

KULTURA FOLWARKU

Profesor Janusz T. Hryniewicz rozmawia z Edwinem Bendykem

Edwin Bendyk: *Panie profesorze, umawiałem się na tę rozmowę dosłownie chwilę po ogłoszeniu wiadomości, że Polska i Ukraina będą organizować rozgrywki Euro 2012. Prowadzi Pan badania kultury organizacyjnej – czy mamy szansę wywiązać się z zadania?*

Janusz T. Hryniewicz: Tego typu przedsięwzięcia dobrze pasują do naszej tradycji, wszak jednym z ważnych elementów polskiej historii są konfederacje szlacheckie. Te zwoływane *ad hoc* akcje mobilizowały energię społeczną, najważniejszy ich problem polegał na tym, że szybko wygasaly, gdy ustało napięcie emocjonalne podtrzymujące mobilizację. Euro 2012 to rodzaj takiego wyzwania, które wyzwała emocje i pobudza do działania. Pewno w praktyce będzie to wyglądać tak, że ostatnie metry asfaltu będziemy kłaść na dzień przed inauguracją, a na godzinę przed fanfarami sędzić będziemy ostatnie kępki trawy. Ale powinno się udać.

– *Ale Euro 2012 to przedsięwzięcie wspólne, realizujemy je wraz z Ukraińcami.*

– Nie chcę wypowiadać się szczegółowo o ukraińskiej kulturze organizacyjnej, nie badałem jej. Niewątpliwie natomiast jest, że nad tą kulturą ciąży w jakimś stopniu przynależność do bizantyńskiego kręgu religijno-kulturowego, charakteryzującego się choćby większym kolektywizmem rodzinnym. Wolę jednak dopatrywać się w projekcie Euro 2012 pozytywów, polegających m. in. na wymuszeniu codziennej współpracy organizacyjnej między Polakami i Ukraińcami. Jeśli ta współpraca zakończy się sukcesem, na pewno wzrośnie prestiż Ukrainy. Gorzej, gdy przyjdzie posmakować porażki.

Janusz T. Hryniewicz – socjolog gospodarki i zarządzania, profesor Uniwersytetu Warszawskiego. Opublikował m. in.: „Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego” (2004), „Stosunki pracy w polskich organizacjach” (2007).

Edwin Bendyk – publicysta „Polityki”, zajmuje się społecznymi i kulturowymi konsekwencjami zmian związanych z rozwojem nauki i technologii. Opublikował zbiór esejów pt. „Zatruta studnia. Rzecz o władzy i wolności” (W.A.B. 2002), który został nominowany do nagrody Nike w 2003 roku, oraz „Antymatrix. Człowiek w labiryncie sieci” (W.A.B. 2004). Mieszka w Warszawie.

– *Zaczęliśmy dosyć optymistycznie, choć muszę przyznać, że po lekturze Pańskiej książki „Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego” mam niewesołe odczucia. Pisz Pan o dominującym ciągle w polskiej kulturze organizacyjnej modelu folwarcznym.*

– Niestety, jeśli przeczyta Pan najnowsze moje opracowanie, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, będzie Panu jeszcze mniej wesoło. Relacjonuję tam wyniki badań jakie uzyskałem ze współpracownikami już w XXI wieku. I co się okazuje? Że ok. 80 proc. pracowników z wykształceniem zasadniczym i podstawowym najbardziej ceni sobie w pracy spokój i kierownika, który nie skłania do ujawniania własnych opinii. Ale jeszcze gorszy jest fakt, że podobne deklaracje składa blisko połowa pracowników z wyższym wykształceniem. To ludzie praktycznie straceni dla gospodarki opartej na wiedzy, w której liczy się innowacyjność, inwencja własna.

Wśród polskich pracowników dominuje afiliacyjno-obronny model motywacyjny, tzn. cenią oni sobie najbardziej pewność pracy, dobrą organizację, dobre stosunki ze współpracownikami i kierownikami, szacunek. Oczekują oni ciepłych emocjonalnie relacji koleżeńsko-rodzinych, nisko natomiast cenią osiągnięcia indywidualne – są one akceptowane tylko pod warunkiem, że nie naruszają nieformalnych hierarchii prestiżu, utartych opinii. W takim środowisku innowacje są tępione.

Ciekawe są różnice między firmami państwowymi a prywatnymi. O ile nie zaskakuje, że firmy prywatne są efektywniejsze, to na pewno zdumiewa, że efektywność tę uzyskują one mniejszymi inwestycjami w kapitał ludzki. W firmach prywatnych, podobnie jak w państwowych, nie stymuluje się innowacyjności, na dodatek jeszcze nie inwestuje się w szkolenia pracowników i nie wykorzystuje w pełni ich kwalifikacji. Pracowników firm prywatnych charakteryzuje jednak akceptacja takiej sytuacji, ich aspiracje wobec pracy są relatywnie zaniżone. Mniej oczekują i są bardziej zadowoleni, mimo że mniej otrzymują.

– *To pracownicy, a kadra menedżerska?*

– Znowu kontynuacja mentalności folwarcznej. Najmniej rozpowszechnionym stylem kierowania w polskich organiza-

cyjach jest styl demokratyczny, angażujący pracowników w analizę problemów i podejmowanie decyzji. Z takim stylem ma do czynienia zaledwie co piąty pracownik. Wśród szefów dominują postawy wodzowskie, autorytarne lub, w najlepszym przypadku, biurokratyczne. Kierowanie wodzowskie odwołuje się do dyskrecjonalności, jest emocjonalne i mało przewidywalne. Co gorsza, pracownikom generalnie odpowiada taki styl kierowania. Przypomina to opowieści z dawnych folwarków, gdzie pan lub ekonom był despota, często nieprzewidywalnym, ale można go było udobruchać podejmując za kolana.

– Rzeczywiście, dosyć ponure wyniki. Ale może tempo kształcenia na poziomie wyższym zmieni tę statystykę, przynajmniej wśród pracowników z tytułami magisterskimi?

– Nie przesadzajmy z tym polskim bumem edukacyjnym. Po pierwsze, kwestia jakości kształcenia. Przecież wymienione przed chwilą liczby obnażają sposób nauczania w Polsce, które przygotowuje do konformizmu. Ponadto wiemy doskonale, że uczelnie są niedoinwestowane, podobnie jak cała sfera nauki. Po drugie jednak, to mimo wzrostu liczby studiujących statystyki również nie są takie imponujące. Odsetek absolwentów wyższych uczelni dopiero zbliża się do średniej OECD, cały czas bardzo daleko nam do liderów takich jak Korea Południowa lub Stany Zjednoczone.

– A emigracja? Czy wyjeżdżający na Zachód nie przyniosą nowych nawyków organizacyjnych?

– Nie przeceniałbym kulturowej roli emigracji. Mówiąc brutalnie językiem folwarcznym, Polacy w swej masie jadą za granicę najmować się na parobków i dziewczki służebne, reprodukując *de facto* folwarczny model organizacyjny. Politycy z kolei jeżdżą do instytucji unijnych z wyciągniętą łapą, koncentrując energię na wyciąganiu pieniędzy, zupełnie natomiast nie uczestniczą w wielkiej, unijnej debacie modernizacyjnej, której stawką jest unowocześnienie gospodarki Unii. W ogóle nie słychać u nas debaty o tzw. Strategii Lizbońskiej, a jeśli już się o niej mówi, to w kategoriach kpiny. Nie uczestnicząc w tej debacie, niezależnie od trudności, jakie ona napotyka, skazujemy się w przyszłości na biernie przyjęcie roli, jaka zostanie nam przydzielona w nowym podziale pracy. Tak już raz było na przełomie XV i XVI wieku.

– Co się wówczas wydarzyło?

– Mniej więcej do tego okresu Polska rozwijała się pod względem społeczno-gospodarczym podobnie, tylko z pewnym opóźnieniem, jak Europa Zachodnia. Powstawały podobne struktury gospodarcze, na rozwój ten miał silny wpływ, jak w całej Europie, katolicyzm. Na przełomie XV i XVI wieku wydarzyła się rewolucja. Na Zachodzie, w oparciu o rozwijające się miasta, rozpoczęła się epoka kapitalistycznego rozwoju. Wówczas nastąpił podział na zachodni i wschodni kompleks gospodarczy. Wschód, rozciągający się od Łaby i obejmujący m.in. Prusy, Rzeczpospolitą, Węgry w nowym podziale pracy dostał niejako za zadanie wykarmienie zachodnich miast.

W odpowiedzi na popyt na ziarno rozwinęła się gospodarka folwarczna z folwarkiem, zwanym na początku wolnar-

kiem, jako podstawową strukturą gospodarczą. Przypomnijmy, że folwark był autonomiczną wobec państwa i gospodarki całością, cechującą się domknięciem na poziomie właściciela relacji władzy politycznej, administracyjnej i sądowniczej. Folwark był instytucją quasi-totalitarną, w pełni organizującą całość życia chłopów. Domknięcie prawne tej instytucji nastąpiło w 1543 r., kiedy przyznano właścicielowi prawo do sprzedaży chłopów niezależnie od gruntu, jaki uprawiali. To właśnie wtedy chłop został już całkowicie odcięty od jakichkolwiek relacji z władzą państwową, a wewnątrz folwarku zaczęły kształtować się archetypy zachowań kierowników i pracowników. Kierownik to pan, dziedzic, wódz. Pracownik to parobek, chłop pańszczyźniany, dziewczka służebna.

Taka kultura organizacyjna doprowadziła do wykształcenia dwóch odmiennych typów zachowań pracowników i kierownictwa folwarku. Kierownicy mieli nieskrępowaną władzę, ich decyzji nie ograniczały żadne przepisy. U chłopów z kolei wykształciło się wymuszone lub uwewnętrznione posłuszeństwo, połączone jednak z brakiem odpowiedzialności. Ponadto chłop wymagał szczegółowych instrukcji w pracy i opieki poza pracą. Ten etos był bardzo trwały, czego dowodzą stosunkowo częste negatywne reakcje chłopów w XVIII w. na propozycje zniesienia pańszczyzny i usamodzielnienia.

W efekcie wytworzył się pewien stan świadomości społecznej oparty na podwójnej etyce. Wobec własnej grupy obowiązywał wymóg bezwzględnej uczciwości, natomiast co do kradzieży rzeczy pańskich albo księżyich nie było żadnych zahamowań, zaś okradzenie Żyda poczytywano za zasługę. Z kolei na dworze panowało przekonanie, że chłopą ciągnie do złego, jest leniwy, bierny i wrogi. Tylko drobiazgowy, ostry nadzór zapewni wykonanie poleceń.

– Co dalej, czy potem przez kolejne setki lat nic się nie zmieniło, nie wyszliśmy z folwarku, jak pokazują Pańskie badania?

– Niestety, z czasem sytuacja zaczęła się pogarszać – to wtedy, gdy zaczęła zmniejszać się opłacalność gospodarki rolnej. Zmniejszające się dochody szlachta kompensowała wymuszaniem decyzji politycznych, chroniących przed fluktuacjami na rynku m.in. poprzez zwiększanie kontroli nad siłą roboczą. Jednocześnie szlachta, klasa właścicieli folwarków, daleka była od ideałów kapitalistycznych i nie traktowała folwarku jako źródła samoistnego sukcesu gospodarczego. Nawet w najbardziej prorynkowo zorientowanej Wielkopolsce przedkładano konsumpcję nad akumulację. Gdy w latach 1772–1807 stosunkowo łatwo było o kredyty, szlachta wielkopolska zaciągała je głównie na finansowanie luksusowego stylu życia, a nie na inwestycje.

Postawy szlachty były w dużej mierze wynikiem jej mentalności, emocjonalnej i antyintelektualnej, niechętniej spekulacjom filozoficznym. Widać w tym brak lekcji Kartezjusza, którą odrobił Zachód. Ten brak ujawnia się do dzisiaj, nasze elity polityczne podobnie do szlachty cechuje antyintelektualizm i emocjonalność.

– Do elit wróćmy za chwilę, ale w swojej wypowiedzi wkroczył Pan już chronologicznie w okres zaborów. Zawsze mnie zdumiewa ich silne piętno na wie-

le spraw. Rozkład preferencji wyborczych, nakłady na kulturę, średni poziom wykształcenia lokalnych elit politycznych doskonale pokrywa się z mapą zaborowych podziałów.

– Nie zgadzam się z Pańską opinią o wpływie zaborów. Zabory tylko utrwaliły podziały, które istniały już wcześniej i wynikały z nierównomiernego rozwoju struktur społecznych i gospodarczych w Rzeczypospolitej. Wiadomo, że jeszcze przed „wtłoczeniem” Polski do wschodniego kompleksu gospodarczego swoistą granicą cywilizacyjną była linia Wisły. Na wschód od niej np. znacznie wolniej rozwijały się miasta. Tymczasem Wielkopolska była bardzo dobrze rozwinięta gospodarczo już przed zaborami. Wydajność rolnictwa, mimo gorszych ziem, była większa niż na żyznej Ukrainie. W Wielkopolsce też miasta były na tyle rozwinięte, że to one głównie kupowały zboże z wielkopolskich folwarków, tylko niewielka jego część szła na eksport.

– ***No dobrze, Wielkopolska była lepiej rozwinięta niż reszta Rzeczypospolitej przed zaborami, ale panuje przekonanie, że dostając się pod zabór pruski zyskała, jeśli chodzi o modernizację struktur organizacyjnych i gospodarczych.***

– Kolejny mit, z którym staram się walczyć. W chwili zaborów przez cały wiek XIX niektóre wskaźniki gospodarcze osiągnięte w Wielkopolsce, np. mleczność krów, były wyższe niż w Niemczech i Francji.

Utrwalił się natomiast mit wysokiej efektywności pruskiej organizacji. Pamiętajmy, że Prusy były jednym wielkim obozem wojskowym – państwem zorganizowanym po to, żeby zaspokajać potrzeby armii. Bez zgody dowódcy garnizonu cywile-rezerwiści nie mogli nawet wziąć ślubu. Była to struktura sprawna w sensie wojskowym, ale same Prusy i Brandenburgia także należały do wschodniego kompleksu gospodarczego. Nie były częścią Zachodu, ich gospodarka opierała się na rolnictwie i majątkach junkrów. Tyle tylko, że w absolutystycznej monarchii pruskiej szlachta pruska – junkrowie – zostali zmilitaryzowani i całkowicie poddani władzy państwowej. Niemniej jednak to oni nadawali ton gospodarce, która w XIX wieku zaczęła się załamywać, gdy ceny zboża w ciągu stulecia zmalały czterokrotnie.

Sytuacja nieco się poprawiła po zjednoczeniu Niemiec w 1871 r., kiedy Zachód zaczął *de facto* subwencjonować ziemie na wschód od Łaby. Mimo jednak licznych działań państwa na rzecz obrony stanu posiadania na Wschodzie od 1871 r. trwał *ostflug*, masowa emigracja na zachód Niemiec. W jej wyniku do I wojny wyjechało na Zachód 4 mln mieszkańców Prus, z 14 mln tam mieszkających. Historia powtórzyła się po 1989 r. – sprawdzałem w statystykach, średni ubytek ludności z miast landów wschodnich, z wyjątkiem Berlina wynosi 25 proc.

Nie kwestionuję więc wpływu zaboru pruskiego na Wielkopolskę, ale był to wpływ negatywny. Choćby przez to, że angażował wiele energii Wielkopolan na walkę o tożsamość, a która w warunkach niepodległości mogła być spożytkowana na rozwój gospodarki. Choć ten, mimo wielu wad wywodzących się ze szlachty przedsiębiorców, nie był najgorszy.

Niestety, mit pruskiej efektywności przetrwał po 1918 r. Zarządzanie gospodarką w II Rzeczypospolitej w dużej mierze było wzorowane na pruskim etatyzmie, w którym chaos rynku poddawano dosyć ścisłej kontroli państwa. Rynek miał służyć celom narodowym, reprezentowanym przez państwo. Nie inaczej przecież było w Polsce przed II wojną. Najważniejsze inicjatywy gospodarcze, z Gdynią i COP, podejmowane były przez państwo, a wysoki kurs złotówki utrzymywano ze względów prestiżowych.

Mówiąc bardziej generalnie, o wszystkich zaborach, to trzeba pamiętać, że ziemie Polski znajdowały się na peryferiach każdego z zaborczych imperiów. Ponadto, nawet jeśli na tych obszarach zaczynała dokonywać się kapitalistyczna modernizacja, to na ogół bez udziału Polaków, np. w Łodzi na początku XX wieku Polacy stanowili tylko 2 proc. ludności, dominowali Niemcy – 40 proc., i Żydzi – 55 proc. U progu niepodległości polska kultura gospodarcza miała charakter folwarczny.

– ***Zanim wrócimy do wyników Pańskich badań, pozostaje odnotować jeszcze jeden okres historii – PRL.***

– Ocena z punktu widzenia interesujących nas tematów nie jest jednoznaczna. W PRL na pewno, zwłaszcza na początku, wywołano silny impuls modernizacyjny, łamiący stare struktury. Choćby fakt wielkich migracji ze wsi i repatriacji. Jeśli popatrzymy dziś na to, jak sobie radzą gminy, mierząc to wielkością dochodów własnych na mieszkańca, to okaże się, że gminy na ziemiach zachodnich, nazywanych dawniej Ziemiami Odzyskanymi, uzyskują lepsze wyniki od gmin tradycyjnie gospodarskiej Wielkopolski. A przecież ziemie zachodnie obejmowali głównie mieszkańcy z dawnego wschodu Rzeczypospolitej, z głębi wschodniego kompleksu gospodarczego. Jednakże względna młodość, wymuszona mobilność, przemieszanie kulturowe wyzwoiliło pozytywne impulsy.

Niestety, PRL oznaczał także refeudalizację stosunków pracy. Kultura folwarku rozkwitła ze zdwojoną mocą. W państwie autorytarnym, nie dopuszczającym do istnienia społeczeństwa obywatelskiego, odpowiedzią był rodzinny kolektywizm i, amoralny często, familiaryzm. Socjalistyczny zakład pracy, podobnie jak folwark, oddzielał pracownika od państwa. Pojęcie obywatelstwa w znacznej mierze uległo redukcji do pojęcia pracownika.

Miejsce pracy traktowane było przez wyalienowanych pracowników jako miejsce realizacji własnych celów gospodarczych, stąd zjawiska wynoszenia narzędzi, chałtur na maszynach fabrycznych. Ta szczególnie prywatyzacja doprowadziła do zastąpienia formalnej struktury ładem społecznym, w którym stosunki między pracownikami stawały się zależne od interesów i cech osób, a nie przepisów i norm.

– ***Gdy opuszczaliśmy PRL wydawało nam się, że z tego folwarku wychodzimy na zawsze. I jest wiele danych, które wbrew Pańskim wnioskom pokazują, że jednak rzeczywiście z folwarku wyszliśmy. Jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych w badaniach socjologicznych wyraźnie widać było, że wśród Polaków dominuje socjalistyczna etyka pracy. Respondenci, nawet młodzi ludzie deklarowali, że pracować nie warto, a już na***

pewno nie ma sensu pracować, gdy dysponuje się pieniędzmi. 10 lat później, tak wynika z European Value Survey, staliśmy się pod względem etyki pracy najbardziej protestanckim krajem w Europie. Praca okazuje się wartością równie ważną jak rodzina. Jesteśmy, po Koreańczykach, najbardziej pracowitym społeczeństwem wśród krajów OECD. Zupełnie odmiennie, niż np. Holendrzy.

– Nie widzę żadnej sprzeczności ze swoimi wynikami, a raczej dobrze się one uzupełniają. Niestety, wartości które ujawnia wśród polskich pracowników EVS są już *passé* z punktu widzenia rodzącej się gospodarki opartej na wiedzy. Co z tego, że dużo pracujemy, ale w pracy ciągle dominują folwarczne stosunki pracy, tłumiące kreatywność i innowacyjność? Nie chodzi o to, żeby się spocić, chodzi o to, żeby ciągle myśleć o tym, co poprawić i nie traktować nowych pomysłów jako zagrożeń.

– ***To co, jesteście skazani na bycie skansenem?***

– Skazani nie jesteśmy, to kwestia naszego wyboru. Wspomniane wyniki z zachodnich gmin polskich pokazują, że zmiana mentalności jest możliwa. To kwestia wyboru i systematycznych działań modernizacyjnych.

– ***Kto ma jednak dać impuls? Sam Pan wskazał na elity polityczne, które zamiast myśleć o modernizacji, wyciągają łapę po pieniądze do Unii.***

– Elity nie są doskonałe, ale wbrew kolejnemu mitowi, m.in. z moich badań wynika, że w Polsce istnieje słaba, ale jednak pozytywna selekcja elit, zarówno politycznych, jak i menedżerskich. Co jednak zrobić, gdy społeczeństwo, a przynajmniej znaczna jego część, zachowuje się irracjonalnie i potrafi wybierać do struktur władzy przestępców, mimo doskonałej wiedzy o postępach tych osób. Bardziej jednak liczy się w trakcie wyborów aspekt emocjonalny, umiejętność wyrażania przez polityków ukrytych pragnień wyborców.

Na pewno problemem jest obecna władza, która pogłębia dosyć rozpowszechnione w polskim społeczeństwie postawy paranoidalne. Polegają one na przerzucaniu winy za zły stan spraw na czynniki obce, zewnętrzne – Żydów, agentów, generalnie – Innych. Problem nie tylko w tym, że takie postawy dobrze korelują z akceptacją władzy autorytarnej. Takie postawy znakomicie utrudniają działanie grupowe, podminowując m.in. zaufanie niezbędne do współdziałania.

– ***Mówi Pan, że zmiana jest możliwa, choć jak widać, bardzo trudna. Co się stanie, jeśli nie wyjdziemy z folwarku?***

– Gospodarka przeżywa dziś podobnie rewolucyjny moment transformacji, jak na przełomie XV i XVI wieku. Powstaje gospodarka oparta na wiedzy, to ona jest źródłem największych korzyści, ale wymaga odpowiedniej mentalności i kultury organizacyjnej. W efekcie jej rozwoju ustali się nowy podział pracy. W najgorszej sytuacji, jeśli nie weźmiemy aktywnego udziału w tym procesie, podobnie jak przed 400 laty zostaniemy na marginesie, jak wówczas stanowiąc jednocześnie zaplecze aprowizacyjne i cywilizacyjne przedmurze.

