

**Ewa Maj**

<https://orcid.org/0000-0001-5205-8712>

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## **Kultura organizacyjna społecznych ruchów kobiet: na podstawie publicystyki „Ziemianki Polskiej” (1926-1939)**

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, społeczne ruchy kobiet, prasa dla kobiet, „Ziemianka Polska”, Polka-katoliczka.

### **Streszczenie**

Czasopismo „Ziemianka Polska” miało podtytuł: „organ zrzeszeń ziemianek wszystkich ziem polskich”. Ukazywało się w Warszawie w latach 1926-1939. Hasłem przewodnim było „Z Bogiem i Narodem”. Pod względem tematycznym pismo zajmowało się zagadnieniami instytucjonalizacji ruchu kobiet z uwzględnieniem ideologii ziemiańskiej. Emanacją ruchu były organizacje jak Stowarzyszenie Zjednoczonych Ziemianek oraz struktury szczególne na przykładzie Kongregacji Ziemianek pod wezwaniem Matki Boskiej Kochawiańskiej. Redakcja „Ziemianki Polskiej” upowszechniała wartości narodowe, religijne, konserwatywne. Kreowała obraz Polki-katoliczki, hołdującej tradycjonalistycznemu i zachowawczemu oglądowi świata. Funkcje informacyjne i perswazyjne realizowano z wykorzystaniem faktografii dotyczącej działalności organizacji. Obok spraw instytucjonalnych w sferze zainteresowań publicystycznych była aktywność członkiń zrzeszeń ziemiańskich. Pokazywano różne rodzaje aktywności kobiet z wyższych warstw społecznych, zamożnych, wykształconych, mających predyspozycje do pracy *pro bono*.

Problem kultury organizacyjnej społecznych ruchów kobiet był prezentowany w ujęciu statycznym (struktura organizacyjna, statutowa działalność stowarzyszenia, program) oraz dynamicznym (inspirowanie aktywności kobiet ze środowiska ziemiańskiego). Zajęto się stopniem formalizacji działań oraz rodzajem centralizacji pracy formacyjnej. Przedstawiono grupę miękkich czynników organizacyjnych, spożytkowano wiedzę o relacjach międzyludzkich wewnątrz ruchu, o sposobach hierarchizowania członkiń zrzeszeń, o metodach zarządzania sytuacją kryzysową. Zwrócono uwagę na istnienie symboli i rytuałów organizacyjnych, mających znaczenie w procesie integrowania uczestniczek.

Celem rozwiązania tytułowego problemu wykorzystana została teoria, zgodnie z którą wyróżnia się trzy kręgi kultury organizacyjnej: pierwszy obejmuje artefakty językowe, behawioralne, materialne, drugi dotyczy norm i wartości, trzeci odnosi się do relacji międzyludzkich, osobowości człowieka, struktury organizacji, stosunków organizacji z jej otoczeniem społecznym.

## Wprowadzenie

Problematyka kultury organizacyjnej należy do istotnych zagadnień skutecznego działania ruchu społecznego oraz jego strukturalnej emanaacji w postaci stowarzyszenia. Jej badanie za pośrednictwem analizowania zawartości prasy daje sposobność do poznania okoliczności kształtowania i przebiegu procesu instytucjonalizacji działań ludzkich, budowania struktury pionowej w relacji między kierownictwem i uczestnikami (członkami) ruchu, projektowania działań, formułowania programu pracy społecznej, sposobu podejmowania decyzji, metodyki zarządzania sytuacją kryzysową. Wybór czasopisma „Ziemiańska Polska” był podyktowany dążnością do diagnozowania ruchów kobiet w Polsce, mających podłoże światopoglądowe (katolickie) i klasowe (ziemiaństwo). Wiedza na ten temat wypełnić może lukę w dotychczasowym stanie badań poświęconych społecznej aktywności kobiet w Polsce międzywojennej. Pozwala zauważyć atrakcyjność struktury instytucjonalnej, określić katalog wartości, ustalić skład personalny, a nade wszystko zrekapitulować wiadomości na temat form pracy *pro bono* obywaterek Rzeczypospolitej Polskiej.

Czasopismo „Ziemiańska Polska”, organ „zrzeszeń ziemianek wszystkich ziem polskich”, wychodziło w Warszawie w latach 1926-1939. Numer pierwszy był datowany na 1 stycznia 1926 r., poprzedził go egzemplarz okazowy wydany w grudniu 1925 r. Pismo miało tradycję w postaci warszawskiego periodyku „Ziemiańska” (dwie wersje: biuletynowa i ogólna) oraz lwowskiego organu Związku Kół Polskich Ziemianek w Galicji pod nazwą „Ziemiańska Polska”<sup>1</sup>. Jego powołanie było planowane w celu wzbogacenia

<sup>1</sup> Biuletynowo-sprawozdawczy profil „Ziemiański” był „jednym z powodów, dla których ani w Warszawie, ani we Lwowie pismo «Ziemiańska» nie mogło się utrzymać i zająć stanowiska organu zrzeszeń Ziemianek jako ogólnej organizacji kobieco-rolnej”, *Do Czytelniczek*, „Ziemiańska Polska” grudzień 1925, numer okazowy, s. 3; zob.: J. Franke, *Czasopisma redagowane przez Marię Rodziewiczównę*, „Kwartalnik Historii Prasy Polskiej” 1988, nr 3, s. 5-31; E. Maj, „Ziemiańska” – organ prasowy *Zjednoczonego Koła Ziemianek 1908-1919*, [w:] M. Dajnowicz, A. Miodoński (red.), *Polityka i politycy w prasie XX i XXI wieku. Prasa organizacji politycznych*, Wydawnictwo Humanica, Białystok 2017, s. 15-29.

rynku prasowego przeznaczanego dla starannie delimitowanej grupy docelowej. Hasło przewodnie „Z Bogiem i Narodem” określało profil światopoglądowy periodyku, jego wydawców, redaktorek i czytelniczek. W redakcji między innymi były: Wanda Drużbacka, Aleksandra Grzybowska, Zofia Jankowska. Czasopismo ukazujące się nakładem Towarzystwa Zjednoczonych Ziemianek, Drukarnia Akademicka, początkowo miało częstotliwość dwutygodnika, a od 1932 r. miesięcznika, co skutkowało zmianą sposobu datowania i numerowania poszczególnych egzemplarzy. Z tego powodu edycja dwutygodnika zawierała w winiecie informację o dniu, miesiącu i roku wydania, natomiast miesięcznik był zaopatrzony wyłącznie w numer, będący wskaźnikiem temporalnego charakteru periodyku.

Pismo spełniało wymogi stawiane w procedurze badania kultury organizacyjnej ruchów kobiet, mając urozmaiconą strukturę wewnętrzną z dość stabilnym układem rubryk i zawierając odpowiedni zestaw informacji dotyczących struktury, celów i misji stowarzyszenia. Reprezentowało ideologię i program Stowarzyszenia Zjednoczonych Ziemianek (SZZ), starannie dokumentując więź instytucjonalną, ideową i personalną. Część tekstów była opatrzona nie tylko imieniem i nazwiskiem autorki, ale też jej afiliacją stowarzyszeniową, przykładowo, z kołem terytorialnym lub sekcją SZZ (sekcje: gospodarcza, hodowlana, gospodarstwa domowego, kół gospodyń wiejskich, ogrodniczo-nasiennicza, wychowawcza). W niektórych wypadkach tekst był opatrzony adnotacją, że stanowił skrót referatu wygłoszonego na zjeździe władz centralnych bądź na zebraniu organizacyjnym w terenie. Zwracano uwagę na umiejętności interpersonalne, na wrażliwość na sprawy wsi i rolnictwa jako fundamentu narodowego bytu i trwania przy wierzeniu religijnym. Czytelniczki otrzymywały podstawowe informacje o strukturze stowarzyszenia, o podległości instancyjnej, gdy informowano je, że „Komitet jest nadrzędną instancją, decydującą o pracy Stowarzyszenia w ciągu całego roku, Walne Zjazdy przyjmują uchwały Komitetu”<sup>2</sup>. Przypominano, że podczas kwartalnych zjazdów Ziemianek odbywały się też zebrania sekcji kół gospodyń wiejskich.

Pod pojęciem kultury organizacyjnej przyjęto system społeczny w obrębie formalnie istniejącego ruchu i jego emanacji w postaci stowarzyszenia, cechujący się spójnością myślenia i działania uczestników ruchu, wspólną wizji świata (światopoglądu) oraz odczuwania i zachowania<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> M. Sk. [M. Skarżyńska], *Zebranie kwartalne Stowarzyszenia Zjednoczonych Ziemianek*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 11, s. 4; W. Drużbacka, *Jubileuszowe zebranie Związku Ziemianek Małopolskich*, „Ziemianka Polska” 1931, nr 11, s. 3-11.

<sup>3</sup> W literaturze przedmiotu termin „kultura organizacyjna” odnosi się do „dynamicznego systemu reguł podzielanych przez członków danej organizacji. Reguły te

Definicja została przygotowana specjalnie dla wyjaśnienia terminologii użytecznej w tekście, świadomie nie nadano jej cech uniwersalnych, wykorzystując specyfikę ruchu katoliczek na ziemiach polskich w pierwszej połowie XX w. Podobne uzasadnienie musi się pojawić przy okazji prezentowania konstrukcji zrzeszenia wraz z jej złożonością, stopniem formalizacji oraz rodzajem centralizacji. Przy tej okazji użyteczne było sięgnięcie do historii formacyjnej, do dorobku ruchu ziemiańskiego oraz działań kobiecych w jego obrębie. Członkostwo SZZ było dobrowolne, stanowiąc efekt wyboru pań, które wchodziły w skład organizacji. W organizacji rola oznacza „określone miejsce człowieka wśród innych ludzi oraz kompleks praw i obowiązków przynależny mu w określonej sytuacji społecznej”<sup>4</sup>. Zwracano uwagę na stan prawny z wykorzystaniem aktów normatywnych, wykonawczych i wewnętrznych, wśród których były statuty, regulaminy organizacyjne, zarządzenia, sprawozdania. Elementem kultury organizacyjnej była komunikacja odbywająca się na trzech poziomach: faktycznym, instrumentalnym, emocjonalnym. Każdy z nich prowadził do wytworzenia czy utrzymania relacji między aparatem nadawczym i odbiorczym<sup>5</sup>.

Właściwości organizacji zostały zaprezentowane według porządku kryterialnego, w którym znalazły się czynniki twarde oraz czynniki miękkie. Tym samym zwrócono uwagę na cechy organizacyjne (formalno-strukturalne, techniczne, personalne) oraz ewaluacyjne (teleologiczne, interpersonalne, semiotyczne), determinujące charakter pracy formacyjnej. Wzmiankowany podział został odzwierciedlony w strukturze poniższego tekstu. W sferze zainteresowań badawczych znalazły się atrybuty pojęcia „organizacja”, pozwalające stwierdzić zdolność do realizowania statutowych zadań, integrowania pracy członkiń, budowania ich poczucia tożsamości ideowej i światopoglądowej. Właściwości twarde dotyczyły mierzalnych umiejętności stowarzyszenia społecznego pod kątem sprawności realizacji czynności związanych z formowaniem elementów konstrukcji organizacyjnej, nadawaniem im kompetencji, zarządzaniem kadrą. W pewnym stopniu odnosiły się do technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych aspektów działalności stowarzyszenia. Z kolei kryteria miękkie dotyczyły przede wszystkim umiejętności społecznych i interpersonalnych, sposobów budowania relacji międzyludzkich i kształtowania

---

dotyczą takich konstruktów psychologicznych jak postawy, wartości, przekonania, normy i zachowania”. D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, przeł. A. Nowak, GWP, Gdańsk 2007, s. 519.

<sup>4</sup> J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 110.

<sup>5</sup> B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 182.

więzi z organizacją, uwzględniając kwestię symboliki na poziomie rytuałów i znaków graficznych.

W poniższym tekście używano języka oddającego klimat publicystyki prasowej oraz kultury organizacyjnej, czego wyrazem było utrzymanie zapisu wielką literą nazwy „Ziemianka” i „Ziemianki” dla oznaczenia członkiń stowarzyszenia. Uzasadnieniem było stwierdzenie, że takie nazewnictwo występowało w dokumentacji SZZ, w wypowiedziach kierowniczek oraz w przekazie prasowym zarówno środowiskowym jak i poza nim (przykładowo, był obecny w organach prasowych Narodowej Demokracji). Zastosowano narzędzia pomiaru jakościowego, poprzedzając go wdrożeniem procedury ilościowo-statystycznej. Macierz, na której przeprowadzono badania, składała się ze 148 numerów czasopisma, a więc z kompletu wydawniczego periodyku. Interpretacji poddano artykuły publicystyczne, zmierzając do spożytkowania głównie tych, które zawierały dane o formalno-prawnej i technicznej stronie funkcjonowania ruchu kobiet. Ponadto spożytkowano prasowe materiały informacyjne, ogłoszenia, anonse i zawiadomienia organizacyjne. Poza granice macierzy usunięte zostały pojedyncze nietypowe przypadki tekstów, niereprezentatywnych dla idei i wartości preferowanych przez redakcję „Ziemianki Polskiej”, ale też bezużytecznych pod względem wypełnienia kwestionariusza pytań dotyczących kultury organizacyjnej ruchu kobiet. Procedura doboru tekstów (a raczej ich eliminacji z pola badań) zyskiwała na klarowności szczególnie wówczas, gdy w komentarzu autorskim (bądź redakcyjnym) zaznaczono dystans do treści drukowanego materiału, co zdarzało się w sytuacji drukowania tekstów zawierających wypowiedzi niezgodne z konserwatywno-narodowym i katolickim charakterem czasopisma. Skompletowanie bazy danych wiązało się z pozyskaniem wiedzy o standardach organizacyjnych ruchów kobiet na ziemiach polskich od początku XX w. Podczas eksploracji źródeł niezbędne było postawienie pytania o techniki organizacyjne, o preferencje przy twardych i miękkich właściwościach ruchu i stowarzyszenia. Współzależności uwidocznione w sferze programowej, światopoglądowej, semiologicznej, emocjonalnej pozwalały zauważyć konsultacyjny czy interakcyjny charakter relacji z kierownictwem grupy, przynajmniej w sferze obrazowania w „Ziemiance Polskiej” stosunków wewnątrzorganizacyjnych, a poniekąd także w odniesieniu do przestrzeni zewnętrznej.

### Czynniki twarde

Sukces ruchów społecznych kobiet *ex definitione* był uzależniony od ładu organizacyjnego, na który składały się: umiejętność budowania struktury stowarzyszeniowej, przebieg procesu instytucjonalizacji ruchu,

wiedza i pomysłowość przywódców, motywacja i zaangażowanie ogółu członków. Znaczący problem wyróżnili trzy wymiary kultury organizacyjnej. W pierwszym wymiarze – indywidualnym – kultura organizacyjna „przejawia się w wartościach i praktykach kulturowych wniesionych do organizacji przez poszczególne jednostki, zaczerpniętych ze środowisk kulturowych, w których jej członkowie dorosli i zostali poddani procesowi socjalizacji”<sup>6</sup>. Wymiar drugi dotyczy sytuacji wewnątrzorganizacyjnej, obejmując różne zagadnienia „codziennych praktyk organizacyjnych” w toku funkcjonowania relacji międzyludzkich: 1) poziomych – w stosunkach członkowskich oraz 2) pionowych – w odniesieniu do kadry kierowniczej. Wymiar trzeci wiąże się z działaniami międzyorganizacyjnymi i zawiera dane o formalnych i nieformalnych zasadach interakcji z innymi stowarzyszeniami.

Gromadzenie ludzi wokół ideałów i wartości wymagało uruchomienia działań kreacyjnych, w ramach których powstawały instancje zrzeszeniowe, tworzyła się substancja infrastrukturalna, materialna i duchowa. Profil „Ziemianki Polskiej” oznaczał, że redaktorki i publicystki propagowały zręby ideologii ziemiańskiej, choć bez stosowania rygorystyki nazewniczego w odniesieniu do jej twórców<sup>7</sup>. Na łamach czasopisma wstrzeźmiwie informowano o strukturalnym kształcie ruchu ziemiańskiego, pojawiały się jedynie pojedyncze wzmianki o Związku Ziemian i jego agendach. Natomiast stale obecny był temat Akcji Katolickiej, której znaczenie systematycznie prezentowano, zaznaczając przy okazji zaangażowanie Ziemianek. Jako powinność organizacyjną traktowano zalecenie zawarte w idei Akcji Katolickiej *Instaurare omnia in Christo* („Odnówić wszystko w Chrystusie”), zawierającej odwołanie do słów papieża Piusa X. Wejście Ziemianek w szereg Akcji Katolickiej oznaczało pogłębienie działań organizacyjnych, zwielokrotnienie propagandy na rzecz pozyskiwania członkiń, wzmocnienie aktywności liderki. Stało się sprawdzianem dla sprawności strukturalnej oraz możliwości ich adaptowania do warunków pracy w kierunku ujednoczenia i koordynacji poczynań wewnątrz ruchu kobiet. Temu celowi między innymi służyły różnego rodzaju czynności wzmacniające wewnętrzną spójność organizacyjną, w tym nabór „na bardzo poważne 5-tygodniowe kursy dla sił kierowniczych”<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia...*, s. 519.

<sup>7</sup> Na temat ideologii ziemiańskiej zob.: W. Mich, *Ideologia polskiego ziemianstwa 1918-1939*, Wydawnictwo Uniwersytetu UMCS, Lublin 2000, s. 79-138.

<sup>8</sup> A. Byszewska, *Akcja Katolicka a rola Ziemianek w ruchu odrodzeniowym*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 22, s. 3. Tekst opatrzone wzmianką, że był referatem wygłoszonym na Okręgowym Zjeździe Ziemianek w Kutnie i na zebraniach kół radzyńskie-

Historia SZZ sięgała 1906 r., gdy w Warszawie zarejestrowano stowarzyszenie, które następnie w 1923 r. zmodyfikowało nazwę na Stowarzyszenie Zjednoczonych Ziemianek Polskich<sup>9</sup>. W zapisach używanych w prasie pozostało nazewnictwo SZZ. Redakcja „Ziemianki Polskiej” starannie odnotowała proces unifikowania struktury organizacyjnej stowarzyszenia na podstawie wspólnoty statutowej. Akces do SZZ w czerwcu 1938 r. zgłosił Związek Ziemianek Krakowskich oraz Związek Ziemianek Małopolski Wschodniej. Natomiast o utrzymanie oddzielnych statutów wnioskowały władze Towarzystwa Ziemianek Wielkopolskich i Towarzystwa Ziemianek Pomorskich. W efekcie zmian w składzie Rady Naczelnej znalazły się cztery zespoły: SZZ, TZW, TZP oraz Stowarzyszenie Młodych Ziemianek (SMZ)<sup>10</sup>. Nieustająco aktualne było wezwanie: „Kobiety-Polki, wy, którym w duszy przyświeca ideał Chrystusowy, stańcie wszystkie społecem, niech żadnej z was nie zabraknie w szeregach stowarzyszonych!”<sup>11</sup>. Istnienie SMZ oznaczało pokoleniową wspólnotę i dążność do kreowania spójności aksjologicznej niezależnie od wieku członkiń. W każdym numerze „Ziemianki Polskiej” znajdowały się teksty (sprawozdawcze, publicystyczne) poświęcone Młodym Ziemiankom, które tworzyły „silną, dzielną placówkę pracy dla ogółu”<sup>12</sup>. Informowano o ich aktywności, gdy organizowały biblioteki Akcji Katolickiej, gromadziły książki i czasopisma dla ośrodków znajdujących się poza środowiskiem wielkomijskim. Zbiory były przeznaczone

---

go, łukowskiego i mławskiego; M. Skarżyńska, *Akcja Katolicka*, „Ziemianka Polska” 1932, nr 2, s. 26-29; Z. Rzepecka, *Akcja Katolicka w organizacjach kobiecych*, Katolicki Związek Kobiet, Poznań 1935.

- <sup>9</sup> *Do Czytelniczek*, „Ziemianka Polska” grudzień 1925, numer okazowy, s. 3; zob.: E.K. Kostrzewska, *Stowarzyszenie Zjednoczonych Ziemianek w dwudziestoleciu międzywojennym*, [w:] A. Janiak-Jasińska, K. Sierakowska, A. Szwarz (red.), *Działaczki społeczne, feministki, obywatelki... Samoorganizowanie się kobiet na ziemiach polskich po 1918 roku (na tle porównawczym)*, t. 2, Wydawnictwo Neriton, Warszawa 2009, s. 117-131.
- <sup>10</sup> M.S. [M. Skarżyńska], *Zebranie Rady Naczelnej Ziemianek*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 12, s. 5.
- <sup>11</sup> Z.Z. [Z. Zieleniewska], *W zjednoczeniu podpora i siła*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 23, s. 7.
- <sup>12</sup> M. Szczaniecka, *Głos Młodych*, „Ziemianka Polska” 1927, nr 18, s. 12; M. Skarżyńska, *Z dni zjazdów Ziemianek w Warszawie*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 2, s. 3-9; J. Grzybowska, *Z życia kół*, „Ziemianka Polska” 1927, nr 18, s. 22-24; zob.: E.M. Kostrzewska, *„Z Bogiem i Narodem”. Drogi do polityki ziemianek z Królestwa Polskiego na początku XX w.*, [w:] T. Kulak, M. Dajnowicz (red.), *Drogi kobiet do polityki (na przestrzeni XVIII–XXI wieku)*, Wydawnictwo Chronicon, Wrocław 2016, s. 173-198.

dla inteligencji ziemiańskiej, nauczycieli, urzędników. Tematyka dotyczyła zagadnień wychowawczych, filozoficznych, historycznych, zalecano lekturę publikacji poświęconych dziejom Kościoła czy żywotom świętych. W planach było tworzenie sieci bibliotek propagujących myśl katolicką<sup>13</sup>.

Wyodrębniły się dwie kategorie członkiń, a delimitacja była zgodna z wiekiem uczestniczek: 1) Zjednoczone Ziemianki, czyli dojrzałe członkinie stowarzyszenia, 2) Młode Ziemianki, a więc adeptki ruchu, skoncentrowane na działalności pomocniczej<sup>14</sup>. Hierarchizacja organizacyjna była pochodną odgrywania określonych ról społecznych i nierówności zajmowanych stanowisk organizacyjnych. W pewnym stopniu stanowiła skutek „naturalnego” stanu egzystencjalnej wyższości i niższości, utrwalonego w strukturze społecznej, w której kobieta zamężna i matka zyskiwała większy szacunek niż panna bądź bezdzietna mężatka. Mieściła się w konwencji obyczajowości determinowanej przez tradycję. Natomiast podporządkowanie organizacyjne nie miało charakteru dolegliwego czy opresyjnego. Wynikało ze standardowego trybu ustalania zależności członkowskiej w stosunku do kierownictwa stowarzyszenia. Na łamach „Ziemianki Polskiej” odnotowywane były sytuacje, w których przywileje i oznaki wyższego statusu były powszechnie aprobowane. Chętnie przypomniano, że niezależnie od stanowiska zajmowanego w hierarchii stowarzyszenia wszystkie członkinie obowiązywało motto „Społecznej sprawie służyć!”. W każdym numerze pisma przynajmniej jeden tekst był poświęcony działalności centralnej instancji zrzeszenia oraz poczynaniom organizacyjnym w poszczególnych powiatach, gminach czy miejscowościach w pełnym przekroju terytorialnym, ponieważ korzystano z doświadczeń formacyjnych z poszczególnych dzielnic Polski. Przy tej okazji zwracano uwagę na znaczenie pracy pojedynczych pań z szeregów ziemiańskich, zasłużonych dla ruchu Ziemianek, jak Maria Kleniewska, mająca liczne osiągnięcia organizacyjne na Lubelszczyźnie i swoim autorytetem oddziałująca na inne części kraju. Redaktorki „Ziemianki Polskiej” przypominały, że wzorcowy przykład stanowiło Nadbystrzyckie Koło Ziemianek, którego rodowód sięgał 1908 r., gdy zawiązało się Koło Lubelskie, które stało się

<sup>13</sup> M. Skarżyńska, *Głos Młodych*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 22, s. 13-15.

<sup>14</sup> Biblioteka Narodowa w Warszawie, *Magazyn Druków Ulotnych, Dział Życia Społecznego* [dalej: BN w Warszawie, MDU, DŹS], *Statut Stowarzyszenia „Młode Ziemianki”*, Warszawa 1930; H. Brzezina, *Z Rady Naczelnej Ziemianek*, „Ziemianka Polska” 1926, nr 24, s. 4; T. Zaleska, *Dewiza Młodych Ziemianek*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 22, s. 17; C.T., *Zjazd Młodych Ziemianek w Lublinie*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 9, s. 33-35.

„kolebką organizacji Ziemianek w całej Polsce”<sup>15</sup>. Historia stowarzyszenia stale znajdowała odzwierciedlenie w periodyku. Wspominano czasy niewoli politycznej oraz okoliczności kształtowania się „ruchów wolnościowych z 1905-1906”, gdy zrzeszenie społeczne mogło podjąć jawną działalność<sup>16</sup>. Dodawano też, że członkinie SZZ współuczestniczyły w działalności Polskiej Macierzy Szkolnej (PMS), Komitetu Pomocy Dzieciom, uczestniczyły w zmianach politycznych w Polsce niepodległej, gdy włączyły się w 1919 r. w pracę Narodowego Komitetu Wyborczego Kobiet, potem Narodowej Organizacji Kobiet (NOK). Drukowano egodokumentalistykę, dzięki czemu czytelniczki odświeżały pamięć o przeszłości bądź pozyskiwały wiedzę o dawnych wydarzeniach.

Celem wzmocnienia sprawności organizacyjnej ustalano granice grupy, określano kryteria przynależności strukturalnej oraz reguły delimitacji grup czy pojedynczych osób. Wśród wyznaczników uwidoczniły się cechy demograficzne jak narodowość, wierzenie religijne, status społeczny. Ustalano też zasady władzy wewnątrz organizacyjnej, normy relacji członkowskich oraz stosunków zewnętrznych, reguły zarządzania kryzysem. Przywództwo stowarzyszenia znajdowało się w rękach doświadczonych działaczek. Wieloletnią prezeską Rady Naczelnej Ziemianek oraz SZZ była Eleonora Czarnowska, przedstawicielka organizacji „kobieco-rolnych” w Związku Izb Rolniczych, wiceprzewodnicząca Akcji Katolickiej w archidiecezji warszawskiej, przewodnicząca sekcji rolnej Międzynarodowej Unii Katolickich Związków Kobietych (MUKZK). Aktywnością wykazywała się Zofia Zamoyska, przewodnicząca Akcji Katolickiej, przewodnicząca koneckiego koła Ziemianek, członkini Zarządu MUKZZ. Ceniono Irenę Puzyniankę, twórczynię i prezeskę NOK. Szczególne znaczenie miała kierownicza aktywność pań, mających doświadczenie organizatorskie w stowarzyszeniach katoliczek jak Zofia Rzepecka czy Zofia Włodkowa. Dla Młodych Ziemianek autorytetem były Halina Doria-Dernałowicz, zaangażowana w pracę Instytutu Świeckiego Pomocnic Maryi Jasnogórskiej, oraz

<sup>15</sup> *Jubileuszowe sprawozdanie Nadbystrzyckiego Koła Ziemianek*, „ZP”, nr 11, 1933, s. 16. Na Lubelszczyźnie prężnie działało Kluczkowickie Koło Ziemianek pod kierunkiem Marii Kleniewskiej oraz Koło Żółkiewskie, któremu przewodziła Kazimiera Janisławska. Wspierała różne formy pracy oświatowej, organizowała kolonie letnie dla harcerek, wzięła udział w przeprowadzeniu akcji przygotowania wypoczynku dla dzieci z Górnego Śląska, inicjowała rekolekcje dla pań z ziemiaństwa z udziałem ojca Jacka Woronieckiego OP, zob.: M. Starnawska, *Wspomnienia pośmiertne*, „Ziemianka Polska” 1932, nr 2, s. 18-19.

<sup>16</sup> *Z okazji Złoty Godów*, „Ziemianka Polska” 1933, nr 11, s. 15.

Magdalena Skarżyńska, publikująca materiały poświęcone pracy w młodzieżowych szeregach ziemiańskich<sup>17</sup>.

W biografii Ziemiarek uwidoczniła się wielokrotna obecność w różnych organizacjach katolickich. Przykładem była działalność Aleksandry Grzybowskiej, wieloletniej kierowniczkii SZZ, gostyńskiego koła członkii Katolickiego Związku Polek, przewodnicząca PMS w Żychlinie. Do chwili śmierci 6 listopada 1931 r. redagowała „Ziemiarkę Polską”<sup>18</sup>. Upowszechniano sylwetki aktywistek katolickich na czele ze wspomnianą już Zofią Rzepecką czy Zofią Włodkową, a także Marią Findeisen. Propagowano publikacje ich autorstwa wydane przez Katolicki Związek Kobiet, zachęcając czytelniczki „Ziemiarki Polskiej” do lektury<sup>19</sup>. W kulturę organizacyjną wkomponowane były predyspozycje formacyjne pań, ale też kompetencje w sferze bezpośredniego wpływania na odbiorczynie komunikatów politycznych, gdy ich kierowniczką miała uzdolniona krasomówcze czy talenty erystyczne<sup>20</sup>. Promowano działalność specjalistek z zakresu edukowania kobiet w sferze ekonomiki rolnej, organizowania praktyk dla

<sup>17</sup> BN w Warszawie, MDU, DŹS, H. Doria-Dernałowicz, *Młode Ziemiarki. (Czym są i czym być powinny)*, [1931], k. 1. Halina Doria-Dernałowicz wchodziła w skład komitetu redakcyjnego, który doprowadził do publikacji „Jednodniówki Młodych Ziemiarek”, numeru jubileuszowego z okazji dziesięciu lat istnienia Koła Młodych Ziemiarek w Warszawie. Druk został wydany jako dodatkowy numer „Ziemiarki Polskiej” 1 grudnia 1928 r.

<sup>18</sup> Pamięci Aleksandry Grzybowskiej poświęcono specjalne (nienumerowane) wydanie „Ziemiarki Polskiej”. Wspominano ją jako „przeczną towarzyszkę pracy, niezłomną w zasadach wiary i gorącego patriotyzmu”, *Śp. Aleksandra Grzybowska*, „Ziemiarka Polska” 1931, numer specjalny, s. 1.

<sup>19</sup> *Bibliografia Katolickiego Związku Kobiet*, „Ziemiarka Polska” 1938, nr 2, s. 2; M. Findeisen, *Kobieta katoliczka w świecie współczesnym według „Dni Studiów” Międzynarodowej Unii Katolickich Organizacji Kobięcych w Brukseli w dniach 2-6 kwietnia 1937 r. Referat wygłoszony na Zjeździe Związkowym Katolickiego Związku w Poznaniu, dn. 30 VI 1937*, Katolicki Związek Kobiet, Poznań 1937; Z. Rzepecka, *W służbie dobra i prawdy. Wykłady, przemówienia, listy*, Zjednoczenie Młodzieży Polskiej, Poznań 1931.

<sup>20</sup> Spostrzeżenia redaktorek miesięcznika wskazywały na intuicyjnie stosowane techniki perswazyjne. W charakterystyce Ireny Puzynianki znalazły się uwagi na temat jej umiejętności oddziaływania na nastroje słuchaczy podczas zebrań zbiorowych: „Czy przechodziła kurs retoryki, czy studiowała deklamację w szkole dramatycznej? Nie miała na to ani czasu, ani sposobności. Była to łaska Boska, bogaty dar od Boga wymodlony (...). Potrafiła opanować wielką treść i wrodzoną nieśmiałość, opanowała zbyt wysoki tembr głosu, który potrafiła obniżyć i pogłębić”, W. Drużbacka, *Śp. Irena Puzynianka*, „Ziemiarka Polska” 1933, nr 11, s. 8.

uczennic szkół rolnych, powtarzając przy tej okazji nazwisko Marii Karczewskiej, znawczyni problematyki<sup>21</sup>.

Na łamach „Ziemianki Polskiej” odnotowano mnogość działań społecznych, jak czynne wsparcie ruchu przeciwalkoholowego, łączącego zrzeszenia kobiece ponad podziałami światopoglądowymi. Praca na rzecz zwalczania alkoholizmu miała wymiar ogólnospołeczny. Podobnie było w kwestii podejmowania działań w celu zorganizowania ruchu pań domu. Aktywizacja formalna w ramach stowarzyszenia Związek Pań Domu łączyła się z aktywizacją nieformalną, gdy Ziemianki samorzutnie przygotowywały indywidualnie poradnictwo dla dziewcząt wiejskich w zakresie przyuczenia do robót ręcznych, tkactwa, hafciarstwa. Przedstawicielki Ziemianek, jak na przykład Eleonora Czarnowska, żądały uznania funkcji pani domu za zawód z konsekwencjami prawnymi, gospodarczymi, społecznymi (w spisach ludności zalecano respektowanie adnotacji: zawód „gospodarstwo domowe”). Wzorowano się na modelu norweskim, dążąc do wytworzenia grona „sióstr gospodarskich”, solidarnie podnoszących status pani domu i dbających o wytwarzanie atmosfery poszanowania pracy domowej. Zalecenia wychowawcze dotyczyły wprowadzenia do nauczania szkolnego przedmiotu pod nazwą „gospodarstwo domowe” z liczbą godzin porównywalną z nauką języka polskiego czy matematyki. W niższych żeńskich szkołach rolniczych zalecano wprowadzenie przedmiotu pod nazwą „domoznawstwo”. W planach było powołanie uczelni kształcącej instruktorki specjalizujące się w nauczaniu gospodarstwa domowego<sup>22</sup>. Redakcja periodyku zalecała lekturę czasopisma „Organizacja Gospodarstwa Domowego”,

<sup>21</sup> M, Skarżyńska, *Komunikat gospodarczy Stowarzyszenia Zjednoczonych Ziemianek*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 9, s. 23-24; Eadem, *Praktyki i praktykantki*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 9, s. 24-25. Od 1934 r. Maria Karczewska redagowała periodyk „Praca Wśród Kobiet Wiejskich”, którego każdy numer miał własny, indywidualny nagłówek.

<sup>22</sup> Poradnictwo niekiedy było odległe od realiów życia wiejskiego. Dlatego wśród różnych zaleceń dotyczących prowadzenia gospodarstwa domowego znalazła się sprawa dostosowania nowoczesnych urządzeń gospodarskich do warunków wiejskich, bez dostępu do energii elektrycznej i gazowej, E. Czarnowska, *Zjazd pań domu*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 22, s. 13-15; zob.: T. Kulak, *Instytucjonalne organizowanie gospodarstwa domowego przez Związek Pań Domu w latach 1930-1939*, [w:] K. Sierakowska, G. Wyder (red.), *Kobieta w gospodarstwie domowym. Ziemia polskie na tle porównawczym*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2012, s. 171 i nast.

organu Sekcji Gospodarstwa Domowego przy Instytucie Naukowej Organizacji<sup>23</sup>.

W kulturę organizacyjną ruchu kobiet wkomponowana była myśl o szczególnych predyspozycjach „świata niewiast” do wypełniania obowiązków wobec narodu, religii, rodziny. Powielane były stwierdzenia, że „rola, jaką kobieta odgrywa w społeczeństwie, jest zawsze miarą siły żywotności społecznej”<sup>24</sup>. Unikając ekspozycji praw obywaterek Rzeczypospolitej, skupiano się na świadomości historycznej roli kobiet oraz umiejętności archiwizowania wiedzy o bohaterkach dziejów Polski. Przekazywano informację o zbiorach Ossolineum we Lwowie, „poświęconych zasłużonym Polkom, są tam bohaterki z powstań naszych i wojny światowej, są zasłużone pionierki ruchu kobiecego, społecznego i gospodarczego”<sup>25</sup>. Drukowane były okolicznościowe teksty o dziejach stowarzyszenia i jego agend, o paniach, które im przewodniczyły, wreszcie o przebiegu uroczystości jubileuszowych. Wysoko oceniono znaczenie Kongregacji Ziemianek pod wezwaniem Matki Boskiej Kochawińskiej, przypominając, że w 1928 r. obchodziła jubileusz 25 lat istnienia<sup>26</sup>. Dywersyfikacja komponentów kultury organizacyjnej postępowała wskutek kreowania kolejnych pól działalności formacyjnej, często okolicznościowej, gdy zmieniały się warunki pracy. Tak było w wypadku korekty terytorium państwa w 1938 r. Podczas jesienno-zebrania „Pani Przewodnicząca Czarnowska mówiła gorąco o radości odzyskania Zaolzia i o konieczności nawiązania przez Stowarzyszenie kontaktu z organizacjami kobiecymi w odzyskanej

<sup>23</sup> Pismo wychodziło w Warszawie w latach 1927-1931, w redakcji były: Maria Romanowa i Irena Szumlakowska. W 1932 r. zaczął działalność organ ZPD pod tytułem „Pani Domu” i podtytułem „Miesięcznik poświęcony organizacji gospodarstwa domowego”. Miał podwójny patronat: Instytutu Gospodarstwa Domowego oraz Związku Pań Domu. Pismo redagowała Maria Romanowa i Ludwika Bormann.

<sup>24</sup> *W sprawie Wyższej Szkoły Gospodarczej dla kobiet*, „Ziemiańska Polska” 1926, nr 24, s. 9.

<sup>25</sup> E. Czarnowska, *Zjazd pań domu*, „Ziemiańska Polska” 1930, nr 22, s. 15. Upubliczniano informację o wypadkach celowego niszczenia dokumentacji – „poszły do pieca stopy papierów” – gdy członkinie stowarzyszenia uciekały przed pożogą wojenną czy rewolucyjną, co szczególnie stało się biograficznym doświadczeniem pań z ziemianstwa kresowego, zob.: W. Druźbacka, *Śp. Irena Puzynianka*, „Ziemiańska Polska” 1933, nr 11, s. 9.

<sup>26</sup> W. Druźbacka, *Jubileuszowe zebranie Związku Ziemianek Małopolskich*, „Ziemiańska Polska” 1931, nr 11, s. 3-11.

części Śląska. Należy się dowiedzieć o ich potrzebach i okazać serce, pomoc i gotowość do współpracy”<sup>27</sup>.

Dokumentowanie pracy formacyjnej i upowszechnianie wiedzy na ten temat, oprócz drukowania wspomnień, wiązało się z publikowaniem biuletynów, okólników, komunikatów, ogłoszeń informacyjnych o przebiegu pracy systematyzującej działania kierownictwa i członkiń. Celem optymalizowania struktury organizacyjnej, uruchamiane było poradnictwo w sprawie częstotliwości zebrań, długości trwania spotkań członkowskich, sposobów aktywizacji uczestniczek, choć zarazem dobitnie brzmiała wypowiedź z 1929 r.: „Uważam, że w ogóle należy zostawić dużo swobody w działaniu poszczególnym grupom. Chodzi przecież głównie o dobrą wolę w pracy, a nie krępowanie inicjatywy”<sup>28</sup>. Pogłębianie kultury organizacyjnej przyniosło próby standaryzacji sprawozdawczości dla pobudzenia inicjatywy oddolnej, okazywania zainteresowania (i publikowania) informacjami o wszelkich sprawach, jakie pojawiły się w działalności lokalnych ogniw stowarzyszeniowych. Zachęcano do nadsyłania do redakcji sprawozdań zestandaryzowanych, gdy członkinie wypełniały formularze, oraz sprawozdań zawierających dane spisane w sposób intuicyjny. Drukowano referaty i pogadanki, przygotowane na konkretne zebrania w miejscowym środowisku<sup>29</sup>.

Przekaz perswazyjny o znamionach formacyjnych zawierał wyjaśnienia tego czym było SZZ i jego agendy. Redakcja czasopisma zalecała przygotowanie specjalnych kwestionariuszy, których wypełnienie dawało dość szeroki ogląd pracy organizatorskiej, propagandowej, edukacyjnej, rozrywkowej. W warstwie informacyjnej znajdowały się ogłoszenia o różnej treści, między innymi zapraszano na zebrania członkowskie, ogłaszano nabór na kursy edukacyjne, wypowiedziano się o przygotowaniu wycieczek krajoznawczych, ale też wieczorów towarzyskich, zabaw tanecznych, spo-

<sup>27</sup> M. Sk. [M. Skarżyńska], *Zebranie kwartalne Stowarzyszenia Zjednoczonych Ziemianek*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 11, s. 4; *Do rodaczek zza Olzy*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 11, s. 3; A. Rucka, *List od kół gospodyń zza Olzy*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 12, s. 3; *Ofiary Ziemianek dla rodaków zza Olzę*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 12, s. 10.

<sup>28</sup> *Kilka uwag o kołach Ziemianek*, „Ziemianka Polska” 1929, nr 3, s. 17. Tekst był opatrzone komentarzem od redakcji z prośbą do czytelniczek o nadsyłanie uwag i spostrzeżeń.

<sup>29</sup> A. Byszewska, *Akcja Katolicka a rola Ziemianek w ruchu odrodzeniowym*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 22, s. 3. Tekst opatrzone wzmianką, że był referatem wygłoszonym na Okręgowym Zjeździe Ziemianek w Kutnie i na zebraniach kół radzyńskiego, łukowskiego i mławskiego.

tkań przy herbacie. Szczególnym typem wycieczek były wyjazdy do wzorcowych latyfundialnych gospodarstw rolnych celem upowszechniania kultury agrarnej. Wspomniane kwestionariusze, chociaż zalecane, niekoniecznie spełniały zadanie związane z pozyskiwaniem wiedzy organizacyjnej, poświadczając dość luźny styl zarządzania stowarzyszeniem. Raczej miały sprzyjać inwencji sprawozdawczej, skoro tolerowano (a nawet publikowano) wypowiedzi o tym, że „w sprawozdaniu moim nie trzymałam się wytycznych podanych w ostatnim kwestionariuszu Zarządu Głównego. Trudno mi było dać odpowiedź na wszelkie pytania, aby nie potrzebować zbyt często używać słowa «nie» i «nic»”<sup>30</sup>. Usprawiedliwieniem było krótkie istnienie koła, które jeszcze nie osiągnęło pełnego rozmachu pracy organizacyjnej. Szczerze wypowiadano się o porażkach, gdy opisywano niezbyt liczny zjazd czy diagnozowano niską frekwencję na zebraniu. Na łamach „Ziemianki Polskiej” działaczki z goryczą wypowiadały się o niedostatkach pracy operacyjnej, która powinna była zmobilizować członkinie do uczestnictwa w spotkaniach o znaczeniu nadrzędnym dla siatki organizacyjnej<sup>31</sup>. Zwraçały uwagę na skutki Wielkiego Kryzysu Gospodarczego i podkreślały, że część instruktorek straciła pracę, zasilając szeregi bezrobotnych, co powodowało zmniejszenie ich aktywności organizacyjnej<sup>32</sup>.

Kobiety ze sfer ziemiańskich w pewnym stopniu przebywały w jednokulturowym środowisku społecznym, ale Ziemianki konsekwentnie okazywały wolę oddziaływania na wieś chłopską, do czego niezbędną była współpraca z członkiniami kółek rolniczych przeznaczonych dla włościanek. Celem usprawnienia pracy formacyjnej przygotowywane były gotowe schematy działalności strukturalnej. Na łamach „Ziemianki Polskiej” drukowane były instrukcje w sprawie propozycji zestawu książek (religijnych, filozoficznych, historycznych, pedagogicznych), przygotowywania konspektów i streszczeń, które służyły jako podstawa źródłowa referatów wygłaszanych na zebraniach. Odnotowywano zadania Ziemianek na wsi w zakresie ochrony zdrowia, opieki nad chorymi, ale też w sprawach takich jak przyuczanie do posługiwania się termometrem, robienia zastrzyków,

<sup>30</sup> M. Szczaniecka, *Głos Młodych*, „Ziemianka Polska” 1927, nr 18, s. 14.

<sup>31</sup> M. Sk. [M. Skarżyńska], *Zebranie kwartalne Stowarzyszenia Zjednoczonych Ziemianek*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 11, s. 3; J. Andrzejewska, *Z życia instruktorek*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 22, s. 22.

<sup>32</sup> „Żyjemy w czasach ciężkich, w okresie ostrego kryzysu, który wypełnia nam życie troską o chleb powszedni”, K. Konarska, *Idealizm a organizacja pracy*, „Ziemianka Polska” 1931, nr 12, s. 3; K. Sienkowska, *Wszechpolski Zjazd stowarzyszenia Ziemianek i zaproszonych Gospodyń Wiejskich w Częstochowie dnia 7-8 listopada 1931 r. w liczbie 1500 osób*, „Ziemianka Polska” 1931, nr 23-24, s. 7.

a nade wszystko dbania o higienę w otoczeniu pacjenta (uporządkowane pomieszczenie, czystość wody)<sup>33</sup>. Szczegółowy instruktaż dla czytelniczek służył upowszechnianiu wiedzy niezbędnej do prawidłowego prowadzenia działalności w środowisku chłopskim. Czynnikiem organizacyjny miał w tym wypadku charakter wskazań poradniczych i logistycznych. Oddzielnym i ważnym zadaniem był gospodarczy rozwój Polski, w którym miały brać udział kobiety ze sfer ziemiańskich. Kreowano wizerunek przedsiębiorczyń, które sprawnie zarządzały gospodarstwami rolnymi. Do nich kierowane były informacje o sposobach podniesienia agrokultury, rozwijania sektora upraw owocowych i sadowniczych, kwaciarskich i zielarskich. Tego typu poradnictwo prasowe spełniało kilka funkcji: 1) podkreślano znaczenie czynnika organizacyjnego i rolę organu prasowego, 2) przekazywano fachowe wskazówki, 3) informowano o nowościach technicznych, użytecznych dla poprawy wydajności uprawy roli i osiągnięcia wysokiej produktywności hodowli roślin i zwierząt – czasem tekst miał charakter reklamy komercyjnej<sup>34</sup>.

Składnikiem informacyjno-propagandowej aktywności redaktorek i publicystek czasopisma były opisy zjazdów „wszechpolskich”, ułatwiających upowszechnianie zaleceń programowych i budowanie relacji między poszczególnymi instancjami organizacyjnymi<sup>35</sup>. Nagłaśniano też obecność w działaniach organizacyjnych i propagandowych instytucji rolniczych o wymiarze ponadpaństwowym<sup>36</sup>. Do czytelniczek docierały echa uczestnictwa w międzynarodowych spotkaniach formacyjnych, takich jak na przykład udział w IV Międzynarodowym Kongresie Wychowania Rodzinnego w Liège 4-7 sierpnia 1930 r. Referat członkini Ziemianek został wydrukowany w piśmie wraz z komentarzami autorskimi<sup>37</sup>. Podobną aktywność

<sup>33</sup> Z. Władyczańska, *Ziemianki jako opiekunki zdrowia ludności wiejskiej*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 9, s. 13-14; J. Dmochowska, *Kropla mleka dla dziecka wiejskiego*, „Ziemianka Polska” 1938, nr 12, s. 8-10; M. Karczewska, *Warunki prawidłowej organizacji pracy wiejskiej kobiety*, „Praca Wśród Kobiet Wiejskich” 1934, nr 1, s. 4-25.

<sup>34</sup> *Do Ziemianek posiadających sady owocowe!*, „Ziemianka Polska” 1935, nr 2, s. 16-17. Instruktaż dotyczący prowadzenia hodowli był zaopatrzonej we wzmiankę o nazwie firmy i jej adresie oraz o sposobach zakupu konkretnego towaru czy usługi.

<sup>35</sup> K. Sienkowska, *Wszechpolski Zjazd stowarzyszenia Ziemianek i zaproszonych Gospodyń Wiejskich w Częstochowie dnia 7-8 listopada 1931 r. w liczbie 1500 osób*, „Ziemianka Polska” 1931, nr 23-24, s. 6.

<sup>36</sup> *Okólnik. Polski Komitet Propagandy XVI Międzynarodowego Kongresu Rolniczego*, „Ziemianka Polska” 1934, nr 4, s. 2; E. Czarnowska, *Dwudziestopięćciecie*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 12, s. 3.

<sup>37</sup> ZJ, *Kultura uczuć rodzinnych i społecznych*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 19, s. 3-8.

odnotowano na VI Międzynarodowym Kongresie Wychowania Moralnego w Krakowie w dniach 11-15 września 1934 r. Podkreślono wtedy, że „front katolicki był zwarty i mocny”<sup>38</sup>. Uważnie referowano przebieg spotkań Komisji Gospodarstwa Domowego przy Międzynarodowej Radzie Kobiet, między innymi informowano o udziale Ziemianek w zjeździe w Edynburgu w lipcu 1938 r. z okazji jubileuszu pięćdziesięciolecia działalności Rady. Międzynarodowe spotkania były okazją do wymiany doświadczeń. Wzorce organizacyjne czerpano z Belgii, szczególnie wysoko ceniono tam działalność Centrali Kół Gospodyń „Boerenbund”. Imponowała liczba członkiń oraz rozmach pracy formacyjnej, gospodarczej i oświatowo-wychowawczej, bowiem belgijska organizacja „ma obecnie swoje młyny, mleczarnie, serownie, hodowle trzody, drobiu, przetwórnice, przedsiębiorstwa, składnice nasion, narzędzi, nawozów sztucznych. Ma swój bank (...), prowadzi pracę wychowawczo-oświatową”<sup>39</sup>. Model belgijski uznano za optymalny, dający szansę na uzyskanie efektu „wielkiej liczby” pod względem zasięgu członkowskiego, organizatorskiego, propagandowego<sup>40</sup>.

Uwidoczniła się dążność do udowodnienia, że ziemiańskie stowarzyszenie kobiet było niezbędne z powodu kryzysu: 1) politycznego, którego skutkiem był przewrót majowy wraz z konsekwencjami natury prawnej, ustrojowej, politycznej, 2) ekonomicznego, którego efektem była trudna sytuacja w okresie Wielkiego Kryzysu Gospodarczego, 3) społecznego, gdy niezbędne przyswojenie i utrwalenie zasad solidaryzmu społecznego, 4) moralnego, wynikającego z powojennego rozprzężenia obyczajowości. Stanom kryzysowym towarzyszyły procesy przemian kulturowych w postaci przemieszczania się centrum życia społecznego ze wsi do miasta i ujawniania się opozycyjności między stylem życia w dwóch środowiskach: miejskim i wiejskim. Publicystyka „Ziemianki Polskiej” zmierzała do operacjonalizacji pojęcia „stowarzyszenie społeczne”. Weryfikacja działalności i jej efektywności dokonywała się za pomocą dostępnych narzędzi wpływu na czytelniczki, które starano się dokładnie informować o różnych

<sup>38</sup> M. Wańkowiczowa, VI Międzynarodowy Kongres Wychowania Moralnego, „Ziemianka Polska” 1935, nr 2, s. 11.

<sup>39</sup> K. Sienkowska, *Wszechpolski Zjazd stowarzyszenia Ziemianek i zaproszonych Gospodyń Wiejskich w Częstochowie dnia 7-8 listopada 1931 r. w liczbie 1500 osób*, „Ziemianka Polska” 1931, nr 23-24, s. 8.

<sup>40</sup> Incydentalnie pojawiały się wzmianki o organizacji kobiet we Włoszech, zwracając uwagę na gospodarczy charakter stowarzyszeń przeznaczonych dla „mieszkanek wsi, miasteczek czy przedmieść”. Promowano kulturę wiejską, folklor w strojach, drobny przemysł domowy jak przędzalnictwo i tkactwo, *Kobieca organizacja faszystowska w stosunku do rolnictwa*, „Ziemianka Polska” 1927, nr 18, s. 3-8.

formach uprzątnienia pracy społecznej. Atrakcyjność instytucjonalnej organizacji Ziemianek polegała na dostarczaniu wiedzy o mechanizmach życia społecznego, budowaniu zaufania społecznego, zasilaniu środowisk kobiecych kolejnymi aktywistkami, które były gotowe podjąć pracę na rzecz podniesienia poziomu życia w Polsce z uwzględnieniem spraw znaczących z przestrzeni duchowej oraz zagadnień codziennych jak higiena życia kobiet i ich rodzin<sup>41</sup>. Więzy organizacyjne przybierały postać: 1) sformalizowanych relacji między centralnym ośrodkiem decyzji a członkiniami, 2) funkcjonalnych stosunków wewnętrznych z wykorzystaniem kwalifikacji członkiń, 3) kooperacyjnych działań grupowych i indywidualnych, 4) procesów komunikacyjnych polegających na ustalaniu czynności formacyjnych i wymianie doświadczeń w tym zakresie.

### Czynniki miękkie

W literaturze przedmiotu popularny jest model kultury organizacyjnej opracowany przez Edgara H. Scheina, amerykańskiego psychologa społecznego, autora książki *Organizational Culture and Leadership*. Wyróżnił on trzy kręgi kultury organizacyjnej: pierwszy obejmuje artefakty językowe, behawioralne, materialne, drugi dotyczy norm i wartości, trzeci odnosi się do relacji międzyludzkich, osobowości człowieka, struktury organizacji, stosunków organizacji z jej otoczeniem społecznym<sup>42</sup>. W kobiecych organizacjach opisywanych na łamach „Ziemiańska Polskiej” uwidoczniły się artefakty: 1) językowe – w postaci specyficznej frazeologii, ale także legend i mitów politycznych, 2) rytualne – przybierające postać ceremoniałów organizacyjnych, 3) kulturalne, na które składały się wytwory materialne i niematerialne jak dzieła sztuki, zdobycze technologiczne. Integracja członkiń ruchu Ziemianek wiązała się ze zrozumieniem misji i strategii stowarzyszenia, posługiwaniem się ujednoczonym aparatem pojęciowym, wytwarzaniem klimatu porozumienia, jedności przekonań, wspólnoty poglądów. Z czynnikami miękkimi związany był wewnętrzny sposób formułowania katalogu wartości, zarządzania zasobami ludzkimi, ustalania systemu zachęt (nagród) organizacyjnych, definiowania relacji międzyludzkich, czyli ogółu komponentów specyficznego klimatu organizacyjnego. W tekście *Co mi daje organizacja, do której należę?* członkini Koła Młodych Ziemianek odpowiadała na tytułowe pytanie, zwracając uwagę na pozyskane umiejętności socjalizacyjne w postaci pracy dla dobra

<sup>41</sup> Z *Archiwum Sekcji Higieny*, „Ziemiańska Polska” 1930, nr 20, s. 14-15.

<sup>42</sup> E.H. Schein, P. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Hoboken John Wiley & Sons, San Francisco 2017, passim.

ogółu, ofiarności, altruizmu. „Należąc do Kółka otrzymujemy wskazówki, czerpiemy potrzebne informacje, zasięgamy rad, wzorujemy się na innych członkiniach”<sup>43</sup>. Aktywistki koncentrowały się wokół wartości narodowych i katolickich, widząc w nich źródło siły stowarzyszenia. Zalecano:

Kółka Ziemianek, dostosowując się do obecnej chwili przełomowej, winny stać się apostołskimi, to nie znaczy aby się zamieniły w stowarzyszenia religijne czy misjonarskie, tylko aby członkinie, przejąwszy się zasadami wiary naszej, przepoiły nimi każdą pracę społeczną, zawodową, gospodarczą, nawet rozrywkę<sup>44</sup>.

W katalogu aksjologicznym, oprócz wartości uniwersalnych jak patriotyzm, przyjaźń, dobroć, miłość bliźniego, były także: odpowiedzialność społeczna, poświęcenie, posłuszeństwo wobec autorytetów, hierarchiczność, szacunek. Inwentarz wartości był zdeterminowany przez konserwatywny ogład świata z nienaruszalnym porządkiem społecznym, wierzeniem religijnym, własnością prywatną. Wartości narodowe oznaczały poszanowanie języka ojczystego, kultury, obyczaju, ponadto zawarte były w przywiązaniu do terytorium narodowego, również do ziem utraconych przez Polskę<sup>45</sup>.

Na łamach „Ziemianki Polskiej” uwidocznił się obraz dychotomicznego podziału świata z czytelnym porządkiem: świat chrześcijański *versus* świat neopogański. Pisano o toczącej się walce „pomiędzy kulturą i cywilizacją chrześcijańską a pogańską zasadą życia i pogańskim sposobem myślenia”<sup>46</sup>. W ogólnym „potopie niemoralności, kompromisu ze złem i bezbożności” istniała nadzieja na przywrócenie ducha religijnego, moralności, prawości

<sup>43</sup> I. Krzymuska, *Co mi daje organizacja, do której należę*, „Ziemianka Polska” 1929, nr 3, s. 14.

<sup>44</sup> A. Byszewska, *Akcja Katolicka a rola Ziemianek w ruchu odrodzeniowym*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 22, s. 6; A.D. Drużbacka, *Dodatek ideowy. Jak pojmować życie*, „Ziemianka Polska” 1934, nr 4, s. 4-12. Cele ruchu Ziemianek były determinowane ideami Akcji Katolickiej, która „ma ogromne pole do pracy w Polsce uświadamiania religijnego, bo wśród ludu wiejskiego ten brak uświadomienia sprawia, że każdy agitator znajduje posłuch, herezje się przyjmują”, A. Byszewska, *Akcja Katolicka a rola Ziemianek w ruchu odrodzeniowym*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 22, s. 5.

<sup>45</sup> Nadmieniano o „ziemi malborskiej, odwiecznie polskiej, choć odłączonej od Macierzy”, H.Ł. Sierakowska, *Odezwa*, „Ziemianka Polska” 1932, nr 2, s. 3.

<sup>46</sup> A. Byszewska, *Listy do Redakcji*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 20, s. 20; A.D. Drużbacka, *Dodatek ideowy. Jak pojmować życie*, „Ziemianka Polska” 1934, nr 4, s. 4-12.

i nieskazitelności obywatelskiej<sup>47</sup>. Do walki z immoralizmem, zepsuciem obyczajów, deprawacją, „z wszelkim rozkładem moralnym staną przede wszystkim kobiety z dworów polskich, córki i wnuczki tych Polek, które w najcięższych chwilach dla narodu były jego dźwignią i ostoją”<sup>48</sup>. W publicystyce sięgano do problematyki mającej sprawdzoną i ugruntowaną siłę wpływu na czytelniczki. Oddziaływanie odbywało się na poziomie realnym i symbolicznym, gdy zmierzano do konstruowania znaczeń w umysłach kobiecych za pomocą pojęć (werbalnych czy ikonicznych) o sprawdzonej konotacji narodowo-religijnej. W ich katalogu znajdowały się obowiązki narodowe, religijne, rodzinne, o których każdorazowo pisano w kontekście zagrożenia demoralizacją, zniszczeniem tradycyjnych więzi międzyludzkich, osłabieniem polskości. Szczególnie zwracano uwagę na działania przeciw rodzinie, stąd w zalecanej tematyce spotkań organizacyjnych Ziemianek znajdowały się kwestie nierozzerwalności i świętości małżeństwa, trwałości relacji rodzinnych, chronienia rodziny przed kryzysem, ponieważ w rodzinie upatrywano źródło odrodzenia cywilizacji. Wypowiedziom o znaczeniu rodziny towarzyszyły słowa pochwalne dla macierzyństwa i roli matek poświęcających się wychowaniu potomstwa. Na ogół uwagi o macierzyństwie formułowane były w podniosłym tonie, w którym pobrzmiwało przekonanie o tym, że każda kobieta miała predyspozycje do realizowania matczynych powinności, poświęcenia dla dobra dzieci, wychowywania potomstwa w duchu katolickim. Oczywiście dla Ziemianek było kreowanie obrazu gromadki dzieci, które otaczają rodziców. Centralne miejsce w tym obrazie zajmowała matka oddana swoim bliskim<sup>49</sup>.

Principia katolickiego i ziemiańskiego ruchu kobiet były stale przypominane, podkreślano, że „każda kobieta na wsi jako obywatelka kraju, świadoma jego potrzeb” miała obowiązek dbać o realizację powinności narodowych i religijnych, troszczyć się o poziom życia duchowego i mate-

<sup>47</sup> F. de Ville, *Mowa nad zwłokami śp. Aleksandry Grzybowskiej*, „Ziemianka Polska” 1931, numer specjalny, s. 4.

<sup>48</sup> A. Byszewska, *Akcja Katolicka a rola Ziemianek w ruchu odrodzeniowym*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 22, s. 7; *Walka z alkoholem*, „Ziemianka Polska” 1932, nr 2, s. 20.

<sup>49</sup> M. Dmochowska, *Życie rodzinne*, „Ziemianka Polska” 1930, nr 12, s. 7-10; N. Boguszowa, *Kult rodziny w wychowaniu*, „Ziemianka Polska” 1929, nr 3, s. 6-8; M. Starnowska, *Rola Ziemianki w Polsce współczesnej*, „Ziemianka Polska” 1929, nr 9, s. 3. Jednak zdarzały się wypadki krytykowania i karcenia kobiet za opieszałość w wypełnianiu powinności domowych, szczególnie obowiązków wychowawczych wobec młodego pokolenia, ale też negowano nadgorliwość tych matek, które wyręczały swoje dzieci, wzbudzając w nich postawy egoizmu, bierności, hedonistycznych zachowań, H. Różycka, *Szanowne Pani!*, „Ziemianka Polska” 1928, nr 8, s. 5.

rialnego<sup>50</sup>. Zarazem wyrażano nadzieję na ukształtowanie realnego wzorca kobiecości, mającej cechy niezbędne do budowania nowego kształtu narodu i państwa. Miała to być „prawdziwa kobieta”, która „założy podwaliny pod wyższe życie polityczne, wzniesi ducha opieki i odpowiedzialności wzajemnej dusz za siebie, podniesie ducha dobroci wiążącej serca ludzi ze sobą do wyżyny potęgi”<sup>51</sup>. Dla propagowania postaw kobiecych w pracy codziennej rekonstruowano wizerunek działaczki, która „napotykała na każdym kroku trudności, zwalczać musiała i przełamywać obojętność, niechęć nieraz, nigdy jednak niczym zrazić się nie dawała, zawsze pogodna, spokojna, taktowna i ujmująca”<sup>52</sup>. Używano języka pełnego patosu, w którym przewijały się odniesienia do okoliczności, w których „historia rylcem swym niespożyte dzieje naszej chwały wyrzyła, gdzie wspomnienia bitew się skrzydłami husarzy majaczą, gdzie kurhany, mogiły, gdzie pomniki kultury pod postacią zamków, kościołów i twierdz nauki się wznoszą”<sup>53</sup>. W sprawach codziennych, szczególnie przy formułowaniu podziękowań za zaangażowanie w pracę organizacyjną, używany był język konwencji religijnej, zgodnie z którą przesyłano „Bóg zapłać”. Upowszechniano reguły solidaryzmu społecznego, który oznaczał stabilizowanie struktury społecznej, podtrzymanie tradycyjnych więzi międzyludzkich, ustatkowanie jednostek ludzkich, promowanie uczuć o różnej wartości z wyraźną granicą między męskością i kobiecością (panieński wstyd, skromność mężatki, powściągliwość matrony), poszanowanie dziedzictwa kultury narodowej. W organizacji obowiązywał ujednolicony styl moralno-obyczajowy, podbudowany przeszłymi doświadczeniami, wychowaniem religijnym i wpojonymi zasadami życia codziennego. Zalecane było wypełnianie zobowiązań wobec większej grupy (narodowej, ziemiańskiej), wobec jej interesów i wartości<sup>54</sup>.

<sup>50</sup> Do *Czytelniczek*, „Ziemiańska Polska” grudzień 1925, numer okazowy, s. 3.

<sup>51</sup> H. Herse, *Wychowanie i samowychowanie*, „Ziemiańska Polska” 1932, nr 2, s. 11. Zofia Zamoyska, kierując swoje spostrzeżenia do młodych czytelniczek, zdefiniowała ich powinności przez pryzmat więzi z ideałami i wartościami. Notabene jej tekst był złożony ze zdań, które można uznać za aforystyczne, jak: „Życie bez ideału niepodobna” albo „Dążenie do ideału to dążenie do dobra” lub „Wartość człowieka zależy od jego ideału” czy „Ideal daje radość życia”, Z. Zamoyska, *Głos Młodych. Ideal w życiu*, „Ziemiańska Polska” 1 II 1929, nr 3, s. 11; W. Druzbacka, *Możliwie aktualnie ujęte*, „Ziemiańska Polska” 1932, nr 1, s. 5.

<sup>52</sup> M. Starnawska, *Wspomnienia pośmiertne*, „Ziemiańska Polska” 1932, nr 2, s. 19.

<sup>53</sup> H.Ł. Sierakowska, *Odezwa*, „Ziemiańska Polska” 1932, nr 2, s. 4.

<sup>54</sup> Na łamach periodyku stale obecny był ekskluzywizm ziemiański, zgodnie z którym różnicowano sfery społeczne. Znamienne było zalecenie w kwestii organizowania rekolekcji zamkniętych, odbywających się w pomieszczeniach dworskich z zach-

Przypominano o konieczności oddziaływania na różne kręgi społeczne, mające konkretne cechy demograficzne jak płeć, wiek, praca zawodowa, szczególną pieczę obejmując kobiety wiejskie, młodzież, żeńską służbę domową<sup>55</sup>.

Kultura komunikacji wewnętrznej oraz działalność czasopiśmiennicza oznaczały, że doceniano znaczenie przekazu prasowego, wysoko podniesiono rangę periodyku ogólnopolskiego, wykraczającego poza biuletynową funkcję informacyjną. Wyjaśniano, że „organy prasowe ułatwiają wymianę myśli oddalonych od siebie członków stowarzyszenia, poruszają zajmujące ich tematy, podają wiadomości z życia stowarzyszenia”<sup>56</sup>. Kierowniczki „Ziemiarki Polskiej” systematycznie dbały o informowanie czytelniczek w duchu integrowania członkiń i pozyskiwania nowych aktywistek ruchu. Znaczenie miała rubryka *Nasze sprawy organizacyjne*, w której zamieszczano wiadomości o wewnętrznych sprawach stowarzyszeniowych, o kongresach, zjazdach, zebraniach na poziomie centralnym czy regionalnym, ponadto o pracach podejmowanych przez koła lokalne<sup>57</sup>. Przypominano o konieczności prenumerowania prasy, szczególnie na wsi<sup>58</sup>. Rozwijane

---

waniem podziałów ze względu na płeć czy status społeczno-zawodowy (nauczyciele, urzędnicy). Zalecano urozmaicenie pracy organizacyjnej w postaci przygotowania podwieczorków dyskusyjnych, w trakcie których wymieniano się doświadczeniami dotyczącymi prowadzenia gospodarstwa domowego.

<sup>55</sup> W „Ziemiarki Polskiej” recenzowano publikację Michaliny Ulanickiej, *Poradnik służby domowej*, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa 1930, podkreślając ciągłość zainteresowania sprawą służby domowej i jej przygotowaniem do rzetelnego wykonywania obowiązków. Porównywano go do *Poradnika dla pracownic domowych*, opracowanego pod kierunkiem Marii Kleniewskiej w 1908 r. w Kluczkowickim Kole Ziemiarek. Kleniewska wymieniała jako pożądane takie cechy służby domowej jak uczciwość i sumienność, zamięlowanie do porządku, punktualność, oszczędność, pracowitość, zob.: Stara Ziemiarka, *Okolo poradnika*, „Ziemiarka Polska” 1930, nr 19, s. 21-22.

<sup>56</sup> J.S. K., *Łączność Ziemiarek*, „Ziemiarka Polska” 1930, nr 20, s. 12.

<sup>57</sup> Szczegółowe informacje dotyczyć mogły uczestnictwa Ziemiarek w finansowaniu placówki oświatowej i opiekuńczej. Podawane były nazwiska pań, które dokonały darowizn finansowych, informowano o dostarczaniu produktów spożywczych, *Nasze sprawy organizacyjne*, „Ziemiarka Polska” 1935, nr 2, s. 17-18. Systematycznie pojawiały się ogłoszenia o zebraniach Ziemiarek, M. Sk. [M. Skarżyńska], *Zebrańie kwartalne Stowarzyszenia Zjednoczonych Ziemiarek*, „Ziemiarka Polska” 1938, nr 11, s. 3.

<sup>58</sup> Redaktorki informowały o trudnościach finansowych, z jakimi borykało się czasopismo. Część kłopotów materialnych wydawnictwa tłumaczyły warunkami życia w czasach Wielkiego Kryzysu Gospodarczego. Podawały dane na temat kosztów

były plany modernizacji pisma zarówno w kierunku umacniania tożsamości narracyjnej publicystyki Ziemiarek, jak i w stronę uatrakcyjnienia szaty graficznej miesięcznika. Planowano wprowadzenie kolorowej okładki, zaopatrzenie tekstów fotorelacjami z wycieczek, zamieszczanie rycin z wzorami użytecznymi przy nauce robótek ręcznych. Wzbogacano kulturę redakcyjną poprzez kontakt z czytelniczkami, do których kierowane były prośby o opiniowanie planów wydawniczych, pytano o stanowisko odbiorczyń w kwestii przygotowania numerów tematycznych<sup>59</sup>. Szczególnym rodzajem kontaktów z czytelniczkami były prośby o pozyskiwanie nowych prenumeratek. Dramatyczna sytuacja finansowa pisma pod koniec 1931 r. spowodowała, że redakcja podjęła decyzję o wydaniu podwójnego numeru. Okoliczności sprawiły, że formułowano wezwania do mobilizacji członkiń stowarzyszenia<sup>60</sup>.

W celu prawidłowego działania stowarzyszenia uznano za niezbędne utrwalanie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Z upływem lat i wzmocnieniem działalności prasowej wraz ze wzrostem liczby i zwiększeniem typów periodyków udało się wytworzyć system zintegrowanych kanałów komunikowania, jak choćby wspomniane periodyki dla pań domu. Ukształtował się rozwinięty rynek prasy dla katoliczek mieszczący periodyki, których wydawcy i redaktorzy naczelni wychodzili naprzeciw zróżnicowanym oczekiwaniom społecznym czytelniczek<sup>61</sup>. Umożliwił poprawę

---

utrzymania periodyku: „żeby wydać cztery strony druku, musimy mieć zapewnionych 300 prenumeratek”, Z. Jankowska, *Od Redakcji*, „Ziemiańska Polska” 1934, nr 4, s. 3.

<sup>59</sup> *Od Redakcji*, „Ziemiańska Polska” 15 XI 1930, nr 22, s. 19; M. Lossow, *Szanowna redakcjo!*, „Ziemiańska Polska” 1 XII 1930, nr 23, s. 11-13. Podejmowane były próby ankietowania czytelniczek, ale skutkowały rozczarowaniem z powodu niedostatku odpowiedzi zwrotnych i tempa ich napływu, co nazwano działaniem „dość opieszalym”, Redakcja, *Co do „Ankiety organizacyjnej”*, „Ziemiańska Polska” 1931, nr 12, s. 7.

<sup>60</sup> *Od redakcji „Ziemiańskiej” do czytelniczek*, „Ziemiańska Polska” 1931, nr 21-22, s. 3. Cztery lata później pisano o wyrozumiałości w stosunku do abonentek, które zaprzestały opłacania pisma, choć nadal je otrzymywały, „bo jesteśmy organem społecznym, bo rozumiemy trudności płatnicze Ziemiarek”, ale ponawiano prośby o punktualne nadsyłanie należności, *W sprawie prenumerat*, „Ziemiańska Polska” 1935, nr 2, s. 10.

<sup>61</sup> Część prasy dla katoliczek była kierowana do uczennic i absolwentek szkół. Przykład dały periodyki „Pisemko Kuźniczanek” i „Kuźniczanka”, przeznaczone dla społeczności Szkoły Domowej Pracy Kobiet w Zakopanem, zob.: E. Maj, *Wzorzec kobiety w prasie dla katoliczek w Polsce międzywojennej: przypadek periodyku „Kuźniczanka” (1931-1936)*, „Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobięcych” 2020, nr 1, s. 113-139.

koordynacji działań co zwiększyło wewnętrzną spójność grupową oraz wzmocniło sprawność pracy. Dzięki przekazowi czasopiśmienniczemu udało się wyartykułować oczekiwania od instancji organizacyjnych oraz ich kierowniczek, ponadto przekazywano słowa dezaprobaty dla dostrzeżonych usterek czy zaniedbań w pracy formacyjnej. Doceniając możliwości poszerzenia kanałów komunikacyjnych, redaktorki pisma starannie odnotowały zmiany w procedurze propagandowej. Zwraçały uwagę na to, że członkinie stowarzyszenia korzystały z nowoczesnej formy komunikacji, jaką było radio<sup>62</sup>. Dla wykreowania warunków odbioru audycji informowano o działalności Związku Katolickich Radiosłuchaczy, ponieważ oczekiwano, że procesowi upowszechniania radiofonii w Polsce powinna towarzyszyć dążność do nadania jej religijnego charakteru. Planowano zintegrowanie czynności komunikacyjnych w sposób instytucjonalny, a więc powołanie do życia katolickiej radiostacji oraz jej organu prasowego. Konwergencja mediów katolickich miała wzmocnić pracę wychowawczą i pogłębić działalność edukacyjną w duchu religijnym<sup>63</sup>. Świadczyła o sprawności organizacyjnej SZZ i jego agend. Przepływ informacji postępował w formalny sposób, ale również odbywał się nieoficjalnie w ramach relacji koleżeńskich między członkiniami stowarzyszenia.

W kulturę organizacyjną na łamach pisma była wpisana konieczność rozwijania kompetencji społecznych z wykorzystaniem narzędzi edukacyjnych. Władze SZZ inwestowały w realny zasób umiejętności praktycznych, tworząc ośrodki szkolne i wychowawcze oraz realizując ideały pedagogiki opartej na wartościach katolickich<sup>64</sup>. Chodziło o budowanie czy umacnianie właściwości społecznych identyfikowanych z kobiecością, takich jak empatia, opiekuńczość, postawy prospołeczne, więź międzypokoleniowa, a ponadto predyspozycje do zarządzania wolnym czasem swoim i członków rodziny. Działaniom edukacyjnym towarzyszyła stałość światopoglądowa,

<sup>62</sup> Systematycznie informowano o pogadankach aktywistek ruchu, mówiących o kwestiach natury organizacyjnej bądź merytorycznej. Propagowano odczyty Marii Karczewskiej, przewodniczącej Rady Naczelnej Gospodarczego Wykształcenia Kobiet, wypowiadającej się na falach eteru o organizowaniu i przebiegu praktyk rolnych, zob.: *Wiadomości krajowe*, „Ziemiańska Polska” 1932, nr 12, s. 20.

<sup>63</sup> *Związek Katolickich Radiosłuchaczy*, „Ziemiańska Polska” 1938, nr 9, s. 17. Kierownictwo SZZ zalecało członkiniom zapisywanie się do Związku Katolickich Radiosłuchaczy. Informowano o wysokości wpisowego (1 zł) i składki rocznej (1 zł), nadmienając, że zapisu można było dokonać telefonicznie, a „prowincja – przez pocztę”.

<sup>64</sup> *Wychowanie narodowe*, „Ziemiańska Polska” 1927, nr 18, s. 18-21; Z. Godlewska, *Wychowanie obywatelskie*, „Ziemiańska Polska” 1930, nr 19, s. 11-13; H. Herse, *Wychowanie i samowychowanie*, „Ziemiańska Polska” 1932, nr 2, s. 7-11.

staranna delimitacja miejsca funkcjonowania kobiety, katoliczki, ziemianki. Zarazem realistyczna ocena stanu moralnego społeczeństwa skłaniała do miarkowania nadziei na poprawę sytuacji, szczególnie w odniesieniu do młodego pokolenia, narażonego na skutki powojennego upadku obyczajów<sup>65</sup>.

W warstwie informacyjnej i perswazyjnej „Ziemianki Polskiej” istniał przekaz dotyczący klimatu organizacyjnego, którego istotną częścią składową były emocje członkiń stowarzyszenia. Zamierzano skorzystać z wiedzy o zakorzenionych w tradycji postawach i znaczeniach. Budowanie satysfakcjonujących relacji między członkiniami stowarzyszenia wiązało się z przyuczaniem do „siostrzanych” postaw i wspólnotowych działań dla dobra ogółu, szczególnie promowane były „siostry wielkopolskie”, których „zapał i gorące umiłowanie sprawy” traktowano jako wzorcowe<sup>66</sup>. Kulturowano zasady współpracy przy organizowaniu działalności służącej rozwojowi pozytywnych emocji, gdy aranżowano spotkania opłatkowe, urządzano jasełka, przygotowywano amatorskie przedstawienia teatralne i parateatralne. W poczucie dumy z członkostwa stowarzyszeniowego wpiły się wiadomości na temat sukcesów kierowniczek SZZ. Rodzajem moralnej nagrody za tworzenie wspólnoty członkiń mogły być informacje o dowodach uznania dla aktywistek. Redakcja „Ziemianki Polskiej” w 1933 r. podała, że Eleonora Czarnowska i Zofia Zamoyska zostały docenione przez Stolicę Apostolską i otrzymały odznaczenie „Pro Ecclesia et Pontifice”, które przyznawano osobom zaangażowanym w działalność na rzecz Kościoła<sup>67</sup>. Ten rodzaj szczególnego wyróżnienia miał zwielokrotnione znaczenie, gdy podkreślano jego ponadjednostkową rangę jako wyraz dowartościowania pracy całego środowiska katoliczek w Polsce.

Czynniki miękkie zawierały w sobie znaki, rytuały, bohaterów. Jak nadmieniono wyżej, istotne były personalne symbole w postaci sylwetek kobiet

<sup>65</sup> Gorzko brzmiało stwierdzenie, że „nie wywieziemy dzieci na bezludne wyspy, ani nie wymordujemy starszego a zepsutego pokolenia”, H. Różycka, *Szanowne Pani!*, „Ziemianka Polska” 1928, nr 8, s. 5.

<sup>66</sup> H. Brzezina, *Z Rady Naczelnej Ziemianek*, „Ziemianka Polska” 1926, nr 24, s. 4; zob.: G. Wyder, *Działalność społeczno-emancypacyjna przedstawicielek polskich elit intelektualnych w Poznańskim na przełomie XIX i XX wieku*, [w:] M. Dajnowicz (red.), *Zachodnie wzorce i wschodnie realia. Przedstawicielki elit prowincjonalnych w XIX i pierwszej połowie XX wieku*, Instytut Historii Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 69-84.

<sup>67</sup> *Odznaczenie dwóch wybitnych Ziemianek*, „Ziemianka Polska” 1933, nr 11, s. 3; *Zofia hr. Zamoyska, pierwsza prezeska Katolickiego Stowarzyszenia Kobiet Archidiecezji Warszawskiej 1930-1937*, Katolickie Stowarzyszenie Kobiet, Warszawa 1937.

wybitnych, mających wzorcowe biografie, w których podkreślano zasługi na polu pracy społecznej. Świadome kreowanie mitów osobowych, spełniających zadania integrujące i wychowawcze, pozwalało na podnoszenie znaczenia organizacji. Tak było w wypadku doświadczeń Ireny Puzynianki, która „stała się wkrótce symbolem, uosobieniem wszelkich ideałów, bezwiednie wytworzyła wokół siebie legendę”<sup>68</sup>. Wyrazy szacunku kierowano pod adresem Marii Kleniewskiej, inicjatorki i twórczyni SZZ, oraz Felicji Karszo-Siedlewskiej, wieloletniej przewodniczącej Wydziału Społecznego, czy Marii Rodziewiczówny, ceniąc jej wkład w kształtowanie ruchu pań z ziemiaństwa oraz w krzewienie ideałów polskich w twórczości artystycznej<sup>69</sup>. Wyartykułowanie tej cechy organizacyjnej oznaczało wzmocnienie przekonania o niewzruszoności działań stowarzyszenia, o systematyczności postępowania służącego utrwalaniu więzi między członkiniami i docenieniu wybitnych uczestniczek ruchu kobiet. Na każdym kroku wyrażano uznanie dla społecznic, dla „wszystkich gorliwych i zasłużonych pracowników społecznych”<sup>70</sup>.

Opisy działaczek zawierały terminologię o sprawdzonej konotacji. Wspomniano o niespożytej pracy, energicznej działalności, nieustającej ofiarności. Koncentracja uwagi na ceremoniałach i rytuałach w przestrzeni społecznej nie oznaczała przyzwolenia na to, by obrzędowość zdominowała życie kobiet zaangażowanych w aktywność dla dobra ogółu. Interesującym przykładem stał się opis uroczystości dożynkowych we wrześniu 1930 r. Relacjonując oficjalną część spotkania, zwrócono uwagę na udział prezydenta Ignacego Mościckiego oraz biskupa Teodora Kubiny, pod którego

<sup>68</sup> W. Drużbacka, *Śp. Irena Puzynianka*, „Ziemiańska Polska” 1933, nr 11, s. 9; A.D. Drużbacka, *La princesse Irène Puzyna*, Labergerie, Paris 1937, s. 7 i nast.; zob.: J. Mysiakowska-Muszyńska, „W imię Boga i Ojczyzny!”. *Działalność społeczno-polityczna Narodowej Organizacji Kobiet 1919-1939 – wybrane zagadnienia*, „Dzieje Najnowsze” 2015, nr 3, s. 25-48.

<sup>69</sup> *Z okazji Złoty Godów*, „Ziemiańska Polska” 1933, nr 11, s. 15; K. Sienkowska, *Jubileusz Marii Rodziewiczówny u Ziemiańek*, „Ziemiańska Polska” 1938, nr 3, s. 4; *Do Jaśnie Wielmożnej Marii Rodziewicz w Hruszowej*, „Ziemiańska Polska” 1938, nr 3, s. 3; *Jubileusz Marii Rodziewiczówny u Ziemiańek*, „Ziemiańska Polska” 1938, nr 5, s. 4. Jubileusz pisarki był dostrzeżony w prasie Narodowej Demokracji. Zwracano uwagę na połączenie idei narodowej z modernizmem ziemiańskim oraz ochroną polskości na ziemiach zagrożonych depolonizacją. Redakcja ideotwórczego tygodnika „Myśl Narodowa” podczas relacjonowania biografii jubilatki nadmieniała, że „Maria Rodziewiczówna umie połączyć podwójny los swego życia – los pisarza narodowego i strażniczki ziemi polskiej na Kresach”, *Hołd znakomitej dziedzicze*, „Myśl Narodowa” 1937, nr 49, s. 455.

<sup>70</sup> J. Szczaniecka, *Dożynki w Spale*, „Ziemiańska Polska” 1930, nr 22, s. 10-11.

przewodem odbyło się nabożeństwo dziękczynne za plony rolne. Części rozrywkowej towarzyszyła „muzyka, śpiewy, wesole pokrzykiwania”, widoczny był „barwny, malowniczy, nieskończenie długi orszak”<sup>71</sup>. Podziwiano wieńce dożynkowe, doceniono piękno strojów ludowych. Prezentacja poszczególnych segmentów uroczystości służyła pokazaniu siły rolnictwa, podkreśleniu znaczenia pracy na roli i wypromowaniu ludzi, którzy brali udział w produkcji rolnej. Wspomniano o obecności Ziemiarek, patronek Związku Kółek Włościanek. Jednakże tekst został opatrzony komentarzem, w którym pojawiły się refleksje na temat sensu urządzania kosztownych uroczystości:

Czy dziś, gdy Polska tak uboga, stoi na krawędzi gospodarczej przepaści i wyteża wszystkie siły by zażegnać kryzys, czy nam wolno wydać grosz bez konieczności realnej potrzeby i urządzić takie splendory? Wobec gospodarczego kryzysu, może głównie w rolnictwie, ta Polska „niosąca plon”, którego w rzeczywistości nie ma, wydaje się jakąś bolesną ironią<sup>72</sup>.

Krytyczna uwaga świadczyła o gotowości do realistycznej oceny sytuacji społecznej i gospodarczej Polski oraz poświadczala predyspozycje redaktorek „Ziemiarki Polskiej” do wychodzenia poza granice celebry oraz starannego oddzielania przestrzeni realnej i przestrzeni symbolicznej.

### Podsumowanie

Kultura organizacyjna ruchu kobiet, uobecniona w „Ziemiencie Polskiej”, mieściła w sobie działania o podłożu kulturowym, społecznym, symbolicznym, międzyludzkim, etyczno-moralnym, a niekiedy też estetycznym. W tym ujęciu znalazła odzwierciedlenie na łamach czasopisma, choć prezentacja poszczególnych płaszczyzn życia społecznego odbywała się wyrywkowo, niekiedy powierzchownie, czasami bez przekazania informacji o finalnych efektach pracy. Mimo wzmiankowanych niedostatków, redakcja czasopisma umożliwiła czytelnikom pozyskanie stosownych materiałów na temat ruchu pań ze środowisk ziemiańskich i jego zewnętrznej emanacji w postaci stowarzyszenia.

Komponentem kultury organizacyjnej była kwestia mobilności kobiet, szczególnie ze środowisk wiejskich. Ich udział w pracy dla dobra ogółu miał skutkować pozytywnymi zmianami w toku zmniejszania obszarów

<sup>71</sup> Ibidem, s. 7, 9.

<sup>72</sup> Red. [Bez tytułu], „Ziemiarka Polska” 1930, nr 22, s. 11.

ubóstwa, zagrożenia demoralizacją, ograniczenia przestrzeni dla szerzących się wpływów procesów laicyzacji życia ludzkiego. Wysoki stopień instytucjonalizacji ruchu społecznego stać się miał gwarancją tworzenia bariery przed zagrożeniami, w których widziano ryzyko zachwiania dobrostanu narodu i państwa. W latach 1926-1939, a więc w czasie istnienia „Ziemianki Polskiej”, umacniało się przekonanie o tym, że odpowiednia liczba agend stowarzyszeniowych katoliczek optymalizowała formalne działania na rzecz wychowania młodego pokolenia, kreowania trwałych stosunków społecznych, budowania silnej elity inteligenckiej, która rozumiała znaczenie wsi i rolnictwa, skutecznie wpływając na los ludności wiejskiej. Tworzona była konwencja sformalizowanych działań, zachowań i postaw, a kultura organizacyjna Ziemianek sprzyjała ugruntowaniu norm społecznych i systemu wartości opartego na ideologii narodowo-konserwatywnej i światopoglądzie katolickim. Wytworzyła się i utrwaliła wspólnota strukturalna, której członkinie wykazywały identyczną czy zbieżną wrażliwość na schematy kulturowe podbudowane tradycją polską. Starannie planowano sposoby upowszechniania wiedzy o misji oraz o realizacji zadań, określano granice sformalizowanego charakteru struktury organizacyjnej, klarownego podziału pracy, hierarchiczności działań w porządku od centrum decyzyjnego do szeregowych członkiń, czynnościowego ujmowania pracy stowarzyszeniowej.

## Bibliografia

### Źródła archiwalne

Biblioteka Narodowa w Warszawie, Magazyn Druków Ulotnych, Dział Życia Społecznego.

Doria-Dernałowicz H., *Młode Ziemianki. (Czym są i czym być powinny)*, [1931]. *Statut Stowarzyszenia „Młode Ziemianki”*, Warszawa 1930.

### Źródła prasowe

„Myśl Narodowa” 1937

„Praca Wśród Kobiet Wiejskich” 1934

„Ziemianka Polska” 1925-1939

### Publicystyka społeczna

Drużbacka A.D., *La princesse Irène Puzyna*, Labergerie, Paris 1937.

Findeisen M., *Kobieta katoliczka w świecie współczesnym według „Dni Studiów” Międzynarodowej Unii Katolickich Organizacji Kobietych w Brukseli w dniach*

- 2-6 kwietnia 1937 r. Referat wygłoszony na Zjeździe Związkowym Katolickiego Związku w Poznaniu, dn. 30 VI 1937, Katolicki Związek Kobiet, Poznań 1937.
- Rzepecka Z., *Akcja Katolicka w organizacjach kobiecych*, Katolicki Związek Kobiet, Poznań 1935.
- Rzepecka Z., *W służbie dobra i prawdy. Wykłady, przemówienia, listy*, Zjednoczenie Młodzieży Polskiej, Poznań 1931.
- Ulanicka M., *Poradnik służby domowej*, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa 1930.
- Zofia hr. Zamoyska, *pierwsza prezeska Katolickiego Stowarzyszenia Kobiet Archidiecezji Warszawskiej 1930-1937*, Katolickie Stowarzyszenie Kobiet, Warszawa 1937.

### Monografie

- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Mich W., *Ideologia polskiego ziemiaństwa 1918-1939*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- Matsumoto D., Juang L., *Psychologia międzykulturowa*, przeł. A. Nowak, GWP, Gdańsk 2007.
- Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
- Schein E.H., Schein P., *Organizational Culture and Leadership*, Hoboken John Wiley & Sons, San Francisco 2017.

### Opracowania zbiorowe

- Kostrzewska E.M., „Z Bogiem i Narodem”. *Drogi do polityki ziemianek z Królestwa Polskiego na początku XX w.*, [w:] T. Kulak, M. Dajnowicz. (red.), *Drogi kobiet do polityki (na przestrzeni XVIII-XXI wieku)*, Wydawnictwo Chronicon, Wrocław 2016.
- Kostrzewska E.M., *Stowarzyszenie Zjednoczonych Ziemianek w dwudziestoleciu międzywojennym*, [w:] A. Janiak-Jasińska, K. Sierakowska, A. Szwarc (red.), *Działaczki społeczne, feministki, obywatelki... Samoorganizowanie się kobiet na ziemiach polskich po 1918 roku (na tle porównawczym)*, t. 2, Wydawnictwo Neriton, Warszawa 2009.
- Kulak T., *Instytucjonalne organizowanie gospodarstwa domowego przez Związek Pań Domu w latach 1930-1939*, [w:] K. Sierakowska, G. Wyder (red.), *Kobieta w gospodarstwie domowym. Ziemia polskie na tle porównawczym*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2012.
- Maj E., „Ziemianka” – organ prasowy Zjednoczonego Koła Ziemianek 1908-1919, [w:] M. Dajnowicz, A. Miodowski (red.), *Polityka i politycy w prasie XX i XXI wieku. Prasa organizacji politycznych*, Wydawnictwo Humanica, Białystok 2017.

Wyder G., *Działalność społeczno-emancypacyjna przedstawicielek polskich elit intelektualnych w Poznańskim na przełomie XIX i XX wieku*, [w:] M. Dajnowicz (red.), *Zachodnie wzorce i wschodnie realia. Przedstawicielki elit prowincjonalnych w XIX i pierwszej połowie XX wieku*, Instytut Historii Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.

#### **Artykuły w czasopismach naukowych**

Franke J., *Czasopisma redagowane przez Marię Rodziewiczównę*, „Kwartalnik Historii Prasy Polskiej” 1988, nr 3.

Maj E., *Wzorzec kobiety w prasie dla katoliczek w Polsce międzywojennej: przypadek periodyku „Kuźniczanka” (1931-1936)*, „Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobięcych” 2020, nr 1.

Mysiakowska-Muszyńska J., *Kobiety niepokorne, czyli o liderkach Narodowej Organizacji Kobiet. Szkic do portretu zbiorowego działaczek Narodowej Demokracji (1919-1929)*, „Polish Biographical Studies” 2017, nr 5.