic system was based on agriculture and its key institution was the manor farm. The Polish organizational culture is an effect of participation in: the Catholic cultural circle and East European economic system. Contemporary researches show that the manor farm tradition is still in existence in the attitudes of workers and managers alike.

Janusz T. Hryniewicz, Uniwersytet Warszawski, Studium Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG), ul. Krakowskie Przedmieście 30, 00-927 Warszawa, Poland.

### 1. METODY ANALIZY

Współcześni badacze utożsamiają kulturę z przedmiotami ideowymi znaczącymi dla kształtowania się zachowań społecznych. I tak na przykład w badaniach nad różnicami pomiędzy narodowymi kulturami organizacyjnymi kulturę zdefiniowano jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii osób od członków innej”<sup>1</sup>. Ujednolicanie zachowań w ramach jednej kultury dokonuje się na podstawie

---

<sup>1</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, przeł. M. Durska, PWE, Warszawa 2000, s. 375.



wzorów zachowań i wartości<sup>2</sup> albo norm mówiących, jak należy postępować<sup>3</sup>. Wzory zachowań to modele informujące, jakich zachowań oczekuje się od osobnika zajmującego daną pozycję społeczną w określonej sytuacji. Wartości natomiast to przedmioty materialne lub ideowe uznawane za godne pożądanie, których brak na gruncie danej kultury odczuwany jest jako frustracja; wymienić tu można np. pieniądze, uczciwość, godność, wolność, przedsiębiorczość, gospodarność itp. Zastanówmy się teraz, gdzie wśród tych wszystkich wzorów i wartości należy szukać kultury organizacyjnej. Będzie ona utożsamiana z wartościami, wzorami, instytucjami, które regulują współdziałanie ludzi w trakcie pracy. Na potrzeby dalszych rozważań przyjmę, że instytucje to kulturowo utrwalone metody regulacji ram dla zachowań zbiorowych w sferze gospodarczej, politycznej i w życiu codziennym. Ramy instytucjonalne mogą pozwalać na większą lub mniejszą swobodę w doborze zachowań. Instytucje dzielimy na formalne (np. prawo własności, umowa cywilna) i nieformalne (np. narzeczeństwo, gościnność itp.). Szczególnym przypadkiem instytucji są organizacje. Kultura organizacyjna jest elementem szerszego kompleksu zjawisk, który możemy określić mianem kultury gospodarczej. Dość często oba te terminy są używane zamiennie. Podobnie będzie w niniejszym opracowaniu. U źródeł tego uproszczenia leży wygoda stylistyczna.

Analiza europejskich różnicowań kulturowych będzie obejmowała dwa wymiary: instytucjonalny i ideowy. Wymiar instytucjonalny dotyczy relacji między podstawowymi instytucjami gospodarczymi i politycznymi. Zakłada się, że instytucje gospodarcze i polityczne są podstawą długofalowego kształtowania się wzorów i wartości kulturowych. Sposób wnioskowania jest tu następujący: najpierw pojawiają się interesy, czyli korzystne stany rzeczy (np. dla szlachty wschodnioeuropejskiej w XVI wieku korzystny był eksport zboża), potem pojawiają się instytucje relatywnie najlepiej służące tym interesom (np. folwark) i instytucje polityczne podtrzymujące określoną (np. folwarczną) metodę gospodarowania. Na bazie utrwalonych instytucji tworzą się specyficzne wzory zachowań i wartości. **Najpierw gospodarka, potem kultura.** Drugi wymiar analizy różnic kulturowych odwołuje się do idei i koncentruje na wykryciu odmiennych zależności. Bywa tak, że pojawienie się zmian w obrębie kultury skutkuje upowszechnieniem się nowych instytucji gospodarczych. Jednym z elementów kultury jest religia. Zmiana religijna polegająca na pojawieniu się protestantyzmu zaowocowała upo-

<sup>2</sup> T. Parsons, *The Social System*, Free Press, New York 1951, s. 15 i 46; A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1983, s. 214, 229; R. Benedict, *Wzory kultury*, przeł. J. Prokopiuk, PWN, Warszawa 1966, s. 67-116.

<sup>3</sup> F. Znaniecki, *Nauki o kulturze*, PWN, Warszawa 1971, s. 468-538.

wszechnieniem instytucji kapitalistycznych. **Najpierw kultura, potem gospodarka.** W trakcie dalszych analiz pokażemy, w jaki sposób podział na katolicki i protestancki krąg kulturowy wiąże się z różnicami w zachowaniach. Analiza związku doznań psychicznych z kulturą organizacyjną będzie się odnosiła do dwóch założeń: (1) że dokonania cywilizacyjne i wysoka sprawność instytucji sprawiają, iż potrzeby ludzi są lepiej zaspokajane, a wtedy ich dobrostan psychiczny jest relatywnie większy, oraz (2) że kultury narodowe różnią się poziomem dopasowania do wymogów nowoczesnej gospodarki rynkowej, zaś uczestnicy kultur słabiej dopasowanych są zmuszeni podjąć namysł i dyskusję nad zmianami na rzecz dopasowania, co wymaga nakładów energii psychicznej i relatywnie zmniejsza dobrostan psychiczny.

## 2. PROTESTANCI I KATOLICY - RÓŻNICE POSTAW SPOŁECZNO-POLITYCZNYCH

Wraz z ugruntowaniem się podziału Europy na część katolicką i protestancką oraz po politycznym usankcjonowaniu (w 1648 roku) tych różnic utrwalał się również kulturowy podział Europy. Można przyjąć, że szczególnie dużą rolę w dyferencjacji kultury europejskiej odegrały procesy związane z umocnieniem się kapitalizmu, które *grosso modo* doprowadziły do przeciwstawienia kultury mieszczańskiej i protestanckiej kulturze katolickiej i szlacheckiej. Jest to podział niezależny od podziału kulturowego i gospodarczego na Europę Wschodnią i Zachodnią. Już Max Weber zauważył różnice osiągnięć gospodarczych obu tych kręgów kulturowych. Są one nadal dość wyraźne. Nieco później Émile Durkheim zwrócił uwagę na społeczno-kulturowe różnice między środowiskami katolickimi i protestanckimi, którym towarzyszyły różnice w komforcie psychicznym. W wydanej w 1982 roku pracy D. Tracy'ego<sup>4</sup> znajdujemy opis różnic osobowościowych dotyczących sposobu postrzegania rzeczywistości społecznej przez protestantów i katolików. Kamieniem węgielnym tych różnic jest fakt, że dominujący w każdym z tych wyznań pogląd o relacji między Bogiem a światem ludzkim jest odmienny i inaczej profiluje skłonności poznawcze i wartościujące. Przekonania te fundują coś w rodzaju świadomości pierwotnej (*preconscious*), która nadaje znaczenie światu zewnętrznemu i tym samym narzuca sposoby postępowania. Opisana wyżej koncepcja została przyjęta przez innych autorów i rozwinięta tak, by mogła być stosowana w toku masowych

<sup>4</sup> D. Tracy, *Analogical Imagination*, The Crossroad Publishing Company, New York 1982.

badania empirycznych – posłużyła do zaprojektowania badań przeprowadzonych w latach 1981-1986 w trzydziestu krajach. Zaprezentowane dalej informacje oparte są na wynikach badań realizowanych w pięciu krajach anglojęzycznych (Irlandii, Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Kanadzie i Australii), zaś niektóre wnioski oparte są również na wynikach badań z innych krajów, np. RFN czy Holandii<sup>5</sup>.

Interesującym rezultatem tych badań było niepotwierdzenie się hipotezy zaczerpniętej od Maxa Webera, a dotyczącej różnic w zakresie etyki pracy i aspiracji związanych z kształceniem między katolikami a protestantami. Potwierdziły się natomiast oczekiwania dotyczące różnych sposobów postrzegania instytucji społecznych przez katolików i protestantów. Mianowicie, w miejscu pracy katolicy akcentują priorytetowe znaczenie takich wartości, jak sprawiedliwość i równość, natomiast protestanci – wolności i indywidualizmu. 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 wtedy gdy stoją one w sprzeczności z innymi wartościami, takimi jak np. sprawiedliwość. W środowiskach katolickich równość jest wyraźnie wyżej ceniona niż wolność. Generalnie rzecz biorąc, katolicy charakteryzują się większą tolerancją polityczną dla lewicowego i prawicowego ekstremizmu, natomiast ostrzej od protestantów oceniają zachowania podważające więź społeczną w mikrogrupie i społeczeństwie, takie jak: samobójstwo, aborcja, eutanazja czy zdrada małżeńska. Protestanci z kolei silniej akcentują indywidualną odpowiedzialność i ostrzej od katolików oceniają łapówki i kłamstwa. Wobec prawa protestanci są bardziej posłuszni i bardziej skłonni do stosowania aresztu. Ponadto są przekonani, że państwo nad nimi dominuje i że brak im mocy do obrony przed tą dominacją. Natomiast katolicy są mniej posłuszni prawu, w większym stopniu są skłonni aprobować protesty z użyciem siły, a także w większym stopniu są przekonani o konieczności podwyższenia statusu kobiet. Do państwa katolicy mają stosunek bardziej pozytywny i w relatywnie większym stopniu aprobują interwencjonizm państwowy i politykę egalitaryzacji dochodów. W życiu codziennym są bardziej towarzyscy i silniej związani z rodziną i społecznością lokalną. Widać więc wyraźnie, że potwierdziła się hipoteza mówiąca o tym, iż katolicy postrzegają społeczeństwo jako raczej popierające jednostkę, natomiast protestanci raczej w kategoriach opresji i wrogości. Oznacza to, że przynależność religijna znacząco wiąże się z wartościami i postawami i że różnice w tym zakresie są względnie trwałe oraz

---

<sup>5</sup> A. Greeley, *Protestant and Catholic: Is the Analogical Imagination Extinct?*, „American Sociological Review” 1989, no. 54(4).

niezależne od wieku i pozycji społecznej. Chociaż w sprawach bardziej szczegółowych, np. popierania konkretnej partii politycznej, zauważalne są fluktuacje wskazujące na zlaicyzowanie tych decyzji, to jednak różnice nadal się utrzymują. Świadczą o tym rezultaty badań holenderskich dotyczących długofalowych (w latach 1964-1992) trendów w zakresie związku między przynależnością religijną: katolicką i kalwińską, oraz bezwyznaniowością a popieraniem partii politycznych. Okazało się, że wpływ afiliacji religijnej malał dość wyraźnie, a największy spadek wystąpił w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. W połowie lat siedemdziesiątych tempo spadku zmniejszyło się, a w latach osiemdziesiątych wygasło. Różnice, chociaż mniejsze, nadal są względnie wyraźne<sup>6</sup>.

W obu tych kręgach kulturowych instytucje i systemy wartości w taki sposób regulują zachowania jednostek, że dążą one do zaspokojenia nieco odmiennych potrzeb. W protestanckim kręgu kulturowym na plan pierwszy wysuwają się potrzeby materialne, autonomii i osiągnięć indywidualnych. Z kolei w środowisku katolickim relatywnie silniej akcentowane są potrzeby bezpieczeństwa i afiliacyjne (przynależności, szacunku, miłości). Oczywiście, wszyscy ludzie *per saldo* mają takie same potrzeby, a owe różnice wskazują tylko na inne rozłożenie priorytetów w omawianym zakresie. Odmienne orientacje w odniesieniu do priorytetów życia codziennego doprowadziły do tego, że w efekcie codziennych zachowań masowych instytucje, systemy wartości i wzory zachowań utrwały się w taki sposób, aby ułatwiać zaspokajanie priorytetowych potrzeb i utrwalac te zachowania w przyszłych pokoleniach. W efekcie protestanckie instytucje lepiej służą osiągnięciu dobrobytu materialnego, zaś katolickie komfortu psychicznego.

Zastanówmy się teraz nad syntetyczną oceną opisanych wyżej różnic. I tak na plan pierwszy wysuwa się kolektywizm katolicki przeciwstawiony protestanckiemu indywidualizmowi. Wiąże się to z relatywną zamkniętością kręgów rodzinnych i brakiem skłonności do ponadrodzinnego współdziałania w tej pierwszej grupie. Z kolei relatywny katolicki antyintelektualizm wiąże się z substancjalnym raczej niż uniwersalnym sposobem postrzegania świata, co wyraża się w przekonaniu, że uniwersalia, takie jak sprawiedliwość, uczciwość, wolność, tylko wtedy są priorytetami, gdy przynoszą dobro konkretnej wspólnoty. Na zakończenie odnotujmy mniejszy rygoryzm moralny i polityczny środowisk katolickich w porównaniu z protestanckimi.

---

<sup>6</sup> R. Eisenga, A. Felling, J. Lammers, *Religious Affiliation, Income Stratification and Political Party Preference in Netherlands 1964 to 1992*, „The Netherlands Journal of Social Sciences” 1994, vol. 30, no. 2.

### 3. SPECYFIKA WSCHODNIOEUROPEJSKIEGO KOMPLEKSU GOSPODARCZEGO

Różnice rozwoju gospodarczego między wschodem i zachodem Europy były widoczne już w średniowieczu, a później jeszcze bardziej się pogłębiły. Zobaczmy, w jaki sposób to przebiegało. W XVI wieku na zachodzie Europy zaczął rosnać popyt na zboże, co spowodowane było wzrostem liczebności ludności miejskiej w tej części kontynentu. W krajach położonych na wschód od Łaby możliwość zwiększenia dochodu drogą eksportu zboża stała się silnym bodźcem skłaniającym do restrukturyzacji gospodarstw szlacheckich nakierowanej na specjalizację w produkcji roślinnej i wzrost ilościowy produkcji. Dążenie do zwiększenia produkcji realizowano poprzez odwrót od pieniężnego spłacania powinności feudalnych na rzecz przymusowego świadczenia pracy przez chłopów, rozbudowanie szlacheckich praw do ziemi kosztem praw chłopskich oraz wtórne poddaństwo polegające na zespoleniu poddaństwa osobistego, gruntowego i sądowego. Z zespoleniem poddaństwa szła w parze koncentracja uprawnień do dysponowania chłopem i jego ziemią oraz przyznanie właścicielowi folwarku uprawnień sądowych wobec chłopów. Na zachodzie Europy, np. w zachodnich Niemczech, uprawnienia te były rozdzielone i mogły znajdować się w różnych rękach; zdarzało się nawet, że uprawnienia sądowe wobec chłopów miał inny chłop. O ile stosunki poddaństwa na wschód od Łaby regulowało głównie prawo zwyczajowe, o tyle w zachodniej części Niemiec stosowano prawo rzymskie, prawo prywatne i prawo sądowe<sup>7</sup>. Restytucji poddaństwa towarzyszyło stopniowe ograniczanie dostępu chłopów do rynku i wzrost znaczenia świadczeń rzeczowych, a także odseparowanie chłopów od państwa polegające na zaniku obciążeń podatkami państwowymi i wzroście świadczeń na rzecz właściciela wsi<sup>8</sup>. Ten typ rozwoju cechował m.in. Niemcy Wschodnie (od linii Łaby), Polskę, Chorwację, Czechy i Rosję<sup>9</sup>.

Do czasu pojawienia się dualizmu gospodarczego w Europie podział na część wschodnią i zachodnią był widoczny, ale nie miał charakteru tak daleko idących odmienności instytucjonalnych i społecznych. Jak wynika z badań J. Kłoczowskiego, średniowieczna środkowo-wschodnia Europa rozwijała się poprzez import kulturowy z zachodu i nieco wolniej wdrażała innowacje gospodarcze i administracyjne. W Europie wschodniej można było zaobser-

<sup>7</sup> J. Rutkowski, *Wieś europejska późnego feudalizmu (XVI-XVIII w.)*, wybór i wstęp J. Topolski, PIW, Warszawa 1986, s. 41; B. Geremek, K. Piesowicz, *Ludzie, towary, pieniądze*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1968, s. 179.

<sup>8</sup> J. Rutkowski, op. cit., s. 19.

<sup>9</sup> B. Geremek, K. Piesowicz, op. cit., s. 189.

wować odpowiedniki tych samych instytucji gospodarczych i politycznych, które były na zachodzie, w mniej więcej podobnym kształcie<sup>10</sup>. Podobne oceny znajdujemy u niektórych autorów niemieckich<sup>11</sup>. Powstanie wschodnioeuropejskiego kompleksu gospodarczego miało charakter głębokiej restrukturyzacji gospodarczej, której towarzyszyły równie głębokie zmiany polityczne i kulturowe. Utrwalenie się wschodnioeuropejskiego kompleksu gospodarczego spowodowało trwały podział Europy na dwa jakościowo odmienne systemy gospodarcze oraz związane z tym odmienności społeczne i polityczne. Najważniejszą, niewątpliwie, instytucją gospodarczą istniejącą w ramach wschodnioeuropejskiego kompleksu gospodarczego był folwark, który ukształtował się w XVI wieku. Folwarczna kultura organizacyjna doprowadziła do utrwalenia dwóch odmiennych typów zachowań: pracowników i kierownictwa folwarku. Po stronie właścicieli-kierowników miała miejsce pełnia nieskrepowanej władzy i świadomość całkowitej dowolności decyzyjnej, natomiast po stronie chłopów wykształcił się etos wymuszonego lub zinternalizowanego posłuszeństwa połączony z brakiem poczucia odpowiedzialności oraz zapotrzebowaniem na szczegółowe instrukcje w pracy i opiekę ze strony kierownika poza pracą. Wyrazem trwałości tego etosu w środowisku chłopskim były dość częste negatywne reakcje chłopów na propozycje zniesienia pańszczyzny i poszerzania gospodarstw chłopskich; w XVIII wieku chłopowie woleli być wyrobnikami niż samodzielnymi gospodarzami<sup>12</sup>. Mamy tu do czynienia ze zjawiskiem podobnym do opisanej w XX wieku przez Ericha Fromma „ucieczki od wolności”. W tym przypadku jest to ucieczka od ryzykownej i frustrującej wolności oraz wysiłku intelektualnego w komfort psychiczny poddaństwa.

Historyczny transfer kultury folwarcznej do współczesności był w Polsce ułatwiony dzięki antykapitalistycznemu nastawieniu kultury literackiej. Kultura folwarczna ukształtowała nie tylko styl kierowania, ale także sposób reagowania na polecenia. Ukształtowała zatem w równym stopniu kierowników, jak i pracowników. Jakie jest poznawcze znaczenie informacji o folwarcznych korzeniach polskiej kultury organizacyjnej? Względna trwałość folwarcznych wzorów zachowań tłumaczy zapóźnienie gospodarcze Polski wobec innych krajów europejskich, które doświadczyły odmiennej historii gospodarczej i mają inną tradycję kulturową. W Europie gospodarka folwarczna i właściwa jej kultura organizacyjna powstały na wschód od Łaby. Kiedy we wschodniej części Europy tworzyła się gospodarka folwarczna,

<sup>10</sup> Zob. J. Kłoczowski, *Młodsza Europa*, PIW, Warszawa 1998.

<sup>11</sup> Zob. H. Boockmann, *Zakon Krzyżacki*, przeł. R. Traba, Wydawnictwo MARABUT, Oficyna Wydawnicza VOLUMEN, Gdańsk-Warszawa 2002, s. 87.

<sup>12</sup> J. Rutkowski, op. cit., s. 86.

w zachodniej części kontynentu, zwłaszcza w krajach protestanckich, formowały się instytucje kapitalistyczne i towarzysząca im rynkowa kultura organizacyjna. Współcześnie nadal mamy do czynienia z przenikaniem się w polskiej kulturze organizacyjnej wzorów folwarcznych i wzorów właściwych dla kultury rynkowej.

Folwark jako kluczowa instytucja gospodarcza spowodował upodobnienie się stosunków gospodarczych w krajach leżących na wschód od Łaby, poczynając od Prus, kończąc na Rosji, a w stronę południa Europy, poprzez Czechy i Węgry, sięgając Chorwacji. Niezbywalne cechy tego sposobu produkcji to duży dystans między kierownikiem-właścicielem a pracownikami wykonawczymi, bardzo silna solidarność pracowników skierowana przeciwko kierownictwu, kolektywizm i relatywizm etyczny (kradzież w grupie własnej jest dolegliwie karana, ukraść coś właścicielowi – nie grzech)<sup>13</sup>.

Analizę wspólnych cech wschodnioeuropejskiej kultury organizacyjnej w kategoriach dziedzictwa wzorów po gospodarce folwarcznej komplikuje fakt przynależności niektórych społeczeństw do bizantyńskiego kręgu kulturowego. Dla pewnej grupy badaczy<sup>14</sup> granica zasięgu religii katolickiej i prawosławnej jest równoznaczna z granicą cywilizacyjną. Odmienne stanowisko w tej sprawie zajmują węgierscy autorzy: Konrad i Szelenyi. Ich zdaniem w Europie Wschodniej można wyróżnić dwa kompleksy: ortodoksyjny – Rosja, Rumunia, Serbia, Bułgaria, oraz „uzachodniony” – pozostałe kraje leżące na wschód od Łaby. Kompleks ortodoksyjny cechuje bardzo wyraźna dominacja urzędu nad własnością oraz dość silne, zwłaszcza w Rosji, dziedzictwo azjatyckiego sposobu produkcji. W części „uzachodnionej” mamy do czynienia z relatywnie większą rolą rynku i miast oraz silniejszymi zachodnimi wpływami kulturowymi, takimi jak katolicyzm czy protestantyzm<sup>15</sup>. Niezależnie od tych różnic w całej Europie Wschodniej, łącznie z Prusami i Austrią, zaistniały sprzyjające warunki do wyodrębnienia się dwóch grup dominujących, tj. biurokratów kontrolujących urzędy i gospodarkę oraz wyraźnie słabszej burżuazji. Stopniowo, do XX wieku, pozycje biurokratyczne zmonopolizowała inteligencja, z właściwym sobie etosem klasowym i zawodowym. Jego osobliwością było przekonanie, że cele zawodowe i życiowe osiąga się *via* urząd, a nie *via* rynek, tak jak to miało miejsce w przypadku zachodnioeuropejskich *professionals*. Towarzyszy temu dość silnie ugruntowane przekonanie, iż lepiej jest alokować zasoby

<sup>13</sup> Zob. S. Bystron, *Kultura ludowa*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1936.

<sup>14</sup> Zob. S. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 1997.

<sup>15</sup> G. Konrad, I. Szelenyi, *The Intellectuals on the Road to Class Power*, New York-London 1979, s. 25, 41, 115.

poprzez planowanie realizowane przez urzędy, niż polegać na nieprzewidywalnym i anarchicznym rynku. Taki sposób zarządzania państwem autorzy węgierscy określają mianem racjonalnego redystrybucjonizmu<sup>16</sup>. Jak widać, Konrad i Szelenyi mówią o dużym podobieństwie instytucji politycznych, gospodarczych i postaw w krajach wschodnioeuropejskich. Natomiast cytowany wcześniej Huntington jest zwolennikiem tezy, że między ortodoksyjnym a „uzachodnionym” kompleksem więcej jest różnic niż podobieństw. Trzeba przyznać, iż stanowisko Huntingtona jest bardziej zgodne ze współczesną granicą afiliacji politycznych państw wschodniej Europy. Natomiast gdy rozważamy długofalowe kształtowanie się tendencji w zakresie kultury gospodarczej i politycznej, rację należy przyznać autorom węgierskim.

Jak się ma wschodnioeuropejskość do opisanego wcześniej zróżnicowania na katolicki i protestancki krąg kulturowy? Wschodnioeuropejskość i katolickość są źródłem bodźców o podobnym ukierunkowaniu. W przypadku niektórych krajów Europy Wschodniej katolickość i wschodnioeuropejskość nakładają się na siebie, tworząc względnie spójny system wzorów kulturowych i orientacji osobowościowych. Spróbujmy je krótko zaprezentować. Katolicką spuścizną jest prymat potrzeb afiliacyjnych nad samorealizacją i potrzebą osiągnięć. Prowadzi to do zdecydowanego kolektywizmu manifestującego się głównie w postaci silnej solidarności rodzinno-koleżeńskiej, czemu towarzyszy duży nacisk na więzi emocjonalne (takie jak w rodzinie) w miejscu pracy i działalności publicznej. Prymat więzi społecznych nad normami uniwersalnymi, takimi jak np. uczciwość, sprawia, że inne grupy rodzinne i instytucje publiczne jawią się jako obce i wrogie. Stąd też zewnątrzni obserwatorzy piszą o indywidualizmie Polaków, podczas gdy w rzeczywistości jest to następstwo chaosu życia codziennego wynikającego z konformizmu wobec własnej grupy i nieufności wobec wszystkiego, co nią nie jest. Sarmackim dziedzictwem jest silny nacisk na egalitaryzm w grupie własnej z jednoczesnym mocnym poczuciem wyższości wobec ludzi i grup o mniejszej władzy. I tak na przykład z badań w trzynastu miastach wynika, że kierownicy wyższego szczebla wobec podległych sobie innych kierowników stosują demokratyczny styl kierowania, natomiast wobec wykonawców stosowany jest styl autokratyczny<sup>17</sup>. Wzmacnia to folwarczną spuścizną polegającą na bierności i unikaniu intelektualnego angażowania się w pracę.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Zob. J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.



#### 4. POLSKA KULTURA ORGANIZACYJNA W MIĘDZYKONKURSYJNYM KONTEKŚCIE

Spróbujmy teraz ustalić osobliwości polskiej kultury organizacyjnej na tle Stanów Zjednoczonych i Europy. Dotychczasowe badania nad tzw. europejskim stylem zarządzania ograniczały się do państw Europy Zachodniej. Wynika z nich, że mimo narodowych różnic da się znaleźć takie cechy, które różnią zarządzanie europejskie od amerykańskiego. Kierowanie w Stanach Zjednoczonych cechuje skrupulatne stosowanie technik zarządzania nauczanych na uczelniach, podczas gdy w Europie traktuje się je jako punkt wyjścia. Kierowników amerykańskich charakteryzuje zdyscyplinowane i ustrukturuwane myślenie. Bardzo dobrym przykładem takiego podejścia jest znany w Polsce podręcznik zarządzania napisany przez Stonera i Wankela<sup>18</sup>. Lektura podręcznika pozwala odnieść wrażenie, że jego zawartość to nic innego jak zastosowanie zasad logiki formalnej do analizy zachowań kierowniczych i sposobu myślenia o organizacji. Amerykańscy kierownicy dążą do przełożenia prognoz na wielowariantowe instrukcje, procedury itp. Każde ważniejsze przyszłe zdarzenie powinno być przeanalizowane w taki sposób, aby w przypadku jego zajścia można było do niego dopasować jedną z opracowanych wcześniej recept. Towarzyszy temu przekonanie, iż da się wykręcić uniwersalne zasady zarządzania mające zastosowanie do kierowania wszelką działalnością gospodarczą, niezależnie od branży czy sektora. W Europie panuje pogląd, że powinno się znać specyfikę danej branży, aby dobrze nią zarządzać. Europejski styl zarządzania cechuje intuicjonizm, większa wrażliwość społeczna w znaczeniu nastawienia na zaspokojenie potrzeb afiliacyjnych i uczestnictwa w decyzjach. Intuicjonizm z natury rzeczy jest raczej partykularny niż uniwersalny. W firmach europejskich zarządzanie jest słabiej ustrukturuwane i mniej sformalizowane. „Europejczyk rozpoczynający pracę w USA będzie zaskoczony, odkrywszy, że istnieje zestaw gotowych, uprzednio przemyślanych odpowiedzi na prawie każde pytanie, Amerykanin oceni zarządzanie europejskie jako mniej ustrukturuwane, mniej zdyscyplinowane i bardziej chaotyczne”<sup>19</sup>. W sferze realizacyjnej Europejczycy są znacznie mniej rygorystyczni od Amerykanów, ponieważ „nigdy nie oczekują, że kryteria przez nich postawione będą w stu procentach spełnione”<sup>20</sup>. Mamy tu zatem do czynienia z opozycją: uniwersalizm i intelektualizm po stronie Stanów Zjednoczonych oraz intuicjonizm i partykularizm (doraźne reakcje) po stronie Europy.

<sup>18</sup> Zob. A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1994.

<sup>19</sup> H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, przeł. M. Jarosiński, POLTEXT, Warszawa 1996, s. 43.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 93.

Dość interesujące rezultaty przynosi zastosowanie metafory płciowej do porównawczej analizy kultur organizacyjnych. Jak przekonują Bloom, Calori i de Woot, na tle kultury amerykańskiej kultura europejska jest kulturą kobiecą. Uczestnicy tego kręgu kulturowego wysoko cenią poczucie bezpieczeństwa i stałość zatrudnienia, dobre stosunki ze współpracownikami, a zwłaszcza kierownikiem, skromność, nieokazywanie ambicji. Relatywnie niżej cenione są osiągnięcia, natomiast sympatię wzbudzają „nieudacznicy i antybohaterowie”<sup>21</sup>. Konflikty organizacyjne są raczej tłumione, praca nie jest najważniejszą wartością życiową i ustępuje miejsca rodzinie, panuje duży nacisk na egalitaryzm płacowy. Dla pracowników duże znaczenie ma przynależność grupowa, bliskie kontakty, od innych ludzi oczekuje się wsparcia i pomocy. Jednakże kobiece i męskie cechy kulturowe nie odnoszą się tylko do porównania Europa – Stany Zjednoczone, lecz mają wymiar ogólnoświatowy; także Europa jest pod tym względem dość wyraźnie zróżnicowana. Nie ulega wątpliwości, że polska kultura organizacyjna ma wyraźne cechy kobiece, a ich natężenie jest większe niż przeciętnie w Europie Zachodniej.

Zastanówmy się teraz, czy stwierdzony wcześniej podział Europy na dwa kręgi kulturowe: protestancki i katolicki, zachowuje swoją ważność. I tak na przykład autorzy książki o zarządzaniu europejskim zwracają uwagę na wyraźne różnice między krajami północnymi i łacińskimi. Podział ten jest paralelny do religijnego podziału Europy na kraje katolickie i protestanckie<sup>22</sup>. Z kolei w pracy Mole’a poświęconej zróżnicowaniu kultur organizacyjnych znajdziemy bardzo wiele argumentów na rzecz podobieństwa krajów katolickich Unii Europejskiej i ich odrębności od krajów protestanckich<sup>23</sup>. Dość ciekawe rezultaty uzyskano w efekcie badań nad menedżerami z trzydziestu krajów zajmującymi stanowiska wyższe niż średnie kierownicze, którzy w latach 1986-1993 uczestniczyli w ponad pięciuset seminariach organizowanych przez Centrum Studiów nad Międzynarodowym Biznesem w Holandii. Także i tutaj różnice w postawach można przypisać pochodzeniu z krajów o różnych doświadczeniach religijnych<sup>24</sup>. W polskich badaniach ankietowych<sup>25</sup> zastosowano identyczne pytania, zaś odpowiedzi porównano z tymi, które uzyskali C. Hampden-Turner i A. Trompenaars. W polskich badaniach pod uwagę wzięto odpowiedzi respondentów zajmujących na

<sup>21</sup> G. Hofstede, op. cit., s. 149.

<sup>22</sup> H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, op. cit., s. 84.

<sup>23</sup> Zob. J. Mole, *W tygłku Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, przeł. M. i T. Ronikier, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

<sup>24</sup> Zob. C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, przeł. D. Gostyńska, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

<sup>25</sup> Dobór próby i założenia badawcze opisano w: J.T. Hryniewicz, op. cit., s. 15-18.

tylko wysokie stanowiska kierownicze, że ich podwładni mają własnych kierowników. Warunek taki spełniało 160 osób. A oto rezultaty badań.

**Tabela 1a-c.** Polscy i zagraniczni kierownicy – zapotrzebowanie na afiliacyjność i kolektywizm

**Tabela 1a**

(a) Nowy pracownik musi przede wszystkim pasować do grupy, zespołu, w którym będzie pracować.						
(b) Nowy pracownik musi przede wszystkim posiadać umiejętności, wiedzę i dowody sukcesów odniesione z poprzedniej pracy.						
Liczba odpowiedzi typu b (w %)						
Stany Zjednoczone	Kanada	Wielka Brytania	Niemcy	Włochy	Francja	Polska
92	91	71	87	62	57	64

**Tabela 1b**

Który z niżej wymienionych rodzajów pracy bardziej Panu/Pani odpowiada?						
(a) Praca, w której ocenia się efekty wspólnych działań niezależnie od osobistego wkładu.						
(b) Praca, w której ocenia się przede wszystkim indywidualną aktywność i osobiste zasługi.						
Liczba odpowiedzi typu b (w %)						
Stany Zjednoczone	Kanada	Wielka Brytania	Niemcy	Włochy	Francja	Polska
97	96	90	84	69	69	63

**Tabela 1c**

Kiedy lepiej wykonuje Pan/Pani swoją pracę?						
(a) Gdy współpracownicy znają mnie osobiście i akceptują.						
(b) Wystarczy, żeby współpracownicy szanowali moją pracę, nieważna jest ich akceptacja i przyjaźń.						
Liczba odpowiedzi typu a (w %)						
Stany Zjednoczone	Kanada	Wielka Brytania	Niemcy	Włochy	Francja	Polska
18,0	12,5	24,1	27,1	33,6	24,6	64,4

Źródło: rezultaty zagraniczne C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op. cit., s. 58, 219; dane polskie J.T. Hryniewicz, op. cit., s. 41-42.

Postawy menedżerów amerykańskich (Stany Zjednoczone + Kanada) wyraźnie różnią się od postaw menedżerów europejskich – ci drudzy są bardziej kolektywistyczni i w większym stopniu oczekujący prestiżu oraz emocjonalnego poparcia. Postawy menedżerów europejskich z krajów katolickich i protestanckich są wyraźnie zróżnicowane, chociaż różnice te nie są tak duże jak między Europą a Ameryką. Menedżerowie z europejskich krajów protestanckich są mniej kolektywistyczni i mniej afiliacyjni. Postawy polskich kierowników są podobne do postaw kierowników z krajów katolickich, z tym jednak, że polscy kierownicy są bardziej kolektywistyczni niż menedżerowie z dwóch innych krajów katolickich. Natomiast tym, co rzuca się w oczy (zob. tabela 1c), jest drastycznie duże zapotrzebowanie polskich menedżerów na emocjonalne poparcie ze strony współpracowników. Wiadać wyraźnie, że są oni bardzo silnie emocjonalnie uzależnieni od otoczenia. Warto zauważyć, że podobnie odpowiadają na pytanie z tabeli 1c inni kierownicy, właściciele przedsiębiorstw i pozostali pracownicy z naszego kraju. Oznacza to, że emocjonalne uzależnienie od otoczenia dotyczy nie tylko kierowników, ale jest immanentną cechą polskiej kultury organizacyjnej.

Jedną z ważniejszych cech wschodnioeuropejskiej kultury organizacyjnej jest autokratyczny styl kierowania. Wynika to z międzynarodowych badań przeprowadzonych w krajach Europy Wschodniej i Zachodniej. Mianowicie, autokratyczny styl kierowania jest typowy dla polskich oraz czeskich kierowników i wyróżnia ich na tle kierowników ze Stanów Zjednoczonych, Francji, Austrii, Niemiec i Szwajcarii, którzy są w większym stopniu nastawieni na partycypację pracowniczą<sup>26</sup>. Jerzy Mączyński, podsumowując wspomniane wyżej międzynarodowe doświadczenia badawcze, stwierdza, że: „U nas powszechny jest model «idziemy na żywioł i jakoś to będzie» [...] menedżerowie z Polski, Czech, Włoch [...] dają odczuć swoim pracownikom «kto tu rządzi» [...] polscy menedżerowie nie lubią dzielić się władzą [...] koncentrują się na sobie, czemu dają wyraz, urządzając pełne przepychu gabinety i kupując bardzo drogie samochody. [...] Pozostał nam duży dystans, wręcz przepaść, która dzieli władców od ludu. [...] Nie lubimy tych, którzy nas się nie radzą, ale takich, którzy tak postępują, nie szanujemy. [...] U nas na linii przełożony – pracownik pojawia się lęk, a tam, gdzie jest strach, nie będzie kreatywności. [...] Zagraniczni menedżerowie w polskich firmach zachowują się tak, jak tego oczekują pracownicy, czyli są autokra-

<sup>26</sup> Zob. J. Mączyński, *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1998.

tami. [...] Polki są bardziej partycypacyjne niż mężczyźni, mają wyższy wzgląd na podwładnych"<sup>27</sup>.

Analizę wspólnych cech wschodnioeuropejskiej kultury organizacyjnej w kategoriach dziedzictwa wzorów po gospodarce folwarcznej komplikuje fakt przynależności niektórych społeczeństw do bizantyńskiego kręgu kulturowego. W trakcie badań nad więzią społeczną, instytucjami i ich związkiem z samobójstwami Masaryk, a wcześniej Durkheim stwierdzili, że siła więzi społecznej rośnie wraz z przesuwaniem się od protestantyzmu, poprzez katolicyzm, do prawosławia. Specyfiką tego ostatniego jest podporządkowanie strażnika norm moralnych (Kościoła) państwu. Zastanówmy się, na ile kolektywizm prawosławny jest silniejszy na przykład od polskiego. Podstawą strukturalizacji społecznej są w Polsce grupy rodzinno-koleżeńskie, które kształtują orientacje wobec innych grup i instytucji. W efekcie osobnik dąży do tego, aby jego uczestnictwo w organizacji politycznej i ekonomicznej miało taki sam charakter jak w rodzinie: emocjonalne współbrzmienie, kontakty osobiste, prymat lojalności osobistej nad formalną, odrzucenie bezosobowości, matriarchat albo patriarchat wobec podwładnych itp. W latach dziewięćdziesiątych John Mole badał kulturę organizacyjną w Rosji. Oto synteza wniosków z jego badań: „Podstawową jednostką społeczną jest rozszerzona rodzina, powiększona o grono bliskich przyjaciół [...] panują tu oligarchie rodzinne [...] dzieci wybierają zawód uprawiany przez pokolenia ich przodków. Nadal trudno tu zostać dziennikarzem, jeżeli nie jest to zawód któregoś z rodziców, lub dyplomata, o ile nie jest się dzieckiem dyplomaty”<sup>28</sup>. Komunistyczny system gospodarczy w Rosji mógł funkcjonować tylko „w oparciu o nieformalne siatki menedżerów i biurokratów, którzy wymieniali między sobą usługi i towary. [...] Teraz, po załamaniu się bardziej oficjalnych struktur owe rodziny stały się jeszcze ważniejsze”<sup>29</sup>. Z badań nad przedsiębiorstwami prywatnymi, które prowadziłem we Włocławku, wynikało, iż wiele z nich zwiększyło obroty po 1990 roku, aby niedługo po tym zbankrutować. Stało się tak między innymi dlatego, że ich właściciele nie byli w stanie dokonać delegacji i zatrudnić ekspertów w tych sprawach, na których się nie znali. Podobnie jest w Rosji, gdzie „rosyjscy szefowie nie umieją jeszcze przekazywać części władzy swoim podwładnym”<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> A. Borowiec, *Rozmowa z prof. dr. hab. Jerzym Mączyńskim o sposobie sprawowania funkcji przywódczych w różnych krajach*, dodatek do „Gazety Wyborczej” „Gazeta – Praca” 24.03.2003.

<sup>28</sup> J. Mole, op. cit., s. 246.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 251.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 257.

Podobieństwo strukturalizacji społecznej Polski i Rosji jest zatem dość wyraźne. Z drugiej jednak strony w Polsce stowarzyszenia ponadrodzinne mają większe znaczenie niż w Rosji i co za tym idzie, większe są tu też doświadczenia w zakresie bezosobowego uczestnictwa, co oznacza, że formalne wymogi i bezosobowe procedury są bardziej tolerowane i akceptowane. Na podstawie dotychczasowych analiz możemy przyjąć, iż wschodnioeuropejską kulturę organizacyjną wyróżnia relatywnie silniejszy niż na zachodzie Europy kolektywistyczny partykularyzm i personalizizm, co oznacza, że bezosobowe reguły i indywidualne zobowiązania wobec abstrakcyjnych symboli, takich jak np. uczciwość czy prawda, dość często ustępują pierwszeństwa zobowiązaniom osobistym wobec członków własnych grup rodzinno-koleżeńskich. Potwierdzają to wyniki badań realizowanych przez D. Bartkowską-Nowak, która zastosowała technikę trzech pytań projekcyjnych do poznania sposobu rozstrzygnięcia dylematu: czy dać świadectwo prawdzie i narazić na straty przyjaciela, czy postąpić odwrotnie, a następnie porównała wyniki własnych badań z wynikami badań międzynarodowych Trompenaarsa i Hampden-Turnera. Okazało się, że polscy respondenci mniej więcej dwukrotnie rzadziej wybierali opcję wierności prawdzie niż na przykład respondenci w Stanach Zjednoczonych, Szwajcarii, Finlandii, Holandii czy Wielkiej Brytanii. Z kolei wyniki podobne do polskich uzyskano w Rosji, Serbii, Czechach i Bułgarii<sup>31</sup>.

## 5. STAN PSYCHICZNY JAKO EFEKT HISTORII GOSPODARCZEJ I KULTUROWEJ ORAZ JEGO ZWIĄZEK Z ROZWOJEM GOSPODARCZYM

Związek stanu psychicznego z rozwojem gospodarczym jest niezwykle złożony. Pewne jest tylko to, że istnieje. Natomiast nie jest oczywiste, na ile jest skutkiem, a na ile jedną z przyczyn tej bardzo pożądanej kategorii ekonomicznej. Gwoli ścisłości dodać należy, że spodziewamy się tu raczej zależności interakcyjnej niż przyczynowej, co należy rozumieć tak, iż zaspokojenie potrzeb pracowników zwiększa ich komfort psychiczny, a to owocuje bardziej wydajną pracą. Z kolei większa wydajność pracy skutkuje większymi możliwościami inwestowania w humanizowanie pracy, co wpływa na lepszy psychiczny komfort pracy itd. W trakcie swoich działań każdy pracownik wydatkuje energię psychiczną, czyli ponosi określony **koszt pracy**. Pracownik ponoszący duży psychiczny koszt pracy będzie się ograniczał do

<sup>31</sup> D. Bartkowska-Nowak, *Czy urzędy samorządowe potrzebują procedur kadrowych?*, „Samorząd Terytorialny” 2001, nr 7-8, s. 92-93.

tego, co konieczne, czyli do zachowań formalnych, i unikał przejawiania inicjatywy. W codziennych sytuacjach organizacyjnych pracownicy ponoszący duży psychiczny koszt pracy postrzegają rzeczywistość w taki sposób, aby móc uzasadnić swoją bierność. Z badań nad aktywną zawodowo ludnością trzynastu miast polskich oraz z badań przeprowadzonych w czternastu polskich przedsiębiorstwach wynika, że pracownicy różniący się poziomem ponoszonego psychicznego kosztu pracy odmiennie **postrzegają** te same sytuacje organizacyjne. Ci z nich, którzy ponoszą mały koszt psychiczny, są bardziej optymistyczni, bardziej nastawieni na samorealizację intelektualną i bardziej innowacyjni.

Koszt psychiczny wpływa na organizacje gospodarcze podobnie jak koszt finansowy, tyle że w innej sferze. Wysoki poziom psychicznych kosztów pracy w danym przedsiębiorstwie może prowadzić do tak silnej blokady i oporu przeciwko zmianom, że ich wprowadzenie jest niemożliwe bez znacznej wymiany pracowników i kierowników<sup>32</sup>. Związek kosztu psychicznego z rozwojem gospodarczym polega na tym, że **im większy jest koszt psychiczny, tym mniej energii psychicznej może być przeznaczona na pracę i tym mniejsza jest jakość i ilość pracy**. Frustracje i stresy doświadczane przez ludzi są zasadniczym czynnikiem zwiększającym dyskomfort psychiczny. Dyskomfort psychiczny jest zatem równoznaczny z ponoszeniem kosztu psychicznego. Im większy dyskomfort, tym większy koszt psychiczny. Praca jest jedną z wielu dziedzin aktywności życiowej i z tego względu „konkuruje” z innymi rodzajami aktywności o zasoby energii psychicznej. Wynika stąd prosty wniosek, że im większy jest dyskomfort psychiczny doświadczany w różnych sferach życia, tym mniej energii psychicznej może być przeznaczona na pracę, tym niższa jest jej ilość, jakość i innowacyjność.

Jak się to ma do porównań Wschodniej i Zachodniej Europy? W Europie Wschodniej mamy do czynienia z relatywnie silniejszym natężeniem czynników sprzyjających dyskomfortowi psychicznemu i niższym natężeniem czynników sprzyjających dobrostanowi psychicznemu. Z dość drobiazgowych analiz wielu równań regresji, dokonanych przez P. Bohnke, wynika, że najsilniejszą determinantą różnic narodowych wskaźników dobrostanu psychicznego jest bogactwo danego kraju mierzone produktem krajowym brutto na jednego mieszkańca i związany z tym poziom stopy życiowej. Drugim co do ważności czynnikiem jest społeczna integracja, czyli częstość kontaktów z innymi ludźmi, spójność rodzin i dostępność pomocy ze strony innych ludzi w przypadku trudności życiowych. Natomiast trzecim czynni-

<sup>32</sup> Zob. J.T. Hryniewicz, op. cit., s. 64-104.

kiem sprawczym dobrego stanu psychicznego jest stan społeczeństwa, czyli ocena usług publicznych i szans zrealizowania aspiracji i potrzeb przez mieszkańców danego kraju<sup>33</sup>. Spośród tych czynników tylko jeden – integracja społeczna na poziomie rodzinnym – ma w krajach wschodnioeuropejskich relatywnie korzystny przebieg.

Dla oceny stanu psychicznego pracowników i kierowników wschodnioeuropejskich ważne znaczenie mają również opisane wcześniej zjawiska kulturowe. Realizowanie wzorów właściwych gospodarce rynkowej nie ma we wschodnioeuropejskich społeczeństwach spontanicznego charakteru. Wzory te są czymś odmiennym od utrwalonego rdzenia kulturowego. Są one wyuczone i ich stosowanie musi być poprzedzone aktem refleksji. Natomiast taki akt intelektualny dość często jest poprzedzony analizą krytyczną własnego dziedzictwa kulturowego i zachowań współrodaków pielęgnujących swoją tożsamość kulturową i narodową. W tym tkwi trudność przystosowania się takich krajów jak Polska do wyzwań gospodarki globalnej i opartej na wiedzy. Mieszkańcy krajów „przodujących w dziele globalizacji” są w znacznie lepszej sytuacji. Globalizacja opiera się na wzorach kulturowych wytworzonych w tych krajach. Dla ludzi ukształtowanych w owych kulturach dostosowanie się do globalizacji czy gospodarki opartej na wiedzy ma charakter kontynuacji dotychczasowego dziedzictwa kulturowego. Dostosowanie takie ma charakter o wiele bardziej spontaniczny, nie wymaga pogłębionej analizy otoczenia. Łączy się z wydatkowaniem relatywnie mniejszej ilości energii psychicznej i większym komfortem psychicznym. Natomiast w krajach importujących nowe wzory kulturowe zużywa się relatywnie więcej energii psychicznej na ich przyswojenie i nie wystarcza jej na wypracowanie innowacji oraz własnych poważnych propozycji rozwojowych. Założmy, że wskaźnikiem dobrostanu psychicznego jest zadowolenie z różnych aspektów życia. Mieszkańcy Europy Zachodniej są wyraźnie bardziej zadowoleni niż mieszkańcy Europy Wschodniej. Mianowicie, zadowolenie z mieszkania mierzone w skali od 1 do 10 wynosiło: w UE25 – 7,5, w Nowej Unii – 6,7, w Polsce – 6,5, na Litwie – 5,9, na Słowacji – 6,8, w Rumunii – 7,2, w Danii 8,4. Zadowolenie z wykształcenia: w UE25 – 6,9, w Nowej Unii – 6,4. Polska była tu na przedostatniej pozycji z punktacją 6,2, przed Turcją – 4,7. Niezadowolenie ze stanu zdrowia mierzone w procentach: UE25 – 7,0, Cypr – 1, Włochy – 2, Dania, Francja, Grecja po 4, Łotwa, Litwa, Polska – po 19. optymizm co do przyszłości, mierzony podobnie jak

---

<sup>33</sup> P. Bohnke, *First European Quality of Life Survey: Life Satisfaction, Happiness and Sense of Belonging*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2005, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/91/en/1/ef0591en.pdf>, s. 89 i n. [dostęp: 15.06.2013].



w opisywanych tu badaniach, w krajach UE25 deklarowało 64% badanych. W krajach Nowej Unii 63%, natomiast w Danii 93%. Polska, z 68% optymistów, zajmowała tu „dość dobre”, ósme miejsce od końca, wyprzedzając m.in. Francję – 45%, Bułgarię – 49% i Słowację 41%. Jak widać, poziom zadowolenia życiowego Polaków jest nieznacznie niższy od przeciętnego w krajach wschodniej części Europy, natomiast optymizm wobec przyszłości jest nieco większy<sup>34</sup>.

W jednym z sondaży Europejczykom zadano pytanie o to, czy stan zdrowia fizycznego w ciągu ostatnich czterech tygodni był powodem tego, że osiągnęli w pracy lub innej regularnej aktywności mniej, niżby chcieli. Przeciętnie w Europie 54% ludzi nie doświadczyło nigdy czegoś takiego, a 46% tak. W Polsce doświadczyło tego z różną intensywnością 58% respondentów, a 42% nigdy. Najzdrowsi wydają się mieszkańcy Luksemburga i Wielkiej Brytanii, z których aż 65% nigdy nie doświadczyło takiego stanu rzeczy. Spośród krajów UE najmniej odporni są Słowacy – tylko 30% nigdy w ciągu ostatnich czterech tygodni zdrowie nie przeszkadzało w pracy. Zaskakujące jest, że Włochom słabe zdrowie przeszkadza w pracy – tylko 42% deklaruje, iż tak nie jest, identycznie jak w przypadku Węgrów i Polaków. Jednak *per saldo* mieszkańcy krajów Europy Wschodniej nowo przyjętych do UE cechują się wyraźnie większymi problemami zdrowotnymi niż mieszkańcy krajów „starej Unii”<sup>35</sup>. Nie ulega wątpliwości, że świadomość tego, iż zdrowie przeszkadza w osiąganiu zamierzeń, nie może się nie odbić na psychice człowieka. W tych krajach, w których stan zdrowia daje się we znaki ich mieszkańcom, możemy oczekiwać znacznie większego dyskomfortu psychicznego niż tam, gdzie tak nie jest. W cytowanym wcześniej sondażu znalazło się także pytanie o to, czy jakieś **problemy emocjonalne** w ciągu ostatnich czterech tygodni były powodem tego, że osiągnięcia w pracy lub innej regularnej aktywności były mniejsze od oczekiwanych. Odpowiedzi „nigdy” udzieliło 61% mieszkańców UE i np. 77% mieszkańców Luksemburga. Na tym tle mieszkańcom krajów Europy Wschodniej emocje wyraźnie przeszkadzają w pracy. Relatywnie najgorzej jest pod tym względem na Słowacji, gdzie tylko 39% udzieliło odpowiedzi „nigdy”, w Bułgarii – 42% i w Polsce – 43%. Wśród krajów „starej Unii” tylko Włochy i Austria uzyskały wskaźniki podobne do krajów Europy Wschodniej mieszczące się w przedziale 46-49% (Litwa, Estonia, Węgry, Łotwa, Rosja)<sup>36</sup>. Problemy

<sup>34</sup> W. Keck, J. Delhey, WZB, *Subjective Well-Being*, [w:] *Quality of Life in Europe*, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, 2004, s. 63-70, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2004/105/en/1/ef04105en.pdf> [dostęp: 20.06.2013].

<sup>35</sup> Eurobarometer, *Mental Well-being*, Special Eurobarometer, May 2006, s. 14.

<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 20.

emocjonalne takie jak depresja czy niepokój mogą powodować między innymi skrócenie czasu poświęcanego na pracę lub inne czynności życiowe. W skali UE25 przytrafia się to 12% respondentów, ale w Polsce 19% i na Łotwie 20%, natomiast w Irlandii, Austrii, Danii, Wielkiej Brytanii i Czechach 9-10%. Czy niepokój i depresja powodują, że pracę wykonuje się mniej starannie? Odpowiedzi twierdzących średnio w UE jest 14%, w Polsce, Grecji, na Łotwie i Litwie – 22-23%. Podobnie mieszkańcy Europy Wschodniej relatywnie częściej deklarowali, że problemy emocjonalne i zdrowotne mają wpływ na ich aktywność społeczną, tj. spotkania ze znajomymi, krewnymi itp. Tak odpowiadali respondenci ze Słowacji, Litwy, Łotwy i Polski oraz z dwóch krajów „starej Unii”: Włoch i Austrii (od 47 do 56%)<sup>37</sup>. Pytano także o bardziej szczegółowe problemy. I tak na przykład okazało się, że Włosi, Litwini, Polacy i Węgrzy są aż tak schorowani, że mają trudności z przesuwaniem stołu, operowaniem odkurzaczem i noszeniem zakupów – 32-34% odpowiedzi twierdzących<sup>38</sup>. I jak tu nie wierzyć w stereotypy, np. *o dolce far niente*. Jak widać, wyniki badań porównawczych są dość podobne do wyników badań nad kosztem psychicznym w polskich fabrykach. **Im większe są napięcia psychiczne, tym mniejsza ilość i jakość pracy.**

Za takim ujęciem przemawiają wyniki badań nad zadowoleniem z pracy. Jak jednak wiadomo, nie każde zadowolenie z pracy owocuje wysokim poziomem motywacji pracowniczych. Zgodnie z teorią Herzberga czynnikiem sprawczym motywacji do pracy jest taki rodzaj zadowolenia z pracy, który jest następstwem zaspokojenia potrzeb samorealizacyjnych. W jednym z sondaży europejskich zadano między innymi pytania o to, czy praca daje dobre perspektywy rozwoju i awansu, czy kwalifikacje znajdują zastosowanie, czy pracownik ma wpływ na decyzje i czy praca jest dobrze płatna<sup>39</sup>. Uzyskane rezultaty przekształcono w syntetyczną zmienną zadowolenia z pracy. Zmienna ta daje możliwość przewidywania poziomu motywacji do pracy w różnych krajach, a to dlatego, że użyte wskaźniki wykazują silny związek z czynnikami motywacyjnymi wskazanymi przez Herzberga. Intelktualny związek człowieka z pracą sprawia, iż traktuje on ją jak osobiste wyzwanie i jest skłonny zaangażować się w jej dobre wykonanie. Skutkuje to mniejszą koniecznością programowania i nadzorowania pracy, a także większą innowacyjnością pracowników. Różnice w poziomie zadowolenia z pracy w poszczególnych krajach nie są zbyt duże, niemniej poznawczo dość wartościowe. W tym przypadku różnice między „starą” i „nową” Unią są mniej widoczne i „przełamane” podziałem na północ i południe Europy.

<sup>37</sup> Ibidem, s. 25, 27.

<sup>38</sup> Ibidem, s. 5.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 21-22.

Najniższy poziom zadowolenia z pracy notujemy bowiem w krajach Europy Wschodniej oraz we Włoszech, w Grecji, Hiszpanii i Portugalii. Jak widać, są to kraje relatywnie mniej zaawansowane gospodarczo. Ponadto sytuują się one poniżej przeciętnego poziomu wskaźnika innowacyjności obliczonego dla dwudziestu pięciu krajów UE<sup>40</sup>. Oczywiście, nie należy z tego wyprowadzać wniosku, że niski poziom zadowolenia z pracy jest wyłącznym powodem niskiej wydajności pracy i małej innowacyjności. Zgodnie z wcześniejszym ustaleniem jest o wiele bardziej prawdopodobne, iż mamy tu do czynienia ze związkiem interakcyjnym. Trzeba też zaznaczyć, że dla rozwoju gospodarczego nieco ważniejsze są czynniki instytucjonalne i polityka gospodarcza.

Przeźren europejską różnicują dwa rodzaje podziałów: na kręgi kulturowe definiowane religijnie oraz na odmienne kompleksy gospodarcze. Omówiliśmy te różnice w przekrojach: katolicyzm *versus* protestantyzm oraz zachodnioeuropejskość *versus* wschodnioeuropejskość. Współczesne badania porównawcze dowodzą trwałości podziałów religijno-kulturowych. Natomiast wpływ komunizmu na kształtowanie się kultury organizacyjnej był dostrzegalny, ale raczej wtórny wobec tradycji wschodnioeuropejskiego kompleksu gospodarczego. Relatywne zapóźnienie cywilizacyjne oraz niedopasowanie kultury organizacyjnej do wzorów gospodarki rynkowej wiąże się z relatywnie wyższym kosztem psychicznym ponoszonym przez mieszkańców Europy Wschodniej. Europejskie badania nad komfortem psychicznym zrealizowane w krajach UE dowodzą, że stan psychiczny mieszkańców „Nowej Unii” jest wyraźnie gorszy. Wyniki badań nad dyskomfortem psychicznym zostały odniesione do problemów związanych z pracą. Okazało się, że relatywnie duży dyskomfort psychiczny powoduje duże straty energii psychicznej i sprawia, że ilość i jakość pracy poszczególnych pracowników w Europie Wschodniej są niższe.

#### BIBLIOGRAFIA

- Bartkowska-Nowak D., *Czy urzędy samorządowe potrzebują procedur kadrowych?*, „Samorząd Terytorialny” 2001, nr 7-8.  
Benedict R., *Wzory kultury*, przeł. J. Prokopiuk, PWN, Warszawa 1966.  
Bloom H., Calori R., de Woot Ph., *Zarządzanie europejskie*, przeł. M. Jaroński, POLTEXT, Warszawa 1996.

---

<sup>40</sup> A. Olechnicka, *Innowacyjność polskich regionów*, [w:] *Polska regionalna i lokalna w świetle badań EUROREG-u*, red. G. Gorzelanka, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 65.

- Bohnke P., *First European Quality of Life Survey: Life Satisfaction, Happiness and Sense of Belonging*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2005, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/91/en/1/ef0591en.pdf>, s. 89 i n. [dostęp: 15.06.2013].
- Boockmann H., *Zakon Krzyżacki*, przeł. R. Traba, Wydawnictwo MARABUT, Oficyna Wydawnicza VOLUMEN, Gdańsk-Warszawa 2002.
- Borowiec A., *Rozmowa z prof. dr. hab. Jerzym Mączyńskim o sposobie sprawowania funkcji przywódczych w różnych krajach*, dodatek do „Gazety Wyborczej” „Gazeta - Praca” 24.03.2003.
- Bystron S., *Kultura ludowa*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1936.
- Durkheim É., *Le suicide: étude de sociologie*, PUF, Paris 1981.
- Eisenga R., Felling A., Lammers J., *Religious Affiliation, Income Stratification and Political Party Preference in Netherlands 1964 to 1992*, „The Netherlands Journal of Social Sciences” 1994, vol. 30, no. 2.
- Eurobarometer, *Mental Well-being*, Special Eurobarometer, May 2006.
- Geremek B., Piesowicz K., *Ludzie, towary, pieniądze*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1968.
- Greeley A., *Protestant and Catholic: Is the Analogical Imagination Extinct?*, „American Sociological Review” 1989, no. 54(4).
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, przeł. D. Gostyńska, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, przeł. M. Durska, PWE, Warszawa 2000.
- Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Huntington S., *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 1997.
- Keck W., Delhey J., WZB, *Subjective Well-Being*, [w:] *Quality of Life in Europe, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions*, 2004, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2004/105/en/1/ef04105en.pdf> [dostęp: 20.06.2013].
- Kłoczowski J., *Młodsza Europa*, PIW, Warszawa 1998.
- Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1983.
- Konrad G., Szelenyi I., *The Intellectuals on the Road to Class Power*, New York-London 1979.
- Le Goff J., *Kultura średniowiecznej Europy*, przeł. H. Szumańska-Grossowa, Oficyna Wydawnicza VOLUMEN, Dom Księgarsko-Wydawniczy KLON, Warszawa 1994.
- Mączyński J., *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1998.
- Mole J., *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, przeł. M. i T. Ronikier, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
- Morawski W., *Socjologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Olechnicka A., *Innowacyjność polskich regionów*, [w:] *Polska regionalna i lokalna w świetle badań EUROREG-u*, red. G. Gorzelanka, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Parsons T., *The Social System*, Free Press, New York 1951.
- Rutkowski J., *Wież europejska późnego feudalizmu (XVI-XVIII w.)*, wybór i wstęp J. Topolski, PIW, Warszawa 1986.
- Stoner A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1994.
- Tracy D., *Analogical Imagination*, The Crossroad Publishing Company, New York 1982.
- Znaniecki F., *Nauki o kulturze*, PWN, Warszawa 1971.



PRZEMYSŁAW ROTENGRUBER

**WZORY KULTURY GOSPODARCZEJ  
JAKO PRZEDMIOT BADANIA.  
KILKA UWAG PO LEKTURZE STOSUNKÓW PRACY...  
JANUSZA HRYNIEWICZA**

ABSTRACT. Rotengruber Przemysław, *Wzory kultury gospodarczej jako przedmiot badania. Kilka uwag po lekturze Stosunków pracy... Janusza Hryniewicza* [The patterns of economic culture as a subject of study. A few comments after reading Janusz Hryniewicz] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 33-48, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

The patterns of culture is a well known phrase which was used for first time by Ruth Benedict. The successors of this tradition believe that culture – in its essence – is governed by rules of a different kind. Anthropologists, sociologists and representatives of cultural studies, focus attention on patterns of very long duration (long-term historical structures which denote a variety of organized behaviours). One of these researchers is Janusz Hryniewicz. According to Hryniewicz, Polish economic practice is deeply involved in the cultural patterns of a so called manor farm origin. Unfortunately, this statement is inefficiently justified. This assumption is supported by circumstantial evidence (similarities between historical events) instead of the proper structural analysis of historical data. The main purpose of this paper is to scrutinize how patterns of culture (especially patterns of Polish economic culture) arise and which factors determine their stability.

Przemysław Rotengruber, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Kulturoznawstwa, Zakład Etyki Gospodarczej, ul. Szamarzewskiego 89a, 60-568 Poznań, Poland.

**WSTĘP**

Podjęmowane od niepamiętnych czasów próby zapanowania nad gospodarczym żywiołem napotykają powtarzające się przeszkody. Żywioł ów w stopniu ograniczonym poddaje się systematyzacji. Przekonujemy się o tym zwłaszcza wtedy, gdy – stawiając czoła wyzwaniom powszednim – odkrywamy niespójności w systemie wiedzy o mechanizmie reprodukcji mate-

rialnej. Odnosząc rzecz do Ksenofonta i Arystotelesa rozważań dotyczących norm obowiązujących w przestrzeni własnego domostwa (*oikonomos*), wątpliwości wywołują zarówno owe normy, jak i społeczne otoczenie domostwa skłaniające gospodarza do przyjęcia postawy odzwierciedlającej preferowane przez nie reguły postępowania. Warunkiem poprawności wyboru jest – w tej optyce – uwzględnienie konkurencyjnych aksjologii w powszednich realiach reprezentowanych przez określone wzorce kultury. Zależność łączącą projekt zarządczy z wiedzą o kulturze gospodarczej wykorzystuje Janusz Hryniewicz. W książce zatytułowanej *Stosunki pracy w polskich organizacjach*<sup>1</sup> czyni z niej podstawowy schemat wyjaśniający. Prezentację preferowanych modeli motywacyjnych oraz stylów kierowania przedsiębiorstwem poprzedza rekonstrukcją obyczajów gospodarczych, kształtujących się w Polsce od XVI wieku. Hryniewicz – podobnie jak Fons Trompenaars czy Geert Hofstede – stoi na stanowisku, że bez uwzględnienia determinant kulturowych model ekonomiczny pozostaje bezużytecznym narzędziem. Skądinąd trafne, założenie wywołuje tymczasem obawy dotyczące jego wystarczalności. Spośród nich trzy zasługują na szczególną uwagę. Po pierwsze, zadanie utrudnia różnorodność norm i dyrektyw współtworzących obraz kultury, także kultury gospodarczej. Heteronomia, o której mowa, zmusza podmiot poszukujący formuły porządkującej do dokonywania arbitralnych wyborów pomiędzy tym, co esencjalnie ważne, a tym, co ważne akcydentalnie. Obraz całości osiąga spójną całość kosztem pomyłek polegających na błędnym odczytaniu bądź przeakcentowaniu znaczenia wybranych reguł postępowania. Zależności przykuwające uwagę badacza przesłaniają mu to, co kształtuje zachowania społeczne na poziomie głębokim<sup>2</sup>. Drugą przeszkodą są zatory poznawcze wynikające z przynależności użytkownika wzorów kultury do określonej wspólnoty interpretacji. Ta sama norma w przypadku konfliktu interesów dzielącego jej użytkowników może otrzymywać diametralnie różne znaczenie. Gdy przedmiotem badania stają się dyrektywy regulujące zachowanie uczestników sfery publicznej, o powodzeniu przedsięwzięcia decyduje nie tylko ustalenie ich pochodzenia, lecz przede wszystkim znajomość aktorów – tu i teraz – wcielających się w rolę ich kulturowego transmitera<sup>3</sup>. To oni przecież nadają znaczenie owym treściom. Po trzecie, należy przypomnieć, że skonfliktowanych akto-

<sup>1</sup> J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

<sup>2</sup> R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, przeł. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski, PWN, Warszawa 1982, s. 92-150; E. Hankiss, *Putapki społeczne*, przeł. T. Kulisiewicz, Wiedza Powszechna, Warszawa 1986, s. 109-110.

<sup>3</sup> R. Putnam, *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*, TAP, Spring 1993, s. 168.

rów dzieli nie tylko interes. W równym stopniu szkodzą im braki kompetencyjne i zaniechania komunikacyjne. Te przeszkody można likwidować, mówiąc w największym skrócie, angażując się w proces edukacji – zwłaszcza edukacji obywatelskiej – społecznych interlokutorów. Stereotypy, urazy, przesady uchodzące za nieprzewyciężalne mogą tracić na znaczeniu wraz ze zmianą okoliczności. Próżno szukać dziś polityków dekadę temu manifestujących swoją niechęć do Unii Europejskiej. Próżno ich szukać, pomimo że od 2008 roku Unia zmagą się z kryzysem gospodarczym. Miejsce niedawnych obaw zajęły marzenia – uboższych zwłaszcza – społeczności lokalnych, by na ich terenie pojawiali się „poważni inwestorzy zachodni”.

Wymienione ograniczenia mają trwały charakter. Ich pominięcie – choćby nieumyślne – przekłada się na jakość sprawozdania dotyczącego wzorów kultury. Jeśli dodać do tego, że ma ono służyć naprawie rzeczywistości społecznej – względnie korekcie jej wybranych fragmentów – wówczas sprawa wykracza poza ramy akademickie. Mając to na względzie, zamierzam skonfrontować zebrane przesłanki badawcze z koncepcją J. Hryniewicza, odtworzyć związki łączące poprawnie gromadzoną wiedzę sprawozdawczą z projektem stanu pożądanego, wreszcie sformułować konkurencyjne hipotezy dotyczące warunków badania wzorców kultury gospodarczej. Cel wydaje się oczywisty. Rzecz w tym, by ostrożnie przyjmować odpowiedzi na pytanie o to, co nam się przydarza – zwłaszcza odpowiedzi aspirujące do miana wyjaśnień kompleksowych.

## 1. KULTURA JAKO KONGLOMERAT WZORCÓW

Położenie akcentu na historycznie utrwalone wzorce postępowania wiedzie do następującej wątpliwości. Postulatowi badań nad kulturą – powtarzanemu w różnych kontekstach teoretycznych – rzadko towarzyszą wyjaśnienia obejmujące jej cechy definicyjne. Należy podkreślić, że nie chodzi tu o „wariacje na temat kultury” jako zbioru reguł różnej treści i różnego pochodzenia. O użyteczności formuły porządkującej decyduje właściwe uchwycenie związków łączących owo pojęcie z pryncypium społecznej ciągłości oraz mechanizmem społecznej zmiany.

Można ułatwić sobie zadanie, rezygnując z cezury oddzielającej świat kultury od świata społecznego. Ma to jednak swoje konsekwencje. Podobna redukcja skutkuje tym, że kultura zatracą cechy swoiste, czyniące z niej depozyt wartości autonomicznych. Owszem, znikają obawy dotyczące miarodajności wglądu w przedmiot badania. Nie znika natomiast problem. Poza normami stanowionymi przez społeczeństwo uwzględnienia wymagają



wzorze potwierdzające istnienie czegoś, na co nie ma ono bezpośredniego wpływu – niekiedy wzorce, które jego członkowie, działając w refleksyjnym nastawieniu, uznaliby za niezgodne z ich własnym interesem. Gnuśny rzemieślnik, poza czasem i pieniędzmi, traci zaufanie społecznego otoczenia. Handlowiec wytwarzający zależność konfrontacyjną z klientami jest przez nich bojkotowany bądź okradany. Te przykłady można mnożyć. Wynika z nich, że korekta złych obyczajów względnie naprawa społeczeństwa padającego ofiarą własnych przekonań wymagają dostępu do wiedzy o heterogenicznych systemach wartości współtworzących obraz kultury.

Uznanie autonomii świata kultury wobec świata społecznego jest potrzebne. Wprowadza w ustalenia dotyczące społecznej zmiany element nieprzewidywalności będący następstwem wyrwania jednostki z objęć społeczeństwa (przynajmniej w takim stopniu, w jakim jest ona w stanie przeciwstawić społecznej normie inne reguły postępowania). Jednocześnie to rozstrzygnięcie pociąga za sobą trudności. Najpierw na badacza spada obowiązek uzasadnienia tezy o aksjologicznej odrębności świata kultury wobec świata społecznego. Następnie musi on znaleźć sposób badania uwzględniający ustanowioną dystynkcję. Skoro świat kultury rządzi się własnymi prawami, to wgląd w jego treści wymaga albo zastosowania odrębnego narzędzia, albo wykazania, że metody służące objaśnianiu „faktów społecznych” w równym stopniu nadają się do tego, by za ich pomocą wdrażać „procedurę rozumienia” całych formacji dziejowych.

Metodologiczny dylemat, rzec by można, spycha badacza do narożnika. Zanim zacznie on mówić o prawach rządzących rzeczywistością kulturową, musi uczynić wiele, by jego sprawozdanie stało się czymś więcej niż tylko wyrazem jego własnych (subiektywnie pojętych) przekonań. Nie jest jednak bezsilny. Jego punktem zaczepienia, problemem inicjującym badanie, są wydarzenia i procesy, doniosłość których potwierdzają historycy. W ten sposób badacz dociera do konglomeratu treści odtworzonych za pomocą wiedzy o faktach, niekiedy faktach zamierzchłych. Jest o krok dalej. Otrzymuje obraz formacji kulturowej – poprzez wybory powszednie podejmowane przez jej uczestników – potwierdzającej swoje przywiązanie do określonych wartości bądź ideałów. Rzecz w tym, że owe wartości nie komponują się spontanicznie. Nie tworzą poznawczo dostępnych całości<sup>4</sup>. Dlatego poszukiwanie ładu aksjologicznego w projekcie zakładającym ich kompleksowo pojętą hierarchizację jest przedsięwzięciem trudnym, wręcz niemożliwym. W tworzeniu podwalin kultury Zachodu nie mniej doniosłą rolę odegrali

<sup>4</sup> F. Znaniecki, *Pisma filozoficzne*, t. 1, przeł. J. Wocial, PWN, Warszawa 1987, s. 151, 172-183; J. Wocial, *Znanieckiego filozofia wartości*, [w:] F. Znaniecki, op. cit., s. LXXXII.

Sokrates, Abelard czy Ryszard Lwie Serce niż Jezus i Święci Pańscy. Tak to działa!

Badania nad kulturą i jej artefaktami podejmuje Janusz Hryniewicz<sup>5</sup>. Przedmiotem jego zainteresowania są staropolskie wzorce organizacyjne. Hryniewicz wykorzystuje dane gromadzone przez historyków, by za ich pomocą odtworzyć mechanizm rywalizacji i współdziałania gospodarczych interlokutorów. Powstanie Rzeczypospolitej Obojga Narodów (1569 r.) zbiegło się w czasie z rozwojem folwarku rozumianego jako dominujący sposób produkcji, a zarazem formuła integrująca szlachtę ze stanem chłopskim. Hryniewicz twierdzi, że zmiany te miały wysoce dysfunkcyjny charakter. Folwark, w odtworzonym kontekście, był synonimem kultury kolektywistycznej, będącej „[...] na ogół familocentryczną albo klanową i dążącą do ograniczenia aktywności pozarodzinnej na rzecz kultywowania więzi rodzinnej”<sup>6</sup>. Jako wzorzec dobrego życia, utrudniał dostęp do zdobyczy cywilizacyjnych będących pochodną „modelu racjonalności kartezjańskiej”, upowszechnianego w państwach zachodnich. Szacowanie strat – nie tylko strat ekonomicznych – możliwe jest zatem przez porównanie jednego z drugim. Zdaniem Hryniewicza „Ugruntowanie się zasad racjonalnego ustalania celów jako wzoru kulturowego jest równoznaczne z zaistnieniem powszechnego przekonania, że ocena słuszności argumentów opiera się na kilku powszechnie znanych i stosowanych zasadach logicznych. Jeżeli znamy te zasady i wiemy, że inni się do nich stosują, to zachowania innych ludzi stają się przewidywalne nie tylko w wąskim zakresie interesu wspólnego, ale także w odniesieniu do szerszego spektrum rzeczywistości społecznej. [...] Etyczny indywidualizm polega na przyznawaniu pierwszeństwa zobowiązaniom zawartym osobiście nad zobowiązaniami wynikającymi z przynależności grupowej, które nie istniały w momencie zawierania umowy, a które potencjalnie mogą się pojawić. Przeciwnieństwem jest kolektywizm, w którym zobowiązania osobnika wobec grupy dominują nad wszystkim innymi zawartymi przez niego umowami”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Choć owe wzorce Hryniewicz nazywa archetypami, to w odróżnieniu od Junga nadaje im „socjologiczne” znaczenie. „Do zachowań organizacyjnych – wyjaśnia autor *Stosunków pracy...* – wprowadziła je Monika Kostera, używając ich jako jednego z kluczowych pojęć postmodernistycznej metodologii zastosowanej do wyjaśnienia zachowań menedżerów, w której archetyp funkcjonuje jako ‘główna funkcjonalna metafora’ [...] dziedziczona w postaci uogólnionego wzoru zachowań jako synteza wcześniejszych przeżyć”, J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy...*, s. 21; por. J.T. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 141-150.

<sup>6</sup> J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy...*, s. 27.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 27-28.

Za pomocą powyższego rozróżnienia Hryniewicz formułuje problem badawczy. Z jednej strony etyczny indywidualizm przedstawia jako jedną z tych „osobliwości kultury europejskiej”, dzięki którym stworzone zostały „instytucje demokratyczne oraz gospodarka rynkowa”<sup>8</sup>. Z drugiej strony przyczyny niesprawności mechanizmów politycznych i gospodarczych w naszym kręgu kulturowym tłumaczy ograniczeniami wynikającymi z upowszechnienia się kolektywistycznych form współdziałania. Owszem, Hryniewicz nie traci wiary w możliwość poprawy stosunków bieżących. Wyzwanie to jednak odnosi do zatorów obecnych w myśleniu zbiorowym pomimo zmian, jakie przyniosła najpierw gospodarka kapitalistyczna, później czas PRL-u, a na koniec Jesień Ludów 1989 roku. W sensie mentalnym, przekonuje Hryniewicz, wciąż jesteśmy mieszkańcami folwarku. Skojarzenie tej tezy z doświadczeniem powszednim zmusza do pokory. Wiele jest w naszym życiu zbiorowym zaszczości stawiających pod znakiem zapytania deklaracje polityków o budowaniu „drugiej Japonii” bądź o odporności „zielonej wyspy” na skutki kryzysu światowego. W politycznym kontekście folwark jako symbol wydaje się właściwie użyty. Niepokój natomiast budzą jego zastosowania historyczne i kulturowe.

O miarodajności wiedzy o specyfice życia gospodarczego decydować ma sposób jej pozyskiwania. Hryniewicz skupia się na procesach długiego trwania. Ta deklaracja oznacza wybór metody, której celem jest odróżnienie epizodów (na przykład wydarzeń politycznych) od zmian kształtujących bieg dziejów<sup>9</sup>. Wskazany wyróżnik pomaga w eliminowaniu interpretacyjnych dowolności. Uchodzący za jego twórcę, Fernand Braudel wymienia cztery struktury określające kierunek i dynamikę procesów historycznych. Są nimi: środowisko geograficzne, struktura społeczna, struktura ekonomiczna oraz mentalność zbiorowa<sup>10</sup>. Kierując się tym rozróżnieniem, należy przyjąć, że zamierzeniem (głównym) Hryniewicza jest odtworzenie czwartej struktury – wykazanie, iż nawyki mentalne ukształtowane w odległej perspektywie czasowej determinują zachowanie człowieka współczesnego.

Ocena propozycji Hryniewicza obejmuje dwa zadania. Pierwszym z nich jest sprawdzenie, czy reprodukcja wzorców folwarcznych może być uznana za proces długiego trwania. Aby się o tym przekonać, trzeba odtworzyć (najlepiej kwantytatywnie) wzorce prototypowe, a następnie odnaleźć ich odpowiedniki w kolejnych stadiach dziejów. Drugim zadaniem jest weryfi-

<sup>8</sup> Ibidem, s. 23.

<sup>9</sup> W. Wrzosek, *Idea kultury materialnej F. Braudela*, „Kwartalnik Historii Kultury Materialnej” 1994, nr 2, s. 167-172.

<sup>10</sup> F. Braudel, *Gramatyka cywilizacji*, przeł. H. Igalson-Tygielska, Oficyna Naukowa, Warszawa 2006, s. 55.

kacja założenia o użyteczności (prawomocności) zaproponowanego kryterium. Zachowania gospodarcze kształtuje nie tylko to, co trwa długo, lecz także czynniki będące następstwem społecznej zmiany<sup>11</sup>. Możliwy jest wariant, w którym jedno łączy się z drugim. Ewoluuujące wyobrażenia o tym, co było, są wówczas reakcją na – odkrywane w nowych okolicznościach – dysfunkcje społeczne bądź gospodarcze. Wyrażona wątpliwość ma znaczenie. Nie wolno zapominać o tym, że nazbyt restrykcyjna selekcja komponentów kulturowej diagnozy przekłada się na jej jakość.

Zapowiedziane czynności poprzedza niejasność odnośnie do przypisywanego folwarkowi destrukcyjnego wpływu na gospodarkę Rzeczypospolitej Obojga Narodów. W połączeniu z twierdzeniem, iż folwark był dominującym sposobem produkcji – czy przynajmniej dominującym schematem organizacyjnym – ocena ta pozostaje w konflikcie z ustaleniami dotyczącymi sprawności gospodarczej i militarnej tamtego państwa. W największym skrócie, nostalgia Polaków za czasami opisywanymi przez Sienkiewicza nie bierze się znikąd. Podobne kontrowersje wywołuje zestawienie indywidualizmu pochodzenia zachodniego (opartego na kartezjańskiej idei racjonalności) z polskim kolektywizmem, ograniczającym inicjatywę gospodarczą do (metafizycznego) postulatów ochrony więzi grupowych. Indywidualizm, skojarzony przez Hryniewicza z poglądami Kartezjusza, ma równie niewiele wspólnego z historią Francji (do 1789 roku będącą monarchią absolutną), co z jej sytuacją obecną. Francis Fukuyama, przedstawiając Francuzów jako spadkobierców kultury feudalnej, jakkolwiek w sposób niedosłowny, posługuje się argumentem długiego trwania<sup>12</sup>. W przeciwieństwie do nich Polacy w XV i XVI wieku tworzą zręby nowego ustroju politycznego, nazywanego demokracją szlachecką<sup>13</sup>.

Wyrażone obiekty nie powinny przesłaniać – kluczowego w związku z wyborem metody – problemu podobieństw strukturalnych pomiędzy tym, co było, a tym, co jest. Dla porządku należy wyjaśnić, że podobieństwa strukturalne obejmują kontekst społeczny i gospodarczy, w jakim powielane

<sup>11</sup> Spór o treści wypełniające społeczną podświadomość podzielił niegdyś H. Marcusego i E. Fromma. Marcuse zarzucił Frommowi nadmierną dowolność w selekcji przekonań determinujących zachowanie społecznego aktora. Adaptując Freudowski schemat świadomości, skupił się na tym, co w antropologicznym (kulturowym, historycznym) sensie powszechne i trwałe. Tymczasem, oddając sprawiedliwość Frommowi, zapytać trzeba, coż począć z „autoritetami anonimowymi” – wzorcami obecnymi w myśleniu zbiorowym od niedawna, bądź tymi, których kształt ulega zmianom wykluczającym ich opis w kategoriach ciągłości. Wydaje się, że również one zasługują na uwagę badacza zmierzającego do odtworzenia możliwie pełnego obrazu kultury.

<sup>12</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przeł. A. Śliwa, L. Śliwa, PWN, Warszawa 1997, s. 136-151.

<sup>13</sup> S. Grzybowski, *Dzieje Polski i Litwy (1506-1648)*, Świat Książki, Kraków 2000.

zostały wzorce pochodzenia historycznego. Zakłada się tu, iż reprodukcja treści mentalnych dokonywała się pomimo wielości różnic uzasadniających wybór alternatywnych reguł postępowania. Wiele przecież wydarzyło się od czasów Rzeczypospolitej Obojga Narodów. Warte podkreślenia jest to, że zmiany, o których mowa, dokonywały się w obrębie trzech zaborów. Oznaczało to – trwającą ponad wiek – przynależność poszczególnych regionów Polski do odrębnych organizmów politycznych i wspólnot kulturowych. Hipoteza badawcza obejmuje następnie dwudziestolecie międzywojenne, epokę PRL, a wreszcie okres po 1989 roku.

Hryniewicz wykazuje analogię pomiędzy wymienionymi etapami dziejów. Definiując przedmiot badania, skupia się na tym, że: „Folwarczna kultura organizacyjna doprowadziła do utrwalenia dwóch odmiennych typów zachowań pracowników i kierownictwa folwarku. Po stronie właścicieli-kierowników mieliśmy nieskrępowaną władzę i świadomość decyzyjności nieograniczonej przepisami, po stronie chłopów wykształcił się etos wymuszonego lub zinternalizowanego posłuszeństwa w połączeniu z brakiem poczucia odpowiedzialności i zapotrzebowaniem na szczegółowe instrukcje w pracy i opiekę kierownika poza pracą. [...] Wyrazem trwałości tego etosu w środowisku chłopskim były dość częste w XVIII w. negatywne reakcje chłopów na propozycje zniesienia pańszczyzny i poszerzenia gospodarstw chłopskich. [...] Z kolei właściciel folwarku zwiększał swą władzę nad chłopem i zmniejszał wysiłek psychiczny oraz intelektualny towarzyszący kierowaniu. [...] Dość często, w myśl zaleceń ówczesnych podręczników, mieszkańcy dworu poczuli się do odpowiedzialności za stan ducha wsi”<sup>14</sup>.

Cechami charakterystycznymi folwarku, zgodnie z podanym opisem, były zatem: (1) nieskrępowana władza i świadomość decyzyjności właściciela, (2) zinternalizowane posłuszeństwo chłopu połączone z zapotrzebowaniem na szczegółowe instrukcje i opiekę pana oraz (3) poczucie odpowiedzialności mieszkańców dworu za stan ducha wsi. Tezę o trwałości podanego wzorca organizacyjnego Hryniewicz objaśnia za pomocą kilku argumentów. Najpierw zestawia definicję folwarku z obrazem PRL-owskiego przedsiębiorstwa. Użyteczność dokonanego porównania ma potwierdzać to, że „Socjalistyczny zakład pracy, podobnie jak folwark, oddzielał pracownika od państwa. Zakłady nie pełniły co prawda funkcji sądowniczych, ale miały uprawnienia administracji publicznej w sprawach socjalno-bytowych i pełniły istotne funkcje polityczne. [...] W efekcie – socjalistyczne zakłady pracy były bardziej podobne do folwarków niż do typowych przedsiębiorstw kapitalistycznych”<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy...*, s. 33.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 37.

Uzupełniając historyczną diagnozę, Hryniewicz przedstawia współczesnych przedsiębiorców polskich – działających w realiach rynkowych – jako spadkobierców wciąż tych samych wzorców organizacyjnych. Przytacza przykład właściciela firmy zwalniającej pracowników na chybił trafił po to, by w pozostałej części załogi wzbudzić (bądź spotęgować) strach przed utratą pracy. W procesie decyzyjnym nie ma znaczenia ani los zwolnionych ludzi, ani skala zwolnień. Liczy się tylko efekt w postaci nieskrępowanej władzy prezesa-satrapy<sup>16</sup>. Równie dwuznaczne jest stosowane przez Hryniewicza kryterium sprawiedliwości. Oczekiwania wobec zatrudnionych – także te wynikające z umowy o pracę – mają się nijak do gwarancji, jakie daje im jako organizator nominalnie wspólnego przedsięwzięcia gospodarczego.

Opowiedziana historia mówi wiele o mentalności polskich menedżerów. (Mówi o nich wiele, nawet jeśli stanowi wrywkowe ujęcie reguł sterujących życiem gospodarczym w naszym kraju). Podobnie jak charakterystyka PRL-owskiego zakładu pracy, nie daje jednak podstaw ku temu, by kojarzyć ją ze staropolskim folwarkiem. Owszem, pomiędzy wymienionymi perspektywami zachodzą podobieństwa. Niestety, nie są to podobieństwa strukturalne. W przypadku PRL-owskiego zakładu pracy uwzględnienia wymagają determinanty branżowe, polityczne czy prawne ograniczające jego włodarzy w ich poczynaniach. Stwierdzenie, że ówczesne przedsiębiorstwa „nie pełniły funkcji sądowniczych”, zdecydowanie nie wystarcza. Chodzi nie tylko o swobodne dysponowanie pracownikiem, lecz – przede wszystkim – o wolność kierownictwa od ocen zewnętrznych i podążających w ślad za nimi kar. „Szlachcic na zagrodzie równy wojewodzie” – mówi staropolskie przysłowie (pierwsza cecha definicyjna folwarku). Streszcza ono zwłaszcza te przywileje, które nadał szlachcie Zygmunt I Stary w latach 1518 i 1532. W odróżnieniu od właściciela folwarku PRL-owski dyrektor miał się czego obawiać. Do rangi symbolu urasta przypadek Stanisława Wawrzeckiego skazanego na karę śmierci (w 1965 r.) w tzw. „aferze mięsnej”. Nominalnie Wawrzecki został ukarany za przestępstwa gospodarcze. Faktycznie wyrok wydali jego wysoko postawieni współnicy, zamykający w ten sposób usta potencjalnemu denuncjatorowi. Tamta zbrodnia sądowa była możliwa, ponieważ PRL-owska zagroda nie zrównywała „szlachcica” z „wojewodą”.

Podobnie chybiamy celu analogie współczesne. Chybiamy celu, gdyż nie uwzględniamy ogółu cech składających się na folwarczny styl kierowania organizacją gospodarczą. Prezes-satrapa z podanego przykładu nie jest uczestnikiem przedsięwzięcia trwale wiążącego go z tymi, którym daje pra-

<sup>16</sup> Ibidem, s. 39.

cę (druga i trzecia cecha definicyjna folwarku). Nie może nim być, ponieważ przeszkadza mu „świadomość decyzyjności nieograniczonej przepisami”. Jego chłopci – parafrazując Hryniewicza – na pewno nie mieliby nic przeciwko temu, by „znieść pańszczyznę i poszerzyć ich gospodarstwa”. Są ofiarami przemocy niemającej nic wspólnego z „[...] etosem wymuszonego lub zinternalizowanego posłuszeństwa [występującego – dop. P.R.] w połączeniu z brakiem poczucia odpowiedzialności i zapotrzebowaniem na szczegółowe instrukcje w pracy i opiekę kierownika poza pracą [...]”. Zamiast więzi folwarcznych pojawia się u nich myśl o „obrotowych drzwiach”, przez które – w przypadku poprawy sytuacji na rynku pracy – mogliby uciec z miejsca postrzeganego przez nich jako niepewne i nieprzyjazne.

## 2. WZORY KULTURY – INTERPRETACJA, TRWAŁOŚĆ

Zestawienie wspomnień o gospodarczym współdziałaniu z praktykami konfrontacyjnymi powoduje, że badania mentalności folwarcznej zmieniają kierunek. Miejsce definicji obejmującej jej cechy dystynktywne zajmuje pytanie o tożsamość grupową skonfliktowanych aktorów. Rozchodzenie się ich perspektyw poznawczych rodzi obawy dotyczące percepcji, transmisji, a wreszcie znaczenia nadawanego wzorom kultury przez (podzielonych) uczestników życia gospodarczego<sup>17</sup>. Na czoło wybija się niezgodność znaczeń, wcześniej uchodzących za jednorodne bądź bliskoznaczne – niezgodność świadcząca o tym, że dawna wspólnota interpretacji przestała istnieć. Jej członkowie opuścili folwark zdefiniowany jako miejsce integracji różnych stanów społecznych, efekt możliwy do osiągnięcia w wyniku korelacji władzy z subiektywnie pojętą odpowiedzialnością za słabszych. Ujmując rzecz lapidarnie, staropolskie wzorce życia gospodarczego, podobnie jak ascetyczne standardy zarządcze odtworzone przez Maxa Webera w *Etyce protestanckiej...*<sup>18</sup>, wyparte zostały przez zasady wolnego rynku oraz – stanowiącą ich przeciwwagę – Marksowską tezę o przewadze pracy nad kapitałem.

Trudno przecenić wartość wiedzy o społecznej zmianie w badaniu procesów długiego trwania. Bez dostępu do niej nie jest możliwe wyjaśnienie, jak przez sito spraw aktualnych (i zróżnicowanej reakcji na nie) przebiły się wzorce historyczne, za czyją sprawą zachowały swoją trwałość oraz jakie znaczenie nadaje im ich współczesny użytkownik. Pomocne w badaniach dotyczących folwarku wydają się ustalenia dotyczące własności środków

<sup>17</sup> Por. R.K. Merton, op. cit., s. 103-104; R. Putnam, op. cit., s. 168.

<sup>18</sup> M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Aletheia, Warszawa 2011.

produkcji (nie tylko własności ziemi) oraz związków łączących gospodarza z jego społecznym otoczeniem. Hryniewicz nie uchyla się przed odpowiedzią na zadane pytania. Przyczyną, dla której wzorce folwarczne są nadal żywe, była – jego zdaniem – rola, jaką odegrały w podjętej przez intelektualistów (przede wszystkim przez ludzi pióra) krytyce rzeczywistości rynkowej. Hryniewicz objaśnia tę zależność w następujący sposób: „Historyczny transfer stosunków folwarcznych do współczesności był ułatwiony dzięki antykapitalistycznemu nastawieniu kultury literackiej. Dzieła klasyków polskiej literatury, nawet jeśli zawierają jednocześnie opisy fabryki i folwarku, ten drugi zawsze przedstawiają w lepszym świetle, czasami jako raj utracony (np. Wł. Reymont, *Ziemia obiecana*) albo ostoję polskość czy ideał urządzenia stosunków społecznych z panem, który wybacza, i panią domu, która od czasu do czasu czymś chłopów obdarowuje. Kultura folwarczna ukształtowała nie tylko styl kierowania, ale także sposób reagowania na polecenia. Ukształtowała zatem w równym stopniu kierujących co pracowników”<sup>19</sup>.

Jeśli właściwie rozumiem wyrażony pogląd, folwark w narracjach XIX-wiecznych stał się aksjologicznym punktem odniesienia, kryterium oceny tego, co jest. Tyle tylko, że kryterium pseudohistorycznym. Odrzucenie drapieżnego kapitalizmu dokonywało się poprzez jego porównanie ze wspomnieniem świata, w którym cele gospodarcze spontanicznie komponowały się z potrzebami społecznymi (obejmującymi oczekiwania różnych stanów)<sup>20</sup>. Takie postępowanie było wyrazem nostalgii ludzi za „rajem utraconym”. Drugorzędne znaczenie miała wierność faktom, czy choćby ich znajomość. Decydowało przekonanie, iż „sprawy nie toczą się właściwym torem”. Tę zależność objaśnia Marks spierający się z Feuerbachem o społeczne funkcje religii. Marks nie kwestionuje tego, że religia jest przejawem świadomości fałszywej. Nie zgadza się jednak ze swoim adwersarzem redukującym ją do treści podlegających rugowaniu. Owo rugowanie, wyjaśnia Marks, możliwe jest tylko wtedy, gdy jest następstwem kształtowania się świadomości klasowej proletariatu. Warunkiem koniecznym tego procesu jest umiejętność (krytycznej) oceny wydarzeń teraźniejszych przez ich uczestników. Wobec braku kryterium historycznego, możliwego do odtworzenia wyłącznie przez wyemancypowaną klasę społeczną, dobre jest każde inne<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy...*, s. 35.

<sup>20</sup> Por. G. Sroczyński, *Folwark polski*, [http://wyborcza.pl/magazyn/1,137770,15785648,Folwark\\_polski.html](http://wyborcza.pl/magazyn/1,137770,15785648,Folwark_polski.html) [dostęp: 12.04.2014].

<sup>21</sup> K. Marks, *Tezy o Feuerbachu*, przeł. S. Filmus, [w:] K. Marks, F. Engels, *Dzieła*, t. 3, Książka i Wiedza, Warszawa 1961, s. 7-8.



Tropem Marksa podążają socjologowie wiedzy, koncentrujący się na problemie partykularnych uwikłań społecznego aktora (uwikłań kształtujących jego sposób widzenia spraw wspólnych)<sup>22</sup>. Na przykład Peter Berger przypomina o naturalnej, tzn. uzasadnionej interesem grupowym, skłonności intelektualistów do sytuowania się po lewej stronie sceny politycznej<sup>23</sup>. Atrakcyjność lewicowych narracji, w tym autorytet ich wytwórców postrzeganych jako zbiorowy depozytariusz kapitału kulturowego, wyjaśnia, jak wzory postępowania odzwierciedlające w punkcie wyjścia mentalność określonych grup społecznych awansowały do rangi mitu reprezentatywnego dla całej formacji społecznej.

W zaproponowanej optyce miejsce struktur długiego trwania zajmuje różnica, w przypadku depozytariusza wzorów folwarcznych przejawiająca się utratą jego zaufania do organizatorów życia politycznego i gospodarczego. Z podobieństw strukturalnych akcent przeniesiony zostaje na podobieństwa akcydentalne zawierające się we wspomnieniu „czasu szczęsnego”. Nie znajduje potwierdzenia domniemanie, że jesteśmy – wciąż tymi samymi – mieszkańcami folwarku. Coś jednak sprawia, iż nie chcemy się rozstać z wyobrażeniami „dobrego gospodarowania” pochodzenia staropolskiego. Czy owo przywiązanie jest wyrazem mentalnego zapóźnienia Polaków? Obrona tej tezy wymagałaby uwzględnienia zmieniających się okoliczności. Problemem głównym są przeszkody w postaci gospodarczych artefaktów niemających nic wspólnego z folwarkiem. Warto nawiązać do XIX-wiecznej historii polskiego kapitalizmu, w szczególności do dokonań przedsiębiorców-patriotów, między innymi tych pochodzących z Wielkopolski, a na tym nie kończy się lista zdarzeń interpretacyjnie kłopotliwych. To zaś uzasadnia wybór innego wyjaśnienia fenomenu folwarku.

W skorygowanym ujęciu folwark przestaje funkcjonować jako wewnętrzne ograniczenie uczestnika życia gospodarczego. Staje się alegorią stanu pożądanego, (mentalną) przeciwwagą dla dysfunkcji zawierających się w strukturze społecznej i ekonomicznej<sup>24</sup>. Korespondują one z cechami definicyjnymi folwarku podanymi przez Hryniewicza. Po pierwsze, „świadomość decyzyjności” dawnego właściciela folwarku przybiera kształt ma-

<sup>22</sup> P. Bourdieu, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, przeł. A. Sawisz, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2001, s. 162-163; K. Mannheim, *Ideologia i utopia*, przeł. J. Miziński, Wydawnictwo Test, Lublin 1992.

<sup>23</sup> P.L. Berger, *Revolucja kapitalistyczna. Pięćdziesiąt tez o dobrobycie, równości i wolności*, przeł. Z. Simbierowicz, Oficyna Naukowa, Warszawa 1995, s. 130, 132, 134-135, por. s. 317-339.

<sup>24</sup> Drugorzędne znaczenie ma wybór metody umożliwiającej ich interpretację. Hipoteza o istnieniu wzorca kultury w równym stopniu poprzedza, co kończy gromadzenie danych cząstkowych. Kieruje uwagę badacza na to, co warte jego uwagi (jako przedstawiciela określonej dziedziny wiedzy), a zarazem pomaga mu w wyciągnięciu wniosków z tego, co ustalił.

rzenia o bezwzględnej ochronie własności, zwłaszcza domu oraz środków produkcji<sup>25</sup>. Polski przedsiębiorca, od niepamiętnych czasów, doświadcza niepewności dotyczącej tego, co ma. Nie chodzi o samo posiadanie rzeczy, lecz o prawo dysponowania nimi. Zaborowe konfiskaty majątków ziemskich – w pamięci zbiorowej – zadziwiająco dobrze współgrają z reformą rolną (1944 r.) i innymi ustawami antywłasnościowymi przyjętymi we wczesnym PRL-u. Niestety, w tym względzie III RP zrobiła mniej, niż można się było spodziewać. Do rangi symbolu urasta decyzja o przejściu przez państwo składek gromadzonych przez obywateli w otwartych funduszach emerytalnych (2013 r.). Mniejsza o dokonaną naprędce wykładnię ustawy emerytalnej z 1999 roku. Z wyjaśnień złożonych przez Donalda Tuska wynika, że elity władzy (z Jerzym Buzkiem na czele) przez czternaście lat miały społeczeństwo obietnicą bezpieczeństwa środków rzekomo wyprowadzonych poza państwowy obieg<sup>26</sup>. Tak – między innymi – reprodukowany jest wzór kultury nakazujący ostrożność w kontaktach „wywłaszczonych mieszkańców folwarku” z ich politycznym opiekunem.

Po drugie, kulturowym ekwiwalentem „[...] zinternalizowanego posłuszeństwa chłopca połączonego z zapotrzebowaniem na [...] opiekę pana” jest postulat bezpieczeństwa socjalnego i zawodowego niższych warstw społecznych. Nie warto spierać się o jego pochodzenie. Brak zaufania do gospodarczych partnerów wpływa na sposób rozumienia procesów dziejowych. I *vice versa*, owe procesy w oczywisty sposób wyzwalają (względnie pogłębiają) nieufność. W XIX wieku implementacja reguł wolnego rynku napotkała przeszkodę w postaci doświadczenia nędzy opisanego – między innymi – przez literatów. XX-wieczna próba naprawy stosunków społecznych przez państwo socjalistyczne, nie tylko w polskich realiach, zakończyła się buntem robotników. Hryniewicz głosi, że ich aksjologicznym punktem odniesienia był folwark rozumiany jako miejsce, którego ich chłopscy antenaci nie chcieli opuszczać nawet wtedy, gdy byli kuszeni propozycją uwłaszczenia. Wynika z tego, że *quasi*-historyczne kryterium pomagało uważnym obserwatorom życia społecznego rozpoznać (przynajmniej te) pułapki systemowe, w które wpadli.

Po trzecie, „poczucie odpowiedzialności mieszkańców dworu za stan ducha wsi” upodabnia się do zasady integracji realizowanej pod przewod-

<sup>25</sup> Por. H. de Soto, *Tajemnica kapitału. Dlaczego kapitalizm triumfuje na Zachodzie, a zawodzi gdzie indziej*, przeł. S. Czarnik, Fijorr Publishing, Warszawa 2003.

<sup>26</sup> Nie mniej dziwaczna jest sytuacja samych funduszy, na mocy nowych regulacji prawnych padających ofiarą niechętnych im polityków. Czymże innym są ograniczenia dotyczące inwestowania przez OFE w obligacje skarbu państwa albo emitowania reklam, jeśli nie szykanami pozostającymi w wątpliwym związku z zasadą wolności gospodarczej?

nictwem gospodarczych i politycznych liderów. Idea społecznego zbliżenia, podobnie jak postulat bezpieczeństwa socjalnego, pojawia się w dominujących narracjach politycznych naszych czasów. Niestety, to nie przesądza o niczym. Pogarszająca się sytuacja gospodarcza członków Unii Europejskiej zmusiła ich do szukania rezerw w kieszeniach własnych obywateli. Miejsce obietnic państwa socjalnego zajęły uchylecia podobne do tych dokonywanych w Polsce w związku z zamiarem podniesienia wieku emerytalnego czy likwidacji (ewentualnie: ograniczenia wpływów) OFE<sup>27</sup>. „Stan ducha wsi” będący następstwem podobnych poczynań jest łatwy do przewidzenia. Przywództwo pozbawione moralnej sankcji staje się przedmiotem krytyki zwłaszcza tych, którzy nie porzucili nadziei na obecność w ich otoczeniu „odpowiedzialnych mieszkańców dworu”<sup>28</sup>.

W zaproponowanej formule wyjaśniającej miejsce „archetypu folwarcznego” zajmują wzorce postępowania: (1) nakazujące gospodarzowi ostrożność w kontaktach z państwem; (2) antagonizujące stosunki pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą; (3) wzmagające obawy obywatela w odniesieniu do – politycznej i moralnej – wiarygodności innych uczestników sfery publicznej. Gwoli ścisłości należy dodać, że tezę o trwałości odtworzonych struktur powinny uzupełniać badania. Wobec ich braku ograniczę się do wskazania tego, co stanowi ich zdroworozsądkową przesłankę. Mam na myśli dysfunkcje tyleż osłabiające aktywność uczestników życia gospodarczego, co skłaniające ich do oporu uzasadnionego wspomnieniem lepszej (stabilniejszej) przeszłości.

## WNIOSKI

Badania dotyczące wzorców kultury gospodarczej, inspirowane propozycją J. Hryniewicza, wiodą do następujących wniosków. Mentalność fol-

<sup>27</sup> P. Rotengruber, *Nauka wobec kryzysu gospodarczego, nauka wobec kryzysu zaufania*, [w:] *Ekonomiczne i etyczne aspekty kryzysu gospodarczego*, red. R. Kamiński, J. Sójka, PTE, Poznań 2013, s. 161-173.

<sup>28</sup> Podobne stanowisko zajmuje Fukuyama zwracający uwagę na to, że „Niemożność poszerzenia kręgu zaufania poza rodzinę i przyjaciół może mieć korzenie religijne, ale może też być efektem złych rządów. Klarowne rządy prawa tworzą podstawy dla wzajemnego zaufania pomiędzy obcymi sobie ludźmi. Nie wszędzie jednak istnieje takie prawo. Niektórym państwom nie udało się zapewnić skutecznego przestrzegania praw własności ani zagwarantować bezpieczeństwa publicznego, inne okazały się arbitralne i drapieżne w sposobach ściągania podatków i kontrolowania społeczeństwa. W tych warunkach rodzina staje się bezpieczną przystanią, zamkniętą strefą, w której można być względnie pewnym rzetelności innych”, F. Fukuyama, *Wielki Wstrząs*, przeł. H. Komorowska, K. Dobrosz, Politeja, Warszawa 2000, s. 222.

warczna, wbrew ustaleniom tego autora, nie może być uznana za strukturę długiego trwania. Podobieństwa, za pomocą których Hryniewicz uzasadnia swój pogląd, nie są podobieństwami strukturalnymi. Obrazy uznane za reprezentatywne dla polskiej historii gospodarczej różnią się zawartością obejmującą cechy definicyjne folwarku. Dyrektor socjalistycznego zakładu pracy z całą pewnością nie był sobiepanem. Podobnie pracobiorcy, ofiary współczesnego przedsiębiorcy-właściciela, nie widzą w nim kogoś, komu chcieliby powierzyć swój los. Nie ma mowy o reprodukcji tych samych struktur mentalnych. Miarodajne stają się raczej różnice poznawcze potęgujące napięcia pomiędzy zwaśnionymi grupami. Owszem, mentalność folwarczna dzieliła chłopów i mieszkańców dworu. Podziały te jednak niwelowane były – przez obie strony – w imię łączących je interesów (zbieżne były ich cele życiowe).

Tymczasem problem niepodobieństw strukturalnych – w perspektywie badań nad kulturą – nie unieważnia pytań: (1) o bogactwo wzorców kultury, również tych pozbawionych (historycznie potwierdzonej) cechy długiego trwania, (2) o aktualność mitu folwarku oraz (3) o jego związki z innymi determinantami kulturowymi. Bez względu na to, jakim wyobrażeniem folwarku posługiwały się kolejne pokolenia Polaków, zasadne jest domniemanie, że pozostaje on ich aksjologicznym punktem odniesienia, miarą, za pomocą której oceniają to, czego doświadczają. Sformułowana hipoteza koresponduje z cechami definicyjnymi folwarku, takimi jak: wolność pracodawcy, bezpieczeństwo pracobiorcy czy wzór organizacyjny minimalizujący ryzyko konfliktów. Wymienione cechy przełożone na język socjologii wiedzy przybierają kształt przekonań o obecności przeszkód ograniczających pole manewru gospodarczym interlokutorom. Niebagatelne znaczenie ma czas, w jakim posługują się oni (*quasi*-)folwarczną miarą. Przywiązanie do niej może sugerować, iż mamy do czynienia z dysfunkcjami życia publicznego zasadnie aspirującymi do miana struktur długiego trwania. Oznacza to powrót do punktu wyjścia. Aby bowiem przekonać się, czym są owe dysfunkcje, trzeba powtórzyć badanie wzorców kultury gospodarczej.

#### BIBLIOGRAFIA

- Berger P.L., *Revolucja kapitalistyczna. Pięćdziesiąt tez o dobrobycie, równości i wolności*, przeł. Z. Simbierowicz, Oficyna Naukowa, Warszawa 1995.
- Bourdieu P., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, przeł. A. Sawisz, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2001.
- Braudel F., *Gramatyka cywilizacji*, przeł. H. Igalson-Tygielska, Oficyna Naukowa, Warszawa 2006.

- Fukuyama F., *Wielki Wstrząs*, przeł. H. Komorowska, K. Dobrosz, Politeja, Warszawa 2000.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przeł. A. Śliwa, L. Śliwa, PWN, Warszawa 1997.
- Grzybowski S., *Dzieje Polski i Litwy (1506-1648)*, Świat Książki, Kraków 2000.
- Hankiss E., *Pułapki społeczne*, przeł. T. Kulisiewicz, Wiedza Powszechna, Warszawa 1986.
- Hryniewicz J.T., *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Mannheim K., *Ideologia i utopia*, przeł. J. Miziński, Wydawnictwo Test, Lublin 1992.
- Marks K., *Tezy o Feuerbachu*, przeł. S. Filmus, [w:] K. Marks, F. Engels, *Dzieła*, t. 3, Książka i Wiedza, Warszawa 1961.
- Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, przeł. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski, PWN, Warszawa 1982.
- Putnam R., *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*, TAP, Spring 1993.
- Rotengruber P., *Nauka wobec kryzysu gospodarczego, nauka wobec kryzysu zaufania*, [w:] *Ekonomiczne i etyczne aspekty kryzysu gospodarczego*, red. R. Kamiński, J. Sójka, PTE, Poznań 2013.
- de Soto H., *Tajemnica kapitału. Dlaczego kapitalizm triumfuje na Zachodzie, a zawodzi gdzie indziej*, przeł. S. Czarnik, Fijorr Publishing, Warszawa 2003.
- Sroczyński G., *Folwark polski*, [http://wyborcza.pl/magazyn/1,137770,15785648,Folwark\\_polski.html](http://wyborcza.pl/magazyn/1,137770,15785648,Folwark_polski.html) [dostęp: 12.04.2014].
- Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Aletheia, Warszawa 2011.
- Wocial J., *Znanieckiego filozofia wartości*, [w:] F. Znaniński, *Pisma filozoficzne*, t. 1, przeł. J. Wocial, PWN, Warszawa 1987.
- Wrzosek W., *Idea kultury materialnej F. Braudela*, „Kwartalnik Historii Kultury Materialnej” 1994, nr 2.
- Znaniński F., *Pisma filozoficzne*, t. 1, przeł. J. Wocial, PWN, Warszawa 1987.

WIESŁAW BANACH

## REFLEKSJA NAD KONCEPCJĄ FOLWARCZNYCH KORZENI POLSKIEJ KULTURY GOSPODARCZEJ JANUSZA HRYNIEWICZA

ABSTRACT. Banach Wiesław, *Refleksja nad koncepcją folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej Janusza Hryniewicza* [Reflection on Janusz Hryniewicz's concept of Polish economic culture and its manorial-serf antecedents] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 49-65, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

The main aim of the article is to examine Janusz Hryniewicz's concept of Polish economic culture. According to the discussed author, a lot of elements present in contemporary Polish companies and organizations (economic practices) are the result of participation in an East-Central Europe economic and social system based on agriculture. Processes of long duration led to a division of the European space in the 16<sup>th</sup> century: in Western Europe we can see the development of capitalism and its institutions; in East-Central Europe, the rise of a social and economic system based on the manorial-serf economy (called *new serfdom*). Hryniewicz tries to show the link between rules of misconduct in the 16<sup>th</sup> century manor farm and the contemporary attitude to the job of workers and managers alike. The paper is an attempt to show the discussed concept from an anthropological and cultural studies perspective.

Wiesław Banach, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Kulturoznawstwa, Zakład Etyki Gospodarczej, ul. Szamarzewskiego 89a, 60-568 Poznań, Poland.

### WSTĘP

Celem artykułu jest próba refleksji nad rozwijaną przez Janusza Hryniewicza koncepcją folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej. Tytułową koncepcję autor wyłożył głównie w dwóch swoich książkach: *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*<sup>1</sup> oraz *Stosunki pracy w polskich organizacjach*<sup>2</sup>. Omawiając wybrane wątki owej koncepcji, odniosę się

---

<sup>1</sup> J. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.

<sup>2</sup> J. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

również do otwierającego niniejszy tom – oraz dyskusję w nim zawartą – artykułu Janusza Hryniewicza *Historyczne przesłanki kształtowania się polskiej kultury organizacyjnej oraz jej współczesne manifestacje*. Na wstępie należy podkreślić, że koncepcja Hryniewicza ma złożony i wielowątkowy charakter. Czerpie ona bowiem z wielu dziedzin i dyscyplin szeroko pojętych nauk społecznych (socjologii, ekonomii, historii, filozofii, politologii, zarządzania, psychologii, kulturoznawstwa itp.), odwołując się przy tym do wielu pojęć, modeli czy definicji, które powstały i są rozwijane na ich gruncie. W związku z powyższym (a także ze względu na ograniczone ramy niniejszego artykułu) zachodzi konieczność zawężenia przedmiotu refleksji nad omawianą koncepcją. Skoncentruję się zatem na dwóch jej aspektach, które wydają się najbardziej interesujące, a jednocześnie najbardziej inspirujące dla dalszych badań nad materią kultury gospodarczej. Pierwszy aspekt, który będę nazywał kulturoznawczym, dotyczy zagadnień wykształcenia się, upowszechnienia oraz reprodukcji kultury. Rzecz jasna, chodzi tu głównie o polską kulturę gospodarczą, a w szczególności o jej folwarczne korzenie. Natomiast drugi aspekt – roboczo nazywany tu antropologicznym – będzie się skupiał na funkcjonującym w ramach tej kultury człowieku. Zagadnienia jawiące się w tym aspekcie jako zasadnicze dotyczą charakterystyki działającej w folwarcznych warunkach jednostki, motywacji nią kierujących oraz jej kondycji moralnej.

### **1. GENEZA EUROPEJSKIEGO DUALIZMU GOSPODARCZEGO - NARODZINY SYSTEMU FOLWARCZNEGO NA WSCHÓD OD ŁABY**

Zanim zostaną omówione kulturoznawcze i antropologiczne aspekty rozwijanej przez J. Hryniewicza koncepcji folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej, warto wskazać na historyczny moment, który doprowadził do ukształtowania się dominującego w naszej części Europy kompleksu społeczno-gospodarczego. Stanowi to punkt wyjścia do dalszych rozważań Hryniewicza oraz podkreślenie doniosłości procesów historycznych uwzględnianych przez autora w jego koncepcji. Otóż, do XVI wieku rozwój Polski oraz pozostałych krajów Europy położonych na wschód od rzeki Łaby przebiegał w sposób analogiczny to tego, jaki następował w przypadku Europy Zachodniej. Dzięki sukcesywnemu imitowaniu zachodnich rozwiązań instytucjonalnych, prawnych oraz kulturowych wschodnia część naszego kontynentu stała się – jak pisze za Jerzym Kłoczowskim Hryniewicz – „Młodsza Europa”<sup>3</sup>. Ujmując rzecz w pewnym

<sup>3</sup> Por. J. Kłoczowski, *Młodsza Europa. Europa Środkowo-Wschodnia w kręgu cywilizacji chrześcijańskiej średniowiecza*, PIW, Warszawa 2003.

uproszczeniu, stwierdzić można za autorem omawianej koncepcji, że w Europie Wschodniej nie było niczego istotnego, czego wcześniej nie byłoby w Europie Zachodniej (m.in. chrześcijaństwo wraz z łacińską kulturą czy choćby tzw. prawo niemieckie regulujące zasady organizacji samorządów miejskich i lokacji). Sytuacja ta zmieniła się właśnie w wieku XVI, kiedy to w Europie Wschodniej porzucono zachodni model rozwoju. Doszło wówczas do – mającego wpływ praktycznie do dziś – dychotomicznego podziału Europy i ukształtowania się dwóch – opartych na całkowicie odmiennych podstawach – kompleksów społeczno-gospodarczych. Przyjrzyjmy się im pokrótce.

W krajach położonych na zachód od Łaby kontynuowano wdrażanie i systematyczne upowszechnianie rozwiązań społecznych, prawnych i instytucjonalnych, których istnienie stało się fundamentem rodzącej się gospodarki kapitalistycznej. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć: przewidywalne, formalne i abstrakcyjne prawo wraz z rodzącym się wówczas państwem narodowym jako jego gwarantem, prywatną własność, osobistą wolność, wolny handel oraz nieskrępowaną wytwórczość, emancypację i autonomię przedsiębiorstwa, system bankowy itp. Ponadto u progu nowożytności jednym z kluczowych elementów utrwalanego w świecie zachodnim porządku było – zdaniem J. Hryniewicza – odejście od średniowiecznego kolektywizmu. Dla omawianego tu autora decydujące znaczenie miała zmiana zasad, na których opierało się zbiorowe współdziałanie. W warunkach *średniowiecznego totalizmu* „podstawą organizacji społecznej były [...] rody, co sprawiało, że głównym spoiwem społecznym była więź biologiczna. Władza polityczna była spleciona z władzą religijną (moralną) i zarówno porządek społeczny, jak i strategie polityczne legitymizowane były przez odwołanie do religii”<sup>4</sup>. To właśnie indywidualizm etyczny oraz idące z nim w parze: racjonalność analityczna, logika substancjalna, uniwersalizm, bezosobowość i zaufanie, stały się przesądzającymi o sukcesie Zachodu wzorami kulturowymi<sup>5</sup>. Natomiast kraje położone na wschód od wspomnianej rzeki (a zwłaszcza Polska) obrały w XVI wieku odmienną od zachodniej drogę rozwoju. Znalazły się one we wschodnioeuropejskim kompleksie społeczno-gospodarczym, w którym dominującą strukturą stał się folwark. Hryniewicz, pisząc o jego genezie, podkreśla, że wraz ze wzrostem ludności zamieszkującej zachodnioeuropejskie miasta znacząco wzrósł tam popyt na różnego rodzaju płody rolne, a zwłaszcza zboże. Wschodnioeuropejska szlachta – wykorzystując tę gospodarczą koniunkturę oraz swoją dominującą pozycję społeczną i polityczną – stała się głównym jego eksporterem. Dla pragnącej zachować pre-

<sup>4</sup> J. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst...*, s. 76-77.

<sup>5</sup> Por. *ibidem*, s. 103.



stiż oraz dotychczasowy poziom życia szlachty okoliczność ta stanowiła niezwykle silny bodziec do zwiększenia produkcji zboża. We wschodnio-europejskich warunkach społeczno-gospodarczych zwiększenie to w sposób optymalny dokonać się mogło poprzez stworzenie i rozwijanie systemu folwarcznego. W XVI wieku w takim kraju jak Polska posiadanie nastawionego na eksport folwarku stanowiło wręcz gwarancję szybkiego i znaczącego zysku. Należy jednak zaznaczyć, że funkcjonowanie całego systemu folwarcznego oparte było na dość osobliwych zasadach, niewiele mających wspólnego z porządkiem rodzącym się na Zachodzie rynku. „Wschodnio-europejski kompleks gospodarczy cechował się – zdaniem Hryniewicza – specyficznym powiązaniem relacji klasowych i politycznych. Mała rola rynku sprawiała, że ceny były odzwierciedleniem nie kosztów oraz podaży i popytu, lecz raczej mocy politycznej połączonej z monopolem przymusu. Własność środków produkcji miała znaczenie dla tworzenia bogactwa o tyle, o ile towarzyszyła mu równoważna moc polityczna. Stąd wynika w Europie Wschodniej duża rola urzędów, które w warunkach atrofii rynku ustalają parametry gospodarcze, co prowadzi do tego, że uzyskują często znaczący wpływ na dysponowanie środkami produkcji, nie będąc ich formalnymi właścicielami”<sup>6</sup>. Folwark jako kluczowa instytucja opisywanego systemu był co prawda nastawiony na zysk, ale w praktyce pozostawał całkowicie niezależny od rynku pracy. Wzrost siły roboczej następował poprzez zwiększanie obciążeń nakładanych na chłopą, głównie czasu pracy przymusowej (pańszczyzny). Oznaczało to faktyczne poddaństwo chłopów, którzy wraz z członkami swoich rodzin stali się tanią siłą roboczą systemu folwarcznego. Ogólnie rzecz ujmując, opisana powyżej droga rozwoju obrana w XVI wieku przez kraje położone na wschód od Łaby skutkowała ich rezygnacją z zachodnich rozwiązań instytucjonalnych i stopniowym oddalaniem się od poziomu najbardziej rozwiniętych krajów Europy Zachodniej.

Chcąc odnieść się pokrótce do przywoływanej przez Hryniewicza i przedstawionej powyżej tej części omawianej koncepcji, która akcentuje XVI-wieczne rozejście się dróg rozwoju Europy, należy stwierdzić, że generalnie jest ona zbieżna z ustaleniami historyków. Istnieje wśród nich dość zgodny pogląd na temat doniosłości opisywanych przez autora procesów politycznych, społecznych, a przede wszystkim gospodarczych, oraz ich konsekwencji dla przyszłych losów Starego Kontynentu. Ten dwutorowy rozwój skutkujący wykształceniem się zachodnio- i wschodnioeuropejskiego kompleksu społeczno-gospodarczego w literaturze przedmiotu nazywany

<sup>6</sup> Ibidem, s. 143.

jest *dualizmem gospodarczym*<sup>7</sup>. Ponadto należy zauważyć, iż twierdzenie Hryniewicza o prognozie nowożytności (a mówiąc konkretniej, o wieku XVI) jako kresie zainteresowania przez naszą część Europy zachodnim modelem rozwoju może być przyjęte z pewnymi zastrzeżeniami. Dotyczy to zwłaszcza sfery tzw. kultury duchowej. W szlacheckich realiach I Rzeczypospolitej stanowiła ona zapewne dość oryginalny konglomerat wartości, obyczajów, tradycji czy idei. Pamiętajmy jednak, że jeszcze w XVIII wieku polska szlachta zapatrzona była głównie we wzorce zachodnie. Orient funkcjonował wówczas jako coś egzotycznego, zaś materialne bądź ideowe elementy kultury wschodniej „importowane” były za pośrednictwem krajów zachodnich. W związku z tym na przykład Janusz Tazbir w książce *Kultura szlachecka w Polsce. Rozkwit – upadek – relikty* przekonuje, iż w epoce oświecenia „Chiny leżały dla Polaków na Zachodzie”<sup>8</sup>.

Druga uwaga dotycząca zagadnienia genezy folwarku i upowszechnienia się wschodnioeuropejskiego kompleksu społeczno-gospodarczego w omawianej koncepcji Hryniewicza ma charakter metodologiczny. Otóż, autor podkreśla, że pojawienie się i upowszechnienie na wschód od Łaby gospodarki folwarcznej wyjaśnić można w drodze następującego wniosku: „najpierw pojawiają się interesy, czyli korzystne stany rzeczy (np. dla szlachty wschodnioeuropejskiej w XVI wieku korzystny był eksport zboża), potem pojawiają się instytucje relatywnie najlepiej służące tym interesom (np. folwark) i instytucje polityczne podtrzymujące określoną (np. folwarczną) metodę gospodarowania. Na bazie utrwalonych instytucji tworzą się specyficzne wzory zachowań i wartości. **Najpierw gospodarka, potem kultura**”<sup>9</sup>. Ten wymiar analizy europejskich różnicowań kulturowych sam nazywa wymiarem instytucjonalnym. Mówiąc w pewnym uproszczeniu, kultura (w omawianym przypadku jest to kultura folwarczna) jest wtórna

<sup>7</sup> Wspomniany konsensus historyków w sprawie genezy i skutków europejskiego dualizmu gospodarczego nie oznacza oczywiście ich pełnej zgody odnośnie do wielu szczegółowych ustaleń czy twierdzeń. Brak jest tu miejsca na referowanie dyskusji na ten temat, toczony zarówno przez polskich, jak i zagranicznych badaczy. Czytelnikowi zainteresowanemu jej meandrami polecić można choćby zwięzłe napisaną pracę wybitnego polskiego historyka gospodarki, profesora Jerzego Topolskiego, *Przełom gospodarczy w Polsce XVI wieku i jego następstwa*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2000, lub też książkę tego samego autora *Narodziny kapitalizmu w Europie XIV-XVII wieku*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2003. Spośród publikacji zagranicznych badaczy warto wspomnieć o znanej i cennej pozycji Davida Landesa *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 2000, oraz o książce Philipa Longwortha *The Making of Eastern Europe. From Prehistory to Postcommunism*, Palgrave Macmillan 1997.

<sup>8</sup> J. Tazbir, *Kultura szlachecka w Polsce. Rozkwit – upadek – relikty*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978, s. 176.

<sup>9</sup> J. Hryniewicz, *Historyczne przesłanki kształtowania się polskiej kultury organizacyjnej oraz jej współczesne manifestacje* (w niniejszym tomie, s. 12).

wobec funkcjonujących wcześniej instytucji (w tym przypadku jest to folwark) i stanowi ich wytwór. Ten typ wnioskowania miał i nadal ma w szeroko pojętych naukach społecznych wielu zwolenników. Należy podkreślić, że nie są to jedynie badacze mniej bądź bardziej związani z marksizmem, w którym – jak wiemy – *byt określa świadomość*. Podobna świadomość metodologiczna oraz niemal identyczne podejście do kwestii relacji kultury i gospodarki cechuje koncepcje rozwijane choćby przez Jacka Kochanowicza. Ten czołowy polski badacz kultury gospodarczej pisze na omawiany tu temat: „W wielkim uproszczeniu ciąg przyczynowy zdaje się więc tak przedstawiać, że najpierw pojawiły się okoliczności sprzyjające wymianie i handlowi, a następnie ci, którzy się w takiej działalności wyspecjalizowali, codzienną praktyką stopniowo tworzyli sprzyjającą temu kulturę ekonomiczną. Wzmocniona odpowiednio wyartykułowaną ideologiczną legitymizacją, nabierała swoistej autonomii i mocy sprawczej, a cechujące się nią grupy przenosić mogły prokapitalistyczne podstawy na nowe tereny”<sup>10</sup>.

## 2. FOLWARCZNE KORZENIE POLSKIEJ KULTURY GOSPODARCZEJ

Bez wątplenia, najbardziej doniosłym i jednocześnie atrakcyjnym elementem koncepcji Hryniewicza jest argumentacja autora na rzecz tezy, że nasza współczesna rzeczywistość (a zwłaszcza jej patologie) w znacznym stopniu ukształtowana została u progu nowożytności, tj. w wieku XVI na polskim folwarku. W sensie inicjowania dyskusji może ona być zapewne inspirująca zarówno dla profesjonalnych badaczy reprezentujących różne dziedziny nauk społecznych, jak i dla osób zajmujących się lub zainteresowanych życiem społecznym (studenci, dziennikarze, politycy, liderzy opinii itp.)<sup>11</sup>. Z oczywistych względów zagadnienie folwarcznych antecedencji

<sup>10</sup> *Kultura i gospodarka*, red. J. Kochanowicz, M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 28.

<sup>11</sup> W recenzji do jednej z dwóch najważniejszych (przynajmniej z punktu widzenia omawianej koncepcji) książek Hryniewicza Beata Glinka pisze: „W gronie czytelników książki Hryniewicza mogą znaleźć się zarówno naukowcy, jak i studenci czy praktycy biznesu. Książka ta niewątpliwie będzie interesującą lekturą dla wszystkich, których interesuje szerszy kontekst zjawisk gospodarczych. Autor podchodzi do opisywanych zagadnień w sposób interdyscyplinarny, sięgając po koncepcje z zakresu nauk politycznych, socjologii, nauk o zarządzaniu, historii i ekonomii [...]”, *Recenzja książki Janusza T. Hryniewicza „Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego”*, „Problemy Zarządzania” 2006, nr 1, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 208-211.

polskiej kultury gospodarczej może tu być omówione jedynie w pewnym uproszczeniu. Dlatego – jak wspomniałem na wstępie – ukazane ono zostanie w dwóch aspektach: kulturoznawczym i antropologicznym, co umożliwi skoncentrowanie się z jednej strony na kulturze, z drugiej zaś – na działającej w jej ramach jednostce. Zważywszy na złożoność koncepcji Hryniewicza, zabieg ten pozwoli – moim zdaniem – dotrzeć do jej meritum i wyłuszczyć najbardziej istotne elementy.

Przechodząc do kulturoznawczego aspektu koncepcji Hryniewicza, należy podkreślić, że autor podejmuje się szeroko zakrojonych i często bardzo pogłębionych badań wielu istotnych zagadnień związanych z problematyką kultury gospodarczej<sup>12</sup>. Jako socjolog, przywołuje wyniki – prowadzonych przez siebie bądź zapożyczonych od innych – badań, takich jak: ankiety, wywiady czy sondaże. Stara się na ich podstawie uchwycić charakter dominujących we współczesnych polskich organizacjach (przedsiębiorstwach, urzędach, uczelniach, szkołach itp.) stosunków pracy i innych zależności. Dzięki tym narzędziom udaje mu się przedstawić interesujący i wymowny obraz polskiej rzeczywistości początku XXI wieku. Przeprowadzona w ten sposób diagnoza polskiej kultury organizacyjnej stanowi oryginalny wkład autora w dyskusję nad kulturowymi uwarunkowaniami gospodarczego rozwoju naszego kraju.

Jednak tym, co – przynajmniej z kulturoznawczego punktu widzenia – przesądza o naukowej atrakcyjności koncepcji Hryniewicza i może stanowić punkt wyjścia do dalszych szczegółowych badań, jest – moim zdaniem – wykorzystanie do ustaleń historii. Musimy bowiem zdawać sobie sprawę, że aby dotrzeć do folwarcznych korzeni współczesnej rzeczywistości, konieczne jest, jak się wydaje, skoncentrowanie uwagi na historycznym ujęciu badanego problemu. Mówiąc wprost, należy pokazać załączki dzisiejszych patologii czy barier w organizacji pracy i stosunkach panujących na XVI-wiecznym folwarku. Sam autor omawianej koncepcji ma tego pełną świadomość i już w pierwszym zdaniu „Wstępu” kluczowej dla tej problematyki pracy pisze: „Przedmiotem analiz jest próba pokazania, w jaki sposób historia określa współczesny kształt polskiej kultury organizacyjnej”<sup>13</sup>. Jako szczególnie istotna jawi się tu potrzeba zrekonstruowania mechanizmu przekazywania z pokolenia na pokolenie norm stanowiących reguły postępowania, wartości w rozumieniu bodźców do podejmowania określonych działań, czy też

<sup>12</sup> W swoich tekstach Hryniewicz częściej używa określenia „kultura organizacyjna” niż „kultura gospodarcza”. Zaznacza jednak, że – głównie ze względów stylistycznych – terminy te stosuje wymiennie. Taka jest, nawiasem mówiąc, praktyka wielu autorów badających związki występujące pomiędzy kulturą a gospodarką. Zdarza się, że wyodrębniony przedmiot swoich badań określają oni również mianem „kultury ekonomicznej”.

<sup>13</sup> J. Hryniewicz, *Stosunki pracy...*, s. 18.

w końcu schematów poznawczych umożliwiających członkom społeczeństwa bądź uczestnikom kultury właściwą percepcję. W tym sensie mechanizm reprodukcji polega na odtwarzaniu kodów kulturowych zawierających swego rodzaju „pulę informacji”, które są niezbędne jednostce do właściwego funkcjonowania w społeczeństwie lub kulturze. Dla wielu badaczy (również dla piszącego te słowa) właśnie zagadnienie reprodukcji kultury rozumianej jako swoisty „pas transmisyjny” stanowi istotę badań nad kulturą gospodarczą. Ich zdaniem kulturę gospodarczą powinno się badać w sposób diachroniczny, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu historycznego. Co więcej, rozumiana w ten sposób kultura (również kultura gospodarcza) jest wręcz wytworem czy produktem historii<sup>14</sup>. Przyjrzyjmy się zatem, jak na tym tle wygląda kwestia uwzględnienia i rozwiązania problemu reprodukcji wzorów kulturowych w omawianej koncepcji folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej Hryniewicza. Powtórzmy: z kulturoznawczego punktu widzenia ten element omawianej koncepcji jawi się jako jej *clou*.

Janusz Hryniewicz docenia rolę historii, tradycji czy mechanizmów kulturowego utrwalania form zachowań zbiorowych. Przystępując do kulturowej analizy historycznych źródeł polskiej kultury organizacyjnej, wyróżnia on trzy podstawowe sposoby uzyskiwania zgodności zachowań jednostek respektujących dany wzór kulturowy. Przekonuje, że „Kulturowe utrwalanie i upodabnianie się zachowań następuje za pośrednictwem mechanizmu konformizacji. Konformizm jest to ujednoczenie zachowań wokół wzorów kulturowych. Są trzy metody uzyskiwania takiej zgodności: przymus, identyfikacja i internalizacja. Przymus wymusza zachowania na zasadzie unikania kar. Identyfikacja polega na naśladowaniu zachowań osób lub grup, które są dla nas atrakcyjne pod jakimś względem. Internalizacja – najwyższe stadium konformizacji – polega na uwewnętrznieniu wzorów i wartości w taki sposób, że stają się one składnikami osobowości i dążenie do ich realizacji odczuwane jest jako mus”<sup>15</sup>. Ujednoczone za pośrednictwem mechanizmu konformizacji wzory kulturowe (w tym wzory kultury gospodarczej) potrafią przetrwać próbę czasu i często jako nienaruszone ujawniają się w zachowaniach kolejnych pokoleń. Ciągłość ta w ramach kultury narodo-

<sup>14</sup> Por. *Kultura i gospodarka*, op. cit. We wprowadzeniu do tej cennej dla refleksji nad kulturą gospodarczą książki Jacek Kochanowicz przekonuje: „Ponieważ w każdym momencie wszystko to pozostaje rezultatem wcześniejszych stanów rzeczy, to kultura ekonomiczna, we wprowadzonym tu rozumieniu, jest produktem *historii*, a w procesie jej reprodukcji i przemian można się spodziewać silnej *path of dependency*. Sformułowanie to ma charakter kluczowy dla całości przedstawionych w tym tomie rozważań, wymaga wobec tego rozwinięcia i komentarza. Trzeba się mianowicie zastanowić nad społecznymi mechanizmami reprodukcji kultury w wyżej wprowadzonym sensie”, *ibidem*, s. 18.

<sup>15</sup> J. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst...*, s. 191.

wej zapewniana jest dzięki tradycji. To właśnie odwołanie się do tradycji pozwala – zdaniem Hryniewicza – zrozumieć, dlaczego „Wychowanie kolejnych pokoleń na obraz i podobieństwo rodziców sprawia, że czytając opis postaw Polaków sprzed kilkuset lat, stwierdzamy, że są one zaskakująco zbieżne z wynikami współczesnych badań socjologicznych”<sup>16</sup>.

Tym, co przesądza o kulturowej tożsamości i trwałości narodów, krajów czy regionów, jest tradycja. To dzięki niej mamy do czynienia z ograniczoną zmiennością obyczajów, reguł moralności, wartości czy wzorów kulturowych. W sytuacji ciągłości tradycji współczesność jawi się jako oczywista konsekwencja przeszłości. Sprawy komplikują się, gdy następuje zerwanie z ową ciągłością, gdy w wyniku historycznej zawieruchy dochodzi do zniknięcia tradycji. Wówczas – jak przekonuje Hryniewicz – „zbiorowość wraca do postaw i zachowań, wydawałoby się przebrzmiałych i dawno zarzuconych, albo sięga do jakichś precedensów we własnej historii”<sup>17</sup>. Przykładem kraju, którego burzliwe dzieje spowodowały taką sytuację, jest Polska. Upadek państwa, zabory, dwie światowe wojny i zaledwie dwudziestoletni czas niepodległości sprawiły, że w okresie PRL-u nastąpił swego rodzaju renesans kultury folwarcznej i powrót do odtwarzania wielu, mniej lub bardziej uświadomionych, wzorców postępowania ukształtowanych w XVI wieku. Reasumując wątek folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej, można stwierdzić za omawianym autorem, iż współczesny charakter naszej rzeczywistości jest pokłosiem dominującego w czasach realnego socjalizmu modelu społeczno-gospodarczego, który z kolei w znacznej części stanowił imitację systemu folwarcznego<sup>18</sup>. Co gorsze, kultura gospodarcza współczesnej Polski nie w pełni uwolniona została od – zdawałoby się należących już do historii – etatystycznych rozwiązań systemowych i socjalistycznych mo-

<sup>16</sup> Ibidem, s. 195.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> Nie ma tu miejsca na przywoływanie wymienianych przez Hryniewicza analogii między folwarkiem a socjalistycznym zakładem pracy. Warto jednak wskazać te, które dla autora jawią się jako najistotniejsze. Jego zdaniem w obu rządziło nie formalne, abstrakcyjne i przewidywalne prawo, ale raczej obyczaj, przyzwyczajenie i rutyna. Ponadto zarówno w folwarku, jak i w zakładzie socjalistycznym sukces uzależniony był nie od konkurencyjności, lecz od przywilejów. Dzięki szerokim uprawnieniom administracyjnym w sprawach socjalno-bytowych i znacznym kompetencjom politycznym zakłady socjalistyczne, podobnie jak folwarki, odseparowały pracownika od państwa. W socjalizmie partycypacja jednostki w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym realizowana była za pośrednictwem zakładu pracy. W wyniku dominacji tych realiów pojęcie obywatela zostało sprowadzone do pojęcia pracownika. „W Polsce Ludowej nie było poddaństwa, ale istniał przymus pracy, wymiana zaś między socjalistycznymi zakładami pracy miała w znacznym stopniu niepieniężny charakter. Polityka motywacyjna socjalistycznych zakładów pracy była wspomagana przez ich pozaprodukcyjną działalność, polegającą na budowaniu szkół zakładowych, domów kultury, ośrodków zdrowia, przedszkoli, ośrodków wczasowych, bibliotek itp.”, ibidem, s. 231.

deli instytucjonalnych. Zwłaszcza w sferze mentalności Polaków pozostało wiele relikwów wywodzących się z poprzednich epok, które przetrwały w formie archetypów nieefektywnego działania czy „wyuczonej” bierności. Do głównych przyczyn tego stanu rzeczy we współczesnych polskich przedsiębiorstwach zaliczyć trzeba brak przejrzystych reguł, jasnych przepisów czy przewidywalnych procedur. Szeroko pojęty sukces bardzo często zależy tu nie od kompetencji czy zdrowej rywalizacji, ale od przychylności urzędników bądź polityków, arbitralnie przydzielających koncesje, zezwolenia itp. Chętnie praktykowanym i cenionym przez pracowników (zwłaszcza państwowych przedsiębiorstw) rozwiązaniem jest pełnienie przez zakład pracy roli opiekuna społecznego. Nie do rzadkości należą w związku z tym wczasy pracownicze, talony na święta, zniżki, deputaty i inne pracownicze przywileje socjalne.

Warto zaznaczyć, że wskazując na analogie między relacjami panującymi w XVI-wiecznym folwarku a kulturą organizacyjną współczesnych polskich firm, Hryniewicz wpisuje się do pewnego stopnia w ustalenia rodzimych historyków gospodarki<sup>19</sup>. Relacjonująca naukową dyskusję o przyczynach zaco-fania naszej części Europy Anna Sosnowska dokonała swego rodzaju syntezy ich wystąpień. Według niej widoczne do dziś w polskiej gospodarce takie elementy jak niska umiejętność racjonalnej kalkulacji ekonomicznej czy tzw. „gospodarność pańszczyźniana”, cechująca się zatajeniami, oszustwami, wyłudzeniami świadczeń, unikaniem płacenia podatków czy podwójnością dochodów w sferze budżetowej, są między innymi echem ukrywania przez folwarcznych chłopów danych na temat zbiorów, nielegalnego ich zawłaszczania i sprzedaży „na lewo”<sup>20</sup>.

W tym momencie, w dość płynny sposób, przejść można do przybliżenia antropologicznego wymiaru omawianej koncepcji Hryniewicza. Oba wymiary łączą się z sobą, czy raczej stanowią dwie strony tego samego medalu. Rzecz w tym, aby – charakteryzując funkcjonującą w folwarcznym świecie jednostkę oraz jej moralną kondycję – skoncentrować się tym razem nie na systemie (kulturze), ale na człowieku. Otóż, zdaniem tego autora w ramach

---

<sup>19</sup> W odniesieniu do tego zagadnienia nasza literatura historyczna jest bardzo obszerna. Poza wspomnianymi już książkami Jerzego Topolskiego warto polecić książkę Anny Sosnowskiej *Zrozumieć zacofanie. Spory historyków o Europę Wschodnią 1947-1994* (Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2004). Autorka prezentuje w niej dyskusję o przyczynach wschodnioeuropejskiego zaco-fania toczoną w drugiej połowie XX wieku przez czołowych polskich historyków gospodarki. Pomimo że reprezentują oni różne podejścia do omawianej problematyki, to zagadnienie folwarcznych korzeni polskiej gospodarki zajmuje w ich modelach znaczące miejsce.

<sup>20</sup> Por. A. Sosnowska, *Kulturowe ślady folwarku*, [w:] *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, red. J. Szomburg, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008, s. 37-40.

wschodnioeuropejskiego kompleksu społeczno-gospodarczego wykształciły się dwa typy zachowań: z jednej strony właścicieli, czy też kierowników folwarku, z drugiej zaś – jego pracowników. Ci pierwsi cieszyli się nieskrępowaną władzą oraz nieograniczoną żadnymi przepisami pełnią swobód decyzyjnych, które dzięki temu cechowały się zmiennością, nieprzewidywalnością i irracjonalnością. W wyniku różnorodnych przywilejów szlacheckich i innych uregulowań prawnych właściciele folwarków doprowadzili do tego, że chłopci pańszczyźniani w połowie XVI wieku zostali całkowicie wyjęci spod jurysdykcji państwa. Właściciele bądź kierownicy folwarku stali się suwerenami występującymi jednocześnie w rolach menedżera, urzędnika, sędziego oraz opiekuna. Dzięki temu rozciągali swoje zwierzchnictwo nad chłopem również na jego życie poza pracą. Z kolei postawę chłopów cechowało wymuszone lub zinternalizowane posłuszeństwo, pojawiające się zazwyczaj wraz z brakiem poczucia odpowiedzialności za wspólne przedsięwzięcie. Wszystko to w połączeniu z ich niską motywacją oraz brakiem jakiegokolwiek inicjatywy i zaangażowania w sprawy folwarku rodziło potrzebę wydawania przez kierownictwo szczegółowych instrukcji dotyczących pracy. Dopełnieniem obrazu opisanej tu postawy pracowników folwarku była tzw. podwójna etyka, która charakteryzowała się uczciwością jednostki wobec własnej grupy przy jednoczesnym przyzwoleniu na kradzież rzeczy pańskich<sup>21</sup>.

Zdaniem Hryniewicza wykształcone w XVI-wiecznym folwarku postawy przetrwały okres I Rzeczypospolitej, zaborów oraz dwóch światowych wojen przedzielonych dwudziestolecieciem niepodległości. W okresie PRL-u robotnicy, podobnie jak pańszczyźniani chłopci w folwarku, wykazywali daleko posuniętą niechęć do jakichkolwiek zmian i prób reform. Ich postawę charakteryzowała wyuczona bierność, brak inicjatywy i samodzielności. W pracy oczekiwali od kierownictwa konkretnych poleceń, zaś poza nią – zabezpieczenia i socjalnej opieki. Folwarczne zachowania w Polsce Ludowej odnosiły się również do kadry zarządzającej. Jak podkreśla omawiany autor, „Dyrektorzy socjalistycznych zakładów pracy dość często zachowywali się tak, jakby odtwarzali archetyp właściciela folwarku, a pracownicy tak, jakby odtwarzali archetyp parobków i dziewczek służebnych”<sup>22</sup>. Co jednak tutaj istotniejsze, badania przeprowadzone przez Hryniewicza na początku XXI wieku, a przedstawione i omówione w książce *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, jednoznacznie pokazują nie tylko obecność, ale wręcz dominację folwarcznej mentalności we współczesnych polskich przedsiębiorstwach.

<sup>21</sup> Por. J. Hryniewicz, *Stosunki pracy...*, s. 29-35.

<sup>22</sup> J. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst...*, s. 234.



Niemal 80% pracowników z wykształceniem zasadniczym bądź podstawowym oraz 50% z wykształceniem wyższym najbardziej ceni sobie w pracy spokój oraz kierownika, który nie skłania do ujawniania własnych opinii. Innowacje, indywidualne osiągnięcia czy przejawy samodzielnej aktywności cenione są dość nisko. Bywają one akceptowane, czy raczej tolerowane, wyłącznie wtedy, gdy nie naruszają istniejącego *status quo* w postaci nieformalnych hierarchii, prestiżu czy utartych opinii. Autor podkreśla, że spośród „badanych pracowników najbardziej upowszechniony jest model afiliacyjno-obronny, zwany tak od dominujących w nim czynników: pewności pracy, dobrej organizacji, dobrych stosunków ze współpracownikami i kierownikami, szacunku, BHP”<sup>23</sup>. Analogicznie jest w przypadku kadry zarządzającej. Typowego polskiego kierownika cechuje barokowy brak powściągliwości, mała przewidywalność zachowań kierowniczych, dyskrecjonalność, spontaniczna autokracja. Realizuje on autokratyczny model zarządzania, odtwarzając w pracy ciepłe, rodzinne stosunki, w których sam występuje w roli surowego, jedynowładczego, ale kochanego przez podwładnych ojca. Emocjonalność, rozchwianie zachowań i neurotyczne wahania nastroju powodują, iż jego stosunek do pracowników i ocena ich pracy zależą zazwyczaj od czynników pozamerytorycznych<sup>24</sup>.

Chcąc się odnieść do antropologicznego aspektu koncepcji Hryniewicza, należy podkreślić, że ustalenia autora korespondują z wieloma socjologicznymi i politologicznymi pracami, w których prezentowana jest pogłębiona charakterystyka działającej w realiach współczesnej Polski jednostki. Interesujące są zwłaszcza koncepcje nakazujące doszukiwać się źródeł licznych obecnie patologii życia społecznego i gospodarczego w epoce komunizmu. O ile bowiem omawiany autor akcentuje negatywną rolę folwarku dla ukształtowania się polskiej kultury gospodarczej, o tyle główny akcent w wielu innych opracowaniach położony jest właśnie na okres funkcjonowania różnych form gospodarki socjalistycznej i wynikające z jej dominacji

<sup>23</sup> J. Hryniewicz, *Stosunki pracy...*, s. 57.

<sup>24</sup> Warto przywołać w tym miejscu fragment wywiadu przeprowadzonego przez J. Hryniewicza z pracownikiem jednego z urzędów: „Nasz poprzedni szef był bardzo inteligentny, ale niezrównoważony. Działalność biura, podział pracy, zlecenie zadań, ocena tego, co się zrobiło – zależały wyłącznie od nastroju szefa. To, co dzisiaj było bardzo dobre, jutro mogło być bardzo złe. Ci, którzy wcześniej przyszli do pracy, odbierali telefony z pytaniami od pozostałych pracowników, w jakim nastroju jest szef. Stosunek szefa do pracowników zależał od okazywania mu sympatii i aprobaty. Zachowania neutralne [emocjonalnie – przyp. J.H.] narażały na szykany. A jaką rolę odgrywały przepisy i regulaminy? [pytanie – J.H.]. Absolutnie drugorzędna, właściwie w ogóle nie miały znaczenia. Kierownik był z politycznego nadania i był kolegą wyższych kolegów. Jeżeli nawet nie dopuszczał się drastycznych, szkodzących wyższym kolegom czynów, to i tak miał bardzo dużą swobodę działania”, ibidem, s. 111.

patologii w sferze ludzkich zachowań. Godną polecenia i szczególnie tu pomocną pozycją jest napisany przed czterdziestu laty przez Krystynę Daszkiewicz *Traktat o złej robocie*. W celu opisanego patologicznej działalności człowieka w realiach komunizmu, której przejawy widoczne były w rzeczywistości PRL-u niemal na każdym kroku, autorka wprowadza pojęcie *kuglarza*. Otóż, kuglarz to przede wszystkim ktoś, kto *uprawia działalność pozorną*. „Działalność pozorna – przekonuje Daszkiewicz – jest niezwykle charakterystycznym elementem taktyki kuglarza. Bywa przez niego uprawiana **obok** autentycznej, rzeczywistej pracy albo **zamiast** niej”<sup>25</sup>. Autorka z oczywistych względów związanych z ówczesną cenzurą wydawniczą nie mogła pisać *explicite* o pozorności socjalistycznych frazesów, hasła czy sloganów. Jednak w myśl zasady, że *system jest dobry, tylko ludzie źli*, skupia swoją uwagę na postawach jednostki, której osobowym symbolem jest właśnie kuglarz. Pozorność jego postaw, niczym pozorność i bierność pańszczyźnianego chłopca na XVI-wiecznym folwarku, objawia się między innymi w pozornej pracy, pozornej dokumentacji czy pozornej sprawozdawczości. Według Daszkiewicz o społecznej i ekonomicznej pozycji człowieka w peerelowskiej rzeczywistości niejednokrotnie decyduje *nie dobra robota, lecz gadanie o dobrej robocie*. Często dzieje się tak dlatego, że kuglarza charakteryzuje konformizm, karierowiczostwo, obłuda, fałszywy autorytet, oszustwo, manipulacja, kumoterstwo, protekcjonizm, asekurantstwo, kunktorstwo, unikanie odpowiedzialności, oportunizm, interesowność, a przede wszystkim brak nie tylko troski o tzw. dobro wspólne, ale w ogóle jakiegokolwiek nim zainteresowania. Jego pozorowanej działalności towarzyszą zazwyczaj typowe rekwizyty, z których najważniejsze to: alkohol, łapówki, plagiaty, slogany, frazesy, fałszywe hasła, mistyfikacje, premie i nagrody oraz wyjazdy służbowe. Ustalenia autorki odnośnie do patologicznych postaw funkcjonującej w realiach komunizmu jednostki nie były w PRL-u odosobnione. Ich świadomość była powszechna i znajdowała odzwierciedlenie nie tylko w wynikach badań naukowych, ale także w literaturze, filmie czy nawet życiu codziennym – w postaci dowcipów i żartów<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> K. Daszkiewicz, *Traktat o złej robocie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974, s. 29-30.

<sup>26</sup> Jeśli chodzi o ówczesne opracowania naukowe traktujące o patologii życia społecznego i gospodarczego, to warto przywołać choćby artykuł Witolda Jarzębowskiego *Fikcje organizacyjne i działania pozorne*, [w:] *Bariery sprawności organizacji*, red. W. Kieżun, PWE, Warszawa 1978. Spośród przykładów literatury pozanaukowej, w której znaleźć możemy wymowne opisy peerelowskiej rzeczywistości, przywołać możemy fragment jednej z książek Leopolda Tyrmanda: „w komunistycznych biurach zawsze siedzi ogromny tłum ludzi, których jedynym zadaniem jest zaklejenie koperty zaadresowanej uprzednio przez kogoś innego, kto ją otrzymał przez specjalnego posłańca od tego, kto napisał list. Oczywiście, każdy z tych pracowników dostaje pensję niedającą żadnych możliwości wyżycia, [...] przeto osiąga szczy-

Dominujący w minionej epoce typ osobowy, którego symbolem był opisany wyżej kuglarz, nie zniknął wraz z upadkiem komunizmu. Okazało się bowiem, że postkomunistyczne realia – przy całej ich geopolitycznej i ustrojowej odmienności – nie różnią się znacząco od tego, co determinowało ludzkie postawy w komunizmie. Widoczne jest to szczególnie w sferze mentalności, w okresach transformacji – jak powszechnie wiadomo – podlegającej najwolniejszym zmianom. Wielce przydatne dla uchwycenia tej ciągłości jest pojęcie *homo sovieticus*. Wprowadził je pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku rosyjski logik, filozof, pisarz, a przede wszystkim dysydent – Aleksander Zinowiew<sup>27</sup>. W Polsce termin ten upowszechnił się na początku lat dziewięćdziesiątych za sprawą ks. Józefa Tischnera oraz Jerzego Turowicza. Głównie na łamach „Tygodnika Powszechnego” ubolewali oni nad – rozczarowanymi zmianami ustrojowymi – Polakami, którzy dali temu wyraz choćby w wyborach prezydenckich w 1990 roku, odrzucając Tadeusza Mazowieckiego na rzecz Stana Tymińskiego. Wspomniani krakowscy intelektualiści argumentowali wówczas, że *homo sovieticus* to człowiek będący wytworem systemu totalitarnego. W swoim zagubieniu nie potrafi odnaleźć się i przystosować do życia w innym systemie. Pozostaje przy tym jednostką ubezwłasnowolnioną, mentalnie zniewoloną, pozbawioną ducha inicjatywy i umiejętności krytycznego myślenia. Z powodu swojej roszczeniowej postawy i oczekiwań wobec państwa, które ma zadbać o jego los, stanowi on istotną przeszkodę w procesie transformacji i rozwoju kraju<sup>28</sup>. Należy jednak podkreślić, że scharakteryzowane powyżej i upowszechnione w polskiej publicystyce oraz literaturze naukowej rozumienie pojęcia *homo sovieticus* jest nieco inne od tego, które miał na myśli jego twórca. Zdaniem Zinowiewa bowiem *homo sovieticus*, czy jak mawiał skrótowo – *homosos*, „nie oznacza degradacji. Przeciwnie, jest on najwyższym produktem cywilizacji. Jest nadczłowiekiem. Uniwersalnym. Jeżeli to konieczne, zdolny jest do wszelkiego świństwa. A jeżeli to możliwe, zdolny jest do każdej cnoty [...]. Nie ma tajemnic, których by nie wyjaśnił. Nie ma problemów, których by nie rozwiązał. Jest naiwny i prosty. Jest pusty. Jest wszechwiedny i wszechobecny. Jest przepełniony mądrością. Jest częsteczką wszechświata noszącego w sobie

---

ty artysty w obojętności wobec swej pracy i wykonuje ją z podziwu godną niedbałością, toteż gdy rzeczony list, w drodze z jednego biurka na drugie, spada na podłogę, nikt nigdy nie schyli się, żeby go podnieść. To powoduje konieczność zatrudnienia nowych sił roboczych, których zadaniem będzie podnoszenie spadłych na podłogę listów i ewentualne [...] przekazywanie ich dalej [...]”, L. Tyrmand, *Cywilizacja komunizmu*, Wydawnictwo MG, Warszawa 2013, s. 35.

<sup>27</sup> A. Zinowiew, *Homo sovieticus*, przeł. S. Deja, Horyzont, Warszawa 1987.

<sup>28</sup> Najbardziej reprezentatywny dla tego sposobu postrzegania *homo sovieticus* wydaje się artykuł Jerzego Turowicza *Pamięć i rodowód* („Tygodnik Powszechny” 1993, nr 45).

cały wszechświat. Jest gotów na wszystko i do wszystkiego. Jest nawet gotów na lepsze. Oczekuje na lepsze, choć w nie nie wierzy. Ma nadzieję na gorsze. Jest Niczym, czyli Wszystkim. Jest Bogiem udającym Diabła. Jest Diabłem udającym Boga. Tkwi w każdym człowieku”<sup>29</sup>. W rozumieniu przywołanego autora *homo sovieticus* jawi się jako człowiek pozbawiony odniesień do jakichkolwiek wyższych wartości. To cynik, dbający wyłącznie o swój własny – egoistycznie pojęty – interes, który do perfekcji opanował moralną retorykę stosowaną do usprawiedliwiania swoich niemoralnych postępów. Jak zauważa Zinowiew, *homo sovieticus* to człowiek psychologicznie, intelektualnie i moralnie elastyczny, giętki i adaptacyjny. Dobro wspólne w ogóle dla niego nie istnieje. Sprawami publicznymi zajmuje się wyłącznie wtedy, gdy może z tego wynikać jakaś konkretna korzyść dla niego. To antropologiczny typ pozbawiony cech republikańskich (*res publica* w znaczeniu rzeczy publicznej, czyli dobra wspólnego), który jest całkowicie nieprzydatny dla budowy społeczeństwa obywatelskiego. W tym rozumieniu *homo sovieticus* – jako kwintesencja człowieka sowieckiego, ale także swoista mutacja prymitywnej moralności drobnomieszczańskiej – wydaje się wpisywać w obraz pańszczyźnianego chłopca naszkicowany przez Hryniewicza. Konsekwencje wynikające z jego patologicznych postaw okazują się zadziwiająco podobne do tych, które przed wiekami występowały w folwarku. Doskwierający współcześnie polskiemu życiu publicznemu brak dbałości, czy nawet zainteresowania dobrem wspólnym, zatracone instynkty wspólnotowe, wszechobecna interesowność, relatywizm etyczny czy konsumpcjonizm to tylko nieliczne tego przykłady.

Dokonując próby podsumowania czy ogólniejszego odniesienia się do rozwijanej przez Janusza Hryniewicza koncepcji folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej, należy podkreślić jej wielowątkowość i wielowymiarowość. Dzięki temu stać się ona może inspiracją dla dalszych badań nad wzorami kultury gospodarczej prowadzonych przez specjalistów z wielu dziedzin szeroko pojętych nauk społecznych. Koncepcja Hryniewicza stanowi część większej całości: modnych, szczególnie w dwóch ostatnich dziesięcioleciach, badań nad kulturą gospodarczą czy według określenia Petera Bergera – *kulturoznawstwa gospodarczego*. Badania te, jak wiemy, obar-

<sup>29</sup> A. Zinowiew, *Homo sovieticus*, s. 168-169. Czytelnikowi zainteresowanemu różnymi sposobami rozumienia pojęcia *homo sovieticus* warto polecić artykuł Elizy Kani *Homo sovieticus – „jednowymiarowy klient komunizmu”, czy „fenomen o wielu twarzach”?* („Przegląd Politologiczny” 2012, nr 3, s. 157-170. Co ciekawe, sam Hryniewicz pojęcie *homo sovieticus* rozumie raczej w takim duchu jak autorzy „Tygodnika Powszechnego”. Według niego jest to koncepcja mówiąca „o tym, że ludzie dobrze przystosowani do instytucji komunistycznych po zmianie ustroju nie mogą się pozbyć starych postaw i przystosować się do nowych warunków”, J. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst...*, s. 199.

zione są swego rodzaju „wadami wrodzonymi”, spośród których najważniejsze to: brak spójnej metodologii, trudności definicyjne, nieokreśloność i wieloznaczność. Nie może to dziwić, jeśli uświadomimy sobie, że stanowiące przedmiot badań czynniki kulturowe (takie jak: mentalność, zaufanie, optymizm, entuzjazm, apatia, frustracje, resentymenty, lojalność, solidarność, morale itp.) należą do tzw. „miękkich czynników”, cechujących się niską empiryczną uchwytnością oraz problemami z operacjonalizacją. Stanowią one – jak utrzymuje Piotr Sztompka – imponderabilia kulturowe.

W związku z powyższym, jeżeli nawet podajemy w wątpliwość niektóre spostrzeżenia czy twierdzenia Hryniewicza, lub też nieco inaczej rozkładamy akcenty w niektórych kwestiach, to generalnie rzecz ujmując, zgodzić się musimy z wymową omawianej koncepcji. Z kulturoznawczego i antropologicznego punktu widzenia szczególnie interesująca wydaje się ta jej część, która odsłania mechanizmy wytwarzania, upowszechniania i – co szczególnie ważne – przekazywania z pokolenia na pokolenie norm, wartości czy schematów poznawczych. Przekonują wnioski Hryniewicza, zgodnie z którymi ukształtowane przed wiekami postawy czy schematy myślowe oraz wynikające z nich patologie i problemy pozostają „odporne” na próby wszelkich zmian czy reform. Zerwanie z wykształconymi w ramach XVI-wiecznego folwarku rozwiązaniami instytucjonalnymi oraz złymi praktykami nie jest sprawą tak łatwą, jak można by sądzić. Szczególne trudności w tym względzie dotyczą sfery mentalnej. To w niej bowiem mieszczą się uświadomione bądź nieuświadomione przekonania, normy, wartości, przyjęte powszechnie zasady postępowania, wykształcone przez wieki wzorce i modele współdziałania. Rozpowszechniony w naszej współczesnej rzeczywistości typ osobowy, który Tatiana Zaslawska – rosyjska badaczka postsowieckiej mentalności – zwykła określać mianem *cwany niewolnik* (лукавыі раб), jest tego namacalnym dowodem. Człowiek taki prowadzi z władzą – obojętnie, czy jest to władza folwarku, PGR-u, socjalistycznego zakładu pracy czy też władza państwowa – swego rodzaju grę: zyskać jak najwięcej korzyści dla siebie, ponosząc przy tym jak najmniejsze koszty. Dla jednostek wychowanych w warunkach braku suwerenności często jedynym skutecznym sposobem skutecznego funkcjonowania pozostaje właśnie przyjęcie postawy cwaniackiej.

#### BIBLIOGRAFIA

- Daszkiewicz K., *Traktat o złej robocie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974.  
Glinka B., *Recenzja książki Janusza T. Hryniewicza „Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego”*, „Problemy Zarządzania” 2006, nr 1, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

- Hryniewicz J., *Historyczne przesłanki kształtowania się polskiej kultury organizacyjnej oraz jej współczesne manifestacje w postawach i doznaniach psychicznych*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2014, t. 38.
- Hryniewicz J., *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Hryniewicz J., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Jarzębowski W., *Fikcje organizacyjne i działania pozorne*, [w:] *Bariery sprawności organizacji*, red. W. Kieżun, PWE, Warszawa 1978.
- Kania E., *Homo sovieticus – „jednowymiarowy klient komunizmu”, czy „fenomen o wielu twarzach”?*, „Przegląd Politologiczny” 2012, nr 3.
- Kłoczowski J., *Młodsza Europa. Europa Środkowo-Wschodnia w kręgu cywilizacji chrześcijańskiej średniowiecza*, PIW, Warszawa 2003.
- Kultura i gospodarka*, red. J. Kochanowicz, M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
- Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Longworth P., *The Making of Eastern Europe. From Prehistory to Postcommunism*, Palgrave Macmillan 1997.
- Sosnowska A., *Kulturowe ślady folwarku*, [w:] *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, red. J. Szomburg, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.
- Sosnowska A., *Zrozumieć zacofanie. Spory historyków o Europę Wschodnią 1947-1994*, Wydawnictwa TRIO, Warszawa 2004.
- Tazbir J., *Kultura szlachecka w Polsce. Rozkwit – upadek – relikty*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978.
- Topolski J., *Narodziny kapitalizmu w Europie XIV-XVII wieku*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2003.
- Topolski J., *Przełom gospodarczy w Polsce XVI wieku i jego następstwa*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2000.
- Turowicz J., *Pamięć i rodowód*, „Tygodnik Powszechny” 1993, nr 45.
- Tyrmand L., *Cywilizacja komunizmu*, Wydawnictwo MG, Warszawa 2013.
- Zinowiew A., *Homo sovieticus*, przeł. S. Deja, Horyzont, Warszawa 1987.



ANIELA DYLUŚ

## WYZNANIOWE ZRÓŻNICOWANIE KULTURY GOSPODARCZEJ. O IDEOLOGICZNYM NADUŻYCIU ZNANEJ TEZY

ABSTRACT. Dylus Aniela, *Wyznaniowe zróżnicowanie kultury gospodarczej. O ideologicznym nadużyciu znanej tezy* [Religion and the differentiation of economic culture forms. On the ideological abuse of the well-known thesis] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 67-80, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

More than one hundred years ago, Max Weber argued that the Protestant religion, particularly the religious ideas of Calvinism and the Puritan ethic, played a positive role in creating the capitalistic spirit. The article hereby attempts to show that this thesis (the Protestant Ethic Thesis) gradually evolved into different stereotypes. It also appeared to be especially prone to some ideological abuse. The description of these stereotypes and different forms of abuse has been preceded with attempts to answer some questions such as: Is the cultural context of economic life really differentiated with regard to religious ideas? Is Max Weber's thesis timeless? In fact, the results of various kinds of research allow to falsify the thesis given above. It is the real religious faith as such and not its content that is economically significant. However, there are some cultural differences between Catholics and Protestants that are determined by their religious faith. These differences concern rather e.g. their different focus on the value hierarchy or significance attached to satisfying needs.

Aniela Dylus, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Katedra Etyki Gospodarczej i Polityki Gospodarczej, Instytut Politologii, ul. Wóycickiego 1/3, budynek 23, 01-938 Warszawa, Poland.

### WSTĘP

Przed ponad stu laty Max Weber sformułował tezy, które okazały się niezwykle płodne w naukach społecznych. W nawiązaniu do słynnego dzieła *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*<sup>1</sup> kolejne pokolenia socjologów, ekonomistów i etyków próbują weryfikować lub falsyfikować jego tezy: o fundamentalnym znaczeniu chrześcijańskiego zaplecza kulturowego dla budowy libe-

---

<sup>1</sup> Por. M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, przeł. J. Miziński, Wydawnictwo Test, Lublin 1994 (pierwsze wydanie oryginału – 1905).



ralnych instytucji gospodarczych oraz o pozytywnym wpływie protestantyzmu, a zwłaszcza teologii kalwińskiej i etyki purytańskiej, na kształtowanie ducha kapitalizmu. Mimo postępującej sekularyzacji naznaczonego chrześcijaństwem zachodniego kręgu kulturowego sprawa wyznaniowego zróżnicowania kultury gospodarczej ciągle budzi kontrowersje. Jej przedmiotem jest przede wszystkim pytanie, czy protestantyzm i katolicyzm rzeczywiście są głównymi czynnikami przesądzającymi o zasadniczej odmienności wzorów kulturowych oraz stylów i efektów gospodarowania. Znaczenie prawosławia pozostaje przy tym nieco na uboczu teoretycznych kontrowersji, choć samo w sobie mogłoby stanowić interesujące pole badawcze.

Sprawa jest godna namysłu, gdyż odpowiedź na pytanie o występowanie w przeszłości i przetrwanie do obecnych czasów owego zróżnicowania wcale nie jest jednoznaczna. Nawet jeśli okaże się, że trudno zaprzeczyć występowaniu uwarunkowanych wyznaniowo różnic kulturowych, to w ramach refleksji wokół *wzorów kultury gospodarczej* interesujące wydaje się ustalenie ich charakteru i tego, czy rzeczywiście są one relewantne w perspektywie rozwoju ekonomicznego. Tym bardziej że podejmując ogólną refleksję „nad polskimi sposobami myślenia o gospodarce, pracy i zarządzaniu”, mamy przecież świadomość, iż „katolicka Polska” jest niemal jednolita wyznaniowo. Wspomniane wyżej tezy Maxa Webera – choć naukowo bardzo płodne – stopniowo obrastały różnymi stereotypami, a co gorsza – okazały się niezwykle podatne na ideologiczne nadużycia. Biorąc to pod uwagę, proponuję, aby w niniejszym tekście skoncentrować się właśnie na tych stereotypach i nadużyciach.

## 1. ZRÓŻNICOWANIE KONFESYJNE GOSPODARCZEGO KONTEKSTU KULTUROWEGO

Przywołując tezę Maxa Webera o wpływie protestantyzmu na rozwój kapitalizmu, warto na początku zaznaczyć, że wypowiedział się on o występowaniu owej zależności u samych początków kształtowania się tego systemu ekonomicznego<sup>2</sup>. Zapewne dla pierwotnej akumulacji kapitału kalwińska doktryna predestynacji mobilizująca do maksymalnego wysiłku dla osiągnięcia ziemskiego sukcesu oraz purytańskie cnoty i asceza rzeczywiście nie były bez znaczenia<sup>3</sup>. Dla niektórych badaczy „pozostaje faktem, że po-

<sup>2</sup> Pisałam o tym wcześniej, por. A. Dylus, *Etyka katolicka a duch kapitalizmu*, [w:] *Religia – tożsamość – Europa*, red. P. Mazurkiewicz, S. Sowiński, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 2005, s. 148-160.

<sup>3</sup> Chociaż nawet wokół historycznej weryfikowalności Weberowskiej tezy od dawna toczy się spór. Kwitnące gospodarczo (w XV w.) włoskie miasta, choć pozbawione protestanckiego

czątki kapitalizmu szły w parze z przesunięciem się centrum rozwoju z krajów katolickich do ewangelickich<sup>4</sup>. Tymczasem dla wielu uczniów niemieckiego socjologa, a przede wszystkim w obiegowym rozumieniu, omawiana tu teza ma znaczenie ponadczasowe, a w każdym razie doskonale tłumaczy również współczesne dysproporcje rozwoju gospodarczego i poziomu życia<sup>5</sup>. Czy rzeczywiście?

Okazuje się, że jednoznaczna odpowiedź na to pytanie wcale nie jest prosta. Janusz Hryniewicz, powołując się na badania przeprowadzone w latach 1981-1986 w trzydziestu krajach, a dotyczące różnic kulturowych między katolikami i protestantami<sup>6</sup>, przyznaje, że ich rezultatem było „niepotwierdzenie się hipotezy zaczerpniętej od Maxa Webera, a dotyczącej różnic w zakresie etyki pracy i aspiracji związanych z kształceniem. [...] Potwierdziły się natomiast oczekiwania dotyczące różnych sposobów postrzegania instytucji społecznych”. Jednocześnie w innym miejscu swego tekstu, poniekąd zaprzeczając samemu sobie, pisze: „Już Max Weber zauważył różnice osiągnięć gospodarczych obu tych kręgów kulturowych<sup>7</sup>. Są one nadal dość wyraźne”. Wbrew przywoływanym wcześniej badaniom, wspomina też o „relatywnym katolickim antyintelektualizmie”<sup>8</sup>.

Twierdzenie o „nadal dość wyraźnym” konfesyjnym zróżnicowaniu osiągnięć gospodarczych obu kręgów kulturowych można próbować weryfikować statystycznie. Od dawna podejmuje się takie próby<sup>9</sup>. W jednej z nich odwołano się do opublikowanej w 2009 roku listy krajów uporządkowanych według osiągniętego (w 2007 r.) poziomu indeksu rozwoju ludz-

---

zapleczka kulturowego, uznaje się przecież za kolebkę kapitalizmu. Podobnie w Szwajcarii i Holandii załączki kapitalizmu były obecne na długo przed rozprzestrzenieniem się kalwinizmu. Zainteresowanych tym sporem można odesłać do bogatej literatury na ten temat, np.: G. Marshall, *In Search of Capitalism*, Columbia University Press, New York 1982; K. Samuelsson, *Protestantyzm a kapitalizm. Krytyka teorii Maxa Webera*, przeł. J. Grossfeld, „Znak” 1984, nr 356, s. 897-917; M. Ossowska, *Moralność mieszczańska*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1985; A. Macfarlane, *The Culture of Capitalism*, Basil Blackwell, Oxford 1987; *Kultura przedsiębiorczości*, red. B. Berger, przeł. K. Frieske, Oficyna Literatów „Rój” Warszawa 1994.

<sup>4</sup> L. Jasiński, *Ekonomia i etyka*, WAM, Kraków 2012, s. 265.

<sup>5</sup> Sądzę, że przypisanie tezie Maxa Webera znaczenia ponadczasowego jest jednym ze stereotypów narosłych wokół niej. Będzie o tym mowa w dalszej części tego tekstu.

<sup>6</sup> Hryniewicz powołuje się na: A. Greeley, *Protestant and Catholic: Is the Analogical Imagination Extinct?*, „American Sociological Review” 1989, no. 54(4).

<sup>7</sup> Chodzi tu o kulturę mieszczańską i protestancką oraz szlachecką i katolicką.

<sup>8</sup> J.T. Hryniewicz, *Historyczne przesłanki kształtowania się polskiej kultury organizacyjnej oraz jej współczesne manifestacje w postawach i doznaniach psychicznych* (w niniejszym tomie, s. 13-15).

<sup>9</sup> Omawiając dalej dwie z nich (w których porównuje się siłę ekonomiczną nie tylko krajów katolickich i protestanckich, ale też prawosławnych, islamskich oraz tych, w których dominują religie dalekowschodnie), odwołuję się do: L. Jasiński, op. cit., s. 255-257.

kiego HDI<sup>10</sup>. Przy uwzględnieniu 75 państw z górnej części listy okazało się, że średni poziom indeksu dla krajów katolickich wynosił 0,901, zaś dla krajów protestanckich – 0,921. Trudno uznać, że ta nieznaczna różnica poziomu indeksu jest mocnym argumentem na rzecz przewagi gospodarczej krajów o tradycji protestanckiej. Tym bardziej że można się spierać i o przydatność badawczą HDI, i o zasadność porównywania tylko 75 państw z listy, i o przyznanie niektórym państwom (np. Holandii czy Niemcom) katolickiej bądź protestanckiej tożsamości.

Wyraźniejsze różnice siły ekonomicznej odsłonił indeks międzynarodowej konkurencyjności danego kraju, ilustrujący zdolność budowy pozycji na rynku światowym. Z rankingu opublikowanego w 2010 roku przez International Institute for Management Development w Szwajcarii wynika, że przeciętne wskaźniki wynoszą: dla krajów o tradycji katolickiej 59,32, zaś dla ewangelickiej – 81,99. Pomijając zastrzeżenia co do konstrukcji tego rankingu, trzeba też – za Leszkiem Jasińskim – zauważyć, iż „pozycję grupy krajów katolickich obniżył słaby wynik Wenezueli”. Przesądza o nim nie tyle katolickość tego kraju, ile sytuacja polityczna. Gdyby skrócić listę tylko o to jedno państwo, średni wskaźnik dla krajów katolickich wzrósłby o około 2 punkty<sup>11</sup>.

Trudno nie zgodzić się z wnioskiem wysnutym przez cytowanego tu autora: „Chociaż analiza statystyczna wskazuje na pewną przewagę rozwojową krajów ewangelickich, nie powinno zostać to odczytane jako jednoznaczne rozstrzygnięcie postawionego problemu”<sup>12</sup>. Podobny pogląd reprezentuje Marcus Noland<sup>13</sup>. Poglębiona analiza omawianej tu kwestii wskazuje – jego zdaniem – „na pewien związek między przynależnością do organizacji wyznaniowych a wynikami ekonomicznymi”. Jednak, jak twierdzi przywołujący jego poglądy Jasiński, Noland „nie uznaje takiej zależności za silną”<sup>14</sup>. Wręcz przeciwnie, uważa on „pochodzące od Maxa Webera opinie na temat silnej zależności sytuacji gospodarki od religii i dominacji na tym polu protestantyzmu za statystycznie przewyższone”<sup>15</sup>.

Przesłanką wysnuwania podobnych wniosków są jeszcze inne badania porównawcze. Otóż, w 2003 roku zaprezentowano w Harvardzie studium Roberta J. Barra i Racheli M. McCleary zawierające wyniki projektu ba-

<sup>10</sup> Indeks ten jest wypadkową długości trwania życia, jakości edukacji i wielkości PKB na jednego mieszkańca.

<sup>11</sup> L. Jasiński, op. cit., s. 257.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 258.

<sup>13</sup> Por. M. Noland, *Religion, Culture and Economic Performance*, Peterson Institute for International Economics, Washington 2003, cyt. za: ibidem.

<sup>14</sup> L. Jasiński, op. cit.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 259.

dawczego dotyczące wpływu religii na życie gospodarcze. Badania w 59 krajach prowadzono w latach 1981-1989. Wynika z nich, że kształtowane pod wpływem religii cnoty, takie jak uczciwość, sumienność, pracowitość, oszczędność i otwartość wobec obcych, pozytywnie wpływają na osiągnięcia gospodarcze. Inaczej niż u Maxa Webera, badania pokazują, że znacząca gospodarczo jest żywa wiara religijna jako taka, nie zaś jej treść. Do wzrostu gospodarczego w równej mierze przyczynia się chrześcijaństwo (i katolicyzm, i protestantyzm), co judaizm, islam, hinduizm czy buddyzm – jeśli tylko religie te są naprawdę praktykowane. Wyniki te, jak zauważa Barro, mogą być przestrożą, aby nie wygrywać „dobrych” religii przeciwko „złym”<sup>16</sup>. Dotyczy to oczywiście również poszczególnych wyznań chrześcijańskich. Dla porządku trzeba jednak odnotować, że teza przeciwna – o istotnym znaczeniu protestanckiego kontekstu kulturowego dla osiągnięcia gospodarczego sukcesu, większego niż w ramach katolicyzmu, również ma swoich prominentnych zwolenników wśród przedstawicieli nauk społecznych<sup>17</sup>. Trudno wyważyć proporcje między nimi. Sądzę jednak, że ci ostatni – przekonani o ponadczasowości Weberowskiej tezy – pozostają dziś w mniejszości.

Nawet jeśli odpowiedź na pytanie, „czy” kontekst kulturowy życia gospodarczego jest do tego stopnia zróżnicowany konfesyjnie, iż wpływa to znacząco na osiągnięcia gospodarcze, brzmi: „raczej nie”, to i tak warto ustalić charakter tych różnic. Właśnie odpowiedzi na pytanie o protestancką i katolicką tożsamość kultury gospodarczej będzie poświęcony kolejny punkt tych rozważań.

## 2. PRÓBA IDENTYFIKACJI RÓŻNIC PROTESTANCKIEJ I KATOLICKIEJ KULTURY GOSPODARCZEJ

Zdając sobie sprawę, że nie ma jednej, protestanckiej bądź katolickiej, kultury gospodarczej, że są one historycznie i geograficznie bardzo zróżnicowane, postawmy mimo wszystko pytanie o ich generalną tożsamość. Pozornie wydaje się, że *signum specificum* protestanckiego stosunku do działalności gospodarczej jest niezwykle poszanowanie pracy. Uważa się ją za powołanie Boże. W tym kontekście charakterystyczne jest podobieństwo

<sup>16</sup> Studium R.J. Barro i R.M. McCleary omawia Karl-Peter Schwarz w tekście *Die Engel der Nationen*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung” 7.04.2004.

<sup>17</sup> Należy do nich chociażby D.S. Landes. Por. tegoż, *Bogactwo i nędza narodów: dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 2000, cyt. za: L. Jasiński, op. cit., s. 259.

w języku niemieckim słów *Beruf* – zawód i *Berufung* – powołanie<sup>18</sup>. Ale przecież i w katolicyzmie praca pojmowana jako udział w dziele stwórczym i zbawczym Boga ma bardzo wysoką wartość.

Już bardziej wyraźny wyróżnik protestantyzmu, nieobojętny gospodarczo, wiąże się z luterzańską zasadą *sola scriptura* i obowiązkiem lektury Biblii. Dzięki temu zdecydowanie poszerzyła się umiejętność czytania, np. w XVII-wiecznej Szwecji. Długofalowo niewątpliwie był to znaczący czynnik rozwoju gospodarczego<sup>19</sup>. Choć przywoływane wcześniej badania empiryczne nie potwierdziły rzekomych różnic między katolikami a protestantami w zakresie aspiracji co do kształcenia, to współczesny protestantyzm ciągle z dumą definiuje siebie jako „religię edukacji” (*die Bildungsreligion*)<sup>20</sup>.

Jak już wspomniano, teza Maxa Webera dotyczyła głównie kalwińskiej wersji protestantyzmu i specyficznej dla niej doktryny predestynacji. Głosi ona, że Bóg z góry przeznacza jednych do zbawienia (a zatem inni skazani są na potępienie), zaś zewnętrznym, widzialnym znakiem owego wiecznego przeznaczenia jest ziemski sukces. Trudno przecenić siłę motywacyjną tej wiary i jej znaczenie dla pierwotnej akumulacji kapitału. Starając się pozbyć wątpliwości co do swego wybraństwa, ludzie podejmowali maksymalny wysiłek gospodarczy, aby ów sukces osiągnąć. Wsparciem takiego nastawienia była rozwijana stopniowo w duszpasterstwie i edukacji etyka purytańska cechująca się dużym rygoryzmem moralnym. Abstrahując od ewolucji tej etyki, od jej różnych odmian i specyfiki geograficznej<sup>21</sup>, generalnie szczególnie cenionymi cnotami, zwanymi później „mieszczańskimi”, były: gospodarność, uczciwość, rzetelność, pracowitość, pilność, oszczędność i posłuszeństwo. Pożądana była też asceza i panowanie nad sobą. Natomiast do wad i grzechów szczególnie tępionych przez purytańskich kaznodziei i moralistów należały: ostentacyjna, luksusowa konsumpcja, rozrzutność, życie „na kredyt”, lenistwo i próżniactwo.

---

<sup>18</sup> Jednocześnie zwraca się niekiedy uwagę na wynaturzenie tej idei. W artykule pod wymownym tytułem *Reformacja jako deformacja pracy ludzkiej* Michał Michalski dowodzi, że za konsekwencję przemian wywołanych reformacją należy uznać współczesne ubóstwienie pracy przez człowieka Zachodu – „Praca staje się formą kultu – swoistą świecką religią”. Autor ten uważa, że właśnie „w etosie protestanckim można upatrywać żywe podłoże, na którym może się rozwijać nałogowa osobowość pracoholika”, M. Michalski, *Reformacja jako deformacja pracy ludzkiej*, „Humanizacja Pracy” 2011, nr 1, s. 9-21.

<sup>19</sup> Zwraca na to uwagę Leszek Jasiński, op. cit., s. 264.

<sup>20</sup> Tak określił tożsamość protestantyzmu Robert Leicht, kierujący Akademią Ewangelicką w Berlinie. Por. tegoż, „*Wissen, werten, handeln*”. *Evangelische Bildungsinitiative*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung” 4.05.2004.

<sup>21</sup> Świetną charakterystykę wszystkich tych zagadnień prezentuje Maria Ossowska w klasycznej już pozycji *Moralność mieszczańska* (op. cit.).

Już z tej pobieżnej charakterystyki cnót i wad wynika, że nie wszystkie purytańskie cnoty byłyby pożądane i nie wszystkie wady potępiane w warunkach kapitalizmu postindustrialnego. Protestancki etos tzw. „konsumpcji odroczonej” mógłby okazać się zabójczy dla wzrostu gospodarczego. Właśnie purytańskie wady: wyszukana konsumpcja, rozrzutność, życie „na kredyt”, napędzają dziś koniunkturę. W gospodarce opartej na wiedzy pewne przetarasowania musiałyby też nastąpić w katalogu pożądanych cnót mieszczkańskich. Owszem, ciągle dobrze widziana jest rzetelność, uczciwość czy gospodarność, ale już zamiast pilności, oszczędności i posłuszeństwa od menedżerów i pracowników wymaga się dziś raczej innowacyjności, mobilności i dyspozycyjności.

Ze współczesnych badań, jak wskazuje J. Hryniewicz, wynika nieco inne rozłożenie przez katolików i protestantów akcentów w zakresie wartości znaczących gospodarczo. Podczas gdy katolicy większe znaczenie przypisują sprawiedliwości i równości, protestanci nacisk kładą na wolność i indywidualizm. Ci pierwsi bardziej cenią „ciepłe” relacje, są mocniej związani z rodziną i różnymi społecznościami, a w związku z tym ostrzej oceniają zachowania podważające więź społeczną (samobójstwa, aborcję, eutanazję, zdrady małżeńskie). Ci drudzy z kolei są bardziej posłuszni prawu, silniej akcentują indywidualną odpowiedzialność i ostrzej oceniają łapówki i kłamstwa. Jest czymś znamionym, że w sporządzanych przez Transparency International rankingach „czystości” korupcyjnej od lat czołowe miejsca zajmują kraje protestanckiego kręgu kulturowego. Odnotowano też pewne różnice dotyczące wagi przywiązywanej do zaspokajania określonych potrzeb. „W protestanckim kręgu kulturowym na plan pierwszy wysuwają się potrzeby materialne, autonomii i osiągnięć indywidualnych. Z kolei w środowisku katolickim silniej akcentowane są potrzeby bezpieczeństwa i afilijacyjne. [...] W efekcie protestanckie instytucje lepiej służą osiągnięciu dobrobytu materialnego, zaś katolickie komfortu psychicznego”<sup>22</sup>. Zakładając wiarygodność badań, na które powołuje się cytowany autor, trudno uznać przypisywany katolicyzmowi kolektywizm, zaś protestantyzmowi indywidualizm za stereotypowe etykiety.

Trzeba wreszcie wspomnieć o ciekawych różnicach kulturowych generowanych przez omawiane tu wyznania. Niewątpliwie mają one pewne implikacje gospodarcze. Otóż niezależnie od postępującej sekularyzacji, regiony, na przykład w Niemczech, w których hucznie świętuje się karnawał, prawie dokładnie pokrywają się z obszarami zamieszkiwanymi w większości przez katolików (Nadrenia, Bawaria). Uciechy tego świata i pewna roz-

<sup>22</sup> J. Hryniewicz, op. cit., s. 15.

rzutność nie całkiem bowiem przystają do purytańskiej oszczędności i surowości stylu życia. Trudno też pogodzić kolektywne szaleństwa karnawalowe z protestanckim indywidualizmem.

Mimo wskazanych tu różnic warto zakończyć tę część naszych rozważań niezwykle cenną konstatacją Marii Jarosz. Otóż, jej zdaniem, nie da się wiarygodnie wyjaśnić pewnych zjawisk, np. bardzo wysokiego zagrożenia samobójstwami wśród protestantów czy wolności od korupcji w państwach skandynawskich, religią traktowaną jako czynnik odizolowany<sup>23</sup>. Także różnice kultury gospodarczej i ewentualne dysproporcje rozwojowe zawsze są wypadkową całego splotu rozmaitych czynników. Doskonałą ilustracją tej tezy może być fakt, że do dziś ani w Szwecji, ani w Belgii nie ma zwyczaju ostentacyjnego uzewnętrzniania bogactwa. Podczas gdy szwedzką powściągliwość skłonni jesteśmy tłumaczyć wpływem kultury protestanckiej, w Belgii, pozostającej w kręgu kultury katolickiej, wyjaśnienia tej powściągliwości trzeba szukać w uwarunkowaniach historycznych, mianowicie długie okresy obcego panowania nauczyły Flamandów i Walonów nierzucania się w oczy<sup>24</sup>.

### 3. STEREOTYPIZACJA I IDEOLOGIZACJA TEZY MAXA WEBERA

Literatura poświęcona stereotypom i procesowi stereotypizacji jest już dziś trudna do ogarnięcia. Nie wchodząc w szczegóły, przyjmijmy tu encyklopedyczną konstatację, że stereotypami nazywa się najczęściej „utrwalone i uproszczone przekonania dotyczące odmiennych grup społecznych”<sup>25</sup>. Obok takich „heterostereotypów” występują też „autostereotypy”, czyli uproszczone przekonania jakiejś grupy o sobie. Ze stereotypami zwykle wiążą się wyraźne konotacje emocjonalne i oceniające. Owe uproszczone przekonania zdobywa się przy tym raczej z wtórnych przekazów niż z bezpośredniego doświadczenia. Są one odporne na zmiany, gdyż pełnią ważne funkcje adaptacyjne i tożsamościowe<sup>26</sup>. Trzeba tu dodać, że procesowi stereotypizacji podlegają również wytwory nauki. Stereotyp może poniekąd pasożytować na pojęciu naukowym, czerpiąc powagę z wiedzy naukowej. Co więcej, „każda koncepcja naukowa [...], kiedy już wejdzie w krwiobieg

<sup>23</sup> Por. M. Jarosz, Głos w dyskusji nt. korupcji jako kwestii kulturowej i systemowej, [w:] *Korupcja. Oblicza, uwarunkowania, przeciwdziałanie*, red. A. Dylus, A. Rudowski, M. Zaborski, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 2006, s. 194.

<sup>24</sup> Por. L. Jasiński, op. cit., s. 264.

<sup>25</sup> K. Mudyń, *Stereotyp*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, t. 4, red. K. Frieske, H. Kubiak i in., Oficyna Naukowa, Warszawa 2002, s. 121.

<sup>26</sup> Por. ibidem, s. 119.

kultury [...], zaczyna żyć podwójnym życiem. Dla nielicznych pozostaje [...] konstrukcją pojęciową – dla pozostałych staje się zaczątkiem stereotypu lub ideologii”<sup>27</sup>.

Tak jak stereotyp, tak też ideologia stała się przedmiotem licznych studiów w socjologii, filozofii czy w naukach o polityce. Zdając sobie sprawę z nieostrości i wieloznaczności tego pojęcia, nawiążemy tu do jego pejoratywnego sensu (niewątpliwie jako uporządkowanemu zbiorowi idei przypisuje się też ideologii znaczenie bardziej neutralne). Wydaje się słuszne, aby w naszych rozważaniach odwołać się do podwójnego znaczenia ideologii wskazanego przez Karla Mannheima. Jak zaznacza Zygmunt Bauman, wyróżnił on pojęcie ideologii w znaczeniu szerszym – po prostu jako wiedzy obciążonej „odchyleniem grupowym”. Jak widać, w tym znaczeniu pojęcie ideologii zbliżone jest do stereotypu. Przy analizie ideologizacji tezy Maxa Webera przydatne może się też okazać pojęcie ideologii „w sensie wąskim”, która „ma strukturę kłamstwa”. Wynika ona „z intencji wprowadzenia adresata w błąd w imię interesu grupowego”<sup>28</sup>. Może nim być chociażby wywołanie dumy z własnych osiągnięć, a tym samym wzmocnienie poczucia grupowej tożsamości. W każdym razie jakaś teza naukowa, aspirująca do bezstronnego zdania sprawy z obserwowanych faktów społecznych czy zależności między nimi, zostaje w procesie ideologizacji uproszczona i wypaczona – i to niezależnie od intencji inicjatora tego procesu.

Właśnie tak ma się rzecz z tezą Maxa Webera o wyznaniowym zróżnicowaniu kultury gospodarczej. Stopniowo ulegała ona procesom stereotypizacji i ideologizacji. Ponieważ o różnicy między ideologią w znaczeniu wąskim a stereotypem decyduje trudna do weryfikacji „intencja wprowadzenia adresata w błąd” lub brak takiej intencji, omówimy te procesy łącznie. Przeświadczenie, że „protestantyzm, a zwłaszcza kalwinizm, służy rozwojowi gospodarczemu, a nawet cywilizacyjnemu, bez porównania lepiej niż katolicyzm”, L. Jasiński umieszcza w „kręgu stereotypów”. Ten stereotyp „przyjmuje dzisiaj postać następującą: kraje protestanckie osiągały w przeszłości i notują obecnie lepsze wyniki ekonomiczne niż kraje katolickie i nie jest to dziełem przypadku”. Przesądza o tym wysoka ranga sukcesu wśród wartości protestanckich, zaś koncentracja na przewyciężaniu grzechu i afirmacja życia monastycznego przez katolicyzm. „W efekcie w gospodarce światowej nadal górują kraje ewangeliczne”<sup>29</sup>. Rzeczywiście, mnóstwa przykładów

<sup>27</sup> Ibidem, s. 121-122.

<sup>28</sup> Z. Bauman, *Ideologia*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, t. 1, red. A. Kojder, K. Kosęła i in., Oficyna Naukowa, Warszawa 1998, s. 298. Por. także S. Janeczek, *Ideologia*, [w:] *Encyklopedia katolicka*, t. 6, red. J. Walkusz, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1993, szp. 1406-1407; M.K., *Ideologia*, [w:] *Słownik politologii*, red. B. Walicka, PWN, Warszawa 2008, s. 186.

<sup>29</sup> L. Jasiński, op. cit., s. 254.



podobnego stereotypu (zwykle jest to „autostereotyp”) można się doszukać w nawiązujących do tezy Maxa Webera tekstach niektórych autorów związanych z protestantyzmem. Dotyczy to zarówno praktyków, jak i teoretyków życia gospodarczego. I tak na przykład Karl-Ludwig Kley, prezes zarządu pewnej wielkiej firmy w Niemczech, deklarujący się jako „przekonany chrześcijanin ewangelik”, w jednym z opiniotwórczych dzienników z dumą przypomina ważne osiągnięcia reformacji, a mianowicie propagowanie autonomii i odpowiedzialności osobistej jednostki. Z troską konstatując wrogi gospodarce, samonapędzający się resentyment, wyznaczający dziś kierunek rozwoju Kościoła protestanckiego w Niemczech, ubolewa, że podkopuje on dziedzictwo reformacji: wolność, odpowiedzialność, krytycyzm, otwartość na zmiany. Zamiast tego Kościół ten prowadzi moralizującą krytykę kapitalizmu, wzywa do redystrybucji i przyczynia się do upowszechnienia „mentalności totalnego zabezpieczenia” (*Vollkaskomentalität*). Abstrahując od trafności tej krytyki, ważne w perspektywie „tropienia stereotypów” jest przeświadczenie Kleya, że skutek takiego nastawienia rozluźnia się stwierdzone przez Webera pokrewieństwo między etyką protestancką a duchem przedsiębiorczości. To zaś okazuje się zabójcze dla wzrostu gospodarczego<sup>30</sup>. Przytoczone tu poglądy o uniwersalności tezy Maxa Webera wyraźnie wykazują cechy stereotypu. Są one dość typowe dla tej części elit gospodarczych i politycznych, która odczuwa więź z protestantyzmem. Przyjmuje się je za niekwestionowany pewnik. Takiemu stereotypowi ulegają także niektórzy przedstawiciele środowisk naukowych.

Dla przykładu przywołam tu poglądy niemieckiego ekonomisty Helmuta Jenkisa, wyartykułowane już po upadku muru berlińskiego<sup>31</sup>. Zastanawiając się nad przyczynami tzw. cudu gospodarczego w powojennych Niemczech Zachodnich, dochodzi on do wniosku, że rozstrzygające w tym względzie nie były wcale czynniki powszechnie kojarzone z tym sukcesem, tj. reforma walutowa, reforma gospodarcza i pomoc w ramach planu Marshalla. Najbardziej istotną rolę odegrała tu natomiast etyka protestancka. Bez protestanckiego „usposobienia gospodarczego”, mobilizującego do wierności państwu oraz do rzetelnego wypełniania obowiązków, zwłaszcza zawodowych, cud gospodarczy nie byłby możliwy. Zdaniem Jenkisa nawet bez wymienionych wyżej „przedsięwzięć technicznych” odbudowa gospodarcza zakończyłaby się pełnym sukcesem. Tyle tylko, że być może nastąpiłoby to nieco później.

<sup>30</sup> Por. K.-L. Kley, *Siehe, das sind die Gottlosen*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung” 10.07.2013.

<sup>31</sup> Prezentowałam je już wcześniej. Por. A. Dylus, *Gospodarka. Moralność. Chrześcijaństwo*, Kontrast, Warszawa 1994 (zwł. rozdz. *Chrześcijańska inspiracja w gospodarce*, s. 81-94).

Wnioski wysnute przez tego autora na podstawie analizy sytuacji gospodarczej byłej NRD są tak kuriozalne, że pozwalają na zakwalifikowanie ich do ideologii w sensie wąskim. Jenkis przyznaje mianowicie, iż na skutek konsekwentnej ateizacji społeczeństwa wschodniej części Niemiec naruszone tam zostało protestanckie usposobienie gospodarcze. Ponieważ zaś nie zdołano go na szerszą skalę zastąpić „etyką socjalistyczną”, masy robotnicze nie miały wystarczającej motywacji do pracy. „W przeciwnym bowiem wypadku ich wydajność pracy w porównaniu z wydajnością w Niemczech Zachodnich nie byłaby aż tak niska”. Na szczęście, nie ma podstaw do pesymizmu. Nie jest wykluczone, że w wolnym społeczeństwie pozostałe jeszcze resztki etyki protestanckiej zostaną reaktywowane. Dotyczy to również tych, którzy formalnie nie należą do Kościoła. Odwołanie się do tej pozostałości protestanckiego etosu ponownie może sprawić cud<sup>32</sup>. Albo zaślepieniem, albo właśnie ideologiczną „strukturą kłamstwa” można wytłumaczyć niezauważenie przez Jenkisa absurdów gospodarki centralnie sterowanej jako przyczyn bankructwa socjalistycznego systemu ekonomicznego w NRD.

W państwach demokracji ludowej o tradycji katolickiej, np. w Polsce, zideologizowana teza Maxa Webera tym bardziej okazywała się świetnym alibi tłumaczącym kolejne kryzysy gospodarcze. Jeszcze w latach osiemdziesiątych XX wieku niektórzy politycy, np. PRL-owski minister ds. wyznań Kazimierz Kąkol, na inauguracjach nowego roku akademickiego w Chrześcijańskiej Akademii Teologicznej w Warszawie publicznie ubolewali, że swego czasu w Polsce zwyciężyła kontrreformacja. Odpowiedzialnością za gospodarczą mizериę obarczano właśnie polski katolicyzm. Nawet po 1989 roku artykułowano niekiedy podobne skargi, obrażając się na społeczeństwo za jego przywiązanie do katolicyzmu. Dotyczy to zwłaszcza środowiska „gdańskich liberałów”. Niektórzy z nich wyraźnie wyrażali niekiedy brak złudzeń co do kondycji etycznej katolicyzmu. Nie tylko nie spodziewali się po nim etycznego wsparcia dla „wolnej” gospodarki kapitalistycznej, ale byli przekonani, iż zasoby kulturowe katolicyzmu: tradycjonalizm, podporządkowanie autorytetom czy wspólnotowość, są gospodarczo kontrproduktywne. Konsekwentnym rzecznikiem poglądu o antykapitalistycznym katolicyzmie, i to nie tylko polskim, jest Jan Winiecki. Porównując po klęsce wyborczej obozu reform w 1993 roku rozchwianą sytuację polityczną Polski i Litwy, z jednej strony, oraz ustabilizowany układ polityczny Czech i Węgier, z drugiej, co mniej więcej odzwierciedlało zachodnie proporcje, docho-

<sup>32</sup> Por. H.W. Jenkis, *Der protestantische Einfluß auf den deutschen Wiederaufbau*, „Die Neue Ordnung” 1993, H. 3, s. 178-192.

dzi do zaskakującego wniosku, że genezą tej sytuacji jest zróżnicowanie konfesyjne wymienionych krajów. W Polsce źródłem antykapitalistycznej demoralizacji, oprócz ruchu „Solidarności” (!), jest właśnie... katolicyzm. „Okazał się [on] raz jeszcze w historii czynnikiem utrudniającym prokapitalistyczne przemiany. Jego komunalizm, nacisk na podporządkowanie interesów jednostki interesom wspólnoty, jego niechęć do tworzenia i wykorzystywania bogactwa przez jednostkę [...], był ważnym spoiwem niechęci do «nowego»”. W poglądach Winieckiego pojawia się też ideologiczny wątek nostalgicznej apoteozy protestantyzmu i swego rodzaju pretensją do rodaków, że chodzą do kościoła, a nie do zboru. Dowodzi on: „Inaczej rzecz się ma w krajach, gdzie protestantyzm zapaścił korzenie. Indywidualny sukces wyrażony zamożnością nie tylko jest uważany za rzecz normalną, ale nawet za nagrodę za podejmowane starania”<sup>33</sup>. Mniej pryncypialne, choć stanowcze przeświadczenie o antykapitalistycznej zawartości etycznej katolicyzmu, szczególnie katolicyzmu polskiego, artykułował też Janusz Lewandowski. Uważał, że nie jest on właściwym zapleczem kapitalizmu, gdyż deprecjonuje indywidualizm i nie jest w stanie wygenerować zaradności gospodarczej. Obawiał się, iż „spotkanie katolicyzmu z próbą budowy kapitalizmu stworzy dylematy nieprzezwyciężalne”<sup>34</sup>. Był sceptyczny „co do roli Kościoła i tradycyjnej polskiej religijności w zdomowieniu rynkowych instytucji i wzorów zachowań”<sup>35</sup>. Jego zdaniem kulturowa gleba gospodarki rynkowej została wyjałowiona nie tylko przez socjalizm, ale też przez katolicką nieufność wobec zysku i przedsiębiorczości. O pewnej ambiwalencji poglądów Lewandowskiego dotyczących etycznej roli katolicyzmu w kształtowaniu kapitalizmu świadczy jego przekonanie, że są takie wartości chrześcijańskie, które „harmonizują z wizją demokratycznego kapitalizmu”. Zaraz jednak dodaje, iż tworzą one „inny zestaw niż ten zakodowany w polskiej tradycji i umacniany przez księdza proboszcza”<sup>36</sup>.

Jak wiadomo, ze stereotypami trudno dyskutować. Są one „«nieprzemakalne», odporne na argumenty i fakty”<sup>37</sup>. W odniesieniu do przywołanego tu „bohatera negatywnego”: księdza proboszcza, rzekomo tępiącego wszelką samodzielność, nietolerującego jednostkowej wolności i stawiającego w ten sposób tamę kapitalistycznej transformacji w Polsce, warto jednak przywołać wyniki badań Leny Kolarskiej-Bobińskiej dotyczące stosunku ducho-

<sup>33</sup> J. Winiecki, *Źródła klęski wyborczej tkwią w czynnikach pozaekonomicznych*, [w:] *Pięć lat po czerwcu*, pr. zb., Centrum im. Adama Smitha, Warszawa 1994, s. 115-116.

<sup>34</sup> J. Lewandowski, *Liberalizm stosowany*, Rozmowa „Przeglądu Politycznego” 1991, nr 1, s. 10.

<sup>35</sup> Idem, *Kościół a wolny rynek*, „Nowa Res Publica” 1993, nr 10.

<sup>36</sup> Idem, *Czy i jaka centroprawica?*, „Przegląd Polityczny” 1992, nr 3, s. 9.

<sup>37</sup> K. Mudyń, op. cit., s. 123.

wieństwa do integracji europejskiej. Wyraźnie sfalsyfikowały one ten kosztowny wizerunek<sup>38</sup>. W każdym razie budzenie poznawczej wrażliwości i czujności na manipulację twierdzeniami naukowymi mimo wszystko ma sens. Będzie choćby znakiem ostrzegawczym, aby samemu nie ulegać temu niebezpieczeństwu. Wartością dodaną tych rozważań może być właśnie zwrócenie uwagi na możliwość wynaturzenia twierdzeń nauk społecznych.

## BIBLIOGRAFIA

- Bauman Z., *Ideologia*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, t. 1, red. A. Kojder, K. Kosela i in., Oficyna Naukowa, Warszawa 1998.
- Duchowieństwo parafialne a integracja europejska*, red. L. Kolarska-Bobińska, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Duchowieństwo polskie wobec perspektywy integracji europejskiej*, red. L. Kolarska-Bobińska, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1998.
- Dylus A., *Etyka katolicka a duch kapitalizmu*, [w:] *Religia – tożsamość – Europa*, red. P. Mazurkiewicz, S. Sowiński, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 2005.
- Dylus A., *Gospodarka. Moralność. Chrześcijaństwo*, Kontrast, Warszawa 1994.
- Greeley A., *Protestant and Catholic: Is the Analogical Imagination Extinct?*, „American Sociological Review” 1989, no. 54(4).
- Hryniewicz J.T., *Historyczne przesłanki kształtowania się polskiej kultury organizacyjnej oraz jej współczesne manifestacje w postawach i doznaniach psychicznych*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2014, t. 38.
- Janeczek S., *Ideologia*, [w:] *Encyklopedia katolicka*, t. 6, red. J. Walkusz, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1993.
- Jarosz M., *Głos w dyskusji nt. korupcji jako kwestii kulturowej i systemowej*, [w:] *Korupcja. Oblicza, uwarunkowania, przeciwdziałanie*, red. A. Dylus, A. Rudowski, M. Zaboriski, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 2006.
- Jasiński L., *Ekonomia i etyka*, WAM, Kraków 2012.
- Jenkis H.W., *Der protestantische Einfluß auf den deutschen Wiederaufbau*, „Die Neue Ordnung” 1993, H. 3.
- Kley K.-L., *Siehe, das sind die Gottlosen*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung” 10.07.2013.
- Kultura przedsiębiorczości*, red. B. Berger, przeł. K. Frieske, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1994.
- Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów: dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Leicht R., *„Wissen, werten, handeln”*. *Evangelische Bildungsoffensive*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung” 4.05.2004.
- Lewandowski J., *Czy i jaka centroprawica?*, „Przegląd Polityczny” 1992, nr 3.
- Lewandowski J., *Kościół a wolny rynek*, „Nowa Res Publica” 1993, nr 10.

<sup>38</sup> Por. *Duchowieństwo polskie wobec perspektywy integracji europejskiej*, red. L. Kolarska-Bobińska, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1998; *Duchowieństwo parafialne a integracja europejska*, red. L. Kolarska-Bobińska, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.

- Lewandowski J., *Liberalizm stosowany*, Rozmowa „Przeglądu Politycznego” 1991, nr 1.
- M.K., *Ideologia*, [w:] *Słownik politologii*, red. B. Walicka, PWN, Warszawa 2008.
- Macfarlane A., *The Culture of Capitalism*, Basil Blackwell, Oxford 1987.
- Marshall G., *In Search of Capitalism*, Columbia University Press, New York 1982.
- Michalski M., *Reformacja jako deformacja pracy ludzkiej*, „Humanizacja Pracy” 2011, nr 1.
- Mudyń K., *Stereotyp*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, t. 4, red. K. Frieske, H. Kubiak i in., Oficyna Naukowa, Warszawa 2002.
- Noland M., *Religion, Culture and Economic Performance*, Peterson Institute for International Economics, Washington 2003.
- Ossowska M., *Moralność mieszczańska*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1985.
- Samuelsson K., *Protestantyzm a kapitalizm. Krytyka teorii Maxa Webera*, przeł. J. Grossfeld, „Znak” 1984, nr 356.
- Schwarz K.-P., *Die Engel der Nationen*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung” 7.04.2004.
- Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, przeł. J. Miziński, Wydawnictwo Test, Lublin 1994.
- Winiecki J., *Źródła kłęski wyborczej tkwią w czynnikach pozaekonomicznych*, [w:] *Pięć lat po czerwcu*, pr. zb., Centrum im. Adama Smitha, Warszawa 1994.

TADEUSZ JANICKI

## STOSUNKI PRACY W WIELKOPOLSKICH MAJĄTKACH ZIEMSKICH W OKRESIE MIĘDZYWOJENNYM

ABSTRACT. Janicki Tadeusz, *Stosunki pracy w wielkopolskich majątkach ziemskich w okresie międzywojennym* [Labour relations in the Wielkopolska land estates in the interwar period] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 81-97, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

In the period between the two world wars large landowners in the Wielkopolska region employed the largest number of hired labourers in the area. The main subject of this article is the professional and personal relations between land estate owners and the two main groups of hired workers (the economic administration staff and the farm workers). The labour relations in Wielkopolska's land estates were based on a strictly observed hierarchy and division of duties. In interpersonal relations we may notice some patriarchal and technocratic elements. In the case of the former, they were mainly inspired by the landowners (or, in a wider sense, by the residents of the manor house), while the technocratic elements were contributed mainly by the administration staff. The labour relations on land estates were slowly evolving under the influence of legal regulations and were additionally shaped by the economic and cultural developments. The impact of this process on the actual organization of labour was rather limited. It was much more evident in the change of relations between people, which evolved mainly under the influence of the process of change in the consciousness of agricultural workers to replace traditional relations, based on patriarchal ones and manorialism or serfdom-based relations, into professional and contract-based labour relations. However, the trends to modernise the land estates during the 1920s, both in the sphere of technology and social relations, became impeded by the impact of the economic crisis of the 1930s which led again to further consolidation of the patriarchal employer-employee model of relations.

Tadeusz Janicki, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Instytut Historii, Zakład Historii Gospodarczej, ul. Św. Marcin 78, 61-809 Poznań, Poland.

W XIX wieku na ziemiach polskich pod zaborem pruskim, w rezultacie zapoczątkowanej przez reformy uwłaszczeniowe tzw. pruskiej drogi do kapitalizmu w rolnictwie, powstała struktura agrarna, w której dominowały majątki ziemskie i duże gospodarstwa chłopskie zatrudniające stałych i sezonowych robotników rolnych. W tym okresie w majątkach ziemskich ukształtowały się zasady organizacyjne dotyczące zarówno produkcji rolnej,

jak i liczby, struktury oraz hierarchii zatrudnianych w nich pracowników, które przetrwały upadek Rzeszy Niemieckiej i funkcjonowały dalej po odzyskaniu przez Polskę niepodległości. Przedmiotem niniejszych rozważań są pracodawcy i pracobiorcy oraz zachodzące pomiędzy nimi stosunki o charakterze zawodowym, przedstawione z uwzględnieniem organizacji pracy w wielkopolskich majątkach ziemskich w okresie międzywojennym. W krótkim opracowaniu trudno o szczegółową charakterystykę tak złożonego zjawiska, dlatego należy je traktować jako ogólny szkic, sygnalizujący jedynie najważniejsze problemy z dziedziny stosunków pracy w wymienionych wyżej przedsiębiorstwach rolnych. Pod względem rzeczowym obejmuje ono stosunki pracy zachodzące w ramach wąsko rozumianej produkcji rolnej (uprawa roślin i hodowla zwierząt), zaś pomija te związane z gospodarką leśną, ogrodnictwem i pracą w należących do majątków zakładach przemysłowych, takich jak gorzelnie, cegielnie itp. Ramy terytorialne, do jakich odnosi się opracowanie, to teren województwa poznańskiego w granicach administracyjnych ustalonych po I wojnie światowej<sup>1</sup>.

W okresie międzywojennym w rolnictwie Wielkopolski wielka własność ziemska zajmowała pozycję dominującą. W jej posiadaniu w 1921 roku znajdowało się 51%, w 1931 roku – 49,3%, a w 1938 roku – 47,3% gruntów rolnych<sup>2</sup>. Były to majątki średniej wielkości (od 200 ha do 500 ha) prowadzące gospodarkę kapitalistyczną, z reguły dobrze zorganizowane, zmechanizowane i uprzemysłowione oraz zatrudniające dużą liczbę stałych robotników rolnych, a osiągnęte przez nie wyniki produkcyjne były wyższe niż w innych regionach Polski. W około 30% majątków znajdowały się zakłady przemysłu rolno-spożywczego, tartaki lub cegielnie<sup>3</sup>.

Wśród właścicieli majątków ziemskich pod względem narodowościowym dominowali Polacy, ale liczną grupę stanowili również Niemcy.

<sup>1</sup> Obszar województwa zmienił się od 1 kwietnia 1938 roku, kiedy to odłączono od niego powiaty: bydgoski miejski, inowrocławski, inowrocławski miejski, szubiński i wyrzyski, oraz trzy gminy z powiatu mogileńskiego (przyłączone do województwa pomorskiego), i przyłączono powiaty: kaliski, kolski, koniński i turecki. Jednak zasadnicze dla niniejszych rozważań umowy zbiorowe dla wielkopolskiego rolnictwa na lata 1919-1939 nie objęły nowych części województwa. Por. A. Czubiński, *Wielkopolska w latach 1918-1939*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2000, s. 167-168; S. Warkoczewski, *Położenie robotników rolnych w Wielkopolsce w latach 1929-1939*, Książka i Wiedza, Warszawa 1965, s. 6.

<sup>2</sup> Por. S. Nowakowski, *Geografia gospodarcza Polski zachodniej*, t. 1, Pomorska Drukarnia Rolnicza Sp. Akc., Poznań 1929, s. 162; W. Roszkowski, *Gospodarcza rola większej prywatnej własności ziemskiej w Polsce 1918-1939*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1986, s. 126.

<sup>3</sup> W statystykach międzywojennych i powojennej literaturze przedmiotu za wielką własność ziemską przyjęło się uważać gospodarstwa powyżej 50 ha, gospodarstwa od 50 ha do 100 ha określano jako przejściowe, a dopiero powyżej tej granicy jako wielkie.

W 1921 roku na 2560 gospodarstw powyżej 50 ha do Niemców należało 1051, czyli 40,9%, a zajmowały one powierzchnię 389 500 ha, czyli 36,2% obszaru wielkiej własności w regionie. Obszar ziemi w niemieckim posiadaniu stopniowo kurczył się i w 1934 roku wynosił już tylko 26,3%<sup>4</sup>.

W okresie międzywojennym liczba wielkich właścicieli ziemskich i folwarków stopniowo malała. W 1921 roku w Wielkopolsce było 2576, a w 1938 roku 2475 właścicieli ziemskich (powyżej 50 ha), co oznacza, że ich liczba zmniejszyła się o około 4%. Z kolei liczba folwarków w latach 1923-1937 spadła z 2148 do 1864, czyli o około 14%<sup>5</sup>. Powyższe zmiany z jednej strony wynikały z niekorzystnej koniunktury w rolnictwie i postępującej parcelacji, z drugiej – ze zmian społeczno-ekonomicznych polegających na poszukiwaniu przez ziemian lepiej płatnej pracy w miastach, gdzie zajmowali się sferą finansowo-przemysłową, wykonywali wolne zawody lub pracowali jako urzędnicy<sup>6</sup>.

Pracownicy najemni w majątkach ziemskich dzielili się na trzy grupy: pracowników administracji gospodarczej, robotników rolnych i służbę dworską. Grupy te różniły się zasadniczo co do charakteru świadczonej pracy i miejsca w hierarchii pracowniczej majątku. Przedmiotem artykułu są dwie pierwsze grupy bezpośrednio związane z produkcją rolną. Liczba pracowników oraz sposób zarządzania majątkiem zależały przede wszystkim od wielkości majątku, liczby samodzielnych gałęzi produkcji i stopnia zaangażowania się właściciela w bezpośrednie zarządzanie. W Wielkopolsce dominowały majątki kierowane osobiście przez właściciela, choć praktykowano również zarządzanie za pośrednictwem plenipotenta lub administratora oraz wydzierżawianie majątku. Jednak samodzielne zarządzanie majątkiem uważano za korzystniejsze ekonomicznie i odpowiadające ideologii ziemiańskiej, zgodnie z którą pracę na roli traktowano jako obowiązek moralny i patriotyczny<sup>7</sup>. Z dostępnych źródeł wynika, że forma kierowania folwarkiem nie miała większego wpływu na organizację pracy, zarządzanie i stosunki pracownicze. Porównanie kilku majątków z różnych części Wielkopolski potwierdza daleko idące podobieństwo w tej dziedzinie. Wynikało to między innymi z czynników o charakterze normatywnym i organizacyjnym, które były jednolite dla całej Wielkopolski. W tym przypadku chodzi

<sup>4</sup> Por. R. Dąbrowski, *Niemieckie majątki obszarne w województwach zachodnich w latach 1920-1939*, „Przegląd Zachodniopomorski” 1978, t. XXII, z. 2, s. 74-78; *Statystyka Rolna*, odbliska z „Miesięcznika Statystycznego” 1922, z. 12, s. 14; W. Roszkowski, *Gospodarcza rola...*, s. 57-58.

<sup>5</sup> Por. S. Kowal, *Struktura społeczna Wielkopolski w międzywojennym dwudziestolecium*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1974, s. 51; W. Roszkowski, *Gospodarcza rola...*, s. 102.

<sup>6</sup> S. Kowal, op. cit., s. 90-93.

<sup>7</sup> W. Mich, *Ideologia polskiego ziemiaństwa 1918-1939*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 248.



głównie o: umowy taryfowe z robotnikami rolnymi oraz działalność Związku Producentów Rolnych, Związku Ziemian i Wielkopolskiej Izby Rolnej, które udzielały folwarkom fachowej pomocy merytorycznej w dziedzinie produkcji rolnej i hodowli oraz wydawały zalecenia co do postępowania w stosunkach z robotnikami<sup>8</sup>. Ogólnie rzecz biorąc, prowadzenie majątku ziemskiego polegało na zgromadzeniu koniecznych kapitałów i środków produkcji, zaplanowaniu, organizacji i nadzorze robót. Z reguły właściciel sprawował ogólny nadzór nad funkcjonowaniem majątku, pozostawiając do swojej dyspozycji decyzje dotyczące profilu produkcji, sprawy finansowe i handlowe oraz nadzór nad księgowością i kasą. W zależności od wielkości majątku w zarządzaniu właścicielowi pomagała większa lub mniejsza liczba pracowników administracji gospodarczej, do której należeli samodzielni administratorzy i rządcy majątków oraz urzędnicy niesamodzielni (rządcy, buchalterzy, kasjerzy, leśniczy) i pomocnicy gospodarczy (włodarze, pisarze, magazynierzy, urzędnicy biurowi i podleśniczy lub borowi)<sup>9</sup>.

W dziedzinie produkcji rolnej zasadniczą rolę odgrywali rządcy poszczególnych folwarków. Do ich obowiązków należało wykonywanie poleceń właściciela lub administratora, nadzór nad wydajnością pracy robotnika, pilnowanie mienia właściciela i prawidłowe prowadzenie ksiąg gospodarskich. Z reguły mieli spory zakres samodzielności w podejmowaniu decyzji, a zatwierdzeniu przez właściciela podlegały jedynie najważniejsze z nich. Jednocześnie rządcy w okresie obowiązywania umowy nie mogli prowadzić żadnej działalności gospodarczej na własny rachunek, a w razie naruszenia umowy byli zwalniani natychmiast lub za wypowiedzeniem<sup>10</sup>. Stanowisko

<sup>8</sup> M. Markowski, *Ziemiaństwo jako pracodawcy w Drugiej Rzeczypospolitej*, [w:] *Dwór a społeczność lokalna na ziemiach polskich w XIX i XX wieku*, red. M. Markowski, W. Caban, M. Przeniosło, Wydawnictwo UH-P, Kielce 2008, s. 322; G. Jassem, *Majątek Smogulecki w latach 1918-1937*, PTPN, Poznań 1976, s. 127-128; E. Potworowski, *Majątność Gola*, Rolnicza Drukarnia i Księgarnia Nakładowa, Poznań 1929, s. 17-18.

<sup>9</sup> W gronie pracowników administracyjnych szczególną pozycję mieli administratorzy, rządcy i leśniczy, gdyż w przydzielonym im zakresie czynności mogli podejmować samodzielne decyzje, które były z reguły jedynie potwierdzane przez właściciela lub przełożonego (czyli np. administratora w stosunku do rządców i leśniczych). Zob. J. Kozakiewicz, *Organizacja pracy i wyniki produkcyjne w majątkach ziemskich w okresie międzywojennym*, IUNG, Puławy 1986, s. 22. Według międzywojennego badacza kwestii agrarnych Jerzego Walickiego pracownicy majątku, zarówno administracyjni, jak i fizyczni, powinni być: zdrowi, uczciwi, inteligentni, słowni, stanowczy, energiczni, pracowici, dokładni, spostrzegawczy, posiadający zamiłowanie do porządku, zmysł oszczędności, zdrowy rozsądek, takt w stosunkach z innymi ludźmi oraz odwagę w podejmowaniu decyzji. Był to swoisty ideał, ale dążenie do osiągnięcia powyższych cech u pracowników było, zdaniem Walickiego, jednym z warunków sprawnego funkcjonowania majątku. Zob. J. Walicki, *Zagadnienie zarządzania gospodarstwami folwarcznymi*, „Gazeta Rolnicza” 1934, nr 47, s. 1242.

<sup>10</sup> G. Jassem, op. cit., s. 133.

pośrednie pomiędzy administracją gospodarczą a robotnikami rolnymi zajmował wódatz (zwany również karbowym lub ekonomem), podlegający (w zależności od wielkości majątku) bezpośrednio właścicielowi albo administratorowi lub rządcy. Ze względu na pełnioną funkcję można go zaliczyć do administracji gospodarczej, jednak z formalno-prawnego punktu widzenia był robotnikiem rolnym zaliczanym do grupy ordynariuszy. W większych gospodarstwach było kilku wódatz, przede wszystkim od prac polowych, ale także od prac wykonywanych końmi. Wódatze najczęściej wywodzili się z robotników rolnych pracujących w danym majątku i byli awansowani ze względu na swoją solidność i umiejętności fachowe<sup>11</sup>. Najliczniejszą grupę pracowników najemnych pracujących w majątkach ziemskich stanowili robotnicy rolni. Określenie ich dokładnej liczby nastęrcza trudności, gdyż źródła statystyczne wykazują jedynie tych, którzy podpisali umowę o pracę, a z reguły nie obejmują robotników sezonowych i dorywczych, których zatrudniano na podstawie umowy ustnej. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że stale zatrudnieni stanowili około 60% ogólnej liczby zatrudnionych<sup>12</sup>. Dane dotyczące liczby czynnych zawodowo robotników folwarcznych w Wielkopolsce według typów zatrudnienia zawiera tabela.

**Tabela.** Liczba zawodowo czynnych robotników folwarcznych w Wielkopolsce według typów w latach 1921 i 1931

Typ	Lata	
	1921	1931
Ordynariusze	43 848	31 333
Zaciężnicy	56 820	62 971
Chałupnicy	6 975	10 639
Rzemieślnicy	5 330	5 560
Wolnia <sup>a</sup>	8 999	3 900
Razem	121 972	114 403

<sup>a</sup> – robotnicy rolni zatrudniani w czasie spiętrzenia robót (np. podczas żniw) na okres krótszy niż jeden miesiąc, niezwiązani na stałe z majątkiem. Określano ich również jako robotników wolnonajemnych lub dniówkowych niestałych.

Źródło: S. Warkoczewski, op. cit., s. 39, 49.

<sup>11</sup> J. Kozakiewicz, op. cit., s. 26-27.

<sup>12</sup> Robotnicy rolni zatrudnieni w województwach poznańskim i pomorskim stanowili około 30% wszystkich robotników folwarcznych w Polsce, których ogólną liczbę w 1921 roku szacowano na 620 tys. osób (zawodowo czynnych), w 1932 roku na 600 tys., a w 1938 roku na około 520 tys. Jeśli chodzi o liczbę pracowników stałych, to w tychże województwach zatrudniona była połowa ich ogólnej liczby. Por. W. Roszkowski, *Rolnictwo i leśnictwo*, [w:] *Problemy gospodarcze drugiej Rzeczypospolitej*, red. K. Kozłowski, PWE, Warszawa 1989, s. 114; S. Kował, op. cit., s. 50; S. Warkoczewski, op. cit., s. 51, 58.

Jak wynika z powyższej tabeli, liczba pracowników folwarcznych w okresie międzywojennym zmalała, szczególnie w latach kryzysu gospodarczego. Zmniejszyła się również średnia liczba robotników przypadająca na jeden folwark, z 63 w 1929 roku do 60 w roku 1937<sup>13</sup>.

Od 1919 roku warunki pracy i płacy robotników rolnych w Wielkopolsce i na Pomorzu regulowane były przez umowy zbiorowe, corocznie negocjowane przez przedstawicieli Związków Zawodowych i organizacje reprezentujące właścicieli ziemskich przy współdziałaniu państwowej Inspekcji Pracy. Do rozstrzygnięcia sporów pomiędzy pracodawcami i pracownikami powołano w 1921 roku Nadzwyczajną Komisję Rozjemczą, która ustalała treść „kontraktów taryfowych”, gdy wspomniane wyżej strony nie mogły dojść do porozumienia. Umowy zbiorowe, które polepszały położenie robotników rolnych, od samego początku okresu międzywojennego były krytykowane przez pracodawców. Konsekwentnie dążyli oni do ich likwidacji lub przynajmniej ograniczenia ich zakresu. Korzystając z trudnej sytuacji na rynku pracy w okresie kryzysu, od 1932 do 1935 roku właściciele przymuszali robotników do podpisywania w miejsce umów zbiorowych zdecydowanie mniej korzystnych umów indywidualnych. Powyższe działania spotkały się z przeciwdziałaniem władz, które za cenę obniżenia płac utrzymały w mocy obowiązywanie umów zbiorowych na terenie Wielkopolski aż do 1939 roku<sup>14</sup>.

Według rodzaju zawartej umowy robotników rolnych zatrudnianych w wielkopolskich majątkach można podzielić na następujące kategorie: a) ordynariusze (zwani także deputatnikami), a wśród nich fornale, rękodzielnicy, kotarze, włodarze, rzemieślnicy i stróże (otrzymujący wynagrodzenie w formie deputatu, na który składało się mieszkanie, naturalia i niewielka suma pieniędzy); b) posyłki (inaczej najemni albo zaciężnicy, przeważnie członkowie rodzin ordynariuszy lub osoby zatrudnione przez nich, jeśli nie mieli dzieci zdolnych do pracy) otrzymujący wynagrodzenie najczęściej w gotówce i częściowo w naturaliach; c) chałupnicy i komornicy – na ogół niemieszkający w folwarku robotnicy półstali, zobowiązani do przepracowania określonej liczby dni w roku, otrzymujący wynagrodzenie w gotówce i naturaliach; d) robotnicy sezonowi – zakontraktowani na krótki okres (z reguły trzy miesiące), otrzymujący wynagrodzenie mieszane z przewagą gotówki<sup>15</sup>. Zatrudnieni na stałe ordynariusze poza deputatem i niewielką

<sup>13</sup> K. Chmielewski, *Ilość osób zatrudnionych w wielkorolnych gospodarstwach poznańskich (lata 1932/33 – 1933/34)*, „Roczniki Nauk Rolniczych i Leśnych” vol. XXXIX, Poznań 1937, s. 94-96.

<sup>14</sup> Archiwum Państwowe w Poznaniu (dalej: APP), Inspekcja Pracy w X okręgu w Poznaniu (dalej: IP), sygn. 39, k. 81-87, 175-21; S. Warkoczewski, op. cit., s. 107-117.

<sup>15</sup> W. Roszkowski, *Rolnictwo...*, s. 148-151; G. Jassem, op. cit., s. 122-125.

sumą w gotówce otrzymywali także inne świadczenia, w tym: mieszkanie, opał, utrzymanie inwentarza, ziemię pod ziemniaki i transport (np. drewna opałowego z lasu). Szczególnie ważny czynnik przyciągający i wiążący ordynariuszy z folwarkiem stanowiły mieszkania, jednak niezwykle często były one prymitywne i w bardzo złym stanie technicznym, zdaniem jednego z przedstawicieli Inspekcji Pracy – „urągającym wszelkim najelementarniejszym zasadom higieny”<sup>16</sup>.

Opisana forma zatrudniania ordynariuszy zapewniała stałą i wykwalifikowaną siłę roboczą w gospodarstwie o każdej porze roku, zaś forma zapłaty w naturaliach była korzystna zarówno dla pracownika (zabezpieczała przed spadkiem wartości pieniądza), jak i pracodawcy, dla którego stanowiła jedną z form sprzedaży produktów rolnych. Ordynariusz i jego rodzina stanowili „główną jednostkę roboczą” w majątku oraz zasadnicze źródło zaciężników. Część z tych ostatnich uznana przez właściciela lub rządcę za szczególnie przydatnych z biegiem czasu awansowała i uzyskiwała status ordynariuszy. Wśród ordynariuszy najlepiej opłacani byli rzemieślnicy (kował, stelmach, murarz, cieśla) i wykwalifikowani robotnicy rolni<sup>17</sup>. Duża liczba ordynariuszy i zaciężników, wynosząca od 60% do 80% wszystkich stale zatrudnionych, była charakterystyczna dla wielkiej własności ziemskiej w Wielkopolsce i na Pomorzu.

Czas pracy w wielkopolskich majątkach ziemskich (zgodnie z taryfą) średnio w roku wynosił 9 godzin i 25 minut dziennie bez wliczania przerw na posiłek i odpoczynek. W zależności od pory roku łączny czas pracy (z przerwami) wahał się od 6 godzin i 30 minut zimą do 11 godzin latem. Jednak czas pracy fernali i innych robotników zatrudnionych przy inwentarzu pociągowym był dłuższy, gdyż karmienie i czyszczenie zwierząt oraz przygotowanie pojazdów zgodnie z zapisami taryfowymi miało się odbywać poza wyznaczonym na dany okres czasem pracy, choć nie wcześniej niż dwie godziny przed rozpoczęciem i po zakończeniu pracy przez innych robotników rolnych. Powyższe ustalenia taryfowe były często łamane w związku z nagminnym wydłużaniem czasu pracy, co prowadziło do wielu konfliktów pomiędzy pracownikami a administracją gospodarczą<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> K. Wize, *Położenie robotników rolnych w Poznańskim po wojnie*, Druk. Sp. Akc. „Ostoja”, Poznań 1925, s. 17-23; APP, IP, sygn. 59, k. 321.

<sup>17</sup> Ordynariuszy zatrudniano na rok gospodarczy, od 1 kwietnia danego roku do 31 marca roku następnego. Jeżeli do 31 grudnia ordynariusz nie otrzymał zwolnienia na piśmie (w Wielkopolsce zwanego terminatką), umowa zostawała przedłużona na rok następny. Robotnik mógł sam wymówić pracę, również do 31 grudnia. Por. M. Mieszczankowski, *Rolnictwo II Rzeczypospolitej*, Książka i Wiedza, Warszawa 1983, s. 365; S. Warkoczewski, op. cit., s. 73-80; J. Kozakiewicz, op. cit., s. 32-33.

<sup>18</sup> APP, IP, sygn. 38, k. 289.

Z oczywistych względów inny czas pracy niż zwykli robotnicy rolni (np. ręcniacy) mieli stróże i dozorczy, którzy podejmowali swoje obowiązki po opuszczeniu zabudowań folwarcznych przez fernali, a kończyli zajęcia rano, gdy rozpoczynano karmienie inwentarza. Zgodnie z umowami zbiorowymi, w razie pilnej potrzeby, można było (za dodatkowym wynagrodzeniem) wydłużyć czas pracy robotników, jednak w dni świąteczne tylko za ich zgodą<sup>19</sup>.

Zawód robotnika rolnego w zdecydowanej większości przypadków był dziedziczny po rodzicach, a wówczas przygotowanie zawodowe z reguły następowało poprzez tzw. „wrastanie” w system gospodarki folwarczej oparte na naśladownictwie i praktycznej edukacji, w której nauczycielami na ogół byli rodzice i rodzeństwo. Poprzez obserwację i uczestnictwo w życiu folwarku dziecko nie tylko uczyło się pracy na roli, ale również rozwijała się w nim świadomość folwarku jako systemu hierarchicznego i rygorystycznego<sup>20</sup>. Proces wrastania dziecka w system gospodarki folwarczej podlegał różnym odchyleniom. Z jednej strony istniały rodziny robotnicze, w których rodzice wkładali szczególnie wiele wysiłku w zaszczipianie dziecku cnót, jakich wymagał dwór i folwark. Z takich rodzin przeważnie pochodziła późniejsza służba dworska, a także robotnicy folwarczni awansujący na wyższe stanowiska. Z drugiej strony dla części rodziców folwarczna przyszłość ich dziecka była mało atrakcyjna. Szczególnie w okresach dobrej koniunktury w przemyśle i związanego z tym masowego odpływu robotników rolnych do miast oraz pod wpływem porównywania warunków pracy na roli z warunkami pracy i płacy w przemyśle, niektórzy z nich starali się zapewnić przynajmniej części dzieci pracę poza folwarkiem. Zdaniem pracodawców poza lepszymi warunkami pracy w przemyśle negatywnie na wrastanie dziecka w system folwarczy oddziaływały również: ograniczenie pracy kobiet w majątku, co pozwalało na zmniejszenie zatrudniania dziecka w gospodarstwie domowym, ustawowy zakaz zatrudniania dzieci poniżej 15. roku życia w gospodarstwie obcym oraz tzw. „urbanizacja duchowa”, na którą składały się: oświata, rozwój związków zawodowych i docieranie do robotnika różnych bodźców ze świata zewnętrznego, w tym nieprzyjemnej dla folwarku propagandy politycznej<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> K Wize, op. cit., s. 13-15; S. Warkoczewski, op. cit., s. 118-121.

<sup>20</sup> Rzecz jasna, nie wszyscy robotnicy pracujący na danym folwarku urodzili się na nim. Wielu pochodziło z innych folwarków, na ogół jednak terytorialny zakres migracji nie był wielki, wobec czego istniały możliwości przenoszenia z jednego folwarku na drugi tych wyników rozwoju, które były aktualne i tu, i tam. Por. M. Wachowski, *Przygotowanie zawodowe robotnika rolnego w świetle pedagogiki empirycznej*, „Roczniki Nauk Rolniczych i Leśnych” vol. XLVII, Poznań 1939, s. 111, 116, 120.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 122.

Przełomowym momentem dla dziecka wrastającego w folwark było ukończenie 15. roku życia, gdyż w odniesieniu do dzieci ordynariuszy oznaczało to z reguły początek regularnej pracy w najniższej kategorii pracownicznej, obejmującej chłopców i dziewczęta od 15. do 16. roku życia. Wykonywali oni najlżejsze prace, na ogół takie same, najczęściej w nadzorowanej grupie, czyli tzw. „partii”. Gdy nowicjuszom wyznaczano trudniejsze zadania, dołączano ich do starszych pracowników, jednak dbano, żeby to nie były prace, przy których „można się oberwać”. Po jednorocznym nowicjacie młodzi robotnicy przechodzili do drugiej kategorii, przeważnie dwuletniej, obejmującej chłopców i dziewczęta od 16 do 18 lat. Na tym etapie do wcześniej wykonywanych prac dochodziły niektóre trudniejsze lub wymagające większej siły fizycznej, np. sadzenie ziemniaków. Trzecia kategoria zaczynała się po ukończeniu przez młodych ludzi 18. roku życia. Na tym etapie robotnik miał być zdatny do wszystkich robót, które jednak silniej niż poprzednio różnicowano według płci pracowników, w związku z czym rozdzielano dziewczęta i chłopców. Młodzi pracownicy ze wszystkich trzech wymienionych grup wiekowych należeli do tzw. zaciągu i byli opłacani zgodnie z umowami zbiorowymi. Pracownicy tej kategorii (zaciężnicy) nie stanowili głównego typu robotnika folwarcznego, ani też nie nawiązywali z folwarkiem samodzielnie stosunku służbowego – wynikał on z przynależności do rodziny ordynariusza. Awans na ordynariusza nie był automatyczny, gdyż okres pracy na stanowisku zaciężnika służył między innymi do eliminacji „typów niezdatnych” zgodnie z zasadą, że „niedołęga nie zostaje ordynariuszem”. W warunkach braku robotników powyższy awans mógł być dość szybki, jednak w wypadku pełnej obsady folwarku (szczególnie w czasach kryzysu) zaciężnik musiał czekać nieraz kilka lat, co niejednokrotnie skutkowało tym, że musiał na później odkładać małżeństwo (o ile nie dostał pomieszczenia dla siebie i żony w mieszkaniu rodziców), ponieważ tylko ordynariusz otrzymywał osobne mieszkanie służbowe<sup>22</sup>.

Wrastanie w zbiór wartości związanych z gospodarstwem folwarcznym nie kończyło się wcale z chwilą awansu na ordynariusza. Powyższy proces trwał nadal, gdyż w opinii rządców pełnowartościowym robotnikiem stawał się mężczyzna dopiero około 45. roku życia. W związku z powyższym na rządcach, poza zadaniami produkcyjnymi, ciążyły obowiązki o charakterze wychowawczym, dotyczące zarówno umiejętności zawodowych robotnika, jak i kształtowania jego świadomości w duchu „życzliwości dla folwarku”. Dlatego też podkreślano, że dobry kierownik folwarku powinien oddziaływać na usposobienie swych podwładnych, a w szczególności na ich stosu-

<sup>22</sup> Ibidem, s. 102-105.

nek do pracy, tak żeby odpowiednio wychowany robotnik „nie tylko sam oddychał pożądaną postawą do pracy, ale zaszczepiał ją innym, także swojemu otoczeniu domowemu”. Powyższa działalność pedagogiczna miała stanowić formę obrony folwarków przed urbanizacją duchową i konkurencją przemysłu<sup>23</sup>.

W czasach dobrej koniunktury na rynku pracy brakowało wykwalifikowanych i solidnych robotników rolnych. W związku z tym właściciele i rządcy poświęcali sporo czasu na pozyskiwanie, charakterystykę i ocenę przydatności oraz wspomniane wychowanie robotników rolnych, zwłaszcza że ich wymagania co do jakości pracowników były bardzo wysokie. Obowiązki zawodowe oraz zasady zachowania robotników rolnych wobec właściciela, przełożonych i powierzonego im mienia kontrakty taryfowe precyzowały w następujący sposób: „pracowników obowiązuje grzeczność wobec pracodawców i ich zastępców, ściśle przestrzeganie zawartych umów, pilne i sumienne spełnianie obowiązków, dążność do największej wydajności pracy i stosowanie się do zarządzeń pracodawcy lub jego zastępcy, odnoszących się do wykonania obowiązków służbowych oraz przestrzeganie wszystkich przepisów porządkowych w obrębie folwarku, jak też dbałe i staranne obchodzenie się z powierzonym sobie inwentarzem żywym i martwym”<sup>24</sup>. Poza tym od kandydatów na robotnika rolnego wymagano, żeby mieli: „silną budowę ciała, zdrowe ręce i nogi [...] staranną i pełną zrozumienia rękę, zamiłowanie do przyrody, szczególne zrozumienie dla świata zwierzęcego i roślinnego, zdolność do samodzielnego i odpowiedzialnego wykonywania robót oraz na wsi przeżyta młodość”. Ponadto oczekiwano, iż będą „uczciwi, odpowiedzialni, solidaryzujący się z systemem gospodarki folwarcznej, rozumiejący, że interes majątku jest także jego interesem oraz ambitni i ufający przełożonym”<sup>25</sup>.

Jak wynika z powyższego, oczekiwania pracodawców i rządców były bardzo wysokie. Jednak na podstawie ogłoszeń prasowych, w których poszukiwano pracowników folwarcznych, można stwierdzić, że wymienione wyżej wymagania stawiano prawie wyłącznie stangretom, włodarzom i stróżom, a jedynie sporadycznie kandydatom na robotnika szeregowego. Wymagania dotyczyły także niepracujących członków rodziny robotnika i jego zachowania się poza pracą. Poza obowiązkami zawodowymi wymagano poszanowania własności, wywierania na dzieci wpływu w kierunku wartości poświadczanych przez dwór i folwark, przestrzegania zgody sąsiedz-

<sup>23</sup> S. Warkoczewski, op. cit., s. 8; M. Wachowski, *Przygotowanie zawodowe robotnika...*, s. 118.

<sup>24</sup> M. Wachowski, *Przygotowanie zawodowe robotnika...*, s. 95.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 95-96.

kiej oraz zasad higieny, w tym zwłaszcza lepszego odżywiania się i zasad czystości<sup>26</sup>.

Przykład wymagań stawianych robotnikom i jednocześnie, używając dzisiejszego języka, zarządzania kadrami mogą stanowić charakterystyki robotników sporządzone przez rządcę majątku w Wierzenicy, który o poszczególnych pracownikach pisał jak następuje:

1. „Inteligencja bardzo słaba, typ kretyna, niechlujny, mało dba o siebie, to samo w pracy”.

2. „Nie dbał o konie, obecnie utemperowany, inteligentny, posyła się go do miasta – trudniejsze zadania”.

3. „Pierwszorzędna, dbała, ambitna, wzorowa”.

4. „Typ szablonowy, słabo kombinuje, pracownik słaby, zawodzi wobec zadań nowych, charakter skryty, zawsze drwiący”.

5. „Robotę każdą wykona pierwszorzędnie, bardzo obowiązkowy i dbały, wszystko w lot zrozumie, duży zmysł kombinatorski, robota go zajmuje, najlepszy i najzdolniejszy robotnik, żał zrobić włodarzem, bo straci się najlepszego robotnika, zresztą nie nadaje się; mało poważny, stroi żarty z dziewczynami, byłby za to dobrym rzemieślnikiem”.

6. „Typ dodatni, nie został włodarzem, bo pił; zna pracę, co tu rzadko się zdarza, bardzo porządny człowiek”.

7. „Zawadiaka, był w więzieniu, bardzo zdolny, sprytny, załatwia wszelkie sprawunki w mieście, nawet w urzędach, trafi wszędzie, doskonale się orientuje”.

8. „Pracownik niedołężny, wszystko robi niezdarnie, mało sprytu, jedyny plus, że dba o konie, uczciwy, żona go strofuje, że z podwórza nic nie przynosi”.

9. „Chytrus i lizus, umie się przypląszyć, przeciętny jako pracownik”.

10. „Miejscowa inteligencja, rozgarnięty, taktowny, wyrobiony, wiosną chciał odejść na lepszą pracę. Był 4 tygodnie w Poznaniu, zwolnili go, w końcu przyszedł prosić o robotę, przedtem był fornałem, teraz na razie jako obcy za karę za odejście do miasta”<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Od stangreta wymagano często między innymi odbytej służby wojskowej w kawalerii, „większej praktyki”, niekiedy „umiejętności rymarskich”. Włodarz zaś miał być najczęściej „energiczny”, rzadziej natomiast „taktowny w obchodzeniu się z podwładnymi”, ponadto „stanowczy, zamiłowany w dobrym wyglądzie koni, uczciwy, solidny, sumienny, dzielny, doświadczony w gospodarce rolnej, rutynowany, obeznany z uprawą roli, leczeniem bydła”. Stróż polowy natomiast miał być na ogół „bardzo energiczny” i „bezwzględnie uczciwy”. Por. M. Wachowski, *Przygotowanie zawodowe robotnika...*, s. 97.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 97-98.



Stosunki pracy w wielkopolskich majątkach ziemskich oparte były na ściśle przestrzeganej hierarchii, która obowiązywała nie tylko w relacjach pomiędzy właścicielem, pracownikami administracji gospodarczej i robotnikami rolnymi, ale także wewnątrz ostatniej grupy. Była ona wewnętrznie podzielona według typu kontraktu, zajmowanego stanowiska, wysokości deputatu i płac gotówkowych oraz według miejsca pracy, na tych z dworu i tych z folwarku, co w dużej mierze stanowiło kopię w tym względzie podziałów wywodzących się z poprzednich wieków<sup>28</sup>. W stosunkach międzyludzkich w majątkach ziemskich w okresie międzywojennym można dostrzec elementy patriarchalne i technokratyczne. Nosicielem i strażnikiem tradycji patriarchalnej był właściciel majątku lub szerzej – mieszkańcy dworu. Szczególnie wyraźnie pozostałości patriarchalizmu widoczne były w trakcie bezpośrednich kontaktów pracowników z właścicielem (jak to wtedy określano: „Panem” lub „Dziedzicem”) i dotyczyły związanej z tym tzw. etykiety określającej zasady pozdrawiania, proszenia, słuchania rozkazu i dziękowania (podwładny zobowiązany był do zdjęcia nakrycia głowy, wyciągnięcia rąk z kieszeni, przyjęcia odpowiedniej postawy i unikania zbyt głośnego mówienia)<sup>29</sup>. Pozostałości patriarchalizmu widoczne były również w uroczystościach związanych z funkcjonowaniem folwarku, takich jak dożynki czy różnego rodzaju zwyczajowe poczęstunki, „kośne” lub „żniwne”<sup>30</sup>. Odwołując się do tradycji patriarchalnej, wielu właścicieli rościło sobie prawo do ingerowania w życie pracowników i ich rodzin w zakresie znacznie wykraczającym poza postanowienia umowne. Od robotników wymagano nie tylko pracy, ale także swoiście rozumianej lojalności („życzliwości”) wobec folwarku, która miała polegać na utożsamianiu się z folwarkiem, podzieleniu poglądów politycznych właściciela, uległości, przywiązaniu i odrzucaniu wszystkiego, co niemiłe właścicielowi (np. przynależności do związków zawodowych). Negatywnie postrzegano opuszczenie folwarku w poszukiwaniu lepszej pracy, za co (po ewentualnym powrocie) karano przesunięciem na mniej płatne stanowisko<sup>31</sup>. Z drugiej strony w ramach tradycji patriarchalnej właściciel, często przy współudziale swojej żony, ota-

<sup>28</sup> T. Epsztejn, *Pracownicy w dobrach ziemskich w Polsce w XIX i XX wieku*, [w:] *Dwór a społeczności lokalne...*, s. 268-272; M. Markowski, *Ziemiańskie jako pracodawcy...*, s. 327.

<sup>29</sup> W omawianym okresie w kontaktach z przełożonym starsi podwładni z reguły stosowali etykietę ludową – poddańczą, a młodszy miejską – zawodową. Jednak w jednym i drugim przypadku starano się unikać specjalnej uniżoności, bo to sprzeciwiało się godności ludzkiej i źle świadczyło o charakterze. Por. M. Wachowski, *Przygotowanie zawodowe robotnika...*, s. 99.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 52-53, 66.

<sup>31</sup> W okresie międzywojennym upowszechnił się pogląd, że robotnika rolnego trzeba odpowiednio wychować, od dziecka kształtując jego umiejętności i przywiązanie do majątku. Por. *ibidem*, s. 110-141.

czał opieką pracowników i ich rodziny w trakcie chorób lub połogu, organizował ochronki i prezenty świąteczne dla dzieci, biblioteczki i kursy oświatowe oraz popierał przynależność młodzieży do różnego rodzaju stowarzyszeń katolickich, społecznych i sportowych, oczywiście zgodnych z jego poglądami<sup>32</sup>.

W okresie międzywojennym pod wpływem oddziaływania państwa (państwowa szkoła i zakaz pracy dzieci, przymus umów taryfowych i ubezpieczeń socjalnych, nadzór Inspekcji Pracy), demokratycznej postawy części personelu administracyjnego (zwłaszcza młodszego pokolenia) oraz urbanizacji duchowej i innych form tzw. „przetarcia się” (podróże, służba wojskowa, a nawet pobyt w więzieniu) wpływ dworu i czynników z nim związanych na robotnika rolnego był coraz mniejszy<sup>33</sup>. Równocześnie z erozją wpływów patriarchalnych w sferze stosunków międzyludzkich w folwarku rosło znaczenie czynnika technokratycznego, którego nosicielami byli przedstawiciele administracji gospodarczej, nierzadko legitymujący się wykształceniem akademickim. Ich wiedza i umiejętności w dziedzinie organizacji pracy i zarządzania w przeważającej mierze decydowały o sukcesie ekonomicznym majątku oraz nastrojach i relacjach panujących wśród podległych im pracowników. Szczególną rolę w tej dziedzinie pełnili rządcy, którzy poza organizowaniem pracy i prowadzeniem spraw gospodarczych zajmowali się kształceniem i wychowywaniem robotników rolnych oraz motywowaniem ich do jak najwydajniejszej pracy. W tym kontekście równie ważne były organizacja pracy (zmierzająca do jak najlepszego wykorzystania dostępnej siły roboczej oraz unikania przeciążenia pracą z jednej i przestojów z drugiej strony), jak i wynagrodzenie oraz, jak to określano w międzywojniu, „normowanie nastroju pracy” (czyli kształtowanie pozytywnego stosunku pracownika do jego obowiązków) i dawanie przykładu<sup>34</sup>. Było to szczególnie ważne, gdyż robotnicy oczekiwali od rządcy kompetencji w organizowaniu pracy i zdecydowania, ale również znajomości czynności robotniczych, tak by w razie potrzeby był on w stanie poinstruować, czy wręcz pokazać, jak wykonać konkretną pracę. Od tego w dużej mierze zależał autorytet rządcy, którego robotnicy nierzadko prowokowali do wyko-

<sup>32</sup> Postępował w ten sposób znany ze swojego zaangażowania w Akcję Katolicką Edward Potworowski. Por. E. Potworowski, op. cit., s. 40-41; A. Kwilecki, *Ziemiaństwo wielkopolskie. Między wsią a miastem*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2001, s. 189.

<sup>33</sup> Wśród robotników rolnych następowało odrzucenie postawy zawodu-losu i niemal sakralnego obowiązku ciężkiej pracy. W to miejsce wchodziły postawy i aspiracje modernizacyjne oraz zawodowa koncepcja życia. W miejsce wartości kulturowych wkraczały wartości ekonomiczne i profesjonalne. Por. M. Wachowski, *Przygotowanie zawodowe robotnika...*, s. 73-74.

<sup>34</sup> J. Walicki, *Przyczynek do analizy gospodarstwa folwarcznego*, Załącznik do Tomu XXIII Roczników Nauk Rolniczych i Leśnych, Poznań 1930, s. 35-42.

nywania takich czynności, badając przy okazji jego siłę fizyczną, wytrzymałość i umiejętność. Jeśli radził sobie dobrze, to zyskiwał ich szacunek, a w przeciwnym razie narażał się na kompromitację i lekceważenie<sup>35</sup>.

W ten sposób w okresie międzywojennym doszło do odwrócenia hierarchii cnót robotniczych. O ile w systemie poddańczym pracowitość miała wyrastać z wierności, posłuszeństwa i bogobojności, o tyle w omawianym okresie cnoty religijne, moralne i inne stały się czynnikami pomocniczymi w stosunku do cech, które w bezpośredni sposób dotyczyły pracy robotnika, a więc jego umiejętności i wydajności. Podstawowym bodźcem do pracy miało być wynagrodzenie. W związku z tym robotnik nie musiał być religijny, byleby tylko był dobrym i zdyscyplinowanym pracownikiem. Jednocześnie wspomniane wcześniej otwarcie na świat poprzez proste porównanie warunków życia i pracy w folwarkach z warunkami miejskimi wywoływało u robotników rolnych silne poczucie upośledzenia gospodarczego i społecznego, które rosło wraz z rozwojem kryzysu gospodarczego i przyczyniało się do rozwoju ich świadomości klasowej<sup>36</sup>. Powyższy proces w kręgach właścicieli ziemskich i osób związanych z rolnictwem był przyczyną narzekania, że pod wpływem kapitalizmu oraz zmaterializowania życia społecznego erozji ulega tradycyjny etos zawodowy robotnika rolnego, co między innymi przyczynia się do jego radykalizacji. Rozumiano jednak nieuchronność i siłę zmian dokonujących się w otoczeniu i świadomości robotnika rolnego, dlatego pracowano nad stworzeniem nowoczesnej wersji wspomnianego etosu, opartej na zawodowej koncepcji życia. Starano się wywołać wśród robotników, poprzez odwoływanie się do pozytywnych emocji, „zainteresowanie dla przedsiębiorstwa, dla pracy oraz radość z przebiegu i wyniku pracy”, które w ostatecznym rezultacie miały rodzić poczucie dumy i zadowolenia z faktu bycia robotnikiem rolnym<sup>37</sup>. W okresie międzywojennym majątki ziemskie w Wielkopolsce były również miejscem różnego rodzaju konfliktów pomiędzy pracodawcami i pracownikami. Wydarzeniami o największym ciężarze gatunkowym były strajki rolne z lat 1919-1922. W największym z nich w 1922 roku wzięły udział 103 tys. robotników rolnych, czyli około 77% robotników kontraktowych<sup>38</sup>. Konflikty zbiorowe i indywidualne z reguły dotyczyły płac, warunków i jakości pracy, niesubordynacji i nadużywania władzy, potrażeń i zalegania z wypłatami, kra-

<sup>35</sup> M. Wachowski, *Przygotowanie zawodowe robotnika...*, s. 141-168.

<sup>36</sup> Idem, *Problemy oświatowe robotnika wielkopolskiego*, Poznań 1937, s. 83-85.

<sup>37</sup> Ibidem, s. 109.

<sup>38</sup> A. Czubiński, op. cit., s. 66-67. Pod wpływem wspomnianych strajków wydane zostały akty prawne dotyczące zasad zatrudniania i warunków pracy robotników rolnych i ubezpieczeń społecznych, co przyczyniło się do zmian w relacjach pomiędzy pracodawcami i pracownikami.

dzieży i strajków. Na co dzień powszechne były przypadki dręczenia słownego („wyzywanie”) i psychicznego (straszenie) oraz bicia robotników (w tym młodocianych i kobiet), często z błahego powodu. Celowali w tym administratorzy, zarządcy i inni urzędnicy gospodarczy. Dochodziło do straszenia bronią palną i postrzelen, a nawet pojedynczych przypadków zastrzelenia. Szczególnie trudne relacje występowały w niektórych majątkach niemieckich, gdzie pracownicy administracji gospodarczej z reguły byli Niemcami, a robotnicy Polakami, przez co obok konfliktów o charakterze ekonomicznym pojawiały się konflikty o charakterze narodowościowym<sup>39</sup>.

Do zaostrzenia konfliktów doszło w okresie kryzysu gospodarczego, gdy z jednej strony właściciele obniżali pracownikom pobory, a z drugiej – mnożyły się kradzieże z pól i lasów należących do majątków<sup>40</sup>. Na tym tle w środowisku właścicieli ziemskich wskazywano na wyższość stosunków opartych na zasadach patriarchalnych, które w porównaniu ze stosunkami umownymi gwarantowały wyższy poziom spokoju społecznego. Przyznanie pracownikom nadmiernych, ich zdaniem, praw prowadziło do konfliktów pomiędzy właścicielem a robotnikiem na tle wysokości wynagrodzeń oraz ilości i jakości pracy. Majątki ziemskie zatrudniały największą liczbę pracowników najemnych na wielkopolskiej wsi. Pomimo zmniejszenia się liczby folwarków i zatrudnionych w nich pracowników zdołały utrzymać swoją pozycję w tej dziedzinie przez cały okres międzywojenny. Niewielkim zmianom podlegał również obowiązujący w majątkach system pracy i wynikające z niego stosunki pomiędzy pracodawcami, administracją gospodarczą i robotnikami. Wydarzeniami o największym ciężarze gatunkowym z punktu widzenia stosunków pracy w folwarkach było wprowadzenie umów zbiorowych w rolnictwie w 1919 roku i kryzys gospodarczy z lat 1929-1936, który postawił je pod znakiem zapytania. Stosunki pracy w majątkach ziemskich powoli ewoluowały. Wynikało to przede wszystkim ze zmian w świadomości robotników rolnych, którzy ulegali duchowej urbanizacji. Wymóg umownego regulowania stosunków pracy w majątkach ziemskich w połączeniu z oddziaływaniem polskiej szkoły, służby wojskowej i istnieniem administracji państwowej (w tym szczególnie Inspekcji Pracy)

<sup>39</sup> Por. APP, IP, sygn. 38, k. 282, 285, 287-289; S. Warkoczewski, op. cit., s. 129.

<sup>40</sup> Odnośnie do kradzieży reakcja administracji gospodarczej była zróżnicowana, gdyż – jak twierdził kierownik gospodarstwa w Wąsowie (bardzo wrażliwy na punkcie uczciwości robotnika) – „nie jest złodziejem, kto okolicznościowo zabiera z folwarku niezbyt wiele dla swego bydła. Nie zważa się na to, gdy bardzo często najlepsi robotnicy chętnie coś do domu zabierają. To dobrze, gdy starają się o własny byt. Owe małe pseudozłodziejstwa wiążą robotnika silnie z folwarkiem. Inaczej oceniać trzeba zabieranie większej ilości z pola lub nawet mniejszej ze spichrza”. Por. M. Wachowski, *Problemy oświatowe...*, s. 100.

powodował zmiany w świadomości robotników rolnych, skutkujące stopniowym wyzwaniem się spod patriarchalnych wpływów dworu, umiejętnością samoorganizacji w celu obrony interesów grupowych i poszukiwaniem alternatywnych wobec folwarku dróg kariery zawodowej, jeśli nie dla siebie, to przynajmniej dla co zdolniejszych dzieci. Z drugiej strony właściciele szukali nowych sposobów dyscyplinowania pracowników i wiązania ich z folwarkiem. Różnymi sposobami starali się kształtować świadomość robotników w duchu „życzliwości dla folwarku” i zatrzymywać najlepszych pracowników, co nie było łatwe, gdyż w okresie dobrej koniunktury miasto i przemysł oferowały znacznie atrakcyjniejsze zajęcia i zarobki. Narzędziem obrony przed urbanizacją duchową i emigracją do miasta miał być nowy etos robotnika rolnego oparty na zawodowej koncepcji życia i pozytywnym emocjonalnie postrzeganiu pracy w majątku ziemskim.

W latach trzydziestych pod wpływem kryzysu odpływ robotników rolnych ustał. Jednak właściciele ziemscy zmuszeni do racjonalizacji swoich gospodarstw przystąpili do ograniczenia wydatków bieżących i inwestycji, co w pierwszej kolejności polegało na redukcji zatrudnienia i zmniejszaniu funduszu płac<sup>41</sup>. W prosty sposób prowadziło to do konfliktów ekonomicznych z robotnikami rolnymi, którzy starali się bronić poprzez strajki i na forum Nadzwyczajnej Komisji Rozjemczej, jednak w okresie kryzysu ich pozycja negocjacyjna była coraz słabsza. Wywołane przez kryzys niepewność i pesymizm w odniesieniu do przyszłości gospodarczej wielkiej własności ziemskiej w teże dekadzie były dodatkowo pogłębiane przez politykę władz państwowych, które konsekwentnie stały na stanowisku kontynuowania parcelacji, oraz przez rozpowszechniające się wśród partii politycznych (od lewicy po prawicę) hasło reformy rolnej bez odszkodowania<sup>42</sup>. Wszystko to wywoływało stan niepewności zarówno u właścicieli-pracodawców, jak i u pracobiorców. Przyczyny ekonomiczne i polityczne sprawiły, że wyraźne w latach dwudziestych procesy modernizacji majątków ziemskich zarówno w sferze technicznej, jak i społecznej (w tym także w zakresie stosunków pracy) zostały wyhamowane. W latach trzydziestych na powrót umacniały się: patriarchalny model relacji pomiędzy pracodawcami a pracownikami oraz bezwzględna ekonomiczna eksploatacja, jedynie w niewielkim stopniu ograniczana przez słabnące rozwiązania instytucjonalne.

<sup>41</sup> A. Ostrowski, *Położenie gospodarcze rolnictwa w Wielkopolsce w roku 1934/35*, Wielkopolska Izba Rolnicza, Poznań 1935, s. 30-32.

<sup>42</sup> A. Wojtas, *Problematyka agrarna w polskiej myśli politycznej 1918-1948*, Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa 1983, s. 104, 281-282, 352, 406.

## BIBLIOGRAFIA

- Chmielewski K., *Ilość osób zatrudnionych w wielkorolnych gospodarstwach poznańskich (lata 1932/33 – 1933/34)*, „Roczniki Nauk Rolniczych i Leśnych” vol. XXXIX, Poznań 1937.
- Czubiński A., *Wielkopolska w latach 1918-1939*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2000.
- Dąbrowski R., *Niemieckie majątki obszarncze w województwach zachodnich w latach 1920-1939*, „Przegląd Zachodniopomorski” 1978, t. XXII, z. 2.
- Epszstein T., *Pracownicy w dobrach ziemskich w Polsce w XIX i XX wieku*, [w:] *Dwór a społeczność lokalne na ziemiach polskich w XIX i XX wieku*, red. M. Markowski, W. Caban, M. Przeniosło, Wydawnictwo UH-P, Kielce 2008.
- Jassem G., *Majątek Smogulecki w latach 1918-1937*, PTPN, Poznań 1976.
- Kowal S., *Struktura społeczna Wielkopolski w międzywojennym dwudziestoleciu*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1974.
- Kozakiewicz J., *Organizacja pracy i wyniki produkcyjne w majątkach ziemskich w okresie międzywojennym*, IUNG, Puławy 1986.
- Kwilecki A., *Ziemiaństwo wielkopolskie. Między wsią a miastem*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2001.
- Markowski M., *Ziemiaństwo jako pracodawcy w Drugiej Rzeczypospolitej*, [w:] *Dwór a społeczność lokalne na ziemiach polskich w XIX i XX wieku*, red. M. Markowski, W. Caban, M. Przeniosło, Wydawnictwo UH-P, Kielce 2008.
- Mich W., *Ideologia polskiego ziemiaństwa 1918-1939*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- Mieszczankowski M., *Rolnictwo II Rzeczypospolitej*, Książka i Wiedza, Warszawa 1983.
- Nowakowski S., *Geografia gospodarcza Polski zachodniej*, t. 1, Pomorska Drukarnia Rolnicza Sp. Akc., Poznań 1929.
- Ostrowski A., *Położenie gospodarcze rolnictwa w Wielkopolsce w roku 1934/35*, Wielkopolska Izba Rolnicza, Poznań 1935.
- Potworowski E., *Majątność Gola*, Rolnicza Drukarnia i Księgarnia Nakładowa, Poznań 1929.
- Roszkowski W., *Gospodarcza rola większej prywatnej własności ziemskiej w Polsce 1918-1939*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1986.
- Roszkowski W., *Rolnictwo i leśnictwo*, [w:] *Problemy gospodarcze drugiej Rzeczypospolitej*, red. K. Kozłowski, PWE, Warszawa 1989.
- Statystyka Rolna*, odbitka z „Miesięcznika Statystycznego” 1922, z. 12.
- Wachowski M., *Problemy oświatowe robotnika wielkopolskiego*, Poznań 1937.
- Wachowski M., *Przygotowanie zawodowe robotnika rolnego w świetle pedagogiki empirycznej*, „Roczniki Nauk Rolniczych i Leśnych” vol. XLVII, Poznań 1939.
- Walicki J., *Przyczynek do analizy gospodarstwa folwarcznego*, Załącznik do Tomu XXIII Roczników Nauk Rolniczych i Leśnych, Poznań 1930.
- Walicki J., *Zagadnienie zarządzania gospodarstwami folwarcznymi*, „Gazeta Rolnicza” 1934, nr 47.
- Warkoczewski S., *Położenie robotników rolnych w Wielkopolsce w latach 1929-1939*, Książka i Wiedza, Warszawa 1965.
- Wize K., *Położenie robotników rolnych w Poznańskim po wojnie*, Druk. Sp. Akc. „Ostoja”, Poznań 1925.
- Wojtas A., *Problematyka agrarna w polskiej myśli politycznej 1918-1948*, Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa 1983.



BARBARA POGONOWSKA

## WSPÓŁCZESNA TREŚĆ POJĘCIA WZORU KULTURY GOSPODARCZEJ

ABSTRACT. Pogonowska Barbara, *Współczesna treść pojęcia wzoru kultury gospodarczej* [The current understanding on the concept of the economy's culture pattern] edited by W. Banach - „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 99-108, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

The article attempts at presenting a culture-oriented approach to economy culture' patterns. The notion of economy culture' pattern is conceived of as a set of normative beliefs that decide what kind of mutual rights and duties have a given subject of economic activities. The author asks questions about the cultural origins and normative assumptions of present day patterns.

Barbara Pogonowska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Socjologii i Filozofii, ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, Poland.

### 1. USTALENIA TERMINOLOGICZNE

Podjmując tytułową tematykę należałoby się zastanowić nad wieloma kwestiami, takimi jak: czym są wzory kultury gospodarczej, w jaki sposób są kształtowane, jakie są ich bieżące, ale również historyczne źródła – a przede wszystkim jakie są fundamenty ich legitymizowania oraz jaką postać powinny posiadać i jakiego typu racje o tym decydują bądź winny decydować. Poszukując definicji bądź charakterystyki pojęcia wzoru gospodarczego, odnajdujemy w literaturze socjologicznej proponowane przez Piotra Sztompkę wyjaśnienie kategorii wzoru jako normatywnej regulacji wiążącej uczestników danej interakcji czy sytuacji społecznej<sup>1</sup>. W tym rozumieniu wzór wyznacza pewien pożądaný, tj. powinnościowo określony, sposób postępowania, który zawiera się w wiązce wzajemnych uprawnień i obowiązków nałożonych na uczestników tej sytuacji społecznej. Owa norma-

---

<sup>1</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002, s. 90-92.



tywna regulacja wywodzi się zaś z różnych systemów norm społecznych, takich jak zwyczaje społeczne, reguły moralne czy reguły prawne. Umieszczając znaczenie pojęcia wzoru w kulturze, a więc w systemie przekonań (tzw. „rzeczywistości myślowej”), wybitny socjolog wskazuje na narzucane jednostce wzory myślenia stanowiące układ „reguł dostarczających ze-wnętrzonej, społecznej ramy odniesienia dla własnej indywidualnej aktywności”<sup>2</sup>. Następnie P. Sztompka przypomina, że posiadająca wyraźne aspekty powinnościowe kultura idealna (inaczej świadomość społeczna), której elementem są wzory, wiąże się z obiektami kultury materialnej, a przede wszystkim z działaniami jednostek, które przez owe wzory są wyznaczane<sup>3</sup>. Podobny sposób rozumienia znaczenia pojęcia wzoru, w tym wzoru kulturowego, przedstawia *Słownik socjologiczny*. W myśl proponowanej charakterystyki wzory kulturowe to społecznie, symbolicznie (kulturowo) ukształtowane i definiowane oraz uaktualniane ideały czy modele (wzory osobowe, wzory działań, wzory relacji itp.). W tym ujęciu wzory kulturowe określają pożądane sytuacje lub stany rzeczy, uznawane przez grupę bądź zbiorowość społeczną za godne naśladowania, najczęściej nieosiągalne w rzeczywistości i stanowiące specyficzne kryterium oceny istniejących zjawisk. Autorzy tej charakterystyki wzoru kulturowego zwracają uwagę, że pojęcie to, wywodzące się ze „szkoły Boasa”, używane jest zamiennie z terminem konfiguracja kulturowa, styl czy profil kultury<sup>4</sup>. Nie wnikając w dalsze sposoby konceptualizacji tego pojęcia, można przyjąć, korzystając równoległe z ujęcia Sztompki oraz założeń i rozstrzygnięć poznawczych społeczno-regulacyjnej koncepcji kultury J. Kmity, iż wzór kultury gospodarczej to pożądany, tj. powinnościowo określony sposób postępowania jednostek w tej dziedzinie kultury (tzw. kultury materialnej), którą jest sfera wytwarzania (produkcji) dóbr i usług oraz ich dystrybuowania i konsumpcji. Ponieważ „obszar produkcji, wymiany oraz konsumpcji nie jest autonomiczny względem pozostałych form społecznej działalności ludzi, jakkolwiek jest podstawą ludzkiej egzystencji w jej jednostkowym i zbiorowym wymiarze”<sup>5</sup>, kształtowanie się wzorów kultury gospodarczej, a co za tym idzie, konstytuowanie i utrwalanie sposobów codziennego działania w sferze wytwarzania dóbr i usług oraz ich dystrybuowania i konsumpcji, będzie zależne od postaci przekonań obecnych w dziedzinie szeroko pojmowanej kultury symbolicznej, złasz-

<sup>2</sup> Ibidem, s. 257.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 258.

<sup>4</sup> *Słownik socjologiczny*, red. K. Olechnicki, P. Załęcki, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń 2002, s. 253.

<sup>5</sup> W. Kot, *Wybrane relacje poznawcze w obrębie wiedzy filozoficznej, socjologicznej i ekonomicznej*, [w:] *Gospodarka a społeczeństwo*, red. J. Sikora, Wydawnictwo i Drukarnia UNI-DRUK s.j., Poznań 2010, s. 98.

cza zaś w układzie przekonań wyznaczających wartości nadrzędne danej kultury: „Gospodarka jest zatem podstawowym źródłem wiedzy potocznej, stale – pośrednio czy bezpośrednio – obecnej w komunikacji społecznej, gdzie dokonuje się obieg i wykorzystanie spostrzeżeń techniczno-praktycznych, manifestacji obyczajowych, postaw światopoglądowych, stosunku do dzieł sztuki itp.”<sup>6</sup>. Sposób postępowania w sferze gospodarowania, który zawiera się w wiązce wzajemnych uprawnień i obowiązków nałożonych na uczestników tej sytuacji społecznej, jest więc zależny od sfery wartości nadrzędnych, tych, które są rekonstruowane i konceptualizowane przez różnorodne doktryny ekonomiczne, socjologiczne i filozoficzne (a także religijne) stanowiące bazę wyjaśniającą dla rozpoznawania i rozumienia sfery gospodarowania.

Wzory kultury gospodarczej będą zatem (co oczywiste) komponentem kultury gospodarczej, którą tworzy układ przekonań dyrektywalnych oraz normatywnych (wartościujących) wskazujących pożądane i niepożądane stany rzeczy/wartości-cele występujące w obszarze działań ekonomicznych oraz sposoby osiągnięcia bądź – odpowiednio – unikania owych stanów rzeczy. Zgodnie z ujęciem J. Kmity warunkiem kulturowego statusu tego układu przekonań, w tym przekonań tworzących wzory kultury gospodarczej, jest ich – w danym czasie i w danej zbiorowości – respektowanie (praktykowanie) przez podmioty działań ekonomicznych, przy czym faktyczna regulacja tej aktywności podlega tylko w części świadomej refleksji owych podmiotów.

## 2. FUNDAMENTY AKSJOLOGICZNE

Przyjmując, że fundamentem legitymizowania funkcjonujących w obrębie danego społeczeństwa wzorów kultury gospodarczej jest sfera światopoglądowa, należałoby ustalić, które nurty socjoekonomii czy filozofii gospodarczej są obecnie ważne, które z nich mają pozycję dominującą, a które przyjmują postać idei alternatywnych. Pozostawiając analizę aksjologiczną zawartości tych nurtów na marginesie<sup>7</sup>, można jedynie zasygnalizować to,

<sup>6</sup> Ibidem, s. 96.

<sup>7</sup> Przykładowa propozycja listy doktryn socjoekonomicznych (liberalizm klasyczny, społeczna doktryna Kościoła, idee socjaldemokratyczne), czyli zbiorów filozoficzno-socjologicznych (aksjologicznych) rozstrzygnięć dotyczących charakteru społeczeństwa i natury ludzkiej oraz typu relacji wiążących oba te elementy w procesach gospodarowania jest zawarta w pracy: B. Pogonowska, *Kategoria racjonalności w teoriach przedmiotowych makroekonomii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996, s. 119-138, natomiast nurtów filozofii gospodarczej ((neo)liberalizm, komunitaryzm, ordoliberalizm, antyglobalizm),

że od typu wartości światopoglądowych obecnych w kulturze i regulujących współczesną gospodarkę, a przez owe nurty rejestrowanych i konceptualnie uzasadnianych, niewątpliwie zależy kształt wzorów kultury gospodarczej. W wielkim uproszczeniu kwestię tę ujmując: będą to wzory wzmacniające dobro (zyski, korzyści, satysfakcję) podmiotu jednostkowego (firmy, instytucji, menedżera, inwestora, pracownika, konsumenta), za które odpowiedzialna jest dziś głównie klasyczna idea *homo oeconomicus* i zdobywająca uznanie promowana przez ekonomię behawioralną koncepcja zwierzęcych instynktów, bądź też wzory eksponujące różnorodnie pojmowane dobro wspólne (całego społeczeństwa, społeczności lokalnej, ludzkości i przyrody w wymiarze globalnym), którego realizacja wymaga od wszystkich uczestników respektowania norm współodpowiedzialności, solidarności, obywatelskości, partycypacji, samorządności i innych kompetencji etycznych.

W związku z wielością aksjologicznych fundamentów oraz wielowymiarowością sfery gospodarowania pojawia się – w odniesieniu do analizy wzorów kultury gospodarczej – wiele pytań. Czy chodzi o wzory kultury gospodarczej praktykowane przez przedsiębiorcę, pracownika, menedżera/przywódcę i konsumenta czy też o wzory charakterystyczne dla podmiotów typu MSP, wielkie firmy i korporacje? Czy z punktu widzenia skomplikowanej sytuacji współczesności pożądana jest wielość wzorów kultury gospodarczej czy też ich unifikacja? Jaka jest skala praktykowania dających się obecnie wyróżnić wzorów kultury gospodarczej i na jakich poziomach społeczeństwa gospodarującego są one respektowane (polskiego, zachodniego, światowego)? I na koniec, w jakiej formie przejawia się relacja genetycznej zależności wchodzących tu w grę przekonań kulturowych, tzn. czy uznamy, że współczesne wzory kultury gospodarczej nawiązują bądź powinny nawiązywać do wzorów przeszłości (i jakiego typu, tj. z jakiego kręgu kulturowego pochodzących), są ich pożądaną dekonstrukcją, czy też stanowią niekorzystną dla kultury erozję zastanej tradycji (np. bardzo często podkreślany jest upadek protestanckiego etosu pracy i charakterystycznego dlań jednostkowego systemu wartości).

### 3. WSPÓŁCZESNE WZORY KULTURY GOSPODARCZEJ

Można sądzić, że ze względu na procesy globalizacji i jedynie nieznaczne „zarysowanie” przez doświadczenie kryzysu fundamentów gospo-

---

w artykule: H. Zboroń, B. Pogonowska, *Współczesne doktryny filozofii gospodarczej*, [w:] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, PWE, Warszawa 2004, s. 89-117.

darczego neoliberalizmu współczesne podmioty gospodarcze ulegają standaryzacji także i w zakresie praktykowanego wzoru / praktykowanych wzorów gospodarczych. Mimo niewątpliwie panującej różnorodności wzorów, dominującym, a nadto wzmacnianym i utrwalanym jako właściwy (racjonalny w sensie zgodności z „prawami” rynku) przez system edukacji zwłaszcza wyższych uczelni ekonomicznych, jest wzór działania przedsiębiorcy, menedżera, inwestora oraz konsumenta oparty na paradygmacie neoliberalizmu gospodarczego. W tym rozumieniu wzorzec kreuje pewien pożądany, tj. powinnościowo określony sposób postępowania, który (zgodnie z ujęciem Sztompki) zawiera się w wiązce wzajemnych uprawnień i obowiązków nałożonych na uczestników sytuacji społecznej, którą to wiązkę wyznaczają „obiektywne” (umieszczone poza światem kultury) mechanizmy rynkowe. I tak norma maksymalizowania zysku bądź osiągania wzrostu wartości rynkowej jako najwyższy cel funkcjonowania firmy, ideał racjonalności mikroekonomicznej, wzorzec *homo oeconomicus* (także w odniesieniu do konsumenta – podstawowym kryterium podejmowanych decyzji jest cena danego dobra), indywidualistyczna koncepcja społeczeństwa i gospodarki, urynkowanie i deregulacja życia społeczno-gospodarczego jako najbardziej słuszną i prorozwojową zasadą przemian kulturowych, teza o „skapywaniu” bogactwa, traktowanie jednostek na rynku pracy jako zasobów (stających się niekiedy łatwym do obniżenia kosztem), zgoda na tzw. nieuniknione efekty zewnętrzne rynku, brak zobowiązań na rzecz wspólnoty i środowiska naturalnego, o ile nie jest to określone wymogami prawnymi itd. – dostarczają zewnętrznej, społecznej ramy odniesienia dla własnej indywidualnej ekonomicznej aktywności podmiotów. Poczynione przez Elaine Sternberg ustalenia w odniesieniu do zakresu badań etyki biznesu rekonstruuje ów neoliberalny wzór kultury gospodarczej: „Etyka biznesu zajmuje się tylko tymi problemami etycznymi, które powstają przy wykonywaniu czynności podejmowanych przez przedsiębiorstwo, kontrowersjami etycznymi, przed którymi przedsiębiorstwa stają jako przedsiębiorstwa. Na przykład pytanie: czy przedsiębiorstwo winno brać udział w łapownictwie, stanowi typową kwestię etyki biznesu. Lecz pytanie: czy dana osoba winna pracować w firmie, która zajmuje się łapownictwem, kupować od niej czy w nią inwestować, zazwyczaj kwestią etyki biznesu nie jest”<sup>8</sup>. Analizując *casus* firm sprzedających podejrzane materiały, np. pornografię, broń, wyroby tytoniowe, Sternberg stwierdza: „Jak wszystkie pozostałe przedsiębiorstwa, tak firmy sprzedające produkty działają etycznie jako przedsiębiorstwa,

<sup>8</sup> E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, przeł. P. Łuków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 270-271.

jeżeli zdążają do maksymalizowania długoterminowej wartości dla właściciela przy poszanowaniu wymogów sprawiedliwości dystrybucyjnej i zwyczajnej przyzwoitości; są one nieetyczne, gdy warunki te naruszają” oraz „...jeżeli działalność taka nie jest z konieczności nieuczciwa czy niesprawiedliwa, nie opiera się na przymusie lub nie sprzeciwia się prawu, to odpowiedź będzie zależała od wielu czynników. Niektóre względy mają przede wszystkim charakter rozstrzygnięć naukowych i ekonomicznych: stopień szkodliwości danego produktu dla zdrowia lub środowiska naturalnego, prawdopodobieństwo zaszkodzenia, wielkość towarzyszących szkodzie możliwych korzyści ekonomicznych”<sup>9</sup>. Pozostaje tylko stwierdzić, że taki właśnie wzór wzajemnych uprawnień i obowiązków nałożonych na uczestników sytuacji rynkowej jest dziś dominujący i w dużej mierze postrzegany jako oczywisty, tj. niekwestionowalny.

Jednakże od lat dziewięćdziesiątych XX wieku pojawiają się w przestrzeni społecznej alternatywne wzory kultury gospodarczej. Ich początkiem są ruchy alter- (oraz anty-) globalistyczne kwestionujące triumf neoliberalnej ideologii oraz ideologii nieuchronności dominacji reguł światowego rynku w imię haseł w rodzaju: „wyobraź sobie lepszy świat” czy „świat to nie towar”<sup>10</sup> – a zatem wskazujące pożądane sytuacje lub stany rzeczy zawierające się w pojęciu wspólnego dobra. Kolejną grupę alternatywnych wzorów kultury gospodarczej promują nurty związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, w tym głównie kantowska (socjalna) orientacja CSR. Wiązka wzajemnych uprawnień i obowiązków nałożonych na uczestników tej sytuacji społecznej wyznacza taki sposób prowadzenia działań gospodarczych, aby możliwe były stany rzeczy, takie jak: urzeczywistnianie idei równoległego realizowania wartości ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, wypełnianie przez podmioty gospodarcze zobowiązań wyrażanych w koncepcie *corporate citizenship* czy osiąganie wspólnego dobra w rozumieniu zasad zrównoważonego rozwoju i rozmaitych projektów globalnych o charakterze etycznym.

Sektor ekonomii społecznej, będącej odpowiedzią na wyzwania związane z narastaniem problemów niektórych grup społecznych, „radzi sobie z zaspokajaniem potrzeb, którym nie może sprostać działalność innych sektorów, a chodzi mianowicie o spójność społeczną i dbałość o tworzenie miejsc pracy, zachęcanie do przedsiębiorczości, budowanie społeczeństwa pluralistycznego, uczestniczącego, demokratycznego i opartego na solidar-

<sup>9</sup> Ibidem, s. 272.

<sup>10</sup> A. Domosławski, *Świat nie na sprzedaż. Rozmowy o globalizacji i kontestacji*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2000.

ności”<sup>11</sup>. Podmioty ekonomii społecznej działają na rynku i korzystają z narzędzi i technologii biznesu, ale przyjmują prymat działania na rzecz ludzi (członków, podopiecznych) nad maksymalizacją zysku: „Oznacza to, że dla jednostek ekonomii społecznej istotne znaczenie – obok celu gospodarczego – ma misja społeczna”<sup>12</sup>. Jest to zatem wzór kultury gospodarczej nastawiony na osiąganie wartości kwalifikujących wspomniane sytuacje lub stany rzeczy jako pożądane, a także uznawane przez pewną grupę bądź zbiorowość społeczną za godne naśladowania i stanowiące specyficzne kryterium oceny istniejących zjawisk. Kryterium to rozstrzygać będzie, czy doświadczane przez ich uczestników sytuacje społeczne sprzyjają budowie społeczeństwa obywatelskiego, większej spójności społecznej, pełnemu zatrudnieniu, walce przeciwko biedzie, marginalizacji i wykluczeniu społecznemu, w tym realizacji określonych priorytetów Unii Europejskiej.

Interesującym i ważnym świadectwem kształtowania się wzorów kultury gospodarczej skupionych wokół idei wspólnego dobra są niewątpliwie praktyki inicjowane przez ruch Fair-Trade<sup>13</sup>, wyrażające ideę solidarności z podmiotami gospodarczymi, które zostały zdominowane przez wielkie korporacje i sieci dystrybucji oraz – w konsekwencji – zmarginalizowane w przestrzeni globalnego rynku. Podobnie – działania określane mianem konsumpcji etycznej, tj. praktyki nabywania dóbr i usług wytworzonych zgodnie ze standardami społecznie odpowiedzialnego biznesu i bojkotowania firm niespełniających tych standardów, w imię współodpowiedzialności za wspólne dobro.

Na zakończenie tego fragmentu można zadać pytanie, na ile doświadczenie ostatniego światowego kryzysu uświadomiło potrzebę dokonania zmiany hierarchii wartości, także w sensie postaci wzorów kultury gospodarczej. Sądzę, że można wziąć pod uwagę to, iż wśród postrzeganych przyczyn kryzysu wskazuje się na krytykowany wzór mikroracjonalności ekonomicznej i niedopasowanie promowanych przez nią wartości do współczesnych oczekiwań kultury – a także na dostrzeżenie czy odrodzenie potrzeby aksjologicznego uprawomocnienia celów makroekonomicznych oraz zauważenie konieczności tego uprawomocnienia na poziomie globalnych wymiarów gospodarowania, co także ma związek ze wzorami kultury gospodarczej.

<sup>11</sup> W. Kwaśnicki, *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2, za: B. Szopa, *Intelektualne korzenie ekonomii społecznej*, [w:] *Wokół ekonomii społecznej*, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 14.

<sup>12</sup> portal.ngo.pl [dostęp: 20.01.2014].

<sup>13</sup> J.E. Stiglitz, A. Charlton, *Fair trade. Szansa dla wszystkich*, przeł. A. Szeworski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

#### 4. TRADYCJA WZORÓW KULTURY GOSPODARCZEJ

Pytanie, które pojawiło się już wcześniej, wiąże się z dylematem, czy dzisiaj jest możliwy (i pożądany) powrót do któregoś z klasycznych, tj. obecnych w przeszłości, wzorów kultury gospodarczej. Sądzę, że warto w tym momencie zastanowić się nad możliwościami, jakie „oferuje” często przywoływany etos protestancki lub mieszczański eksponujący cenne wartości, np. uczciwość, pracowitość, oszczędność, zapobiegliwość czy skromność. Zachodzi podejrzenie, iż jednak odrodzenie owego etosu nie spełniłoby – należących do grupy – alternatywnych (tak jak wzory) oczekiwań społecznych ze względu na nieobecność kategorii wspólnego dobra w tym etosie. Daniel Bell, analizując cywilizację mieszczańską, stwierdza: „Kapitalizm jest systemem społeczno-ekonomicznym nastawionym na wytwarzanie towarów w drodze racjonalnego rachunku kosztów i cen oraz na akumulację kapitału w celu jego reinwestowania. Ten szczególny, nowy sposób gospodarowania sprzął się z określoną kulturą i strukturą osobowości. W kulturze była to koncepcja samorealizacji jednostki, jej wyzwolenia z tradycyjnych ograniczeń i więzi (rodziny i pochodzenia) tak, by mogła kształtować sama siebie wedle własnej woli. Strukturę osobowości określała natomiast norma samokontroli i opóźnionej gratyfikacji, norma celowego zachowania w dążeniu do dobrze określonego celu. To właśnie wzajemny związek systemu ekonomicznego, kultury i struktury osobowości kształtował cywilizację mieszczańską”<sup>14</sup>. Sądzę, że charakterystyczny dla XIX wieku nawyk porównywania nakładów i efektów, a także systematycznego poszukiwania najskuteczniejszych metod postępowania – czyli racjonalne (w sensie Maxa Webera) podejście do gospodarki, a później i do innych dziedzin życia, nie jest do pogodzenia z wartościami kultury nie tylko zachodniego społeczeństwa. Mam na myśli narastający sprzeciw wobec dyktatu owej racjonalności formalnej (kalkulacyjnej) i zwrócenie się ku – uwzględniającej społeczny, w tym przede wszystkim aksjologiczny, kontekst – racjonalności substancjalnej (materialnej).

Podobny problem pojawia się, gdy przywołamy zespół wartości zachodnioeuropejskiego XIX-wiecznego mieszczaństwa w ujęciu Marii Ossowskiej<sup>15</sup>. Czy wartości w rodzaju: świętość hierarchicznie i patriarchalnie pojmowanego życia rodzinnego, własność jako wyznacznik statusu, w życiu publicznym – konstytucyjny porządek polityczny, wolność, rów-

<sup>14</sup> D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, przeł. S. Amsterdamski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 15.

<sup>15</sup> J. Kochanowicz, *Mieszczaństwo*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, t. 2, Oficyna Naukowa, Warszawa 1999, s. 236.

ność wobec prawa, lecz również przekonanie, że członkowie klas niższych winni „znać swoje miejsce”, postrzegane jako oczywiste, bowiem wywodzące się z naturalnego porządku, mogą pełnić rolę aksjologicznego fundamentu współczesnych wzorów kultury gospodarczej? Z pewnością nie, ponieważ z punktu widzenia dokonanych przemian społecznych będą się jawić jako archaiczne. Ponadto owe wartości są od wspólnego dobra nie tylko oddalone, ale wręcz kategorię tę eliminują. Natomiast takie wartości, jak: talent i praca jako warunki osobistego sukcesu, solidność w interesach czy szacunek dla sztuki, niewątpliwie mogłyby i powinny owe wzory współtworzyć. Dodajmy jeszcze pogląd D. Bella, który poszukując źródeł kapitalizmu we wzorze promowanym przez etykę kalwińską i protestancką, zauważa, że nacisk na ascetyzm, systematyczną pracę i religijną legitymizację dążenia do bogactwa ulega w pewnym momencie erozji i pojawia się hedonizm oraz – drugie źródło kapitalizmu – zachłanność (ów – według Wernera Sombarta – faustowski pęd ucieleśniony w nowożytnej gospodarce i technice, który za cel stawiał całkowite przekształcenie natury)<sup>16</sup>. A jak stwierdza Joseph Schumpeter, giełda jest marnym substytutem świętego Graala<sup>17</sup>.

Sądzę, że trudne wyzwania współczesności doświadczane w wymiarze lokalnym i globalnym, takie jak rosnące nierówności społeczne, bezrobocie, wymogi ochrony środowiska, fale migracji „ludzi zbędnych”, erozja systemu zabezpieczeń społecznych itd., oraz narastający, choć rozproszony w publicznej przestrzeni, opór społeczny wobec obecnych zasad organizacji obszaru gospodarowania doprowadzą do ukształtowania zupełnie nowego, tj. nieznanego w przeszłości wzoru bądź wzorów kultury gospodarczej. Można też mieć nadzieję, iż fundament układu wzajemnych uprawnień i obowiązków nałożonych na uczestników kultury gospodarczej wyznaczą wartości wyartykułowane w dokumentach w rodzaju: Global Compact, Biała Księga, dokumenty Komisji Unii Europejskiej promujące idee społecznej odpowiedzialności biznesu czy postulaty Manifestu Global Compact ONZ „Globalna etyka gospodarcza: skutki dla światowego biznesu” (2009), uznające aksjologię zasady człowieczeństwa, nakazu niestosowania przemocy i szacunku dla życia, sprzeciwu wobec pracy przymusowej i pracy dzieci, niezgody na kary cielesne oraz niekorzystne dla zdrowia warunki pracy, troski o bezpieczeństwo produktów, o trwałe i zrównoważone traktowanie środowiska naturalnego, zasady odpowiedzialności, uczciwości, transparentności, tolerancji, wzajemnego szacunku i partnerstwa.

<sup>16</sup> D. Bell, op. cit., s. 17 i n.

<sup>17</sup> Za: ibidem, s. 24.



W konkluzji tekstu warto przywołać znaczące wyniki badania przeprowadzonego wśród studentów na temat pożądanego wzoru firmy i przełożonego<sup>18</sup>. Wynika z nich, że dla młodych ludzi najważniejsze jest to, aby szef dbał o pracowników (97%), firma była odpowiedzialna społecznie (91%) i działała ekologicznie (77%). Natomiast za mniej ważne atuty uznano wysoką pozycję przedsiębiorstwa na rynku (74%) czy międzynarodowe środowisko pracy (66%).

#### BIBLIOGRAFIA

- Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, przeł. S. Amsterdamski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Domosławski A., *Świat nie na sprzedaż. Rozmowy o globalizacji i kontestacji*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2000.
- Kochanowicz J., *Mieszkaństwo*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, t. 2, Oficyna Naukowa, Warszawa 1999.
- Kot W., *Wybrane relacje poznawcze w obrębie wiedzy filozoficznej, socjologicznej i ekonomicznej*, [w:] *Gospodarka a społeczeństwo*, red. J. Sikora, Wydawnictwo i Drukarnia UNI-DRUK s.j., Poznań 2010.
- Młodzi 2012 o ekologii i społecznej odpowiedzialności biznesu*, wrzesień 2013, TNS Polska na zlecenie firmy Henkel, „Gazeta Wyborcza” 8.10.2013.
- Pogonowska B., *Antyglobalizm*, [w:] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, PWE, Warszawa 2004.
- Pogonowska B., *Kategoria racjonalności w teoriach przedmiotowych makroekonomii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996.
- Słownik socjologiczny*, red. K. Olechnicki, P. Załęcki, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń 2002.
- Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, przeł. P. Łuków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Stiglitz E., Charlton A., *Fair trade. Szansa dla wszystkich*, przeł. A. Szeworski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Szopa B., *Intelektualne korzenie ekonomii społecznej*, [w:] *Wokół ekonomii społecznej*, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Szopa B., *Teorie ekonomiczne a ekonomia społeczna*, [w:] *Wokół ekonomii społecznej*, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
- Zboroń H., Pogonowska B., *Współczesne doktryny filozofii gospodarczej*, [w:] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, PWE, Warszawa 2004.

portal.ngo.pl [dostęp: 20.01.2014].

<sup>18</sup> *Młodzi 2012 o ekologii i społecznej odpowiedzialności biznesu*, wrzesień 2013, TNS Polska na zlecenie firmy Henkel, „Gazeta Wyborcza” 8.10.2013.

JACEK SÓJKA

## POJĘCIE KULTURY W TEORII ZARZĄDZANIA

ABSTRACT. Sójka Jacek, *Pojęcie kultury w teorii zarządzania* [The notion of culture in management theory] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 109-120, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

The aim of this article is to explore the way the notion of culture has been presented in management theories. In some instances, the concept was absent; but a closer inspection can reveal that culture was an issue or a challenge for managers – as it was the case with taylorism, which actually tried to overcome the cultural differentiation of the workforce. Today, intercultural management and the concept of organizational culture are a crucial part of management theory and education. But the abundance of books and articles on the impact of culture on the economy poses yet another challenge for the students of culture. Is this phenomenon understood correctly, and does intercultural management do justice to the nature of culture and intercultural relations? Perhaps the focus on culture has been blown out of proportion, and perhaps it is meant to hide a purely technocratic attitude toward the workforce? Nevertheless, it would be hard to understand globalization without taking into account the transcultural phenomenon of today's management.

Jacek Sójka, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Kulturoznawstwa, Zakład Etyki Gospodarczej, ul. Szamarzewskiego 89a, 60-568 Poznań, Poland.

### WSTĘP

Celem tego artykułu jest ukazanie obecności problematyki kultury w naukach o zarządzaniu. O takiej obecności możemy mówić nie tylko wówczas, gdy pojawia się pojęcie kultury i odgrywa ważną rolę w konstruowaniu danej koncepcji, ale także wtedy, gdy pojęcie to nie jest obecne, niemniej mówi się o zagadnieniach, które kultury dotyczą, lub o procesach, w których decydującą rolę odgrywa to, co dana grupa ludzi myśli i w jaki sposób postrzega rzeczywistość. Oczywiście, w tym tekście możliwe będzie tylko ogólne naszkicowanie tytułowego problemu, bowiem dokładne jego przedstawienie wymagałoby pracy o wiele bardziej obszernej.

## 1. ROZUMIENIE KULTURY

Kultura powinna być obecna w teorii zarządzania, bowiem problematyka ta jest, jak się wydaje, zasadnicza dla gospodarki, w przeszłości i obecnie. Można mówić o istnieniu wzorów kultury gospodarczej, a zatem takich wartości, norm i przekonań, które mają decydujące znaczenie dla funkcjonowania całej gospodarki, przedsiębiorstw oraz jednostek zaangażowanych w procesy gospodarcze na pełnej długości tzw. łańcucha dostaw. Jednak to, co nazywamy kulturą gospodarczą, jest tylko wyodrębnioną dla celów analitycznych częścią szerszej kultury, która – by tak rzec – nie skupia się wyłącznie na gospodarce, a nawet może od niej uciekać w sferę bardziej pierwotną i bardziej faworyzowaną, wykraczającą poza byt doczesny. Niemniej religijny charakter kultury i akcent położony na transcendencję nie jest objętny dla ukształtowania się systemów gospodarczych w danym czasie. Należy powiedzieć więcej: wszelkie formy religijności zawsze miały widoczny wpływ na formy gospodarowania. Nie było bodaj religii, która nie regulowałaaby w jakiś sposób działalności gospodarczej.

Średniowiecze i religijna wizja świata ujmowały gospodarkę jako grę o sumie zerowej. Bogactwo jednych oznaczało ubóstwo drugich, zdobywanie pieniędzy pociągało za sobą eksploatację innych ludzi. Tak czy owak majątek łączył się z niesprawiedliwością. Kalwin odrzuca jednak sposób myślenia św. Hieronima i św. Augustyna i w swoich komentarzach do Pisma Świętego twierdzi, że występowanie przeciwko bogactwu byłoby bluźnierstwem. „Skąd miałyby pochodzić bogactwo, jeżeli nie od Boga?” (Komentarz do Księgi Wyjścia). A w innym miejscu: „Niedola jest znakiem nieobecności Boga; powodzenie w interesach – Jego obecności” (Komentarz do Księgi Rodzaju)<sup>1</sup>. Wpływu reformacji na kształtowanie się nowożytnej gospodarki nie trzeba tutaj szerzej tłumaczyć. Są to kwestie znane i oczywiste (aczkolwiek dyskutowane do dzisiaj). Warto jednak podkreślić, iż wpływ przemian doktrynalnych w Kościele na gospodarkę jest klasycznym przykładem roli kultury w procesach gospodarczych.

Czym jest jednak kultura? Przyjmijmy, że są to podzielane przez daną wspólnotę (większą lub mniejszą) pewne wartości, normy i przekonania opisowe. Fakt, iż są one „podzielane”, jest efektem socjalizacji jednostek, przekazu międzypokoleniowego oraz „bieżącej” komunikacji utrwalającej pewne treści. Kulturę dziedziczymy zatem, lecz nie w sensie genetycznym, biologicznym. W efekcie umożliwia ona komunikację i – paradoksalnie –

<sup>1</sup> J. Calvin, *Commentary on Exodus*, 11:2; *Commentary on Genesis* 39:1, cyt. za: B.M. Friedman, *The Moral Consequences of Economic Growth*, Alfred A. Knopf, New York 2005, s. 43.

sama istnieje dzięki komunikacji. Warunkuje też postrzeganie i interpretowanie świata, przy czym nie da się oddzielić postrzegania od interpretacji. W uproszczeniu, może być rozumiana jako wspólnotowa wiedza, co pozwala między innymi na odróżnienie tej sfery myślowej od jej wytworów, np. konwencji artystycznej od samego dzieła sztuki, oraz od zachowań ludzkich przez nią regulowanych (wzorów zachowań od samych zachowań)<sup>2</sup>.

W Europie, chociaż nie tylko, istnieje skłonność to utożsamiania kultury z kulturą narodową. W ujęciu modelowym kultura jest jednolitym obszarem przekonaniowym, a jednocześnie treścią pewnej hipotezy dotyczącej tego, co łączy określoną grupę ludzi i co pozwala wytłumaczyć zachowania członków tej grupy jako reprezentantów swojej kultury. Kultura narodowa jest taką hipotezą przypisującą narodowi w trybie idealizacyjnym konkretny zestaw wartości, norm i przekonań. Mówimy więc o kulturze francuskiej czy włoskiej. Gdy jednak zainteresuje nas bliżej Francja lub Włochy, spostrzegamy, że kultury rozpadają się na subkultury, podlegają wpływom innych kultur, tworzą formy hybrydyczne, a zatem rzeczywistość nie daje się szufladkować według kryteriów narodowych. Kultura łączy więc ludzi, ale też pozwala im samym odkrywać różnice. Wspólny język nie musi oznaczać takiej samej interpretacji świata. Arjun Appadurai mówił w tym kontekście o kulturze jako tworzącej „luźne archiwum różnic” (*archive of differences*)<sup>3</sup>. Dzięki kulturze rozpoznajemy się nawzajem, ale jednocześnie odkrywamy, że się różnimy.

Można porównać kulturę do programu, który tworzy nasz umysł, jak chciał tego Geert Hofstede (*software of the mind*)<sup>4</sup>. Wówczas mózg przypominałby *hardware*, co odpowiadałoby tradycyjnemu dualizmowi i jednocześnie problemowi *mind – body*. Należy jednak pamiętać o umowności tego porównania. Kultura powoduje rodzaj zaprogramowania umysłu, jednakże nie istnieje jeden centralny programista i jeden identyczny program dla wszystkich. (W podobnie „mechaniczny” sposób rozumie się czasami kulturę narodową). O tym, za co krytykowano Hofstede, będzie jeszcze tutaj mowa.

<sup>2</sup> Pewne uproszczenia są niezbędne, bowiem o samym pojęciu kultury można bardzo długo rozprawiać, jednak na jakieś jej rozumienie trzeba się zdecydować, aby móc z niego korzystać i powiedzieć „coś więcej” o świecie, np. o kulturowych uwarunkowaniach gospodarowania. Zob. np. J. Sójka, *Kulturoznawca w świecie gospodarki*, „Kultura Współczesna” 2008, nr 1, s. 5 (jest to wstęp do numeru kwartalnika w całości poświęconego kulturowym uwarunkowaniom gospodarki). Zob. także idem, *Kulturoznawstwo – od znawstwa do dyscypliny naukowej*, „Nauka” 2005, nr 4, s. 97.

<sup>3</sup> A. Appadurai, *Nowoczesność bez granic. Kulturowe wymiary globalizacji*, przeł. Z. Pucek, Universitas, Kraków 2005, s. 26.

<sup>4</sup> G. Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 1997.

W każdym razie nasze umysły nie są, przynajmniej w całości, zaprogramowane tak samo. Nie wszyscy w takim samym stopniu reprezentujemy to, co zwykło się nazywać kulturą narodową. Jednostka może należeć do kosmopolitycznej grupy (arystokraci, naukowcy, artyści, menedżerowie), która bardziej związana jest ze swoimi odpowiednikami w innych kulturach narodowych aniżeli z własnymi rodakami reprezentującymi jednak inne grupy lub warstwy społeczne. Jeżeli na przykład w zarządzie Nestlé w Vevey zasiada Meksykanin, to niewykluczone, że jego „zaprogramowanie” umysłu będzie bardziej podobne do sposobu myślenia i odczuwania innych menedżerów z wielu różnych krajów niż do tej wersji, którą reprezentuje przeciętny Meksykanin<sup>5</sup>.

## 2. KULTURA (POZORNIE) NIEOBECNA

Na początku XX wieku powstała szkoła naukowej organizacji pracy (*scientific management*) związana z nazwiskiem Fredericka Taylora, a także Henry’ego Forda jako najbardziej znanego przedsiębiorcy, który wcielił ją w życie. Jak wiadomo, chodziło tutaj o znalezienie najlepszej metody wykonania danej czynności dzięki eliminacji zbędnych ruchów, szkoleniu pracowników oraz uzależnieniu płacy od wydajności. Taylorizm był swego rodzaju filozofią taśmy produkcyjnej. Zakładał, iż człowiek powinien dostosować się do tempa pracy maszyny, stając się niejako jej częścią. Taylor oraz Ford zakładali, że interes pracodawcy oraz pracownika jest taki sam: każdemu zależy na zwiększaniu zysków czy też zarobków i jeżeli stworzy się taki system organizacji pracy – wszyscy będą usatysfakcjonowani. Jednocześnie ten rodzaj organizacji produkcji oraz „mechanizacji” pracy ludzkiej dawał szansę masom niewykwalifikowanych robotników na szybkie przeszkolenie i dobry zarobek. Cały proces produkcji podzielony został na dużą liczbę prostych czynności, których wykonywanie nie wymagało wielkich umiejętności i pozwalało stać się szybko częścią wielkiej maszyny produkcyjnej.

Przemysł motoryzacyjny w Stanach Zjednoczonych przyciągał emigrantów z wielu krajów, głównie europejskich, w większości chłopów, którzy przyplływali do Ameryki w poszukiwaniu chleba. Taylorowski system produkcji nie tylko pozwalał na szybkie rekompensowanie braku doświadczenia w tego typu pracy, ale także niwelował wszelkie różnice kulturowe.

---

<sup>5</sup> O składzie zarządu tej naprawdę wielokulturowej firmy (pomimo jej szwajcarskich korzeni i miejsca rejestracji centrali) pisze Nina Jacob, *Intercultural Management*, Kogan Page, London 2003, s. 53.

Ludzie nieznający języka angielskiego, przywykli do pracy na roli i do życia w ramach wiejskiej wspólnoty, stawali się z dnia na dzień pracownikami przemysłowymi. Taylor uważał, że system ten gwarantuje podstawową sprawiedliwość w miejscu pracy: wszyscy byli równi wobec wymagań produkcji taśmowej, zarówno Irlandczyk mówiący po angielsku i przybyły do Ameryki kilka lat wcześniej, jak i emigrant z Europy Wschodniej, który dopiero zaczynał pracę i uczył się pierwszych słów w nowym dla siebie języku<sup>6</sup>. A zatem celowo – jeśli wolno tak się wyrazić – zawieszano działanie kultury, czyli tego duchowego wyposażenia człowieka, które chcąc nie chcąc przywoził z sobą do Nowego Świata.

W latach dwudziestych XX wieku przemysłowcom coraz częściej doradzali socjologowie i psychologowie. W ramach nurtu stosunków współdziałania (*human relations*), związanego z nazwiskiem Eltona Mayo, człowiek wraz ze wszystkimi swoimi potrzebami (nie tylko materialnymi) staje się bardziej widoczny. Słynny eksperyment w Hawthorne Works miał pokazać, że ludzie pracują wydajniej, jeżeli kierownictwo okazuje im swoje zainteresowanie, dowartościowując ich w ten sposób. Nie są ważne różnice kulturowe, nie mówi się o nich, jednakże pojawia się tu problem, który dzisiaj określane jest jako wpływ kultury organizacyjnej na motywację pracowników. Eltonowi Mayo jako pierwszemu socjologowi przemysłu chodziło o stworzenie takich warunków w miejscu pracy, aby wystąpić mogła tzw. spontaniczna kooperacja, charakterystyczna dla wspólnot wiejskich, przedindustrialnych, aby ludziom chciało się współpracować. A zatem nie tylko organizacja produkcji, lecz także duch współpracy tutaj się liczył, aczkolwiek dochodziło do podobnej niwelacji różnic kulturowych jak w przypadku taylorizmu.

Obok „eksperymentu w Hawthorne” w literaturze pojawia się pojęcie „efektu Hawthorne” odnoszące się do sytuacji, w której świadomość uczestniczenia w eksperymencie wpływa na jego wyniki. Szczególnie widoczne było to w odniesieniu do badań nad wydajnością sześciu dziewcząt składających przełączniki (*relay assembly room*). Działał tu efekt przygarnięcia świeżo przyjętych do pracy emigrantek, którym stworzono specjalne warunki. Krytyka tego eksperymentu obecna jest w literaturze przedmiotu już od 1958 roku i właściwie do dzisiaj toczą się spory na temat badań z lat dwudziestych i trzydziestych ubiegłego wieku<sup>7</sup>. W pewnym sensie dopuszczono

---

<sup>6</sup> C. Grey, *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Organizations*, Sage, Los Angeles 2009, s. 39.

<sup>7</sup> Jako pierwszy pisał o efekcie Hawthorne Henry A. Landsberger, *Hawthorne Revisited. Management and the Worker: Its Critics and Developments in Human Relations in Industry*, Cornell University, Ithaca 1959; zob. także: S.W. Draper, *The Hawthorne, Pygmalion, Placebo and Other Effects of Expectation: Some Notes*, Department of Psychology, University of Glasgow,

się tutaj manipulacji, tworząc sytuację, w której kilka pracowników stało się celebrytkami i, bez względu na warunki pracy, bardzo ochoczo wywiązywało się ze swoich obowiązków. Mayo – podobnie jak Taylor – wyróżnił jeden czynnik, który miał decydować o wydajności: każdemu zależy na uznaniu swoich przełożonych i popularności w miejscu pracy. Wprawdzie można tu mówić o budowaniu kultury organizacyjnej, niemniej prawdziwa różnorodność kulturowa ulega stłamszeniu i nie odgrywa większej roli. Właściwie wciąż mamy do czynienia z tayloryzmem, czyli instrumentalnym traktowaniem pracowników, tyle że opartym na manipulacji psychologicznej<sup>8</sup>.

Koncepcja stosunków współdziałania (*human relations*) to dopiero początek behawioralnego nurtu w zarządzaniu, który stworzył współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Douglas McGregor i inni twórcy modelu zasobów ludzkich (*human resources model*) uważali, że stosunki współdziałania w praktyce oznaczają manipulację pracownikiem<sup>9</sup>. Współczesny model zarządzania zasobami ludzkimi stawia na takie ukształtowanie zachęt i bodźców, aby pracownik miał przede wszystkim poczucie, iż to, co robi, ma sens i jest ważne zarówno dla niego samego, jak i dla firmy oraz jej klientów. Powraca zatem problem kultury organizacyjnej, bowiem traktowanie serio własnej pracy i własnej firmy powinno być jedną z wartości obecnych w miejscu pracy i zapewniających poczucie godności pracownika. Prawdziwe odejście od paternalizmu Taylora i Mayo miałyby przynosić dzisiaj tzw. zarządzanie różnorodnością (*diversity management*). W organizacjach ponadnarodowych skład etniczny i kulturowy pracowników jest bardzo zróżnicowany. Nie chodzi jednak tylko o to, aby „poradzić sobie” z tą różnorodnością, ale przede wszystkim o to, aby ją wykorzystać dla dobra firmy. Różnorodność sprzyjać ma na przykład kreatywności oraz lepszemu rozpoznaniu potrzeb różnych grup klientów w ramach działalności marketingowej<sup>10</sup>.

### 3. KULTURA NA PIERWSZYM PLANIE

Rok 1982 był przełomowy, jeśli chodzi o obecność problematyki kultury w naukach o zarządzaniu. Tom Peters i Robert Waterman opublikowali książkę, która miała stać się światowym bestsellerem. Zgodnie z jej tytułem –

---

<http://www.psy.gla.ac.uk/~steve/hawth.html> [dostęp: 20.08.2014]. Współczesny przykład podaje Hofstede, *Cultures and Organizations...*, s. 187.

<sup>8</sup> C. Grey, op. cit., s. 47.

<sup>9</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1997, s. 430.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 206.

*In Search of Excellence* – autorzy starali się przedstawić najlepsze, ich zdaniem, firmy amerykańskie i wyjaśnić przyczyny ich sukcesów. Pisali: „Bez wyjątku, dominacja i spójność kultury okazała się istotną wartością znakomitych firm. Ponadto im silniejsza kultura i im bardziej zorientowana na rynek, tym mniej potrzeba było dokumentów strategicznych, organizacyjnych schematów czy drobiazgowych procedur i reguł. W tych firmach ludzie od góry do dołu wiedzieli, czego się od nich oczekuje w większości sytuacji, bowiem mała liczba najważniejszych zasad była dla nich absolutnie jasna”<sup>11</sup>. Nie ma w tej chwili znaczenia, że większość tych firm po latach, jak się okazało, nie zasługiwała na miano doskonałej. Ważne jest natomiast to, iż kultura organizacyjna stała się jednym z głównych tematów opracowań z zakresu teorii zarządzania, a jej badanie na stałe weszło do oferty firm konsultingowych<sup>12</sup>.

Wprawdzie o kulturze organizacyjnej pisano już w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku, ale wówczas, przynajmniej w angielskojęzycznej literaturze, termin ten oznaczał po prostu „klimat” panujący w danej firmie<sup>13</sup>. Dopiero za sprawą Petersa i Watermana stał się narzędziem analitycznym, dzięki któremu można było wytłumaczyć zarówno sukcesy, jak i porażki w zasadzie wszystkich organizacji, od firm produkcyjnych, poprzez administrację państwową, aż po uniwersytety i inne szkoły wyższe. Wprawdzie początkowo nie do końca było wiadomo – jak twierdzi Hofstede – czym dokładnie jest kultura organizacyjna, ale większość badaczy zgadzała się, że chodzi o coś:

- całościowego i systemowego (o całość, która jest czymś więcej niż tylko sumą swoich części),
- historycznie ukształtowanego – poprzez przeszłość organizacji, zwłaszcza jej początki i, bardzo często, osobowość jej założyciela,
- opartego na rytuałach i symbolach, które zazwyczaj studiują antropologowie,
- konstruowanego społecznie – poprzez grupę ludzi tworzącą organizację,
- „miękkiego” (*soft*) – chociaż Peters i Waterman twierdzili, że „miękkie jest twarde”, a zatem
- trudnego do zmiany – aczkolwiek stopień trudności trudno określić<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman Jr., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row Publishers, New York 1982, s. 75-76.

<sup>12</sup> Zob. np. K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco 2011.

<sup>13</sup> G. Hofstede, *Cultures and organizations...*, s. 179.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 179-180.



Ukazanie się książki *In Search of Excellence* było wydarzeniem przełomowym z jeszcze jednego powodu. W latach siedemdziesiątych XX wieku amerykańska gospodarka odczuwała dotkliwie zagrożenie ze strony japońskiej konkurencji na wielu rynkach. Koledzy Petersa i Watermana z firmy McKinsey w tym samym roku (1982) opublikowali raport, z którego wynikało, że amerykańskie firmy w odpowiedzi na to zagrożenie powinny opanować „sztukę japońskiego zarządzania”<sup>15</sup>. Zamiast racjonalnego podejścia oparte go na analizach struktur i strategii, powinny skierować się w inną stronę. Naśladując japońskich menedżerów i przedsiębiorców, powinny zwracać większą uwagę na miękkie i irracjonalne czynniki, takie jak np. wspólne wartości. Rzeczywiście podzielane przez wszystkich wartości sprawiają, iż pracownicy oddani są wspólnej sprawie, a korzysta na tym jakość produktu lub usługi, co można stwierdzić empirycznie, badając związek kultury organizacyjnej z wydajnością pracy i rentownością firmy.

W ten oto sposób kultura stała się kluczowym pojęciem w teorii zarządzania na przynajmniej dwadzieścia lat, jak uważa Grey<sup>16</sup>. Wprawdzie autorzy bestselleru o doskonałych firmach bardzo się mylili w odniesieniu do większości przedsiębiorstw, o których pisali, bowiem ich przykładowe firmy po roku miały się już znacznie gorzej (np. IBM) lub nawet całkowicie zniknęły – niemniej kultury organizacyjnej pozostał. W szczególności wśród konsultantów i innych specjalistów od wspólnych wartości. Proponują oni listy podstawowych wartości (*core values*) na małych karteczkach (wersja kieszonkowa), firmowe pieśni lub hymny, wspólne ćwiczenia, parady, zawody sportowe, w sumie wiele najprzeróżniejszych metod integrowania pracowników pod hasłem „nasza firma jest najlepsza”<sup>17</sup>. Oczywiście, do dzisiaj prowadzi się sporo poważnych badań nad kulturą organizacyjną, które rzeczywiście wnoszą wiele do ogólnej wiedzy na temat organizacji, ale także potrafią „przeświecić” ukryte mechanizmy funkcjonowania konkretnych firm lub organizacji non-profit<sup>18</sup>. Twierdzi się też, że całe branże mogą mieć własne odrębne kultury, na co zwracano uwagę przy okazji niedawnego globalnego kryzysu finansowego. Sektor bankowy, pomimo silnej konkurencji pomiędzy bankami, rządził się podobnymi regułami i odznaczał się swego rodzaju solidarnością zawodową (nie zawsze właściwie rozumianą,

<sup>15</sup> R. Pascale, A. Athos, *The Art of Japanese Management*, Penguin, London 1982. Na rolę tych autorów wskazuje C. Grey, op. cit., s. 65.

<sup>16</sup> C. Grey, op. cit., s. 68.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 69.

<sup>18</sup> Zob. np. *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*, red. M. Kostera, GWP, Gdańsk 2007.

niestety). Tak więc można nie tylko mówić o kulturze Wall Street, lecz również ją badać, co pokazują analizy Karen Ho opublikowane w pracy *Zlikwidowani. Etnograficzna analiza Wall Street* (2009)<sup>19</sup>.

#### 4. KULTURA AŻ NADTO OBECNA

Od lat osiemdziesiątych rozwija się nurt badań nad kulturą gospodarczą symbolizowany przez nazwisko Geerta Hofstede. Chodzi o praktykę i teorię rozwijane w ramach tzw. zarządzania międzykulturowego. Wspomniany autor prowadził prace badawcze w bodaj pięćdziesięciu filiach IBM na całym świecie i doszedł do wniosku, że menedżerowie wielonarodowych firm muszą dostosować styl zarządzania do lokalnych kultur, które ukształtowały ich pracowników<sup>20</sup>. I tak menedżerowie IBM w Meksyku muszą być bardziej autorytarni, podczas gdy ich odpowiednicy w Szwecji – bardziej demokratyczni. Oczywiście, nie sposób zupełnie dostosowywać się do lokalnych zwyczajów, bowiem firma, otwierając filię w odległym od centrali państwie, musi zachować swoją tożsamość, podstawowe elementy kultury organizacyjnej oraz na przykład troskę o jakość produktu czy ochronę środowiska. A zatem chodzi o jednoczesne przystosowanie się i o szkolenie pracowników tak, aby mogli sprostać wymaganiom centrali. Problemem do rozwiązania jest jednak sposób szkolenia oraz dobór osób, które wezmą na siebie ten trud. Czy będą to menedżerowie z centrali wysłani do danego kraju czy też lokalni menedżerowie przeszkoleni w kraju, w którym mieści się centrala? W przypadku firmy BMW funkcjonującej w Tajlandii zdecydowano się na menedżerów lokalnych, którzy dobrze rozumieją mentalność pracowników i potrafią się z nimi porozumieć – oczywiście, w celu przekazania im podstawowych wartości i sposobów działania wypracowanych w centrali<sup>21</sup>.

W refleksji nad zarządzaniem międzykulturowym dominuje przekonanie o konieczności treningu międzykulturowego opartego na założeniu, że można ludzi uczyć, w jaki sposób komunikować się z przedstawicielami innych kultur. Pracownicy, którzy mają być oddelegowani do pracy w odległych kulturowo obszarach globu, muszą być, rzecz jasna, zaznajomieni z obowiązującymi tam regułami kulturowymi. Rzadziej jednak uwzględnia

<sup>19</sup> Zob. Wywiad z Karen Ho, autorką *Liquidated. An Ethnography of Wall Street* (A. Kaniewska), *Antropolog na Wall Street*, Instytut Obywatelski, [www.institutobywatelski.pl](http://www.institutobywatelski.pl) [dostęp: 12.12.2013].

<sup>20</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Value*, Sage Publications, Beverly Hills 1980, s. 5.

<sup>21</sup> N. Jacob, op. cit., s. 120-121.

się fakt, iż kultury zmieniają się (również za sprawą kontaktów międzykulturowych) i to, czego uczyliśmy się dzisiaj – jutro może już nie wystarczać. Globalizacja to nie tylko szansa dla mnie na poznanie innych kultur, ale także szansa innych kultur na przyspieszoną ewolucję (aczkolwiek niekoniecznie w dobrym kierunku, czego przykładem może być łatwe opanowywanie świata przez konsumpcyjny styl życia). Oznacza to też szansę dla przedstawicieli innych kultur na względne wyemancypowanie się z własnej kultury. Stąd też ważnym zaleceniem w treningach międzykulturowych byłoby to, aby w stu procentach poznawać obce kultury, ale jednocześnie nigdy nie traktować ich przedstawicieli jako stuprocentowych reprezentantów tych kultur. Należy bowiem pogodzić założenie, że kultury są względnie stabilnymi całościami, z poglądem, iż jednocześnie zmieniają się i mogą być zmieniane za sprawą międzykulturowych interakcji oraz ukierunkowanego na zmianę treningu międzykulturowego<sup>22</sup>.

Zarządzanie międzykulturowe jest dzisiaj bardzo obszerną dziedziną o niezwykle bogatej literaturze przedmiotu. Trudno byłoby omawiać w tym tekście wszystkie istotne dla tego nurtu zagadnienia. Warto natomiast zwrócić uwagę na to, że zbyt często mówi się o kulturach, rozumiejąc je jako izolowane wyspy, a różnice z tego wynikające – jako nieprzezwyciężalne. W naukach o zarządzaniu tradycyjnie już przedsiębiorstwo pojmowane jest jako monokulturowa całość<sup>23</sup>. Tak naprawdę jednak, jak podkreśla A. Koźmiński, „wszystkie organizacje są w mniejszym lub większym stopniu wielokulturowe”<sup>24</sup>. Podobnie jest z samymi kulturami, które nie mogą być już traktowane jako izolowane całości. Potrzeba zatem większej wrażliwości na istnienie możliwości zmiany kulturowej, która w pewnych okresach może zasadniczo przyspieszać dzięki mediom, handlowi, turystyce, wymianie studentów itp.

Geerta Hofstedeego krytykowano za powielanie stereotypów, przedstawianie kultur w formie karykatur (nadmiernie schematycznie), zbyt przywiązanie do pojęcia kultury narodowej. Tymczasem w ramach jednej kultury możemy odnaleźć wiele jej wariantów, a te same elementy mogą występować w wielu różnych kulturach. Paradoksalnie więc bardzo wiele korzyści można czerpać nie tylko z lektury Hofstedeego, ale także z krytyki pod jego adresem oraz wprowadzanych korekt, zwłaszcza przez Fonsa

<sup>22</sup> G. Fink, *Cross-cultural Competence and Management – Setting the Stage*, „European Journal of Cross-Cultural Competence and Management” 2009, no. 1, s. 43.

<sup>23</sup> D. Latusek, *Zarządzanie międzykulturowe w Polsce*, [w:] *Pomiędzy kulturami. Szkice z komunikacji międzykulturowej*, red. M. Ratajczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006, s. 134.

<sup>24</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 182; cyt. za: D. Latusek, op. cit., s. 134.

Trompenaarsa<sup>25</sup>. Z kolei niemiecki filozof Wolfgang Welsch dopominał się o uznanie zjawiska „transkulturowości”, czyli przenikania się kultur, które dzięki temu zmieniają się wolniej lub szybciej. „Interkulturowość” wciąż zawiera w sobie założenie, że należy godzić z sobą zupełnie odrębne jakości. Tymczasem w rzeczywistości dominuje przenikanie się kultur – i to warto widzieć, aby nie tworzyć sztucznych problemów<sup>26</sup>.

### ZAMIAST KONKLUZJI

Dużo zatem mówi się o kulturze, międzykulturowości, kompetencjach interkulturowych, transkulturowości i wielu podobnych zagadnieniach. Czasami można odnieść wrażenie, że zbyt wiele, że w dobie globalizacji każdy menedżer wyższego szczebla miałby przypominać kulturoznawcę. Nie zmienia to faktu, iż tak naprawdę zarządzanie międzykulturowe jest po prostu zarządzaniem. Jednocześnie zarządzanie nigdy nie było monokulturowe (tak jak przedsiębiorstwo, o którym pisał A. Koźmiński), nawet jeśli starało się to ukryć. Celem fordyzmu (tayloryzmu) było zduszenie różnic międzykulturowych, ale to właśnie świadczyło o wpływie kultury na stosunki pracy oraz zarządzanie. Dzisiaj, gdy mówimy tyle o kulturze, podejrzewać można, iż tak naprawdę chodzi o wydajność i racjonalizację kosztów – tyle że w świecie, który jest inny niż za czasów Taylora. Tak czy owak nie rozumiemy zarządzania w zglobalizowanym świecie bez uwzględnienia faktu istnienia wielu kultur i ich wzajemnego przenikania się.

### BIBLIOGRAFIA

- Appadurai A., *Nowoczesność bez granic. Kulturowe wymiary globalizacji*, przeł. Z. Pucek, Universitas, Kraków 2005.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco 2011.
- Draper S.W., *The Hawthorne, Pygmalion, Placebo and Other Effects of Expectation: Some Notes*, Department of Psychology, University of Glasgow, <http://www.psy.gla.ac.uk/~steve/hawth.html> [dostęp: 20.08.2014].
- Fink G., *Cross-cultural Competence and Management – Setting the Stage*, „European Journal of Cross-Cultural Competence and Management” 2009, no. 1.

<sup>25</sup> F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, przeł. B. Nawrot, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.

<sup>26</sup> W. Welsch, *Transculturality – the Puzzling Form of Cultures Today*, [w:] *Spaces of Culture: City, Nation, World*, eds M. Featherstone, S. Lash, Sage, London 1999.

- Friedman B.M., *The Moral Consequences of Economic Growth*, Alfred A. Knopf, New York 2005.
- Grey C., *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Organizations*, Sage, Los Angeles 2009.
- Hofstede G., *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Value*, Sage Publications, Beverly Hills 1980.
- Hofstede G., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 1997.
- Jacob N., *Intercultural Management*, Kogan Page, London 2003.
- Kaniewska A., *Antropolog na Wall Street*, Instytut Obywatelski, [www.instytutobywatelski.pl](http://www.instytutobywatelski.pl) [dostęp: 12.12.2013].
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*, red. M. Kostera, GWP, Gdańsk 2007.
- Landsberger H.A., *Hawthorne Revisited. Management and the Worker: Its Critics and Developments in Human Relations in Industry*, Cornell University, Ithaca 1959.
- Latusek D., *Zarządzanie międzykulturowe w Polsce*, [w:] *Pomiędzy kulturami. Szkice z komunikacji międzykulturowej*, red. M. Ratajczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006.
- Pascale R., Athos A., *The Art of Japanese Management*, Penguin, London 1982.
- Peters T.J., Waterman R.H. Jr., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row Publishers, New York 1982.
- Sójka J., *Kulturoznawca w świecie gospodarki*, „Kultura Współczesna” 2008, nr 1.
- Sójka J., *Kulturoznawstwo – od znawstwa do dyscypliny naukowej*, „Nauka” 2005, nr 4.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1997.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, przeł. B. Nawrot, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
- Welsch W., *Transculturality – the Puzzling Form of Cultures Today*, [w:] *Spaces of Culture: City, Nation, World*, eds M. Featherstone, S. Lash, Sage, London 1999.

WIESŁAW BANACH

## KULTURA A PROBLEM ZACOFANIA

ABSTRACT. Banach Wiesław, *Kultura a problem zacofania* [Culture and the problem of backwardness] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 121-132, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

The aim of this paper is to present and examine the link between culture and economic backwardness. One of the main questions of economic thought is: *why some are so rich and some so poor?* Traditional explanations like imperialism, dependency and racism are no longer adequate, and increasingly observers are concluding that the principal reason why some countries and ethnic groups are better off than others lies in cultural values, which powerfully shape political, economic and social performance. According to many authors (Lawrence E. Harrison, Samuel P. Huntington, Peter Berger, David Landes, Mariano Grondona, Francis Fukuyama, Robert Putnam, Ronald Inglehart, Michael Porter) adequate values, axiological determinants and other cultural factors (like customs, beliefs attitudes, trust in the individual, the moral imperative, the value of work) have a very positive impact on the economic development of each society. The paper is an attempt to show why the category of backwardness is more appropriate and helpful for the understanding of the role of culture than the category of development.

Wiesław Banach, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Kulturoznawstwa, Zakład Etyki Gospodarczej, ul. Szamarzewskiego 89a, 60-568 Poznań, Poland.

### WSTĘP

Pomimo kryzysów gospodarczych nawiedzających dość cyklicznie społeczeństwa zachodnie współcześnie nie sposób kwestionować niezaprzeczalnych osiągnięć ekonomii jako nauki. Dostarcza ona bezsprzecznie skutecznych narzędzi, które w sposób wielce zadowalający zdolne są rozwiązywać palące problemy współczesnego świata, a nawet wskazywać możliwe zagrożenia i kierunki rozwoju. Ustalenia ekonomistów stanowią przecież podstawę gospodarczego sukcesu najbardziej rozwiniętych krajów świata. W historię rozwoju wiedzy ekonomicznej wplecione jest jednak podstawowe pytanie o przyczyny bogactwa i nędzy poszczególnych narodów, krajów czy regionów. Po upływie dokładnie dwustu lat od wydania *Bogactwa narodów*

Adama Smitha, książki, która po raz pierwszy w historii myśli ekonomicznej postawiła sobie za cel wyjaśnienie tej fundamentalnej kwestii, Paul Samuelson napisał, że „nadal właściwie nie wiadomo, dlaczego ubogie kraje są biedne, a zamożne – bogate”<sup>1</sup>. Istnienia tego paradoksu nie można oczywiście wytłumaczyć brakiem należytego zainteresowania, staranności czy determinacji ekonomistów próbujących udzielić zadowalającej odpowiedzi na to pytanie. Poszukiwanie owej odpowiedzi, połączone z nakreślaniem różnorodnych kontekstów tak sformułowanego problemu, stało się zresztą przedmiotem wszechstronnych badań prowadzonych na innych polach szeroko pojętych nauk społecznych, zwłaszcza historii i socjologii. Pomimo że większość tych wysiłków prowadziła i nadal prowadzi do mniej lub bardziej przekonujących konstatacji, to jednak często są one nie tylko niekompatybilne, ale wręcz wykluczają się wzajemnie. Nie sposób zatem uznać, iż panuje wśród badaczy jakiś ogólny konsensus w tej materii.

Autorzy, którzy próbowali uporać się z tym – jak mawiał Thomas Robert Malthus – *przedmiotem wszystkich dociekań ekonomii politycznej* i odpowiedzieć na pytanie o *przyczyny bogactwa i nędzy narodów*, koncentrowali swoją uwagę zwłaszcza na kwestii powstania kapitalizmu. Kapitalizm bowiem – przy wszystkich swoich wadach i negatywnych konsekwencjach – jest społeczno-ekonomicznym systemem, który umożliwił zachodniemu światu trwały rozwój gospodarczy i osiągnięcie tym samym niespotykanego wcześniej poziomu cywilizacyjnego. Wyjaśniając genezę kapitalizmu, wskazywano – w sposób mniej lub bardziej przekonujący – wiele różnorodnych czynników, które odegrały wiodącą w niej rolę. Koncentrowano się zatem wokół nauki i wynalazków, bogactw naturalnych oraz sprzyjających warunków klimatycznych i geograficznych. Argumentowano także, że okres bogactwa zachodnich krajów jest ewidentnym efektem długotrwałej eksploatacji przez nie innych krajów, regionów, kontynentów czy kultur. Chodzi tu głównie o prowadzoną przez wiele europejskich rządów politykę kolonialną i imperialną, dzięki której uzyskiwano łatwy dostęp do surowców, wykorzystywano tanią siłę roboczą oraz zdobywano lub tworzone ogromne rynki zbytu dla produkowanych przez siebie towarów, zaś sprzyjać temu miało jawne lub ukryte popieranie niewolnictwa oraz uznawanie wyzysku i eksploatacji za uzasadniony sposób prowadzenia gospodarczych i politycznych interesów<sup>2</sup>. Pomimo wskazywania na tak szeroką paletę przyczyn powstania ka-

<sup>1</sup> P. Samuelson, *Illogic of Neo-Marxian Doctrine of Unequal Exchange*, [w:] *Inflation, Trade and Taxes: Essays in Honor of Alice Bourneuf*, eds D. Belsley et al., Ohio State University Press, Columbus 1976, s. 107. Cyt. za: D.S. Landes, *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 2000, s. 15.

<sup>2</sup> Na temat mocnych i słabych punktów tego typu wyjaśnień por. N. Rosenberg, L.E. Birdzell, *Historia kapitalizmu*, przeł. A. Doroba, Signum, Kraków 1994, s. 24-40.

pitalizmu, większość badaczy omawianego problemu jest zgodna, że gospodarczego sukcesu Zachodu nie sposób wyjaśnić bez odwołania się do czterech grup zdarzeń określanych mianem rewolucji, które miały miejsce właśnie na gruncie cywilizacji zachodniej. „Począwszy od piętnastego wieku, następował tam intensywny rozwój handlu, który można uznać za rewolucję kupiecką. Trzy stulecia później, w osiemnastym wieku, miała miejsce Rewolucja Przemysłowa. Na przełomie dziewiętnastego i dwudziestego wieku drugą rewolucję przemysłową wywołało wprowadzenie energii elektrycznej i silników spalinowych. Wydaje się, że w naszych czasach rozwój systemów elektronicznego gromadzenia i przesyłania informacji, stosowanych w komunikacji i w systemach komputerowych, doprowadzi – o ile jeszcze nie doprowadził – do rewolucji informatycznej”<sup>3</sup>. Można oczywiście utrzymywać, że – będący skutkiem tych rewolucji – dobrobyt Zachodu jest wynikiem szczęśliwego splotu sprzyjających okoliczności. Wskazywanie na przysłowiowy łut szczęścia jest popularne zwłaszcza wśród niektórych historyków, wyjaśniających na przykład upadek systemu feudalnego jako nieprzewidywalny splot nieszczęśliwych wydarzeń, takich jak plagi, choroby, wojny czy klęski głodu, które nawiedzały czternastowieczną Europę. „Jednak jeśli – jak słusznie zwracają uwagę N. Rosenberg i L.E Birdzell – piorun uderza cztery razy w to samo miejsce, należy się zastanowić, czy w topografii tego miejsca nie ma czegoś, co przyciąga pioruny”<sup>4</sup>. Wszelkie próby odpowiedzi na pytanie o europejski fenomen rozwoju gospodarczego są – trzymając się powyższej metafory – badaniem topografii tego miejsca, czyli próbą znalezienia jakichś specyficznych właściwości, które cechują jedynie zachodnie systemy społeczno-gospodarcze. Szuka się tu różnego rodzaju czynników ekonomicznych, społecznych, kulturowych, historycznych i innych, które nie są obecne w innych regionach świata, a które w jakikolwiek sposób przyczynić się mogły do gospodarczego i cywilizacyjnego rozwoju Zachodu.

## 1. ZACOFANIE JAKO PRZEDMIOT BADAŃ

Jak zostało wspomniane, badanie przyczyn gospodarczego rozwoju poszczególnych narodów, krajów czy regionów nie przyniosło dotąd jednoznacznie pozytywnych i satysfakcjonujących rezultatów. Podstawową trudność stanowi tu bowiem konieczność wyodrębnienia specyficznych cech konkretnego systemu społeczno-gospodarczego, których istnienie pociąga

<sup>3</sup> Ibidem, s. 27-28.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 28.



za sobą możliwość wstąpienia na ścieżkę przyspieszonego rozwoju. W podejściu tym poszukuje się konstytutywnych elementów rozwoju gospodarczego, stanowiących jeśli nie warunek jego wystąpienia, to przynajmniej decydujący czynnik sprawczy. Innymi słowy, przedmiotem badań, który wymaga tutaj zdefiniowania i wyjaśnienia, pozostaje kategoria rozwoju<sup>5</sup>.

Jednak w ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci coraz częściej i wyraźniej dostrzegamy tendencję do swoistego odwracania przez znawców przedmiotu metodologicznego porządku badań. Chodzi mianowicie o to, że za punkt wyjścia swoich ustaleń obierają oni nie kategorię rozwoju, ale kategorię zacofania. Rzecz w tym, iż niejednokrotnie kategoria zacofania w sposób znacznie bardziej trafny i rzeczowy oddaje istotę badanego problemu aniżeli kategoria rozwoju. Spostrzeżenie to przestaje nas dziwić w momencie, gdy zdamy sobie sprawę, że – spoglądając na historię ludzkości z perspektywy dzisiejszych standardów – musimy dokonać miazdzącej oceny warunków ekonomicznych, w jakich przyszło żyć naszym przodkom. Jest to bowiem historia nieustannej niedoli, niedostatku oraz braku jakichkolwiek perspektyw i szans na zmianę beznadziejnego położenia. Warto zacytować tu fragment opisu rzeczywistości, w jakiej przez większość dziejów przyszło żyć i funkcjonować człowiekowi: „W okresie przednowożytnym, w całym świecie chrześcijańskim, choroby siały spustoszenie wśród ubogich. Surowość pór roku, cykliczne nieurodzaje i wiele innych naturalnych przypadków powodowały przedłużające się okresy nędzy i nawracające głody. Bardzo często życie miało ubogiemu do zaferowania znacznie mniej niż poziom przetrwania, a przeciętna długość życia była bardzo niska (osiemnaście lat lub mniej). Dlatego zwyczajne życie choć trochę powyżej najniższego poziomu traktowane było jak specjalne błogosławieństwo. Niewiele albo wcale nie myślano o eliminacji biedy i o zmianie warunków, w jakich żyli ubodzy. Panowała straszna nędza; rzesze żebraków wędrowały tu i tam, od czasu do czasu eksplodując w dzikich, szalonych buntach. We Francji z końcem XVIII wieku 90% ludności żyło na bardzo surowej diecie, wydając 80% swych dochodów jedynie na chleb”<sup>6</sup>. Jeśli zatem zgodzimy się z tezą, w myśl której historia ludzkości jest historią permanentnej ucieczki przed nędzą, zaś ubóstwo i deficyt stanowiły normę życia przeszłych pokoleń, to okaże się, że lata rozwoju, względnej prosperity czy choćby umiarkowanego dostatku

<sup>5</sup> Koncentrowanie się badaczy opisywanego nurtu na takich kategoriach, jak rozwój, postęp, dobrobyt czy bogactwo, znajduje odzwierciedlenie choćby w tytułach ich prac. Wystarczy dla przykładu przywołać „biblię” ekonomii, jaką pozostaje dzieło Adama Smitha *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* i w konsekwencji całą ekonomiczną dyskusję stanowiącą o istocie myśli ekonomicznej, która została zapoczątkowana tą książką.

<sup>6</sup> M. Novak, *Bogactwo i cnota: rozwój chrześcijańskiej doktryny ekonomicznej*, [w:] *Etyka kapitalizmu*, red. P. Berger, przeł. H. Woźniakowski, Signum, Kraków 1994, s. 80.

były jedynie okresami przejściowymi, traktowanymi jako „anomalie” na gospodarczej mapie świata. Innymi słowy, normalną sytuacją, w jakiej żył i funkcjonował rodzaj ludzki, była sytuacja słabości gospodarczej i zacofania, nie zaś sytuacja rozwoju gospodarczego.

Za wzorcowy przykład takiego metodologicznego odwrócenia porządku badań może służyć klasyczna już praca jednego z antenatów paradygmatu kulturowego Edwarda Banfielda *The Moral Basis of a Backward Society*, w której autor skoncentrował się na kulturowych źródłach ubóstwa. Chcąc wyjaśnić przyczyny zacofania regionów południowych Włoch, opisał zjawisko, które określił jako „amoralny familizm”. Pojęcie to okazało się przydatne na gruncie nauk społecznych i znalazło zastosowanie w późniejszych tego typu analizach. Co szczególnie istotne z punktu widzenia niniejszego artykułu, opisane przez Banfielda destrukcyjne zjawisko odnosi się do zaufania<sup>7</sup>, czyli kategorii sytuowanej w szeroko rozumianej kulturze. Z tego względu po wypracowane przez autora pojęcie „amoralnego familizmu” szczególnie chętnie sięgają wszyscy ci badacze, którzy w sferze społeczno-kulturowej upatrują przyczyn ekonomicznych sukcesów bądź porażek poszczególnych krajów, regionów czy narodów. Jednym z takich badaczy, którzy – akcentując znaczenie kultury dla gospodarczej i politycznej kondycji społeczeństw – w znacznym stopniu wykorzystali ustalenia Banfielda w odniesieniu do sytuacji południowych Włoch, jest Robert Putnam. Jego zdaniem wszechobecny brak zaufania do wszystkich poza własną rodziną uniemożliwia wytworzenie się czegoś, co nazywane jest kapitałem społecznym. Jego niedobór objawia się między innymi ogromnymi trudnościami w ukształtowaniu się instytucji stanowiących fundament społeczeństwa obywatelskiego. Na ten właśnie deficyt w południowych częściach Włoch wspomniany autor zwrócił szczególną uwagę w głośnej książce *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*<sup>8</sup>.

Jeśli chodzi o przykłady prac traktujących o polskiej problematyce społeczno-gospodarczej, w których autorzy dokonali wspomnianego odwróce-

<sup>7</sup> Członkowie społeczności dotkniętych amoralnym familizmem charakteryzują się bardzo silnym zaufaniem, którym darzą tylko wybranych (członków własnej rodziny, przyjaciół, grupy interesów czy ewentualnie kolegów). Natomiast wobec pozostałych (których niejako z definicji określają jako obcych) wykazują daleko posuniętą nieufność i podejrzliwość. Z reguły brak jest w takich społecznościach nie tylko dbałości o dobro wspólne, ale nawet jego poczucia.

<sup>8</sup> Por. R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, przeł. J. Szacki, Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków-Warszawa 1995. Godny odnotowania jest fakt, że książka ta okazała się najczęściej cytowaną pozycją z zakresu szeroko pojętych nauk społecznych w okresie ostatniej dekady XX wieku. Świadczy on niewątpliwie o rzeczywistym zainteresowaniu kulturą jako czynnikiem, przez pryzmat którego należy spoglądać na współczesne zjawiska świata społecznego, politycznego i gospodarczego.

nia porządku badań, to bez wątplenia godna odnotowania jest książka Anny Sosnowskiej *Zrozumieć zacofanie. Spory historyków o Europę Wschodnią (1947-1994)*. Autorka prezentuje w niej modele historyków polskich (Witolda Kuli, Andrzeja Wyczańskiego, Jerzego Topolskiego, Mariana Małowista) oraz innych badaczy (m.in. Immanuela Wallersteina, Ivána Berenda, Geórgy Ránki, Fernanda Braudela, Roberta Brennera, Perry'ego Andersona, Jenő Szűcsa), które miały na celu uchwycenie i wyjaśnienie fenomenu Europy Wschodniej. Wychodzi ona z założenia, „że zmienną, którą można wyjaśnić genetycznie przez odwołanie się do przeszłości społecznej, jest wschodnio-europejskie zacofanie gospodarcze. Założenie to jest chyba niekontrowersyjne. [...] Zakładam też – pisze autorka – i jest to założenie bardziej kontrowersyjne niż poprzednie – że to właśnie zacofanie stanowiło w nowożytnej historii o ciągłości społeczeństw regionu. Zacofanie to traktuję jako strukturę długiego trwania [...]”<sup>9</sup>. Stwierdzić zatem można, że Europa Wschodnia traktowana jest tutaj jako region, w historię którego wpisany był problem zacofania względem Europy Zachodniej. Wskazanie na genezę długotrwałych procesów i tendencji, których negatywne skutki objawiają się często po wielu dekadach lub nawet wiekach, może stanowić podstawę udzielenia satysfakcjonujących wyjaśnień na temat braku – istotnych z punktu widzenia rozwoju gospodarczego – wartości, norm, praktyk, instytucji społecznych itd.

Koncentrując swoją uwagę badawczą na kategorii zacofania, musimy jednak zdawać sobie sprawę z co najmniej dwóch trudności. Po pierwsze, termin „zacofanie” z etymologicznego punktu widzenia jest synonimem zapóźnienia i oznacza, że używający go autor – *explicite* bądź *implicite* – zakłada istnienie jakiegoś punktu odniesienia, który w procesie gospodarczego bądź cywilizacyjnego rozwoju stoi wyżej od badanego przez niego obiektu. Po drugie, jeśli ktoś utrzymuje, iż jakiś region, naród czy społeczność niemal od zawsze boryka się z problemem zacofania, narazić się może na zarzut determinizmu. Determinizm zakłada bowiem, że jakaś immanentna cecha

---

<sup>9</sup> A. Sosnowska, *Zrozumieć zacofanie. Spory historyków o Europę Wschodnią (1947-1994)*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2004, s. 19. Na marginesie warto zauważyć, że formułując swoją tezę i traktując zacofanie jako strukturę długiego trwania, autorka nawiązuje do ustaleń francuskiej szkoły historycznej, a zwłaszcza Fernanda Braudela, który – w odniesieniu do interesującego nas tu problemu zacofania – zwykł był mawiać, że „Biedny kraj jest biedny, ponieważ jest biedny” (zob. F. Braudel, *Kultura materialna, gospodarka i kapitalizm XV-XVIII wiek*, t. 3: *Czas świata*, przeł. J. i J. Strzelecki, PIW, Warszawa 1992, s. 35). Gwoli ścisłości zaznaczyć należy, że autorem przywołanych słów nie jest Braudel, ale estoński ekonomista Ragnar Nurkse (zob. R. Nurkse, *Problemy tworzenia kapitału w krajach gospodarczo słabo rozwiniętych*, przeł. L. Niżyński, PWN, Warszawa 1962, s. 26), który stworzył teorię tzw. zakłętą kręgu ubóstwa. Braudel podchwycił i rozpowszechnił – zwłaszcza na gruncie historii – wyrażoną w cytacie myśl.

systemu przesądza (albo – jak sama nazwa stanowiska wskazuje – determinuje) o wystąpieniu pewnej sekwencji zdarzeń nieuchronnie prowadzących do określonego stanu rzeczy. W przypadku Europy Wschodniej cechą taką mógłby być na przykład brak należytego zespołu instytucji, praw i mechanizmów, które stanowią warunek sprawnego funkcjonowania systemu rynkowego<sup>10</sup>.

## 2. KULTURA A PROBLEM ZACOFANIA

Oprócz autorów badających historię i specyfikę wschodnioeuropejskiego zacofania coraz bardziej znaczące stają się wystąpienia badaczy południowoamerykańskich, którzy próbują nie tylko wyjaśnić problem zacofania wpisany w obraz południowej części świata, ale także przeciwdziałać mu. W dyskusji o przyczynach zacofania autorzy ci mają swego rodzaju „przewagę” nad swoimi kolegami z północnej czy zachodniej półkuli, gdyż – z powodu urodzenia i często zamieszkania – dysponują znacznie szerszym oglądem sytuacji i dokładniejszym wglądem w poszczególne problemy społeczno-gospodarcze, z jakimi borykają się ich rodzime kraje. Za przykład naukowego zmierzenia się z tym zagadnieniem może posłużyć typologia kultur, którą zaproponował argentyński intelektualista Mariano Grondona<sup>11</sup>. Co ważne, zwłaszcza w kontekście podjętej w niniejszym artykule oraz całym tomie problematyki, typologia ta stanowi jedno z najbardziej reprezentatywnych wystąpień współczesnych badaczy, którzy głównych przyczyn gospodarczego sukcesu bądź niepowodzenia poszczególnych społeczności upatrują wśród czynników kulturowych, a zwłaszcza aksjologicznych. Do grona tych autorów należą m.in.: Francis Fukuyama, Samuel Huntington, Lawrence E. Harrison, Peter Berger, Robert Putnam, Ronald Inglehart, Michael Porter czy David Landes<sup>12</sup>. Niezależnie od uprawianej dziedziny wie-

<sup>10</sup> Jednym z bardziej znanych przykładów deterministycznego stanowiska jest sławna hipoteza *homo sovieticus*. Omawiam ją szerzej w artykule *Refleksja nad koncepcją folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej Janusza Hryniewicza* (w niniejszym tomie, s. 49-65).

<sup>11</sup> Por. M. Grondona, *Kulturowa typologia rozwoju gospodarczego*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, przeł. S. Dymczyk, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2003, s. 101-115. Tytuł pracy Grondony, podobnie jak całego tomu zredagowanego przez Harrisona i Huntingtona, może sugerować, że głównym przedmiotem dociekań pozostaje kategoria rozwoju. Tak jest w istocie, choć należy podkreślić, że konstrukcja omawianej typologii (usytuowanie na przeciwległych biegunach dwóch odmiennych typów systemu wartości: prorozwojowego i antyrozwojowego) przesądza o równoczesnym zainteresowaniu autora warunkami rozwoju, z jednej strony, oraz determinantami zacofania – z drugiej.

<sup>12</sup> Literatura dotycząca opisywanego tu podejścia jest bardzo bogata. Jako przykład publikacji odzwierciedlającej poglądy, licznie reprezentowanego w niniejszym tomie, poznańskiego

dzy (filozofia, socjologia, politologia, historia, ekonomia) punktem wyjścia i wspólnym mianownikiem ich ustaleń jest argumentacja na rzecz tezy, że „kultura ma znaczenie” (*culture matters*). To oni właśnie są spadkobiercami podejścia zapoczątkowanego przez Maxa Webera, którego analizy protestanckich korzeni kapitalizmu weszły do kanonu nowożytnej myśli społecznej<sup>13</sup>. W anglojęzycznej literaturze przedmiotu reprezentowany przez nich nurt określa się jako *cultural turn*, czyli tendencję do opisywania i wyjaśniania różnorodnych zjawisk świata gospodarczego i politycznego przez pryzmat kultury stanowiącej rezerwar tradycyjnie ukształtowanych wartości, norm, obyczajów czy zasad. Nie wchodząc w szczegóły typologii Grondony, należy podkreślić, że autor ten nie poprzestaje na przedstawieniu ogólnych warunków, które jego zdaniem muszą być spełnione, aby można było mówić o zrównoważonym rozwoju (względnie długotrwałym zacofaniu) społeczno-gospodarczym. Wykorzystując ustalenia L.E. Harrisona zawarte w książce *Underdevelopment is a State of Mind*<sup>14</sup>, stara się wskazać na wiele konkretnych czynników, które – mieszcząc się w sferze szeroko pojętej kultury – mają decydujące znaczenie dla rozwoju bądź zacofania poszczególnych krajów. Zestawiając prorozwojowy typ systemu wartości z typem antyrozwojowym, Grondona wymienia takie kulturowe czynniki, jak: religia, wiara w jednostkę, imperatyw moralny (zgodność istniejących norm społecznych z rzeczywistym ich przestrzeganiem), odmienne w obu typach systemów poglądy na temat bogactwa, konkurencji oraz sprawiedliwości, wartość pracy, rola herezji, cele i funkcje edukacji, znaczenie użyteczności, występowanie i akceptacja dla tzw. „cnót mniejszych” (np. solidności, uprzejmości, porządku, punktualności itp.), stosunek do czasu, różne sposoby pojmowania racjonalności, charakter władzy, dominujący światopogląd, czy też ogólny pogląd na życie (optymizm *versus* pesymizm). Owe kulturowe czynniki determinują podejmowanie lub – co tutaj szczególnie ważne – powstrzymywanie się od określonych działań gospodarczych czy społecznych. To one właśnie – zdaniem tego autora – mają w postawionej na początku artykułu kwestii decydujące znaczenie, przesądzając o sukcesie bądź niepowodzeniu poszczególnych krajów. Typologia ta może stanowić swego rodzaju narzędzie czy wzorzec umożliwiający mniej lub bardziej pre-

---

ośrodka kulturoznawczego podać można zeszyt „Kultury Współczesnej” (2008, nr 1(55), red. J. Sójka) zatytułowany *Kulturoznawca w świecie gospodarki*, poświęcony w całości oddziaływaniu kultury na gospodarkę.

<sup>13</sup> Por. M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, przeł. J. Miziński, Wydawnictwo TEST, Lublin 1994, oraz tekst A. Dylus, *Wyznaniowe zróżnicowanie kultury gospodarczej. O ideologicznym nadużyciu znanej tezy* (w niniejszym tomie, s. 67-80).

<sup>14</sup> L.E. Harrison, *Underdevelopment is a State of Mind*, Harvard Center for International Affairs, University Press of America, Cambridge 1985.

czyjne określenie typu (prorozwojowy *versus* antyrozwojowy) systemu wartości konkretnych krajów czy społeczeństw. Innymi słowy, długotrwały rozwój albo zacofanie społeczno-gospodarcze są, według Grondony, procesami uwarunkowanymi kulturowo. Co więcej, jeśli zgodzimy się z opinią, że owe aksjologiczne czynniki sytuują się w tej sferze kultury, którą zwykliśmy nazywać etyką; jeżeli przyznamy, że jednostka działa moralnie, kiedy przestrzega powszechnie akceptowanych wartości i norm; jeśli wreszcie założymy, że długotrwały sukces czy niepowodzenie uzależnione są od wartości pozaekonomicznych będących jednocześnie wartościami proekonomicznymi, to musimy stwierdzić, iż takie kategorie ekonomiczne jak rozwój czy zacofanie gospodarcze są zjawiskami moralnymi<sup>15</sup>.

Innym autorem badającym przyczyny południowoamerykańskiego zacofania jest znany peruwiański reformator Hernando de Soto. W głośnej książce *Tajemnica kapitału. Dlaczego kapitalizm triumfuje na Zachodzie, a zawodzi gdzie indziej* podejmuje się odpowiedzi na postawione w tytule pytanie, lecz dochodzi do diametralnie innych konstatacji niż Grondona. Po pierwsze, de Soto nie uważa, aby kraje Trzeciego Świata (a także kraje postkomunistyczne) były aż tak biedne, jak się powszechnie sądzi. Społeczeństwa tych krajów nie są dotknięte żadnym paraliżem stanowiącym jakkolwiek przeszkodę w podejmowaniu przedsiębiorczych działań, zaś ich kulturom nie brak niczego, co uniemożliwiałoby wstąpienie na ścieżkę przyspieszonego rozwoju. Podstawową przyczyną kiepskiej kondycji systemów gospodarczych owych krajów jest – zdaniem tego autora – to, że ogromna część ich kapitału to tzw. martwy kapitał. Składają się na niego zwłaszcza domy mieszkalne oraz inne nieruchomości, które ze względu na brak prawa własności nie mogą stanowić wystarczających gwarancji kredytowych. Jak przekonuje de Soto, „co najmniej 80% ludności tych krajów nie może tchnąć życia w swój majątek i wykorzystać go do wytworzenia kapitału, ponieważ prawo wzbrania im dostępu do formalnego systemu własności. Mają oni kapitał wart biliony dolarów, lecz jest to kapitał martwy. [...] Nie ma sensu zachęcać ich do cierpliwego wyczekiwania, aż korzyści kapitalizmu same wpadną im do rąk. To się nigdy nie stanie, dopóki nie położą się trwałych fundamentów formalnej własności”<sup>16</sup>.

Stanowisko autora w kwestii przyczyn zacofania wspomnianych krajów wydaje się być nieprzejednane. Odrzuca on wszelkie próby wyjaśnień odwołujących się do szeroko pojętej kultury i argumentuje na rzecz tezy o konieczności podjęcia przez państwo określonych działań ustawodawczych

<sup>15</sup> Por. M. Grondona, op. cit., s. 103.

<sup>16</sup> H. de Soto, *Tajemnica kapitału. Dlaczego kapitalizm triumfuje na Zachodzie, a zawodzi gdzie indziej*, przeł. S. Czarnik, Fijorr Publishing, Warszawa-Chicago 2002, s. 236.

i administracyjnych. Działania te, jako konieczny warunek wstąpienia na ścieżkę rozwoju, są czynnikiem wystarczającym do stworzenia wolnorynkowych mechanizmów oraz wyzwolenia gospodarczej inicjatywy. „Pokornie sugeruję zatem – wyznaje autor – abyśmy – zanim jakiś mędrzec żyjący wewnątrz szklanego klosza spróbuje nas przekonać, że sukces w kapitalizmie wymaga określonych walorów kulturowych – przekonali się najpierw, co będzie, gdy kraje rozwijające się i postkomunistyczne wprowadzą u siebie scalone systemy własności, mogące wytworzyć kapitał dla każdego”<sup>17</sup>.

Należy na zakończenie zadać nieco ogólniejsze, lecz zasadnicze pytanie o korzyści wynikające z tego, że przedmiotem badań uczynimy kategorię zacofania. Co przyniesie nam próba ustalenia nie przyczyn rozwoju, ale właśnie przyczyn zacofania? Otóż, dokonując nakreślonego powyżej odwrócenia problemu badawczego, jesteśmy w stanie pokusić się o ustalenie zespołu wartości, norm, obyczajów, postaw, praktyk, instytucji czy struktur społecznych, których brak jest podstawowym powodem gospodarczego i cywilizacyjnego zapóźnienia. Odwołując się do metody porównawczej czy też tworząc typologie, badacz jest w stanie przekonująco wykazać, iż deficyt takiego bądź innego elementu społeczno-kulturowej rzeczywistości mógł mieć pierwszorzędne znaczenie dla niewykształcenia się gospodarczych instytucji będących podstawą rozwoju. Mówiąc w pewnym uproszczeniu, w podejściu tym szukamy nie cech przesądzających o rozwoju, ale cech przesądzających o zacofaniu danego regionu, narodu czy społeczności. Niniejszy artykuł jest w założeniu próbą refleksji nad zasadnością swego rodzaju metodologicznego odwrócenia porządku badań, a jednocześnie potraktowania gospodarki nie jako samoistnego bytu, lecz jako rzeczywistości stanowiącej element szerszego systemu powiązań.

Natomiast chcąc się odnieść do tytułowej kwestii związków łączących kulturę z życiem gospodarczym, a zwłaszcza z problemem zacofania, musimy stwierdzić, że niezmiernie trudno jest dojść do jednoznacznych konkluzji i udzielić prostych odpowiedzi. Należy uświadomić sobie, iż ukazanie w sposób niepodważalny konkretnych, namacalnych korzyści wynikających z panowania w jakiejś przestrzeni społeczno-ekonomicznej określonego sys-

---

<sup>17</sup> Ibidem, s. 250. Warto zauważyć, że niechęć de Soto do wyjaśnień rozwoju gospodarczego akcentujących rolę kultury bierze się także z braku zaufania do intelektualistów. Autor przywołuje fragment jednego z artykułów „Foreign Affairs”, w którym czytamy: „Kultura jest w modzie. [...] Wyjaśnienia kulturowe utrzymują się, ponieważ intelektualiści je lubią. Czynią one wartościową szczegółową wiedzę na temat historii różnych krajów, której oni, intelektualiści, mają pod dostatkiem. Przydają aury tajemniczości i skomplikowania studiom nad społeczeństwami. [...] Lecz kulturę jako taką można kształtować i zmieniać. Za tak licznymi postawami kulturowymi, gustami i preferencjami stoją kształtujące je siły polityczne i gospodarcze”, ibidem, s. 251.

temu wartości nie jest właściwie możliwe. Możliwe jest jednak – jak czynią to liczni autorzy – przekonujące argumentowanie na rzecz tezy, że to, co zwykle się nazywa sferą aksjologiczną, ma kapitalne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania mechanizmów gospodarczych. Dotrzymanie umów, solidność, prawdomówność, zaufanie, odpowiedzialność, punktualność to tylko niektóre spośród wielu wartości umożliwiających wykształcenie swoistego etosu gospodarczego.

Nie można oczywiście nie dostrzegać argumentów tych badaczy, którzy bardzo sceptycznie odnoszą się do roli kultury jako czynnika przesądzającego o gospodarczym sukcesie. Hernando de Soto i jemu podobni słusznie zauważają, że niejednokrotnie gospodarcze i cywilizacyjne zacofanie daje się nie tylko wyjaśnić, ale także skutecznie zwalczyć za pomocą stosunkowo prostych zabiegów prawno-administracyjnych. Biorąc pod uwagę zasadę Ockhama – aby nie mnożyć bytów ponad potrzebę i zawsze, kiedy to tylko możliwe, odwoływać się do najprostszycy wyjaśnień – trudno odmówić im racji. Niestety, sprawa jest jednak nieco bardziej skomplikowana i nie zawsze postawienie właściwej diagnozy oraz zastosowanie odpowiednich środków jest tak proste i bezdyskusyjne. Przedmiot tzw. *kultury gospodarczej* (czy – jak nazywa ją Peter L. Berger – *kulturoznawstwa gospodarczego*) dostarcza nam wielu tego typu przykładów. Jednym z nich może być gospodarcze i cywilizacyjne różnicowanie północnych oraz południowych Włoch. Jak bowiem wytłumaczyć, na gruncie argumentacji de Sota, dlaczego kraj będący od prawie półtora wieku jednolitym państwem, funkcjonującym na podstawie tych samych struktur prawnych i administracyjnych, jest tak znacznie spolaryzowany. Co sprawia, że jego śródziemnomorskie obszary jawią się na tle północnych jako regiony niezmiernie zacofane?

#### BIBLIOGRAFIA

- Banach W., *Refleksja nad koncepcją folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej Janusza Hryniewicza*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2014, t. 38.
- Braudel F., *Kultura materialna, gospodarka i kapitalizm XV-XVIII wiek*, t. 3: *Czas świata*, przeł. J. i J. Strzeleccy, PIW, Warszawa 1992.
- Dylus A., *Wyznaniowe różnicowanie kultury gospodarczej. O ideologicznym nadużyciu znanej tezy*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2014, t. 38.
- Grondona M., *Kulturowa typologia rozwoju gospodarczego*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, przeł. S. Dymczyk, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2003.
- Harrison L.E., *Underdevelopment is a State of Mind*, Harvard Center for International Affairs and Lanham, University Press of America, Cambridge 1985.



- Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Novak M., *Bogactwo i cnota: rozwój chrześcijańskiej doktryny ekonomicznej*, [w:] *Etyka kapitalizmu*, red. P. Berger, przeł. H. Woźniakowski, Signum, Kraków 1994.
- Nurkse R., *Problemy tworzenia kapitału w krajach gospodarczo słabo rozwiniętych*, przeł. L. Niżyński, PWN, Warszawa 1962.
- Putnam R., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, przeł. J. Szacki, Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków-Warszawa 1995.
- Rosenberg N., Birdzell L.E., *Historia kapitalizmu*, przeł. A. Doroba, Signum, Kraków 1994.
- Samuelson P., *Illogic of Neo-Marxian Doctrine of Unequal Exchange*, [w:] *Inflation, Trade and Taxes: Essays in Honor of Alice Bourneuf*, eds D. Belsley et al., Ohio State University Press, Columbus 1976.
- Sosnowska A., *Zrozumieć zacofanie. Spory historyków o Europę Wschodnią (1947-1994)*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2004.
- de Soto H., *Tajemnica kapitału. Dlaczego kapitalizm triumfuje na Zachodzie, a zawodzi gdzie indziej*, przeł. S. Czarnik, Fijorr Publishing, Warszawa 2003.
- Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, przeł. J. Miziński, Wydawnictwo TEST, Lublin 1994.

BOŻENA KLIMCZAK

## KULTURA KORPORACJI W PERSPEKTYWIE NOWEJ EKONOMII INSTYTUCJONALNEJ

ABSTRACT. Klimczak Bożena, *Kultura korporacji w perspektywie nowej ekonomii instytucjonalnej* [Corporate culture in the focus of new institutional economics] edited by W. Banach - „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 133-145, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

The aim of this article is to approach the roots of the corporate culture in the light of New Institutional Economics. The basis of analysis is the concept of four levels of the institutions by O.E. Williamson. The corporate governance is embedded in tradition (level 1) and in formal institutions (level 2). In European civilization tradition means especially - religion, so the American and European corporations culture is connected with religious Christian values. In the first part of the article the traditional, religion embeddedness of economic culture (level 1) is discussed. In the second part of the article two institutional theories of corporate governance (level 3) are discussed: agency theory and transactions costs theory. The connection between level 3 and level 1 as the roots of corporate governance is the transactions cost theory. In the summary the integration between corporate governance and corporate social responsibility is shown.

Bożena Klimczak, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Mikroekonomii i Ekonomii Instytucjonalnej, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, Poland.

### WSTĘP

Pojęcie „kultura” funkcjonuje w obiegu naukowym stosunkowo krótko, a jest używane w ponad dwustu znaczeniach<sup>1</sup>. Wśród filozofów oświeceniowych znaczenie kultury było związane z rozwojem nauki i sztuki, który z jednej strony mógłby uczynić człowieka lepszym niż w stanie natury, zaś z drugiej - tłumićby wolność i sprzyjałby wyobcowaniu. Ważne pytanie o antynomie między naturą i kulturą uzyskiwało różne odpowiedzi. Przede wszystkim nauka i technika oraz jej wytwory materialne nie decydują jednoznacznie o życiu duchowym i społecznym ludzi. Trzeba zgodzić się

<sup>1</sup> C. Kluckhohn, cyt. za: P. Sztompka, *Socjologia*, Znak, Kraków 2000, s. 233.

z Immanuelem Kantem, który twierdził, że nauka, technika i sztuka czynią człowieka cywilizowanym, a nie kulturalnym<sup>2</sup>. Osiągnięcia cywilizacyjne sprzyjają ukulturalnieniu w znaczeniu społecznej porządnosci i zgody na obyczajność powściągnającą naturalne popędy i instynkty, a także rozszerzaniu aktywności człowieka na działalność artystyczną i uczestniczeniu w życiu kulturalnym. Ucywilizowanie nie gwarantuje jednak doskonalenia obyczajów, refleksji nad granicami naturalnej wolności i gotowości do czynienia tego, co dobre i słuszne. Kant twierdził więc, że kultura oznacza połączenie natury i moralności realizowane poprzez autonomię moralną, wolną wolę i rozumność człowieka.

Takie znaczenie kultury jest dobrym punktem wyjścia do odróżnienia koncepcji kultury w sensie normatywnym od niewartościujących znaczeń kultur jako wielości form życia społecznego składających się z postaw, wartości, wierzeń, norm, reguł, obyczajów, nawyków myślowych. Odróżnienie kultur jako złożonej mieszanki artefaktów kulturowych, wzorców, nawyków, symboli i wierzeń pozwala na badania naukowe zgodne z założeniem Maxa Webera o wolnych od wartościowania naukach społecznych<sup>3</sup>. Przejście od uniwersalizmu do pluralizmu i relatywizmu kulturowego spowodowało odwrót od refleksji teoretycznej do obserwacji. Badania różnorodnych grup społecznych pod względem ich tożsamości kulturowej prowadzą do ustalania różnorodności oraz do mnogości modeli i typologii. Twierdzi się, że kultury w liczbie mnogiej odróżniają się w różnych obszarach życia społecznego człowieka, m.in. w życiu gospodarczym.

Kultury życia gospodarczego są przedmiotem badań różnych nauk społecznych. Ekonomia stosunkowo późno włączyła się do tych badań. Kultura nie jest jednak terminem kluczowym w badaniach gospodarki rynkowej. Jest nim przejęte od prawa i socjologii pojęcie instytucji. Znaczenie instytucji jest zbliżone do znaczenia kultur, ponieważ jest również ujmowane jako złożony zbiór reguł wyznaczających wzorce działań gospodarczych i ograniczenia wolności w gospodarowaniu. Jest to jednak zbiór nie tylko norm, reguł i wzorców kulturowych, lecz również norm prawnych oraz społecznych sposobów zabezpieczających ich przestrzeganie. John R. Commons, wskazując na transakcje gospodarcze jako jednostki analizy<sup>4</sup>, określił je przez pryzmat konfliktu, wzajemności i ładu. Wyznaczył zatem problemy badawcze

<sup>2</sup> Zob. I. Kant, *Krytyka czystego rozumu*, przeł. R. Ingarden, PWN, Warszawa 1957; idem, *Krytyka władzy sądzienia*, przeł. J. Gałęcki, PWN, Warszawa 1986.

<sup>3</sup> M. Weber, *Sens wolnej od „wartościowań” socjologii i ekonomii*, przeł. E. Nowakowska-Sołtan, [w:] *Problemy socjologii wiedzy*, red. E. Nowakowska-Sołtan, PWN, Warszawa 1985.

<sup>4</sup> J.R. Commons, *The Problems of Correlating Law, Economics and Ethics*, „Wisconsin Law Review” 1932-1933, vol. 8, iss. 1.

ekonomii w odniesieniu do instytucji, pełniących funkcje porządkowania sprzecznych interesów gospodarczych. Oliver E. Williamson w podsumowaniu badań nad instytucjami życia gospodarczego w 2000 roku stwierdził, że jeszcze niewiele wiemy o instytucjach<sup>5</sup>. Przedstawił pola badawcze, budując strukturę instytucji złożoną z czterech poziomów. Poziom pierwszy to fundament utworzony z nieformalnych instytucji, zwyczajów, tradycji, norm, religii, który kształtował się w minionych tysiącletniach. Jest on zróżnicowany pod względem poznawczym, kulturalnym, strukturalnym i politycznym. Poziom drugi składa się z formalnych reguł gry rynkowej, takich jak prawa własności, porządek polityczny, wymiar sprawiedliwości i biurokracja. Powstaje w wielu dziesięcioleciach. Poziom trzeci obejmuje reguły rozwiązywania konfliktów na rynkach i w przedsiębiorstwach. O.E. Williamson określił je jako struktury „governance”<sup>6</sup>, ustalone przez strony transakcji na fundamencie i w otoczeniu formalnych instytucji. Poziom czwarty obejmuje realne procesy gospodarcze: alokację zasobów i ich produktywnie wykorzystywanie. Problemy badawcze nowej ekonomii instytucjonalnej są wyprowadzane z założenia, że instytucje, jako zbiór reguł, które „rządzą” społecznymi interakcjami, mają znaczenie dla rozwiązywania naturalnych różnic i sprzeczności interesów gospodarczych. Z tego założenia wyprowadza się implikację o następowaniu realnych procesów gospodarczych określonych przez fundament i otoczenie instytucjonalne oraz governans. Badanie kultur w życiu gospodarczym jest zatem potrzebne do rozumiejącego wyjaśnienia, jak powstają instytucje gospodarcze, jak utrwalają się lub zanikają i jak kształtują się na ich fundamencie struktury governansu. Struktury governansu są odmienne w różnych formach życia gospodarczego. W gospodarce rynkowej odrębnie ukształtują się instytucje rynku i instytucje przedsiębiorstw, zwłaszcza przedsiębiorstw w formie korporacji. Kultura korporacji jest stosunkowo nowym przedmiotem badań, który rozwija się w ramach koncepcji pluralizmu i wielkości kultur.

Typologia kultur korporacyjnych odwołuje się często do religijnych fundamentów instytucji życia gospodarczego. W artykule podjęto próbę sprawdzenia, czy hipoteza Webera o znaczeniu religii protestanckich dla rozwoju rynków i gospodarki rynkowej dotyczy również governansu korporacyjnego. W pierwszej części artykułu przedstawiono dyskusje wokół tej hipotezy oraz możliwości jej obalenia. Dotyczą one przełożenia fundamentu religijnego ludzi na governans rynków i następnie na alokację zasobów

<sup>5</sup> O.E. Williamson, *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, „Journal of Economic Literature” September 2000.

<sup>6</sup> „Governance” to neologizm nawiązujący do znaczenia słów „govern” (rządzić) i „government” (rząd). W artykule zastosowano spolszczoną formę „governans”.

i rozwój gospodarczy. Odpowiednio można poszukiwać przełożenia fundamentu religijnego członków korporacji na kulturę korporacji i na korporacyjny governans. Próba sprawdzenia, jakie są tego korzenie instytucjonalne, została omówiona w drugiej części artykułu. W zakończeniu przedstawiono wyniki tych prób.

### 1. RELIGIJNE WARTOŚCI W FUNDAMENCIE GOSPODARKI RYNKOWEJ

Pytanie o przyczyny niezwyklego przyspieszenia gospodarczego w XVIII wieku, które miało znamiona jakościowo różne od tradycyjnej hierarchicznej gospodarki agrarnej i od tradycyjnego handlu korzystającego z naturalnych różnic produkcyjnych, jest wciąż obecne w badaniach historyków, socjologów, kulturoznawców, a także niektórych ekonomistów. Ekonomiści głównego nurtu zajmują się badaniem rynków i gospodarki rynkowej w dojrzałej formie. Jedynie ekonomiści instytucjonalni badają rynki i przedsiębiorstwa w perspektywie historycznej, pytając, jak powstawały instytucje sprzyjające rozwojowi rynków i przedsiębiorstw. Ich badania koncentrują się na instytucjach drugiego i trzeciego poziomu według typologii O.E. Williamsona.

Dla amerykańskich badaczy początkiem tych instytucji jest Deklaracja Niepodległości i idee ojców założycieli Stanów Zjednoczonych, inspirowane europejskim, zwłaszcza szkockim, liberalizmem. Dociekania filozoficzne Johna Locke'a i Davida Hume'a wyznaczają fundament instytucji formalnych<sup>7</sup>. Poszukiwanie wcześniejszych nieformalnych, kulturowych podstaw jest na ogół ograniczone do odwoływania się do protestanckiej etyki pracy i do hipotezy Webera, zgodnie z którą ta etyka wpłynęła na praktyczną racjonalizację życia gospodarczego<sup>8</sup>.

W koncepcji Webera trzeba wyodrębnić dwa zbiory dowodów. Jeden zbiór pochodzi z bezpośredniej obserwacji społeczności na środkowym wschodzie Stanów Zjednoczonych na początku XX wieku oraz z treści autobiografii Benjamina Franklina. Drugi zbiór pochodzi z analizy treści dokumentów konstytuujących luteranizm, kalwinizm, pietyzm, purytanizm, metodyzm, baptyzm i inne sekty drugiego etapu reformacji chrześcijaństwa. Z pierwszego zbioru dowodów wyłania się model / typ idealny protestanc-

<sup>7</sup> E.G. Furubotn, R. Richter, *Institutions and Economic Theory*, The University of Michigan Press, Ann Arbor 2011.

<sup>8</sup> D. North, *Institutions and the Process of Economic Change*, „Management International” Spring 2005.

kiej etyki pracy, zaś z drugiego zbioru – wiara wymagająca ascetycznego trybu życia, pracowitości, oszczędności i racjonalności. Powiązaniem tych dowodów są osiągnięcia gospodarcze osadników amerykańskich przekształcających się z drobnych mieszczan i farmerów w nowoczesne przemysłowe społeczeństwo<sup>9</sup>. Weber stosował ponadto indukcję eliminacyjną, podając dowody z innych obszarów geograficznych, w których protestanci nie dominowali, przez co osiągnięcia gospodarcze były znacznie mniejsze. Jednocześnie twierdził, że ekonomiczna etyka pracy nie zawsze ma podstawy protestanckie<sup>10</sup>.

Hipoteza Webera o znaczeniu religii protestanckich dla rozkwitu rynków i przemysłu w Stanach Zjednoczonych może być atrakcyjna dla amerykańskich badaczy instytucji gospodarki rynkowej z dwóch powodów. Po pierwsze, materiałem badawczym są instytucje, które powstawały w Stanach Zjednoczonych. Po drugie, część badaczy amerykańskich wychowywała się i kształciła w otoczeniu protestanckim. Przedstawiciele tzw. starej ekonomii instytucjonalnej, jak R.T. Ely, W.C. Mitchell czy J.R. Commons, znali prace historyków, socjologów i ekonomistów europejskich, zwłaszcza niemieckich. Znali również prace Webera<sup>11</sup>. Hipoteza Webera stała się impulsem do dalszych poszukiwań dowodów potwierdzających znaczenie religii protestanckich dla ukształtowania się wzorca produkcji przemysłowej, korporacji i rynków masowej konsumpcji. Są to jednak inne dowody niż te, które przedstawił Weber. Jego dowody wskazywały na harmonię pomiędzy wiarą religijną, etyką pracy i rozwojem gospodarczym. Dowody historyków gospodarczych, przede wszystkim R.H. Tawneya<sup>12</sup>, wskazują, że w Europie nie można jednoznacznie uzasadnić, iż doktryny religii protestanckich miały szczególne znaczenie dla ukształtowania się osobowości gospodarującej racjonalnie i przedsiębiorczo<sup>13</sup>. Przedstawiano dowody o znaczeniu religii katolickiej i judaistycznej<sup>14</sup>. Współczesny Weberowi Werner Sombart zebrał wiele dowodów świadczących o aktywności

<sup>9</sup> M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, przeł. J. Miziński, Wydawnictwo Test, Lublin 1994, s. 173-174.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 57. Por. S. Andreski, *Maxa Webera olśnienia i pomyłki*, przeł. K. Sowa, PWN, Warszawa 1992.

<sup>11</sup> F. Knight był tłumaczem na język angielski pracy M. Webera pt. *Wirtschaftsgeschichte*.

<sup>12</sup> R.H. Tawney, *Religia a powstanie kapitalizmu*, przeł. O. Wojtasiewicz, Książka i Wiedza, Warszawa 1963.

<sup>13</sup> H.M. Robertson, *Aspects of the Rise of Economic Individualism: A Criticism of Max Weber and His School*, Cambridge University Press, London 1933; K. Samuelsson, *Protestantyzm a kapitalizm. Krytyka teorii Maxa Webera*, [w:] *Religia i ekonomia*, przeł. i red. J. Grosfeld, IW PAX, Warszawa 1989.

<sup>14</sup> W. Sombart, *Żydzi i życie gospodarcze*, przeł. M. Brokmanowa, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2010.

Żydów europejskich w życiu gospodarczym, przede wszystkim na rynkach finansowych. Podobnie jak Weber, przedstawił dowody empiryczne o faktach historycznych i dane statystyczne dokumentujące dynamikę gospodarczą społeczności żydowskich w różnych krajach Europy oraz poszczególnych, wybitnie przedsiębiorczych Żydów, jak Rothschildowie<sup>15</sup>. Druga grupa dowodów obejmuje charakterystykę żydowskiej etyki przedsiębiorczości, wyprowadzonej z zasad judaizmu. Są one, zdaniem Sombarta, zbieżne z purytańskimi cnotami pracowitości, umiarkowania i roztropności. Sombart prezentuje model/wzorec kapitalistycznego przedsiębiorcy, który jest roztropny, mądry i sprytny (pomysłowy), a także trzeźwy i dzielny, tj. obowiązkowy i oszczędny.

Weber polemizował z Sombartem zarówno w sprawie dowodów empirycznych, jak i w sprawie ascetycznej etyki judaistycznej<sup>16</sup>. Dowody empiryczne są wciąż sprawdzane przez historyków gospodarczych. Natomiast warto zwrócić uwagę na kruchość wyjaśniania deterministycznego za pomocą następstwa: przemysłowa gospodarka rynkowa rozwijała się tam, gdzie działały populacje realizujące w życiu gospodarczym cnoty moralne i praktyczne wynikające z wierzeń religijnych. Przypadek osadnictwa na wschodnim wybrzeżu Ameryki Północnej potwierdza to wyjaśnienie, natomiast przypadki różnorodności religijnej w krajach Europy Zachodniej – nie. W okresie rozwoju przemysłu i rynków w Wielkiej Brytanii nie było Żydów, we Francji, Belgii i w północnych Włoszech przeważali katolicy. Współcześni badacze są podzieleni w swoim stosunku do hipotezy Webera. Wybitni historycy N. Ferguson i D.S. Landes są wciąż przekonani, że hipoteza ta wiele wyjaśnia w kwestii rozwoju gospodarczego Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych. Wobec oczywistej sekularyzacji, a nawet dechryścianizacji, w krajach Zachodu posiłkują się argumentem R.K. Mertona o znaczeniu petyzmu dla rozwoju eksperymentalnych nauk przyrodniczych<sup>17</sup>. Podobnie twierdzi D.S. Landes, że mianowicie reformacja protestancka propagowała sceptycyzm i sprzeciw wobec autorytetu będące podstawą twórczości naukowej<sup>18</sup>. Badacze ci nie uwzględniają faktów historycznych. Wynalazek

<sup>15</sup> Dane zebrane przez W. Sombarta odzwierciedlały dokonania ekonomiczne Żydów w granicach państw europejskich przed XX wiekiem. Przykładowo, zestawienie procentowego udziału Żydów w miastach niemieckich i ich udziału w dochodach podatkowych tych miast obejmuje Poznań, W. Sombart, op. cit., s. 183. Sombart nie znał archiwum Rothschildów, z którego korzystał współczesny historyk brytyjski N. Ferguson. Por. N. Ferguson, *Potęga pieniądza*, przeł. T. Kunz, WL, Warszawa 2012.

<sup>16</sup> M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, przeł. D. Lachowska, PWN, Warszawa 2002, s. 466-469.

<sup>17</sup> N. Ferguson, op. cit., s. 322.

<sup>18</sup> D.S. Landes, *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2008, s. 209.

druku i zorganizowanie pierwszego warsztatu drukarskiego miały miejsce w Moguncji w 1448 roku. Drukowano tam Biblię jeszcze przed reformacją, a druk upowszechnił się między innymi we Włoszech, sprzyjając rozwojowi literatury świeckiej<sup>19</sup>.

Także pojedynki na argumenty niewiele już wnoszą do potwierdzenia lub obalenia hipotezy M. Webera, ponieważ jest to, według określenia R.K. Mertona, hipoteza średniego zasięgu<sup>20</sup>. Istnieją dowody potwierdzające znaczenie kultury protestanckiej dla rozwoju przemysłu i rynków w konkretnych regionach w okresie, w którym wiara religijna i moralność były silnie powiązane. Spójne grupy społeczne i religijne tworzyły przestrzeń społeczeństwa obywatelskiego, w którym łączyły się prywatne cnoty i społeczne więzi budujące zaufanie. W hipotezie Webera brakuje powiązania prywatnych cnót i obywatelskich więzi, które dokonuje się za pomocą funkcjonowania drugiego poziomu instytucji konstytucyjnego państwa: prawa, wymiaru sprawiedliwości i administracji. Gwarancje wolności, własności prywatnej i zabezpieczenia kontraktów sięgają prawa rzymskiego, a chrześcijaństwo sprzyjało ugruntowaniu się koncepcji indywidualnej odpowiedzialności za indywidualne czyny. W nowej ekonomii instytucjonalnej te gwarancje jako obowiązki państwa są przypisywane D. Hume'owi. Jest to wynik stosowania ostrożnego wyjaśniania wolnego od niekończącego się regresu. Ustalanie granicy, do której badacz będzie cofać się, poszukując przyczyn, bywa jednak albo arbitralne, albo ideologiczne. Uwzględnienie instytucji konstytucyjnego państwa wprowadza do badań nad znaczeniem kultury i aspektów religijnych zagadnienie ich korzeni. Dla badaczy tych instytucji są to korzenie liberalne, zwłaszcza w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych znajdujących się poza zasięgiem oddziaływania prawa rzymskiego. Są to również hipotezy średniego zasięgu.

## 2. RELIGIJNE WARTOŚCI W GOWERNANSIE KORPORACYJNYM

Termin „corporate governance” nie doczekał się jednoznacznej definicji, ponieważ znaczenie nazwy korporacji zmieniało się od średniowiecza do

<sup>19</sup> D.A. Lane, *Complexity and Innovation Dynamics*, [w:] *Handbook on the Economic Complexity of Technological Change*, ed. C. Antonelli, Edward Elgar, Cheltenham 2011.

<sup>20</sup> W ostatnich dziesięcioleciach XX wieku i w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku prowadzone są systematyczne badania nad wartościami życia gospodarczego deklarowanymi i obserwowanymi w społeczeństwach o różnych korzeniach religijnych. Wyniki tych badań wskazują na zacieranie się różnic kulturowych w odniesieniu do pracy, własności prywatnej, konkurencji i odpowiedzialności. Zob. P. Norris, R. Inglehart, *Sacred and Secular*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.



współczesności. W średniowieczu korporacjami były wspólne przedsięwzięcia zawodowe, takie jak cechy i gildie. W XVIII wieku korporacjami nazywano spółki handlowe, które korzystając ze środków licznych udziałowców, prowadziły wysoce ryzykowne lub oszukańcze interesy, w przeciwieństwie do średniowiecznych korporacji, które można określić jako społecznie odpowiedzialne. Bańka spekulacyjna z 1720 roku zatrzymała na pewien czas rozwój nowoczesnych korporacji. Kolejne regulacje prawne oraz korporacyjne doprowadziły do ustanowienia formy spółki kapitałowej. Dynamika innowacji technicznych i organizacyjnych zmieniała jednak wewnętrzną strukturę korporacji oraz jej relacje z otoczeniem społecznym i rynkowym. Prawne instytucje tworzą szerokie ramy, które nie są wystarczające do łągodzenia sprzecznych interesów wewnątrz korporacji oraz w relacjach zewnętrznych. Pojawiły się zatem korporacyjne, nieformalne regulacje z inspiracji najpierw właścicieli, a następnie badaczy z obszaru nauk społecznych, etyków oraz prawników i działaczy społecznych. Powstały w ten sposób złożone zbiory praktyk, wzorców i norm poszczególnych korporacji oraz zbiory zalecanych praktyk, wzorców i zasad. Zbiory te były i są przedmiotem badań naukowych, w których aspekt opisowy i normatywny są trudne do delimitacji, ponieważ badacze są zakorzenieni w określonej kulturze<sup>21</sup>. Odczytanie i uzasadnienie ich przekonań wymagałoby rozległych studiów. Trudność stanowi również ustalenie znaczenia korporacyjnego governansu. W szerokim znaczeniu jest to „sieć procesów, zwyczajów, praktyk politycznych, praw i instytucji, działających na sposób kierowania, administrowania i kontrolowania w korporacjach<sup>22</sup>. Jest to definicja encyklopedyczna, która nie podaje istoty i właściwości korporacyjnego governansu, w odróżnieniu od fundamentu kultury, religii i tradycji oraz w odróżnieniu od otoczenia instytucji formalnych. Dla celu tej analizy należy odróżnić „prawo korporacyjne” (*corporate governance law*) i „prawo” korporacyjne, złożone z formalnych i nieformalnych prywatnych reguł obowiązujących w korporacji. Korporacyjny status osiąga się zatem za pomocą prawa, które wyodrębnia organizację jako podmiot prawny. Biorąc pod uwagę fakt, że organizacja składa się z ludzi tworzących strukturę opartą na podziale pracy pod względem technicznym i organizacyjnym, prawo korporacyjne nie może uregulować w pełni tych specyficznych więzi. „Ekonomiczna” etyka odwołuje się do zasad religijnych i cnót moralnych poszczególnych ludzi. Powstanie przedsiębiorstw sprzyjało oddzieleniu biznesu od tradycyjnych

<sup>21</sup> H. Bowen przedstawił koncepcję społecznie odpowiedzialnego biznesu na zamówienie Federal Council of the Churches of Christ in America. Por. H. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York 1953.

<sup>22</sup> Hasło: Corporate governance, <http://en.wikipedia.org/wiki/corporate-governance> [dostęp: 10.03.2014].

wartości chrześcijańskich. Twierdzi się nawet, że „szybki rozwój gospodarczy, począwszy od wynalazku pary i motoru spalinowego, był częściowo skutkiem faktu, że biznes uwolnił się od kontroli kościelnej, państwowej czy widocznej wrażliwości etycznej”<sup>23</sup>. Pod koniec XIX wieku wielkość i władza ekonomiczna korporacji, powodujące napięcia społeczne, wywołały reakcję Kościoła katolickiego oraz duchownych Kościołów protestanckich. Encyklika Leona XIII *Rerum Novarum* oraz przypominanie o biblijnych zasadach powiernictwa i miłosierdzia stanowią fundament rozwiązywania konfliktowych interesów nie tylko na rynkach, ale również w korporacjach. Założone w 1885 roku American Economic Association było przez kilka dziesięcioleci płaszczyzną dyskusji na temat znaczenia religii i Kościołów dla rozwoju gospodarki rynkowej<sup>24</sup>.

W obszarze ekonomii instytucjonalnej impuls do badań nad korporacyjnym governansem stanowiło zjawisko oddzielenia się własności od zarządzania oraz pogłębianie się podziału pracy i funkcjonalnego zróżnicowania wnętrza korporacji. W artykule J.M. Clarka i dialogu Berle-Dodd pojawiły się sugestie, że w interesie właścicieli korporacji jest budowanie mechanizmu zarządzania zabezpieczającego ich interesy w perspektywie interesu publicznego<sup>25</sup>. Dyskusja wokół kontroli menedżerów korporacji trwała kilka dziesięcioleci, obejmując zagadnienie kryteriów decyzji menedżerskich. A. Berle i P. Drucker badali funkcjonowanie korporacji z pozycji komunitariańskich, poszukując wspólnotowych kryteriów kontrolowania władzy menedżerów.

Rewolucja menedżerska w gospodarce brytyjskiej i amerykańskiej stanowiła również impuls dla ekonomii instytucjonalnej. Przyjęcie założenia o znaczeniu badań nad kontraktami przesunęło rozważania nad koncepcją korporacji z wymiaru wspólnotowego na wymiar indywidualistyczny. Organizacje stały się przedmiotem badań jako „sieć kontraktów, spisanych i ustnych, pomiędzy właścicielami czynników produkcji i klientami. Kontrakty te oraz „reguły gry» określają prawa każdego agenta w organizacji”<sup>26</sup>. Agentami są właściciele kapitału finansowego, rzeczowego, ludzkiego

<sup>23</sup> T.W. Merriam, *Ekonomiczne ideały liberalnego chrześcijaństwa*, [w:] *Religia i ekonomia*, op. cit., s. 95 (przekład z: F.H. Knight, T.W. Merriam, *The Economic Order and Religion*, Kegan Paul, London 1947).

<sup>24</sup> Wykład F.H. Knighta pt. *Economic Theory and Nationalism* odbył się podczas spotkania American Economic Association w 1934 roku. Zob. F. Knight, *The Ethics of Competition*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1997.

<sup>25</sup> J.M. Clark, *The Changing Basis of Economic Responsibility*, „Journal of Political Economy” 1916, no. 23; J.L. Weiner, *The Berle-Dodd Dialogue on the Concept of Corporation*, „Columbia Law Review” 1964, no. 6.

<sup>26</sup> E.F. Fama, M.C. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. XXVI, s. 302 (przekład cytatu: Bożena Klimczak).

oraz nabywcy produktów wytwarzanych w systemie formalnej hierarchii decyzji i monitorowania wykonywania kontraktów. Kontrakty są zawierane w ramach prawa. Szczegółowe ustalenia obejmują alokację decyzji w korporacji w odniesieniu do poszczególnych kontraktów, podział ryzyka i wynagrodzenie dla właścicieli czynników produkcji. Są to reguły korporacyjne, których istota nie zależy, zdaniem E.F. Famy i M.C. Jensena, od tradycji, kultury czy religii. Wynikają one z konieczności przetrwania w ryzykownym otoczeniu, co jest możliwe, jeżeli kontrakty przewidują powiązanie decyzji i udziału w nadwyżce finansowej z ponoszeniem ryzyka.

W przedstawionej koncepcji, zwanej teorią agencji<sup>27</sup>, menedżerowie podejmują decyzje, które mogą spowodować osiągnięcie nadwyżki ekonomicznej różnej od tej, która wynika z decyzji uwzględniających ryzyko stochastyczne. Jest to tzw. problem agencji, polegający na alternatywie między korporacyjnym governansem, skierowanym na monitorowanie i zabezpieczanie kontraktów, a governansem rynkowym, dostarczającym bodźców do przestrzegania kontraktów. Governans korporacyjny jest tu prywatnym narzędziem „strukturyzowania, monitorowania i powiązania sieci kontraktów pomiędzy agentami właścicieli, mającymi odmienne interesy”<sup>28</sup>.

Odmienne jest interpretowany governans korporacyjny w teorii kosztów transakcyjnych. Korporacje różnią się od rynków hierarchiczną strukturą, zakorzenioną w tradycji i budowaną w określonym otoczeniu instytucjonalnym. Zastępują rynek, jeżeli koszty korporacyjnego governansu są niższe od kosztów governansu rynkowego. Struktury governansu służą nie tylko do ochrony praw właścicieli, ale także do integracji transakcji wewnątrz przedsiębiorstwa<sup>29</sup>. Obejmują więc zarówno reguły formalne, publiczne i prywatne, które są eksponowane w teorii agencji, jak i nieformalne reguły pochodzące z tradycji kultury ekonomicznej oraz z kultury korporacyjnej. Oznacza to rozszerzenie funkcji korporacyjnego governansu na kojarzenie interesów wszystkich stron transakcji.

Badacze w nurcie ekonomii instytucjonalnej są zakorzenieni w tradycjach prawa zwyczajowego i kultury protestanckiej. Współcześnie nie jest jednak łatwe ustalenie, jak to zakorzenienie wpłynęło na przekonania badaczy o znaczeniu tradycji religijnych. O.E. Williamson postrzegał mechanizm governansu z perspektywy organizacji hierarchicznej. Wskazywał jednocześnie na odmienne struktury tzw. M-governansu, występującego

---

<sup>27</sup> Ekonomiczna teoria agencji jest osadzona w zwyczajowym prawie agencji, określającym szerokie ramy obowiązków stron kontraktów.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 304 (przekład cytatu: Bożena Klimczak).

<sup>29</sup> O.E. Williamson, *The Mechanism of Governance*, Oxford University Press, New York 1996, s. 322-324.

w korporacjach japońskich. Hierarchiczna budowa korporacji jest wynalazkiem kultury śródziemnomorskiej: pośrednio można więc postrzegać jej wpływy na kulturę korporacyjną. Wpływy te są jednak uwikłane w oddziaływanie amerykańskiej ekonomii głównego nurtu oraz teorii praw własności i teorii agencji. Można to odczytać z treści kodeksów korporacyjnego governansu w krajach europejskich. Z przeprowadzonej przez J. Wielanda analizy treści dwudziestu dwóch kodeksów wynika, że w większości krajów europejskich korporacyjny governans jest zorientowany na integrowanie interesów właścicieli oraz pracowników, klientów, dostawców i innych interesariuszy. Orientacja na interesy właścicieli, podkreślana w teorii agencji, jest deklarowana w kodeksach w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Szwajcarii, Szwecji, Finlandii, Portugalii i Czechach. Zdecydowane deklaracje równoważenia interesów wszystkich interesariuszy mają kodeksy korporacyjnego governansu w Niemczech, Austrii, Belgii, Francji i Włoszech<sup>30</sup>. Pośrednie stanowisko wobec orientacji na właścicieli i na innych interesariuszy odczytuje się z kodeksów korporacyjnych w Danii, Holandii, Hiszpanii i Polsce. Nie można obecnie wskazać, że różnice w kodeksach korporacyjnych mają związek z podziałem na kraje kultury protestanckiej i katolickiej. W Wielkiej Brytanii i w Irlandii orientacja na interesy właścicieli jest raczej związana z prawem zwyczajowym. W pozostałych krajach można dostrzec wpływy rekomendacji OECD i Unii Europejskiej. Wyraźne jest natomiast zacieranie się różnicy między korporacyjnym governansem a społeczną odpowiedzialnością korporacji.

Kultura korporacyjna składa się z obserwowanych artefaktów, takich jak korporacyjny governans i społeczna odpowiedzialność korporacji. Są one zanurzone w otoczeniu instytucjonalnym i zakorzenione w tradycji. Dla badaczy powstaje pytanie, jak daleko w przeszłość cofać się w poszukiwaniu wyjaśnień współczesnej rzeczywistości korporacyjnej. Odpowiedzi są różne: starożytność (grecka kultura republikańska i prawo rzymskie), średniowiecze (chrześcijańskie organizacje zakonne, gildie kupieckie, uniwersytety i inne hierarchiczne organizacje), reformacja (indywidualizm i synodalność) i liberalizm oświeceniowy. Hipoteza Maxa Webera o znaczeniu reformacji ma tyleż potwierdzeń, co zaprzeczeń. Przedstawione zostały w pierwszej części artykułu z konkluzją, że hipotezy tej można bronić jedynie w średnim okresie i w ograniczonym zakresie geograficznym. W ekonomii głównego nurtu i w ekonomii instytucjonalnej centralnym założeniem jest indywidualizm. Jednak inaczej niż u Webera jest on związany z liberali-

---

<sup>30</sup> J. Wieland, *Corporate Governance, Values Management and Standards: A European Perspective*, „Business and Society” 2005, vol. 44, no. 1, March.

zmem oświeceniowym. Poszukiwanie wyjaśnienia, jak działa korporacja, nie odwołuje się do tradycji, lecz do obowiązków wynikających z zawartych dobrowolnie umów. Korporacja jest siecią umów, z których wykonywaniem związane jest ryzyko. Korporacyjny governans jest zatem narzędziem regulującym wykonywanie umów w relacji do stopnia ich ryzyka. W teorii agencji słabo jest dostrzegane społeczne zaplecze umów i kultura ludzi, którzy je wykonują. Zewnętrzne otoczenie jest silniej uwzględnione w teorii kosztów transakcyjnych. Istotne jest odróżnienie governansu rynkowego od hierarchicznego governansu korporacyjnego.

W drugiej części artykułu przedstawiono i zestawiono koncepcje korporacyjnego governansu i społecznej odpowiedzialności korporacji. Koncepcje te wiążą się z tzw. rewolucją menedżerską i są próbami powiązania odpowiedzialności menedżerów wobec właścicieli oraz wobec społeczeństwa. W ekonomii głównego nurtu i w ekonomii instytucjonalnej próby te były związane początkowo z doktrynami późnej reformacji. Zostały jednak zastąpione liberalnymi podstawami indywidualizmu metodologicznego. Natomiast w rzeczywistości obserwuje się konwergencję korporacyjnego governansu i społecznej odpowiedzialności korporacji. Jest to wyzwanie dla badaczy kultury korporacyjnej.

#### BIBLIOGRAFIA

- Andreski S., *Maxa Webera olśnienia i pomyłki*, przeł. K. Sowa, PWN, Warszawa 1992.
- Bowen H., *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York 1953.
- Clark J.M., *The Changing Basis of Economic Responsibility*, „Journal of Political Economy” 1916, no. 23.
- Commons J.R., *The Problems of Correlating Law, Economics and Ethics*, „Wisconsin Law Review” 1932-1933, vol. 8, iss. 1.
- Fama E.F., Jensen M.C., *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. XXVI.
- Ferguson N., *Potęga pieniądza*, przeł. T. Kunz, WL, Warszawa 2012.
- Furubotn E.G., Richter R., *Institutions and Economic Theory*, The University of Michigan Press, Ann Arbor 2011.
- Kant I., *Krytyka czystego rozumu*, przeł. R. Ingarden, PWN, Warszawa 1957.
- Kant I., *Krytyka władzy sądzienia*, przeł. J. Gałeczki, PWN, Warszawa 1986.
- Knight F., *The Ethics of Competition*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1997.
- Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2008.
- Lane D.A., *Complexity and Innovation Dynamics*, [w:] *Handbook on the Economic Complexity of Technological Change*, ed. C. Antonelli, Edward Elgar, Cheltenham 2011.
- Merriam T.W., *Ekonomiczne ideały liberalnego chrześcijaństwa*, [w:] *Religia i ekonomia*, przeł. i red. J. Grosfeld, IW PAX, Warszawa 1989.

- Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, przeł. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski, PWN, Warszawa 1982.
- Norris P., Inglehart R., *Sacred and Secular*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
- North D., *Institutions and the Process of Economic Change*, „Management International” Spring 2005.
- Robertson H.M., *Aspects of the Rise of Economic Individualism: A Criticism of Max Weber and His School*, Cambridge University Press, London 1933.
- Samuelsson K., *Protestantyzm a kapitalizm. Krytyka teorii Maxa Webera*, [w:] *Religia i ekonomia*, przeł. i red. J. Grosfeld, IW PAX, Warszawa 1989.
- Sombart W., *Żydzi i życie gospodarcze*, przeł. M. Brokmanowa, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2010.
- Sztompka P., *Socjologia*, Znak, Kraków 2000.
- Tawney R.H., *Religia a powstanie kapitalizmu*, przeł. O. Wojtasiewicz, Książka i Wiedza, Warszawa 1963.
- Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, przeł. J. Miziński, Wydawnictwo Test, Lublin 1994.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, przeł. D. Lachowska, PWN, Warszawa 2002.
- Weber M., *Sens wolnej od „wartościowań” socjologii i ekonomii*, przeł. E. Nowakowska-Sołtan, [w:] *Problemy socjologii wiedzy*, red. E. Nowakowska-Sołtan, PWN, Warszawa 1985.
- Weiner J.L., *The Berle-Dodd Dialogue on the Concept of Corporation*, „Columbia Law Review” 1964, no. 6.
- Wieland J., *Corporate Governance, Values Management and Standards: A European Perspective*, „Business and Society” 2005, vol. 44, no. 1, March.
- Williamson O.E., *The Mechanism of Governance*, Oxford University Press, New York 1996.
- Williamson O.E., *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, „Journal of Economic Literature” September 2000.



ANNA LEWICKA-STRZAŁECKA

## LOJALNOŚĆ PRACOWNIKA: TRWAŁA WARTOŚĆ CZY ANACHRONICZNA CNOTA?

ABSTRACT. Lewicka-Strzałecka Anna, *Lojalność pracownika: trwała wartość czy anachroniczna cnota?* [Employee loyalty: anachronistic virtue or real value?] edited by W. Banach - „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 147-164, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

The article tries to answer the question whether employee's loyalty has any sense in the present day reality, when people change their job much more often than ever before and firms can appear and disappear very quickly. As the notion of loyalty is complex and polysemous, the first part of the article is devoted to the philosophical reflection on this issue. Next, the main arguments in the discussion on the employee's loyalty are reconstructed and the pattern of loyal employees based on managerial experience is shown. This leads to the conclusion that there is no universal answer to the question about the sense of employee's loyalty because it depends on the meaning of the term of loyalty and specific attributes of the organization for which the employee works. However, in some circumstances loyalty has the potential to contribute significantly to the employee's fulfillment and to enhance the economic results of the organization. The main challenge for researchers is to identify these circumstances and conditions.

Anna Lewicka-Strzałecka, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, ul. Nowy Świat 72, 00-330 Warszawa, Poland.

### WSTĘP

Lojalność pracowników, jak podkreśla wielu przedsiębiorców i menedżerów, ma zasadnicze znaczenie dla realizacji strategii firmy i jej długofalowych osiągnięć<sup>1</sup>. Oczywiście, zarówno wspomniane opinie, jak i wyniki

---

<sup>1</sup> Tę opinię potwierdzają badania, np. raport Walkera pokazuje, że lojalni pracownicy w znacznie większym stopniu przyczyniają się do sukcesu firmy niż pozostali, zaś wieloletnie analizy prowadzone przez firmę Aon Hewitt wykazały zależność między poziomem wskaźnika zaangażowania w firmie a stopą całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy, cyt. za: I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 83.



badania należy traktować z pewną ostrożnością, ponieważ samo pojęcie lojalności jest wielowymiarowe, sytuacyjnie uwarunkowane i historycznie zmienne. Tradycyjnie rozumiana lojalność pracowników bywa utożsamiana ze swoistą wiernością wobec organizacji, przejawiającą się w długotrwałym zatrudnieniu i gotowości pozostawania w niej w dobrym i złym czasie. Jednak owa wierność bywa obecnie trudna do dochowania, kiedy zmiany cywilizacyjne i współczesne realia gospodarcze w istotny sposób wpływają na rodzaj i siłę powiązania człowieka z miejscem pracy, głównie rozluźniając i osłabiając te powiązania. Coraz rzadszy staje się model pracy przez całe życie w jednej firmie, ludzie zatrudniają się i zwalniają wielokrotnie w czasie swojej aktywności zawodowej, zmieniają nie tylko pracodawcę, ale i role zawodowe<sup>2</sup>. Cykl życia firm ulega ciągłemu skróceniu, los żadnej z nich nie jest pewny i zależy od trudno przewidywalnych fluktuacji w systemie prawnym, politycznym i gospodarczym.

Innowacje będące motorem rozwoju gospodarczego z jednej strony sprzyjają powstawaniu nowych firm i nowych szans na osobistą karierę, ale z drugiej – powodują konieczność redukcji zatrudnienia, czy wręcz upadek firm istniejących, a co za tym idzie – załamanie wielu indywidualnych ścieżek zawodowych. Przewagę konkurencyjną zdobywają te firmy, które potrafią łatwo dostosować się do zmiennego otoczenia, co między innymi polega na szybkim pozbyciu się zbędnego personelu i pozyskaniu takiego, który w danej sytuacji jest przydatny. Pojawia się wiele nowych, elastycznych form zatrudnienia. Jeżeli zawierane są kontrakty, to na krótki okres, liczne formy outsourcingu wzmacniają poczucie niepewności i tymczasowości zatrudnienia. Sprzyja to mobilności ludzi, ale jednocześnie rozluźnia wzajemne związki między pracownikami, relacje między pracownikami i przełożonymi, a także między pracownikami i firmą. Wiele kontaktów służbowych przybiera charakter zdepersonalizowany i bywa przenoszonych do przestrzeni wirtualnej. Kurczy się przestrzeń dla nieprzymuszonej troski pracowników o dobro organizacji, ponieważ coraz więcej powinności pracowniczych występuje w postaci sformalizowanych obowiązków, których zaniedbanie skutkuje ściśle określonymi sankcjami dyscyplinarnymi. Ścisłe wytyczne obowiązują w zakresie troski o jakość produktów, bezpieczeństwo

---

<sup>2</sup> Dane empiryczne wskazują, że jedno pokolenie wstecz pracownicy amerykańscy zmieniali miejsce zatrudnienia średnio dwu- lub trzykrotnie w ciągu swojego życia, obecnie czynią to dziesięcio-, dwunastokrotnie. Zob. W. Altman, *Whatever Happened to Employee Loyalty?*, „Engineering & Technology” 2008, vol. 3, iss. 6, April. Chociaż brakuje tego typu danych, które byłyby reprezentatywne dla polskiego rynku pracy, to pewne częściowe wyniki zdają się potwierdzać ogólną tendencję do skracania czasu zatrudnienia w jednym miejscu, zob. Ł. Pokrywka, *Długość zatrudnienia u pracodawcy w Polsce*, [http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.10/wpis.522](http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.10/wpis.522) [dostęp: 20.12.2013].

pracy czy własność firmy, wykonywania poleceń służbowych, zakazu konkurencji. W niektórych organizacjach pojawia się nawet obowiązek ujawniania nadużyć wewnątrz firmy, czyli wewnętrznego whistleblowingu. Istotną rolę w relacjach pracowników z organizacją odgrywa upowszechnienie instytucji kredytu, który staje się instrumentem władzy pracodawcy nad pracownikiem, ograniczającej coraz bardziej zakres wolnych decyzji ludzi w sferze zawodowej. Wszystko to oznacza, że coraz mniej jest miejsca dla zaangażowania organizacyjnego pracowników, a dobrowolna identyfikacja człowieka z miejscem pracy zdaje się odchodzić do lamusa. W tych zmieniających się dynamicznie warunkach pojawia się pytanie o to, czy lojalność pracownicza ma jeszcze jakiś sens. W kontekście refleksji filozoficznej nad pojęciem lojalności spróbuję odtworzyć istotę sporu o sens lojalności pracowniczej, zidentyfikować główne wymiary tego złożonego konstruktu pojęciowego i w końcu odnieść go do pewnych rekomendacji praktycznych.

## 1. FILOZOFICZNE WYMIARY LOJALNOŚCI

Lojalność jako pojęcie i idea od dawna była przedmiotem zainteresowania pisarzy, psychologów, psychiatrów, socjologów i politologów. Stosunkowo niewiele interesowała filozofów, aż do początku ubiegłego wieku, kiedy to amerykański filozof Josiah Royce opublikował dzieło *The Philosophy of Loyalty*, które zapoczątkowało szeroką filozoficzną refleksję nad lojalnością i ukształtowało nurt dalszych debat<sup>3</sup>. Poszukując warunków moralnie wartościowego życia, Royce uznał, że muszą one wyjść poza postulat posłuszeństwa konwencjonalnej moralności i sprawiać, by działania człowieka były częścią jego życiowego planu służącego realizacji wartościowych celów. Takie cele nie mogą być efektem przelotnych impulsów i chwilowych pragnień jednostki, ale powinny bazować na zbiorowym doświadczeniu i służyć dobru wspólnoty. Warunkiem ich urzeczywistnienia jest współdziałanie wielu podmiotów w dłuższym czasie, toteż jednostka, która świadomie i dobrowolnie uznała, że jej życiowe cele mieszczą się w pewnej społecznie ważnej sprawie, powinna sprzymierzyć się ze wszystkimi, których cele również tej sprawie służą. Lojalność, zdaniem Royce'a, polega na poświęceniu się dla tej sprawy, zarówno w sferze wolicjonalnej, jak i działaniowej. Stanowi ona elementarną cnotę, podstawowy obowiązek, z którego można wywieść inne powinności moralne. Wielość takich lojalności składa się na moralnie godne życie człowieka. Jednocześnie zdarza się, że poszczególne lojalności są ze sobą w konflikcie i pojawia się problem wyboru między nimi.

<sup>3</sup> Zob. J. Royce, *The Philosophy of Loyalty*, Vanderbilt University Press, Nashville 1905.

Skoro lojalność sama w sobie ma być wartością, to jak stwierdzić, która jest bardziej cenna moralnie? Twórca teorii lojalności uważa, że należy odrzucić taką lojalność, która służy interesowi pewnych grup, szkodząc jednocześnie innym grupom bądź jednostkom, czy wręcz całemu społeczeństwu. Tej 'grabieżczej lojalności' (*predatory loyalty*) przeciwstawia 'prawdziwą lojalność' (*true loyalty*) zorientowaną maksymalnie szeroko – na dobro rodzaju ludzkiego, pozostawiającą poza swoim zasięgiem partykularne cele i grupy, które im służą. Kryterium oceny słuszności działań ma być 'lojalność wobec lojalności' (*loyalty to loyalty*) zalecająca takie działania, które służą zachowaniu, wzmocnieniu i obronie prawa każdej jednostki do poczucia prawdziwej lojalności. Jak zauważają krytycy Royce'a, ideał prawdziwej lojalności nakazujący jednostce nieustanną weryfikację zgodności uznanych przez nią poszczególnych lojalności z uniwersalnym dobrem jest niemożliwy do urzeczywistnienia. Lojalności te skierowane są ku sprawom lub społecznościom, które są węższe lub szersze, ze swej istoty ograniczone w czasie i przestrzeni, a więc nie mogą być uniwersalne.

Royce'a teoria lojalności stanowi punkt odniesienia dla dalszych prac filozoficznych, których autorzy zarówno rozbudowują samo pojęcie, jak i badają jego zakorzenienie w kulturze i praktyce społecznej. Ich wysiłki składają się na pewien zbiorowy ogląd lojalności, pokazujący odmiennosc rozstrzygnięć w kilku istotnych kwestiach. Pierwsza różnica dotyczy opinii na temat tego, ku czemu może być skierowana lojalność, czyli jej obiektów. Dla Johna Ladda lojalność zawsze jest relacją między osobami, między rodzicem i dzieckiem, między suwerenem i wasalem, między przyjaciółmi, i nie może być traktowana jako wierność jakiemuś abstrakcyjnemu dobru. Lojalność jest nieuchronnie związana z emocjami i interesami określonych osób, toteż błędem jest nakładanie na ludzi obowiązków niemających związku z rzeczywistością, przekraczających ich powinności wobec konkretnych ludzi<sup>4</sup>. Odmiennego zdania jest Milton Konvitz, który rozszerza krąg obiektów, ku którym może być skierowana lojalność, i utrzymuje, że mogą to być zasady, idee, sprawy, religie, narody, rządy, regiony itd.<sup>5</sup> Ronald Duska uważa, iż relacja lojalności może także zachodzić między jednostką i grupą, między osobą i jej rodziną, zespołem, którego jest członkiem, krajem urodzenia, zamieszkania<sup>6</sup>. W tym kontekście na uwagę zasługuje lojalność jednostki wobec organizacji, w szczególności firmy, ponadto poja-

<sup>4</sup> Zob. J. Ladd, *Loyalty*, [w:] *The Encyclopedia of Philosophy*, vol. 5, ed. P. Edwards, Macmillan, New York 1967, s. 97.

<sup>5</sup> Por. M. Konvitz, *Loyalty*, [w:] *Encyclopedia of the History of Ideas*, vol. 3, ed. P.P. Wiener, Scribner's, New York 1973.

<sup>6</sup> Por. R.F. Duska, *Whistleblowing and Employee Loyalty*, [w:] *Contemporary Issues in Business Ethics*, eds J.R. Desjardins, J. McCall, Wadsworth, Belmont 2000, s. 167-172.

wia się kwestia oczekiwania wzajemności od instytucjonalnego podmiotu. Argumentacja towarzysząca odmiennym rozstrzygnięciom tej kwestii jest, jak się zdaje, wariantem dyskusji o firmie jako podmiocie moralnym zdolnym do podejmowania i ponoszenia odpowiedzialności. Chociaż uwaga badaczy lojalności koncentruje się na człowieku jako głównym jej podmiocie, to warto zauważyć, że lojalność bywa czasem przypisywana zwierzętom, szczególnie psom. Niektórzy biologowie i psychologowie ewolucyjni traktują ją jako przekazywany genetycznie mechanizm adaptacyjny, swoistą więź służącą przetrwaniu.

Kolejną niezwykle istotną kwestią w teorii lojalności jest pytanie o to, czy lojalność jest wartością samą w sobie, czy też jej wartość zależy od obiektu lojalności. Jeżeli za Piotrem Sztompką traktujemy lojalność jako „powinność nienaruszania zaufania, jakim obdarzają nas inni, i wywiązywania się z podjętych zobowiązań”<sup>7</sup>, to zdaje się ona stanowić wartość autoteliczną. Powinność ta przechodzi test uniwersalizacji na tej samej zasadzie, na jakiej pozytywnie odpowiadamy na pytanie wynikające z Kantowskiego imperatywu kategorycznego o słuszość bezwzględnego dotrzymywania obietnic. Przy takim rozstrzygnięciu na negatywną ocenę moralną zasługuje każde sprzeniewierzenie się lojalności bez względu na ocenę jej przedmiotu przez zewnętrznego obserwatora. Jednocześnie bezwarunkowa wierność dochowywana osobie lub sprawie, wbrew losowym przeciwnościom, czasem z uszczerbkiem dla własnego interesu, zasługuje na uznanie, nawet wtedy, gdy osoba nie jest tego warta, a sprawa wątpliwa czy skazana na przegraną.

Na względną ocenę lojalności wskazuje Maria Ossowska, zauważając, że może ona zależeć od przedmiotu lojalności. „Powiedzieć o kimś, że jest lojalnym obywatelem, to czasem wyraz uznania za skrupulatne wypełnianie wszystkich obowiązków wobec państwa, kiedy indziej, np. wtedy gdy władza jest obca i narzucona, lojalność komuś przypisywana ma posmak oportunistu albo serwilizmu”<sup>8</sup>. Może jednak zdarzyć się tak, iż ktoś autentycznie uznaje za swoją i akceptuje władzę, traktowaną przez zewnętrznego obserwatora jako obcą czy narzuconą, a wtedy jego posłuszeństwo tej władzy nie jest oportunistem ani serwilizmem. Relatywizacja oceny lojalności do oceny jej przedmiotu prowadzi do wniosku, że lojalność nie zawsze jest cnotą, a dokładniej, że to samo rzetelne wywiązywanie się z obowiązków w jednych oczach jest naganne, a w innych godne pochwały. Na przykład lojalny członek mafii zasługuje na uznanie ze strony przywódcy, a w zwykłych ludziach budzi grozę.

<sup>7</sup> P. Sztompka, *Zaufanie*, Znak, Kraków 2007, s. 36.

<sup>8</sup> M. Ossowska, *Normy moralne*, PWN, Warszawa 1970, s. 136.

Niejednoznaczny status lojalności prowadzi do skrajnie różnych ocen zewnętrznego whistleblowingu, co widać szczególnie wyraziście na przykładzie Ryszarda Kuklińskiego czy Edwarda Snowdena. Kukliński, będąc oficerem Ludowego Wojska Polskiego, w latach 1971-1981 przekazał Amerykanom ponad 40 tys. stron najtajniejszych dokumentów dotyczących Polski, ZSRR i Układu Warszawskiego. Okazał nielojalność wobec organizacji, która mu zaufała, chcąc osłabić śmiertelnego wroga, za którego uważał państwo radzieckie. Jego postać budzi krańcowo różne oceny w polskim społeczeństwie. Dla jednych jest on zdrajcą, który złamał przysięgę i naraził swoich rodaków na śmiertelne niebezpieczeństwo, dla innych to bohater i altruista, który poświęcił karierę, pozycję społeczną, dobro i spokój rodziny dla ratowania ojczyzny przed totalitarnym reżimem. Snowden, były współpracownik NSA i CIA, ujawnił światowej opinii publicznej szczegóły programu PRISM służącego rządowi Stanów Zjednoczonych do kontroli milionów e-maili, czatów, rozmów na Skypie zarówno Amerykanów, jak i obcokrajowców oraz niebывały zakres inwigilacji ambasad i sojuszników tego kraju. Snowden okazał się nielojalny wobec macierzystych instytucji, ponieważ naruszył podjęte wobec nich zobowiązania, lecz jednocześnie ujawnił czynione przez nie zło. Z jednej strony jest uznawany za zdrajcę, godnego pogardy kryminalistę zasługującego na ciężkie więzienie, z drugiej zaś uchodzi za śmiałka, który przeciwstawił się potężnej organizacji w obronie prywatności jednostek, naraził się na utratę spokojnej, dostatniej egzystencji, działając w interesie publicznym. Oskarżyciele Snowdena zarzucają mu kradzież materiałów będących własnością amerykańskiego rządu, natomiast obrońcy utrzymują, że roszczenie władzy do własności ujawnionych przez niego materiałów jest problematyczne, ponieważ zostały one uzyskane bez wiedzy i przyzwolenia obywateli. Ujawniając tajne informacje wywiadowcze, Snowden szkodził swojemu krajowi, ale jednocześnie uświadomił opinii publicznej fakt i mechanizmy działania najpotężniejszego aparatu inwigilacji w dotychczasowej historii ludzkości. Lojalność wobec jednych wartości została okupiona nielojalnością wobec innych.

Mimo różnic w pojmowaniu lojalności wielu filozofów zgadza się, że stanowi ona istotny czynnik dla spełnienia się jednostki w najbardziej ogólnym wymiarze ludzkiego życia. John Ladd powiada, że osoba całkowicie pozbawiona jakichkolwiek lojalności jest w jakimś sensie ułomna jako moralny agent<sup>9</sup>. Bycie lojalnym oznacza posiadanie stabilnej tożsamości, która jest określana przez tę lojalność lub te lojalności oraz warunkuje narratywną strukturę życia jednostki. Brak jakichkolwiek lojalności oznacza życie od

<sup>9</sup> Zob. J. Ladd, op. cit.

jednej preferencji do innej. Tę rolę lojalności w życiu człowieka doceniają nie tylko filozofowie, ale także zwykli ludzie, co przejawia się na przykład w ich przywiązaniu do klubów sportowych czy zespołów muzycznych. Masowość i siła takiego przywiązania zdają się potwierdzać tezę o istotnej roli lojalności w kształtowaniu tożsamości jednostki.

John Kleinig zauważa, że lojalność jako pewna charakterystyka człowieka stanowi na ogół wiązkę lojalności skierowanych ku różnym obiektom – przyjaciółom, rodzinie, organizacjom, ojczyźnie, religii<sup>10</sup>. Nie jest to zatem jakaś uogólniona więź, lecz sieć powiązań, które w znaczący sposób identyfikują jednostkę i które zostały przez nią z tych czy innych względów zaakceptowane. Są one cenne same w sobie, ponieważ łączą ją z jej przyjaciółmi, jej krajem, jej zawodem, nie czymkolwiek innym. Taka identyfikacja sprawia, że jednostka odczuwa mocno powodzenia i porażki obiektów swojej lojalności i jest gotowa dla nich podejmować ryzyko i ponosić ciężary finansowe oraz wszelkie inne konsekwencje.

Istotną dystynkcją w teorii lojalności jest rozróżnienie między lojalnością przeznaczoną (*unchosen*) i wybraną (*chosen*). Ta pierwsza kształtuje się w naturalnym procesie rozwoju i dojrzewania jednostki i jest skierowana ku obiektom tworzącym otoczenie, w którym przyszło jej żyć, czyli bliższej i dalszej rodzinie, małej i dużej ojczyźnie, religii, państwie. Lojalność wybrana opiera się na akcie świadomej i dobrowolnej decyzji o współuczestniczeniu w misji jakiejś organizacji, związku, firmy. Sens obiektów 'lojalności przeznaczonej' na ogół nie podlega weryfikacji, gdyż są one traktowane jako zadane i ich zakwestionowanie byłoby swoistą autodestrukcją. Na przykład nielojalność jednostki wobec własnej rodziny musi naruszać w jakimś stopniu tożsamość tej jednostki, konstytuowaną przez przynależność do takiej, a nie innej rodziny. Sens obiektów 'lojalności wybranej' będący efektem osobistych preferencji jednostki i racjonalnej argumentacji może być kwestionowany zarówno od wewnątrz, czyli przez osobę dokonującą takiego, a nie innego wyboru, jak i przez zewnętrznych obserwatorów.

Dla obu typów lojalności istnieje rozbudowane uzasadnienie funkcjonalne wynikające z poszukiwania, czemu normy lojalnościowe służą w praktyce i jak funkcjonują w życiu społecznym. Najważniejsze punkty tego uzasadnienia zrekonstruować można następująco. Po pierwsze, lojalność stanowi skuteczne narzędzie do podtrzymywania instytucji znaczących dla społeczeństwa<sup>11</sup>, spośród których wiele stopniowo zanika, na co zwracają uwagę

<sup>10</sup> Zob. J. Kleinig, *Loyalty*, [w:] *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <http://plato.stanford.edu/entries/loyalty/> [dostęp: 20.12.2013].

<sup>11</sup> Ibidem.

teoretycy instytucji. Sprzyja temu kierowanie się wyłącznie własnym interesem w wyborze organizacji, z którymi chcemy być związani, i porzucanie ich tylko dlatego, że kontynuowanie związku się nam nie opłaca. Lojalność może być mechanizmem powstrzymującym ten niekorzystny dla społeczeństwa proces dekonstrukcji instytucji cennych dla wspólnego dobra. Istota tego mechanizmu, zdaniem Alberta Hirschmana, polega na neutralizacji tendencji do rozstania najbardziej wyczulonych na jakość członków czy uczestników organizacji. Dzięki lojalności pozostaną oni związani z organizacją kierowani nadzieją, czy może raczej wyrozumowanym oczekiwaniem, że poprawę lub reformę da się osiągnąć od wewnątrz. „W ten sposób lojalność, jak najdalsza od wszelkiej irracjonalności, służyć może społecznie użytecznemu celowi zapobiegania rozkładowi przez kumulację, co często dzieje się wówczas, gdy brak jest barier na drodze do rozstania”<sup>12</sup>. Kleinig podkreśla, że lojalność nie tylko zapobiega upadkowi niektórych organizacji, ale może także sprzyjać rozwojowi najistotniejszych instytucji społecznych, czego przykładem są hojne donacje na uniwersytety ofiarowywane przez absolwentów.

Kolejną funkcją pełnioną przez lojalność w życiu społecznym jest podtrzymywanie zasady wzajemności mającej konstytutywne znaczenie dla rozwoju i funkcjonowania gatunku ludzkiego. Sytuacje, w których lojalność wynika z wdzięczności za otrzymane dobro, służą nie tylko utrwaleniu przekonania, że długi wdzięczności są spłacane, ale także upowszechniają wiarę, iż na lojalność można zasłużyć przez odpowiednie działania. Tego typu doświadczenia stanowią podstawę do opracowywania programów zorientowanych na kształtowanie postaw lojalnościowych członków organizacji.

I wreszcie, lojalność pełni ważną rolę w rozwoju człowieka jako istoty społecznej, kształtowanej dzięki takim, a nie innym relacjom z grupą. Lojalność wzbogaca ten rozwój i umożliwia zaspokojenie potrzeby przynależności i afiliacji będącej jedną z podstawowych potrzeb psychicznych człowieka. Warunkiem zaspokojenia tej potrzeby przez jednostkę jest nawiązywanie i podtrzymywanie pozytywnych kontaktów i współpracy z innymi. Brak jakichkolwiek lojalności w życiu człowieka skazuje go na samotność i alienację, stwarza poczucie lęku oraz sprawia, że cele życiowe są trudno osiągalne lub niemożliwe do realizacji.

---

<sup>12</sup> A. Hirschman, *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*, przeł. J. Kochanowicz, I. Topińska, Fundacja im. Stefana Batorego, Znak, Warszawa-Kraków 1995, s. 80.

## 2. SPÓR O KSZTAŁT I SENS LOJALNOŚCI PRACOWNIKA

Szczególną formę lojalności stanowi lojalność pracownika będąca przedmiotem zasadniczo rozbieżnych poglądów wśród etyków biznesu. Niektórzy autorzy widzą sens w kultywowaniu tej wartości<sup>13</sup>, inni całkowicie ją negują<sup>14</sup>. Jeszcze inni dopuszczają ją tylko w pewnych przypadkach<sup>15</sup>. Pfeiffer uważa, że jest ona obowiązkiem tylko wtedy, gdy wynika z obietnicy<sup>16</sup>, uznaje lojalność tylko wobec pracodawcy, którym jest społeczność<sup>17</sup>, zaś Ewin – wtedy gdy pracodawca służy celom, które są ważne społecznie<sup>18</sup>. Elegido uważa, że w pewnych warunkach lojalność stwarza szansę na samorealizację pracownika<sup>19</sup>. Źródłem wielu z tych rozbieżności jest nie tylko charakterystyczna dla nauki różnorodność poglądów i założeń do prowadzonych badań i analiz, ale także zmiany zachodzące w firmach, ich otoczeniu i pracownikach<sup>20</sup>.

Lojalność rozumiana jako długotrwały związek pracownika z firmą jest, jak się zdaje, w opozycji do tak pożądanых cech nowoczesnych organizacji, jak zmienność, mobilność i elastyczność. Chociaż wspomniane tendencje niewątpliwie ograniczają zakres czasowy tego związku, to nie muszą całkowicie eliminować lojalności jako ważnej charakterystyki stosunków pracy, ponieważ pojęcie to ma znacznie szerszy zakres, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w opinii menedżerów oraz samych pracowników. Oprócz podtrzymywania relacji z firmą przez dłuższy czas lojalność pracownicza może wyrażać się na wiele innych sposobów. Są to takie zachowania i postawy, jak: gotowość do poświęcenia własnych celów dla dobra firmy, unikanie zewnętrznej krytyki, dzielenie się wiedzą i umiejętnościami zdobytymi

<sup>13</sup> Por. D. Shah, *7 Qualities of a truly loyal employee*, <http://www.linkedin.com/today/post/article/20130723160110-658789-7-qualities-of-a-truly-loyal-employee>, [dostęp: 15.01.2014]; D. Mele, *Loyalty in Business: Subversive Doctrine or Real Need?*, „Business Ethics Quarterly” 2001, vol. 11, iss. 1, s. 11-26; J. Corvino, *Loyalty in Business?*, „Journal of Business Ethics” 2002, vol. 41, iss. 1-2, s. 79-185.

<sup>14</sup> Por. M. Baron, *The Moral Status of Loyalty*, [w:] *Ethical Issues in Engineering*, ed. D. Johnson, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991; R.F. Duska, op. cit.

<sup>15</sup> M. Hajdin, *Employee Loyalty: An Examination*, „Journal of Business Ethics” 2005, vol. 59, s. 259-280.

<sup>16</sup> R.S. Pfeiffer, *Owing Loyalty to One's Employer*, „Journal of Business Ethics” 1992, vol. 11, s. 535-543.

<sup>17</sup> G.D. Randels Jr., *Loyalty, Corporations and Community*, „Business Ethics Quarterly” 2001, vol. 11, s. 27-39.

<sup>18</sup> R.E. Ewin, *Corporate Loyalty: Its Objects and Its Grounds*, „Journal of Business Ethics” 1993, vol. 12, no. 5, s. 387-396.

<sup>19</sup> J.M. Elegido, *Does it Make Sense to be a Loyal Employee?*, „Journal of Business Ethics” 2013, vol. 116, no. 3, s. 495-511.

<sup>20</sup> Zob. I. Świątek-Barylska, op. cit.



w firmie z innymi pracownikami, zaangażowanie w wykonywaną pracę, zachowanie tajemnicy służbowej, sygnalizowanie problemów pojawiających się w pracy, troska o klienta itd. Lojalność pracownika wobec firmy może być również odczuwana i praktykowana po ustaniu stosunku pracy. Z drugiej strony podtrzymywanie przez długi czas relacji pracowniczej nie zawsze dowodzi lojalności, gdyż czasem wynika z osobistych kalkulacji.

Wymienione wyżej, a także inne wskazywane w literaturze wymiary lojalności w syntetyczny sposób ujmuje definicja zaproponowana przez Juana Elegida. Autor ten rozumie lojalność pracownika jako świadome działanie w najlepszym interesie pracodawcy, nawet kosztem własnego interesu, działanie wykraczające poza powinności wynikające z prawa czy moralności<sup>21</sup>. W tym ujęciu lojalność jest cnotą, której rozwijanie i praktykowanie przyczynia się do samorealizacji jednostki. Lojalność to nie sentyment, uczucie czy pasja, ale świadomy wybór. Nie oznacza to, że lojalność jest zupełnie oderwana od emocji, ponieważ w wielu przypadkach konstytuująca ją przemyślana decyzja jest motywowana uczuciem przywiązania.

Adresatami lojalności pracownika mogą być konkretne osoby – liderzy, przełożeni, koledzy, grupy osób – oddziały, zespoły zadaniowe, a także obiekty abstrakcyjne, takie jak misja firmy, zasady, wartości. Lojalność wobec pracodawcy nie musi być ekskluzywna, czyli lojalność wobec pewnego podmiotu nie wyklucza lojalności wobec innych. Pracodawca rozumiany jest szeroko, oprócz organizacji biznesowej może to być placówka naukowa, urząd, placówka służby zdrowia, organizacja pozarządowa, Kościół. To rozszerzenie jest dosyć istotne, ponieważ wiele argumentów przeciw pracowniczej lojalności ma swoje źródło w sferze działalności biznesowej, natomiast okazują się one nietrafne w innych sferach.

Lojalność pracownika nie ma charakteru dychotomicznego, zmuszającego do wyboru między pełnym oddaniem, którego wymagali Royce czy Ladd, z jednej strony i niechęcią z drugiej. Stanowi ona raczej pewne continuum; lojalny pracownik nie musi poświęcać wszystkiego dla swojego pracodawcy, rezygnując z niektórych korzyści własnych, może być lojalny w pewnym stopniu. Nie musi być zatem tak, że pracownik, który nie jest lojalny w sensie całkowitego poświęcenia się dla firmy, jest nielojalny. Jak zauważa Pfeiffer, ktoś może nienagannie wykonywać swoje obowiązki zawodowe i być cenionym pracownikiem, ale jednocześnie poszukiwać lepszego zatrudnienia, co nie musi oznaczać, że jest nielojalny.

---

<sup>21</sup> Zob. J.M. Elegido, op. cit.

Elegido, podobnie jak inni autorzy<sup>22</sup>, traktuje lojalność jako działanie w najlepszym interesie pracodawcy, ale zaznacza, że nie jest to równoznaczne z zaspokajaniem wszystkich jego pragnień. Warto zauważyć, że w ten sposób pracownik zostaje jak gdyby wyposażony w moc orzekania o tym, co stanowi najlepszy interes pracodawcy, czyli lojalność może płynnie przechodzić w paternalizm. Rozmyta kategoria najlepszego interesu pracodawcy, wahająca się od interesu krótkoterminowego do długoterminowego, od finansowego do pozafinansowego, stwarza możliwość swobodnej interpretacji wielu działań jako lojalnych bądź niełjalnych.

Brak lojalności jest jednym z koronnych zarzutów stawianych pracownikom ujawniającym nieetyczne lub nielegalne działania swoich firm, czyli whistleblowerom. Zdaniem przywoływanego Ronalda Duski taki zarzut jest nieuprawniony, ponieważ wymaganie lojalności od pracowników nie ma sensu. Autor ten reprezentuje radykalne stanowisko głoszące, że lojalność jest czymś obcym w biznesie. Swoją tezę Duska uzasadnia następująco. Po pierwsze, twierdzi on, iż lojalność cechuje tylko takie relacje, w których ktoś poświęca swoje dobro na rzecz kogoś innego, nie oczekując za to żadnej nagrody, a przecież relacje w biznesie ze swojej natury nie są bezinteresowne. Ludzie zakładają i prowadzą firmy nie po to, by się wspierać czy realizować jakieś szczytne cele, ale by zarabiać pieniądze. Metafora przyrównująca firmę do rodziny jest błędna, ponieważ rodzina pomaga słabszym członkom, natomiast firma w trosce o swój finansowy wynik zwalnia mało wydajnych pracowników. Po drugie, zwykle uważa się, że lojalność wymaga wzajemności, tymczasem nie jest i nie powinien być czymś niezwykłym brak wzajemności firmy wobec oddanych jej pracowników. Ślepa lojalność pracownika wobec organizacji, która nie jest i nie może być lojalna wobec niego, gdyż nie jest podmiotem moralnym, nie ma sensu. Po trzecie, lojalność jest niezgodna z komercyjnym charakterem relacji pracownik – pracodawca, ponieważ oba podmioty tej relacji dążą do maksymalizacji swojej materialnej korzyści. Firma zatrudnia pracownika po to, by osiągnąć zysk, pracownik podejmuje pracę po to, by otrzymywać pensję. Poczucie się do lojalności wobec firmy jest równoznaczne z przypisaniem jej statusu osoby lub grupy urzeczywistniającej wysokie wartości. Zdaniem Duski jest to błędne założenie, gdyż firma nie jest osobą, ale instrumentem – i to szczególnie, gdyż służącym do osiągnięcia zysków. Traktowanie firmy jako podmiotu moralnego zdolnego do podejmowania i ponoszenia odpowiedzial-

---

<sup>22</sup> Por. J.R. Boatright, *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2003; R. Larmer, *Whistleblowing and Employee Loyalty*, „Journal of Business Ethics” 1992, vol. 11, s. 125-128; J.A. Stieb, *Clearing up the Egoist Difficulty with Loyalty*, „Journal of Business Ethics” 2006, vol. 63, s. 75-87.

ności oznacza postawienie jej wymagań, których nie może ona spełnić ze względu na swój instrumentalny charakter. Dlatego niesłusznie czuje się zdradzony pracownik, który poświęcał się dla swojej firmy i został z niej zwolniony w ramach restrukturyzacji zatrudnienia. I wreszcie, lojalność jest niezgodna z przedmiotowym charakterem relacji pracownik – pracodawca, która jest podtrzymywana i rozwijana nie dla niej samej, lecz dla jakichś zewnętrznych celów. Pracownik wiąże się z organizacją A po to, by wykonywać jakąś pracę, za którą dostanie wynagrodzenie, ale jeżeli w organizacji B znajdzie lepsze ku temu warunki, to może przejść do organizacji B, gdyż nie wiąże się z organizacją dla niej samej. Podobnie organizacja zatrudnia pracownika X po to, by realizował dla niej określone zadania, ale jeżeli pracownik Y będzie czynił to lepiej, to zatrudni Y, gdyż zatrudnia pracownika nie dla niego samego, ale dla zadania, które ma on wykonać.

Stanowisko Duski ze względu na swą wyrazistość przypomina, zarówno w treści, jak i w formie, Friedmana negację społecznej odpowiedzialności biznesu i podobnie jak słynna krytyka CSR, stało się punktem odniesienia do dalszej dyskusji nad sensem i kształtem lojalności pracowniczej. Różne punkty widzenia przedstawiane w tej dyskusji, odnoszące się zarówno do możliwego rozumienia poszczególnych pojęć, jak i zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji, podważają w istotny sposób argumenty Duski. Nie oznacza to jednak, że udało się znaleźć jakiś uniwersalny sens dla lojalności jako charakterystyki właściwej relacjom między pracownikiem i organizacją. Jak zauważa Elegido<sup>23</sup>, uniemożliwia to różnorodność tych relacji właściwa współczesnym stosunkom gospodarczym i społecznym. Maksymalnie zróżnicowany jest rodzaj wykonywanej pracy, począwszy od czynności czysto manualnych i powtarzalnych do bardzo trudnych zadań, wymagających ogromnej wiedzy i wysoko specjalistycznych kwalifikacji. Organizacje zatrudniające pracowników mogą być publiczne i prywatne, biznesowe i non-profit, duże i małe, mocno i słabo sformalizowane itd. Relacja między pracownikiem i organizacją jest również kształtowana przez kulturę, system prawny i sytuację gospodarczą danego kraju. Konsekwencją tej różnorodności jest niemożność uzasadniania ogólnych tez dotyczących lojalności. Można jednak pokazać, jak twierdzi Elegido, że w pewnych warunkach, w szczególności akceptowania przez pracownika celów i wartości realizowanych przez organizację, postawa lojalności stanowi dla niego szansę osiągnięcia poczucia spełnienia. Jednocześnie taka postawa wiąże się z ryzykiem bycia oszukany i dlatego identyfikacja organizacji, wobec których warto być lojalnym, stanowi wyzwanie dla pracowników.

<sup>23</sup> Zob. J.M. Elegido, op. cit.

Elegido nie tylko stawia tezę o pozytywnym wpływie lojalności pracownika na jego samorealizację, ale także podejmuje próbę konkretyzacji tej tezy, wskazując na kilka przejawów tego wpływu. Po pierwsze, lojalny pracownik ma wyższą motywację będącą istotnym czynnikiem psychicznego dobrostanu. Poziom motywacji zależy od stabilności emocjonalnej, a ta z kolei powiązana jest z lojalnością. Lojalność oznacza także, że pracownik identyfikuje się z celami swojego pracodawcy, a to wzmacnia chęć do pracy i sprawia, iż praca nie jest traktowana czysto instrumentalnie. Po drugie, lojalni pracownicy są bardziej wiarygodni i dzięki temu bardziej atrakcyjni dla pracodawców niż pracownicy nielojalni. Elegido podkreśla, że nie chodzi o to, by kształtować cnotę lojalności w celu podniesienia własnej atrakcyjności jako pracownika, ale by zakwestionować przekonanie podzielane szczególnie przez młodych ludzi, iż lojalność jest barierą w osiągnięciu sukcesu zawodowego. Po trzecie, lojalni pracownicy przyczyniają się do powodzenia organizacji, a tym samym powiększają szanse na własny sukces. Organizacja zatrudniająca lojalnych pracowników może na nich delegować swoje prawa i upoważnienia, nie obawiając się, że zostaną one nadużyte dla partykularnych celów. Taka delegacja ma szczególne znaczenie w szybko zmieniającym się otoczeniu, w którym sukces zależy od natychmiastowej reakcji pracownika mającego bezpośredni kontakt ze zmianą. Lojalni pracownicy mogą być wyposażeni w informacje poufne, których nie ujawnią, lecz w stosownym momencie wykorzystają dla dobra firmy, mogą także przysłużyć się jej jako depozytariusze pamięci instytucjonalnej. Lojalny pracownik jest wartościowy dla firmy, ale zespół takich pracowników daje firmie przewagę konkurencyjną na rynku. Po czwarte, lojalni pracownicy ułatwiają rozwój nowym organizacjom i przetrwanie istniejącym, kreując i zachowując kapitał społeczny, ponieważ chronią wartościowe społeczne instytucje. Tym samym kreują szerokie otoczenie, przyjazne dla ich funkcjonowania i rozwoju. Po piąte, lojalność wobec pracodawcy poprawia relacje pracownika z innymi podmiotami. Sfera zawodowa jest jedną z ważniejszych sfer życia człowieka, toteż praktykowanie w niej cnoty lojalności sprawia, że staje się ona trwałą dyspozycją jednostki sprzyjającą lepszemu jej funkcjonowaniu w rodzinie, małżeństwie, przyjaźni. Po szóste, lojalność pracownika może wzbogacić go przez rozszerzenie jego obszarów zainteresowań i świata wartości. Identyfikacja pracownika z firmą sprawia, iż postrzega on jej sukcesy i porażki jak swoje własne, przez co powiększa zakres spraw, które uważa za istotne w swoim życiu. Po siódme, lojalność pracownika w jakimś sensie integruje jego życie, gdyż redukuje jego podział na odrębne sfery, co jest charakterystyczne dla współczesności. W stopniu, w jakim nasze działania zmierzają ku różnym, niepowiązanym celom, nasze

życie nie tworzy koherentnej historii i nie może być zrozumiane. Jeżeli jednak sukcesy organizacji, dla której pracujemy, są naszymi sukcesami, ta część zaangażowania i czasu, którą poświęciliśmy na pracę, zostaje włączona do historii naszego życia. Po ósme, lojalni pracownicy przyczyniają się do przekształcenia organizacji w realną wspólnotę dającą poczucie przynależności swoim członkom, udzielającą im wsparcia emocjonalnego i pomocy w praktycznych trudnościach. Taka wspólnota wzmacnia jakość społecznych interakcji oraz relacji interpersonalnych i możliwość przynależenia do niej jest szczególnie ważna w dzisiejszych czasach, kiedy słabną tradycyjne wspólnoty. Ostatnią, chociaż nie najmniej ważną, pozytywną charakterystyką lojalności pracowniczej jest jej inherentna wartość. Zaangażowanie przez dłuższy czas na rzecz pracodawcy, którego wartości się ceni, wkładanie wysiłku i angażowanie twórczego potencjału dla realizacji celów, które uważa się za ważne, jest cenne samo w sobie, nawet jeżeli cele nie zostaną osiągnięte.

Podkreślając, że lojalność ma w jego koncepcji charakter relatywny, Elegido odnosi się do poglądów kwestionujących słuszność wszelkiej lojalności wobec pracodawcy. Jeden z nich utrzymuje, że człowiek nie musi poszukiwać obiektu lojalności w pracy, gdyż poza nią istnieją sfery, z którymi może się identyfikować, takie jak jego profesja czy społeczność, i tam wartość lojalności może być pełniej realizowana. Nie negując tych możliwości, Elegido utrzymuje, iż błędem jest zapoznanie cnoty lojalności wobec pracodawcy, gdy okoliczności temu sprzyjają, ponieważ praca wypełnia istotną część życia człowieka. Innym argumentem przeciw lojalności jest to, że czyni ona pracownika słabszym w jego relacjach z pracodawcą, ponieważ skłania do poświęcenia własnego interesu na rzecz organizacji. Jednak relatywna koncepcja lojalności nie polega na bezwarunkowym poświęcaniu się, niezależnie od okoliczności, ale na takiej rezygnacji z pewnych, na ogół doraźnych, korzyści, dzięki której pracownik zyska w sferze wartości w postaci zwiększonej motywacji do pracy, mocniejszego charakteru i bardziej integralnego światopoglądu. Repliką na wspomniany wyżej argument Duski o komercyjnym charakterze relacji między pracownikiem i organizacją wykluczającym względy pozamaterialne jest coraz powszechniej podzielany pogląd, iż zysk nie jest jedynym celem biznesu, przejawiającym się w różnych instrumentach społecznej odpowiedzialności biznesu. Z kolei niełatwy do zakwestionowania wydaje się pogląd Hajdina<sup>24</sup>, głoszący, że lojalność pracowników jest trudna do kulturywania w spółkach publicznych, które mogą być poddane zasadniczym reorganizacjom na skutek wrogiego przejęcia lub zmian w zarządzie. Zadania wykonywane przez lata przez tysiące ludzi mogą

<sup>24</sup> M. Hajdin, op. cit., s. 259-280.

zostać odwołane lub zmienione w bardzo krótkim czasie, a korporacja jest jedynie formą ukształtowaną przez prawne uregulowania, do której może zostać włożona dowolna zawartość. W takich przypadkach czujność pracowników chcących kultywować cnotę lojalności powinna być wyjątkowo wyostrzona. Przeciw lojalności wysuwa się również zarzut osłabiania krytycyzmu wobec przełożonych. Bezwzględna lojalność wobec pracodawcy może sprawić, że pracownik sprzeniewierza się własnym wartościom i przekonaniom, a nawet może prowadzić do tolerowania lub współuczestnictwa w działaniach nielegalnych czy nieetycznych. Jednak taki zarzut można postawić wobec każdej formy lojalności czy poświęcenia – nie tylko wobec pracodawcy – i jego uznanie oznaczałoby całkowitą deprecjację tej wartości w życiu społecznym.

### 3. WZÓR LOJALNEGO PRACOWNIKA

Refleksja na temat lojalności wobec organizacji jest obecna nie tylko w pracach filozofów i etyków biznesu, ale także w dyskusjach menedżerów i przedsiębiorców. Praktycy biznesu przyjmują intuicyjne rozumienie tego pojęcia i koncentrują się na określeniu wzoru lojalnego pracownika bazującego na obserwacji konkretnych zachowań. Dharmesh Shah<sup>25</sup>, założyciel i jeden z prezesów HubSpot, wielkiej firmy marketingowej świadczącej usługi dla 10 tys. firm z pięćdziesięciu czterech krajów, opierając się na wieloletnim doświadczeniu w zarządzaniu setkami pracowników, zaproponował taki oto wzór. Tworzy go siedem standardów zachowań orzekających, że lojalni pracownicy:

1. *Przedkładają długofalowe cele organizacji nad doraźne korzyści (działają perspektywicznie)*

Często sądzi się, że lojalność polega na posłuszeństwie. Pewien rodzaj posłuszeństwa bywa bezmyślny i niepodający w wątpliwość żadnych poleceń, także gdy sięgają one szarej strefy, a nawet gdy naruszają zasady etyki lub prawa. Lojalny pracownik nie ogranicza się do ścisłego wykonywania poleceń, ale stara się działać w długofalowym interesie organizacji. Chociaż na krótką metę może wydawać się nielojalny, w dalszej perspektywie okazuje się, iż przejawia on wyższy poziom lojalności, ponieważ powstrzymując firmę od uzyskania doraźnych korzyści, chroni ją przed przyszłymi wielkimi stratami.

<sup>25</sup> D. Shah, *7 Qualities of a Truly Loyal Employee*, <http://www.linkedin.com/today/post/article/20130723160110-658789-7-qualities-of-a-truly-loyal-employee> [dostęp: 15.01.2014].

## 2. Inicjują dyskusję, gdy inni tego nie czynią

Wielu pracowników obawia się przedstawiać swoje opinie lub odczucia w obecności innych, niektórzy nie czynią tego nawet prywatnie. Lojalni pracownicy przejawiają wrażliwość na problemy ludzi wokół siebie i pytają lub interweniują, gdy inni tego nie czynią. Wiedzą, że warunkiem powodzenia firmy jest, by kierownictwo wiedziało, co myślą pracownicy, i by pracownicy wiedzieli, co myśli kierownictwo. Pewien pracownik w czasie zebrania zadał pytanie dotyczące nowej inicjatywy. On sam znał te plany doskonale, ponieważ uczestniczył w ich przygotowaniu, ale wiedział, że wiele osób nie zainteresuje się nimi, dopóki nie będzie to ich bezpośrednio dotyczyło, i uznał, iż powinni poznać plany i opinie kierownictwa.

## 3. Doceniają innych pracowników

Lojalni pracownicy przejawiają troskę o firmę, klientów, wypełnianie misji, mają poczucie, że pracują nie tylko dla siebie. Dlatego doceniają wysiłek i dokonania innych pracowników przyczyniających się do realizacji misji firmy. Pracownicy, którzy doceniają innych, szczególnie wtedy, gdy nie muszą tego robić, nie tylko przejawiają duże interpersonalne umiejętności, ale przyczyniają się do powodzenia firmy.

## 4. Przedstawiają własne zdanie i odmiennie opinie wewnątrz organizacji

Każda dobra firma inicjuje debatę i umożliwia wyrażenie różnych opinii. Każdy dobry przywódca skłania pracowników do zadawania pytań, dyskusowania, kwestionowania jego pomysłów. Ważenie pozytywnych i negatywnych stron poszczególnych decyzji, dopuszczanie konfliktowych opinii, wysłuchiwanie *advocati diaboli* jest stymulujące i prowadzi do lepszych rozwiązań. Lojalni pracownicy ujawniają własne opinie, nawet jeżeli nie są one po myśli kierownictwa, ponieważ zależy im na dobru firmy. Czasem też zajmują stanowisko niezgodne ze stanowiskiem kierownictwa.

## 5. Popierają stanowisko firmy w debacie publicznej

Po podjęciu decyzji przez firmę lojalni pracownicy akceptują ją na forum publicznym, nawet jeżeli prywatnie się z nią nie zgadzają. Nie traktują jej z przymrużeniem oka, popierają ją, jakby to było ich własne rozwiązanie, ponieważ dla lojalnego pracownika każde oficjalne stanowisko firmy staje się jego własnym. Niektórzy pracownicy niegodzący się z decyzjami firmy biernie lub czynnie starają się wykazać, że decyzje te są błędne. Natomiast prawdziwie lojalny pracownik, pomimo osobistych zastrzeżeń, czyni wszystko, by wdrożenie tych decyzji przyniosło jak najlepszy rezultat.

## 6. Starają się przekazać to, co przełożeni naprawdę powinni usłyszeć

Prawdziwie lojalny pracownik zdaje sobie sprawę, że kierownictwo powinno poznać prawdę o tym, co się dzieje w firmie, np. że jakaś inicjatywa

nie jest właściwie wdrażana, popełnione zostały błędy. Ta prawda może nie być mile przyjmowana, ale w ostatecznym rachunku ona właśnie jest decydująca dla powodzenia firmy, jej pracowników, klientów. Warto jednocześnie podkreślić, że im większy dystans w hierarchii służbowej, tym mniejsze prawdopodobieństwo, iż pracownik będzie skłonny taką prawdę wyrazić wprost wobec przełożonego. Dlatego czasem wyraża ją pośrednio, np. przez milczenie, i mądry szef powinien umieć takie znaki odczytać.

#### *7. Odchodzą, uprzedzając i pomagając znaleźć następcę*

Prawdziwie lojalny pracownik jest zawsze niezwykle cenny. Często są to najlepsi pracownicy, toteż ostatnią rzeczą, jakiej chciałaby firma, jest ich odejście. Jednak niekiedy zdarza się, że chcą oni zmienić styl życia, założyć własną firmę lub gdzie indziej widzą szansę na swój rozwój. Kiedy ten czas nadchodzi, lojalny pracownik uprzedza i pomaga znaleźć kogoś odpowiedniego na swoje miejsce.

Przedstawiony wyżej przegląd poglądów na temat lojalności pracowników wskazuje, że jest to znacząca wartość we współczesnej gospodarce i życiu społecznym, chociaż rozumienie samego pojęcia lojalności i sposobów jej urzeczywistnienia jest zróżnicowane zarówno w teorii, jak i w praktyce. Z jednej strony uważa się, że lojalni pracownicy są najcenniejszym zasobem organizacji, źródłem jej przewagi konkurencyjnej na rynku, najważniejszym czynnikiem przeciwdziałającym kryzysom i wsparciem w sytuacji ich pojawienia się. Z drugiej strony lojalność sprowadzona do bezwzględnego posłuszeństwa może prowadzić do wypaczonego jej rozumienia, co znajduje odzwierciedlenie w przytaczanym przez Kleiniga powiedzeniu: „Kiedy organizacja oczekuje od pracownika właściwego postępowania, odwołuje się do jego uczciwości, kiedy chce, by zrobił coś złego, żąda od niego lojalności”<sup>26</sup>.

Nie istnieje jednoznaczna odpowiedź na pytanie o sens bycia lojalnym pracownikiem, ponieważ zależy ona zarówno od rozumienia pojęcia lojalności, jak i okoliczności funkcjonowania organizacji i jej specyfiki. Jednocześnie powyższe analizy wskazują, że kreowanie i podtrzymywanie lojalności między pracownikiem i organizacją stanowi szansę powodzenia dla obu stron tej relacji. Argumenty pokazujące, że pod pewnymi warunkami lojalność pracownika ma pozytywny wpływ na jego samorealizację, oraz przekonanie wielu praktyków biznesu, iż trwałość więzi może być istotnym źródłem sukcesu ekonomicznego, otwierają szerokie pole badań nad lojalnością. Rozbieżność ogólnych tez dotyczących lojalności sugeruje koncentrację na określonych typach lojalności warunkowanych przez szczególne okoliczności.

<sup>26</sup> J. Kleinig, op. cit.



## BIBLIOGRAFIA

- Altman W., *Whatever Happened to Employee Loyalty?*, „Engineering & Technology” 2008, vol. 3, iss. 6, April.
- Baron M., *The Moral Status of Loyalty*, [w:] *Ethical Issues in Engineering*, ed. D. Johnson, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991.
- Boatright J.R., *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2003.
- Corvino J., *Loyalty in Business?*, „Journal of Business Ethics” 2002, vol. 41, iss. 1-2.
- Duska R.F., *Whistleblowing and Employee Loyalty*, [w:] *Contemporary Issues in Business Ethics*, eds J.R. Desjardins, J. McCall, Wadsworth, Belmont 2000.
- Elegido J.M., *Does it Make Sense to be a Loyal Employee?*, „Journal of Business Ethics” 2013, vol. 116, no. 3.
- Ewin R.E., *Corporate Loyalty: Its Objects and Its Grounds*, „Journal of Business Ethics” 1993, vol. 12, no. 5.
- Hajdin M., *Employee Loyalty: An Examination*, „Journal of Business Ethics” 2005, vol. 59.
- Hirschman A., *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*, przeł. J. Kochanowicz, I. Topińska, Fundacja im. Stefana Batorego, Znak, Warszawa-Kraków 1995.
- Kleinig J., *Loyalty*, [w:] *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <http://plato.stanford.edu/entries/loyalty/> [dostęp: 20.12.2013].
- Konvitz M., *Loyalty*, [w:] *Encyclopedia of the History of Ideas*, vol. 3, ed. P.P. Wiener, Scribner's, New York 1973.
- Ladd J., *Loyalty*, [w:] *The Encyclopedia of Philosophy*, vol. 5, ed. P. Edwards, Macmillan, New York 1967.
- Larmer R., *Whistleblowing and Employee Loyalty*, „Journal of Business Ethics” 1992, vol. 11.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza*, Difin, Warszawa 2012.
- Mele D., *Loyalty in Business: Subversive Doctrine or Real Need?*, „Business Ethics Quarterly” 2001, vol. 11, iss. 1.
- Ossowska M., *Normy moralne*, PWN, Warszawa 1970.
- Pfeiffer R.S., *Owing Loyalty to One's Employer*, „Journal of Business Ethics” 1992, vol. 11.
- Pokrywka Ł., *Długość zatrudnienia u pracodawcy w Polsce*, [http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.10/wpis.522](http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.10/wpis.522) [dostęp: 20.12.2013].
- Randels G.D. Jr., *Loyalty, Corporations and Community*, „Business Ethics Quarterly” 2001, vol. 11.
- Royce J., *The Philosophy of Loyalty*, Vanderbilt University Press, Nashville 1905.
- Schrag B., *The Moral Significance of Employee Loyalty*, „Business Ethics Quarterly” 2001, vol. 11.
- Shah D., *7 Qualities of a Truly Loyal Employee*, <http://www.linkedin.com/today/post/article/20130723160110-658789-7-qualities-of-a-truly-loyal-employee> [dostęp: 15.01.2014].
- Stieb J.A., *Clearing up the Egoist Difficulty with Loyalty*, „Journal of Business Ethics” 2006, vol. 63.
- Sztompka P., *Zaufanie*, Znak, Kraków 2007.
- Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

JACEK SÓJKA

## CHCIVOŚĆ CZY KULTURA CHCIVOŚCI? DYSKUSJE NAD ŹRÓDŁAMI KRYZYSU FINANSOWEGO

ABSTRACT. Sójka Jacek, *Chciwość czy kultura chciwości? Dyskusje nad źródłami kryzysu finansowego* [Greed or culture of greed? Debates on the sources of the financial crisis] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 165-185, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

Greed as an excessive desire for wealth returned as a popular catchword after the fall of Lehman Brothers in 2008. Because it was only the beginning of the global financial crisis, the notion of greed has been present in public discourse since that time. A legitimate question arises to what extent it could have really contributed to economic instability. But equally important are the questions of semantics. Of course, the notion of greed has its ancient roots and has been always present in religious writings and philosophical works, but today's use of this notion requires an analysis. What do we mean when we say "greed"? What do we want to achieve (pragmatic aspect), and what are the motives of those writers who include greed into their diagnoses of economic downturns?

The major claim of this article is that greed as an individual desire cannot be a proper explanation of the crisis. More important factors are the political and social mechanisms, esp. the role of the regulators of the mortgage industry in the US. Sociological analysis of that industry, which triggered the whole crisis, shows that the crisis was not an example of the excess of the free market and deregulation but rather something created by the politicians. Paradoxically an analysis of the systemic social and political factors which had led to the crisis allow us to reflect on greed as a notion which is a part of the so-called culture of excess – characterized, among others, by the process of the "democratization of desires".

Jacek Sójka, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Kulturoznawstwa, Zakład Etyki Gospodarczej, ul. Szamarzewskiego 89a, 60-568 Poznań, Poland.

### WSTĘP

Sporo pisano i mówiono o chciwości w związku z niedawnym kryzysem finansowym. Chciwość miałaby być nawet główną przyczyną upadku Wall Street, który dał początek globalnym zawirowaniom na rynkach finansowych. Papież Benedykt oraz Dalajlama, filozof Alasdair MacIntyre oraz aktywista konsumencki Ralph Nader, dziennikarze, ekonomiści i literaci – zgodnym chórem potępiali tę ludzką przywarę, a jednocześnie, nierzadko,

sam kapitalizm jako podstawową przyczynę jej ujawniania się. Myślę, że jest to dobra okazja do zastanowienia się nad sensem tego słowa i powodami jego używania w tym kontekście. Podkreślę, iż chodzi mi tutaj o sens tego wyrażenia oraz użytek z niego robiony, nie zaś o istotę ludzkich pragnień i żądz, o których nie da się zbyt wiele powiedzieć w oderwaniu od historyczno-kulturowych kontekstów. Nawet badania empiryczne będą dotyczyły konkretnej próby i konkretnych pytań zadanych ludziom i nie dadzą nam esencjalnego wglądu w istotę chciwości. Mówiąc o chciwości na przykład w kontekście średniowiecznej kultury, odnosimy się nie do ludzkich, ponadczasowych przywar, lecz do pewnego dyskursu w znaczeniu M. Foucaulta przejętym przez studia kulturowe, jako czegoś jednoczącego język i praktykę<sup>1</sup>.

Nie chciałbym też zмагаć się niepotrzebnie ze starym problemem, co powoduje ludźmi: pasje i namiętności czy też wzorce i instytucje społeczne. Oczywiście kulturoznawca wskaże na ponadjednostkowe systemy przekonań, które ukierunkowują indywidualne działania, nawet jeśli towarzyszą im silne emocje. Można jednak zastanawiać się, czy ta ponadjednostkowa sfera nie zawiera w sobie takich wartości i norm, które nie tylko rozgrzeszają jednostkę z ulegania „niezdrowym” popędom (tzn. nieakceptowanym w świetle wcześniejszych, usankcjonowanych przez tradycję norm), lecz wręcz zachęcają do przekraczania granic tradycyjnie rozumianej przyzwoitości czy racjonalności. Przykładem mogą być tzw. sporty ekstremalne uprawiane przez amatorów, do czego zachętę można odnaleźć w kulturze masowej i medialnym kulcie ryzyka oraz poszukiwania przygody za wszelką cenę. Być może podobny mechanizm funkcjonuje w sferze gospodarczej, na rynkach finansowych. W kulturze danej branży zdaje się tkwić pewien bodziec czy zachęta do zachowań, które – po fakcie, gdy znane są już wszystkie okoliczności – uważa się za przejaw tego, co potocznie nazywamy chciwością.

Brady Willett twierdzi, że to narastająca fala działań nielegalnych i nieracjonalnych decyzji inwestorów oraz zaniedbań regulatorów doprowadziła do kryzysu 2007-2009. Powoływanie się na chciwość byłoby wynikiem ludzkiej skłonności do „antropomorfizowania ducha kapitalizmu”. Skomplikowane mechanizmy gospodarcze nabierają wówczas cech ludzkich i stają się zrozumiałe<sup>2</sup>. Niemniej niedomagania tych mechanizmów wciąż są wyzwaniem dla nauk społecznych, a problem „chciwości” jest raczej zachętą do dociekań aniżeli ostateczną diagnozą.

<sup>1</sup> C. Barker, *Studia kulturowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 115.

<sup>2</sup> B. Willett, *Financial Crisis Blaming the Culture of Greed?*, „The Market Oracle” 7.04.2009, <http://www.marketoracle.co.uk> [dostęp: 1.01.2014].

## 1. ZNACZENIA TERMINU

Interesują mnie – przypomnę – znaczenia słów odzwierciedlające historyczne uwarunkowania, czyli to, co mamy na myśli, kwalifikując pewne zachowania jako przejaw chciwości. Pojęcie chciwości, oczywiście, odnosi się do określonych ludzkich przywar, ale jednocześnie jest usytuowane w systemie innych pojęć i jego sens kształtowany jest przez kontekst kulturowy. (Abstrahuję w tym momencie od usytuowania pojęć w obrębie praktyki i od problemu uchwytne go efektu ich używania, czyli od ich miejsca w ramach dyskursu – w szczególności wykluczającego).

A zatem „chciwość”, według słownika Witolda Doroszewskiego, to „bycie chciwym, pragnienie, pożądanie czego; pożądlivość, łapczywość, łakomstwo, zachłanność: A po cóż pożerać ogromne kęsy? Toć to chciwość i żarłocstwo”<sup>3</sup>. „Chciwość” w języku polskim odnosi się nie tylko do pragnienia posiadania dóbr materialnych, ale do wszelkiego rodzaju zachłanności, w szczególności do łakomstwa i wszelkich jego skutków. Ten niefinansowy wymiar chciwości sprawia, że w pewnych kontekstach wyrażenie to może mieć konotację nad wyraz pozytywną. „Archanielskie błędną twarz, gdy na słońce się ukaże chciwość życia i zawziętość” – pisał Adam Asnyk. Jan Lam wspominał: „Pożerałem z chciwością, dość rzadką w tym wieku, opisy podróży, powiastki i dzieła traktujące o historii narodów”<sup>4</sup>.

Podobne znaczenie ma słowo „greed” w języku angielskim. „1. nadmierna konsumpcja lub pragnienie jedzenia; żarłoczność. 2. nadmierne pożądanie, np. bogactwa lub władzy”<sup>5</sup>. Kontekst stołu jest tutaj nawet bardziej wyeksponowany. W sumie, w znaczeniu przenośnym, można być chciwym w stosunku do bardzo wielu pożytecznych rzeczy, takich jak wiedza, uznanie innych ludzi, miłość. O tym właśnie mówił Ivan Boesky, słynny w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku bankier inwestycyjny, w swoim przemówieniu do studentów zarządzania podczas uroczystości absolutoryjnej. „Możecie być chciwi, a jednak czuć się z tym dobrze”<sup>6</sup>. Problemem było jednak to, o jakich przejawach chciwości mógł być wówczas myśleć. Kilka miesięcy później został bowiem skazany na trzy lata więzienia za oszustwa giełdowe.

<sup>3</sup> *Słownik języka polskiego*, t. 1, red. W. Doroszewski, Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1958, s. 844; przykład użycia słowa zaczerpnięty z: J. Iwaszkiewicz, *Nowa miłość*, Czytelnik, Warszawa 1947, s. 92.

<sup>4</sup> A. Asnyk, *Poezje*, t. 1, Nasza Księgarnia, Warszawa 1938, s. 237; J. Lam, *Wybór pism*, t. 1, *Głowy do pozłoty*, Redakcja Gazety Polskiej, Warszawa 1899, s. 13, cyt. za: *Słownik...*, s. 844.

<sup>5</sup> *Collins English Dictionary*, Harper Collins Publisher, Glasgow 1991, s. 679.

<sup>6</sup> B. Greene, *Million Idea. Use Greed for Good*, „Chicago Tribune” 15.12.1986, <http://articles.chicagotribune.com> [dostęp: 15.05.2014].

Atmosferę na Wall Street w tym okresie bardzo realistycznie odmalował Oliver Stone w znanym filmie z 1987 roku. Jeden z głównych bohaterów, wzorowany zresztą na Boeskym, rozwija jego myśl w słynnym przemówieniu do akcjonariuszy Teldar Paper: „Chciwość – a nie mamy lepszego słowa – jest dobra. Chciwość ma rację. Chciwość jest skuteczna. Chciwość oczyszcza, porządkuje, wyraża istotę ducha ewolucji. Chciwość we wszystkich jej przejawach, w odniesieniu do życia, pieniędzy, miłości, wiedzy, była zawsze oznaką wstępu gatunku ludzkiego. A zatem chciwość – zapamiętajcie moje słowa – nie tylko uratuje Teldar Paper, lecz także tę inną niedomagającą firmę zwaną Stanami Zjednoczonymi”<sup>7</sup>. Cytat ten powraca w bardzo wielu opracowaniach poświęconych chciwości; nie mogło go zabraknąć i tutaj. Gordon Gekko wypowiadający pochwałę chciwości – podobnie jak Boeski – kończy w więzieniu. Duch ewolucji, nawet jeśli to społeczny darwinizm miałby go wyrażać najlepiej, nie toleruje oszustwa. To przekonanie rozstrzyga wszelkie dylematy semantyczne. Można być chciwym życia, wiedzy, przygody, miłości, lecz problemem Wall Street w tamtych latach był nie tylko nadmiar pożądania szybkich zysków, łatwych prowizji, wysokich premii i jeszcze wyższych odpraw, gdy już trzeba było rozstać się z firmą, lecz przede wszystkim działania niezgodne z prawem (o czym sami zainteresowani dobrze wiedzieli).

Gordon Gekko nie jest ani filozofem, ani teologiem, nie proponuje żadnej wizji świata; słowa, które wypowiada, podporządkowane są podejmowanemu działaniu – przez niego i jemu podobnych<sup>8</sup>. „Pożądanie”, „żądza”, „wzrost” funkcjonują tutaj w ramach określonego dyskursu. Język społecznego darwinizmu, przywoływana przez Gekka historia gospodarki amerykańskiej (Mellon i Rockefeller) oraz wskazanie na kłopoty źle zarządzanej firmy – wszystko to służy perswazji i zjednywaniu sobie akcjonariuszy podczas walnego zgromadzenia. Zawołanie „chciwość jest dobra” znaczy mniej więcej: „bądźmy jak kapitanowie przemysłu z początku wieku”, „zaryzykujmy”, „znajdźmy w sobie zapomniane cnoty pionierów”.

## 2. ŚREDNIOWIECZNA WIZJA ŚWIATA

Znaczenia słów nie istnieją bez kontekstu. Mówiąc o chciwości, nie sposób abstrahować od antycznej historii samego pojęcia i jego uwikłania w konteksty religijne. We wszystkich wielkich systemach religijnych pro-

<sup>7</sup> *Wall Street*, reż. O. Stone, scen. S. Weiser, O. Stone, Twentieth Century Fox, 1987.

<sup>8</sup> Dyskurs i ideologia są sobie bliskie.

blem ten się pojawia. Czy to będzie hinduizm czy chrześcijaństwo, chciwość uważana jest za jeden z najpoważniejszych grzechów<sup>9</sup>. Gdy jednak myślimy o „duchu kapitalizmu”, tradycja judeochrześcijańska jest dla nas zasadnicza.

Średniowieczna nauka o grzechu z dzisiejszej kulturoznawczej perspektywy być może widziana jako kulturowe konstruowanie moralności. Mniej ważne są aspekty teologiczne, bowiem istotniejsze jest to, co Richard Newhauser nazywa formułowaniem społecznie akceptowanych form pożądania (*desire*) czy też socjalizacją pożądania<sup>10</sup>. W pierwszej kolejności nakazy te adresowane były do przedstawicieli życia zakonnego, bowiem namiętności jako podszepty demonów odciągały mnichów od modlitwy i uniemożliwiały osiągnięcie wewnętrznej wolności od wszelkich pasji (*apatheia*). Z czasem jednak krąg adresatów poszerza się, a nauka o grzechu i cnocie staje się podstawą „świeckiej” moralności<sup>11</sup>.

Zapytać jednak należy, dlaczego właśnie chciwość (*avaritia*) była tym najcięższym grzechem. Grzech ten powinien być widziany na tle licznych wątków charakterystycznych dla chrześcijańskiej wizji świata: odchodzenia od pierwotnej równości wszystkich ludzi, podziału dóbr w życiu doczesnym oraz perspektywy zbawienia. W odróżnieniu od reguł życia zakonnego nie wymagano nadmiernej ascezy od wszystkich. Wczesnochrześcijańskie poglądy ewoluowały i z czasem bogactwo przestało być przeszkodą w osiągnięciu życia wiecznego. Niemniej obowiązkiem bogatych było dzielenie się z biednymi. Już we wczesnej literaturze tego okresu pojawia się przypowieść o wiązie i winorośli, która szkicuje pewien ideał porządku społecznego. Biedni i bogaci potrzebują siebie nawzajem: bogaci wspomagają biednych – ci zaś rewanżują się modlitwą, której bogaci potrzebują bardziej niż ktokolwiek. Winorośl – aby mogła wydać wartościowy owoc – potrzebuje wiązu, po którym pnie się w górę<sup>12</sup>.

W średniowieczu gospodarka była widziana jako gra o sumie zerowej. Bogactwo jednych oznaczało ubóstwo drugich, tak więc problem opanowania żądzy bogactwa wydawał się podstawą porządku społecznego (zwłaszcza w perspektywie eschatologicznej). Problem chciwości potępiany był ostrzej w pismach Ojców Kościoła szczególnie w okresach kryzysowych (np. w III wieku n.e.)<sup>13</sup>. Trudno oprzeć się wrażeniu, że tak się dzieje przez

<sup>9</sup> P. Tickle, *Greed. The Seven Deadly Sins*, Oxford University Press, Oxford 2004, s. 12.

<sup>10</sup> R. Newhauser, *The Seven Deadly Sins as Cultural Constructions in the Middle Ages*, [www.trinity.edu/rnewhaus/outline.html](http://www.trinity.edu/rnewhaus/outline.html) [dostęp: 1.03.2014].

<sup>11</sup> Ibidem; ta podstawa „świeckiej” moralności, zważywszy na jej funkcję socjalizacyjną, może być ujmowana jako forma dyskursu.

<sup>12</sup> R. Newhauser, *The Early History of Greed. The Sin of Avarice in Early Medieval Thought and Literature*, Cambridge University Press, Cambridge 2000, s. 5.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 22.

wszystkie wieki. Gdy społeczeństwo biednieje, szuka się tych, którzy „zabrali” to, czego ludziom teraz brakuje. I nie ma znaczenia, jakich słów używa się w tym kontekście. Słowa i działania składają się na dyskurs wykluczający: winowajcy powinni zostać wykluczeni ze społeczeństwa i znaleźć się na przykład w piekle niczym średniowieczni lichwiarze (ale i dla nich w okresie renesansu znajdzie się lepsze miejsce – w czyścicu).

Do dzisiaj chrześcijańska wizja świata opiera się – jak pisał Jack Mahoney – na tych „aspektach wiary, które zajmują się *stworzeniem, grzechem, zbawieniem oraz doskonałością*, a także ich etycznymi implikacjami”. Przedsiębiorczość jednostek nie jest już jednak „podejrzana”, jeżeli oczywiście oznacza współpracę z Bogiem „w twórczym dziele pomnażania zasobów ziemskich i ludzkich we wspólnym interesie nas wszystkich”. Przedsiębiorczość oznacza więc obietnicę polepszenia bytowania ludzi, lecz jednocześnie budzi zniecierpliwienie, jeśli niedostatecznie realizuje ideał wspólnego dobra. Istnieje zatem w tej wizji świata trwałe moralne napięcie „pomiędzy Bożym celem współpracy ludzi w dziele pomnażania ziemskich zasobów w interesie dobrobytu wszystkich a historycznie objawiającą się ludzką skłonnością do zaspokajania własnych interesów kosztem innych i przez to zniekształcania ostatecznego celu Bożego stworzenia”<sup>14</sup>.

### 3. GOSPODARKA NOWOŻYTNA

Gospodarka tego okresu oznaczała nowe spojrzenie na problem wytwarzania i dystrybucji dóbr. W przeciwieństwie do agrarnej kultury średniowiecza nie chodziło już o sprawiedliwy podział plonów i potępienie tych, którzy gotowi byli zagarnąć więcej kosztem swoich bliźnich. „Chciwość” przestaje się pojawiać jako zagrożenie ładu społecznego i – w sumie – apel o wykluczenie kogokolwiek. Raczej – w zgodzie z ówczesnymi osiągnięciami nauki – szukano mechanizmów, które napędzały gospodarkę. Społeczeństwo składać się miało z względnie autonomicznych jednostek, a ład społeczny w tej sytuacji mógł się opierać jedynie na serii kontraktów zawieranych przez te jednostki, które kierowały się przede wszystkim tzw. interesem własnym. Rolą władcy czy też rządu było sprawne koordynowanie i kontrolowanie tak rozumianej dynamiki społecznej. Interes własny był tym czynnikiem, który rozpoznawano jako siłę sprawczą rozwoju społeczeństwa, przy czym to rozpoznanie inspirowane było mechaniką Newtona jako wzorem naukowego podejścia.

<sup>14</sup> J. Mahoney, *Chrześcijaństwo a etyka przedsiębiorczości*, [w:] *Etyka w biznesie*, red. P.M. Minus, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 110-111.

Pytanie, które w kontekście tych rozważań nad chciwością należy postawić, brzmi: czy rację mają ci badacze, którzy interes własny uznają za nowożytną formę chciwości. Gdyby tak było, chciwość rzeczywiście byłaby przyczyną wielu kryzysów gospodarczych. Czy zatem „interes własny” jest tylko nową nazwą starego grzechu? Czy też pomimo pewnych podobieństw przynależy do całkiem innego systemu myślowego, m.in. pozbawionego napięcia pomiędzy grzechem zachłanności a cnotą umiarkowania? Twierdziłbym, iż należy ono do całkiem nowego dyskursu i nowego obrazu świata.

Tradycyjnie już cytuje się Adama Smitha, aby wykazać, że szkicuje on wizję społeczeństwa, w którym – za sprawą niewidzialnej ręki rynku – egoistycznie pojęte interesy stają się zbiorową korzyścią. Rzeźnik, piwowar i piekarz oferują nam swoje produkty, mając na względzie swój własny interes. Bardzo często poprzestaje się na cytowaniu tego fragmentu znanego dzieła Smitha, uznając, iż oto znamy całą prawdę: Smith pochwała egoizm i nie zauważa problemu dobra wspólnego (podobnie jak jego współcześni wyznawcy).

Sprawa jest jednak bardziej skomplikowana, a całe dzieło Smitha nie da się sprowadzić do tego cytatu, skądinąd jednego z najczęściej przywoływanych w literaturze światowej. Smith bowiem dopuszczał możliwość niezrozumienia własnego interesu i na przykład dążenia do bogactwa w celu zapewnienia sobie spokoju, który można przecież osiągnąć bez nadmiernej zamożności. Wynikałoby z tego, że człowiek rzeczywiście (jak powiedziałby esencjalista) jest stworzeniem niedoskonałym, niemniej tego typu złudzenia sprawiają, iż – niejako wbrew sobie – pracujemy więcej, a to przyczynia się do ogólnego postępu<sup>15</sup>. Pytanie podstawowe brzmi jednak, czy interes własny miałby być formą tego, co kiedyś nazywano chciwością. Jak uważa znawca twórczości Smitha, Jonathan B. Wight, jeżeli chciwość oznacza nadmierne pożądanie bogactwa lub czegokolwiek, to akurat Adam Smith byłby pierwszym myślicielem, który potępił taką postawę jako prowadzącą do utraty równowagi mentalnej i kontroli nad samą sobą. Przede wszystkim jednak nie zgadzał się na zaspokajanie własnych potrzeb kosztem innych ludzi, na osiąganie sukcesu z pogwałceniem zasad moralnych. Miłość własna – oczywiście – prowadzić może do przedkładania korzyści jednostki nad dobro wielu ludzi, ale nie to było postulatem, lub choćby założeniem, filozofii Smitha. Jego *Teoria uczuć moralnych* o tym najlepiej świadczy. Tak więc dla Smitha „interes własny oznacza szczegółowy namysł nad własnymi korzyściami i własnym bezpieczeństwem w chwili podejmowania decyzji. Chci-

<sup>15</sup> J.B. Wight, *Adam Smith and Greed*, „Journal of Private Enterprise” 2005, vol. XIX, Fall, s. 50.



wość, przeciwnie, oznacza w takiej sytuacji branie pod uwagę *jedynie* własnego, wąsko rozumianego, interesu, bez względu na potrzeby i prawa innych osób”<sup>16</sup>.

Warto zatem wnikliwiej czytać prace Smitha, a nawet dokładniej przyrzeć się temu najczęściej przywoływanemu fragmentowi *Bogactwa narodów*. Pierwsze zdanie mówi, że to nie dobroczynność decyduje o skierowanej do nas ofercie rzeźnika, piwowara i piekarza, lecz ich własny interes. Drugie zaś, iż my – jako klienci – nie zwracamy się (nie apelujemy) do ich poczucia wspólnoty z wszystkimi ludźmi i nie opowiadamy im o naszych potrzebach, lecz liczymy na ich zainteresowanie własnym zyskiem: przychodzę do ciebie, gdyż wiem, że chcesz zarobić na tym, czego ja akurat potrzebuję<sup>17</sup>. Oni potrzebują pieniędzy, my zaś – ich towarów. Tak więc potrzeba zaspokojenia własnych potrzeb jest podstawą wymiany i o tym mówi ten cytat. Jak podkreśla Amartya Sen, oprócz problemu wymiany istnieje jeszcze kwestia produkcji i podziału, których słynny cytat Smitha nie dotyczy. Sam autor, zwłaszcza w *Teorii uczuć moralnych*, opowiadał się za poczuciem wspólnoty z innymi ludźmi, wspaniałomyślności i obywatelskości jako podstawach gospodarki<sup>18</sup>.

Krótko mówiąc, nie ma sensu twierdzenie, że interes własny jest tym samym co chciwość. Chodzi bowiem o różne wizje świata i różne dyskursy. Po pierwsze, Adam Smith nie tak to ujmował, a po drugie, pojęcie chciwości związane jest z określonym systemem pojęć (w szczególności z chrześcijańską nauką o grzechu), zaś interes własny dotyczy motywacji tych, którzy decydują się na transakcje gospodarcze, naturalnie korzystne dla siebie (co było przecież ich celem), ale jednocześnie korzystne dla drugiej strony. Oczywiście zawsze można twierdzić, iż interes własny to inna, współczesna forma chciwości, lecz stwierdzenie to nie ma większego sensu, a poza wszystkim obciążone jest grzechem esencjalizmu. To, co nazywa się od czasów oświecenia interesem własnym, odnosi się do motywacji jednostki, do wartościowanej przez nowożytny, zachodni światopogląd, zaś chciwość rozumiana była jako grzech i słabość i piętnowana przez wiele religii z powodu społecznie destrukcyjnego jej charakteru.

Można oczywiście twierdzić, że nowożytne pojmowanie indywidualnych motywacji celowo zafałszowuje grzeszne pragnienia jednostek, nie-

<sup>16</sup> Ibidem, s. 51.

<sup>17</sup> „We address ourselves, not to their humanity but to their self-love, and never talk to them of our own necessities but of their advantages”, A. Smith, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, [w:] *Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith*, eds R.H. Campbell, A.S. Skinner, Liberty Press, Indianapolis 1981, s. 26-27; cyt. za: J.B. Wight, op. cit., s. 49.

<sup>18</sup> A. Sen, *Czy pojęcie etyki biznesu ma sens ekonomiczny?*, [w:] *Etyka...*, s. 61.

mniej trudniej byłoby to wykazać (a w szczególności ową celowość), opierając się na materiale historycznym. W związku z tym trudno zgodzić się z A.F. Robertsonem, który twierdzi, iż akademicy wymyślili „interes własny” czy też „wybór racjonalny”, aby tolerować chciwość, przez co tego typu decyzja terminologiczna ma oczywisty charakter moralny. Robertson pisze o interesie własnym jako *forgiving notion*, czyli jako o usprawiedliwieniu moralnym egoizmu jednostki<sup>19</sup>. Czy ma rację? Gdyby tak było, oznaczałoby to tylko jedno: powstał system gospodarczy oparty na negatywnych cechach jednostek, oparty też na zakłamywaniu swojej własnej natury, na jakimś ideologicznym zafałszowaniu, czyli ukryciu podstawowego mechanizmu. Skąd jednak mielibyśmy wiedzieć, jaka jest natura ludzka? „Interes własny” należy do nowego typu dyskursu. Nie służy już socjalizowaniu popędów, lecz jest wyrazem światopoglądu oświeceniowego i wiary w możliwość odkrycia podstawowych mechanizmów w każdej niemal dziedzinie życia.

#### 4. „CHCIWOŚĆ” I KRYZYS

Co zawiodło w globalnej gospodarce, która pod koniec ubiegłego dziesięciolecia pograżyła się w kryzysie? Czy chciwość (jakkolwiek rozumiana) jest tu mechanizmem podstawowym? W tym momencie właśnie należałoby się przyjrzeć tym wszystkim mechanizmom, które mogły mieć znaczenie. Hansen i Movahedi piszą o „miecie indywidualnej chciwości” i przypominają Millsa, który przestrzegał przed tłumaczeniem społecznych zjawisk – problemami jednostek. Wskazują raczej na fakt, że chciwość może być pochodną strukturalnego problemu, który sprawia, iż wszelki brak zachłanności mógłby być traktowany jako oznaka słabości<sup>20</sup>.

Nie tyle chodzi mi tutaj o tradycyjną dyskusję dotyczącą tego, czy cechy jednostek decydują o zjawiskach społecznych czy odwrotnie (kulturoznawcza analiza z natury rzeczy jest antyindywidualistyczna), ile przede wszystkim o to, że ewentualne przyznawanie prymatu pragnieniom i cechom jednostek pragnienia te przedstawia esencjalistycznie jako stale obecne wyposażenie istot ludzkich, niezależne od historii i jakiegokolwiek schematu pojęciowego. Dlatego zastanawiamy się raczej nad tym, co znaczy „chciwość” dzisiaj, a w szczególności co znaczy w odniesieniu do niedawnego kryzysu. Innymi

<sup>19</sup> A.F. Robertson, *Greed. Gut Feelings, Growth, and History*, Polity Press, Cambridge 2001, s. 14.

<sup>20</sup> L.L. Hansen, S. Movahedi, *Wall Street Scandals. The Myth of Individual Greed*, „Sociological Forum” 2010, vol. 25, no. 2, June.

słowy, co mają na myśli ci, którzy dzisiaj mówią o chciwości. I nie chodzi o odkrycie czegoś, co przypominałoby grawitację, której podlegają wszystkie ciała na powierzchni Ziemi. Raczej o społeczne uwarunkowania tego, co się stało, a także o znaczenie słowa „chciwość” w tych dyskusjach nad źródłami kryzysu.

Mówiąc o mechanizmach, nie sposób nie widzieć związku tego, o czym mówimy, z pojęciem rynku jako formy żywiolowej koordynacji działań jednostek. Nie jest to jednak obszar pozakulturowy i – niczym procesy przyrodnicze – poza skuteczną kontrolą zorganizowanych grup ludzkich. Neil Fligstein traktuje rynki jako twory polityczno-kulturowe<sup>21</sup>. Przedsiębiorcy, menedżerowie, szeregowi pracownicy zawsze działają w pewnym otoczeniu społecznym, którego wpływ odczuwają. Firmy, dla których zawsze liczy się stabilność, oczekują określonych działań od rządów, parlamentów i wymiaru sprawiedliwości, bowiem od tych władz zależy „architektura rynków”. Koncepcję tę zastosował Fligstein do analiz kryzysu na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych, od którego zaczęło się to globalne zamieszanie, którego skutki odczuwamy wszyscy do dzisiaj<sup>22</sup>.

Nie trzeba nikogo przekonywać co do tego, że własne mieszkanie lub dom nie tylko są marzeniem ludzi, którzy ich nie posiadają, ale też ciągłym wyzwaniem dla polityków, którzy lubią obiecywać wyborcom spełnienie ich marzeń. Własny dom to podstawowy składnik zwłaszcza „amerykańskiego marzenia”. W połowie ubiegłego stulecia Amerykanin znajdował dom, który był akurat na sprzedaż, szedł do banku i po przedstawieniu stosownych zaświadczeń (zwłaszcza o zarobkach) otrzymywał kredyt hipoteczny, np. na trzydzieści lat. Spłacając kredyty, on i ogromna liczba jemu podobnych zasilali bank w gotówkę, która umożliwiała udzielanie dalszych kredytów. W razie niewypłacalności dłużnika bank eksmitował mieszkańców i przejmował nieruchomości, którą mógł sprzedać i odzyskać wyłożone pieniądze.

Nowy system, który pod koniec XX wieku zdominował rynek nieruchomości, był bardziej wydajny, bowiem generował większą ilość pieniądza, który mógł być przeznaczony na kredyty mieszkaniowe. Bank nie czekał na spłatę kredytu przez dłużnika, lecz odsprzedawał wierzytelności, co umożliwiało dalsze udzielanie kredytów hipotecznych. Tzw. sekurytyzacja była zamianą wierzytelności na papiery wartościowe, których sprzedaż oznaczała zbycie przyszłych należności z tytułu udzielonego kredytu (zresztą nie tylko hipotecznego). Bank stawał się w ten sposób pierwszym ogniwem

<sup>21</sup> N. Fligstein, *The Architecture of Markets. An Economic Sociology of the Twenty-first-century Capitalist Societies*, Princeton University Press, Princeton 1996.

<sup>22</sup> N. Fligstein, A. Goldstein, *The Anatomy of the Mortgage Securitization Crisis*, [w:] *Markets on Trial*, eds M. Lounsbury, P.M. Hirsch, Emerald, Bingley 2010.

w całym łańcuchu organizacji, który łączył kredytobiorcę z rynkami finansowymi. Kredyty hipoteczne były zabezpieczeniem obligacji sprzedawanych na całym świecie (MBS – *mortgage backed securities*). Same te obligacje – w ramach specjalnych funduszy – mogły znowu być zabezpieczeniem kolejnych obligacji – jeszcze bardziej „oddalonych” od pierwotnych kredytobiorców.

Sekurytyzacja znana była już pod koniec XIX wieku i dopiero Wielki Kryzys zakończył pierwszy etap rozwoju tego typu innowacji finansowych. Jednocześnie właśnie w latach trzydziestych XX wieku rząd federalny zaczął angażować się we wspieranie rynku kredytów hipotecznych. Z kolei w latach sześćdziesiątych narastały obawy przed nadmiernym powiększaniem deficytu budżetowego i rząd nie mógł bezpośrednio finansować akcji kredytowych. Mógł jednak wspierać organizacje zajmujące się udzielaniem kredytów hipotecznych poprzez objęcie ich swoimi gwarancjami. Ten polityczny wymiar całego procesu był właśnie takim elementem tworzenia architektury rynku, o którym pisał Fligstein. Warto pamiętać, że to rząd ratował firmy i banki „zbyt duże, żeby upaść” w latach 2007-2008.

Dlaczego jednak doszło do kryzysu? Początkiem całego łańcucha sekurytyzacji był zawsze indywidualny kredytobiorca. Popyt na obligacje zabezpieczane kredytami hipotecznymi był ogromny, i to na całym świecie. W pewnym sensie uruchomiona machina funkcjonowała zbyt dobrze, bowiem już w 2004 roku zaczęło brakować kredytobiorców posiadających tradycyjnie rozumianą zdolność kredytową (stała praca, wkład własny, brak przypadków niewypłacalności w przeszłości). Firmy pożyczkowe oraz banki udzielające kredytów zdecydowały się złagodzić swoje wymagania i udzielać kredytów osobom, które w przeszłości nigdy by ich nie dostały (kredyty niekonwencjonalne – *subprime*). Wzrastało ryzyko, którym jednak nie przejmowano się w sytuacji, gdy ceny nieruchomości stale rosły. Bank zawsze mógł odzyskać swoje pieniądze. Ponadto nowatorskie instrumenty finansowe potrafiły przekształcić ryzykowne kredyty w pozornie pozbawione ryzyka i wysoko oceniane przez agencje ratingowe papiery wartościowe, chętnie kupowane na całym świecie. Gdy bańka na rynku mieszkaniowym pękła i ceny domów zaczęły spadać, a skomplikowane instrumenty finansowe straciły swoje wsparcie z powodu niewypłacalności dłużników, którzy stanowili podstawę całej piramidy, tylko interwencja rządu federalnego uchroniła światowy system finansowy przed kompletnym załamaniem. Pytanie, które nas tutaj interesuje, brzmi zatem, w którym momencie można mówić o potocznie rozumianej chciwości jako przyczynie kryzysu<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Odpowiadając na to pytanie, czerpię z N. Fligstein, A. Goldstein, op. cit., oraz z R.T. Miller, *Morals in a Market Bubble*, „University of Dayton Law Review” 2009, vol. 35, no. 1, Fall (portal Social Science Research Network), <http://ssrn.com> [dostęp: 12.04.2014].

Początkiem całego łańcucha są oczywiście klienci firm pożyczkowych i banków, którzy wiedząc, że ceny nieruchomości cały czas rosną – chętnie ulegali namowom urzędników oferujących im kredyt, nie zważając na fakt, że ówczesne ich zarobki nie pozwalały na spłatę tego zadłużenia. Sądziли jednak, iż za rok lub dwa wartość kupionej nieruchomości wzrośnie na tyle, że będzie możliwa sprzedaż domu lub zaciągnięcie nowego kredytu pod zastaw tej nieruchomości i łatwa spłata kredytu pierwotnego. A zatem wiele z tych osób brało kredyty w celach spekulacyjnych (często nawet kilka, aby kupić większą liczbę domów). Czy możemy mówić tutaj o nadmiernym pożądaniu bogactwa? Czy ci klienci, pomnażając majątki w okresie boomu, odbierali innym szansę na bogacenie się? Zdecydowanie nie, bowiem ich działania nakreślały jeszcze bardziej spiralę wzrostu cen nieruchomości. Podstawowa przesłanka uznania ich działań za „grzeszne”, czyli bogacenie się kosztem innych, tutaj nie zachodzi. W szczególności nie dotyczy to mniejszości etnicznych, dla których liberalizacja zasad udzielania kredytów była szansą na pierwszy własny dom i – popieraną przez polityków – stabilizację za sprawą spełnienia się amerykańskiego marzenia.

Amerykańscy konsumenci pod koniec XX wieku dawno już przestali oszczędzać i nastawili się na wydawanie. Po II wojnie światowej przeciętne gospodarstwo domowe utrzymywało swoje zadłużenie na poziomie 20% własnych dochodów. W okresie boomu mieszkaniowego zadłużenie przekraczało o jedną trzecią ich zarobki<sup>24</sup>. Mamy więc do czynienia z zasadniczą zmianą kulturową, której podporządkowany był styl życia przeciętnej rodziny. Oczywiście, ktoś musiał finansować tę konsumpcję, czyli kupować zabezpieczone kredytem hipotecznym obligacje, ktoś zazwyczaj dysponujący nadmiarem gotówki. W przeważającej mierze były to Chiny, które produkowały większość tanich i masowo kupowanych w Europie i Stanach Zjednoczonych produktów.

Czy można mówić o chciwości inwestorów? Raczej nie. Rząd Chin postępował roztropnie, inwestując w amerykańskie obligacje państwowe i prywatne. Trudno tu mówić o zabieraniu innym (chyba że mamy na myśli zabieranie innym pracy, ale to już inna historia). Władze Narwiku, które pożyczony w banku pieniądze zainwestowały w egzotyczne dla nich instrumenty finansowe, nie robiły tego dla siebie, lecz z myślą o miejskich inwestycjach, które miały służyć wszystkim. Nie ma tu żadnej chciwości, lecz jedynie brak rozważności<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> R. Lowenstein, *The End of Wall Street*, Penguin Press, New York 2010, s. 3.

<sup>25</sup> *House of cards*, scen. i prod. J. Jacoby, CNBC, Inc. 2009 (film dokumentalny emitowany przez CNBC Europe oraz dostępny w Internecie).

Czy firmy pożyczkowe namawiające klientów do zaciągania kredytów odznaczały się chciwością? Do pewnego stopnia. Często proceder ten grani- czył z przestępstwem: urzędnicy gonili za prowizją, właściciele tych firm zarabiali miliony. Niemniej wszystko odbywało się zgodnie z prawem, a co więcej, włączanie mniejszości etnicznych do grupy posiadaczy domów mogło uchodzić za pracę na rzecz demokratyzacji kapitalizmu i stworzenia „społeczeństwa właścicieli”, czyli coś pochwalanego przez polityków na każdym szczeblu oraz opinię publiczną. Angelo Mozilo, współtwórca Coun- trywide (jednej z takich firm), syn włoskiego imigranta, uważał, że każdy obywatel ma prawo do kredytu. Wiedział jednocześnie, iż trzeba podretu- szować dokumentację kredytową, np. w zakresie zarobków (często nieistnie- jących), jednak rosnące ceny nieruchomości stanowiły rodzaj zabezpieczenia przed stratami firmy w razie niewypłacalności dłużnika. Jak pisał Roger Lowenstein, łatwy kredyt usprawiedliwiany wizją refinansowania przypo- miinał piramidę finansową Ponziego: stare kredyty miały być spłacane nie z zarobków kredytobiorców, lecz dzięki nowym kredytom<sup>26</sup>.

Czy banki dokonujące wielopiętrowej często sekurytyzacji kredytów hi- potecznych były chciwe? Czy odebrały komuś należną mu część zysków? Można powiedzieć, że starały się zaspokoić globalny popyt na obligacje za- bezpieczone hipotecznie, a także korzystały z niskich stóp procentowych. Uprzedzając zarzut, iż wykorzystywały naiwność inwestorów, powiedzieć należy, że często występowały zarówno w roli emitentów, jak i inwestorów, zachowując emitowane papiery dla siebie. Nie ma sensu nazywać tego typu logiki chciwością, chyba że każdą działalność zarobkową banków określimy w ten sposób. Wrócilibyśmy jednak do światopoglądu średniowiecznego potępiającego pożyczanie pieniędzy na procent. W ostatecznym rozrachun- ku firmy te ukarały same siebie. Dobrze obrazuje to znany film zatytułowa- ny w oryginale *Margin call*, co oznacza konieczność zbilansowania rachunku inwestycyjnego i wezwanie do uzupełnienia środków. Można by to prze- tłumaczyć na przykład jako „Rozliczmy się” lub „Czas rozliczeń”. Łatwiej jednak było sięgnąć po słowo powszechnie zrozumiałe i nadać filmowi tytuł *Chciwość*, pod jakim był wyświetlany w Polsce.

Paradoksalnie, najtrudniej byłoby zarzucać chciwość regulatorom, z Alanem Greenspanem na czele, których zadaniem było czuwać nad funk- cjonowaniem amerykańskiej gospodarki, a w szczególności rynków finan- sowych. Ich neoliberalne poglądy pozwalały na ignorowanie niepokojących sygnałów i umacniały wiarę w samoregulacyjny potencjał rynku. Greenspan wielokrotnie podkreślał, że bardzo trudno określić, czy mamy do czynienia

<sup>26</sup> R. Lowenstein, op. cit., s. 17, 31, 34.

z bańką spekulacyjną wtedy, gdy ona się tworzy. (Nie mówiąc już o tym, iż ktoś mógłby pozwolić sobie na przekłucie jej). Dopiero gdy rynek dokonuje korekty – wszyscy wiedzą, co się stało<sup>27</sup>. Można zarzucać regulatorom wiele rzeczy, przede wszystkim ideologiczne zaślepienie, jednak nadmierna żądza posiadania nie mogła być ich podstawową motywacją. Twierdzi się, że źródła kryzysu mają charakter systemowy. Co to jednak znaczy? O jakie powiązania poszczególnych elementów może chodzić? Szczególną uwagę warto zwrócić na związki Wall Street z rządem federalnym, bankierów z politykami. To także może tłumaczyć pasywną rolę regulatorów oraz poczucie bezkarności wielu przedstawicieli nowojorskiej finansjery, a dokładniej: przekonanie, iż dysponują rodzajem przyzwolenia na ryzyko. Poczucie władzy dodawało im odwagi. Przykładem może być kariera Jona Corzine’a, prezesa banku Goldman Sachs, następnie senatora oraz gubernatora stanu New Jersey i wreszcie ponownie prezesa firmy MF Global, którą jednak doprowadził do bankructwa w 2011 roku<sup>28</sup>. Jay Richards twierdził, że to nie chciwość, lecz koleśiostwo (*cronyism*) przyczyniło się do kryzysu finansowego<sup>29</sup>. John Allison wprost obwinia interwencje rządu i związane z nim organizacje: nie tyle rynek zawiódł, ile właśnie rząd rynkiem manipulujący. Politycy powoływali się na „wolny” rynek, lecz jednocześnie go współtworzyli<sup>30</sup>.

Ciekawe światło na problem chciwości w dobie kryzysu rzucają opracowania Steve’a Suranovica<sup>31</sup>. Twierdzi on, że chciwość rzeczywiście istnieje, jednak obok swojego przeciwieństwa – dobroczynności, dzielenia się z innymi. Chciwość definiuje esencjalistycznie jako żądzę bogactwa, lecz jednocześnie uważa, iż społeczna ocena tego zjawiska zależy od okoliczności, czyli od tego, czy mamy do czynienia z wymianą dobrowolną czy niedobrowolną, z uczciwą transakcją handlową czy kradzieżą. Przedsiębiorca, bogacąc się dzięki ciężkiej pracy i oferowaniu produktu, który zaspokaja ludzkie potrzeby, byłby chciwy w dobrym sensie, niebudzącym niczyjego sprzeciwu. Bogacąc się kosztem innych, okradając ich, nie uzyska jednak rozgrzeszenia ze strony tych, których zmusza do niechcianej wymiany.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 7.

<sup>28</sup> M. Kolakowski, *Jon Corzine*, <http://financecareers.about.com> [dostęp: 1.03.2014].

<sup>29</sup> Jego poglądy prezentuje T. O’Neil, *Christian Scholar: Financial Crisis Caused by ‘Cronyism’ More Than Greed*, „The Christian Post” 18.08.2013, [www.christianpost.com](http://www.christianpost.com) [dostęp: 12.03.2014].

<sup>30</sup> Pracę J.A. Allisona *The Financial Crisis and the Free Market Cure* (2013) omawia R.M. Salsman, *The Financial Crisis Was a Failure of Government, Not Free Market*, „Forbes” 19.09.2013, [www.forbes.com](http://www.forbes.com) [dostęp: 25.04.2014].

<sup>31</sup> S. Suranovic, *Greed, Capitalism and the Financial Crisis*, Working paper IIEP-WP-2010-22, Institute for the International Economic Policy, The George Washington University, Washington 2010, [www.gwu.edu/~iiep](http://www.gwu.edu/~iiep) [dostęp: 22.11.2013].

Suranovic, rozróżniając dobrą i złą chciwość, popełnia – moim zdaniem – błąd polegający na tym, że zakłada ponadhistoryczną charakterystykę określonego zjawiska opartą na rozpoznaniu natury ludzkiej (*imperfect being*). Niemniej wnioski, do których dochodzi – wbrew swojej oczywistości – są bardzo ciekawe. „Dobra chciwość” nie budzi sprzeciwu, jest podstawą przedsiębiorczości, ciężkiej pracy, ambicji w dążeniu do celu itd. Społeczeństwo potępia chciwość zmuszając ludzi do niedobrowolnej wymiany, w efekcie której czują się okradani. Przeciętny podatnik amerykański nie miał wpływu na rozwój wydarzeń, które doprowadziły do załamania rynków finansowych (dodałbym: nawet jeśli wziął kredyt hipoteczny w celach spekulacyjnych). Wpływ miały natomiast ryzykowne operacje banków i innych firm, które liczyły na wsparcie przychylnego im rządu (zawsze za pieniądze podatnika) i które były świadectwem zjawiska nazywanego pokusą nadużyć (*moral hazard*): skoro jesteśmy tacy duzi, rząd nie pozwoli nam upaść. Stąd też bierze się znane hasło krytyków polityki ratowania prywatnych firm przez państwo: prywatyzacja zysków – nacjonalizacja strat.

Nie warto jednak – moim zdaniem – mówić o konstruktywnej czy dobrej chciwości. Pojęcie to pochodzi z innej epoki, w której pojęcie grzechu pełniło istotne funkcje kontrolne w społeczeństwie. Grzech rzeczywiście wykluczał. Dzisiaj grzech nie wyklucza – czyni to udowodnione przestępstwo pociągające za sobą karę, a zatem prawo ma tutaj najwięcej do powiedzenia. Dzisiaj słowo „chciwość” ma piętnować działalność przestępczą, aczkolwiek nie wszyscy przekonani o kryminalnych źródłach kryzysu używają tego słowa. Co jednak oznacza to słowo w 2014 roku? Dlaczego jest tak popularne? Czemu służy? Czy pewnej opowieści z morałem?

## 5. CO „CHCIWOŚĆ” ZNACZY DZISIAJ?

W antyku i średniowieczu chciwy był bogacz, bowiem to on zabierał cały plon, nie zostawiając innym zbyt wiele. Dzisiaj, gdy myślimy o gospodarce w innych kategoriach (gra o sumie dodatniej), bohaterem, i to raczej pozytywnym, jest przedsiębiorca, a nie człowiek bogaty. Oczywiście, zdarza się, że ktoś odbiera coś innym, okrada ich, oszukuje. Nieuczciwość w biznesie zazwyczaj polega na tym, iż ktoś inny traci. Oszustwo zamienia kapitalizm w lokalną grę o sumie zerowej: w danym momencie, na określonym rynku moja wygrana to twoja strata. Moja firma powinna zutilizować przeterminowane wędliny (czyli musiałaby ponieść stratę – co się zdarza w gospodarce często), jednakże decyduję się na ich obmycie i ponowne zapakowanie, lecz już z nową datą ważności. Moja firma wśród swoich aktywów posiada



zbyt dużo „toksycznych” papierów wartościowych – trzeba więc kogoś namówić, aby je od nas kupił<sup>32</sup>. Stratę – w takiej lub innej postaci – poniesie kupujący. Skąd biorą się takie zachowania?

Esencjalistyczne myślenie zakłada, że taka jest natura ludzka (np. z gruntu egoistyczna, jak u Hobbesa czy Hume’a). Jeżeli jednak tak jest – przyczyna, która stale występuje, nie tłumaczy konkretnych skutków. Dlaczego tym razem właśnie chciwość miałaby doprowadzić do kryzysu?<sup>33</sup> Jeżeli jednak odrzucimy to ponadczasowe rozpoznanie natury ludzkiej i prowadzimy analizy systemowe, wyłania się całkiem inny obraz. Uwarunkowania systemowe mogą „zachęcać” jednostki do określonych zachowań, mogą umacniać pewne postawy, upowszechniać motywacje. „Wszyscy tak robią – mnie też się uda. Kto nie ryzykuje, ten nic nie osiągnie”. Thomas Donaldson pisze w tym kontekście o spowszednieniu wątpliwych moralnie zachowań (*normalization of questionable behavior*). Dodaje jednak słusznie, że firma, która chciałaby roztropnie wycofać się z tego wyścigu, naraziłaby się na duże straty, przynajmniej w krótkim okresie. To miał na myśli Chuck Prince, gdy wygłaszał słynne już zdanie: „Dopóki muzyka gra, należy wstać i tańczyć”. Twierdząc, iż chciwość niewiele nam wytłumaczy z tego, co się stało, Donaldson słusznie twierdzi, że „chciwość zależy raczej od okazji oraz racjonalizacji”<sup>34</sup>. Innymi słowy, nie można nie zauważać, iż uwarunkowania systemowe wytwarzają określone subiektywne struktury, czyli, w sumie, rozumowania indywidualnych podmiotów.

Karen Ho powiada: „Kryzys z 2007 roku był dzieckiem kultury Wall Street”. Nie tworzą jej źli (chciwi) bankierzy, lecz proces socjalizacji, który w taki sposób od początku kariery ich kształtuje. Liczy się spryt (*smartness*): charakteryzuje się on „agresywnością i determinacją, chociażby do tego, żeby pracować od 9 rano do 1 w nocy siedem dni w tygodniu i spać pod własnym biurkiem”<sup>35</sup>. Dużo wiemy o tego rodzaju sprycie chociażby w związku z upadkiem Enronu, czemu poświęcono wiele opracowań, m.in. pracę *The Smartest Guys in the Room*<sup>36</sup>. I w tym przypadku słowo „chciwość” pojawiała się bardzo często. Nie da się jednak wyjaśnić przyczyn upadku tej

<sup>32</sup> O takie praktyki oskarżał własnego pracodawcę Greg Smith, *Why I Am Leaving Goldman Sachs*, „The New York Times” 14.03.2012, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com) [dostęp: 14.12.2013].

<sup>33</sup> A. Argandoña, *Three Ethical Dimensions of the Financial Crisis*, Working paper WP-944, IESE Business School, University of Navarra, Pamplona 2012, January, s. 4.

<sup>34</sup> T. Donaldson, *Three Ethical Roots of the Economic Crisis*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 106, no. 1, s. 8.

<sup>35</sup> Wywiad Aleksandry Kaniewskiej z Karen Ho (autorką *Liquidated. An Ethnography of Wall Street*), *Antropolog na Wall Street*, Instytut Obywatelski, [www.institutobywatelski.pl](http://www.institutobywatelski.pl) [dostęp: 12.12.2013].

<sup>36</sup> B. McLean, P. Elkind, *The Smartest Guys in the Room. The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, Portfolio, London 2003.

firmy bez wskazania na kulturę organizacyjną, w ramach której odnaleźć można prawdziwą mieszankę wybuchową: wartością najwyższą był wysoki poziom adrenaliny, skłonność do ryzyka, seks w miejscu pracy oraz sporty ekstremalne jako forma odreagowania stresu, a jednocześnie panował kult ryzyka i wyczynu za wszelką cenę.

W okresie przed kryzysem 2007-2009 istniała także specyficzna kultura Wall Street. Podkreśla się często jego bliskie powiązania ze światem polityki i władzą zarówno wykonawczą, jak i ustawodawczą, co dawało poczucie siły i – czasami – bezkarności. Zniesienie ustawy Glass-Steagall z 1933 roku, zakazującej łączenia tradycyjnej działalności bankowej z bankowością inwestycyjną, było rezultatem lobbingu przedsiębiorców i bankierów. Z kolei wielu polityków i funkcjonariuszy państwowych miało swoje korzenie na Wall Street. Alan Greenspan, Arthur Levitt (szef SEC) oraz Robert Rubin i Henry Paulson (Sekretarze Skarbu) byli tego najlepszymi przykładami. Socjologowie mówiliby tutaj o oddziaływaniach środowiskowych i wzajemnych powiązaniach (*social networks*). Regulatorzy rynków finansowych, którzy przymykali oczy na wiele nieprawidłowości, robili to nie dlatego, że nie rozumieli pewnych mechanizmów, lecz raczej z tego powodu, iż rozumieli Wall Street zbyt dobrze. I nawet jeśli głosili skrajnie wolnorynkowe poglądy i nie byli skłonni do ingerencji – byli jednak architektami tego rynku.

A zatem chciwość, ahistorycznie rozumiana, nie na wiele się przydaje, jeżeli szukamy przyczyn kryzysu. Powtórzmy: stale występująca przyczyna nie tłumaczy konkretnego, usytuowanego w czasie skutku. Steve Suranovic twierdzi, że nie warto demonizować chciwości – ja dodałbym, iż nie warto także jej esencjalizować. Ponadto trzeba też odróżniać racjonalność ekonomiczną (kupować tanio – sprzedawać drogo) od zachłanności i myślenia w kategoriach krótkoterminowych – w gruncie rzeczy szkodliwych dla przedsiębiorstwa i jego właścicieli. W przeciwnym razie oznaczałoby to, że sama racjonalność ekonomiczna i wszelka kalkulacja kosztów i korzyści bliska byłaby chciwości, która w ten sposób stawałaby się elementem definiującym sam kapitalizm.

Takie poglądy zdaje się głosić Alasdair MacIntyre, a jego wykład na temat kryzysu finansowego, wygłoszony w Cambridge w 2010 roku, potwierdza to. Chciwi finansjści starają się przerzucić jak najwięcej ryzyka na innych, kryzysy są w związku z tym nieuchronne, podobnie jak pogłębiające się nierówności społeczne. Chciwość staje się ponadto zjawiskiem masowym, bowiem zachęceni do konsumpcji ponad stan ludzie rzeczywiście gotowi są zadłużyć się, aby posiadać coraz więcej dóbr<sup>37</sup>. Swoją książkę

<sup>37</sup> J. Cornwell, *MacIntyre on Money*, „Prospect” 20.10.2010, [www.prospectmagazine.co.uk](http://www.prospectmagazine.co.uk) [dostęp: 1.02.2014]; R.T. Miller, *Waiting for St. Vladimir*, „First Things” 2011, no. 1, [www.firstthings.com](http://www.firstthings.com) [dostęp: 28.02.2014].

*Dziedzictwo cnoty*, podstawowy wykład jego poglądów sprzed ponad trzydziestu lat, filozof kończy porównaniem z upadającym imperium rzymskim, przy czym barbarzyńcy nie czekają u wrót, lecz już władają światem zachodnim, aczkolwiek nie wszyscy zdają sobie z tego sprawę<sup>38</sup>. Nie sposób w tym miejscu polemizować z wizją MacIntyre'a (rzecz wymagałaby osobnego opracowania), lecz warto zauważyć, że pojęcie chciwości jako grzechu, a także pojęcie cnoty służą zakwestionowaniu samych podstaw nowożytnej formy gospodarki: uwiąd cnot oraz dominacja grzechu czyni kapitalizm instytucją z samej swojej natury wadliwą.

Dzisiaj taką schyłkową wizję prezentuje Martin Scorsese w swoim filmie *Wilk z Wall Street*. Widzimy świat pogrążony w grzechu, a nagromadzenie jego przejawów przypomina wręcz biblijne obrazy upadku. Nie pokazuje się tu ludzi, których główni bohaterowie oszukali, nie ma mowy o ofiarach i kosztach społecznych, chociaż dzieło jest artystycznym komentarzem do niedawnego kryzysu w świecie finansów. Zamiast tego film Scorsesego epatuje obrazami orgii i wymyślnych rozrywek odmalowanymi bardzo realistycznie. Gdy wyświetlany był na Wall Street, wzbudzał okrzyki zachwytu i aprobaty<sup>39</sup>. Z drugiej strony, czy można się było spodziewać innych widzów? Także poza Wall Street na przeciętnego widza działają już tylko mocne sceny, obrazy walki i przemocy, a w kwestiach obyczajowych coraz śmielsze ujęcia, na granicy pornografii. Obraz rozpadu pewnego świata ma przerażać, ale i ekscytować. Nie można zapominać o tym, że to nie żądze kapitalistów tworzą dzisiejszy kapitalizm. Raczej żądze mas – aczkolwiek podsycane przez marketing wielkich firm oraz przekaz medialny. Nie chodzi jedynie o żądze pieniądza, ale także o inne grzechy, np. obżarstwo. Czy nadmierna konsumpcja hamburgerów napędzana jest nieposkromioną żądzą, czy też wspomniany grzech jest konsekwencją młodzieżowej kultury szybkich dań?

Kultura współczesna „zapomniała”, czym jest grzech, a jednocześnie oferuje jego wizerunki w mediach. Sceny moralnego upadku przyciągają widzów. Od 2007 roku rekordy oglądalności bije wyświetlany w Stanach Zjednoczonych dokumentalny serial telewizji CNBC *American Greed* poświęcony największym oszustwom, nie tylko gospodarczym. Książki napisane przez skruszonych grzeszników sprzedają się w dużych nakładach (Geraint Anderson, Greg Smith czy w końcu sam Jordan Belfort, ów „wilk z WS”).

---

<sup>38</sup> A. MacIntyre, *After Virtue. A Study in Moral Theory*, Duckworth, London 1981, s. 245. Wydanie polskie: A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, przeł. A. Chmielewski, PWN, Warszawa 1996.

<sup>39</sup> R. Syme, *The Great Fratsby*, „The New Yorker” 28.12.2013, [www.newyorker.com](http://www.newyorker.com) [dostęp: 1.04.2014].

Pojęcie „chciwości” ma oczywiście piętnować, trudno jednak powiedzieć, czy obrazy zła skutecznie odstraszą i wychowują. W średniowieczu pojęcie grzechu miało dyscyplinować, socjalizować pożądanie. Dzisiejsza socjalizacja wspiera raczej uwalnianie osobowości, dążenie do autentyczności i intensyfikację doznań. Dwanaście lat temu Brian McNair pisał o demokratyzacji pożądania, mając na myśli łatwy dostęp do pornografii, aluzje do niej zawarte w reklamie, a także związane z seksualnością przemiany obyczajowe i ich wizerunki medialne<sup>40</sup>. Dzisiaj powiemy już więcej: demokratyzacja pożądania dotyczyć może wszelkich żądy i jak „prawdziwa” demokracja – opiera się na mediach.

Być może społeczeństwo konsumpcyjne nie zasługuje na przypisywanie jego członkom chciwości, bowiem pożądanie pewnego nadmiaru nie jest aberracją, lecz obowiązującym trendem. Nie chodzi przy tym o posiadanie dużej ilości ubrań, lecz o noszenie ubrań modnych. Kupuje się zatem nie tyle rzeczy, ile doznania, wartości symboliczne; Swatch nie ma mierzyć czasu, lecz coś wyrażać. Paradoksalnie, nie dominuje „mieć”, lecz „być”, bowiem marki współtworzą tożsamość swoich wyznawców. Trudno też byłoby twierdzić, że masowa konsumpcja opiera się na masowej chciwości – cóż bowiem za znaczenie miałyby „chciwość” w tym zestawieniu? Kupujący nie odbierają nikomu środków do życia. Przeciwnie, bez ich konsumpcji stanęłaby gospodarka.

Paradoksalnie zatem, dzisiaj pojęcie chciwości, wyjęte z pierwotnego religijnego kontekstu, nie piętnuje, lecz fascynuje, jest modnym tematem. Demokratyzacja pożądania zakłada apel do indywidualnych pragnień, pobudzanie ich i podtrzymywanie, co jest istotnym elementem kultury popularnej. Oczywiście, zawsze pojęcie to może być użyte w dawnym znaczeniu, gdy chce się wyrazić sprzeciw lub oburzenie. Nie pomaga jednak w zrozumieniu współczesnych zjawisk, szczególnie gospodarczych.

Parafrazując słowa znanej piosenki, można by powiedzieć, że „chciwość tak pięknie tłumaczy...”. Być może pięknie – lecz nieprecyzyjnie.

## BIBLIOGRAFIA

- Argandoña A., *Three Ethical Dimensions of the Financial Crisis*, Working paper WP-944, IESE Business School, University of Navarra, Pamplona 2012, January.  
Asnyk A., *Poezje*, t. 1, Nasza Księgarnia, Warszawa 1938.

<sup>40</sup> B. McNair, *Seks, demokratyzacja pożądania i media, czyli kultura obnażania*, przeł. E. Klekot, MUZA SA, Warszawa 2004, s. 30.

- Barker C., *Studia kulturowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- Collins English Dictionary, Harper Collins Publisher, Glasgow 1991.
- Cornwell J., *MacIntyre on Money*, „Prospect” 20.10.2010, [www.prospectmagazine.co.uk](http://www.prospectmagazine.co.uk) [dostęp: 1.02.2014].
- Donaldson T., *Three Ethical Roots of the Economic Crisis*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 106, no. 1.
- Fligstein N., *The Architecture of Markets. An Economic Sociology of the Twenty-first-century Capitalist Societies*, Princeton University Press, Princeton 1996.
- Fligstein N., Goldstein A., *The Anatomy of the Mortgage Securitization Crisis*, [w:] *Markets on Trial*, eds M. Lounsbury, P.M. Hirsch, Emerald, Bingley 2010.
- Greene B., *Million Idea. Use Greed for Good*, „Chicago Tribune” 15.12.1986, <http://articles.chicagotribune.com> [dostęp: 15.05.2014].
- Hansen L.L., Movahedi S., *Wall Street Scandals. The Myth of Individual Greed*, „Sociological Forum” 2010, vol. 25, no. 2, June.
- Iwaskiewicz J., *Nowa mitologia*, Czytelnik, Warszawa 1947.
- Kaniewska A., *Antropolog na Wall Street*, wywiad z Karen Ho, Instytut Obywatelski, [www.instytutobywatelski.pl](http://www.instytutobywatelski.pl) [dostęp: 12.12.2013].
- Kolakowski M., *Jon Corzine*, <http://financecareers.about.com> [dostęp: 1.03.2014].
- Lam J., *Wybór pism*, t. 1, *Głowy do pszołoty*, Redakcja Gazety Polskiej, Warszawa 1899.
- Lowenstein R., *The End of Wall Street*, Penguin Press, New York 2010.
- MacIntyre A., *After Virtue. A Study in Moral Theory*, Duckworth, London 1981, s. 245.  
Wydanie polskie: A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, przeł. A. Chmielewski, PWN, Warszawa 1996.
- Mahoney J., *Chrześcijaństwo a etyka przedsiębiorczości*, [w:] *Etyka w biznesie*, red. P.M. Minus, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- McLean B., Elkind P., *The Smartest Guys in the Room. The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, Portfolio, London 2003.
- McNair B., *Seks, demokratyzacja pożądanja i media, czyli kultura obnażania*, przeł. E. Klekot, MUZA SA, Warszawa 2004.
- Miller R.T., *Morals in a Market Bubble*, „University of Dayton Law Review” 2009, vol. 35, no. 1, Fall (portal Social Science Research Network), <http://ssrn.com> [dostęp: 12.04.2014].
- Miller R.T., *Waiting for St. Vladimir*, „First Things” 2011, no. 1, [www.firstthings.com](http://www.firstthings.com) [dostęp: 28.02.2014].
- Newhauser R., *The Early History of Greed. The Sin of Avarice in Early Medieval Thought and Literature*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- Newhauser R., *The Seven Deadly Sins as Cultural Constructions in the Middle Ages*, [www.trinity.edu/rnewhaus/outline.html](http://www.trinity.edu/rnewhaus/outline.html) [dostęp: 1.03.2014].
- O’Neil T., *Christian Scholar: Financial Crisis Caused by ‘Cronyism’ More Than Greed*, „The Christian Post” 18.08.2013, [www.christianpost.com](http://www.christianpost.com) [dostęp: 12.03.2014].
- Robertson A.F., *Greed. Gut Feelings, Growth, and History*, Polity Press, Cambridge 2001.
- Salsman R.M., *The Financial Crisis Was a Failure of Government, Not Free Market*, „Forbes” 19.09.2013, [www.forbes.com](http://www.forbes.com) [dostęp: 25.04.2014].
- Sen A., *Czy pojęcie etyki biznesu ma sens ekonomiczny?*, [w:] *Etyka w biznesie*, red. P.M. Minus, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Słownik języka polskiego*, t. 1, red. W. Doroszewski, Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1958.

- 
- Smith A., *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, [w:] *Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith*, eds R.H. Campbell, A.S. Skinner, Liberty Press, Indianapolis 1981.
- Smith G., *Why I Am Leaving Goldman Sachs*, „The New York Times” 14.03.2012, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com) [dostęp: 14.12.2013].
- Suranovic S., *Greed, Capitalism and the Financial Crisis*, Working paper IIEP-WP-2010-22, Institute for the International Economic Policy, The George Washington University, Washington 2010, [www.gwu.edu/~iiep](http://www.gwu.edu/~iiep) [dostęp: 22.11.2013].
- Syme R., *The Great Fratsby*, „The New Yorker” 28.12.2013, [www.newyorker.com](http://www.newyorker.com) [dostęp: 1.04.2014].
- Tickle P., *Greed. The Seven Deadly Sins*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- Wight J.B., *Adam Smith and Greed*, „Journal of Private Enterprise” 2005, vol. XIX, Fall.
- Willett B., *Financial Crisis Blaming the Culture of Greed?*, „The Market Oracle” 7.04.2009, <http://www.marketoracle.co.uk> [dostęp: 1.01.2014].
- House of cards*, scen. i prod. J. Jacoby, CNBC, Inc. 2009 (film dokumentalny emitowany przez CNBC Europe oraz dostępny w Internecie).
- Wall Street*, reż. O. Stone, scen. S. Weiser, O. Stone, Twentieth Century Fox, 1987.



CEZARY KOŚCIELNIAK

## KULTUROWA ROLA UNIWERSYTETU W KONTEKŚCIE KRYZYSU PAŃSTWA DOBROBYTU<sup>1</sup>

ABSTRACT. Kościelniak Cezary, *Kulturowa rola uniwersytetu w kontekście kryzysu państwa dobrobytu* [Universities in the cultural conditions of the crisis of the welfare state] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 187-211, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

The paper analyses how the changes of the welfare state meets the transformation of the higher education policy in the cultural perspective. Culture plays an important role in building the concept and practice of the Western welfare state institution, also the knowledge institutions. The idea of the contemporary university is suitable to the welfare expectations. On the one hand, the universities are expected to provide mass education and minimize the differences between social strata's. On the other, after 50 years of the welfare regime in Western Europe, the state of the art universities and departments did not expand their accessibility to the students from lower social classes. What is more, in some cases, the access to is more difficult than before. The next part of the paper includes analyses of the Polish exception of the welfare state, based on the concept of the “post-grange culture” and its application to the higher education policy.

Cezary Kościelniak, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Kulturoznawstwa, Zakład Etyki Gospodarczej, ul. Szamarzewskiego 89a, 60-568 Poznań, Poland.

### WSTĘP

Długofalowy kryzys państwa dobrobytu stał się uznanym powszechnie faktem, co pociąga za sobą problem, czy jego instytucje, uprawnienia i wydatki będą mogły być nadal finansowane. Polityka społeczna, edukacyjna oraz rozwojowa opłacana przez państwo musi się zmierzyć z coraz trudniejszym zabezpieczeniem środków przeznaczonych na ten cel. Powstaje pytanie, czy państwa dobrobytu stać na utrzymanie bezpłatnej dostępności do

---

<sup>1</sup> Artykuł napisany przy wsparciu Narodowego Centrum Nauki, projekt nr 1455/B/H03/2011/40: „Innowacyjne instytucje wiedzy: *Uniwersytet przedsiębiorczy* w kontekście rozwoju regionalnego i wzrostu dobrobytu”.



instytucji wiedzy, w tym uniwersytetów. Czy polityka cięć spowoduje reformułowanie kształcenia uniwersyteckiego w kierunku kształcenia i badań zorientowanych na praktyczne aplikacje? Zagadnienia te mają kontekst ekonomiczny, społeczny, polityczny, ale także kulturowy. Dostęp do praktycznie bezpłatnej edukacji staje się w państwie dobrobytu *uprawnieniem obywatelskim*, które jest postrzegane jako postęp społeczny. Niniejszy artykuł koncentruje się na kulturowych aspektach transformacji polityki szkolnictwa wyższego w kontekście państwa dobrobytu. Przyjęta perspektywa kulturoznawcza zakłada normatywno-gospodarczą analizę transformacji instytucji, w tym przypadku instytucji uniwersytetu. Autora interesuje wpływ kryzysu państwa dobrobytu na zmianę kulturowych funkcji instytucji wiedzy, a także na tworzenie się ich nowych publicznych ról.

Tekst rozpocznie naszkicowanie koncepcji ukazujących role uniwersytetu w państwie dobrobytu. Podobnie jak inne instytucje *welfare state*, także uczelnie znajdują się w kryzysie i okresie przemian<sup>2</sup>. Nie jest to jednak kryzys wyłącznie finansowy, ale głębszy, kulturowy, ujawniający nowe pytania: o sens instytucji uniwersytetu, o to, na ile utrzymanie funkcji uczelni w świecie dobrobytu jest jeszcze możliwe przy stałym finansowaniu (o co coraz trudniej), ale także społecznie uznane oraz pożądane. Prezentacja państwa dobrobytu w kontekście roli uczelni zostanie uzupełniona uwagami o bezradności instytucji państwa w zaspokojeniu kulturowych aspiracji związanych z uniwersytetem.

W dalszej części artykułu naszkicowany zostanie nowy trend dotyczący modelu uczelni w państwie dobrobytu, wskazujący przejście od roli niezależnego „producenta wiedzy” do roli instytucji zaangażowanej w różne formy partycypacji w dostępie do wiedzy. Zmiana ta wiąże się z rosnącym uznaniem **państwa partycypacyjnego**, w którym dotychczasowe instytucje stają się komunikacyjnie otwarte, a ich działanie przechodzi z poziomu kontrolującego na poziom partycypacyjny, co zmienia ich optykę. Ma to zwią-

---

<sup>2</sup> W tekście nie zostaje podjęte zagadnienie rozumienia *welfare state*. W języku polskim funkcjonują różne określenia: *państwo opiekuńcze*, *państwo dobrobytu*, *państwo liberalno-socjalistyczne*. Samo rozumienie pojęcia nie jest jednoznaczne. Badacze wiążą te przemiany z aspektami ekonomicznymi i kulturowymi. Zob. I. Gough, G. Therborn, *The Global Future of Welfare States*, [w:] *Oxford Handbook of Welfare State*, eds F.G. Castles et al., Oxford University Press, Oxford 2010. Koncepcja podlegała ewolucji, por. K. Galbraith, *Ekonomia a cele społeczne*, przeł. W. Osiatyński, PWN, Warszawa 1979, czy J. Habermas, *Kryzys państwa dobrobytu i wyczerpanie się energii utopijnych*, przeł. P. Sztompka, „Colloquia Communia” 1986, nr 27. Najczęściej przyjmuje się jednak definicję państwa dobrobytu za Gøstą Esping-Andersenem. Por. G. Esping-Andersen, *Trzy światy kapitalistycznego państwa dobrobytu*, przeł. K. Frieske, Difin, Warszawa 2010.

zek z nowym podziałem odpowiedzialności publicznych, gdzie obywatele domagają się większego zakresu wpływu na instytucje. Partycypacja jest tu nową formułą misji i działania uniwersytetu w państwie dobrobytu.

W ostatnim fragmencie opracowania podjęta zostanie analiza przeszkód realizacji tego zadania w kontekście polskim. Wychodząc od modelu folwarczno-konserwatywnej specyfiki polskiej kultury gospodarczej, przedstawimy kilka uwag dotyczących głównych przeszkód w rozwoju uczelni, w odniesieniu do obserwacji *modus operandi* polskiego uniwersytetu<sup>3</sup>.

## 1. KULTUROZNAWSTWO GOSPODARCZE I BADANIA NAD INSTYTUCJAMI WIEDZY

Jedną z perspektyw badawczych dla ustalenia ról uniwersytetu w państwie dobrobytu może stanowić refleksja kulturowa. Badania nad kulturą gospodarczą pokazują, że ma ona znaczenie w kształtowaniu społeczeństwa dobrobytu oraz społeczeństwa obywatelskiego. Nie ma jednego dominującego nurtu w badaniach nad wpływem kultury na praktykę ekonomiczną i instytucjonalną, zaś jej rola zostaje podkreślona w badaniach nad wpływem kultury na rozwój państw oraz przedsiębiorczości<sup>4</sup>. Kwestia ta występuje również w analizach i badaniach nad państwem dobrobytu i jego powiązań na przykład ze współczesną technologią czy raportach agencji międzynarodowych (OECD, ale także Banku Światowego)<sup>5</sup>. Znaczenie kultury jest podkreślane w koncepcjach przemian współczesnego społeczeństwa dobrobytu. Kultura gospodarcza staje się elementem niezbędnym w rozumieniu czynników tła rozwoju społeczeństw, instytucji oraz wartości, określa bowiem kulturowo-instytucjonalne uwarunkowania procesów gospodarczych. Rolą kultury jest *współregulacja zachowań gospodarczych i insty-*

<sup>3</sup> Zob. J. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.

<sup>4</sup> Analizy dotyczące kulturowego tła przemian gospodarczych występują w różnych paradygmatach analiz ekonomicznych, filozoficzno-politycznych czy kulturowych. Por. D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, przeł. S. Amsterdamski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998; S. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, przeł. H. Jankowska, Muza, Warszawa 2000; A. Szirmai, *The Dynamics of Socio-Economics Developments*, Cambridge University Press, Cambridge 2006; A. Sen, *Wolność jako rozwój*, przeł. J. Łoziński, Zys i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1998; G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, Profile Books, London 2003; A. Dylus, *Globalizacja. Refleksje etyczne*, Ossolineum, Wrocław 2005; P. Berger, *Revolucja kapitalistyczna*, przeł. Z. Simbierowicz, Oficyna Naukowa, Warszawa 1995.

<sup>5</sup> Por. *Oxford Handbook...*; M. Castells, P. Himanen, *Spoleczeństwo informacyjne i państwo dobrobytu*, przeł. M. Penkala, Wydawnictwo „Krytyki Politycznej”, Warszawa 2009.

*tuczonalnych*, co zostało zauważone w analizach różnych odmian państwa dobrobytu, np. w fińskim społeczeństwie informacyjnym czy w koncepcjach powiązanych ze zrównoważonym rozwojem i otoczeniem społecznym<sup>6</sup>. Peter Berger podaje, że „denotacją [kultury gospodarczej – dop. C.K.] jest społeczno-kulturowy kontekst aktywności gospodarczej i funkcjonowanie instytucji gospodarczych”<sup>7</sup>. Kultura gospodarcza określa zatem nie tylko instytucje ekonomiczne, ale również instytucje w szerszym znaczeniu, kształtowane przez kontekst gospodarczy. Perspektywa kulturoznawcza oznacza skupienie się na kwestiach normatywnych<sup>8</sup>. Przedmiotem niniejszego artykułu będzie ukazanie miejsca uniwersytetów na tle kulturowych problemów związanych z realizacją ich roli w państwie dobrobytu, a więc w tym sensie jego treść będzie tyczyła się właśnie kultury gospodarczej. Przyjęte w tekście założenie wyjściowe mówi, że uczelnie są instytucjami działającymi w określonej kulturze gospodarczej, a w państwie dobrobytu odgrywają szczególną rolę kulturowo-gospodarczą, w kontekście systemów beneficjów społecznych. Jakie jest miejsce uczelni w społeczeństwie dobrobytu? Jaki wpływ mają na nie kultury gospodarcze? Niniejsze opracowanie stanowi próbę odpowiedzi na te pytania. Jednocześnie ukaże relacje pomiędzy zagadnieniem kultury gospodarczej a sferą polityki szkolnictwa wyższego. Innymi słowy, rozważania z zakresu „kulturoznawstwa gospodarczego” zostaną zaaplikowane do zagadnień z zakresu instytucji wiedzy oraz polityki szkolnictwa wyższego.

Badania nad kulturą w naukach społecznych pozwalają „pomóc nam w ulokowaniu jednostek w społecznym kontekście ich wartości, aspiracji i związków”<sup>9</sup>. W tym przypadku społeczny kontekst wartości zostanie odniesiony do instytucji wiedzy – uniwersytetów – i ich kulturowych uwarunkowań. Zastosowanie metod kulturowych ma jeszcze jeden aspekt. Sama analiza ekonomiczna nie jest wystarczającą eksplanacją organizacji instytucji, w których sfera wartości, aspiracji czy idei odgrywa tak istotną rolę. Wyjaśnienie kulturowe pomoże ukazać kontekst różnych powiązań uczelni ze światem gospodarki, polityki i oczekiwaniami społecznymi od strony normatywnej.

<sup>6</sup> Zob. P. Pavel, *Breakthrough Communities*, MIT Press, Cambridge, MA 2009.

<sup>7</sup> P. Berger, op. cit., s. 20, przyp. 2.

<sup>8</sup> Zob. *Culture and Welfare State*, eds W. Oorschot, M. Opielka, B. Pfau-Effinger, Edward Elgar Publishing, Northampton 2008.

<sup>9</sup> Por. M. Keating, *Culture in Social Science*, [w:] *Approaches and Methodologies in Social Science*, eds D. della Porta, M. Keating, Cambridge University Press, Cambridge 2003, s. 103.

## 2. MIEJSCE UNIWERSYTETÓW W POLITYCE PAŃSTWA OPIEKUŃCZEGO

Mariusz Busemeyer i Rita Nikolai wskazują, że edukacja stanowi trwałą element polityki państwa dobrobytu: „inwestycje w edukację również kreują dobra publiczne: wyższy poziom ogólnej edukacji poszerza dobrobyt społeczeństw, a także może być istotnym instrumentem społecznym dla promocji równości szans oraz redukcji nierówności”<sup>10</sup>. Uniwersytet w społeczeństwie dobrobytu pełni jedną z zasadniczych ról w wymienionych zadaniach społecznych: promocji równości, szans, ale także – dodajmy – dostępu do awansu gospodarczego i społecznego. Rola ta została określona przede wszystkim przez czynniki ekonomiczne – głównie produktywność samych instytucji wiedzy. Marek Kwiek ukazuje ekonomiczno-instytucjonalną stronę transformacji uczelni<sup>11</sup>. Stawia tezę, że szkolnictwo wyższe nie podlega takiej presji zmian jak inne części systemu, głównie system emerytalny oraz opieki zdrowotnej<sup>12</sup>. Pomimo że polityka edukacyjna spadła z listy priorytetów państwa opiekuńczego, to jednak ciągle pozostaje narzędziem wpływu: według Busemeyera i Nikolai pozwala ona wpłynąć na „pierwotną dystrybucję wpływów” w przeciwieństwie do innych narzędzi „kompensujących nierówności *ex post*”<sup>13</sup>. Innymi słowy, **edukacja miałaby przeciwdziałać przyszlým nierównościom**. Inną bardzo istotną stroną jest aspekt polityczny instytucji wiedzy w społeczeństwie dobrobytu. Polityczność polegałaby na zagwarantowaniu środków oraz politycznego statusu uniwersytetów, jako instytucji uznanych za stałą składową politycznego krajobrazu, a co za tym idzie, mających zagwarantowane rządowe finansowanie.

Oprócz czynników ekonomicznych usankcjonowanie wpływu instytucji wiedzy miało miejsce przede wszystkim w wymiarze kulturowym<sup>14</sup>. Busemeyer i Nikolai przywołują poglądy Marshalla, zgodnie z którymi „fakt realizacji obywatelskich praw społecznych koniecznie zawiera wsparcie dla

<sup>10</sup> M. Busemeyer, R. Nikolai, „Education”, [w:] *Oxford Handbook...*, s. 495.

<sup>11</sup> Zob. M. Kwiek, *The University and the Welfare State in Transition. Changing Public Services in Wider Context*, [w:] *World Yearbook of Education 2008. Geographies of Knowledge, Geometries of Power: Framing the Future of Higher Education*, eds D. Epstein et al., Routledge, New York 2007, s. 32-50, oraz M. Kwiek, *Transformacje uniwersytetu*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010.

<sup>12</sup> M. Kwiek, *The University...*, s. 44, przyp. 11.

<sup>13</sup> M. Busemeyer, R. Nikolai, op. cit., s. 495, przyp. 10.

<sup>14</sup> Wątek wymiaru kulturowego pociąga pytanie o kulturową misję uniwersytetu w globalnym świecie, zob. M. Nussbaum, *Cultivating Humanity*, Harvard University Press, Cambridge, MA 2007, czy też eadem, *Not for Profit. Why Democracy Needs The Humanities*, Princeton University Press, Princeton 2012, gdzie wskazuje się m.in. na nowe role humanistyki w świecie globalnej gospodarki i problem odpowiedzi uniwersytetu na zmiany kulturowe.

prawa do edukacji (np. prawo do bycia wykształconym) dodanego do innych społecznych praw<sup>15</sup>. Wynika z tego, że edukacja zostaje usankcjonowana normatywnie: prawo do edukacji, czy też patrząc od strony obywatela, „prawo do bycia wyedukowanym”, jest nieodłącznym składnikiem państwa dobrobytu. Wytwarza to normatywny postulat kierowany do instytucji państwa, zachęcający do przejścia obowiązków tworzenia instytucji edukacyjnych, jako realizację tychże praw. W państwie opiekuńczym bardzo istotna pozostaje kulturowa forma statusu uniwersytetu, jako instytucji fundującej podstawowe wymiary filozofii publicznej. Rola kulturowa uczelni ujawniła się w 2010 oraz 2011 roku poprzez masowe protesty studenckie przeciwko polityce cięć w sferze szkolnictwa wyższego<sup>16</sup>. Warto zauważyć, że protesty te łączyła ogólnoeuropejska „solidarność niezgody” na zredukowanie roli państwa w finansowaniu uniwersytetu oraz na traktowanie tego ostatniego wedle reguł czysto rynkowych. Protesty zaznaczyły zakorzenienie się szczególnego statusu uniwersytetu, którego ewentualne wyzbycie było tak samo nieakceptowalne jak kwestia poważnych cięć jego finansowania. Poniżej zostaną scharakteryzowane aspekty państwa dobrobytu oraz ról, jakie miałyby odgrywać w nim uniwersytet.

Pierwszym aspektem staje się awans społeczny gwarantowany przez dostęp do wyższego wykształcenia. W systemie gospodarczym dostęp do wiedzy oznacza dostęp do dobrobytu i zwiększa udział jednostek w dobrach publicznych. Społeczne ugruntowanie tej zmiany doprowadziło do przejścia z kształcenia elitarnego do kształcenia masowego. Staje się to przedmiotem długotrwałej i długofalowej zmiany, przede wszystkim *zwrotem przedsiębiorczym* w szkolnictwie wyższym rozpoczętym w Stanach Zjednoczonych, ale bardzo szybko zaadaptowanym w Europie. Zmianę tę symbolizuje książka Clarka Kerra *The Uses of the University*<sup>17</sup>. Jej elementem w Stanach Zjednoczonych było powstanie nowych narzędzi pomocowych, takich jak pożyczki studenckie czy system stypendiów federalnych dynamizujących masowe kształcenie. Umasowienie kształcenia występuje jednak równocześnie ze „zwrotem przedsiębiorczym”, oznaczającym nie tylko

<sup>15</sup> M. Busemeyer, R. Nikolai, op. cit., s. 496.

<sup>16</sup> Kwestie protestów studenckich omówiono w tekstach A. Abbas, C. Kościelniaka i A. Magnier, [w:] *Wolność, równość, uniwersytet*, red. C. Kościelniak, J. Makowski, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011. Warto zauważyć, że środowisko akademickie stało się zinstytucjonalizowaną grupą nacisku politycznego, co w sytuacjach napięć wyraża się w buncie, szczególnie w krajach transformacji, np. w Pekinie w 1989 czy w Egipcie w 2012 roku. W świecie zachodnim protesty wiązały się jednak ze zmianami w polityce szkolnictwa wyższego, zob. M. Mariel, A. Lemonik, *Student Activism and Curricular Change in Higher Education*, Ashgate Publishing, Farnham 2011.

<sup>17</sup> C. Kerr, *The Uses of the University*, Harvard University Press, Cambridge, MA 2001.

komercjalizację badań i płynących z tego globalnych konsekwencji dla przemysłu, ale także zmianę w polityce edukacyjnej: zostaje ona przyporządkowana szybkiemu wejściu absolwentów na rynek, dodajmy, absolwentów zawodowo przygotowanych. Parametrem określającym *dostępność* jest m.in. stopień scholaryzacji, który w krajach zachodnich w ostatnich czterdziestu latach wzrósł o kilkaset procent, a obecnie w krajach OECD wynosi ponad 35% (w grupie wiekowej 24-35 lat)<sup>18</sup>. Rewolucja dostępności do uczelni na Zachodzie miała swoje konsekwencje instytucjonalne: w ciągu kilkudziesięciu lat powstało wiele nowych uczelni ukierunkowanych na kształcenie masowe i mających na celu zrównoważenie szans. Wiedza stała się czynnikiem zmiany kulturowej: dostęp nie tyle do wiedzy, co do instytucji wiedzy staje się *przywilejem*, momentem zmiany kulturowej rozpoczynającej się w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku. Ponownie, protesty w 2010 roku odwołują się do zmniejszenia dostępności i są reakcją na odbieranie społecznie zagwarantowanych praw. Dostępność w tym modelu staje się *conditio sine qua non* awansu społecznego, wejścia na rynek lepiej opłacanej, zamożnej klasy średniej oraz korzystania z kapitału społecznego przynależnego tej klasie. Społeczeństwa przyswoiły wiedzę, że zarobki osób z wyższym wykształceniem przewyższają zarobki pracowników z niższym, a wykształcenie staje się drogą do awansu społecznego. Świadomość tego faktu w latach dziewięćdziesiątych ujawniła się w krajach postkomunistycznych, gdzie nastąpił boom edukacyjny.

Kolejnym powiązaniem uniwersytetu z państwem dobrobytu są wydatki na szkolnictwo wyższe. Państwo opiekuńcze przyjmuje na siebie odpowiedzialność za finansowanie edukacji, przynajmniej jego większej części. W krajach Unii Europejskiej standardem staje się poziom wydatków na tę sferę zbliżony do 1,5% PKB. W państwie opiekuńczym sfera wydatków na edukację powiązana jest z jej kontrolą przez państwo, a co za tym idzie, z publicznym uzgodnieniem agendy nauczania. Warto jednak zauważyć, że nawet w krajach skandynawskich – gdzie uczelnie mogą cieszyć się znaczną i nienaruszalną pozycją w strukturach finansowania publicznego – stosuje się mechanizmy wolnorynkowe. Przykładem jest Finlandia. Otrzymanie grantu z publicznych środków wymaga uzyskania wsparcia z pieniędzy przedsiębiorstw, co z góry kreuje komercyjny charakter wiedzy<sup>19</sup>. Jednakże gros wydatków pochodzi z budżetu państwa.

<sup>18</sup> Zob. *Education at Glance*, OECD, Paris 2011. Wzrost dostępności do edukacji staje się jednym z najważniejszych celów rozwojowych państw.

<sup>19</sup> Działanie systemu finansowania fińskich instytucji wiedzy, zob. O. Toivanen, *Innovation Policy, Entrepreneurship and Development: A Finnish View*, [w:] *Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development*, eds A. Szirmai et al., Oxford University Press, Oxford 2011.

Istotną rolę uczelni w *welfare state* jest zbliżenie studiów i ich efektów do rynków pracy zarówno poprzez sterowanie rządowymi i ponadnarodowymi funduszami, jak i zmianę w samych uczelniach w postaci przeformułowania programów studiów oraz programów badawczych w kierunku potrzeb gospodarczych i aplikacji. Taka zmiana jest priorytetem Komisji Europejskiej w obecnym okresie finansowym<sup>20</sup>. Ponadnarodowa agenda w tym zakresie została wzmocniona przez politykę Unii Europejskiej (głównie Strategię lizbońską). W perspektywie finansowej Unii Europejskiej na lata 2004-2013 taka optyka stała się dominująca. Warto zauważyć, że ta perspektywa została zaakceptowana przez większość państw UE, a także państw stowarzyszonych ze Wspólnotą. Postuluje się, aby uniwersytety były bliżej rynków pracy poprzez kompetencje i umiejętności społeczne. Taki był wydzźwięk wprowadzania Krajowych Ram Kwalifikacji oraz projektów wspierania mobilności (głównie ERASMUS oraz jego edycja od roku 2014 ERASMUS+)<sup>21</sup>.

Uniwersytet w państwie dobrobytu jest powiązany z funkcją partycypacyjną. Do opisu tej kategorii Roland Scholz używa terminu *transdyscyplinarności*<sup>22</sup>. Rozumie pod nim działania mające na celu organizację procesów społecznych, w których aktorami zmiany są podejmujący decyzje publiczne, wspólnota badaczy oraz wspólnota lokalna. Tym samym działalność naukowa zostaje ukierunkowana na zaangażowanie w partycypację. Z jednej strony polega to na tworzeniu nowych ról w kontekstach społecznych, z drugiej – jest to efekt urzeczywistnienia nowych funkcji instytucji wiedzy związanych z państwem dobrobytu. Scholz łączy funkcję partycypacyjną z funkcją społeczno-środowiskową<sup>23</sup>. Według niego uczelnie zaangażowane są w dwa typy partycypacji: pierwsza wiąże się z funkcją konsultacyjną i zostaje zaangażowana na poziomie decyzji politycznych. Drugi typ ma charakter wspólnototwórczy i polega na włączaniu lokalnych interesariuszy w agendę badawczą uniwersytetów. W tym momencie pojawia się również nowy ośrodek wartości dla uczelni: zaangażowanie w lokalne środowisko. W dwóch

<sup>20</sup> C. Kościelniak, *Polityka szkolnictwa wyższego w Unii Europejskiej*, [w:] *Polityka Unii Europejskiej*, red. E. Małuszyńska (w druku).

<sup>21</sup> Zob. C. Kościelniak, *Unijne wyzwania polskiego szkolnictwa wyższego*, [w:] *Polska w Unii Europejskiej. Bilans dekady*, red. F. Tereszkiewicz, Kancelaria Prezydenta, Warszawa 2013. Komisja Europejska traktuje program ERASMUS jako narzędzie pomocne w nabywaniu nowych kompetencji przez studentów. W taki sposób program ten odbierają także środowiska pracodawców, zob. *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badania absolwentów*, raport firmy Deloitte, Warszawa 2013.

<sup>22</sup> R. Scholz, *Environmental Literacy in Science and Society*, Cambridge University Press, Cambridge 2012, s. 373-379.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 378.

przypadkach można mówić o środowiskowej funkcji uniwersytetu. Zaangażowanie może wyrażać się między innymi implementacją zasad zrównoważonego rozwoju w edukację i infrastrukturę uczelni<sup>24</sup>. Zrównoważony rozwój wpisuje się w politykę państwa dobrobytu, jego celem jest podnoszenie jakości życia oraz ochrony środowiska naturalnego i społecznego. Partycypacyjna funkcja uniwersytetu wpisuje się w politykę państwa dobrobytu: wynika ona z odpowiedzialności za wspólnoty oraz potencjalnych *użytkowników wiedzy*.

### 3. ROLE UNIWERSYTETU W PAŃSTWIE OPIEKUŃCZYM

Prawo do powszechnej i bezpłatnej edukacji jako jedno z założeń państwa dobrobytu głęboko wpłynęło na politykę szkolnictwa wyższego, przede wszystkim w krajach Europy Zachodniej. W idealnym założeniu dobrobyt staje się synonimem pewności dostępu: już nie *otwiera*, ale *zapewnia* dostęp do instytucji wiedzy, a przez to *gwarantuje* awans ekonomiczny i społeczny. Oczywiście, taka sytuacja ma miejsce również w państwach o neoliberalnym reżimie gospodarczym, różnica polega zaś na tym, że w państwie opiekuńczym źródłem dobrobytu jest *redystrybucja dóbr publicznych*, a nie kapitał poszczególnych jednostek. Podejście to przynosi poważne konsekwencje zarówno *poznawcze*, jak i *etyczne*. Poznawcze oznaczają przeobrażenie wiedzy w nową formułę, przeobrażenie jej w aplikacje o charakterze zawodowym. Konsekwencje etyczne są natomiast takie: autotelicznie pojmowana „prawda” jako kontemplacyjny cel poznawczy zostaje zastąpiona *funkcją użyteczną* – poznanie zostaje ukierunkowane na postęp cywilizacyjny: ekonomiczny oraz technologiczny. Źródłem tej presji staje się rynek, który monopolizuje poszczególne obszary życia, w tym także edukacji. Zmiana ta silnie wpłynęła na instytucje szkolnictwa wyższego, które zaimplementowały zmianę swego modelu, nazwaną przez Clarka Kerra „multi-universytetem”, a w późniejszym okresie przez Burtona Clarka „uniwersytetem przedsiębiorczym”<sup>25</sup>. Konsekwencją tej zmiany jest marginalizacja badań i wydziałów niewpisujących się w użyteczny model produkcji wiedzy, nienastawionych na aplikacje, nieoferujących powiązań z rynkiem oraz nieproponujących kształcenia do prominentnych zawodów. Kolejną konse-

<sup>24</sup> Zob. *World in Transition: Sustainability Perspectives for Higher Education*, eds M. Adomssent, A. Beringer, M. Barth, VAS Verlag, Frankfurt 2013; C. Kościelniak, R. Roemer, *Sustainable Development as a Part of the „Third Mission” of the Universities*, „Safety of Technogenic Environment” 2013, no. 4, Riga.

<sup>25</sup> Zob. B. Clark, *Creating Entrepreneurial University*, Pergamon, Oxford 1998.



kwencją jest biurokratyzacja uniwersytetu oraz przekształcenie go w instytucję działającą na wzór przedsiębiorstwa. „Zwrot przedsiębiorczy” uniwersytetu wywołuje głosy krytyki. Tadeusz Sławek powiada o „moralnym dryfie” instytucji, „władzy biurokracji” oraz dezintegracji instytucji uniwersytetu i jego tradycyjnej misji<sup>26</sup>.

Bardzo istotna zmiana ma miejsce w misji, jaką jest kształcenie. W klasycznym wydaniu ideałem wiedzy jest intelektualne wyposażenie absolwenta w wiedzę, ale także w etos, odpowiedzialność za jej użycie. W tym sensie wiedza oznaczała nierozzerwalne współdziałanie teorii z praktyką<sup>27</sup>. Model ten można odnaleźć w literaturze określającej rolę uniwersytetu, m.in. w książkach *Idea uniwersytetu* Newmana, *Mission of the University* Gasset czy polskim traktacie Kazimierza Twardowskiego *O dostojęństwie uniwersytetu*<sup>28</sup>. Sytuacja kulturowa uniwersytetu zmienia się fundamentalnie po zwrocie w polityce publicznej w kierunku *welfare state*, kiedy to usankcjonowano zupełnie nowy model użycia wiedzy, a przez to siłą rzeczy zepchnięto dyskurs „mądrościowy” na margines, uznając go za bezproduktywny<sup>29</sup>. Nowe użycie wiedzy, jako bramy do dobrobytu, dokonało się na poziomie funkcjonalnym, jednakże pociągnęło też zmianę na poziomie instytucji uniwersytetów, dogłębnie przeobrażając system na poziomie aksjologicznym, co spowodowało zmianę społecznego znaczenia uniwersytetu. Tym samym wiedza stała się *transmitterem awansu społecznego*, a uniwersytet – instytucją odpowiadającą na potrzeby badawcze i edukacyjne przyczyniające się do powiększenia puli dobrobytu. W tym przypadku pojawia się zupełnie nowa formuła relacji między studentem a uniwersytetem, bardziej przypominająca sytuację petenta instytucji socjalnej, który otrzymuje przydział należnego mu *dobra publicznego*. W tym sensie instytucje edukacyjne działają jak pozostałe wynalazki socjalne na masową skalę: służba zdrowia, państwowa opieka nad małym dzieckiem czy system emerytalny.

Zmiana użycia instytucji wiedzy doprowadziła także do zmiany kulturowej *własności* wiedzy. Wiedza – zarówno kontrola nad nią, produkcja, jak i zastosowanie – nie jest już domeną samych uczonych, ale studentów, apli-

<sup>26</sup> T. Sławek, *Autonomia, integralność, uniwersytet*, „Anthropos” 2012, vol. 18/19, s. 12-30.

<sup>27</sup> Por. T. Sławek, *Autonomia, dług, kształcenie*, [w:] *Wolność, równość...*, s. 193, przyp. 12.

<sup>28</sup> Por. J.H. Newman, *Idea uniwersytetu*, przeł. P. Mroczkowski, PWN, Warszawa 1990; O. y Gasset, *Mission of the University*, Princeton University Press, Princeton 2009; K. Twardowski, *O dostojęństwie uniwersytetu*, reprint z 1931 roku, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2011.

<sup>29</sup> Należy zaznaczyć, że utylitarno-funkcjonalny model użycia wiedzy powstaje pod wpływem presji rynkowej: oznacza to, że ma on miejsce zarówno w państwach o charakterze neoliberalnym, jak i państwie dobrobytu. Powstaje pytanie o różnice między tymi reżimami w kontekście ich wpływu na marginalizację nieutilitarnych dyscyplin wiedzy.

katorów patentowych, wspólnot czy innych zewnętrznych interesariuszy<sup>30</sup>. Spowodowało to powstanie zupełnie nowego kierunku, jakim była partycypacyjna koncepcja wiedzy. Rewolucja informatyczna i powstanie *społeczeństwa informatycznego* – jak to nazywają Castells i Himanen – jako kolejnej odsłony państwa dobrobytu, przyczyniła się do partycypacyjnego rozwoju wiedzy. Nie jest to jedynie zmiana techniczna czy organizacyjna. Jest to głęboka przemiana kulturowa instytucji publicznych, w tym także instytucji kultury oraz instytucji wiedzy. Wojciechowski podsumowuje te przemiany jako *pragmatyzację* kultury – włączając w jej skład także naukę: „Wcześniejsze, regulatywne bądź radykalnie modernistyczne [...] funkcje kultury symbolicznej wobec ustroju gospodarczego [...] wypierane są przez kulturę zajmującą coraz szerszy segment neoliberalnego rynku [...], a pewne zasady i wzory (m.in. tzw. kreatywność i innowacyjność) wchłaniane są [...] w zasady funkcjonowania kapitalistycznego przedsiębiorstwa”<sup>31</sup>. Dalej autor wskazuje przeniesienie kultury na „dobro” i „zasób”, co jest zgodne z logiką państwa dobrobytu, gdzie wiedza staje się zasobem<sup>32</sup>. Aktualna odsłona uniwersytetu w państwie opiekuńczym również ma charakter partycypacyjny: społeczeństwo już nie tyle wykorzystuje instytucje wiedzy, ile aktywnie włącza je w różne praktyki gospodarcze i społeczne. Tym samym spełnia oczekiwania włączenia. Wydaje się jednak, że nowa formuła uniwersytetu wygenerowała nowe wartości: jest to uniwersytet bliski społeczności, bardziej odpowiedzialny za swoje otoczenie, innymi słowy: „środowiskowo partycypujący”.

#### 4. KRYZYS PAŃSTWA DOBROBYTU JAKO KRYZYS UNIWERSYTETU

Powyższe rozważania domagają się jednak odpowiedzi na pytanie, czy model „edukacji dobrobytu” można jeszcze utrzymać. Kryzys państwa dobrobytu szczególnie dotyka uniwersytetu. W paradygmacie instytucjonalnym Marek Kwiek nazywa ten proces „renegocjacja kontraktu społecznego”. Jednakże, jak sam konkluduje, uczelnie muszą zmagać się z warunkami ciągłych przemian, a obecnie „Wiele decyzji specyficznych dla danych krajów oraz kultury zostanie podjętych zarówno przez *policy makerów*, jak

<sup>30</sup> Rozwinięciem tego wątku powinno być zaprezentowanie dyskusji dotyczącej własności intelektualnej.

<sup>31</sup> S. Wojciechowski, *Instytucje kultury w Polsce na tle przemian kultury w latach 1989-2009. Globalizm, lokalność, kryzys*, [w:] *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, red. P. Kieliszewski i in., Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009, s. 16.

<sup>32</sup> Ibidem.

i akademickie instytucje, a ich efekt jest ciągle bardzo trudny do przewidzenia<sup>33</sup>. Niepewność wiąże się z kryzysem ekonomicznym – jest to niepewność ciągłości finansowania. Modelowe państwo dobrobytu staje się coraz bardziej odległą przeszłością pozbawiającą złudzeń co do możliwości utrzymania ekonomicznego statusu uczelni. W wymiarze szkolnictwa wyższego mamy do czynienia z kryzysem w niemal każdej z wymienionych w poprzednim paragrafie dziedzin.

Najbardziej zagrożona wydaje się kwestia sprawiedliwego dostępu do instytucji edukacji wyższej. Kryzys ten widać na przykładzie kraju, który był pionierem zmian, tj. Francji. Po rewoltach społecznych w latach sześćdziesiątych XX wieku jednym z głównych zadań francuskiej polityki szkolnictwa wyższego było zapewnienie równego dostępu do uczelni. Gaële Goastellec pokazuje, że akcje afirmatywne i próba równościowego potraktowania studentów okazała się eksperymentem, który nie spowodował zmniejszenia różnic w dostępie do wiedzy<sup>34</sup>. Do najbardziej elitarnych i dających karierę w instytucjach rządowych uczelni w przeważającej większości dostają się dzieci osób, które takie uczelnie wcześniej już ukończyły; grupy „niereprezentowane” właściwie w tych uczelniach nie zwiększyły swego udziału. Goastellec nazywa wręcz Grandes Écoles „kamuflażem odtwarzania struktury społecznej”. Dostępność jest również problemem polskim. Z jednej strony od 1989 roku wzrosła ona z kilku procent do średniej OECD. Z drugiej – pojawia się dylemat, czy ilość przekłada się na jakość edukacji.

W kontekście polskiego wzrostu Marek Kwiek komentuje ten dylemat następująco: „[...] koszty tego rozwoju domagają się ostrożnej oceny: brak kontroli jakości oraz problemy z finansowaniem [...] oraz konflikt pomiędzy ilościowym rozwojem/ekspansją systemu a standardami jakości”<sup>35</sup>. Inną sprawą pozostaje przełożenie wyniku edukacji na wejście do umożliwiającej dobrobyt kariery. W Polsce taką renomę – można ją mierzyć rankingiem pracodawców – ma zaledwie kilkanaście uczelni<sup>36</sup>. Problem z dostępem do uczelni wzrósł również w Stanach Zjednoczonych, i to za rządów liberałów. Pula środków na stypendia rządowe spadła, co spowodowało obciążenie najuboższych wzrostem czesnego w roku 2014. Przykłady amerykańskie

<sup>33</sup> M. Kwiek, *The University...*, s. 45.

<sup>34</sup> G. Goastellec, *Wolność dostępu do uniwersytetów. Gwarancja nierówności?*, [w:] *Wolność, równość...*, s. 193, przyp. 12.

<sup>35</sup> M. Kwiek, *Accessibility and Equity, Market Forces and Entrepreneurship: Developments in Higher Education in Central and Eastern Europe*, „Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education” 2008, vol. 20, OECD, Paris, s. 92.

<sup>36</sup> Zob. ranking pracodawców magazynu „Perspektywy” pt. *Prestiż wśród pracodawców*: [http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=713:prestiz-pracodawcow&catid=90&Itemid=230](http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=713:prestiz-pracodawcow&catid=90&Itemid=230) [dostęp: 17.09.2014].

może nie są tak istotne, gdyż trudno mówić tam o państwie dobrobytu w stylu europejskim (świadomie pomijamy w tekście modele państwa dobrobytu), ale niewątpliwie mamy do czynienia z trendem przeciwnym doktrynie traktującej edukację jako prawo (*right*). To zaś było hasłem wyborczym prezydenta Obamy na drugą kadencję.

Przykład ze Stanów Zjednoczonych jest istotny, wskazuje bowiem na problem kurczenia się dostępu do instytucji wiedzy jako problem globalny. Nie inaczej sprawa wygląda z cięciami finansowymi. O ile wydatki na służbę zdrowia oraz emerytury nie zmalały, o tyle szkolnictwo wyższe w Europie zostało środków w jakiejś mierze pozbawione. Dotkliwe redukcje budżetów nastąpiły między innymi we Włoszech, Wielkiej Brytanii, Portugalii i Grecji. Nie lepiej jednak było w Polsce; warto zauważyć, że w naszym kraju PKB na szkolnictwo wyższe nie wzrastało w ostatniej dekadzie, a w porównaniu z rokiem 2005 zmniejszyło się o 0,2% PKB. Nie widać też specjalnej zmiany w oczekiwanej efektywności edukacyjnej uczelni. Szczególnie trudne pozostaje zagadnienie przejścia absolwentów z uczelni na rynki pracy: bezrobocie wśród młodych ludzi nie zmniejsza się, a w roku 2013 nawet nieznacznie pogłębiło się w krajach „starej” Unii Europejskiej. Widać wyraźnie, że nakłady na dostosowanie profili kształcenia do miejsc pracy nie przyniosły pożądanych efektów.

Podobnie problematyczne pozostaje tworzenie instytucji wiedzy w miejscach o niskim potencjale gospodarczym, ekonomicznym i kulturowym, czyli na peryferiach gospodarczych i kulturowych. Lokalizacje nowych uczelni wypływają (1) z polityki poszerzenia dostępności do instytucji wiedzy dla osób z grup niereprezentowanych, (2) z polityki podnoszenia potencjałów regionów rozwijających się. Bywa jednak, że wybór lokalizacji nowych uczelni nie jest zgodny z racjonalnością rozwojową regionów, a tworzenie kultury akademickiej na peryferiach napotyka wiele poważnych przeszkód strukturalnych<sup>37</sup>. Przykładem są inwestycje w wyższe szkoły zawodowe. Do chwili obecnej nie stwierdzono, aby lokalizacja wyższych szkół zawodowych – w Niemczech i w Polsce – mających przyczynić się do usprawnienia kształcenia zawodowego w regionie przyniosła w skali tych krajów pożądane efekty, jakkolwiek w kilku ośrodkach takie efekty pojawiły się. W większości przypadków „uczelnie peryferyjne” – nie tylko zawodowe –

<sup>37</sup> Kwestie przeszkód strukturalno-rozwojowych szkolnictwa wyższego w Europie Centralnej, por. C. Kościelniak, *The Context of the „Third Mission” in the „Peripheral Universities”. A Case Study of the „Cross-border” University*, [w:] *Thinking about Provincialism in Thinking*, eds K. Brzechczyn, K. Paprzycka, „Poznan Studies in the Philosophy of Science and the Humanities” 2012, vol. 100, Rodopi, Amsterdam-New York, s. 197-215; Z. Gal, P. Ptacek, *The Role of Mid-Range Universities in Knowledge Transfer in Non-Metropolitan Regions in Central Eastern Europe*, „European Planning Studies” 2011, vol. 19, iss. 9, s. 1669-1690.

skazane są na końcowe pozycje w rankingach oraz dostępie do badań<sup>38</sup>. Temat relacji ośrodków wiedzy w kontekście geograficznym wykracza poza ramy niniejszego tekstu, przy czym istniejące badania pozwalają na stwierdzenie, że potencjał akademicki zależy od potencjału regionów<sup>39</sup>. W tej sytuacji można zapytać, czy polityka szkolnictwa wyższego należy jeszcze do doktryny społeczeństwa dobrobytu. A jeśli nominalnie tak, to czy w najbliższej perspektywie finansowej w państwach Europy oraz we Wspólnocie Europejskiej uda się przywrócić jej priorytetowy charakter. Obecnie taki powrót nie wydaje się szybko możliwy.

Powstaje jednak inne zasadne pytanie: czy uniwersytet w państwie dobrobytu wpisuje się w politykę generowania dobrobytu. Czy dostępność do uczelni rzeczywiście doprowadziła do dostępu do zasobów i dobrobytu obywateli (*vide* bezrobocie wśród absolwentów)? Czy lokowanie nowych uczelni w regionach peryferyjnych – w celu zwiększenia szans mieszkańców lokalnych wspólnot – polepszyło jakość tych regionów i ich mieszkańców? Czy zamierzenie zrównoważonego wzrostu nakładów na edukację wyższą – priorytet państwa dobrobytu – poza krótkotrwałym „złotym okresem” lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych – będzie jeszcze w jakikolwiek sposób możliwe do utrzymania? Czy edukacja wytrzyma konkurencję z coraz bardziej kosztochłonnym systemem opieki emerytalnej i zdrowotnej, który z każdą dekadą staje się coraz mniej wydajny (biorąc pod uwagę wzrost kosztów technologii medycznych oraz – co zdaje się czynnikiem najważniejszym – zapaść demograficzną Europy)? Ta ostatnia kwestia adresowana jest do krajów europejskich, w tym także Polski. Zofia Szweda-Lewandowska wskazała na przyśpieszenie procesów starzenia się w krajach postkomunistycznych: „Tempo spadku tego współczynnika [starzenia – dop. C.K.] wskazuje, że Polska i inne kraje postkomunistyczne w ciągu 10 lat przeszły przez proces, który w starych krajach Unii trwał 40 lat”<sup>40</sup>. Innymi słowy, hojne państwo dobrobytu zostanie zastąpione państwem uwikłanym w coraz większe koszty i zobowiązania. Widać to choćby w Polsce czy w Niemczech, gdzie po upadku komunizmu powstało wiele nowych fundowanych przez państwo instytucji szkolnictwa wyższego, które przy malejącym rozwoju demograficznym stają się zbędne. W obecnych realiach demograficznych nie sposób sfinansować edukacji każdego szczebla ze środków

<sup>38</sup> Zob. raport NCN, *Statystyki konkursów*, NCN, Kraków 2013.

<sup>39</sup> Zob. A. Olechnicka, *Potencjał nauki a innowacyjność regionów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.

<sup>40</sup> Z. Szweda-Lewandowska, *Procesy ludnościowe w Polsce – następstwa przystąpienia do Unii Europejskiej*, [w:] *Polska w Unii Europejskiej. Bilans dekady*, red. F. Tereskiewicz, Kancelaria Prezydenta, Warszawa 2013, s. 105.

publicznych. Wszystkie te kwestie można sprowadzić do ogólnego pytania, czy powrót do państwa dobrobytu, z centralną pozycją instytucji wiedzy, może w najbliższej przyszłości jeszcze nastąpić. Przyglądając się polityce reglamentacji dostępu do dóbr socjalnych w Europie, presji płynącej ze zmian demograficznych, nieustającego kryzysu finansowego oraz coraz mniej wydolnej europejskiej biurokracji, można mówić nie tylko o kryzysie tego modelu, lecz wręcz o powrocie do społeczeństwa liberalnego – co najwyraźniej uwidacznia się na poziomie edukacji. W sferze szkolnictwa wyższego przejawia się to między innymi powrotem do polityki odpłatności za kształcenie w Europie rozstającej się z mitem powszechnej dostępności i afirmacją grup nieuprzywilejowanych oraz zmianą kulturową, gdzie edukacja na powrót staje się obowiązkiem ekonomicznym raczej rodzin – płacących za edukację ze swoich środków, aniżeli państwa – dostarczającego obywatelom kształcenia ze środków publicznych. Widać to wyraźnie na przykładzie polityki podnoszenia czesnego w uczelniach krajów Unii Europejskiej. W Polsce takim znakiem jest podnoszenie jakości kształcenia w najlepszych uczelniach prywatnych – ukierunkowanych na zaawansowane kształcenie zawodowe – oraz przyrost liczby studentów w tych uczelniach pomimo czesnego<sup>41</sup>. W polskiej mentalności społecznej edukacja trzeciego stopnia powoli staje się sprawą prywatną: stąd też nie wzbudza protestów społecznych kwestia odpłatności za studia. Innymi słowy, kosztami społecznymi, w tym także kosztami kształcenia, zostaną obciążeni obywatele; jest też wysoce prawdopodobne, że utrzymywanie systemu publicznego szkolnictwa wyższego w Europie może stać się kulturowo coraz mniej akceptowalne.

Innym zagadnieniem pozostaje kwestia zrównoważonego rozwoju. W chwili obecnej trudno przewidzieć, czy partycypacyjna funkcja wiedzy przełoży się na pożądany mechanizm zwiększenia produktywności i wchłaniania absolwentów na rynek pracy<sup>42</sup>. Powstaje zatem pytanie, czy przenie-

<sup>41</sup> Przykładem są wysoko rankingowane uczelnie niepubliczne, jak np. SWPS czy Collegium Civitas. Uruchoimiły one po 2004 roku (data wejścia Polski do Unii Europejskiej) ekskluzywne programy studiów, np. na SWPS w Poznaniu powstał wydział designu, a na CC programy dla *policy makerów*. W obu przypadkach czesne jest wysokie, pomimo to uczelnie notują zainteresowanie studentów, także zza granicy. Innym przykładem może być uczelnia Vistula, która uruchomiła anglojęzyczne programy dla studentów zza granicy, jednocześnie utrzymując egzaminy wstępne. Kwestia nie ogranicza się do instytucji niepublicznych, także uczelnie publiczne utrzymują kosztowne, komercyjne programy studiów, głównie MBA.

<sup>42</sup> Obecnie trudno przewidzieć skutki tej zmiany. Jednakże skutki pewnych aspektów polityki zrównoważonego rozwoju już przyniosły negatywne efekty społeczne, np. przeludnienie i promocję mniejszej diety. Realizacja postulatu zmniejszenia diety w Europie – w tym w Polsce – doprowadziła do wielopokoleniowego kryzysu, podczas gdy kraje „przeludnione”, jak np. Brazylia czy Indie, notują rozwój gospodarczy.

sienie zrównoważonego rozwoju na model *sustainable university* pociągnie za sobą pożądaný efekt ekonomiczny. Podobna kwestia dotyczy partycypacyjności. Czy podzielenie się mechanizmami tworzenia wiedzy z aktorami zewnętrznymi rzeczywiście okaże się skuteczne i bardziej pobudzające uniwersytety do działania? Zapotrzebowanie na zaawansowaną wiedzę musi odpowiadać warunkom infrastrukturalnym; wydaje się, że wspólnoty tylko do pewnego stopnia mogą ją wykorzystać.

Kolejnym zagadnieniem jest kierunek zmian politycznych w polityce uczelnianej płynący z Komisji Europejskiej. Istnieje ryzyko, że kryzys uniwersytetu w państwie dobrobytu w Unii Europejskiej powiększy się. W nowej perspektywie finansowej programy mobilności, szczególnie ERASMUS+, obejmują kraje Partnerstwa Wschodniego oraz Południowego. Oznacza to wzrost napływu potencjalnych beneficjentów, którzy będą dążyli do długoterminowego pobytu w krajach UE. Efektem może stać się zjawisko „obrony rynku”, jeszcze większe kurczenie się oferty socjalnej państw UE oraz polityka reglamentacji dostępu do instytucji wiedzy. Zapełnienie uniwersytetów studentami zza granicy jest mitem, gdyż mało które państwo pozwala sobie na finansowanie edukacji obywateli obcych państw. Trudno jednak powiedzieć, czy zmiany te oznaczałyby powrót do tradycyjnego modelu uniwersytetu, z jego elitarną i zdystansowaną – czy, jak to ujął Twardowski, dostojną – wobec świata pozycją. W społeczeństwie informacyjnym nie będzie już miejsca na uznanie autonomicznych ekspertów ani wiedzy, która byłaby oderwana od kontekstu społecznego lub zdobyłaby szczególnie uprzywilejowaną pozycję w egalitarnym społeczeństwie. W tym znaczeniu – powtarzając za cytowanym wyżej Markiem Kwiekim – nie sposób wskazać trajektorii rozwoju uniwersytetu przyszłości.

## 5. POLSKIE KULTUROWE OGRANICZENIA PAŃSTWA DOBROBYTU

W ostatniej części tekstu spróbujemy odnieść się do polskiego kontekstu państwa dobrobytu i jego związków z uniwersytetem. W Polsce model ten – jeśli chodzi o edukację – jest w założeniu politycznym realizowany w następujący sposób: państwo zapewnia dostęp do kształcenia, a konstytucja *expressis verbis* traktuje edukację jako bezpłatną. Polska nie jest ani państwem opiekuńczym – biorąc pod uwagę chroniczne niedofinansowanie, ani też liberalnym – ze względu na pomijanie reguł rynkowej konkurencji w organizacjach instytucji publicznych. Oprócz problemów dotyczących sfery gospodarczej pojawiają się jednak problemy kulturowe. Podejmując próbę ich

zdefiniowania, będziemy się posługiwać konstrukcją Janusza Hryniewicza i jego koncepcją organizacji polskiej gospodarki<sup>43</sup>.

Przedstawienie problematyki uczelni w kontekście polskiej polityki dobrobytu wymaga skrótowego wprowadzenia w specyfikę naszego kraju określoną jako model „kultury gospodarczej folwarcznej” i jej kulturowe konsekwencje. Hryniewicz opisuje transformację polskiej kultury gospodarczej, wskazując na szczególną rolę modelu folwarków. Folwarki – autonomiczne gospodarstwa produkcji żywności – stają się głównym narzędziem wytwarzania dóbr w państwach Europy Środkowej i Wschodniej, głównie I Rzeczypospolitej. Relacje społeczne opierały się w nich nie tylko na realizacji produkcji, ale także na ingerencji w życie prywatne zatrudnionych na folwarkach ludzi. Właściciele folwarków byli pracodawcami, ale także opiekowali się wasalnymi rodzinami, *de facto* wpływali na ich życie osobiste i społeczne, wyznaczyli role społeczne itp. Folwarki wytworzyły specyficzną kulturę zachowań, która w pewnym stopniu przetrwała do dziś. Jest ona źródłem wielu cech kulturowo ugruntowanych w systemie organizacji, np. w bierności czy „preferencjach krewniaczych” w pracy. System folwarczy stał się anachroniczny w wiekach XIX i XX wobec nowych kultur organizacyjnych, szczególnie powiązanych z kształtowaniem się klasy mieszczańskiej, a następnie rewolucją przemysłową na Zachodzie<sup>44</sup>. Ugruntowanie się wzoru mentalności folwarcznej w świadomości społecznej stało się przeszkodą w rozwoju, a obecność „postfolwarcznej kultury” jest współcześnie silnie zakorzeniona. Za Hryniewiczem można wymienić najbardziej charakterystyczne cechy świadomości folwarcznej, do których należą<sup>45</sup>:

- preferencja związków krewniaczych i postaw wspólnotowych ponad realizację celów organizacji;
- posłuszne i wierne wykonywanie pracy, nastawienie się na dyspozycje kierownicze z nikłym stopniem własnej inicjatywności;
- homogeniczność środowiska pracy związana z niskim stopniem mobilności;
- autokratyczny styl zarządzania klasą niższą;
- potrzeba kulturowego importu modeli zachowań;

<sup>43</sup> J. Hryniewicz, op. cit., przyp. 3.

<sup>44</sup> Osobną kwestią pozostaje pytanie o rolę kulturową folwarków. Pomimo ich zacofania gospodarczego w stosunku do Europy Zachodniej w Polsce pod zaborami pozostawały one nielicznymi instytucjami przekazującymi polską kulturę, język i wartości. W Wielkopolsce natomiast w XIX wieku folwarki stały się istotnymi ośrodkami modernizacyjnymi dla kultury rolnej, np. ośrodek w Turwi prowadzony przez Dezyderego Chłapowskiego.

<sup>45</sup> Ibidem.



– odniesienie tego modelu do kultury religijnej: jest on charakterystyczny dla kultur katolickich.

Powyższe cechy powinny być określone właśnie jako „postfolwarczne”, gdyż są to kulturowe residua nieistniejących już instytucji życia gospodarczego. Takie residua kultury folwarcznej występowały już w PRL-u, który eksploatował model folwarczy: „W efekcie formalnych i nieformalnych regulacji socjalistyczne zakłady pracy były bardziej podobne do folwarków niż do typowych przedsiębiorstw kapitalistycznych. Życie codzienne koncentrowało się w grupach rodzinno-koleżeńskich, w których więź wzmacniana była samopomocą i wymianą świadczeń wymuszoną chronicznym deficytem socjalistycznego rynku”<sup>46</sup>. Przejście do gospodarki kapitalistycznej nie mogło się dokonać w pełni również ze względu na przeszkody kulturowe. Przejście to autor określa następująco: „Wyraźnym zmianom uległa struktura klasowo-warstwowa, pojawiła się klasa przedsiębiorców i zwiększyły się nieco różnice między klasami ludowymi a resztą społeczeństwa. Archetypy zachowań folwarcznych są nadal dobrze ugruntowane. Dopasowanie osobowości do modelu gospodarki rynkowej jest relatywnie słabe. [...] Identyfikacje strukturalne polegają na kluczowym znaczeniu grup rodzinno-koleżeńskich, sprzyja to wypaczaniu mechanizmów konkurencji rynkowej i demokratycznej rywalizacji politycznej”<sup>47</sup>. Prowadząc badania nad organizacją polskich przedsiębiorstw, autor skupił się między innymi na rolach kierowniczych. Spore znaczenie w polskiej kulturze gospodarczej odgrywa przywódca, wódz, „pan na folwarku”: „Idealem kultury folwarcznej jest wódz o silnej osobowości. Jednakże siła osobowości jest tu rozumiana jako siła głosu i brak wahań w przydzielaniu ostrych, spektakularnych kar. [...] Towarzyszy temu zmienność emocjonalna i agresywne reakcje w sytuacjach trudnych”<sup>48</sup>. Badania autora pokazują, że najlepsi kierownicy wyemancypowali się z tej tradycyjnej kultury w stronę kultury realizacji celów, gdzie główną umiejętnością jest zarządzanie konfliktem oraz organizacja pracy grupy: „Zasadnicza różnica między wodzem a skutecznym przywódcą polega na tym, że wódz traktuje władzę jako przywilej braku umiaru w eksponowaniu własnych emocji. Czyni to z właściwą kulturze folwarcznej barokową wystawnością”<sup>49</sup>. Autor prezentuje również inne konteksty postfolwarcznej kultury w polskiej gospodarce. Jednym z jej przejawów jest bierność i oczekiwanie poleceń od przełożonego: „Z badań wyko-

<sup>46</sup> Ibidem, s. 263.

<sup>47</sup> Ibidem.

<sup>48</sup> Ibidem, s. 338

<sup>49</sup> Ibidem, s. 339.

nanych w 2001 roku wynika, że 65% pracowników wyraża zapotrzebowanie na ściśle instrukcje ze strony przełożonego<sup>50</sup>. Kolejnym są obce polskim instytucjom gospodarczym demokratyczne działania zarządcze, szczególnie wobec osób z niższego szczebla: „demokracja dla nas, dyktatura dla nich”, „[...] tendencja do przyjaznego traktowania członków klasy własnej – kierowniczej – i dystans oraz rezerwa wobec przedstawicieli klasy podporządkowanej”<sup>51</sup>. Hryniewicz wskazuje na dualizm kultury organizacyjnej: innej, lepszej, dla „swoich” (tj. kolegów z własnej klasy społecznej), innej, „gorszej”, dla podwładnych. Warto dodać, że w badaniach wskazano na wysokie koszty psychiczne pracowników udających się do pracy za granicą, wynikające z nowych warunków pracy w odmiennej kulturze organizacyjnej.

Idąc za myślą autora, polski model kapitalizmu postfolwarcznego jest systemem tworzącym główny trzon uwarunkowań rodzimego państwa dobrobytu. Folwark przypomina „państwo opiekuńcze”, czy wręcz jest jego odzieniem. Przede wszystkim folwark oferował całościową opiekę nad pracownikiem. Otrzymywał on wsparcie poza pracą, w tym opiekę medyczną w czasie choroby, mógł też wprowadzać członków swojej rodziny do pracy na folwarku. Cechy te pokrywają się zresztą z innymi czynnikami kulturowymi, m.in. powiązanymi z religią. Hryniewicz, pisząc o typie wodza czy o emocjonalnym zaangażowaniu liderów instytucji gospodarczych, odzwierciedla schemat instytucjonalny: sprawy administracyjne, gospodarcze oraz obywatelskie w znacznej mierze zależą od charyzmy przywódcy, ale także od sieci nieformalnych powiązań. Przyjęte przez Hryniewicza uwarunkowania kulturowe objaśniają specyficzne polskie trudności w implementacji państwa dobrobytu. Kwestie takie jak *civil rights* stoją w sprzeczności z autokratycznym traktowaniem klas niższych. Podobnie jest ze „związkami krewniaczymi”, stojącymi w sprzeczności z ideałem powszechnego dostępu do dobrobytu, który odnosi się do postaw „obywatelstwa”, czyli szerszej całości. W swojej istocie kultura postfolwarczna nastawiona jest na spełnienie bezpieczeństwa socjalnego, co pokrywa się z typowym oczekiwaniem wobec państwa opiekuńczego. W tym sensie określony przez Hryniewicza model kulturowych uwarunkowań gospodarczych łączy elementy państwa opiekuńczego – jak poszukiwanie bezpieczeństwa socjalnego czy stabilizacja ekonomiczna – ze specyficzną dla Polski trajektorią rozwoju kulturowo-ekonomicznego.

<sup>50</sup> Ibidem, s. 344.

<sup>51</sup> Ibidem, s. 344-345.

## 6. KONTEKST POLSKI

W jaki sposób można odnieść powyższy obraz do instytucji szkolnictwa wyższego? Podobnie jak w instytucjach gospodarczych, także w publicznych (w tym edukacyjnych) możemy odnaleźć analogie pomiędzy specyfiką postfolwarczej kultury organizacyjnej a organizacją instytucji szkolnictwa wyższego i jego problemami.

Pierwsza analogia dotyczy problemu „swojskości” i ukierunkowania instytucji na znane i bezpieczne cele. Jest to powiązane z brakiem skłonności do ryzyka oraz konserwatywną postawą, zorientowaną na zachowanie *status quo*, charakterystyczną dla kultury folwarczej. Wydaje się, że temu opisiowi w jakimś stopniu może odpowiadać na polskich uczelniach niska mobilność oraz bardzo słaby przepływ kadr, szczególnie młodych uczonych, między ośrodkami, czy też mała internacjonalizacja<sup>52</sup>. W Polsce w bardzo niewielkim stopniu zatrudnia się adiunktów z zewnątrz, większość osób przyjmowanych do pracy pochodzi z tego samego ośrodka (zakładu, instytutu, wydziału), uczelni, miasta. Nowelizacja ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym w 2012 roku spowodowała częściową blokadę nepotyzmu (prełożonym nie może być bliski krewny), jednakże nie wyzwoliła oczekiwanej mobilności uczonych<sup>53</sup>. Problemem staje się zależność doktoranta / młodego uczonego od promotora / szefa jednostki. W tym systemie występuje on w dwóch rolach: jako promotor naukowy, czyli osoba mająca dynamizować krytyczne myślenie, oraz potencjalny pracodawca. Role te mogą stać wobec siebie w sprzeczności, a ich niepożądanym efektem jest osłabienie krytyczności aplikanta oraz wywołanie mechanizmów tożsamości z grupą, jako ewentualnym przyszłym zespołem pracy. Sytuacja ta pokrywa się z charakterystyką Hryniewicza wskazującą dawanie pierwszeństwa relacjom grupowym (np. stosunkom dobrosąsiedzkim) przed działaniem konkurencyjnym. Na marginesie, potwierdza to treść polskiej debaty o mobilności. Warto zauważyć, że rzadko wysuwa się w niej argumenty dotyczące innowacyjności czy zwiększenia produktywności naukowej. Częściej stosuje się argumenty społeczne, np. dotyczące problemów z relokacją czy kosztami psychicznymi pojawiającymi się w przypadku zmiany miejsca pracy. Treść tych argumentów potwierdza priorytet racjonalności grupowo-krewniaczej.

<sup>52</sup> Zob. C. Kościelniak, *W jaki sposób filozofia publiczna może pomóc polskiemu szkolnictwu wyższemu? Rzecz o bolonizacji oraz internacjonalizacji*, [w:] *Edukacja demokratyczna*, red. K. Cern, P. Juchacz, E. Nowak, seria Coopera, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2009.

<sup>53</sup> Zob. Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. 2011 Nr 84, poz. 455.

Autokratyczny styl kierowania jest kolejnym elementem polskiej nauki. Uczelnie w naszym kraju charakteryzują się formalną kulturą organizacyjną, dystansem między studentami a wykładowcami, ale także silną hierarchizacją środowiska. Ponownie, profesorowie czy adiunkci w swojej klasie (np. podczas konferencji czy spotkań towarzystw naukowych) zwykli stosować mniej formalną komunikację, traktując siebie jak „swoich”. Często katedry czy zakłady są zarządzane autokratycznie, a ich kierownicy nierzadko podkreślają feudalność swoich rządów. W odniesieniu do niższych klas w hierarchii akademickiej oraz studentów pozostają bardziej formalni. Wreszcie postawy wobec przedsiębiorczości i innowacyjności: polskie uczelnie nie kreują postaw przedsiębiorczości, lecz raczej nastawiają się na bierny odbiór – w przypadku studentów jest to postawa „bycia zatrudnianym”. Najnowsze badania postaw studenckich w Polsce pokazują, że wśród studentów spada akceptacja dla ryzyka prowadzenia swojej działalności<sup>54</sup>. Większość polskich studentów chce być zatrudniana, oczekuje, że w przyszłej karierze będzie wykonywać polecenia innych. Warto jednak zauważyć, że polskie uczelnie rzadko uświadamiają sobie potrzebę kształcenia elit gospodarczych czy liderów zmiany. Studentów raczej nie przygotowuje się do ról przywódczych. Wydaje się wszakże, że system polski może przynieść pewne korzyści: w ośrodkach, gdzie panują „dobre praktyki”, model relacyjny, oparty na postfolwarcznej więzi emocjonalnej, może budować wartość dodaną – pozwala utożsamić się z uniwersytetem oraz z jego misją. Ponadto walorem autokratycznego zarządzania jest, przy założeniu wysokiej jakości merytorycznej, wpływ profesora na pracownika poprzez osobisty autorytet. Pozwala to także zbudować osobistą relację między nimi, często wskazaną w pracy intelektualnej. Nie jest też prawdą, że system atomistyczny, np. niemiecki, daje idealne efekty: widać wyraźnie, iż o ile najlepsze ośrodki badawcze znakomicie sobie z nim radzą, o tyle te średnie – a takich jest najwięcej – nie uzyskują efektów lepszych niż na przykład wiodące uczelnie w Polsce. Warto również brać pod uwagę raporty organizacji monitorujących, takich jak PKA czy Eurydice, gdzie polska sfera szkolnictwa wyższego ukazuje się jako rozwijająca się, reformująca i podnosząca swoją jakość.

Warto wskazać, że system folwarczy był autonomiczny w warunkach chronicznego niedofinansowania. Analogia z uczelniami jest tutaj wyraźna: system kultury organizacyjnej w znacznej mierze zależy od stanu finansowania, który od kilkunastu lat, z małymi wahaniami, pozostaje bez zmian.

---

<sup>54</sup> Na kwestie te wskazują badania studium przypadków; zob. E. Piotrowska-Piątek, *Badanie postaw studentów polskich i słowackich wobec samozatrudnienia – komunikat z badań*, „E-Mentor” 2013, nr 5(52), s. 26-34, oraz coroczne raporty Komisji Europejskiej, np. z wykonania programu Erasmus.

W tym kontekście możliwość zmiany zostaje ograniczona do aktywności aktorów wewnątrz instytucji. Staje się zrozumiałe, że liderzy sami muszą odnaleźć metody zwiększenia efektywności, natomiast taka samowystarczalność bliska jest modelowi folwarcznemu.

Na zakończenie warto zaznaczyć, że oczekiwanie wobec państwa, iż stanie się „państwem dobrobytu” na wzór tych z lat osiemdziesiątych na Zachodzie, powoli odchodzi. W edukacji dowodzi tego coraz większe nasilenie zjawiska klasowości i ukrytej „prywatyzacji” – rozumianej jako finansowanie przez rodziców edukacji dzieci. Widać to wyraźnie na poziomie edukacji średniej: uczniami prywatnych szkół są dzieci dobrze sytuowanej, niewielkiej klasy średniej. Do szkół publicznych uczęszczają najczęściej dzieci z rodzin będących w klasie niższej. Rosnąca dyferencjacja w systemie edukacji rodzi pytanie o powstanie w przyszłości społeczeństwa klasowego, z segregacją ekonomiczną i coraz węższym awansem społecznym, ze względu na coraz droższe i niedostępne instrumentarium edukacyjne niezbędne do tego awansu. Ponownie można powtórzyć użyty już argument: brak środków ekonomicznych doprowadza do dysfunkcji społecznej, ale i do paradoksów. Beneficjentami bezpłatnych studiów na najbardziej obleganych kierunkach są zarówno najlepsi, jak i najlepiej uposażeni, którzy polityki równości nie potrzebują. W systemie giną „średni”, których instrumentarium państwa opiekuńczego już nie obejmuje. Zjawisko to będzie decydowało o przyszłości edukacji wyższej, ale także będzie znaczącym czynnikiem wpływającym na zmianę struktur organizacyjnych instytucji wiedzy. Powyższe kwestie zostały jedynie wstępnie zarysowane i wymagają dalszych zaawansowanych analiz. Celem było ukazanie polskiego kontekstu instytucji wiedzy na tle przemian państwa dobrobytu. Zaangażowanie koncepcji kultury postfolwarczej wydaje się narzędziem do wydajnego osiągnięcia wyników poznawczych.

W obecnym kryzysie państwa dobrobytu kulturowy i ekonomiczny kontekst rozwoju uniwersytetu zostaje poddany próbie. O ile społeczeństwa państw Unii Europejskiej przeciwstawiają się polityce cięć, o tyle *Realpolitik* nie pozostawia złudzeń: finansowanie europejskich uczelni na dawnym poziomie, a w przyszłości utrzymanie tak szerokiego do nich dostępu staje się *mission impossible*. Zachowanie tradycyjnych zobowiązań i celów, takich jak np. poszerzanie dostępu oraz funkcji partycypacyjnych uniwersytetu, jest wyzwaniem, któremu coraz trudniej jest sprostać. Problemy te mają wymiar wielopoziomowy, a wynikają z kryzysu gospodarczego, demograficznego i kulturowego. Złożoność tej sytuacji została omówiona w niniejszym artykule. Projektowanie wszelkich zmian na wzór rozwiązań *welfare state*, czy to na poziomie projektów ideowych, czy *policy papers*, nie może

pomijać *nierówną dynamikę zmiany kulturowej*: modernizacja nie opiera się tylko na sferze finansowej, ale także na przemianie normatywnej, obyczajowej i organizacyjnej. Widać to wyraźnie na pokazanym powyżej przykładzie Polski. Zmiana ról uniwersytetu płynąca z transformacji państwa dobrobytu dotyka nie tylko sfery instytucjonalnej, lecz także społecznie ugruntowanego poczucia uprawnień oraz kulturowej wizji uniwersytetu. Współfinansowany ze środków publicznych dostęp do instytucji wiedzy oraz traktowanie uczelni jako bramy do dobrobytu są mocno ugruntowane w społeczeństwach Europy (co pokazują chociażby protesty studenckie w różnych krajach). Kryzys ekonomiczny powoduje presję zmiany ról uczelni: wymaga się od nich zbliżenia z rynkiem pracy, współudziału w dynamizowaniu lokalnych gospodarek oraz kształcenia łatwo aplikowanego do aktualnych potrzeb. Obecnie trudno przewidzieć, jaki model uczelni wyłoni się w przyszłości; można z pewnym ryzykiem postawić tezę, że zmiany idą w kierunku powstania zatomizowanych, wyspecjalizowanych i działających na modłę przedsiębiorstw instytucji łączących badania naukowe ze specjalistycznym kształceniem generowanym przez potrzeby rynku. Jest również prawdopodobne, że w długotrwałym kryzysie pojawi się tendencja do poszerzania modelu odpłatności za kształcenie. Tym samym model „edukacji dobrobytu” w Unii będzie ewoluował w stronę modelu mieszanego, z rosnącym udziałem kontrybucji finansowej po stronie obywateli.

#### BIBLIOGRAFIA

- Abbas A., *Kolejna rewolucja w angielskim szkolnictwie wyższym?*, [w:] *Wolność, równość, uniwersytet*, red. C. Kościelniak, J. Makowski, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011.
- Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, przeł. S. Amsterdamski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Berger P., *Rewolucja kapitalistyczna*, przeł. Z. Simbierowicz, Oficyna Naukowa, Warszawa 1995.
- Bussemeyer M., Nikolai R., *Education*, [w:] *Oxford Handbook of Welfare State*, eds F.G. Castles et al., Oxford University Press, Oxford 2010.
- Castells M., Himanen P., *Spółczesność informacyjna i państwo dobrobytu*, przeł. M. Penkala, Wydawnictwo „Krytyki Politycznej”, Warszawa 2009.
- Clark B., *Creating Entrepreneurial University*, Pergamon, Oxford 1998.
- Culture and Welfare State*, eds W. Oorschot, M. Opielka, B. Pfau-Effinger, Edward Elgar Publishing, Northampton 2008.
- Dylus A., *Globalizacja. Refleksje etyczne*, Ossolineum, Wrocław 2005.
- Education at Glance*, OECD, Paris 2011.
- Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development*, eds A. Szirmai et al., Oxford University Press, Oxford 2011.

- Esping-Andersen G., *Trzy światy kapitalistycznego państwa dobrobytu*, przeł. K. Frieske, Difin, Warszawa 2010.
- Eurydice: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/about\\_eurydice\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/about_eurydice_en.php) [dostęp: 31.01.2014].
- Gal Z., Ptacek P., *The Role of Mid-Range Universities in Knowledge Transfer in Non-Metropolitan Regions in Central Eastern Europe*, „European Planning Studies” 2011, vol. 19, iss. 9.
- Galbraith K., *Ekonomia a cele społeczne*, przeł. W. Osiatyński, PWN, Warszawa 1979.
- Gasset O., *Mission of the University*, Princeton University Press, Princeton 2009.
- Goastellec G., *Wolność dostępu do uniwersytetów. Gwarancja nierówności?*, [w:] *Wolność, równość, uniwersytet*, red. C. Kościelniak, J. Makowski, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011.
- Gough I., Therborn G., *The Global Future of Welfare States*, [w:] *Oxford Handbook of Welfare State*, eds F.G. Castles et al., Oxford University Press, Oxford 2010.
- Habermas J., *Kryzys państwa dobrobytu i wyczerpanie się energii utopijnych*, przeł. P. Sztompka, „Colloquia Communia” 1986, nr 27.
- Hofstede G., *Cultures and Organizations*, Profile Books, London 2003.
- Hryniewicz J., *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Huntington S., *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Keating M., *Culture in Social Science*, [w:] *Approaches and Methodologies in Social Science*, eds D. della Porta, M. Keating, Cambridge University Press, Cambridge 2003.
- Kerr C., *The Uses of the University*, Harvard University Press, Cambridge, MA 2001.
- Kościelniak C., *Polityka szkolnictwa wyższego w Unii Europejskiej*, [w:] *Polityka Unii Europejskiej*, red. E. Małuszyńska (w druku).
- Kościelniak C., *The Context of the „Third Mission” in the „Peripheral Universities”. A Case Study of the „Cross-border” University*, [w:] *Thinking about Provincialism in Thinking*, eds K. Brzechczyn, K. Paprzycka, „Poznan Studies in the Philosophy of Science and the Humanities” 2012, vol. 100, Rodopi, Amsterdam-New York.
- Kościelniak C., *Unijne wyzwania polskiego szkolnictwa wyższego*, [w:] *Polska w Unii Europejskiej. Bilans dekady*, red. F. Tereszkievicz, Kancelaria Prezydenta, Warszawa 2013.
- Kościelniak C., *Uniwersytet i aktywizm studencki wobec obywatelskiego nieposłuszeństwa*, [w:] *Wolność, równość, uniwersytet*, red. C. Kościelniak, J. Makowski, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011.
- Kościelniak C., *W jaki sposób filozofia publiczna może pomóc polskiemu szkolnictwu wyższemu? Rzec o bolonizacji oraz internacjonalizacji*, [w:] *Edukacja demokratyczna*, red. K. Cern, P. Juchacz, E. Nowak, seria Coopera, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2009.
- Kościelniak C., Roemer R., *Sustainable Development as a Part of the „Third Mission” of the Universities*, „Safety of Technogenic Environment” 2013, no. 4, Riga.
- Kwiek M., *Accessibility and Equity, Market Forces and Entrepreneurship: Developments in Higher Education in Central and Eastern Europe*, „Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education” 2008, vol. 20, OECD, Paris.
- Kwiek M., *The University and the Welfare State in Transition. Changing Public Services in Wider Context*, [w:] *World Yearbook of Education 2008. Geographies of Knowledge, Geometries of Power: Framing the Future of Higher Education*, eds D. Epstein et al., Routledge, New York 2007.

- Kwiek M., *Transformacje uniwersytetu*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010.
- Magnier A., *W poszukiwaniu włoskiej polityki szkolnictwa wyższego*, [w:] *Wolność, równość, uniwersytet*, red. C. Kościelniak, J. Makowski, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011.
- Mariel M., Lemonik A., *Student Activism and Curricular Change in Higher Education*, Ashgate Publishing, Farnham 2011.
- Newman J.H., *Idea uniwersytetu*, przeł. P. Mroczkowski, PWN, Warszawa 1990.
- Nussbaum M., *Cultivating Humanity*, Harvard University Press, Cambridge, MA 2007.
- Nussbaum M., *Not for Profit. Why Democracy Needs The Humanities*, Princeton University Press, Princeton 2012.
- Olechnicka A., *Potencjał nauki a innowacyjność regionów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Oxford Handbook of Welfare State*, eds F.G. Castles et al., Oxford University Press, Oxford 2010.
- Pavel P., *Breakthrough Communities*, MIT Press, Cambridge, MA 2009.
- Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badania absolwentów*, raport firmy Deloitte, Warszawa 2013.
- Piotrowska-Piątek E., *Badanie postaw studentów polskich i słowackich wobec samozatrudnienia – komunikat z badań*, „E-Mentor” 2013, nr 5(52).
- Poland. *Tertiary Education*, OECD, Paris 2007.
- Prestizż wśród pracodawców*, ranking pracodawców magazynu „Perspektywy”, [http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=713:prestiz-pracodawcow&catid=90&Itemid=230](http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=713:prestiz-pracodawcow&catid=90&Itemid=230) [dostęp: 17.09.2014].
- Scholz R., *Environmental Literacy in Science and Society*, Cambridge University Press, Cambridge 2012.
- Sen A., *Wolność jako rozwój*, przeł. J. Łoziński, Zys i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1998.
- Sławek T., *Autonomia, dług, kształcenie*, [w:] *Wolność, równość, uniwersytet*, red. C. Kościelniak, J. Makowski, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011.
- Sławek T., *Autonomia, integralność, uniwersytet*, „Anthropos” 2012, vol. 18/19.
- Statystyki konkursów*, raport NCN, Kraków 2013.
- Szirmai A., *The Dynamics of Socio-Economics Developments*, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
- Szweda-Lewandowska Z., *Procesy ludnościowe w Polsce – następstwa przystąpienia do Unii Europejskiej*, [w:] *Polska w Unii Europejskiej. Bilans dekady*, red. F. Tereszkievicz, Kancelaria Prezydenta, Warszawa 2013.
- Toivanen O., *Innovation Policy, Entrepreneurship and Development: A Finnish View*, [w:] *Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development*, eds A. Szirmai et al., Oxford University Press, Oxford 2011.
- Twardowski K., *O dostojeństwie uniwersytetu*, reprint z 1931 roku, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2011.
- Wojciechowski S., *Instytucje kultury w Polsce na tle przemian kultury w latach 1989-2009. Globalizm, lokalność, kryzys*, [w:] *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, red. P. Kieliszewski i in., Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009.
- Wolność, równość, uniwersytet*, red. C. Kościelniak, J. Makowski, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011.
- World in Transition: Sustainability Perspectives for Higher Education*, eds M. Adomssent, A. Beringer, M. Barth, VAS Verlag, Frankfurt 2013.





LESZEK KARCZEWSKI

## ***HOMO ENERGETICUS.*** **JEDNOSTKA – ORGANIZACJA – KULTURA**

ABSTRACT. Karczewski Leszek, Homo energeticus. *Jednostka – organizacja – kultura* [*Homo energeticus*. Individual – organization – culture] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 213-232, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

At the beginning of the article, the author focuses his attention on general characteristics of the ideal and the real *homo energeticus*. Next, the author tries to show the relationship between *homo energeticus* and different *homines*: 1. *homo teleologicus* – the man pursuing his goals, 2. *homo sociologicus* – a man seeking to meet the needs of affiliation, entering into relationships with others, 3. *homo politicus* – a man as a social being. In the second part of the article, the author presents *homo energeticus* in the organization. He discusses pro- and anti-effective organizational cultures (positive and negative cultures), then discusses a human capital model and a sieve model of HRM and their impact on the mental costs incurred by workers in their work environment. There is also indicated the cognitive potential inherent in the typologies of national cultures, such as the typology of G. Hofstede, in relation to the concept of *homo energeticus*. The author concludes his article with the view that there is a need for further study of the issue and draws a real possibility of integrating this concept in education, particularly to philosophical, ethical, praxiological and business ethics educations. According to the author, the inclusion of the concept into education would contribute to greater reflectivity of individuals in their personal lives, would contribute to more creativeness of employees in organizations, and also contribute to building civil society and the realization of sustainable development.

Leszek Karczewski, Politechnika Opolska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Międzynarodowych Stosunków Społecznych, ul. L. Waryńskiego 4, 45-047 Opole, Poland.

### **WSTĘP**

Zazwyczaj nie dostrzegamy i nie poddajemy głębszej analizie rzeczy czy kwestii oczywistych, np. tego, że podstawą wszystkiego, czym jesteśmy i co czynimy, jest coś, co można określić jako energię życiową, witalną czy psychiczną. Nie budzi więc zdziwienia fakt, że jak dotąd nie rozwinęła się koncepcja *homo energeticus*, choć powstały tak liczne inne koncepcje *homines*, jak np. *homo oeconomicus*, *homo sociologicus* czy *homo teleologicus*. Luka ta wydaje mi się jednak warta zapełnienia.

Załączki *homo energeticus* istnieją oczywiście w wielu różnych badaniach czy koncepcjach<sup>1</sup>, nie doczekała się ona jednak wyrażenia w formie bezpośredniej. Znajdujemy co prawda w Internecie strony i prace pod tym tytułem<sup>2</sup>, ale pojawiają się one raczej w kontekście fizyki, energii zewnętrznej wobec człowieka czy też fizjologii lub zdrowego odżywiania niż w kontekście nauk humanistycznych, społecznych czy nauk o zarządzaniu. W tych ostatnich pojawiła się już koncepcja zarządzania energią zewnętrzną, są już nawet normy ISO 50001 temu dedykowane, ale koncepcja zarządzania energią wewnętrzną, psychiczną, nie została należycie poddana analizie. Niniejszy artykuł nie pretenduje do tego, by koncepcję *homo energeticus* przedstawić w formie gotowej; jest raczej inspiracją do dalszych badań, które mogą okazać się owocne w teorii i praktyce w wielu dziedzinach i dyscyplinach. Autor artykułu zakłada, że różne dyscypliny naukowe w sposób sztuczny podzieliły jedną otaczającą nas rzeczywistość i samego człowieka na wiele części składowych. Na przekór temu podejście do energii człowieka jest holistyczne – człowiek dysponuje energią życiową, która w jakiś sposób jest generowana w procesach przemiany materii i zostaje wykorzystana i rozpraszana przez niego poprzez narządy działania i narządy poznania.

Problemy badawcze artykułu można zawrzeć w następujących pytaniach: 1. Jaką rolę odgrywa energia w życiu jednostki, np. w osiąganiu celów życiowych, samorealizacji, wolności? 2. Czy da się wyodrębnić koncepcję *homo energeticus* obok innych koncepcji człowieka? 3. Czy kultura w ogóle, np. narodowa, a kultura organizacyjna w szczególności, może mieć wpływ na koszty psychiczne ponoszone przez jednostkę, jej wydatek energetyczny, pozostawiając jej pewien naddatek energii niezbędny dla tego, aby ta jednostka mogła być kreatywna, przełamująca rutynę, lub też nie pozostawiając go?

## 1. HOMO ENERGETICUS A INNE KONCEPCJE CZŁOWIEKA

Truizmem jest twierdzenie, że bez energii nie da się żyć – człowiek jest istotą energetyczną. W związku z tym można pokusić się o kilka hipotez: 1. Energia jest podstawą wolności egzystencjalnej jednostki – możliwości wyboru własnego życia, działania zgodnie z wartościami, osiągnięcia zamie-

<sup>1</sup> Zob. np. J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

<sup>2</sup> Zob. np. <http://www.homo-energeticus.be/>; [http://iopscience.iop.org/1748-9326/8/1/014031/pdf/1748-9326\\_8\\_1\\_014031.pdf](http://iopscience.iop.org/1748-9326/8/1/014031/pdf/1748-9326_8_1_014031.pdf) [dostęp: 16.01.2014]; P. Aelbrecht, *Homo energeticus*, Standaard Uitgave & Import, Holland 2007.

rzonych celów. 2. Brak energii stanowi barierę poznawczą – niedostatek energii prowadzi do widzenia w zawężonym zakresie, zniekształca widzenie całości, a w konsekwencji utrudnia człowiekowi uświadomienie sobie w pełni faktu, że jest istotą społeczną, która powinna uwzględniać innych, utrudnia realizację koncepcji *homo sociologicus* i *homo politicus*. 3. Energia psychiczna jednostki warunkuje jej wewnątrz- lub zewnątrzsterowność – uleganie wpływom innych. 4. Etyczność jest podstawą zdobywania energii (zrównoważonej) i *vice versa* – zrównoważona energia wewnętrzna wzmacnia zachowania etyczne oraz sprzyja rozwojowi emocjonalnemu, moralnemu i rozwojowi odpowiedzialności pozytywnej. 5. Koszty psychiczne ponoszone przez pracowników różnicują różne kultury narodowe i organizacyjne.

Na początek zostanie przedstawiona ogólna charakterystyka *homo energeticus*. Można i trzeba wydzielić idealnego i realnego *homo energeticus*, podobnie jak można wydzielić na przykład idealnego i realnego *homo oeconomicus*. Idealny *homo oeconomicus* dokonuje w pełni racjonalnych wyborów, zatem nie spontanicznych, lecz przewidywalnych, zmierzających do osiągnięcia celu ekonomicznego, maksymalizacji korzyści własnych działającego. Jest to jednak zapewne jedynie postulat, wzorzec racjonalności ekonomicznej<sup>3</sup>, uproszczony model oparty na założonej (słusznej lub nie) egoistycznej naturze człowieka bądź pewnym aspekcie tej natury. Racjonalność realnego człowieka, przedsiębiorcy, menedżera jest bowiem, według noblisty A.H. Simona<sup>4</sup>, w dużym stopniu ograniczona. Według F. Fukuyamy<sup>5</sup> tylko 80% decyzji w sferze biznesu ma racjonalnie ekonomiczne podstawy, a u R. Griffina<sup>6</sup> znajdujemy koncepcje, zgodnie z którymi tylko 20% decyzji jest podejmowanych w sposób racjonalny.

Idealny *homo energeticus*, przedstawiając rzecz w dużym skrócie, świadomie zarządza energią, ma zwykle do dyspozycji pewien jej naddatek, planuje wydatek energetyczny, działanie i nie działanie – aktywność i odpoczynek, wycofanie – dezaktywizację. Jego ważnym celem, oprócz innych celów, staje się utrzymanie odpowiednich zasobów życiowej energii jako znaczące zadanie: zarówno cel sam w sobie (dobre samopoczucie), jak i istotny środek

<sup>3</sup> Zob. K. Sosenko, *Etyka ekonomii*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, PWN, Warszawa 2012, s. 109-110.

<sup>4</sup> Zob. A.H. Simon, *Making Management Decisions. The Role of Intuition and Emotion*, The Academy of Management Executive, 02.1987, s. 57, 63, cyt. za: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, PWN, Warszawa 2002, s. 280.

<sup>5</sup> Zob. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przeł. A. Śliwa, L. Śliwa, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.

<sup>6</sup> R. Griffin, op. cit., s. 279. Według tegoż autora na decyzje menedżera, oprócz czynników czysto racjonalnych, wpływają jego przekonania etyczne oraz czynniki behawioralne, jak np. polityka i skłonność do ryzyka.

do innych celów. Podejmuje on decyzje tak, aby potem udźwignąć ich konsekwencje energetyczne (odpowiedzialność pozytywna), przewiduje te konsekwencje, zwłaszcza negatywne, zachowuje energię na dalsze niezbędne działania, redukuje działania zbędne<sup>7</sup>, używa nadmiaru energii tam, gdzie jest to naprawdę konieczne. Może się pojawić w tym miejscu wiązka pytań: Czy energia jest zasobem dającym się ilościowo określić? Czy wielkość tej energii jest cechą stałą czy zmienną? Czy w związku z tym można mówić o racjonalnym dysponowaniu czymś, co jest na bieżąco wytwarzane?

Odpowiedź na te pytania nie jest prosta. Oczywiście, trudno ilościowo określić zasób energii człowieka w danym momencie jego życia, przynajmniej na obecnym poziomie rozwoju nauki. Energia witalna jest cechą częściowo zmienną, a częściowo stałą. Jako cecha stała może być związana z jakimś uposażeniem genetycznym człowieka. Na to zapewne jednostka nie ma większego wpływu. Gdy rozpatrujemy ją natomiast jako cechę zmienną, to możemy zauważyć, że np. rano mamy zazwyczaj więcej energii niż wieczorem po całym wyczerpującym dniu pracy, po różnych doznaniach emocjonalnych itp. Energia ta może ulegać też zmianom (co warto poznać i twórczo wykorzystać we własnym życiu) w cyklu dobowym, tygodniowym czy miesięcznym. Czy można racjonalnie dysponować czymś, co jest na bieżąco wytwarzane? Zapewne, choćby częściowo, tak. Wytwarzanie to zależy bowiem na przykład od jakości i ilości pożywienia, od racjonalnej ilości snu, od przerw w pracy, od oszczędzania lub marnotrawienia energii fizycznej i psychicznej. Ten sam człowiek może mieć więcej lub mniej energii w różnych okresach życia – nie zawsze i niekoniecznie z wiekiem musi mieć jej mniej. Może być akurat na odwrót, jeśli potraktuje on energię właśnie jako zasób i zlikwiduje na przykład różnego rodzaju złe przyzwyczajenia i będzie świadomie oszczędzał energię, będzie nią „zarządzał”.

Idealny *homo energeticus* to jednostka, która dobrze radzi sobie z okolicznościami życia i łączy sprawne działanie z etyką, choćby dlatego (choć motywacja może tu być złożona), że nieskazitelną skuteczność działania zapobiega negatywnym skutkom ubocznym (np. niepożądanym reakcjom innych ludzi). Jest to ideał realizowany całkiem świadomie lub częściowo świadomie, jak się wydaje, przez wybitne pozytywne jednostki świata polityki czy biznesu, przywódców służebnych (*servant leaders*), takich jak np. B. Franklin, M.K. Gandhi, Jan Paweł II, T. Bata, K. Matsushita, T. Chappel czy R. Semler.

---

<sup>7</sup> Postulował taką postawę również T. Kotarbiński w swojej prakseologii. Zob. idem, *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1967, s. 58. Dla oszczędzania trudu należy minimalizować interwencję własną poprzez właściwe zabiegi organizacyjne, należy też właściwie korzystać z posiadanych zasobów materiałów, aparatury, energii. Ibidem, s. 162-168.

Jest to ideał prakseologii, zwłaszcza „cieplej” prakseologii J. Bańki<sup>8</sup>, także ideał opiekuna społecznego T. Kotarbińskiego<sup>9</sup>, w etyce biznesu to ideał przedsiębiorcy, menedżera działającego zgodnie z zasadą 3E: efektywność, ekonomiczność, etyczność<sup>10</sup>.

Pewna odmiana idealnego *homo energeticus* to jednostki, które być może zostały genetycznie obdarzone wysokim, nadprzeciętnym potencjałem energetycznym lub/i które ten potencjał w jakiś sposób uzyskały w wyniku pracy nad sobą i okoliczności, takie jak np. Hitler, Stalin czy Kaddafi. Jednostki te niewątpliwie osiągały postawione przed sobą cele (*homo teleologicus*), ale negatywne konsekwencje, skutki uboczne ich działań obróciły się w ostateczności przeciwko nim – nie osiągnęły wyższego poziomu rozwoju moralnego, popadały w obsesje, kończyły życie śmiercią nienaturalną itd. Ich niezrównoważona energia psychiczna prowadziła w konsekwencji do entropii.

Realny *homo energeticus* (znakomita większość ludzi) to przeciętna jednostka, nazbyt często ignorująca swoją energetyczną podstawę, żyjąca przeważnie na energetyczny kredyt, zużywająca energię fizyczną i psychiczną w sposób rozrzutny, zbyt szybki, z trudem wiążąca energetyczny koniec z końcem, zależna od innych w swych przekonaniach, zewnątrzsterowna – łatwo ulegająca wpływom okoliczności, rzeczy czy innych ludzi. W skrajnym przypadku jednostka ta ulega różnym uzależnieniom i poważnemu osłabieniu psychofizycznemu. Uzasadnieniem tej hipotezy jest utrzymująca się lub nawet wzrastająca liczba ludzi zestresowanych, wypalonych zawodowo, chorych psychicznie, uzależnionych od różnego rodzaju używek i innych czynników, ludzi mało kreatywnych i innowacyjnych.

Rozwińmy wyszczególnione powyżej hipotezy, zdając sobie jednak sprawę, że ramy niniejszego artykułu nie pozwalają, aby uczynić to w sposób w pełni zadowalający. Energia jest podstawą wolności egzystencjalnej jednostki – jej możliwości wyboru własnego życia, działania zgodnie z wartościami, osiągnięcia zamierzonych celów.

$$D = f(E)^{11}$$

<sup>8</sup> Zob. J. Bańka, *Ja teraz. U źródeł filozofii człowieka współczesnego*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1983, s. 254, 342.

<sup>9</sup> Zob. T. Kotarbiński, op. cit., s. 68, 72, 194-196.

<sup>10</sup> Zob. W. Gasparski, *Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu*, [w:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1999, s. 20.

<sup>11</sup> Wzór ten jest, oczywiście, pewnym uproszczeniem. Należałoby także dodać inne czynniki wewnętrzne, np. wartości, oraz czynniki zewnętrzne mające wpływ na działanie jednostki.

Działanie jednostki D jest funkcją zakumulowanej energii E (analogia do akumulatora czy zbiornika retencyjnego). Energia jest podstawą wolności egzystencjalnej – wolności wyboru własnego życia, podejmowania uporządkowanych decyzji zgodnych z jakimś naszym wewnętrznym celem, z naszymi wartościami. Jej brak powoduje, że w konsekwencji słabnie nasza wola, która zgodnie z ujęciem L. von Misesa<sup>12</sup>, jest zdolnością podejmowania zachowań odpowiadających podjętym decyzjom. Nie mając czasu, pewności siebie czy, w szczególności, naddatku energii życiowej, łatwiej podlegamy wpływom innych, jak sugerował znany psycholog społeczny R. Cialdini<sup>13</sup>. Tracimy zatem wolność egzystencjalną.

Energia jest więc podstawą m.in.: 1. *homo teleologicus* – człowieka realizującego zamierzone cele, 2. *homo sociologicus*<sup>14</sup> – człowieka dążącego do realizacji potrzeb afiliacyjnych, wchodzenia w relacje z innymi i 3. *homo politicus* – człowieka jako istoty społecznej. *Homo teleologicus* to człowiek działający, w idealnym przypadku działający bardzo sprawnie, osiągający cel (skuteczność) w sposób efektywny i ekonomiczny. Wymaga to między innymi likwidacji działań zbędnych, potencjalizacji działań, oszczędzania zasobów, w tym energetycznych. Działania sprawne wymagają też energiczności, włożenia w nie sporej dawki energii, ale nie w nadmiarze, tak aby energii pozostało i na inne działania<sup>15</sup>. Widać tu więc wyraźny związek między koncepcją *homo teleologicus* i *homo energeticus*. Realizacja idei *homo politicus* – człowieka jako istoty społecznej, dążącej do szczęścia własnego i pomyślności wspólnoty, do dobra wspólnego, np. finansowej stabilności w regionie czy na świecie<sup>16</sup> – wymaga widzenia całości, jedności (ze wspólnotą *polis* – a dzisiejsze *polis* to firma, miasto, kraj czy nawet świat), wymaga wolności percepcji – jej uwolnienia od wyuczonych społecznie atomizacji, fragmentaryzacji i podziałów, to zaś wymaga naddatku (zaoszczędzenia) energii niezbędnej do przekroczenia granic percepcji, oczywistości, wąskich granic „ego” zawężonego do własnego ciała, własnej osoby, względnie do grupy osób.

Brak energii stanowi tu barierę poznawczą – niedostatek energii prowadzi do widzenia w zawężonym zakresie, do zaburzeń i zniekształcenia percepcji. Wolność percepcji to przekroczenie bariery percepcji, bariery oczywi-

<sup>12</sup> Zob. L. Mises, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii*, przeł. A. Kotłowski, M. Tempczyk, „Prakseologia” 1995, nr 3-4, s. 26.

<sup>13</sup> Zob. R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, przeł. B. Wojciszke, GWP, Gdańsk 1999.

<sup>14</sup> Zob. R. Dahrendorf, *Homo sociologicus. O historii, znaczeniu i granicach kategorii roli społecznej*, przeł. P. Polak, [w:] *Socjologia. Lektury*, red. P. Sztompka, M. Kucia, Znak, Kraków 2005, s. 307, 315.

<sup>15</sup> Zob. T. Kotarbiński, op. cit., s. 103-104.

<sup>16</sup> Zob. A. Sen, *Off with Egoism!*, za: W. Gasparski, *Słowo wstępne*, [w:] *Biznes...*, s. 13.

stości, zrozumienie i uwolnienie od soczewki, poprzez którą jednostka, według A. Schütza<sup>17</sup>, postrzega świat, tj. jej przyjmowanych z góry założeń, oczekiwań, uprzedzeń, biografii, historii osobistej („ponieważ” – „because-of-motives”); wolność percepcji to także jej cele, czyli przyszłość („ażeby” – „in-order-to-motives”). To wyjście z jaskiń (zblądzeń umysłu), o których pisał F. Bacon<sup>18</sup>. To również wyzwolenie percepcji z fragmentaryzacji i podziałów, z podziału na podmiot – przedmiot, ja – ty – on – oni – tu – tam itd. Wolność percepcji to uzyskanie widzenia jedności w różnorodności, to dostrzeganie współzależności wszystkiego w świecie, zamiast rutynowego, wyuczonego widzenia świata w postaci zatomizowanej, w stanie *in statu nascendi*. Wolność percepcji to także zdolność i chęć przewidywania przyszłości w sensie ewentualnych negatywnych dla nas samych i społecznie skutków podejmowanych działań – wymaga to pewnego naddatku energii psychicznej. Brak energii psychicznej, spowodowany różnymi czynnikami zależnymi od jednostki (rozwój własny, rozwój własnych przyzwyczajzeń) i niezależnymi od jednostki (kultura organizacji i kultura w szerszym znaczeniu), może utrudniać wchodzenie w relacje z innymi, realizację potrzeby afiliacyjnej. Brak energii, zubożenie energii psychicznej utrudnia wchodzenie w relacje z samym sobą – może powodować brak kontaktu ze swoimi własnymi zasobami wiedzy, umiejętności i kompetencji. Energia może wzmacniać refleksję, a refleksja pozwala na pewne oddalenie rzeczy od nas i zmniejszenie ich nadmiernego wpływu na nas (aby nie podejmować działań, które można by oddać zwrotem: „robić z igły widły”<sup>19</sup>).

Kolejna hipoteza: etyczność jest podstawą zdobycia energii (zrównoważonej) i *vice versa* – zrównoważona energia wewnętrzna wzmacnia zachowania etyczne oraz sprzyja rozwojowi emocjonalnemu, moralnemu i rozwojowi odpowiedzialności pozytywnej. Rozwój jednostki w ujęciu G. Allporta to dotarcie i ukorzenie się jednostki w podmiocie świadomości<sup>20</sup>, w jaźni,

<sup>17</sup> Zob. A. Schütz, *Świat społeczny i teoria działania społecznego*, przeł. P. Sztompka, [w:] *Socjologia...*, s. 68-70.

<sup>18</sup> F. Bacon wyszczególniał następujące zblądzenia umysłu: plemienne, jaskini osobistej, rynku i autorytetu. Zob. A. Sikora, *Filozofowie XVII wieku*, KAW, Warszawa 1978, s. 37-40.

<sup>19</sup> Anglicy mają na to powiedzenie: „robić z kreciego kopca górę”, a Rosjanie „robić z muchy słonia”. Rzeczy, myśli, odczucia, emocje osaczają jednostkę, ich bliskość powoduje, że chwilowo albo nawet w dłuższym okresie przysłaniają nam świat, widzimy je w złej skali, jako wyolbrzymione, w wyniku czego nasze widzenie jest zniekształcone – patrzymy, ale nie widzimy we właściwych proporcjach czasoprzestrzennych. Oderwanie od nich, nieprzywiązywanie się, ułatwia zmniejszenie ich wpływu na nas (oddaje to trafnie powiedzenie: „co z oczu, to z myśli”).

<sup>20</sup> W ujęciu G. Allporta w skład rdzenia osobowości wchodzi: 1. Poczucie własnego ciała, kinestezja. 2. Poczucie tożsamości (pamiętanie, przypominanie sobie). 3. Miłość własna (potrzeba przetrwania, wola mocy, duma, poczucie własnej ważności). 4. Rozszerzone „ja” –



w samoistnym substancjalnym podmiocie poznającym, w świadku i ośrodku myśli i czynów jednostki, obiektywnym niezależnym obserwatorem, o którym pisał też sympatyzujący ze stoikami A. Smith. W tym niezależnym obserwatorem (sumienie niezależnego obserwatora) oraz w niewidzialnej ręce Opatrzności (rynku) widział ojciec nowożytnej ekonomii gwarancję czy też warunek tego, że *homo oeconomicus* nie ulegnie zwyrodnieniu i nie popadnie w stan skrajnego egoizmu<sup>21</sup>. Osiągnięcie tego stanu świadomości wymaga pewnych dawek swobodnej energii psychicznej, uwolnionej dzięki refleksji od rutynowej fiksacji na drobiazgowości codziennego życia, uwolnionej od pochłonięcia rzeczami, swym własnym obrazem, ideami czy emocjami. Brak refleksji, dystansu wobec samego siebie, ugrzęźnięcie w *ego empirycznym*, utrudnia wchodzenie w pozytywne i trwałe relacje z innymi, osiągnięcie fenomenologicznego transcendentального *epoche*, zawieszenie osądów, otwarcie na innych, zdobycie szerszego ja, uczuć wyższych, tolerancji. Lao Tse, starożytny chiński wnikliwy badacz ludzkiej psychiki<sup>22</sup>, pisał, że prawe postępowanie *Te* jest podstawą osiągnięcia *Tao*, harmonii z sobą samym, z innymi i ze światem. Cnoty moralne, a także stosowanie zasady *wu wei* (niedziałania, okresowej dezaktywizacji) powodować mają kumulację energii *chi*, której nadmiar skutkuje uzyskaniem samopoznania i utrwaleniem się tych moralnych cnót. Kodeks etyczny B. Franklina<sup>23</sup> zawiera również wiele zaleceń, które w istocie prowadzą do kumulacji energii życiowej, a w konsekwencji do sprawności działania w połączeniu z etycznością, której dowody w swym życiu przejawiał jako wynalazca i polityk. Kartezjusz, a także już dużo wcześniej Seneka podkreślali wagę panowania nad emocjami (czytaj: energią). Spokój wewnętrzny prowadzić ma, według Seneki, do energii i siły, hartowności w cierpieniu, przystosowania do wy-

zabarwione uczuciowo (szacunek dla ideałów, utożsamianie się z grupami, umiłowanie wartości moralnych). 5. Nośnik racjonalności. 6. Obraz własnej osoby (pełnione role, aspiracje). 7. Dążenia osobiste scalające osobowość (impulsy, popędy i motywy wyższego rzędu, samo-realizacja). 8. Samowiedza (podmiot poznania, substancjalny podmiot wiedzący, samopoznanie, poznanie własnego „*proprium*”, czyli obiektywne spojrzenie na siebie samego, wgląd w siebie. G. Allport, *Jak stajemy się osobowością*, [w:] idem, *Osobowość i religia*, przeł. H. Bartoszewicz, A. Bartkiewicz, I. Wyrzykowska, IW PAX, Warszawa 1988, s. 39-50.

<sup>21</sup> Zob. A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, przeł. S. Wolff i in., PWN, Warszawa 1954, s. 163-165.

<sup>22</sup> Lao Tse, *Wielka księga Tao*, przeł. J. Zawadzki, Hachette Livre Polska, Kielce 2009.

<sup>23</sup> Zob. B. Franklin, *Żywot własny*, przeł. J. Stawiński, PIW, Warszawa 1960. Lista cnót Franklina: 1. Umiar – nie jedz do ołędzenia, nie pij do podniecenia. 2. Milczenie – mów tylko to, co może przynieść pożytek innym lub tobie, unikaj próżnej rozmowy. 3. Ład – niech wszystkie twoje rzeczy mają swoje miejsce, niech wszystkie twoje sprawy mają swój czas. 4. Postanowienie. 5. Oszczędność. 6. Pracowitość. 7. Szczerłość. 8. Sprawiedliwość. 9. Powściągliwość. 10. Czystość. 11. Spokój. 12. Surowość cielesna. 13. Pokora. Zob. też. F. Bettger, *Jak przetrwać i odnieść sukces w biznesie*, przeł. J. Hołówka, Studio Emka, Warszawa 1993, s. 171-174.

magań czasu i umiejętności korzystania z dobrodziejstw losu, bez zaprzędawania im się w niewolę, do wielkości ducha w przymierzu z łagodnością, do ładu i porządku w człowieku oraz postrzegania całego świata jako swej ojczyzny<sup>24</sup>. We współczesnych koncepcjach inteligencji emocjonalnej, D. Golemana<sup>25</sup> czy Coopera i Sawafa<sup>26</sup>, również zwraca się uwagę na problem pracy z energią emocjonalną oraz rozwoju tej energii<sup>27</sup>. Na podstawie dociekań autorów można wysunąć koncepcję organizacji inteligentnych emocjonalnie.

Kolejny problem dotyczy stosunku wolności i odpowiedzialności do energii psychicznej. W ujęciu R. Ingardena istnieje kilka warunków odpowiedzialności. Warunki te obejmują m.in. wolność, istnienie i identyczność podmiotu odpowiedzialności. Rozwój podmiotowości wiąże się z podejmowaniem działań w strukturze motywacyjnej, uzyskiwaniem coraz większej swobody wewnętrznej, a uwalnianiem się od struktury determinizmu. Według Ingardena struktura determinizmu nie dotyczy jedynie zmysłowości, ale również przyzwyczajzeń intelektualnych, automatyzmu języka, uznanej za własną aparatury pojęciowej, własnych przesądów, uprzedzeń, zdolności do zawieszania własnych przeświadczeń<sup>28</sup>. Można zatem podsumować i rozwinąć rozważania tego myśliciela, że nie ma odpowiedzialności bez wolności (zewnętrznej i – dodajmy – wewnętrznej), nie ma wolności wewnętrznej (samokontroli) i zewnętrznej bez nadatku energii psychicznej, nie ma więc pełnej odpowiedzialności pozytywnej bez nadatku energii psychicznej (im mniej obecnej energii u osoby podejmującej decyzje w danej chwili, tym decyzje mniej trafne, przypadkowe, bezrefleksyjne i nieodpowiedzialne).

Centrum osobowości, o którym pisał R. Ingarden, to podmiot świadomości w ujęciu G. Allporta, to niezależny, bezstronny obserwator A. Smitha. Zdobycie i utrzymanie tego stanu świadomości wymaga określonej energii psychicznej, niezbędnej do uważności, bezstronnej obserwacji, nieprzywierania uwagi i nieprzywiązywania się (czy wręcz fiksacji) do obiektów fizycznych i obiektów mentalnych, które narzucają się swoją obecnością, zawłaszczają uwagę jednostki i pozbawiają bezstronności. W ujęciu F. Bacona,

<sup>24</sup> Zob. L.A. Seneka, *Listy moralne do Lucyliusza*, przeł. W. Kornatowski, Alfa, Warszawa 1998, s. 33-34, 51, 276.

<sup>25</sup> Zob. D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, przeł. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1996.

<sup>26</sup> Zob. R.K. Cooper, A. Sawaf, *EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, przeł. D. Bakalarz, Studio Emka, Warszawa 2000.

<sup>27</sup> Autorzy podają taki oto wzór opisujący poziom ludzkiej energii emocjonalnej, motywacji (M) do działania:  $M = (Energia \times Spokój) - (Zmęczenie \times Napięcie)$ . Każdy z czynników ma skalę od 1 do 10, tak więc maksymalny poziom motywacji wynosi 100. Zob. ibidem, s. 69.

<sup>28</sup> Zob. R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1998, s. 174.

jak już opisano to wcześniej, żyjemy jakby w wielowarstwowej jaskini – plemiennej, osobistej, teatru i rynku. Przebicie się przez te warstwy i utrzymanie stanu wolności wewnętrznej, tj. bezstronności, obiektywizmu, nie jest łatwe, wymaga, jak się wydaje, dużych zasobów energii psychicznej.

Można więc zaryzykować twierdzenie, że jednostki, bardziej lub mniej to sobie uświadamiając, rozwijają się pod względem energetycznym, tzn. uczą się w jakiś sposób gospodarować własnymi zasobami energii, sił życiowych, a rozwój tej umiejętności ma wpływ na losy jednostki. Te spośród nich, które są zbyt rozrzutne, nie zachowują umiaru, podejmują ważne decyzje i działania w zbyt małym stopniu nasycone energią, tj. świadomością negatywnych konsekwencji, które wydają więcej energii, niż mają jej zapasu, żyją na swoisty kredyt energetyczny, na deficytach, nie są w stanie w dłuższej perspektywie osiągać zamierzonych celów, a jeśli je osiągają, to nie zawsze są w stanie je utrzymać i dość długo się nimi cieszyć. A więc ich działania są co prawda skuteczne w krótkiej perspektywie, ale nieefektywne, nieekonomiczne lub nieetyczne. Rozwój każdej jednostki ludzkiej to zatem sztuka zarządzania własnymi zasobami, w tym zasobami energetycznymi.

Kolejna teza: rozwój zdolności samoopanowania, w tym opanowania energii życiowej, psychicznej, idzie też zazwyczaj w parze z rozwojem moralnym. Rozwój moralny to w ujęciu na przykład L. Kohlberga<sup>29</sup> przekraczanie małostkowego *ego* czy *ego* grupowego aż do momentu dojścia do szerszego ja, działania w zgodzie z zasadami uniwersalnymi. Czy rozwój moralny może wspierać rozwój energetyczny i *vice versa*? Zapewne tak. Rozwój moralny, według tego uczonego, to przekraczanie granic *ego*. Rozwój energii wewnętrznej może ułatwiać wchodzenie w relacje z innymi, a następnie widzenie, rozumienie i odczuwanie współzależności jednostek, zatem może wspierać dystans wobec siebie jako wydzielonego z całości bytu *ego*. Etyka natomiast w różnych swych nurtach nie wspomina wprost o energii psychicznej, lecz w istocie zasady etyczne, jeśli nie mają na celu zachowania, kumulacji i właściwego ukierunkowania energii, to przynajmniej temu sprzyjają, i *vice versa*: zgromadzona energia pozwala na pogłębienie się i ustabilizowanie w zasadach moralnych.

Pozostaje jeszcze na koniec problem kumulacji energii. Jest to zarówno kwestia związana z jednostką, jej własną pracą nad sobą, nad rozwojem własnej osobowości, zwłaszcza właściwych przyzwyczajień<sup>30</sup>, jak i kwestia oto-

<sup>29</sup> Zob. L. Kohlberg, *The Psychology of Moral Development*, New York 1984, za: B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 27, 31. Kohlberg wyróżnił trzy poziomy tego rozwoju: przedkonwencjonalny, konwencjonalny i postkonwencjonalny.

<sup>30</sup> Chodzi między innymi o wyrobienie przyzwyczajenia do redukcji działań zbędnych, do bycia zdrowym, do pracy, do nauki, do odpoczynku (relaks, medytacja, modlitwa,

czenia, kultury, która wywiera wpływ na tworzenie się pewnych przyzwyczajzeń. Zagadnienie rozwoju osobowości w kontekście energetycznym warte jest omówienia w oddzielnym opracowaniu. Poniżej skoncentrowano się na zagadnieniu wpływu otoczenia, kultury, na jednostkę.

## 2. ORGANIZACJA I HOMO ENERGETICUS

Na różnorodność kultur, modeli organizacyjnych i profili kultur wskazywali tacy badacze, jak np. G. Hofstede<sup>31</sup>, F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner<sup>32</sup>, M. Kostera<sup>33</sup> czy L. Zbiegień-Maciąg<sup>34</sup>. Nie sposób tu ich wszystkich zaprezentować i omówić. Skupimy się zatem tylko na wybranych. Według M. Kostery istnieje kultura pro- i antyefektywnościowa<sup>35</sup>. L. Zbiegień-Maciąg nazywa je kulturami: pozytywną i negatywną<sup>36</sup>. Kultura proefektywnościowa to taka, w której panuje twórcza atmosfera, entuzjazm, pracujące jednostki mają możliwość wykazania się inicjatywą, wzrasta efektywność, cele organizacji są zrozumiałe i akceptowane przez ludzi, ponadto łączą się w jakiś sposób z celami jednostek. Koszty psychiczne ponoszone przez pracowników są w tych organizacjach niskie, pracownicy mają pewien znaczący nadatek energii na działania twórcze. Przykłady takich organizacji to choćby Microsoft B. Gatesa czy Optimus R. Kluski<sup>37</sup>. Przeciwnieństwem kultur proefektywnościowych są kultury antyefektywnościowe – pracownicy nie wiedzą, co mają robić i dlaczego, specjaliści pouczani są, co mają robić i jak, występuje tam brak motywacji pracowników do wydajniejszej pracy, pracownicy oraz liderzy pochłonięci są nadmiernie pracami biurowymi. Typowe cechy tych kultur to: chłód emocjonalny, depersonalizacja, oczekiwanie na rozkazy, brak elastyczności w działaniu, izolacja i antypatia<sup>38</sup>.

---

wewnętrzne wyciszenie, milczenie, np. jak praktykował to M.K. Gandhi, okresowe odosobnienie, wycofanie do własnego wnętrza, np. jak zalecał Seneka, przebywanie w towarzystwie ludzi mających wskazane przyzwyczajenia oraz praca nad inteligencją emocjonalną, prowadzenie swoistego audytu własnego (rachunek sumienia, notatnik spostrzeżeń, pamiętnik).

<sup>31</sup> Zob. np. G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, przeł. M. Durska, PWE, Warszawa 2000.

<sup>32</sup> Zob. Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, przeł. D. Gostyńska, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.

<sup>33</sup> M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.

<sup>34</sup> Zob. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.

<sup>35</sup> Zob. M. Kostera, op. cit., s. 17, 22.

<sup>36</sup> Zob. L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., s. 53-54.

<sup>37</sup> Zob. film *Roman Kluska początki biznesu, dlaczego się udało?*, <http://www.youtube.com/watch?v=JzzLuDqp3NI> [dostęp: 16.01.2014].

<sup>38</sup> Zob. L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., s. 55.

Inny podział kultur organizacyjnych to podział na kulturę polityki personalnej modelu kapitału ludzkiego i *sita*<sup>39</sup>. Te pierwsze, tj. *kapitału ludzkiego*, więcej inwestują w rozwój ludzi niż kultury modelu *sita*. Można w nich liczyć na większą lojalność pracowników wobec firmy, na ich identyfikację z celami i misją firmy, występuje w nich z reguły większe zaufanie społeczne, a koszty psychiczne ponoszone przez zatrudnionych są mniejsze niż w modelu *sita*. Kultura *kapitału ludzkiego* łączy się z pojęciami odpowiedzialności społecznej, z bezpieczeństwem pracy w sensie socjalnym i organizacyjnym. Przykładem służyć tu może choćby firma Danone<sup>40</sup> czy firma Semco R. Semlera<sup>41</sup>, gdzie stosuje się na przykład zasadę: „Odpoczywaj, zanim się zmęczysz”, wykorzystującą słynny eksperyment Taylora związany z pozytywnym wpływem przerw w pracy na efektywność działań<sup>42</sup>. W firmie Tom's of Mine zastosowano natomiast wiele innych pomysłów obniżających koszty psychiczne ponoszone przez pracowników, np. elastyczny czas pracy czy strukturę zarządzania w postaci kręgów zamiast piramidy<sup>43</sup>.

Egzemplifikacjami firm dbających świadomie o koszty psychiczne pracowników są firmy japońskie, np. Sharp (salony odnowy biologicznej, stadiony)<sup>44</sup>, Sony, Canon, Matsushita Electric<sup>45</sup> czy Honda. W Hondzie podstawą „filozofii przedsiębiorstwa” jest szacunek dla jednostki, traktowanie pracowników jako wewnętrznych klientów firmy, co przejawia się w tworzeniu równych szans, zapewnianiu komfortowych warunków pracy wszystkim zatrudnionym<sup>46</sup>. W jaki sposób firmy japońskie pracują nad rozwojem energii emocjonalnej pracowników? Znany i często nagłaśniany jest fakt *karoshi*, ciężkiej pracy czy nawet śmierci z przepracowania pracowników japońskich firm. Jednak Polska, niestety, już „przeskoczyła” Japonię w zakresie rocznej liczby godzin pracy. Zbudowaliśmy więc drugą Japonię pod tym względem. Mniej natomiast wiemy choćby o tym, że w Kraju

<sup>39</sup> Zob. M. Kostera, op. cit., s. 25-30.

<sup>40</sup> Zob. *Zrównoważony rozwój w praktyce biznesowej. W trosce o zdrowie ludzi i środowisko*, Danone. Raport 2010-2012, Warszawa 2013.

<sup>41</sup> Zob. R. Semler, *Na przekór stereotypom*, przeł. B. Nawrot, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998. Por. też B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010, s. 113-122, oraz R.K. Cooper, A. Sawaf, op. cit., s. 152-153.

<sup>42</sup> Zob. W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, cyt. za: D. Carnegie, *Jak przestać się martwić i zacząć żyć*, Studio Emka, Warszawa b.r.w., s. 255.

<sup>43</sup> Zob. T. Chappell, *Dusza biznesu*, przeł. W. Sadkowski, Studio Emka, Warszawa 1998, s. 26.

<sup>44</sup> Zob. M. Starkowski, *Japoński parasol*, „Businessman” 1996, listopad.

<sup>45</sup> Zob. B. Bombała, *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142.

<sup>46</sup> Zob. H. Zoshino, *Etyka w biznesie: podejście azjatyckie*, [w:] *Etyka biznesu*, red. P. Minus, PWN, Warszawa 1995, s. 41-47.

Kwitnącej Wiśni 30% korporacji prowadzi świątynie korporacyjne<sup>47</sup>, a pracownicy wysyłani są na szkolenia, z jednej strony, do piekielnych szkół<sup>48</sup>, gdzie uczą się odporności na trudne stresogenne sytuacje (samurajski duch wojownika), z drugiej zaś – do szkół medytacyjnych w świątyniach zen, gdzie uczą się medytacji, wyciszenia, oszczędzania energii psychicznej i jej kontrolowania<sup>49</sup>. Działania te służą bezpośrednio rozwojowi *homo energeticus*, pogłębieniu autorefleksji, dystansu wobec samego siebie, zdobyciu pozycji bezstronnego obserwatora. Jednocześnie sprzyjają pogłębieniu i utrwaleniu wartości i umiejętności, takich jak: cześć dla życia ahinsa (*ahimsa*), nieuleganie pokusom, prawdomówność, nieprzywłaszczanie sobie rzeczy cudzych, lojalność, perfekcjonizm czy cierpliwość.

Kultury organizacyjne tzw. *sita* znacznie różnią się od omówionych kultur kapitału ludzkiego. Typowe kultury modelu *sita* to firmy sprzedające *fast foody*<sup>50</sup>. Występuje w nich duża fluktuacja kadr, zwłaszcza niższego szczebla, mała kreatywność pracowników, powielane są przez nich utrwalone tzw. standardy, tj. schematy działania, komunikowania, a odstępstwa od nich nie są raczej aprobowane. Firmy te oczywiście rozwijają się ilościowo, czy może się tam jednak pojawić jakiś naddatek energii pracowników? Firmy te korzystają raczej z nadmiaru energii nowych kadr, entuzjazmu do pracy studentów, ludzi młodych, ale ten entuzjazm i kreatywność, kapitał intelektualny, który mógłby być lepiej wykorzystany zarówno w firmie, jak i gdzieś indziej w gospodarce narodowej, jest właściwie rozprasany. Oczywiście, pewne pozytywne doświadczenie ludzie ci zdobywają, np. umiejętność współpracy w zespole, kontaktu z ludźmi, ale też nabywają nawyków negatywnych z punktu widzenia kreatywności, np. nagradzane jest ślepe podporządkowanie procedurom.

Uzupełniając i reasumując kwestie kultur pro- i antyefektywnościowych, pozytywnych i negatywnych, kapitału ludzkiego i *sita*, warto wspomnieć o czynniku motywacji. Jak wskazują teoretycy zarządzania, jedną z najważniejszych funkcji zarządzania jest motywacja. Właściwa motywacja wymaga jednak najpierw usunięcia demotywatorów, a następnie dopiero stosowania środków motywacji. Demotywatory to choćby: niska kultura osobista szefów, brak wyrażania uznania, paternalistyczne i niepoważne traktowanie

<sup>47</sup> Zob. L. Karczewski, *Wybrane aspekty wewnętrznego PR w firmach japońskich*, „Prakseologia” 2008, nr 148, s. 109-110.

<sup>48</sup> Zob. D. Waters, *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995, s. 85-86. W kursach tych do 1995 roku wzięło udział ponad 100 tys. menedżerów japońskich.

<sup>49</sup> Zob. K. Konecki, *W japońskiej fabryce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 64-65.

<sup>50</sup> Zob. R. Cialdini, op. cit.

pracowników, przyswajanie sobie ich osiągnięć, brak zaufania do pracowników i nadmierna ich kontrola. W organizacjach patologicznych, według określenia R. Stockiego<sup>51</sup>, te wskazane powyżej działania wywołują mierzalne koszty psychiczne pracowników, również pracowników wyższego szczebla.

W organizacjach patologicznych pracownicy, w tym także menedżerowie, tracą wiele energii na zbędne działania własne, ale też na przerywanie im pracy przez innych pracowników. Po tych przerwach z trudem wracają do swoich zadań. Badania wskazują, że marnuje się w ten sposób około jednej trzeciej czasu pracy, a czas jest wartością nieodzyskiwalną. Ludzka energia psychiczna zostaje zmarnowana po pierwsze z powodu pojawiających się frustracji, a po drugie ze względu na wydłużenie czasu wykonania zadania.

W literaturze wymienia się wiele innych typologii kultur organizacyjnych niż te omówione powyżej. Są one zwykle ujmowane w czterech głównych grupach kultur: władzy, roli, zadania i ludzi. Typologie takie przedstawiali m.in.: G. Hofstede (kultura zorientowana na strukturę i rutynowe procesy, wspieranie inicjatyw, stabilizację i bezpieczeństwo, zadania), Deal i Kennedy (twarda – indywidualistów, pracuj i baw się – hazardzistów, trwałości, stabilności – rutyniarzy, spokojnego działania – zrównoważona stabilności), Peters (kultura działania, innowacji, kontroli, harmonii), Handy i Harrison (kultura władzy, roli, zadania, ludzi). W podziałach tych odnajdujemy duży potencjał dla przyszłych badań nad wpływem tych kultur na ponoszenie kosztów psychicznych przez pracowników.

Można dokonać próby choćby wstępnej oceny typologii kultur organizacyjnych z punktu widzenia *homo energeticus*. G. Hofstede wymienił następujące antynomie kultur<sup>52</sup>: kultury zorientowane na procedury (każdy kolejny dzień pracy jest tu podobny do poprzedniego) lub na wyniki; kultury zorientowane na pracowników lub na produkcję; kultury zorientowane na przynależność (liczy się pochodzenie) lub na profesjonalizm; kultury jako system otwarty lub zamknięty (na pracowników z zewnątrz); kultury zorientowane na luźną lub ścisłą kontrolę; kultury które charakteryzuje normatywność

<sup>51</sup> Zob. R. Stocki, *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 43, 46, 51, 60. Cytowany autor przestrzega na przykład przed nieodpowiedzialnym wprowadzaniem systemów jakości TQM do organizacji, bez uwzględniania czynnika ludzkiego, etyki, właściwej komunikacji, informacji, zaufania, gdyż 80% prób wdrażania takiego systemu kończy się niepowodzeniem. Kierownictwo nie chce lub nie potrafi często delegować kompetencji, w wyniku czego powstaje deficyt uwagi organizacyjnej, tj. kierownictwo zajmuje się sprawami drugorzędnymi, nieistotnymi, zamiast zajmować się kwestiami strategicznymi. Ibidem, s. 129.

<sup>52</sup> Zob. G. Hofstede, op. cit., s. 278-282.

(wysokie standardy etyki) lub pragmatyzm (wyniki krótkoterminowe). Orientacja na procedury generuje zapewne wyższe koszty psychiczne pracowników, nie pobudza pozytywnie ich energii emocjonalnej. Podobnie troska tylko o produkcję zamiast troski o produkcję i pracowników jednocześnie, a także zorientowanie na przynależność i ścisłą kontrolę, mogą generować wyższe koszty psychiczne zatrudnionych.

### 3. KULTURY NARODOWE I *HOMO ENERGETICUS*

Organizacje zanurzone są w kulturze narodowej, w określonym otoczeniu prawnym, edukacyjnym, w określonej kulturze świata biznesu. Kultury te charakteryzują się różnymi podstawowymi założeniami, wymiarami funkcjonującymi na poziomie nieświadomym. Na wymiary kultur wpływ wywierają: historia, klimat<sup>53</sup>, styl odżywiania się, religia, wartości, bohaterowie narodowi, eposy historyczne, np. *Ramajana* w Indiach, mitologia, np. Korei czy Japonii, i występujące w nich wątki mesjanistyczne. Następuje określona transmisja tych podstawowych założeń kultur narodowych na poziom jednostek i do kultur organizacyjnych.

Co obejmują wzory kultury gospodarczej? Można tu wymienić koncepcje takich badaczy, jak Albert<sup>54</sup>, Hofstede, Fukuyama, Trompenaars i Hampden-Turner czy Gesteland. Hofstede wymienia pięć wymiarów kultury narodowej, Gesteland osiem, Trompenaars siedem, Fukuyama dwa<sup>55</sup>. Wzory kultury narodowej mogą więc obejmować m.in.: dystans władzy, zgodę lub niezgodę na nierównomierny podział władzy i środków finansowych w państwie i organizacjach, wartości męskie lub kobiece (pomoc słabym czy wspieranie silnych, przedsiębiorczych), problem zaufania i dialogu społecznego, popieranie własnej produkcji lub całkowicie wolny rynek, wolność i jej pojmowanie przez ludzi, zwłaszcza decydentów, politykę społeczną, podatkową, odpowiedzialność organizacji, świadomość i odpowiedzialność konsumentów itd.

Wzory kultury narodowej połączone są zgodnie z teorią systemów z innymi wzorami kultury, np. gospodarczej, politycznej, i generują określone koszty psychiczne jednostek czy organizacji. Z czego mogą wynikać te kosz-

<sup>53</sup> Zob. np. D.S. Landes, *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 2000, s. 24-28.

<sup>54</sup> Zob. M. Albert, *Kapitalizm kontra kapitalizm*, Signum, Kraków 1994.

<sup>55</sup> Fukuyama wyszczególnia wysokie (np. w Japonii) i niskie (np. w Chinach kontynentalnych) zaufanie społeczne, z kontekstu możemy jednak wywnioskować, że istnieje też średni poziom tego zaufania, np. we Włoszech środkowych i północnych czy też w Korei Południowej.



ty psychiczne? Przyczynami kosztów psychicznych ponoszonych przez pracowników w danej kulturze narodowej mogą być m.in.:

1. brak akceptacji dla kultury organizacyjnej ich organizacji, która odbiega od kultury narodowej zatrudnionych i której nie akceptują. Stwarza to dysonans pomiędzy konkretnym wzorem kultury, której są nośnikami (różne warstwy kultury: narodowa, grupy etnicznej, językowa, religijna, klasy społecznej), w którą są uposażone, a daną obcą im kulturą organizacyjną. Jako przykład służyć tu mogą problemy amerykańskiego koncernu GE po przejęciu węgierskiej firmy Tungsram<sup>56</sup>;

2. kultury ościennych państw, gdzie występuje większe zaufanie społeczne, wyższe płace, lepsze traktowanie pracowników i lepiej rozwinięta polityka społeczna, co rodzi frustracje (koszty psychiczne) obywateli krajów o niższych wskaźnikach, wynikające z niekorzystnych różnic. Wiąże się to np. z koncepcjami teorii sprawiedliwości w ujęciu S. Adamsa<sup>57</sup>.

W typologiach kultur zaproponowanych przez wspomnianych wcześniej badaczy, o ile podchodzi się do nich z należnym dystansem, tkwi duży potencjał oceny ich pod względem kosztów psychicznych ponoszonych przez pracowników.

Każda kultura narodowa ma i silne, i słabe strony z punktu widzenia kosztów psychicznych ponoszonych przez pracowników. Każda kultura jest wypadkową czynników zarówno zwiększających, jak i zmniejszających koszty psychiczne. I tak na przykład duży dystans władzy, o ile nie jest akceptowany, a obecnie ze względu na wzrost poziomu wykształcenia coraz rzadziej jest akceptowany, zwykle generuje większe koszty psychiczne pracowników. Wynikają one z autorytarnego stylu zarządzania, barier komunikacyjnych pomiędzy działami i jednostkami, wynikających ze złożonej wielopiętrowej struktury organizacyjnej, z braku partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji oraz w zyskach firmy (duże kominy płacowe, wysoki indeks Giniego<sup>58</sup>). Energia jednostek wykorzystywana jest na działania nietwórcze, tymczasem znaczna część jednostek ma potrzebę sprawstwa i sprawiedliwości. Gdy potrzeby te nie są realizowane, generuje to frustracje i niepokoje. Kultury o silnym unikaniu niepewności generują ogólnie wyższe koszty psychiczne ludzi, zwłaszcza młodych, inaczej myślących i różnie wierzących, ale też ludzi kreatywnych, innowacyjnych, którzy właśnie

<sup>56</sup> Zob. A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1998.

<sup>57</sup> Za: R Griffin, op. cit., s. 273-275.

<sup>58</sup> Index nierówności ekonomicznych. Zob. Gini index 2012, <https://www.google.pl/search?q=gini+index+2012&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=6EDIUrDsOYe27QbyhYAg&ved=0CC0QsAQ&biw=1024&bih=578> [dostęp: 4.01.2014].

z tych grup mogą się wywodzić. Japonia jest takim właśnie krajem o dużym wskaźniku unikania niepewności, senioralnym stylu awansowania i paternalistycznym stylu zarządzania. Japończycy idą jednak na emeryturę w wieku około 55 lat, co umożliwia dość szybką wymianę pokoleń. Do lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku Japonia osiągała niebywały wzrost gospodarczy, jej PKB rósł przez co najmniej dziesięciolecie w dwucyfrowym tempie, na co istotny wpływ, oprócz innych czynników takich jak np. demilitaryzacja kraju, miała prawdopodobnie kultura narodowa. Być może zbyt silne unikanie niepewności jako wymiar kultury, oprócz innych czynników, stało się czynnikiem spowolnienia dalszego rozwoju tego kraju, począwszy od lat dziewięćdziesiątych. Kultury męskie, np. japońska, generują wyższe koszty psychiczne pracowników niż kobiece, gdyż nastawione są na osiągnięcia, na cele, a nie na ludzi. Z drugiej strony kultura japońska jest jednocześnie kulturą kolektywną, grupistyczną, kulturą pracowitych mrówek<sup>59</sup>. Przekłada się to na myślenie w kategoriach „my”, co zwiększa kohezję społeczną i organizacyjną, dobrą atmosferę w pracy i wysoką motywację do pracy. A zatem na kulturę Kraju Kwitnącej Wiśni ten wymiar wydaje się wpływać najmocniej z punktu widzenia kosztów psychicznych pracowników i ich kreatywności. Z perspektywy *homo energeticus* istotny jest też styl życia mieszkańców tego kraju, np. właściwy sposób odżywiania powodujący witalność i długowieczność jego mieszkańców.

Wymiar długoterminowy kultury narodowej, jak się wydaje, sprzyja niższemu kosztom psychicznym pracowników. Nie ma w nich takiego pędu do realizacji zadań „na wczoraj”, występuje umiejętność odroczonej gratyfikacji. Obecnie młode pokolenia we wszystkich krajach zapewne cechują się mniejszą zdolnością do tejże odroczonej gratyfikacji, co, zwłaszcza w sytuacji braku pracy, może zwiększać ich poziom frustracji. Podobnie można dokonać próby wskazania wpływu różnych innych wymiarów kultury, np. zaufania – na co pośrednio wskazywali Fukuyama czy Sztompka<sup>60</sup> – na koszty psychiczne ponoszone przez pracowników.

Oczywiście, w sferze rozwoju gospodarczego wiele zależy od naddatku nie tylko energii w danej jednostce, ale istnienia naddatku energii ludzi chętnych do pracy po niskich kosztach. Naddatek energii jednostek w państwach rozwiniętych czy wschodzących gospodarek (np. Chin) nie zależy tylko od pozytywnego czy negatywnego wpływu wymiaru samej kultury. Fukuyama na przykład<sup>61</sup> nie przewidział, że Chiny będą się rozwijać gospodarczo w tak szybkim tempie. W jego ujęciu niskie zaufanie społeczne (jako

<sup>59</sup> Zob. Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, op. cit.

<sup>60</sup> Zob. P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2003, s. 308-330.

<sup>61</sup> F. Fukuyama, op. cit.

wymiar kultury) miało stanowić istotną barierę tego rozwoju i rozwoju dużych firm chińskich. Rozwój ten jednak nastąpił. Umożliwiły to nie tylko inwestycje zagraniczne, ale i naddatek energii, entuzjazm do pracy, pomimo jej trudnych warunków, który zagwarantowali emigranci wewnątrzni z wiosek. W Niemczech, Holandii czy w Stanach Zjednoczonych taki naddatek, oprócz sprzyjających naddatkowi energetycznemu wymiarów kultury (np. wysokie zaufanie społeczne), zapewniają także emigranci zewnętrzni.

### PODSUMOWANIE

Jakie znaczenie przedstawiona w zarysie koncepcja człowieka może mieć dla jednostki, organizacji i społeczeństwa? Na poziomie mikro skłania do refleksji nad energetyczną stroną jednostki, nad jej gospodarką energetyczną. Skłania do podkreślenia roli samowychowania w kierunku zdobywania i utrwalania właściwych nawyków, w szczególności dotyczących samej refleksji, podjęcia swego rodzaju audytu własnego pod kątem życiowych faktów energetycznych, zasobów energetycznych, psychicznych, fizycznych, pod kątem likwidacji działań zbędnych, rutynowych (o ile nie są właściwe), planowania nie tylko działania, ale i dezaktywizacji, przerw w pracy. Na poziomie organizacji, o ile mają one trwać i się rozwijać, należy dążyć do higieny psychicznej pracowników (teoria Herzberga) i uwalniania energii psychicznej pracowników dla działań twórczych, do wytwarzania ich stanu zadowolenia, redukcji kosztów psychicznych ponoszonych przez zatrudnionych. Jest to istotne w kontekście tego, że tak dużo dziś mówi się i pisze o organizacjach uczących się, organizacjach przedstawionych w postaci innej niż szkodliwa metafora maszyny, a mianowicie takich jak np. organizacja jako organizm czy mózg, gdy podkreśla się rolę czynnika ludzkiego, kapitału ludzkiego i społecznego, rolę zaufania społecznego, demokracji przemysłowej, społeczeństwa obywatelskiego, polityki *compliance* w organizacjach, polityki jakości (TQM) i społecznej odpowiedzialności organizacji (CSR, ISO 26000 jako współczesne *I have a dream*). Na poziomie makro, państwa, unii państw czy nawet na poziomie globalnym, z przedstawionej teorii wypływają również wnioski dotyczące likwidacji niepotrzebnych kosztów ponoszonych przez obywateli, np. poprzez właściwą politykę społeczną państwa, politykę mieszkaniową, politykę demograficzną, zdobywanie przez organa państwowe i polityków większego zaufania społecznego w wyniku stanowienia dobrego stabilnego prawa, przewidywalność i odpowiedzialność działań. Ważna dla *homo energeticus* jest również edukacja na poziomie szkół, uczelni i firm oraz skorelowanie jej i połączenie np. z edukacją filozoficzną, etyczną, z etyką biznesu i innymi przedmiotami.

Czy da się to zrobić? Są jak zwykle trzy postawy: pesymistyczna, hurra optymistyczna i umiarkowanie optymistyczna. Najbardziej wskazana jest ta ostatnia. Zmiana wymaga zapewne powstania masy krytycznej inaczej myślicy ludzi. Ponawiające się i pogłębiające kryzysy finansowe, ekonomiczne, społeczne, organizacyjne i moralne jednostek mogą sprzyjać refleksji i zmianom, a z czasem mogą nawet wymusić działania naprawcze.

#### BIBLIOGRAFIA

- Albert M., *Kapitalizm kontra kapitalizm*, Signum, Kraków 1994.
- Allport G., *Jak stajemy się osobowością*, [w:] idem, *Osobowość i religia*, przeł. H. Bartoszewicz, A. Bartkiewicz, I. Wyrzykowska, IW PAX, Warszawa 1988.
- Bańka J., *Ja teraz. U źródeł filozofii człowieka współczesnego*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1983.
- Bettger F., *Jak przetrwać i odnieść sukces w biznesie*, przeł. J. Hołówka, Studio Emka, Warszawa 1993.
- Bombała B., *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.
- Bombała B., *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142.
- Carnegie D., *Jak przestać się martwić i zacząć żyć*, Studio Emka, Warszawa b.r.w.
- Chappell T., *Dusza biznesu*, przeł. W. Sadkowski, Studio Emka, Warszawa 1998.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, przeł. B. Wojciszke, GWP, Gdańsk 1999.
- Cooper R.K., Sawaf A., *EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, przeł. D. Bakalarz, Studio Emka, Warszawa 2000.
- Dahrendorf R., *Homo sociologicus. O historii, znaczeniu i granicach kategorii roli społecznej*, przeł. P. Polak, [w:] *Socjologia. Lektury*, red. P. Sztompka, M. Kucia, Znak, Kraków 2005.
- Franklin B., *Żywot własny*, przeł. J. Stawiński, PIW, Warszawa 1960.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przeł. A. Śliwa, L. Śliwa, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- Gasparski W., *Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu*, [w:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1999.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, przeł. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1996.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, PWN, Warszawa 2002.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Siedem kultur kapitalizmu*, przeł. D. Gostyńska, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, przeł. M. Durska, PWE, Warszawa 2000.
- Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Ingarden R., *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1998.
- Karczewski L., *Wybrane aspekty wewnętrznego PR w firmach japońskich*, „Prakseologia” 2008, nr 148.

- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Konecki K., *W japońskiej fabryce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- Kotarbiński T., *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1967.
- Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1998.
- Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Lao Tse, *Wielka księga Tao*, przeł. J. Zawadzki, Hachette Livre Polska, Kielce 2009.
- Mises L., *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii*, przeł. A. Kotłowski, M. Tempczyk, „Prakseologia” 1995, nr 3-4.
- Schütz A., *Świat społeczny i teoria działania społecznego*, przeł. P. Sztompka, [w:] *Socjologia. Lektury*, red. P. Sztompka, M. Kucia, Znak, Kraków 2005.
- Semler R., *Na przekór stereotypom*, przeł. B. Nawrot, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Seneka L.A., *Listy moralne do Lucyliusza*, przeł. W. Kornatowski, Alfa, Warszawa 1998.
- Sikora A., *Filozofowie XVII wieku*, KAW, Warszawa 1978.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, przeł. S. Wolff i in., PWN, Warszawa 1954.
- Sosenko K., *Etyka ekonomii*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, PWN, Warszawa 2012.
- Starkowski M., *Japoński parasol*, „Businessman” 1996, listopad.
- Stocki R., *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2003.
- Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.
- Zoshino H., *Etyka w biznesie: podejście azjatyckie*, [w:] *Etyka biznesu*, red. P. Minus, PWN, Warszawa 1995.
- Zrównoważony rozwój w praktyce biznesowej. W trosce o zdrowie ludzi i środowisko*, Danone. Raport 2010-2012, Warszawa 2013.

MICHAŁ A. MICHALSKI

## KULTURA GOSPODARCZA CYWILIZACJI ZACHODNIEJ – JEJ ISTOTA, SPRZECZNOŚCI I ZNACZENIE DLA ROZWOJU W SKALI GLOBALNEJ

ABSTRACT. Michalski Michał A., *Kultura gospodarcza cywilizacji zachodniej – jej istota, sprzeczności i znaczenie dla rozwoju w skali globalnej* [The economic culture of the Western civilization – its essence, contradictions and role in the global development] edited by W. Banach – „Człowiek i Społeczeństwo”, vol. XXXVIII, Poznań 2014, pp. 233-252, Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2791-5. ISSN 0239-3271.

The article presents an analysis of economic culture of the Western civilization in the context of its current shape and condition. Although this topic has already been chosen as the subject of research in the past, in this paper the stress is put on those aspects that do not seem to be very popular. To look at the uniqueness of the Western civilization in the context of a globalized world may seem incorrect to some extent, but in our opinion it is still necessary if we want to explore and to discover the sources of unprecedented growth and development that not only the West have benefited from. The article thereby contributes to the field of the research of the impact of culture on the socio-economic order. The paper therefore seeks to offer an explanation of the specific path that the Western civilization has followed, because it is important in the context of the future dilemmas of global society, which needs to find solutions to its different challenges and problems. Besides discussing the contribution of such recognized authors as Max Weber and Peter L. Berger, the article analyses the role of mediating structures (with special reference to the family) and cultural contradictions which seriously influence the shape and condition of the West these days.

Michał A. Michalski, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Kulturoznawstwa, Zakład Etyki Gospodarczej, ul. Szamarzewskiego 89a, 60-568 Poznań, Poland.

*Kultura jest ważna, niezwykle ważna. Może się jednak zmienić. Kultury są złożone. W danym momencie niektóre ich cechy wysunięte zostają na pierwszy plan i zdają się niepodważalne. A potem polityka i ekonomia ulegają przemianom, a wówczas cechy te tracą na znaczeniu, robiąc miejsce innym.*

Fareed Zakaria<sup>1</sup>

### WSTĘP

Może się wydawać, że próba scharakteryzowania i opisanie kultury gospodarczej cywilizacji zachodniej jest zadaniem niezmiernie trudnym i zło-

---

<sup>1</sup> F. Zakaria, *Koniec hegemonii Ameryki*, przeł. S. Kroszczyński, Media Lazar NADIR, Warszawa 2009, s. 92-93.

żonym. Uważam, że tak rzeczywiście jest. Pomimo to jestem zdania, iż próby takie należy podejmować, tym bardziej że już to czyniono wcześniej. Za każdym jednak razem postawienie tak interesującego pytania dokonuje się nie tylko w innym kontekście, ale także w innym celu. W przypadku niniejszego artykułu uwaga zostaje zwrócona zarówno na te czynniki i elementy wpływające na kształt kultury gospodarczej Zachodu, które bywały już w literaturze omawiane, jak i na te, które albo nie były w niej obecne w ogóle, albo pojawiały się tam tylko w sposób marginalny. Zdaję sobie sprawę, że obecnie omawianie odrębne jakiejś cywilizacji – a szczególnie w odróżnieniu od innych – może wydawać się niepotrzebne, a nawet niepopularne, szczególnie w kontekście tak wyraźnej dominacji narracji dotyczącej tworzenia globalnego ładu w wielu wymiarach, w tym także na poziomie gospodarczym. Uważam jednak, że nadal rozpoznania dotyczące poszczególnych – konkretnych – regionów świata okazują się przydatne i istotne w pogłębianiu naszego rozumienia rzeczywistości i poszukiwaniu środków i sposobów na zapewnienie i podtrzymanie rozwoju współczesnych społeczeństw. W takim zresztą duchu prowadzone są, tak popularne w ostatnich latach, badania nad znaczeniem kultury dla gospodarki, które stanowią podstawową ramę badawczą w niniejszym opracowaniu.

Aby podjęte tu rozważania uczynić jak najbardziej zrozumiałymi, należy sprecyzować, w jaki sposób będą stosowane zasadnicze pojęcia zawarte w tytule. Chodzi przede wszystkim o terminy 'cywilizacja' i 'kultura', których wzajemny stosunek przybiera w literaturze postać dwojaką. Według jednego sposobu ich postrzegania są one traktowane i używane jak synonimy. Innym razem są odmiennie definiowane i starannie rozgraniczane, i w taki też sposób będą stosowane w tym artykule. Jeśli chodzi o sposób ich rozumienia, to termin 'cywilizacja' będzie definiowany jako „[...] swoisty zestaw przedmiotów materialnych, idei konstrukcyjnych czy inżynierskich zrealizowanych w tych przedmiotach (a więc inaczej technologii) oraz umiejętności właściwego posługiwania się nimi (kompetencji praktycznych)”<sup>2</sup>, podczas, gdy 'kultura' oznaczać będzie „[...] duchowy kontekst (a nawet regulator) działań ludzkich [...]”<sup>3</sup>. Oznacza to więc, że cywilizacja to przede wszystkim sfera materialna składająca się z rozmaitych artefaktów o charakterze między innymi gospodarczym, technicznym czy organizacyjnym, podczas gdy kultura to domena niematerialna, na którą składają się wartości, ideały i symbole<sup>4</sup>. W związku z tym – w kontekście podejmowanych tu

<sup>2</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2005, s. 239-240.

<sup>3</sup> J. Sójka, *Kulturoznawca w świecie gospodarki*, „Kultura Współczesna” 2008, nr 1(55), s. 7.

<sup>4</sup> Por. K. Krzysztofek, *Cywilizacja: dwie optyki*, Instytut Kultury, Warszawa 1991, s. 17. Por. także J. Kopania, *Między buddyzmem a islamem, czyli przedwczesność chrześcijaństwa*, [w:] *Ekofilo-*

badania nad kulturą gospodarczą – warto stwierdzić za Kazimierzem Sosenką, że „[...] kultura jest traktowana jako mechanizm adaptacyjno-regulacyjny łączący jednostki ze strukturami gospodarczymi”<sup>5</sup>.

Zwrócenie uwagi na cywilizację zachodnią okazuje się istotne, gdyż można zasadnie stawiać pytanie o to, w jakiej kondycji jest ona i jej kultura gospodarcza obecnie i czy nadal można spodziewać się, iż stanowić będzie ona – jak to było w przeszłości – ważną inspirację dla rozwoju w skali globalnej. Czytelnik rozważań tu podejmowanych zapewne odniesie wrażenie, że ich autor nie zajmuje względem cywilizacji i kultury Zachodu stanowiska neutralnego, ale że jego stosunek jest pozytywny. Jest tak w istocie, co jednakże nie pozwala zignorować wielu faktów i zagadnień, które mogą niepokoić, martwić, a niekiedy nawet zasługiwać wprost na ocenienie ich w sposób negatywny.

## 1. PRÓBA ZDEFINIOWANIA CYWILIZACJI ZACHODNIEJ I JEJ KULTURY GOSPODARCZEJ

W tym miejscu przechodzę do próby opisanie specyfiki tej formacji społecznej, którą umownie określa się mianem Zachodu. Zdając sobie sprawę, że jest to zadanie wielce wymagające, uważam jego podjęcie za konieczne, by choćby w zarysie ukazać, na ile ścieżka rozwoju w tym wypadku była związana z konkretnym rodzajem rozstrzygnięć na poziomie tego, co określiłem wcześniej mianem kultury gospodarczej, stanowiącej element szerszego tła kulturowego. Chodzi więc o to, by pochylić się nad zjawiskiem, które dotyczy tego, iż świat zachodni podjął bardzo ambitną – i na pewno odważną – próbę budowy porządku społecznego, w którym pożądanym standardem miał być dobrobyt, a problemy tak powszechne w przeszłości jak wysoka śmiertelność i bieda miały być skutecznie przezwyciężone. Środkiem ku takiej rzeczywistości miały zaś być kapitalistyczna gospodarka rynkowa w wymiarze ekonomicznym i ustrój demokratyczny w wymiarze politycznym. Dla uwypuklenia szczególnego charakteru tego przedsięwzięcia warto przypomnieć, że wcześniejsza sytuacja egzystencjalna ludzkości nacechowana była znacznymi wahaniami koniunktury gospodarczej i związaną z nimi zmiennością dostępności dóbr, co w dużym stopniu zależne było od warunków naturalnych, wobec których człowiek w wielu wypad-

---

*zofia, bioetyka, etyka biznesu. Aktualne problemy współczesności*, red. J. Jaroń, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2004, s. 203.

<sup>5</sup> K. Sosenko, *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 70.



kach pozostawał bezsilny. Jeśli chodzi o sposób rozumienia cywilizacji zachodniej, to używając tego terminu, mam na myśli te regiony, gdzie dominuje osobowa wizja człowieka wywodząca się z – wspartej elementami helleńskimi i rzymskimi – tradycji judeo-chrześcijańskiej, kapitalistyczny system gospodarczy oparty na mechanizmie rynkowym oraz demokracja jako system polityczny. Zdaję sobie zarazem sprawę, że rzeczywistość objęta tym pojęciem stanowi całość zróżnicowaną wewnątrznie, a i nierzadko nacechowaną sprzecznymi tendencjami. Także ze względu na historyczne przemiany poszczególnych krajów czy regionów – niekiedy bardzo radykalne, np. pod względem ustroju gospodarczego – należy zgodzić się na pewną umowność w operowaniu opisywanym tu terminem.

Poszukując odpowiedzi na pytanie o istotne elementy składowe zachodniej kultury gospodarczej, warto powrócić do propozycji Maxa Webera. Autor ten w pracy pt. *Osobliwości kultury zachodniej* stawia zasadnicze z interesującego nas punktu widzenia pytanie o to, „[...] jaki splot okoliczności doprowadził do tego, że właśnie na ziemi Zachodu, i tylko tutaj, powstały zjawiska, które – jak to sobie przynajmniej chętnie wyobrażamy – nabierają w swym rozwoju uniwersalnego znaczenia i ważności?”<sup>6</sup>. Rozważając powyższą kwestię, dokonuje on zestawienia tych elementów, które można uznać za specyficzne dla Zachodu, nie tyle pod względem ich obecności w ogóle, ile ich umiejscowienia i zastosowania w osobliwy sposób i w szczególnym kontekście<sup>7</sup>. Rozpoczyna ich wyliczanie od nauki, która oczywiście w różnych formach i intensywności występowała również w innych regionach świata, jednak w świecie zachodnim została zracjonalizowana i usystematyzowana na sposób wcześniej niespotykany<sup>8</sup>. To samo dotyczy systemu edukacji, który stał się sferą formacji i kształcenia zawodowych specjalistów i urzędników. To z kolei przyczyniło się do rozwoju kolejnego elementu specyficznego dla Zachodu, jakim jest urzędnicza organizacja, na której oparte jest funkcjonowanie społeczeństwa w takich sferach, jak polityka, technika czy gospodarka<sup>9</sup>. Z tym wiąże się natomiast stanowa struktura państwa, które

<sup>6</sup> M. Weber, *Osobliwości kultury zachodniej*, [w:] idem, *Szkice z socjologii religii*, przeł. J. Prokopiuk, H. Wandowski, Książka i Wiedza, Warszawa 1984, s. 70.

<sup>7</sup> Oczywiście, zdaję sobie dobrze sprawę, że kwestia wyjątkowości ścieżki rozwoju cywilizacji zachodniej i jej ocena jest przedmiotem sporu. Por. np. D.S. Landes, *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2000; T.E. Woods Jr., *Jak Kościół katolicki zbudował zachodnią cywilizację*, przeł. G. Kucharczyk, Wydawnictwo AA, Kraków 2006; J. Goody, *Kapitalizm i nowoczesność*, przeł. M. Turowski, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2006; idem, *Kradzież historii*, przeł. J. Dobrowolski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

<sup>8</sup> Por. M. Weber, *Osobliwości...*, s. 70-71.

<sup>9</sup> Por. ibidem, s. 72.

jako polityczna instytucja wyposażona w system prawny i regulacyjny jest kolejnym elementem typowym właśnie dla Zachodu<sup>10</sup>. Następnym osiągnięciem wskazywanym przez Webera jest kapitalistyczny system gospodarczy, który uczony określa mianem dominującej siły kształtującej nowoczesne życie<sup>11</sup>. Zwraca przy tym uwagę, iż kapitalizm nie jest tożsamy z dążeniem do zysku czy pragnieniem zarobku, które nie są wyłącznie domeną ludzi Zachodu. Stwierdza on natomiast, że z istotą tego systemu związane jest raczej racjonalne panowanie nad impulsami chciwości, a zysk ma być efektem systematycznego funkcjonowania „racjonalnego zakładu kapitalistycznego”<sup>12</sup> według reguł rentowności.

W tym miejscu, zanim przejdziemy do kolejnych elementów zachodniej kultury gospodarczej, zwróćmy jeszcze uwagę na element o znaczeniu podstawowym dla szczegółowych rozstrzygnięć kulturowych Zachodu. To, co zostało do tej pory zilustrowane na przykładach różnych form aktywności w obrębie społeczeństwa, ukazuje łącznie pewien szczególny stosunek człowieka do świata i rzeczywistości, którą współtworzy. Skoro, jak stwierdza Jacek Kochanowicz, kapitalizm i nowoczesna nauka doprowadziły do powstania społeczeństwa przemysłowego<sup>13</sup>, którego wpływ na kształt i standard życia można uznać za bezprecedensowy, to należy zadać pytanie o fundament, na którym te osiągnięcia stały się możliwe.

Odpowiedzi na to pytanie – wskazując na osobową koncepcję człowieka – udziela Jerzy Kopania. Ten właśnie sposób myślenia – związany z perspektywą grecką, rzymską i chrześcijańską – stanowi fundament zachodniego postrzegania człowieka i społeczności przez niego tworzonych. Przywołany autor stwierdza, że „cywilizacja łacińska jest cywilizacją personalistyczną, tzn. człowieka rozumie jako podmiot i zarazem cel działań społecznych, przy czym dobro człowieka jest miarą i kryterium tych działań. Celem jest wszechstronny rozwój osoby ludzkiej, a więc i wolność, gdyż bez wolności nie ma rozwoju osobowego. Podkreślmy, że cywilizacja zachodnia jest jedyną cywilizacją posługującą się pojęciem godności osoby ludzkiej i pojęciem praw człowieka. Zarazem jednak personalizm podkreśla indywidualną odpowiedzialność człowieka, podczas gdy w cywilizacjach niepersonalistycznych preferuje się gromadność. Przykładem afirmacji ludzkiej wolności przez cywilizację łacińską jest fakt, że nikt prócz konkretnego człowieka nie

<sup>10</sup> Por. ibidem, s. 72-73, 82.

<sup>11</sup> Por. ibidem, s. 73.

<sup>12</sup> Ibidem. Por. J. Kochanowicz, *Trendy cywilizacyjne*, [w:] *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, red. M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 468.

<sup>13</sup> Por. ibidem.

może ponosić odpowiedzialności za realizację i osiągnięcie celu życia człowieka<sup>14</sup>.

Taki status jednostki ludzkiej nie tylko w perspektywie społecznej, ale także kosmicznej, stanowi niewątpliwie element zasadniczy dla zrozumienia specyfiki kultury Zachodu. Współtworzy on – używając sformułowania Webera – tę szczególną postać „racjonalizmu zachodniego”, z którego wyłania się „nowoczesny racjonalizm zachodni”<sup>15</sup>. Ten ostatni – który nas tu szczególnie interesuje – pozostaje w relacji współzależności z tym, co Weber nazywa „określonym rodzajem praktyczno-racjonalnego sposobu życia”<sup>16</sup>. Oznacza to, że wynik gospodarowania według powyższych reguł racjonalności nie jest zależny tylko od poziomu techniki czy kształtu systemu prawnego, lecz jest także warunkowany rozstrzygnięciami kulturowymi wyznaczającymi określony sposób życia i związane z nim reguły. Tym samym w koncepcji Webera obecny jest trop, który pokazuje związek kultury gospodarczej z wartościami i normami obecnymi w sposobach organizowania i prowadzenia nie tylko podmiotów gospodarczych i składającego się z nich podsystemu społecznego, ale także pozagospodarczymi (w takim rozumieniu) aspektami wspomnianego już praktyczno-racjonalnego sposobu życia<sup>17</sup>.

W tym miejscu uwaga zostanie zwrócona na kolejne szczególne rysy – tym razem o charakterze ekonomiczno-instytucjonalnym – kultury gospodarczej Zachodu, które uzasadniają przyznanie jej statusu szczególnego pod względem produktywności i wydajności. Jak stwierdził Berger, „kapitalizm przemysłowy wyzwolił największe w historii ludzkości moce produkcyjne. Jak dotąd, żaden inny system społeczno-gospodarczy nie był w stanie wyzwoić porównywalnych mocy produkcyjnych”<sup>18</sup>. Na zagadnienie to – co istotne – spogląda się tu nie tylko w aspekcie systemu kapitalistycznego, który został już zdefiniowany, ale także w szerszym kontekście, który jest równie interesujący. Obejmuje on między innymi rewolucję naukowo-techniczną, przeplatającą się z postępem systemu kapitalistycznego<sup>19</sup>. Jej podłoże, związane ze szczególnym statusem nauki i podejściem do niej, zostało już także naszkicowane.

Chcę teraz zwrócić uwagę na inne rozstrzygnięcia, które dotyczą bezpośrednio sposobu myślenia o gospodarowaniu i praktycznych rozwiązań na

<sup>14</sup> J. Kopania, op. cit., s. 204.

<sup>15</sup> Por. M. Weber, *Osobliwości...*, s. 83.

<sup>16</sup> Por. ibidem.

<sup>17</sup> Jednym z przykładów mogą być konkretne rozstrzygnięcia dotyczące funkcjonowania małżeństwa i rodziny w cywilizacji zachodniej, na co zostanie jeszcze zwrócona uwaga.

<sup>18</sup> P.L. Berger, *Rewolucja kapitalistyczna*, przeł. Z. Simbierowicz, Oficyna Naukowa, Warszawa 1995, s. 79.

<sup>19</sup> Por. ibidem.

nim opartych. Ich przedstawienie rozpoczne od kapitalistycznego sposobu myślenia o aktywności gospodarczej, które zawiera w sobie kilka szczególnych cech. Po pierwsze, bazą takich działań jest racjonalny zakład (rozumiany jako ciągłe i celowe działanie określonego rodzaju), który oddziela się od gospodarstwa domowego. Po drugie, gospodarowanie w taki sposób nastawione jest na osiągnięcie rentowności, czyli stale odnawialnego zysku, który zapewnia trwałość. Po trzecie, interakcja pomiędzy stronami procesu gospodarczego dokonuje się na zasadach pokojowej wymiany, której towarzyszy oczekiwanie osiągnięcia wymiernych korzyści. Po czwarte, w taki sposób podejmowanym aktom gospodarczym towarzyszy szacowanie wartości środków prowadzące do określenia kapitału oraz stosowanie rachunku kapitałowego, który oznacza ocenianie oraz kontrolowanie szans i efektów dotyczących zarobku na początku i na końcu danego przedsięwzięcia. Wiąże się to z rozwojem kolejnej cechy wyróżniającej kapitalistyczny sposób gospodarowania, jaką jest racjonalna buchalteria<sup>20</sup>.

Weber – wyliczając te elementy kultury gospodarczej Zachodu – podkreśla jednocześnie, że w takim sensie cechy i przykłady kapitalistycznego sposobu gospodarowania obecne były także w obrębie innych cywilizacji. To, co jest jednak wyjątkowe, to fakt, że „[...] tylko na Zachodzie zjawiska te osiągnęły istotne znaczenie, wydając różne rodzaje, formy i kierunki kapitalizmu, które gdzie indziej nigdy nie powstały. Na całym świecie istnieli kupcy: wielcy i detaliczni, lokalni i działający na dużych obszarach, istniało pożyczkodawstwo wszelkiego rodzaju, banki spełniające najróżniejsze funkcje, ale w istocie podobne do funkcji, jakie spełniały banki w naszym XVI wieku; morskie pożyczkodawstwo, commendy i stowarzyszenia commendowe miały także charakter zakładów i istniały wszędzie. [...] Od czasów nowożytnych zna jednak Zachód całkowicie inny i nigdzie na świecie nie rozwinięty rodzaj kapitalizmu: racjonalno-kapitalistyczną organizację (formalnie) *wolnej pracy*. Gdzie indziej istniały tylko zarodki tego rodzaju kapitalizmu”<sup>21</sup>.

Aby zrozumieć ten swoisty fenomen, warto przywołać tu stwierdzenie dotyczące personalistycznego charakteru kultury zachodniej, gdyż w takim kontekście można lepiej zrozumieć, w jaki sposób koncepcja człowieka przyczyniła się do takiego właśnie rozwoju owej cywilizacji. Można stwierdzić, że to taki sposób myślenia ukształtował drogę wolnej pracy, własności<sup>22</sup>,

<sup>20</sup> Por. M. Weber, *Osobliwości...*, s. 73-80.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 78-79.

<sup>22</sup> Por. H. de Soto, *Rynek działa tylko na Zachodzie*, przeł. Ł. Sommer, „Gazeta Wyborcza” 18.01.2001, s. 13, oraz R. Pipes, *Własność a wolność*, przeł. L. Niedzielski, MUZA SA, Warszawa 2000.

a w sensie wymiany – wolnej konsumpcji i redystrybucji. Z pewnością warto także wspomnieć o procesie modernizacji, która ma wyraźny związek z rewolucją przemysłową, gdyż jest rozumiana jako „[...] proces przekształcania się społeczeństw tradycyjnych wedle modelu kapitalistycznego społeczeństwa przemysłowego”<sup>23</sup>. Taki sposób rozumienia może sprzyjać koncentrowaniu się na przeobrażeniach materialnego poziomu życia, choć przecież modernizacja ma o wiele więcej wymiarów, takich jak organizacyjny, technologiczny, polityczny, psychologiczny, ideologiczny czy kulturowy. Oznacza więc ona wielowymiarowy proces przejścia od społeczeństwa tradycyjnego do nowoczesnego, które w sposób zasadniczy różni się od formacji je poprzedzającej. Jak pisze Berger, zwracając uwagę na istotny w kontekście modernizacji proces ‘róznicowania się’, „[...] społeczeństwo nowożytne podlega rozczłonkowaniu, dzieląc się na różne instytucje, które we wcześniejszych okresach historii były zintegrowane w jednej instytucji (np. «funkcje» pokrewieństwa zostały rozdzielone między odrębne instytucje społeczne, gospodarcze i polityczne)”<sup>24</sup>. W rezultacie wraz z procesami modernizacyjnymi pojawiają się zarówno korzyści, jak i problemy. W tym miejscu zatem – odnosząc się przede wszystkim do tych ostatnich – spróbuję scharakteryzować aktualną kondycję cywilizacji zachodniej.

## 2. WSPÓŁCZESNY KONTEKST CYWILIZACYJNY ZACHODU A KONDYCJA KULTURY

Jeśli chodzi o wspomniany już charakter tego, co można by nazwać ambitnym projektem cywilizacyjnym Zachodu, to trzeba przyznać, że jego realizacja w znacznej mierze powiodła się, choć zarazem wygenerowała nowe problemy. Są one szczególnie widoczne w tzw. systemie integracji<sup>25</sup>, który można uznać za niezbędne podłoże, na którym dokonuje się odtwarzanie

<sup>23</sup> K. Krzysztofek, op. cit., s. 73.

<sup>24</sup> P.L. Berger, op. cit., s. 70.

<sup>25</sup> Chodzi o takie jego rozumienie, które obecne jest u Bouldinga. Autor ten pisze, że „napotykamy [...] następujący problem: jeśli społeczeństwo biznesu ma przetrwać, musi rozwijać system i instytucje integrujące, przy czym instytucje dlań specyficzne (rynek, korporacje, banki itp.), mające w zasadzie charakter instrumentalny, nie są zdolne do rozwijania silnych systemów integracji we własnym zakresie. Przeto instytucje rynkowe winny być uzupełnione zespołem instytucji integrujących, takich jak rodzina, Kościół, szkoła i naród, które rozwijają indywidualne systemy wartości, zasadzające się na miłości, samopoświęceniu, identyfikacji z celami pozasobistymi oraz altruizmie. [...] Społeczeństwo, które poświęca nieproporcjonalnie dużą część swego życia i energii systemowi wymiany, może doprowadzić do podważenia tego systemu”, K.E. Boulding, *Etyka i biznes*, [w:] *Ponad ekonomią*, red. i przeł. J. Grosfeld, PIW, Warszawa 1985, s. 68-69.

i przekaz ładu społeczno-kulturowego. Istotną sferą, w jakiej się to dokonuje, jest rodzina, i to na jej przykładzie można ukazać zasygnalizowany problem. Jest rzeczą oczywistą, że aby mówić o jakimkolwiek rozwoju – także gospodarczym – muszą zostać spełnione określone warunki, wśród których wskazać należy tak podstawowy, jak zapewnienie biologicznej odtwarzalności i ciągłości socjalizacji w społeczeństwie. Okazuje się jednak, iż pod tym względem – za sprawą kondycji małżeństw i rodzin – analizowana tu cywilizacja staje obecnie wobec poważnych trudności. W odniesieniu do przemian w tej sferze następujący pogląd ujawnił Gary S. Becker, ukazując zarazem ich gospodarczy kontekst. Pisał on w roku 1993, że „rodzina w świecie zachodnim uległa radykalnym zmianom – niektórzy twierdzą wręcz, że została niemalże zniszczona – przez wydarzenia ostatnich trzech dekad. Szybki wzrost wskaźników rozwodów znacznie powiększył liczbę gospodarstw domowych kierowanych przez kobiety i liczbę dzieci dorastających w gospodarstwach domowych z jednym tylko rodzicem. Duży wzrost udziału zamężnych kobiet w sile roboczej, włączając w to matki małych dzieci, ograniczył kontakt między dziećmi i ich matkami i przyczynił się do konfliktu pomiędzy płciami zarówno na polu zatrudnienia, jak i małżeństwa. Szybki spadek wskaźników urodzeń zredukował rozmiary rodziny i przyczynił się do wzrostu wskaźników rozwodów i udziału zamężnych kobiet w sile roboczej. Inaczej mówiąc, upowszechnianie się rozwodów i aktywności zawodowej wpłynęło na osłabienie pragnienia posiadania dużych rodzin”<sup>26</sup>.

Mamy więc do czynienia z sytuacją, gdy równoległe z przemianami trwałości i dzietności rodzin rozgrywają się wydarzenia wskazujące na osłabienie koniunktury gospodarczej, które w sposób szczególny ujawniły się w postaci kryzysu, zapoczątkowanego w roku 2007. Wśród wyjaśnień jego przebiegu pojawiały się także te, które przywoływały kontekst demograficzny. W jednej z publikacji z tego zakresu – analizującej współzależność zmian demograficznych i wzrostu gospodarczego w Unii Europejskiej – pojawia się stwierdzenie, że zestawienie ekonometrycznych szacunków z prognozami Eurostatu dotyczącymi wielkości populacji wskazuje, iż trudno będzie uniknąć spadku PKB, a będzie on silniejszy w przypadku tych scenariuszy demograficznych, w których wystąpi wolny wzrost albo nawet spadek liczby pracowników<sup>27</sup>. W ostatnim czasie takie wahania PKB już się

<sup>26</sup> G.S. Becker, *Treatise on the Family*, Harvard University Press, Cambridge, MA-London 1993, s. 1. Por. T. Szlendak, *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, różnicowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 366-377.

<sup>27</sup> Por. *The Relationship Between Demographic Change and Economic Growth in the EU*, eds A. Prskawetz, T. Lindh, Research Report 32, Vienna Institute of Demography, July 2007, s. 99.

zresztą ujawniły – z wyraźną tendencją zniżkową w roku 2012 – w niektórych krajach (szczególnie europejskich) tradycyjnie kojarzonych z cywilizacją zachodnią<sup>28</sup>. Co ciekawe, w większości tych krajów poprzedzone to było spadkiem dzietności w roku 2011 w porównaniu z rokiem 2010<sup>29</sup>.

Skutki wspomnianych przemian w funkcjonowaniu rodziny są dostrzegalne między innymi w sferze ubezpieczeń społecznych, której stabilność i wydolność stoi obecnie w wielu państwach pod znakiem zapytania, szczególnie gdy chodzi o systemy emerytalne<sup>30</sup>. Dotyczy to w głównej mierze tych spośród nich, które oparte są na zasadzie solidarności międzypokoleniowej. W ich wypadku niewystarczający przyrost naturalny stanowi bezpośrednio zagrożenie dla płynności całego systemu, gdyż jeśli w przyszłości będzie zbyt mało osób wypracowujących środki, z których wypłacane są bieżące emerytury, to ci, dla których stanowią one źródło utrzymania, narażeni są wprost na brak środków do życia. Propozycją, która ma zmniejszać ryzyko, jakie jest wpisane w powyższy model systemu emerytalnego, jest tzw. emerytura kapitałowa, opierająca się na pomnażaniu środków wpłaconych na indywidualne konta emerytalne.

Oba wspomniane rozwiązania mają swoje wady i zalety i można by oczywiście podjąć dyskusję, które z nich jest lepsze. Nie to jest jednak moim celem, lecz zwrócenie uwagi na fakt, że w obu przypadkach ostatecznie fundamentem wszelkich świadczeń emerytalnych są środki finansowe wypracowywane przez ludzi, którzy stali się członkami społeczeństwa za pośrednictwem rodziny i których znaczna część żyje w tej właśnie grupie społecznej. Mówienie więc o tym, czy lepsza jest emerytura 'od państwa' czy 'z sektora prywatnego' zawiera w sobie istotny błąd. Polega on na tym, że te sfery w rzeczywistości zaledwie pośredniczą w dystrybucji środków, które tylko wtedy mogą zostać wypracowane, gdy rodzina spełnia swoje rozmaite funkcje, a wśród nich w tym wymiarze podkreślić należy funkcję prokreacyjną i socjalizacyjną.

<sup>28</sup> Spadek zanotowały m.in. takie kraje, jak Austria, Holandia, Niemcy, Hiszpania, Słowenia, Portugalia, Włochy, Irlandia, Grecja, Finlandia i Francja. Por. <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> [dostęp: 17.01.2014].

<sup>29</sup> Por. <http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN> [dostęp: 17.01.2014]. Trzeba jednakże zaznaczyć, że zbieżność analizowanych tu procesów w czasie nie musi jednoznacznie potwierdzać ich współzależności. Warto przy tym pamiętać, iż skutki zmian demograficznych niekoniecznie muszą być zauważalne i odczuwalne w krótkiej perspektywie.

<sup>30</sup> Warto wskazać przynajmniej niektóre źródła ukazujące dyskusje dotyczące tej problematyki i nawiązujące do niej. Oto niektóre z nich: I. Ehrlich, F.T. Lui, *Social Security, the Family, and Economic Growth*, „Economic Inquiry” 1998, vol. XXXVI, July; P.A. Morrison, *Demographic Links to Social Security*, „Challenge” January-February 1982; J.J. Sztudynger, W. Zatoń, *Kryzys gospodarczy a kryzys rodziny – analizy symulacyjne*, „Prakseologia” 2010, nr 150.

Gdyby spojrzeć na tę sytuację z perspektywy kultury, to na swój sposób kondycja demograficzna świata zachodniego ukazuje cywilizację, która nie jest nastawiona na odtwarzanie, a więc w konsekwencji i na przetrwanie. Oznacza to szczególny sposób traktowania cyklu życia, którego zależność od rytmu natury była tak wyraźna i silna w epoce przednowoczesnej, a wraz z nowoczesnością zaczęła się 'rozluźniać', w znacznym stopniu dzięki osiągnięciom naukowo-technicznym. Okazuje się więc, że proces marginalizowania znaczenia uwarunkowań biologicznych i ich wpływu na funkcjonowanie społeczeństwa postępuje. Jak stwierdza Castells, podejmując kwestię 'społecznej arytmii', „obecnie organizacyjne, technologiczne i kulturowe wydarzenia, charakterystyczne dla nowego, wyłaniającego się społeczeństwa, zdecydowanie podważają ten uporządkowany cykl życia, bez zastępowania go jakąkolwiek alternatywną sekwencją. *Proponuję hipotezę, że społeczeństwo sieciowe charakteryzuje załamanie rytmów, zarówno biologicznych, jak i społecznych, powiązanych z pojęciem cyklu życia*”<sup>31</sup>.

Wyjaśnienie powyższej przemiany tylko poprzez sferę nauki, techniki i ich gospodarczych aplikacji uważam za niewystarczające. Chodzi o przeplatanie się elementów wywodzących się z kultur względem siebie opozycyjnych, co w konsekwencji prowadzi do problemów tu analizowanych. Chodzi mianowicie o fakt nakładania się na siebie elementów tego, na co zwracał uwagę Berger, a co nazwać można – w interesującym nas kontekście – przeciwstawnymi kulturami gospodarczymi. W wyniku tego gospodarka Zachodu poddawana jest jednocześnie sprzecznym tendencjom, co skutkuje tym, że indywidualna samorealizacja konkuruje ze wspólnotową kooperacją, państwo opiekuńcze ściera się z wolnością, przedsiębiorczością i odpowiedzialnością obywateli, krótkoterminowy cykl koniunktury rynkowej rywalizuje z długofalowym procesem odtwarzania społeczeństwa, pragnienie zawarcia małżeństwa i założenia rodziny 'zмага się' o czas z ambicją osiągnięcia określonego poziomu materialnego życia i zabezpieczenia socjalnego.

### 3. KULTUROWE SPRZECZNOŚCI CYWILIZACJI ZACHODNIEJ

Ponieważ nie jest możliwe, by wyczerpująco przeanalizować postawiony tu problem, dlatego ograniczę się do spojrzenia na analizowane tu zagadnienia z perspektywy kultury. Jestem bowiem zdania, że to właśnie na tym

<sup>31</sup> M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, przeł. M. Marody i in., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 444. Por. P.L. Berger, Th. Luckmann, *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, przeł. J. Niżnik, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 77-79.



najgłębszym poziomie należy szukać wyjaśnienia i zrozumienia procesów oraz zmian zachodzących w realiach społeczno-gospodarczych. Jeśli chodzi o wyjątkowość cywilizacji Zachodu, która była przedmiotem opisu na poprzednich stronach, to miała ona w znacznym stopniu wydźwięk pozytywny, chociażby pod względem osiągnięć, które w sposób zasadniczy przyczyniły się do polepszenia warunków życia na masową skalę. Obecnie można odnieść wrażenie, iż uwagę przykuwają już nie te niewątpliwe osiągnięcia, lecz nierzadko związane z nimi zjawiska wzbudzające niepokój i dyskusje zarówno dotyczące ich genezy, jak i właściwych rozwiązań pojawiających się trudności<sup>32</sup>. Sytuację tę dobrze oddają słowa Ingleharta i Bakera, którzy stwierdzają, że „dziś niewielu byłoby skłonnych przypisywać moralną wyższość cywilizacji Zachodu, a gospodarki zachodnie nie są już traktowane jako rozwiązanie modelowe dla świata”<sup>33</sup>. Inni z kolei w sposób krytyczny oceniają obecną sytuację Zachodu jako paradoksalne połączenie materialnego nadrozwaju i duchowego ubóstwa<sup>34</sup>.

Oznacza to, że w obecnym kontekście kulturowym Zachodu obecne są zasadnicze sprzeczności, które znajdują swe odbicie w kształcie cywilizacji. Interesującą diagnozę w tym zakresie stawia Daniel Bell. Zauważa on, że problem, który nas tu interesuje, związany jest z tym, iż „[...] trzy obszary – ekonomia, polityka i kultura – podlegają trzem przeciwstawnym zasadom: wydajności w ekonomii, równości w polityce i samorealizacji (lub samogratyfikacji) – w kulturze. Konflikty w społeczeństwie zachodnim w ciągu ostatnich stu pięćdziesięciu lat miały swe źródło w napięciach wynikających z rozchodzenia się tych trzech obszarów”<sup>35</sup>.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na jeden z przejawów tej anomii, dotyczący kosztów, jakie pojawiają się wraz z osiągnięciami w sferze technicznej i materialnej. Ma to związek ze wspomnianym już systemem inte-

<sup>32</sup> „Pytanie: co dalej? – trapi ludzi zaniepokojonych tym, co się wokół nich dzieje. Niełatwo jest na to pytanie odpowiedzieć. Pojęcia, do których jeszcze niedawno się odwoływano i które wydawały się oczywiste – rozwój, postęp, racjonalizacja działań społecznych – tracą swą jednoznaczną wymowę. Wiemy dzisiaj, że lepsze bywa wrogiem dobrego, że innowacje pociągać mogą za sobą nieprzewidziane skutki, że ich koszty przerzucane są często na barki przyszłych pokoleń i że szybkie zmiany społeczne zakłócają równowagę, bez której społeczeństwa nie mogą normalnie funkcjonować”, M. Hirszowicz, *Stąd, ale dokąd? Społeczeństwo u progu nowej ery*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007, s. 266.

<sup>33</sup> Por. R. Inglehart, W.E. Baker, *Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values*, „American Sociological Review” 2000, vol. 65, no. 1, February, s. 19-20.

<sup>34</sup> Por. P.B. Smith, M. Max-Neef, *Economics Unmasked. From Power and Greed to Compassion and the Common Good*, Green Books, Devon 2011, s. 19.

<sup>35</sup> D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, przeł. S. Amsterdamski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 32. Wydaje się, że w wyniku przekładu słowo ‘ekonomia’ zastąpiło wyraz ‘gospodarka’, co wpływa na znaczenie tej wypowiedzi.

gracji, którego stan w coraz większym stopniu przyciąga zainteresowanie i pobudza do refleksji. W interesujący sposób analizują to w kontekście łańdów transakcyjnych Bloch i Parry, którzy choć koncentrują się na wymiarze gospodarczym, to potwierdzają pośrednio wyjątkowość kultury zachodniej w ogóle<sup>36</sup>. Analizując funkcjonowanie sfery wymiany i roli pieniądza, wprowadzają oni rozróżnienie na krótko- i długoterminowe łądy transakcyjne, określane także jako cykl krótko- i długoterminowy<sup>37</sup>. Podczas gdy pierwszy rodzaj odnosi się do tych relacji i wymian, które dokonywane są na sposób rynkowy, głównie według reguł indywidualnego współzawodnictwa, to drugi łąd odnosi się do długofalowej reprodukcji łądu społecznego<sup>38</sup>. Założeniem towarzyszącym tej klasyfikacji jest przekonanie, że pożądanym stanem jest równowaga obu rodzajów łądu w społeczeństwie. Odnosząc to do kwestii anomii, którą tu analizuję, autorzy ci stawiają istotną diagnozę, pisząc, iż „to, co się stało unikalnego w kapitalistycznej ideologii, [...] polega na tym, że wartości sterujące krótkoterminowym łądem zostały wyartykułowane w postaci teorii długoterminowej reprodukcji. To, co nasza kultura (podobnie jak inne) stworzyła w obrębie oddzielnych i podporządkowanych domen, zostało, przynajmniej częściowo, doprowadzone do postaci teorii wszechogarniającego łądu – teorii, w której wyłącznie nieskrępowane, indywidualne przywary mogą przynieść publiczną korzyść”<sup>39</sup>.

Taki stan rzeczy w obrębie cywilizacji zachodniej bywa kojarzony ze zjawiskiem komercjalizacji, na której przykładzie można zobrazować sytuację interesującą nas tu kultury Zachodu. W odniesieniu do tego Andrzej Radomski pisze, że „dominacja praktyk gospodarczych i niesionych przez nie wartości spowodowała osłabienie roli i znaczenia praktyk regulowanych przez sferę symboliczną kultury. Światopoglądy uległy prywatyzacji (bądź zanikowi). Każdy potencjalnie może sobie tworzyć własne słowniki finalne. Wiele dziedzin na czele z nauką, której część dyscyplin badała poszczególne aspekty kultury symbolicznej, stanęło przed widmem «bezrobocia». Wolny rynek wkroczył do pozostałych praktyk. I w nich to upowszechniły się takie

---

<sup>36</sup> Por. M. Bloch, J. Parry, *Pieniądz i moralność wymiany*, [w:] *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej*, red. M. Kempny, E. Nowicka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 236.

<sup>37</sup> Por. ibidem, s. 241-246.

<sup>38</sup> Por. ibidem, s. 241.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 247. Kontynuując, autorzy ci podają ważne zastrzeżenie: „Jednakże jest również możliwe, że zmiana pojęciowości była mniej radykalna i że to, co się naprawdę dokonało – jak dawno temu sugerował esej Maussa *Szkic o darze* (1973) – polega na tym, że zachodnia ideologia podkreśliła odrębność dwóch cykli do tego stopnia, że nie można sobie wyobrazić mechanizmów, dzięki którym są one wzajemnie połączone”, ibidem.

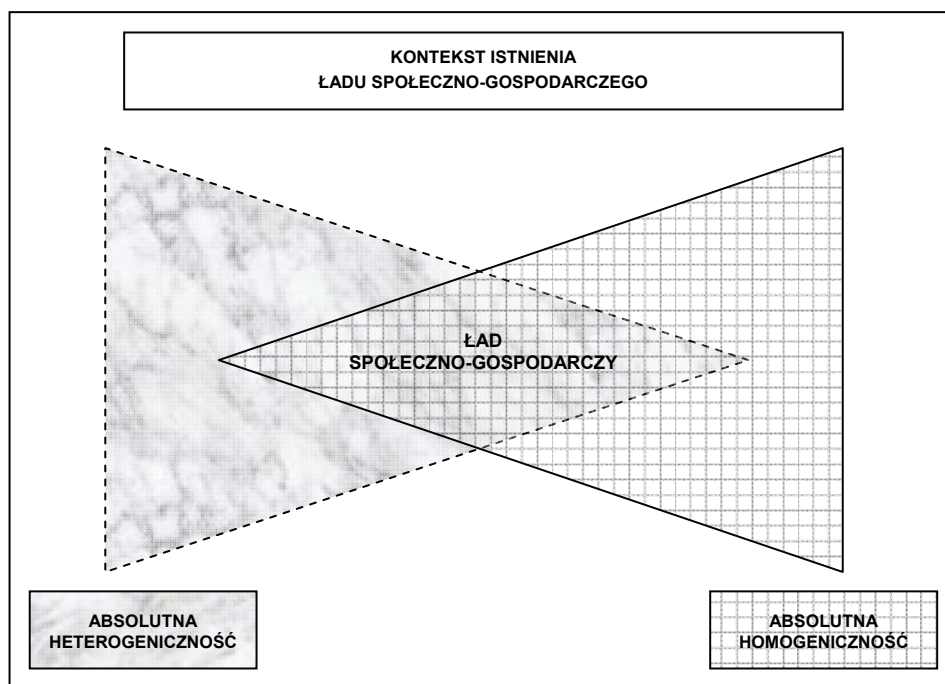
wartości, jak zysk, efektywność, skuteczność czy popularność. Krótko mówiąc: komercjalizacja”<sup>40</sup>.

Wiąże się to z problemem homogenizacji, a więc z tendencją do ujednolicenia przestrzeni społecznej, która wydaje się charakterystyczna dla kultury nowoczesnej, prowadzącą między innymi w stronę urynkowienia przestrzeni społecznej. Proces ten, przejawiający się poprzez ujednolicanie różnych sfer w obrębie społeczeństwa, dotyka rozmaitych aspektów życia jego członków. Za jego przejawy można traktować między innymi takie zjawiska, jak zacieranie różnic między płciami, grupami wiekowymi, rolami społecznymi i rodzinnymi. Od razu można zauważyć, że jeśli symptomy te odniesiemy do mechanizmu rynkowego – który niekiedy bywa traktowany jako ich przyczyna – to okazuje się, że poprzez takie przemiany zwiększa się zasięg wymiany handlowej, gdyż grupy wcześniej z niej wyłączone (lub mające ograniczony dostęp do rynku z różnych względów) w tym nowym kontekście – poprzez owo specyficzne zatarcie granic – stają się potencjalnymi, a nierzadko faktycznymi konsumentami.

Dobłą ilustracją tej przemiany jest problem traktowania dziecka jako podmiotu rynkowego, przede wszystkim w zakresie konsumpcji. Można zauważyć, że tradycyjnie rola dziecka w rodzinie, która związana jest z oczekiwaniem posłuszeństwa i podporządkowania rodzicom, ogranicza dziecku dostępność do rozmaitych produktów i usług, nierzadko chroniąc je w ten sposób. Gdy jednak zakwestionowany zostaje status dziecka jako osoby, która nie może samodzielnie decydować o wszystkim, a promowany jest model partnerskich relacji rodzic-dziecko, to okazuje się, że trudniej znaleźć uzasadnienie dla podtrzymywania ograniczeń związanych ze sferą rynku<sup>41</sup>. W takiej sytuacji wspomniana wcześniej homogenizacja zaciera osobowe różnice pomiędzy uczestnikami wymiany i właściwie oznacza depersonalizację. Gdy zestawimy to z analizą Kopytoff’a, który pokazuje, że wzrost homogenizacji prowadzi do regresu kultury, to właściwie należy uznać, iż przesadna homogenizacja staje się zagrożeniem dla samego człowieka. Autor ten, zwracając uwagę na to, że kultura umożliwia porządkowanie kognitywne świata, pisze, iż „ład osiąga się dzięki temu, że kultura za pomocą rozróżnień i klasyfikacji wydziela z wszechogarniającej heterogeniczności różne obszary wewnętrznie homogeniczne. Jednak jeżeli proces homogeni-

<sup>40</sup> A. Radomski, *Dyskurs kulturoznawczy a kultury współczesnych społeczności*, „Kultura Współczesna” 2007, nr 1(51), s. 70.

<sup>41</sup> Por. M.A. Michalski, *Dzieci rynku... Rynek dzieci... Osoby czy zasoby?*, [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, t. 15, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2012, oraz B.R. Barber, *Skonsumowani. Jak rynek psuje dzieci, infantylizuje dorosłych i połyka obywateli*, przeł. H. Jankowska, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2009.



**Rysunek.** Ład społeczno-gospodarczy jako efekt harmonizowania przeciwstawnych tendencji w obrębie kultury

Opracowanie własne na podstawie: I. Kopytoff, op. cit., s. 254-255.

zacji posunie się zbyt daleko i postrzegany świat zacznie przybliżać się zbyt do przeciwnego bieguna, co w przypadku rzeczy oznacza całkowite utowarowienie, podkopana zostaje funkcja kultury, polegająca na przeprowadzaniu kognitywnych rozróżnień”<sup>42</sup>.

Powyższy rysunek stanowi próbę przedstawienia kontekstu, w jakim tworzy się ład społeczno-gospodarczy, który cechować musi spójność, jeśli ma on być efektywny w swym funkcjonowaniu. Jeśli chodzi o jego rozumienie, to jest ono bliskie temu, co Amitai Etzioni określił mianem ‘dobrego

<sup>42</sup> I. Kopytoff, *Kulturowa biografia rzeczy – utowarowienie jako proces*, [w:] *Badanie kultury...*, s. 255. Z tej perspektywy można postawić pytanie, czy nie mamy do czynienia z regresem kulturowym, gdyż osiągnięte w ostatnich stuleciach (w mniej lub bardziej znacznej mierze i z większym lub mniejszym sukcesem) wyłączenie człowieka z bycia przedmiotem wymiany handlowej zdaje się ustępować ponownemu jego utowarowieniu, które w sprzyjających temu okolicznościach oznacza tendencję do rozszerzania zakresu wymiany towarowej. W konsekwencji człowiek współczesny znów stoi w obliczu zagrożenia stania się przedmiotem, a nie podmiotem wymiany. Por. ibidem, s. 249-250, 268, 272, oraz Ch. Delsol, *Esej o człowieku późnej nowoczesności*, przeł. M. Kowalska, Znak, Kraków 2003, s. 151.

społeczeństwa', w którym ludzie traktują siebie nawzajem jako cele, a nie środki, i zarazem jako członków jednej społeczności, którą opisuje jako rodzinę znacznie poszerzoną (*much extended family*). Jeśli chodzi o kwestię ładu, to takie społeczeństwo zachowuje odpowiednie proporcje pomiędzy aparatem państwowym, sferą rynkową i społecznością. Co istotne, realizacja tak rozumianego ładu wymaga współpracy tych trzech sfer, które zarazem pełnią względem siebie nawzajem funkcje kontrolne<sup>43</sup>. Jeśli zaś chodzi o dwie skrajne sytuacje – opisane na rysunku jako 'absolutna heterogeniczność' i 'absolutna homogeniczność' – to prowadzić do nich będzie zaburzenie równowagi i współpracy, o których była mowa wcześniej.

W tym kontekście można stwierdzić, że równowaga (albo jej brak) zarówno pomiędzy sferą publiczną a prywatną, jak i w obrębie samej sfery prywatnej ma wpływ na kondycję kultury i ma związek ze spójnością społeczno-gospodarczą. W kontekście przywoływanej tu analizy społeczeństwa nowoczesnego w odniesieniu do cywilizacji zachodniej można stwierdzić, że jednym z jego zasadniczych problemów – i zarazem źródłem różnych napięć – jest właśnie nierównowaga w wymienionych powyżej przestrzeniach. Objawia się ona przyznawaniem pierwszeństwa sferze obrotu towarowego i społecznie zorganizowanej pracy, które swym funkcjonowaniem odzwierciedlają raczej 'naturę' *Gesellschaft* niż *Gemeinschaft*. Oznacza to, że coraz większa część przestrzeni społecznej funkcjonuje według reguł racjonalności formalnej, o której pisał Weber<sup>44</sup>. To z kolei odsyła nas znów do problemu komercjalizacji, którego znaczenie w taki sposób komentują Teresa Bal-Woźniak i Michał Gabriel Woźniak: „Upowszechnianie instytucji wypierających altruizm, myślenie w kategoriach dobra wspólnego, godności osoby i jej podmiotowości oraz innych uniwersalnych wartości aksjologicznych utrwalonych w dziejach ludzkości, jest produktem komercjalizacji wszystkich sfer bytu ludzkiego”<sup>45</sup>. Autorzy zwracają na to uwagę w kontekście deficytu spójności społeczno-gospodarczej, który ich zdaniem domaga się

<sup>43</sup> Por. A. Etzioni, *For a Soft Moral Culture*, „Kettering Review” 2001, vol. 19, no. 2, s. 37-38, <http://www.gwu.edu/~ccps/etzioni/A285.pdf> [dostęp: 2.10.2012].

<sup>44</sup> M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, przeł. D. Lachowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 60.

<sup>45</sup> T. Bal-Woźniak, M.G. Woźniak, *Gospodarka Polski 1990-2011. Transformacja. Modernizacja. Spójność społeczno-ekonomiczna. Synteza*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, z. 21, Uniwersytet Rzeszowski i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Rzeszów-Kraków, s. 43. Potwierdza to także Kopytoff, który pisze: „W dużych skomercjalizowanych społeczeństwach istnienie wyrafinowanej technologii wymiany otwiera gospodarkę na zalew utowarowienia. We wszystkich współczesnych społeczeństwach przemysłowych, niezależnie od ich ideologii, utowarowienie i monetaryzacja wdzierają się – jawnie lub w postaci czarnego rynku – niemal we wszystkie aspekty życia”, I. Kopytoff, op. cit., s. 272.

rewizji umowy społecznej w jej dotychczasowej formie<sup>46</sup>. To zaś możemy rozumieć szerzej, jako wezwanie do krytycznego pochylenia się nad obecnie dominującymi treściami kultury Zachodu.

Wydaje się więc, że w kontekście analizowanej tu kultury gospodarczej cywilizacji zachodniej istotnymi elementami, które należy brać pod uwagę, są – poza ważnymi instytucjami i narzędziami natury gospodarczej – rozstrzygnięcia dotyczące praktycznego sposobu życia na poziomie fundamentalnym zarówno dla reprodukcji biologicznej społeczeństwa, jak i dla odtworzenia oraz transmisji kultury gospodarczej.

Bez względu na to, w jakim kierunku podąży kultura gospodarcza Zachodu – a właściwie obecnie może powinno się już mówić o ‘kulturach gospodarczych Zachodu’ – jej wpływ na dzisiejszy obraz świata wydaje się niepodważalny. Wydaje się, że zasadnie można stwierdzić, iż jest czymś pozytywnym to, że sukces cywilizacyjny Zachodu – w wymiarze ogólnym dzięki jego kulturze, a w interesującym nas tu wymiarze dzięki kulturze gospodarczej – przyczynił się do tego, iż także inne regiony świata dziś doświadczają wzrostu i dobrobytu. Jak stwierdza Zakaria, komentując przemiany pozycji Stanów Zjednoczonych jako mocarstwa światowego, „komuś może wydawać się dziwne, że mówię tu o wzroście i dobrobycie, podczas gdy setki milionów wciąż muszą żyć w warunkach rozpaczliwej nędzy. Jednak w rzeczywistości liczba ludzi żyjących za dolara lub mniej dziennie spadła z 40 procent w roku 1981 do 18 procent populacji naszej planety w roku 2004, a w roku 2006 ludzie ci stanowili 12 procent ludności Ziemi. Sam tylko wzrost Chin przyczynił się do wydźwignięcia z ubóstwa ponad czterystu milionów ludzi. W krajach zamieszkałych przez 80 procent ludności planety stopa ubóstwa maleje. Te 50 krajów, które w największym stopniu dotknięte są klęską nędzy, rzeczywiście wymagają szczególnej troski. Jednak pozostałe 142 państwa – wliczając w to Chiny, Indie, Brazylię, Rosję, Indonezję, Turcję, Kenię i Republikę Południowej Afryki – stopniowo eliminują ten problem dzięki produktywniej i rozwijającej się gospodarce. Po raz pierwszy od zarania dziejów mamy do czynienia ze wzrostem, który odbywa się naprawdę na globalną skalę. Powstaje dzięki temu międzynarodowy system złożony z krajów położonych w najrozmaitszych zakątkach świata, które nie są już przedmiotami lub obserwatorami, lecz graczami i podmiotami”<sup>47</sup>.

Zapewne dokładne oszacowanie tego, w jakim stopniu do takiej sytuacji przyczyniła się cywilizacja zachodnia i jej – pod wieloma względami szcze-

<sup>46</sup> Por. T. Bal-Woźniak, M.G. Woźniak, op. cit., s. 44.

<sup>47</sup> F. Zakaria, op. cit., s. 35.

gólna – kultura gospodarcza, nie jest możliwe. Niemniej sędzę, że wielu z nas zgodzi się co do tego, iż wiele ważnych gospodarczo, i tak dziś rozposzechnionych, osiągnięć naukowo-technicznych, instytucji społeczno-politycznych i wpisanych w nie rozstrzygnięć aksjonormatywnych ukształtowało się i udoskonalilo właśnie w łonie kultury i cywilizacji zachodniej. Ulegały one niekiedy twórczym adaptacjom i modyfikacjom, co nierzadko ukazywało ich jeszcze większy potencjał. Obserwowanie zaś i śledzenie tych, jakże często innowacyjnych, aplikacji oraz tego, jak osiągnięcia różnych kultur niekiedy ścierają się, a innym razem przenikają, co prowadzi do rozwiązań i efektów nierzadko zaskakujących, należy niewątpliwie uznać za jeden z przywilejów życia w początkach XXI stulecia.

#### BIBLIOGRAFIA

- Bal-Woźniak T., Woźniak M.G., *Gospodarka Polski 1990-2011. Transformacja. Modernizacja. Spójność społeczno-ekonomiczna. Synteza*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, z. 21, Uniwersytet Rzeszowski i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Rzeszów-Kraków.
- Barber B.R., *Skonsumowani. Jak rynek psuje dzieci, infantyлізуje dorosłych i potyka obywateli*, przeł. H. Jankowska, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2009.
- Becker G.S., *Treatise on the Family*, Harvard University Press, Cambridge, MA-London 1993.
- Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, przeł. S. Amsterdamski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Berger P.L., Luckmann Th., *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, przeł. J. Niżnik, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Berger P.L., *Revolucja kapitalistyczna*, przeł. Z. Simbierowicz, Oficyna Naukowa, Warszawa 1995.
- Bloch M., Parry J., *Pieniądz i moralność wymiany*, [w:] *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej*, red. M. Kempny, E. Nowicka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Boulding K.E., *Etyka i biznes*, [w:] *Ponad ekonomią*, red. i przeł. J. Grosfeld, PIW, Warszawa 1985.
- Castells M., *Społeczeństwo sieci*, przeł. M. Marody i in., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Delsol Ch., *Esej o człowieku późnej nowoczesności*, przeł. M. Kowalska, Znak, Kraków 2003.
- Ehrlich I., Lui F.T., *Social Security, the Family, and Economic Growth*, „Economic Inquiry” 1998, vol. XXXVI, July.
- Etzioni A., *For a Soft Moral Culture*, „Kettering Review” 2001, vol. 19, no. 2, <http://www.gwu.edu/~ccps/etzioni/A285.pdf> [dostęp: 2.10.2012].
- Goody J., *Kapitalizm i nowoczesność*, przeł. M. Turowski, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2006.
- Goody J., *Kradzież historii*, przeł. J. Dobrowolski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

- Hirszowicz M., *Stąd, ale dokąd? Społeczeństwo u progu nowej ery*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007.
- Inglehart R., Baker W.E., *Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values*, „American Sociological Review” 2000, vol. 65, no. 1, February.
- Kochanowicz J., *Trendy cywilizacyjne*, [w:] *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, red. M. Maroń, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Kopania J., *Między buddyzmem a islamem, czyli przedwczesność chrześcijaństwa*, [w:] *Ekofilozofia, bioetyka, etyka biznesu. Aktualne problemy współczesności*, red. J. Jaroń, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2004.
- Kopytoff I., *Kulturowa biografia rzeczy – utowarowienie jako proces*, [w:] *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej*, red. M. Kempny, E. Nowicka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Krzysztofek K., *Cywilizacja: dwie optyki*, Instytut Kultury, Warszawa 1991.
- Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. H. Jankowska, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2000.
- Michalski M.A., *Dzieci rynku... Rynek dzieci... Osoby czy zasoby?*, [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, t. 15, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2012.
- Morrison P.A., *Demographic Links to Social Security*, „Challenge” January-February 1982.
- Pipes R., *Własność a wolność*, przeł. L. Niedzielski, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Radomski A., *Dyskurs kulturoznawczy a kultury współczesnych społeczności*, „Kultura Współczesna” 2007, nr 1(51).
- Smith P.B., Max-Neef M., *Economics Unmasked. From Power and Greed to Compassion and the Common Good*, Green Books, Devon 2011.
- Sosenko K., *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
- The Relationship Between Demographic Change and Economic Growth in the EU*, eds A. Prskawetz, T. Lindh, Research Report 32, Vienna Institute of Demography, July 2007.
- de Soto H., *Rynek działa tylko na Zachodzie*, przeł. Ł. Sommer, „Gazeta Wyborcza” 18.01.2001.
- Sójka J., *Kulturoznawca w świecie gospodarki*, „Kultura Współczesna” 2008, nr 1(55).
- Szlendak T., *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, zróżnicowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Sztaudynger J.J., Zatoń W., *Kryzys gospodarczy a kryzys rodziny – analizy symulacyjne*, „Prakseologia” 2010, nr 150.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2005.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, przeł. D. Lachowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Weber M., *Osobliwości kultury zachodniej*, [w:] idem, *Szkice z socjologii religii*, przeł. J. Prokopiuk, H. Wandowski, Książka i Wiedza, Warszawa 1984.
- Woods T.E. Jr., *Jak Kościół katolicki zbudował zachodnią cywilizację*, przeł. G. Kucharczyk, Wydawnictwo AA, Kraków 2006.
- World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> [dostęp: 17.01.2014].
- World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN> [dostęp: 17.01.2014].
- Zakaria F., *Koniec hegemonii Ameryki*, przeł. S. Kroszczyński, Media Lazar NADIR, Warszawa 2009.