

KLUBY ROTARY JAKO NOŚNIK ZMIANY KULTUROWEJ OBSZARU GOSPODARCZEGO EUROPY ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ

1. Wprowadzenie

Niniejszy rozdział zawiera rozważania na temat kulturowego wpływu klubów Rotary na obszar gospodarczy Europy Środkowej i Wschodniej. Kluby te, podobnie jak inne elitarne stowarzyszenia powstałe na Zachodzie, są w Polsce zjawiskiem stosunkowo nowym. Skupiają znaczących przedsiębiorców i specjalistów wybitnych w swoich zawodach. Postrzega się ich jako ludzi sukcesu. Dla wielu stanowią oni wzory osobowe, są grupą, do której można aspirować. Dlatego uważam, że mogą mieć znaczący wpływ na resztę społeczeństwa. Ich zachowania są często naśladowane, a sposób myślenia powielany. Interesuje mnie, czy przynależność do elitarnego stowarzyszenia ma znaczenie dla tego procesu wywierania wpływu. Czy działalność w takim klubie uczy nowych wzorów zachowań, które następnie mogą być powielane przez osoby z zewnątrz? Przecież stowarzyszenia takie powstały na innym gruncie kulturowym. Za ich pośrednictwem przenikać mogą nowe wartości, normy czy wzory zachowań, w efekcie prowadząc do zmiany kulturowej. Jeśli tak jest, to warto sprawdzić, jakie elementy kulturowe przynoszą do Obszaru Gospodarczego Europy Środkowej i Wschodniej owe elitarne stowarzyszenia.

Pierwszy klub Rotary założono w Polsce już w 1931 roku. Jednak od momentu wybuchu II wojny światowej działalność organizacji ustała w naszym kraju na pięćdziesiąt lat. Dopiero od 1989 roku Rotary zagościło w Polsce na dobre. Obecnie funkcjonują tu 73 kluby. Są one częścią większego ruchu społecznego, na którego czele stoi Rotary International. Organizacja ta zrzesza wszystkie kluby z całego świata, koordynuje i ujednocza ich działalność. Kluby polskie, białoruskie i ukraińskie tworzą dystrykt 2230 – jednostkę administracyjną Rotary International. Każdy klub ma swojego prezydenta oraz oficerów wyznaczonych do poszczególnych zadań. Rotary ma dwa zasadnicze cele, które są równie ważne. Jednym z nich jest pomoc innym, którą rotarianie nazywają służbą. Drugi to wspólne spędzanie czasu i poznawanie nowych ludzi. Rotarianie spotykają się raz w tygodniu.

* Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.

Jedzą wspólny posiłek i wysłuchują prezentacji przygotowanej przez członka klubu bądź gościa. Prezentacje mogą dotyczyć hobby czy działalności charytatywnej. Goście często też opowiadają o tym, czym się zajmują. Na spotkaniach panuje nieformalna, przyjacielska atmosfera. Charakterystyczne jest to, że do Rotary nie można się zapisać, należy zostać zaproszonym. Organizacja ma więc elitarny charakter.

2. Metodologia

Rozważania opieram na wynikach badań kultury organizacyjnej polskich klubów Rotary¹ uzupełnionych o kluby ukraińskie i białoruskie. Kultura organizacyjna składa się z wartości, norm, wzorów zachowań i założeń dotyczących charakteru rzeczywistości wspólnych dla członków organizacji. Biorąc pod uwagę fakt, że rotarianie są dla wielu wzorem, można przyjąć, że pewne składniki ich kultury organizacyjnej drogą naśladownictwa będą rozprzestrzeniać się poza granice stowarzyszenia i wpływać na normy kulturowe Obszaru Gospodarczego Europy Środkowej i Wschodniej. Punktem wyjścia jest więc analiza kultury polskich, ukraińskich i białoruskich klubów Rotary. Zasadniczą część badań przeprowadzono w 2005 roku. Pierwszy etap miał charakter eksploracyjny. Wykorzystano obserwacje cotygodniowych spotkań klubowych, obserwację szkolenia dla przyszłych prezydentów klubów, wywiady swobodne z rotarianami oraz analizę dokumentów prezentujących Rotary². Na tej podstawie wyznaczono kluczowe wymiary kultury organizacyjnej:

- atmosfera ciepła i wsparcia – chłód emocjonalny,
- organizacyjna – osobista duma,
- kontrola,
- dystans władzy,
- jakość pracy,
- orientacja na procedury – orientacja na wyniki.

Wymiar to kontinuum określane najczęściej za pomocą dwóch przeciwległych krańców, czyli dwóch skrajnych, przeciwnych wzorców kulturowych. Służą one do opisu konkretnych kultur, przy ich pomocy można określić stopień nasilenia cech kulturowych.

Drugi etap badań polegał na mierzeniu wartości wyznaczonych wcześniej wymiarów. Zastosowano badania sondażowe w losowo wybranych klubach, wywiady z osobami kompetentnymi, obserwacje spotkań klubowych, obserwacje zgromadzenia i konferencji dystryktu oraz innych większych rotariańskich spotkań; analizę dokumentów. Na tej podstawie powstał szczegółowy opis kultury organizacyjnej polskich klubów Rotary.

¹ M. Piernik, *Kultura organizacyjna klubów Rotary w Polsce*, rozprawa doktorska obroniona na Uniwersytecie Śląskim w 2007 r., <http://www.libra.sbc.katowice.pl> z dnia 25.07.2010r.

W 2009 roku badania poszerzono o kwestię kapitału społecznego oraz kluby białoruskie i ukraińskie. Wykorzystano wywiady z osobami kompetentnymi, wywiady fokusowe oraz analizę dokumentów. Osoby kompetentne to aktywni działacze, często pełniący ważne funkcje w organizacji. Stąd też mają ponadprzeciętną wiedzę na jej temat i mogą wypowiadać się z innej pozycji niż szeregowi członkowie.

3. Kultura organizacyjna klubów Rotary

Chyba najistotniejszą cechą kultury organizacyjnej klubów Rotary jest jej jednolitość. Punktem wyjścia analizy danych było rozstrzygnięcie, czy lub w jakim stopniu poszczególne kluby w Polsce oraz sami rotarianie różnią się między sobą pod względem wyodrębnionych wymiarów. Okazało się, że członkowie jednego klubu mają tendencję do udzielania tych samych odpowiedzi na pytania dotyczące kultury organizacyjnej. Co więcej, różnice pomiędzy poszczególnymi klubami są nikłe. Analizy statystyczne pokazały, że nie wynikają one ani z kultury regionalnej, ani z wieku konkretnego klubu. Tak więc ogromna większość polskich rotarian kieruje się takimi samymi wartościami i normami, cechują ich podobne wzory zachowań i poglądy, a różnice kulturowe pomiędzy poszczególnymi klubami są niewielkie. Dalsze badania pokazały, że kultura organizacyjna klubów białoruskich i ukraińskich jest bardzo podobna do polskich. Nie powinno to dziwić, biorąc pod uwagę fakt, że polscy rotarianie pomagali zakładać te kluby i początkowo im patronowali. Ponadto wszystkie tworzą wspólny dystrykt, co wymusza liczne kontakty i podejmowanie wspólnych decyzji. Wszystko to pozwala traktować kluby polskie, białoruskie i ukraińskie jako względnie jednolity ruch rotariański.

Analizowana kultura organizacyjna odznacza się atmosferą ciepła i wsparcia. Oznacza ona troskę o członków organizacji, interesowanie się ich problemami prywatnymi, udzielanie pomocy w sytuacjach kryzysowych, a także branie pod uwagę ich opinii przy podejmowaniu ważnych dla wszystkich decyzji. Atmosferę ciepła emocjonalnego można w klubach Rotary poznać po tym, iż ludzie otwarcie wyrażają swoje emocje i odczucia, nie obawiają się zwierzać z własnych problemów. Równie charakterystyczna jest sytuacja, w której nowi członkowie organizacji łatwo i szybko się w niej aklimatyzują. Wiąże się to z istnieniem silnych więzi społecznych, panującym w organizacji poczuciem wspólnoty, a także zawiązującymi się w jej ramach stosunkami koleżeńskimi, towarzyskimi czy nawet przyjaźniami.

Wymiar osobistej i organizacyjnej dumy określa źródło dumy i identyfikacji członków organizacji, są oni dumni z przynależności do organizacji bardziej niż np. ze swojej pozycji zawodowej. Mimo iż rotarianie to w większości ludzie o wysokiej pozycji zawodowej i znaczących osiągnięciach, przynależność do klubu cenią sobie jeszcze bardziej. Co ciekawe, kluby ukraińskie i białoruskie odznaczają się

jeszcze wyższą organizacyjną dumą, wszelkie uroczystości rotariańskie odbywają się tam z wielką celebracją. Wysoka organizacyjna duma objawia się choćby częstym posługiwaniem się symbolami Rotary, np. noszeniem znaczka organizacji w klapie marynarki, wiąże się z przekonaniem, że rotariańskie zasady obowiązują we wszystkich dziedzinach życia. Wydaje się to logiczną konsekwencją postrzegania przynależności do organizacji jako nobilitacji. Stosowanie w codziennym życiu organizacyjnych standardów przyczynia się do kreowania pozytywnego wizerunku tejże organizacji na zewnątrz. Dbanie o wizerunek jest kolejną cechą organizacyjnej dumy. Metodą najczęściej stosowaną przez polskie kluby Rotary jest prowokowanie artykułów prasowych opisujących działalność pomocową klubu. Zaledwie kilkoma przykładami są: wyposażanie szpitali, pomoc domom dziecka, fundowanie stypendiów czy organizowanie licytacji na cele charytatywne. Opis takiego przedsięwzięcia opatrzone jest wzmianką o organizatorach, czyli klubie Rotary, któremu nierzadko partneruje klub z zagranicy. Charakterystyczne są wspólne zdjęcia przedstawiające rotarian i osoby, którym pomagają, lub przedstawicieli instytucji, z którymi współpracują. Często na takich zdjęciach widać przekazywany dar – komputery dla szkół, aparatura ratująca życie dla szpitala, wóz strażacki dla miasta itp. Nieraz akcje pomocowe klubów Rotary objęte są patronatem prezydenta miasta, co jest dodatkowym atutem, jeśli chodzi o tworzenie pozytywnego wizerunku. Sytuacją charakterystyczną dla poczucia organizacyjnej dumy jest branie pod uwagę, przy naborze do organizacji, nie tylko kwalifikacji merytorycznych, ale także pochodzenia społecznego czy wyznawanych wartości. Dąży się do dokładnego dopasowania ludzi wewnątrz organizacji na poziomie wartości i światopoglądu.

Wymiar kontroli określa siłę wewnętrznych struktur organizacyjnych. W organizacjach o luźnej kontroli nie pilnuje się kosztów, nie przestrzega terminów spotkań, a na temat organizacji często krążą dowcipy. Z kolei ścisła kontrola, oprócz ścisłej kontroli formalnej, dokładnego przestrzegania ustalonych terminów i kontroli kosztów wiąże się także z nieformalnymi zasadami określającymi wymagany ubiór i zachowanie. I właśnie ten ostatni symptom od razu rzuca się w oczy w kontaktach z rotarianami – ich wysoka kultura osobista i nienaganne maniery. Zdecydowanie funkcjonują w organizacji niepisane normy zachowania, bardziej wyśrubowane niż dla większości społeczeństwa, które wyróżniają rotarian i skłaniają do nazywania ich elitą. Można wyczuć pewien szczególny blichtr, charakterystyczny dla ludzi sukcesu. Stanowi to niewątpliwie o magnetyzmie organizacji, który przyciąga do niej ludzi. Ścisła kontrola dotyczy kwestii etyki zawodowej. Wiele przepisów i wytycznych poświęcone jest temu tematowi. Z drugiej strony obserwuje się w Rotary symptomy luźnej kontroli: liczne opóźnienia podczas konferencji rotarian z całej Polski, niedopełnianie wymogów zbiurokratyzowanej centrali Rotary International czy opóźnienia w opłacaniu składek członkowskich. Okazuje się więc, że kontrola nieformalna, społeczna jest w Rotary silniejsza niż formalna.

Analizowane kluby cechuje niski dystans władzy. Wymiar dystansu władzy wskazuje, jakie znaczenie przywiązują ludzie do miejsca w hierarchii władzy. Niski dystans oznacza, że rotarianie traktują nierówności w dostępie do władzy jako coś tymczasowego, co nie ma dużego wpływu na ich wartość. Pociąga to za sobą niewielki dystans emocjonalny pomiędzy prezydentem klubu a szeregowymi członkami. Oczywiście prezydentowi okazuje się szacunek, co nie oznacza, że rotarianie obawiają się krytykować jego pomysły.

Jakość pracy to wymiar wyrażający przekonania na temat pożądanej aktywności człowieka w organizacji. Na jednym krańcu tego wymiaru znajduje się pogląd, iż należy wychodzić z inicjatywą, być aktywnym. Kryje się za tym przekonanie, że wytężona praca musi przynieść spodziewany rezultat. Taki typ kultury organizacyjnej motywuje członków organizacji do wytężonej pracy. Z drugiej strony istnieje niechęć do wysiłku i pogląd mówiący, że należy robić to, czego się od nas wymaga, nie ma sensu wychodzić poza te ramy i starać się bardziej. W zastosowanym kwestionariuszu ankiety do wymiaru jakości pracy odnosiło się stwierdzenie: „W działalności klubu robi się tylko tyle, ile trzeba. W swoim zawodzie każdy ma wystarczająco dużo pracy, a Rotary jest po pracy”. Najliczniejsza grupa respondentów zgodziła się z nim w sposób umiarkowany. Niska jakość pracy jest więc słabością analizowanych klubów. Poziom motywacji jest zróżnicowany: pewne kluby działają prężnie, inne mają problemy ze zbieraniem składek i organizują niewiele akcji charytatywnych.

Za „pracę” klubów Rotary uznają działalność charytatywną. To główny, obok towarzyskiego, cel organizacji. Jeśli chodzi o formę zaangażowania w działalność charytatywną, rotarianie mają dwie podstawowe możliwości. Po pierwsze – wkład finansowy, przekazywanie własnych pieniędzy na realizację programów pomocowych firmowanych przez organizację. Płacenie składek członkowskich oraz ich wysokość świadczą więc także o silniejszym bądź słabszym zaangażowaniu rotarian. Każdy rotarianin ma obowiązek regularnego opłacania składek członkowskich na Fundację Rotary, która finansuje programy pomocowe Rotary. Popularnym sposobem przekazywania pieniędzy na cele dobroczynne jest w Rotary udział w loteriach i licytacjach. Jest to niewątpliwie bardziej atrakcyjna forma niż płacenie składek. Zazwyczaj organizuje się je podczas specjalnych imprez o charakterze towarzyskim. Druga forma niesienia pomocy przez rotarian ma bezpośredni charakter. Są to najczęściej programy przeprowadzane przez same kluby. Wkład rotarian zazwyczaj nie ogranicza się w tym przypadku do wsparcia finansowego. Często aktywnie się angażują, poświęcają swój cenny czas, zasoby firm, które prowadzą, wykorzystują swoje znajomości i kontakty zawodowe. Z pewnością jest to najbardziej motywująca i angażująca forma niesienia pomocy. Często zakłada bezpośredni kontakt z tymi, do których jest skierowana. Pozwala też zobaczyć na własne oczy i od razu rezultat działań. Dlatego też w Rotary znaleźć można wiele

pozytywnych przykładów takiej aktywności. Z drugiej strony, w ocenie informatorów, polscy rotarianie odznaczają się niskim uczestnictwem w akcjach wymagających współpracy międzynarodowej (Matching Grants). Jest to jedna z metod finansowania międzynarodowych projektów pomocy w Rotary. Źródłami finansowania są kluby, które pragną wziąć udział w projekcie oraz Fundacja Rotary International. Ubiegając się o subsydium uzupełniające klub lub dystrykt musi sam zgromadzić co najmniej taką kwotę, o jaką występuje do Fundacji. Niezbędnym warunkiem otrzymania dofinansowania jest współpraca przy przygotowaniu realizacji projektu przynajmniej dwóch klubów lub dystryktów reprezentujących różne kraje. Na pytanie, czy niski poziom uczestnictwa w Matching Grantach nie wynika z faktu, że jesteśmy zakompleksionym narodem padła odpowiedź: „Nie tyle zakompleksionym, co przekonanym, że nie ma co liczyć na pomoc innych”. Poza tym osoby kompetentne twierdzą, że wśród polskich rotarian nie ma poczucia solidarności światowej, raczej solidarność lokalna.

Wszystkie analizowane kluby są wyraźnie nastawione na wyniki. Orientacja na procedury bądź wyniki to aspekt kultury, który opisuje preferowany w organizacji sposób wykonywania zadań. Organizacja może kłaść nacisk na przestrzeganie procedur, wtedy docenia się tych ludzi, którzy poprawnie i dokładnie wykonują instrukcje. Przeciwna sytuacja to zachęcanie do osiągnięcia jak najlepszych wyników, bez nacisku na metodę, jaka do tego doprowadzi. Oznacza to więcej swobody oraz częstsze podejmowanie ryzyka. Podejście rotarian do tej kwestii dobrze obrazuje zdanie oficera dystryktu, do którego należą polskie kluby Rotary: „*Pedanteria formy może zabić najlepsze nawet idee*”². Nastawienie rotarian na wyniki znajduje swoje potwierdzenie w badaniach ilościowych. We wszystkich klubach dominowała negacja następującego stwierdzenia: „W klubie kładzie się większy nacisk na prawidłowość przestrzegania procedur niż na rezultaty działań”.

4. Nowe metody budowania i wykorzystywania kapitału społecznego

Które z opisanych elementów kultury organizacyjnej mają szansę rozprzestrzenić się poza granice stowarzyszenia? Zmiany, jakie wprowadza do obszaru gospodarczego Europy Środkowej i Wschodniej ruch rotariański dogodnie jest opisać przy użyciu pojęcia kapitału społecznego. W niniejszym rozdziale jest on rozumiany jako zaufanie, normy i powiązania, które występują w tej organizacji i które zwiększają jej sprawność w ten sposób, że ułatwiają skoordynowane działania jej członków³. Rotary przenosi na nasz grunt nowe metody budowania i wykorzysty-

² K. Pałeczki, *Unia Europejska i Rotary*, (w:) 70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 139.

³ R. Putnam, *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Kraków 1995, s. 258.

wania kapitału społecznego. Organizacja od swoich początków w Stanach Zjednoczonych bazowała na wysokim kapitale społecznym. Charakterystyczne dla niej były i są bliskie relacje między rotarianami. Na podstawie tej gęstej sieci powiązań wytworzyło się wzajemne zaufanie. Same kluby również cieszą się zaufaniem w swoim otoczeniu. Po pierwsze, dlatego, że skupiają ludzi o wysokiej pozycji społecznej i nieposzlakowanej opinii. Po drugie, organizacja znana jest ze swoich działań pomocowych, zarówno na rzecz społeczności lokalnych, jak i międzynarodowych. Z kolei w Polsce, po latach socjalizmu, panowała powszechna nieufność, kapitał społeczny był na bardzo niskim poziomie. Niewiele było instytucji, organizacji czy postaci cieszących się zaufaniem społecznym. Natomiast wiele zdążyło się skompromitować. To zrodziło zapotrzebowanie na nowe stowarzyszenia i ruchy społeczne, które bez balastu złych skojarzeń będą mogły skupiać ludzi dla realizacji wspólnych celów. Jednym z takich stowarzyszeń stały się kluby Rotary.

Po dwudziestu latach nieprzerwanej działalności w Polsce, kluby Rotary są wciąż organizacjami o wysokim kapitale społecznym. Występują w nich wszystkie jego składniki: wzajemne zaufanie, normy ułatwiające współpracę oraz powiązania. Prawie 80% ankietowanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że „Jeśli rotarianin ma jakieś problemy osobiste, nie obawia się mówić o nich w klubie, ponieważ wie, że spotka się ze wsparciem”. Gotowość do dzielenia się swoimi problemami świadczy o dużym wzajemnym zaufaniu. Z kolei przekonanie, że można liczyć na pomoc wynika z faktu, że rotarianie rzeczywiście często pomagają sobie w trudnych sytuacjach. Muszą więc występować tam normy wzajemności. Zauważalne są również niepisane normy dotyczące zachowania, bardziej wyśrubowane niż w innych środowiskach. Charakterystyczne są nienaganne maniery oraz wysoka kultura osobista. Normą w każdym klubie jest również przyjazna postawa wobec innych oraz zwracanie się do siebie po imieniu, co zmniejsza dystans.

Trzecim elementem kapitału społecznego są powiązania. Członków jednego klubu łączą silne więzi społeczne, często przyjaźń. Spotykają się raz w tygodniu, zazwyczaj przez wiele lat. Wspólnie organizują akcje charytatywne, spotkania towarzyskie, zarządzają klubem. Dlatego też dużo wiedzą o sobie nawzajem, o zainteresowaniach, rodzinie, życiu zawodowym. To sprawia, że mają do siebie duże zaufanie. Widać tu sprzężenie zwrotne między zaufaniem a powiązaniem. Im lepiej ludzie się znają, tym większe zaufanie mają do siebie. To zwiększa sprawność organizacji, ułatwia skoordynowane działania. W społecznościach, gdzie ludzie ufają sobie nawzajem, gdzie mogą liczyć, że ich pomoc będzie odwzajemniona, wszelkie zbiorowe działania będą przebiegały dużo szybciej, bez nadmiernej kontroli formalnej. Nie traci się wtedy niepotrzebnie energii, środków i czasu na pilnowanie, by nie zostać wykorzystanym. Wystarczy, że rotarianie znają się i wiedzą, czego mogą się po sobie spodziewać.

Wzajemne zaufanie w Rotary nie wynika zresztą tylko z tego czynnika. Duże znaczenie ma tu również metoda rekrutacji nowych osób. Aż 96% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że „Przy przyjmowaniu nowego członka bierze się pod uwagę nie tylko jego możliwości wspierania celów działalności Rotary, ale także to, czy pasuje do klubu (jego system wartości, pochodzenie społeczne).” Takie postępowanie sprawia, że wszyscy rotarianie kierują się podobnymi wartościami. W ten sposób są dla siebie nawzajem przewidywalni, co z kolei zwiększa zaufanie. Opiszana metoda rekrutacji jest również niezwykle skuteczną formą kontroli. Rotary promując pewne wartości, kształtuje pożądane zachowania swoich członków. Nie ma wtedy potrzeby kontroli na poziomie szczegółowych instrukcji.

Formą kapitału społecznego organizacji są niewątpliwie powiązania rotarian z ludźmi spoza organizacji. W każdym klubie obowiązuje zasada klasyfikacji zawodowej, zgodnie z którą może on przyjmować tylko po jednym przedstawicielu każdego zawodu. Taka polityka zapewnia klubom powiązania z każdą branżą występującą w społeczności lokalnej. Co więcej, rotarianie to z zasady ludzie o wysokiej pozycji zawodowej: znaczący biznesmeni i ludzie wybitni w swoich profesjach. Często wykorzystują tę pozycję i kontakty zawodowe do realizacji celów Rotary. Głównie do działań charytatywnych na rzecz społeczności lokalnych. Dla przykładu: polski rotarianin – lekarz dowiaduje się od znajomego lekarza niemieckiego o likwidacji jednego z oddziałów tamtejszego szpitala. W szpitalu tym znajdują się kilkuletnie specjalistyczne łóżka w dobrym stanie, które jednak zgodnie z niemieckimi przepisami mają zostać wyrzucone. Z kolei w Polsce istnieje duże zapotrzebowanie na taki sprzęt. Rotarianie sprowadzają je więc, wykorzystując do tego celu samochody transportowe z własnych firm. Łóżka zostają przekazane miejscowemu hospicjum i są wypożyczane do domu ludziom obłożnie chorym. W polskim Rotary wiele jest podobnych przykładów. Można wręcz powiedzieć, że wykorzystywanie kontaktów zawodowych oraz zasobów własnych firm w działalności charytatywnej jest tu normą.

Można się też spotkać z sytuacją odwrotną, kiedy to rotarianie wykorzystują kontakty towarzyskie zdobyte w organizacji we własnej pracy zawodowej. Przynależność do klubu jest więc elementem indywidualnego kapitału społecznego każdego rotarianina. W tym przypadku kapitał społeczny rozumiem jako „zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie, która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa”⁴. Ponad połowa respondentów potwierdziła, że „W Rotary

⁴ P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, w: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson G., Greenwood, New York 1985, s. 248.

poznałem/łam kogoś, z kim później współpracowałem/łam zawodowo”. Wskazuje to na charakterystyczne dla polskiego Rotary przenikanie się kontaktów towarzyskich i zawodowych.

Współpraca zawodowa rotarian jest w organizacji całkowicie akceptowana. Według polskiego podręcznika ABC Rotary: „jeżeli rodzi się nowy biznes lub rozwija dotychczasowy jako naturalny rezultat przyjaźni zawartej w Rotary, to jest to równie naturalny proces, jak ten, który rozwija się poza Rotary, więc nie jest sprzeczny z etyką rotariańską”⁵. W „Deklaracji rotarian w przedsiębiorczości i pracy zawodowej” precyzyjnie wyznaczono zasady regulujące współpracę zawodową. Wg jednej z nich współpraca zawodowa nie może się odbywać na forum klubu, by nie osłabiać zaangażowania w jego działalność. Ponadto rotarianie nie mają prawa żądać od innych rotarian lub zapewniać im specjalnych korzyści czy przywilejów, które normalnie nie przysługują innym w stosunkach zawodowych. Takie same zapisy znajdują się w „Podręczniku procedur” (Manual of Procedure). Wydaje go Rotary International, więc te same zasady obowiązują rotarian na całym świecie.

Z pewnością czynnikiem sprzyjającym współpracy zawodowej rotarian jest kapitał społeczny tej organizacji. „Im większy poziom zaufania w obrębie społeczności, tym większe prawdopodobieństwo współpracy. Z kolei współpraca powiększa zaufanie”⁶. Jeśli ludzie w organizacji kierują się podobnymi wartościami i zasadami, znają się i ufają sobie, to rzeczywiście rotarianinowi łatwiej będzie współpracować z innym rotarianinem.

Indywidualny kapitał społeczny rotarianina wzrasta nie tylko dzięki licznym kontaktom, ale także dzięki dobrej reputacji, jaką cieszy się cała organizacja. Po pierwsze, jest ona znana ze skutecznych akcji charytatywnych. Wyrobiła sobie tak dobrą opinię, że wielu ludzi z zewnątrz, chcąc przekazać swój majątek na cele charytatywne, robi to właśnie za pośrednictwem Rotary. Są bowiem przekonani, że w ten sposób ich pieniądze zostaną najlepiej spożytkowane. Ponadto istnieje pozytywny stereotyp rotarianina jako osoby prawej, uczciwej, przestrzegającej wysokich standardów moralnych. W organizacji często można się spotkać z opowieściami prezentującymi sytuacje kontroli na lotnisku czy podczas starań o wizę, gdy rotarianie traktowani są ulgowo. Przynależność do organizacji pełni więc funkcję wyśmienitych referencji. Także w biznesie. W większości przeprowadzonych wywiadów pojawia się pogląd, że „znak Rotary w kłapie marynarki pomaga w interesach”. Jest gwarancją uczciwości i wysokich standardów etycznych. Opowieści organizacyjne często prezentują sytuacje, kiedy to obcokrajowiec, potencjalny partner w interesach, zmieniał nagle i na korzyść swój stosunek do rozmówcy, po tym jak dowiedział się, że ma do czynienia z rotarianinem.

⁵ ABC... Rotary, Rotary Klub Toruń, Toruń 1996, s. 31.

⁶ R. Putnam, *Demokracja w...*, op. cit., s. 260.

Korzystanie z dobrej reputacji elitarnego stowarzyszenia czy przenikanie się kontaktów towarzyskich z zawodowymi może w Polsce budzić złe skojarzenia. W naszym kraju określa się to często „załatwianiem po znajomości”. Samo wyrażenie budzi podejrzliwość. Rotarianie jednak nie mają z tym problemu. Wykorzystywanie kontaktów zdobytych za pośrednictwem organizacji we własnym biznesie nikogo tu nie dziwi ani nie gorszy. Prawdopodobnie na tym polu dokonuje się zmiana w całym Obszarze Gospodarczym Europy Środkowej i Wschodniej, a rotarianie są w jej awangardzie. Jako zbiorowość ludzi powszechnie szanowanych mogą ją wręcz legitymizować. Zjawisko łączenia kontaktów zawodowych z towarzyskimi pozbywa się negatywnych konotacji i zaczyna być akceptowane. Co więcej, dostrzega się jego pozytywne aspekty. Ma więc wszelkie możliwości stać się obowiązującą normą. Akceptacja i otwarte mówienie o współpracy zawodowej rotarian sprawia, że łatwiej jest tę sferę kontrolować, choćby przez wspomniane wcześniej formalne regulacje. To z kolei daje poczucie stabilności, zwiększa zaufanie i skłania do współpracy. Samo określenie *załatwianie po znajomości* wydaje się nie mieć w Rotary złych skojarzeń. Wycinek z prasy rotariańskiej powinien pokazać, jak jest rozumiane: „*przekazuję gorącą prośbę mińskich rotarian o pomoc w zorganizowaniu miesięcznych staży dla specjalisty w kardiologii dziecięcej oraz dla anestezjologa. Byłby to piękny przykład pracy w czwartej, często zapominanej, drodze naszej rotariańskiej służby - ZAWODOWEJ.*

Wiem z praktyki, że staże takie mogłyby być zorganizowane według następującego modelu:

- *dzięki znajomemu kierownictwu szpitala (oddziału) uzyskuje się zgodę na nieodpłatną praktykę na oddziale;*
- *noclegi (w hotelu asystenckim, pielęgniarskim, ewentualnie studenckim, w gościnnych pokojach firmy), również po znajomości - za darmo lub symbolicznie płatne;*
- *wyżywienie - jak wyżej, najczęściej również w szpitalu;*
- *ok. 100 USD kieszonkowego funduje klub;*
- *stażysta jest gościem klubu i utrzymuje z nim również kontakty towarzyskie.*

Proszę, rozważcie w klubach, czy możecie pomóc Białorusinom w tej sprawie”⁷.

Przykład ten pokazuje również typowe dla polskich rotarian metody organizacji akcji pomocowych.

Kapitał społeczny polskich klubów Rotary wydaje się być powiązany z ich kulturą organizacyjną, a dokładniej z jednym jej aspektem – organizacyjną dumą. Wszystkie polskie kluby cechują się właśnie wysoką organizacyjną dumą. Oznacza to, że rotarianie są dumni z przynależności do klubu nawet bardziej niż z sukcesów osobistych, zawodowych. Członkostwo w organizacji jest postrzegane jako

⁷ M. Wiskirski, *List z Internetu*, „Głos Rotary”, nr 8/2005, s. 7.

nobilitacja. Wpływa na wizerunek osobisty, samoocenę, wyznaczone sobie cele. Symptodem organizacyjnej dumy jest przekonanie, że zasady panujące w klubie obowiązują także w innych dziedzinach życia. Charakterystyczna jest również wspomniana wcześniej metoda rekrutacji na podstawie dopasowania kandydata pod kątem systemu wartości czy pochodzenia społecznego. W efekcie społeczność rotarian jest jednolita pod kątem wyznawanych wartości.

Analizy statystyczne dotyczące organizacyjnej dumy⁸ sugerują, że zmienna ta ma dużo wspólnego z kapitałem społecznym. Po pierwsze współwystępuje ona z więziami społecznymi wewnątrz organizacji. Podobnie – elementem kapitału społecznego są powiązania. Po drugie, organizacyjna duma jest pozytywnie skorelowana z siłą kontroli. Podobnie – wysoki kapitał społeczny skłania do przestrzegania norm grupowych⁹. Powiązania sprzyjają powstawaniu silnych norm zachowania, dlatego w gęstej sieci powiązań panuje silna kontrola społeczna. Oportunizm grozi utratą opinii człowieka godnego zaufania oraz utratą korzyści płynących z innych powiązań. Po trzecie, organizacyjna duma, podobnie jak kapitał społeczny, zwiększa sprawność działania społeczności. Silna identyfikacja z organizacją współwystępuje z zaangażowaniem w pracę na jej rzecz oraz z jakością pracy, rozumianą jako norma grupowa. Co więcej, organizacyjna duma współwystępuje z wykorzystywaniem osobistych kontaktów dla realizacji celów Rotary. Tak więc, zarówno wysoki kapitał społeczny, jak i organizacyjna duma są czynnikami mobilizującymi do pracy, zarówno na poziomie jednostki, jak i norm grupowych. Po czwarte, badania kwestionariuszowe wskazują, że organizacyjna duma współwystępuje z współpracą zawodową rotarian. Im silniejsze przekonanie, że rotariańskie zasady obowiązują rotarian w każdej dziedzinie życia, tym chętniej nawiązują oni między sobą współpracę. Normy promowane przez organizację muszą więc być postrzegane jako gwarancja uczciwości, bezpieczeństwa i ucywilizowania w biznesie. Podobnie działa zaufanie – składnik kapitału społecznego. Jak już pisałam, im większe zaufanie w jakiejś społeczności, tym większe prawdopodobieństwo współpracy.

Być może organizacyjna duma jest w polskim Rotary wysoka, gdyż stowarzyszenie to ma elitarny charakter. Rotarianie są świadomi elitarności swojej organizacji i prestiżowego aspektu członkostwa. W wywiadach często pojawiają się takie wyrażenia, jak „klasa człowieka” czy „nieposzlakowana opinia”. Wspólne spędzanie czasu czy nawiązywanie przyjaźni z ludźmi postrzeganymi jako elita z pewnością przynosi satysfakcję. Daje poczucie przynależności do grupy wybrańców, bycia członkiem elity. Z pewnością także podwyższa samoocenę. Członek klubu Rotary w Krakowie tak to określa: *„Chyba właśnie osobowy skład klubu, do którego zostałem zaproszony, był jednym z powodów mego wstąpienia do Rotary. Ludzie z intelektualnej elity – to każdemu imponuje.[...] Praca i przebywanie*

⁸ M. Piernik, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 152-155.

⁹ R. Putnam, *Demokracja w...*, op. cit., s. 264.

z takimi ludźmi może stać się fascynującym sposobem na dopełnienie osobistych ambicji”¹⁰. Prestiżowy aspekt członkostwa może mieć tym większe znaczenie, że w Polsce istnieje pewien problem z elitami. Nie do końca wiadomo kogo i na jakich zasadach zaliczyć można do tej grupy. Ponadto nadal brak powszechnego zaufania do elit. Część z nich, szczególnie te sprzed '89, budzą wręcz podejrzliwość.

W szerszej perspektywie, Rotary jawi się jako współtwórca kapitału społecznego Polski. Przed 1989 rokiem życie społeczne ograniczało się do kręgów rodzinnych czy towarzyskich. Oddolne działania dla realizacji wspólnych celów prawie nie występowały. Ludzie byli bierni i nieufni. Po zmianie systemowej zaczęły w Polsce kiełkować nowe stowarzyszenia, a wraz z nimi kultura zaufania i współdziałania. Jednym z takich stowarzyszeń jest właśnie Rotary. Szczególnie, że organizacja zajmuje się działalnością charytatywną i cechują ją silne więzi społeczne wewnątrz każdego klubu. Założyciele polskiego Rotary od początku mieli świadomość, że organizacja ma szansę przyczynić się do zmiany kulturowej w naszym kraju. Stanisław Włodyka, prezydent pierwszego powojennego klubu Rotary w Krakowie tak to opisuje: „Z ruchem rotariańskim zetknąłem się po raz pierwszy w latach 70. i 80. ubiegłego wieku, przebywając na rocznym stażu naukowym w Hamburgu [...]. Byłem niejednokrotnie zapraszany do tamtejszych klubów Rotary [...]. Zapoznałem się wówczas z ideologią rotariańską, którą uznałem za szczególnie potrzebną wówczas w Polsce. 45 lat reżimu komunistycznego wywarło bowiem głęboki wpływ na psychikę ludzi i stosunki społeczne. Podważone zostały takie wartości, jak godność osobista człowieka oraz etyka zawodowa. Zdewaluowały się bezinteresowność i szlachetność jako motywacja postępowania człowieka. Odmówiono uznania ducha przedsiębiorczości jako zasadniczego czynnika rozwoju społecznego. Zerwane zostały więzy społeczne, a w szczególności środowiskowe. Utrzymywanie kontaktów międzynarodowych uznano za społecznie podejrzane. Ideologia rotariańska stanowiła zaprzeczenie powyższego i stwarzała szansę na ukształtowanie nowego, zgodnego z nią modelu postępowania. Był to zasadniczy motyw, dla którego podjąłem decyzję reaktywowania klubu Rotary w Krakowie”¹¹. Z kolei jego kolega tak to ujmuje: „Polska należy obecnie do krajów o śladowych symptomach oddolnych ruchów obywatelskich [...] Tak nieprzychylny kontekst rodzi jednak szczególną misję klubów rotariańskich, które z imperatywem służby i nieskazitelnej etyki organicznie wkomponowują się we współczesne zapotrzebowanie społeczne”¹².

¹⁰ 70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 73.

¹¹ S. Włodyka, *Restytucja Rotary Club Kraków i pierwsze lata*, (w:) 70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 53-54.

¹² Białkiewicz J., *Spojrzenie w przyszłość*, (w:) 70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004, s. 72.

5. Wpływ kultury narodowej na organizacyjną

Nie jest jednak tylko tak, że Rotary zmienia polski krajobraz. Z drugiej strony nasze cechy narodowe wpływają na kulturę organizacyjną polskich klubów Rotary. Widać to na przykładzie wymiaru orientacji na wyniki – orientacji na procedury. Jak już pisałam polskie kluby (podobnie białoruskie i ukraińskie) kładą większy nacisk na osiąganie jak najlepszych wyników, bez wskazania na metodę, jaka do tego doprowadzi. Przestrzeganie procedur i dokładne wykonywanie instrukcji nie jest w działalności klubowej najistotniejsze. Preferuje się działania spontaniczne, które mają szybko doprowadzić do oczekiwanego rezultatu. Sami rotarianie tak mówią o sobie: „*Niechętnie podejmujemy programy, które wymagają dopełnienia zbyt wielu formalności. Wolimy coś entuzjastycznie uchwalić i szybko, najlepiej spontaniczną zbiórką załatwić.*”¹³ Rotary International wydaje dla wszystkich klubów na całym świecie zestandaryzowane poradniki i instrukcje, które regulują wszystkie aspekty ich działalności. Promuje więc nacisk na procedury. Polscy rotarianie wydają się jednak być na to odporni. Dużo większą rolę odgrywa tu kontrola społeczna.

Ta niechęć do skrupulatnego przestrzegania procedur jest typowa nie tyle dla rotarian, co dla Polaków. Prawdopodobnie elementy charakteru narodowego wpłynęły na kulturę organizacji. Jakie to elementy? Polaków cechuje specyficzny model zaradności. W autostereotypie narodowym jej wskaźnik rośnie¹⁴. Jednak stereotypowa polska zaradność to z jednej strony umiejętność radzenia sobie w trudnych warunkach i wysokie zdolności adaptacyjne, a z drugiej swobodny stosunek do norm prawnych. Badacze analizujący stosunek Polaków do prawa twierdzą, że został on ukształtowany w czasach socjalizmu. „Stan kultury prawnej [...] zaczął cechować brak ogólności i uniwersalności. Przekształciła się ona w amorficzny zbiór konkretnych działań i produktów wytwarzanych (podejmowanych) na zmienne i zawsze partykularne potrzeby otoczenia”¹⁵. Doprowadziło to do powszechnego przeświadczenia, że aby działać skutecznie czasami trzeba nagiąć formalne normy. To przeświadczenie występuje do dzisiaj. Inne narody także dostrzegają u Polaków tę cechę. Anglicy, oceniając polskich pracowników, pozytywnie odnoszą się do naszej zaradności rozumianej jako „wytworzona przed 1989 r. umiejętność działania poza procedurami”¹⁶. Twierdzą, że dzięki temu jesteśmy skuteczni i nowatorscy. Abstrahując od oceny tej narodowej skłonności należy uznać, że ma ona wpływ na kulturę organizacji działającej w Polsce.

¹³ A. L. Gzella, *Nad świadomością rotariańską*, „Rotarianin”, nr 4/2005, s. 3.

¹⁴ *Zmiany w wizerunku Polaka i Europejczyka po trzech latach członkostwa Polski w UE. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2007, s. 11.

¹⁵ A. Giza-Poleszczuk, *Kultura społeczna*, (w:) *Co nam zostało z tamtych lat... Społeczeństwo polskie u progu zmiany systemowej*, red. M. Marody, Aneks, Londyn 1991, s. 165.

¹⁶ Grzymała-Moszczyńska H., Hay D., *Brytyjczycy nas cenią, ale na piwo nie zaproszą*, „Dziennik”, nr 9.10.2007., [http://www.dziennik.pl/wydarzenia z dnia 9.10.2009](http://www.dziennik.pl/wydarzenia/z dnia 9.10.2009).

6. Podsumowanie

Kluby Rotary przyczyniają się do zmiany kulturowej Obszaru Gospodarczego Europy Środkowej i Wschodniej. Dzięki temu, że rotarianie stanowią dla wielu wzory osobowe, pewne elementy ich kultury organizacyjnej rozprzestrzeniają się poza granice stowarzyszenia. Chodzi dokładnie o nowe metody budowania i wykorzystywania kapitału społecznego. Kluby Rotary są polską awangardą organizacji bazujących na kapitale społecznym. O wysokim jego poziomie świadczą między innymi silne więzi między rotarianami. Na tej gęstej sieci powiązań nadbudowało się zaufanie. Występuje ono zresztą nie tylko między rotarianami. Za sprawą działalności charytatywnej i wysokich standardów moralnych cieszy się nim cała organizacja. Dzięki temu Rotary jawi się wręcz jako współtwórca kapitału społecznego Polski, nadwątlonego w czasach socjalizmu. Jest jedną z tych nowych organizacji, które bez balastu złych skojarzeń skupiają ludzi, skłaniają do współdziałania i przyczyniają się do wzrostu powszechnego zaufania. Kapitał społeczny to czynnik decydujący o sukcesie Rotary. Dzięki zaufaniu, normom zachowania ułatwiającym skoordynowane działania i powiązaniom organizacja działa sprawnie. Co istotne, kapitał społeczny organizacji łączy się tu z kapitałem indywidualnym każdego jej członka na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Wstąpienie do stowarzyszenia zwiększa indywidualny kapitał społeczny każdego rotarianina i całościowy kapitał społeczny organizacji.

Nowością jest też norma łączenia kontaktów towarzyskich z zawodowymi. Zjawisko to bywa zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie czy Białorusi postrzegane z podejrzliwością. Dzięki otwartemu traktowaniu kwestii współpracy zawodowej połączonemu z dobrą reputacją rotarian traci ono negatywne konotacje i staje się powszechnie akceptowanym sposobem działania.

Należy też zauważyć, że kluby Rotary nie tylko są nośnikami zmiany, ale ich kultura sama zmienia się pod wpływem kultury narodowej. Z pewnością jest tak w przypadku polskich klubów i ich orientacji na wyniki, która jest skutkiem tradycyjnej polskiej zaradności. Kwestia wpływu kultury narodowej na organizacyjną w klubach ukraińskich i białoruskich pozostaje do zbadania.

Bibliografia:

1. *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004.
2. *ABC... Rotary*, Rotary Klub Toruń, Toruń 1996.
3. Białkiewicz J., *Spojrzenie w przyszłość*, (w:) *70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną*, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004.
4. Bourdieu P., *The Forms of Capital*, (w:) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. G. Richardson, Greenwood, New York 1985.

5. Giza-Poleszczuk A., *Kultura społeczna*, (w:) Co nam zostało z tamtych lat... Społeczeństwo polskie u progu zmiany systemowej, red. M. Marody, Aneks, Londyn 1991.
6. Grzymała-Moszczyńska H., Hay D., *Brytyjczycy nas cenią, ale na piwo nie zaproszą*, „Dziennik”, 9.10.2007., <http://www.dziennik.pl/wydarzenia> (stan na dzień 9.10.2009).
7. Gzella A. L., *Nad świadomością rotariańską*, „Rotarianin” nr 4/2005.
8. Pałeczki K., *Unia Europejska i Rotary*, (w:) 70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004.
9. Piernik M., *Kultura organizacyjna klubów Rotary w Polsce*, <http://www.libra.sbc.katowice.pl> (stan na dzień 25.07.2010).
10. Putnam R., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Kraków 1995.
11. Wiskirski M., *List z Internetu*, „Głos Rotary”, nr 8/2005.
12. Władyka S., *Restytucja Rotary Klub Kraków i pierwsze lata*, (w:) 70-lecie ruchu rotariańskiego w Krakowie. Uczynność innym ponad korzyść własną, red. A. Szczepańska-Krasoń, J. Krasoń, Rotary Klub Kraków, Kraków 2004.
13. *Zmiany w wizerunku Polaka i Europejczyka po trzech latach członkostwa Polski w UE. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2007.

Streszczenie

Kluby Rotary skupiają znaczących biznesmenów i ludzi wybitnych w swoich zawodach. Dla wielu funkcjonują oni jako wzory osobowe. W ten sposób organizacja ma pewien wpływ na normy kulturowe obszaru gospodarczego Europy Środkowej i Wschodniej. Ruch rotariański powstał w społeczeństwie amerykańskim i za jego pośrednictwem niektóre zwyczaje i wartości charakterystyczne dla tego społeczeństwa przenoszone są na nasz grunt. Punktem wyjścia jest więc analiza kultury organizacyjnej klubów Rotary. Artykuł opiera się na badaniach kultury klubów w Polsce, na Ukrainie i Białorusi. Wykorzystano w nich wywiady z zastosowaniem kwestionariusza - ankiety, wywiady swobodne z osobami kompetentnymi, wywiady fokusowe, analizę dokumentów oraz obserwacje. Kultura organizacyjna polskich, podobnie jak i ukraińskich czy białoruskich, klubów jest jednolita, cechuje ją atmosfera ciepła i wsparcia, wysoka organizacyjna duma, niski dystans władzy, orientacja na wyniki, umiarkowanie niską jakością pracy. Polscy rotarianie uczą się nowych metod budowania i wykorzystywania kapitału społecznego. Ich indywidualny kapitał społeczny sprzężony jest z kapitałem organizacji. Z drugiej strony polskie cechy narodowe wpływają na kulturę organizacyjną klubów. Charakterystyczny dla Polaków model zaradności ma swoje odbicie w wysokiej orientacji na wyniki.