

# **Historyczne przesłanki kształtowania się kultury organizacyjnej oraz jej współczesne manifestacje w postawach i doznaniach psychicznych**

Od kultury do gospodarki i od  
gospodarki do kultury

prof. Janusz Hryniewicz  
Prezentacja przedstawiona na Konwersatorium TQM  
w dniu 10 kwietnia 2014 roku

# Kultura i kultura organizacyjna

- Kultura=wzory+wartości+symbole
- Kultura organizacyjna odnosi się do nakierowanych na cel uporządkowanych działań zbiorowych, w gospodarce, polityce, religii, wojsku itp.
- Badanie kultury jako elementu procesów długiego trwania

# Powstanie kapitalizmu w Europie. Od kultury do gospodarki.

**Koncepcja Maxa Webera powstania kapitalizmu i dokonania akumulacji pierwotnej jako następstwa przemian kulturowych (religijnych). Od kultury do gospodarki.**

- Zmienne wyjaśniane; akumulacja pierwotna, konkurencja, nowe cele przedsiębiorstw (wzrost, rozwój), bezosobowy rynek.
- Zmienne wyjaśniające: nowa wizja Boga, predestynacja, asceza, rywalizacja o zbawienie, droga do zbawienia i znaki orientacyjne, praca jako droga do zbawienia.

# Kręgi kulturowe – katolicki i protestancki, w świetle badań Durkheima i kontynuatorów.

- 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/. Protestantkie instytucje lepiej służą osiągnięciu dobrobytu materialnego a katolickie komfortu psychicznego.
- Wiąże się to z relatywną zamkniętością kręgów rodzinnych i brakiem skłonności do ponadrodzinnego współdziałania wśród katolików. Towarzyszy temu antyintelektualizm wyrażający się w niechęci do samodzielnych analiz pisma św. i wyciągania wniosków dla własnego postępowania. Dominuje tendencja do uzyskiwania gotowych wskazówek od autorytetów. Uniwersalia takie jak sprawiedliwość, uczciwość, wolność tylko wtedy są priorytetami o ile przynoszą dobro konkretnej wspólnocie. **Prymat więzi społecznej nad etyką**

# Wschodnioeuropejski kompleks gospodarczy. Od gospodarki do kultury

- **Przyczyny.** Silny wzrost opłacalności eksportu produkcji zbożowej.
- Powstanie wschodnioeuropejskiego kompleksu gospodarczego miało charakter głębokiej restrukturyzacji gospodarczej, której towarzyszyły równie głębokie zmiany polityczne i kulturowe. Utrwalenie się wschodnioeuropejskiego kompleksu gospodarczego spowodowało trwałą podział Europy na dwa jakościowo odmienne systemy gospodarcze oraz związane z tym odmienności społeczne i polityczne.
- W Europie gospodarka folwarczna i właściwa jej kultura organizacyjna powstały na wschód od Łaby.

# Mikro i makroekonomia gospodarki folwarcznej

- Monopol polityczny szlachty i monopol na strategie gospodarcze państwa
- Antyrynkowość, polityczno administracyjne kształtowanie kosztów i warunków gospodarowania via regulacje zwiększające przymus pracy.
- Mikroekonomia. Folwark jako instytucja polityczna (traktowany przez właścicieli jako podstawa ich pozycji politycznej w państwie) sędziowska i produkcyjna oddzielająca pracowników od państwa.
- **Cele – dochód dla rodziny, poziom konsumpcji, (taki jak sąsiadów)** (por. cele przedsiębiorstw kapitalistycznych)
- Silna tendencja do unikania stosunków pieniężnych, nacisk na autarkię poszczególnych folwarków (podręcznik Gostomskiego XVI w.)
- Wzrost kosztów był nieuchronny bo była pewność, że będzie rekompensowany, ustawami o zwiększeniu obciążeń pracowników.

Historyczne źródła polskiej kultury organizacyjnej.  
Nałożenie się cech właściwych katolickiemu kręgowi kulturowemu i wschodnioeuropejskiemu kompleksowi gospodarczemu

- Na katolickość z właściwym jej kolektywizmem, prymatem więzi społecznej nad etyką, niechęcią do konkurencji, poszukiwaniem zewnętrznego autorytetu, prymatem potrzeb społecznych i doraźnością nałożyły się wzory zachowań będące następstwem ugruntowania gospodarki folwarcznej. Obecny kształt kultury polskiej jak i kultury organizacyjnej jest syntezą obu tych oddziaływań.

# Folwarczna kultura organizacyjna i jej barokowe cechy

- Nad instytucją folwarku nadbudowała się swoista kultura organizacyjna, jej ostateczne ukształtowanie miało miejsce w okresie baroku.
- Kult konsumpcji, nieograniczonej ekspresji, stanu duszy i emocji.
- Sarmatyzm apologetyka swojskości i zamkniętość
- Folwarczna kultura organizacyjna doprowadziła do utrwalenia dwu odmiennych typów zachowań pracowników i kierownictwa folwarku.
- Klasowość i dystans. Szlachecki „egalitaryzm” i chłopski kolektywizm. W obu przypadkach silny nacisk na ujednolicanie zachowań i jednomyślność.
-



# Folwarczna kultura organizacyjna, c.d.

- Stosunki pracy w folwarku: odmienne niż w przedsiębiorstwach – brak umów, negocjacji z pracownikami. Przymus i pełnia władzy nad pracownikiem. Styl kierowania opresyjno autorytarny nacechowany zmiennością emocjonalną zależną od nastroju kierownika

## Folwarczna kultura organizacyjna, c.d.

- Po stronie właścicieli – kierowników mieliśmy pełnię nieskrępowanej władzy i świadomość pełnej dowolności decyzyjnej, po stronie chłopów wykształcił się ethos wymuszonego lub zinternalizowanego posłuszeństwa połączony z brakiem poczucia odpowiedzialności i zapotrzebowaniem na szczegółowe instrukcje w pracy i opiekę ze strony kierownika poza pracą.
- Wyrazem trwałości tego ethosu w środowisku chłopskim były dość częste negatywne reakcje chłopów na propozycje zniesienia pańszczyzny i poszerzania gospodarstw chłopskich, w XVIII w. Chłopi woleli być wyrobnikami niż samodzielnymi gospodarzami.
- Kultura folwarczna ukształtowała nie tylko styl kierowania, ale także sposób reagowania na polecenia. Ukształtowała, zatem w równym stopniu kierowników jak i pracowników

# Historyczny transfer kultury folwarcznej do współczesności. Kluczowe mechanizmy

- 1. Długofalowe podobieństwo i struktur i instytucji
- \* I Rzeczpospolita dominacja państwa szlacheckiego w gospodarce, kluczowa rola regulacji odgórnych unikanie rynku i wymiany pieniężnej
- \*Królestwo Polskie – Pruski – Lubecki doktryna zastąpienia przez państwo braków kapitału prywatnego. Wiodąca rola w inwestowaniu – tworzenie manufaktur, które szlachta naśladowała.
- \*II Rzeczpospolita – Kapitalizm administracyjny. Wiodąca rola państwa w inwestycjach, plany państwowe, nacjonalizacje odpowiedzią na trudności i strajki, sztuczne utrzymywanie kursu złotówki jako prestiżu państwa, ponad 90% kredytów pod kontrola państwa.
- \*PRL – feudalizm przemysłowy, centralne planowanie , kluczowa rola regulacji odgórnych unikanie rynku i wymiany pieniężnej. Nacisk na autarkię.
- 2. Antykapitalistyczne i antymiejskie nastawienie kultury literackiej.

# Historyczny transfer kultury folwarcznej do współczesności. Kluczowe mechanizmy, c.d.

- 3. Prawdopodobnie kluczowe znaczenie miała atrakcyjność i naśladowanie szlacheckiego stylu życia przez wszystkie warstwy społeczne. **Kultura polska jest kulturą szlachecką** (Koniec XVIII w. Polska 10% szlachty, rdzenni Polacy 24%, z tego 55% bezrolna szlachta, Lewandowski Osobliwości struktury społecznej Polski, w Nowy Ład, pod. red. J.Grotowskiej-Leder i E. Rokickiej, wyd. UŁ. Łódź 2013, s.129)
- Wzory współdziałania zbiorowego typowe dla kultury szlacheckiej kształtowały wraz z gospodarką folwarczną i przetrwały do współczesności jako wartości rdzenne polskiej kultury organizacyjnej.
- **Typowe cechy:** kolektywizm, bierność intelektualna, lęk wobec nowości, emocjonalność, prymat potrzeb afiliacyjnych, nacisk na konformizm, (grupy rodzinno-koleżeńskie) i niechęć do ludzi z innych grup.

# Jakie jest poznawcze znaczenie informacji o folwarcznych korzeniach polskiej kultury organizacyjnej?

- Względna trwałość folwarcznych wzorów zachowań tłumaczy:
- 1. zapóźnienie gospodarcze Polski wobec innych krajów europejskich, które doświadczyły odmiennej historii gospodarczej i posiadają inną tradycje kulturową.
- 2. Osobliwości rozwojowe Polski via import kulturowy i imitacje
- 3. Konieczność mobilizowania energii psychicznej koniecznej do dostosowania się do nowych instytucji i technologii nie będących wytworem własnej kultury. (Gdy są własne, innowacje, jawią się jako niewielkie zmiany, następstwa ewolucji tego co jest.)

# Folwarczna kultura organizacyjna we współczesności, wybrane cechy

- **Bierność intelektualna**
- I tak np. 64,7% aktywnej zawodowo ludności 13 miast zgadza się z następującym twierdzeniem: wolę takiego kierownika, który nie wymaga ujawnienia własnej opinii, ale dokładnie mówi, co należy zrobić.
- **Autokratyczny styl kierowania**
- Wymuszony biernością (Badania Mączyńskiego)
- oraz quasi klasowym, folwarcznym, stosunkiem do podwładnych (kierownicy w swojej grupie styl demokratyczny) wobec podwładnych autokracja

# Polscy i zagraniczni kierownicy – zapotrzebowanie na afiliacyjność i kolektywizm

Kiedy lepiej wykonuje P. 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 % - kolektywizm – kraje katolickie**

USA	Kanada	Wlk. Brytania	Niemcy	Włochy	Polska
18,0	12,5	24,1	27,1	33,6	64,4

# Polscy i zagraniczni kierownicy – zapotrzebowanie na afiliacyjność i kolektywizm

(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 % - brak kolektywizmu, kraje protestanckie**

USA	Kanada	Wlk. Brytania	Niemcy	Włochy	Francja	Polska
92	91	71	87	62	57	64



Niższy poziom przystosowania do gospodarki  
rynkowej

Mniejsze dokonania cywilizacyjne i niższa  
sprawność instytucji

Konieczność importu kulturowego wzorów  
zachowań, instytucji i urzędzeń cywilizacyjnych

- Większy koszt psychiczny  
uczestnictwa w kapitalizmie= większy  
neurotyzm i mniej energii psychicznej  
może być przeznaczona na pracę i  
inne aktywności życiowe.

## Następstwa dużego kosztu psychicznego, ilość i jakość pracy

- Problemy emocjonalne takie jak depresja czy niepokój mogą powodować m.in. skrócenie czasu poświęcanego na pracę lub inne czynności życiowe. W skali UE 25 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? Średnio w UE – 14%, w Polsce, Łotwie, Grecji i Litwie 22-23%.

# Wnioski

- Polska= wschodnioeuropejskość + katolicki krąg kulturowy
- Kultura organizacyjna – wyraźne cechy folwarczności – kolektywizm, bierność intelektualna, autokratyzm, egalitaryzm, prymat więzi społecznej, nad etyką
- Rozwój via import kulturowy i imitacja
- Nastawienie do pracy afiliacyjno – obronne
- Relatywnie niższy poziom przystosowania do gospodarki rynkowej
- Mniejsze dokonania cywilizacyjne i niższa sprawność instytucji
- Większe koszty psychiczne
- Mniejsza ilość i jakość pracy