

Marcin Laberschek  <https://orcid.org/0000-0002-1081-5073>

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: marcin.laberschek@uj.edu.pl

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Laberschek Marcin (2024). Ars, ratio et sensibilitas. *Zarządzenie w Kulturze*, 25(1–2), 341–349.

Abstract

Ars, Ratio et Sensibilitas

The subject matter of the article is in line with the humanistic perspective of management and deals with management as an area of knowledge, the teaching of management in academic centres, and management as a human activity. The aim is to find an answer to the question of whether there is still a place for humanistic management – that is – a management in which human values are at least as important as material ones, in a world in which measurable results count, in which goals determine the means of achieving them, and if so, what such management should be distinguished by. Following the idea contained in Emil Orzechowski's paper *Arte et Ratione*, the author indicates that such management is possible, while at the same time broadening this concept with the element of sensitivity (*sensibilitas*), or more precisely, ethical sensitivity. After all, management without human sensitivity is a mere tool for making profits regardless of the cost.

Keywords: sensitivity in management, ethical sensitivity, morality in management, humanistic management

Mimo że upłynęła już prawie dekada od ukazania się artykułu Emila Orzechowskiego *Arte et ratione* w monografii *Zarządzanie humanistyczne* pod red. Bogusława Nierenberga, Romana Batki i Łukasza Sułkowskiego, to jednak chciałbym do niego w tym krótkim tekście nawiązać. Robię to tym bardziej, że owe łacińskie słowa ponownie padły z ust Profesora całkiem niedawno, a dokładnie na mającej miejsce 11 stycznia 2024 roku konferencji „O przeszłości i przyszłości” zorganizowanej z okazji 10. rocznicy powstania Komisji Zarządzania Kulturą i Mediami PAU.

Nie chcę tutaj podejmować dyskusji nad tym, w jaki sposób rozumieć terminy „zarządzania kulturą” i „zarządzania humanistycznego”, a także do jakiej dziedziny/dyscypliny naukowej zaliczyć te obszary wiedzy (i praktyki) – uczynił to już wspomniany badacz w 2015 roku. Był zresztą ostrożny co do przyszłości „zarządzania humanistycznego” i zwrócił uwagę, że o jego znaczeniu na gruncie nauk o zarządzaniu (podobnie zresztą jak w przypadku „ekonomiki kultury”) zadecydują określone wpływy, w tym polityczno-prawne (Orzechowski 2015: 72). I nie pomylił się.

Rodzące się na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego zarządzanie humanistyczne straciło rację bytu po wprowadzonej w 2018 roku przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego Jarosława Gowina tzw. Konstytucji dla Nauki. Stało się tak za sprawą administracyjnej manipulacji lokującej zarządzanie (a dokładnie: nauki o zarządzaniu i jakości) wyłącznie w dziedzinie nauk społecznych. Wcześniej nauki o zarządzaniu mieściły się w obrębie dwóch dziedzin: nauk ekonomicznych i humanistycznych. Podział taki dawał uczelniom pewną możliwość wychodzenia poza paradygmat biznesowy w zarządzaniu (tak istotny chociażby w działalności instytucji publicznych czy trzeciego sektora). Stało się inaczej. Niezależność stanowienia nauki i funkcjonowania ośrodków akademickich w oderwaniu od organów władzy jest więc w Polsce fikcją.

W działającym na wspomnianym wydziale Instytucie Kultury, którego ojcem założycielem jest Emil Orzechowski, wciąż jednak istnieją studia z zarządzania kulturą (w ramach kierunku: zarządzanie kulturą i mediami), których program jest mocno zakorzeniony w naukach humanistycznych. Orzechowski kulturę traktuje zresztą szeroko. Nie jest nią wyłącznie sztuka, nie jest nią także kultura symboliczna, ale sposób myślenia i działania określonej grupy ludzi (ibidem: 70–71). W takim ujęciu – pod warunkiem, że dobrze rozumiem optykę Emila Orzechowskiego – zarządzanie kulturą jest nie tylko zatem zarządzaniem sztuką czy, szerzej, różnego rodzaju przejawami ludzkiej egzystencji, lecz także jest to sposób, filozofia zarządzania, ale nie taka, która odwołuje się do zwykłych ludzkich popędów i zaspokajania potrzeb, nie taka, która koncentruje się na użyteczności i nakierowana jest na materialne korzyści, ale odnosząca się do głębszych aspektów natury człowieka, do tego, w jaki sposób ludzie postrzegają i rozumieją rzeczywistość, do ludzkich wartości wspólnotowych, wartości autotelicznych. Mówiąc wprost, zarządzanie kulturą to obszar wiedzy, który nie tylko odnosi się do działalności kulturalnej i odpowiedniego funkcjonowania ludzi i organizacji w sektorze kultury, lecz także, a może przede wszystkim, do wszystkich prób wpływu i zmiany swojego otoczenia przez człowieka, które to próby powinny być podejmowane z uwzględnieniem głębszych pobudek niżli czysto pragmatyczne. W opinii Orzechowskiego zarządzanie, czy szerzej zarządzanie kulturą, powinno więc być oparte na dwóch charakterystycznych wytycznych: sztuce (*ars*) i rozumie (*ratio*), być jednocześnie sztuką (*arte*) i rozumem (*ratione*). Te właśnie słowa padają w tytule pracy Emila Orzechowskiego. I właśnie takie zarządzanie powinno być obecne na polskich uczelniach. Zgadzam się z tym punktem widzenia, odnoszę jednak wrażenie, iż owe dwie wytyczne należy koniecznie uzupełnić o jeszcze jedną, a mianowicie o: *sensibilitas* (wrażliwość).

Zanim podejmę próbę zaprezentowania argumentów przemawiających za przyjęciem tego trzeciego elementu, w pierwszej kolejności wyjaśnię dwa pierwsze. Pojęć *ars* i *ratio*, czyli sztuki i rozumu, nie należy pojmować zgodnie ze współczesnym ich rozumieniem, ale zgodnie z punktem widzenia św. Tomasza z Akwinu, a właściwie Arystotelesa, do którego koncepcji św. Tomasz się odnosił. Sztukę (*ars*) należy więc

rozumieć jako wszelką działalność człowieka (a nie jak obecnie jako twórczość artystyczną), czynności podejmowane przez niego, dzięki którym zmienia otaczającą go rzeczywistość zgodnie z tym, czego oczekuje. Za sprawą tych działań świat, w którym żyje człowiek, staje się jego własnym. Natomiast rozum (*ratio*) dotyczy zarówno wiedzy, jak i norm moralnych. Połączenie tych dwóch elementów sprawia, że człowiek, który zawsze podejmuje działania ingerujące w otaczającą go rzeczywistość, nie robi tego, kierując się podstawowymi pobudkami i egoizmem, ale dla wyższego dobra. Jednocześnie wyznacza sobie pewne granice, których przekroczenie mogłoby skutkować zachwianiem równowagi pomiędzy nim a środowiskiem. Rozum pełni tutaj zatem funkcję hamulca bezpieczeństwa w stosunku do sztuki. Ta sama zasada obowiązuje według Emila Orzechowskiego na polu zarządzania kulturą: otóż zarządzanie pozbawione kultury będzie dążyć wyłącznie do celów materialistycznych, ze szkodą dla otoczenia. Z tego punktu widzenia kultura jest więc owym rozumem (*ratio*) – hamulcem egoistycznych działań ludzkich i jednocześnie motorem napędowym działań wyższego rzędu. Podobną zresztą perspektywę przyjmował Jan Paweł II (1996), na którego Orzechowski powoływał się w swojej pracy *Arte et ratione*.

Dziwi więc to, że dla studentów pierwszego roku studiów licencjackich w Instytucie Kultury wciąż podstawową jest amerykańska definicja zarządzania Ricky'ego Griffina mówiąca o tym, że zarządzanie to „[z]estaw działań (...) skierowanych na zasoby organizacji (...) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin 2004: 6). Owo sprawne i skuteczne zarządzanie, jak wskazał Orzechowski, przynosi organizacji pewien zysk. Dla Griffina aspekt moralny nie jest istotny – zyskiem jest po prostu osiągnięcie każdego założonego przez organizację celu – jednakże w kontekście zarządzania kulturą zysk nie wynika (a przynajmniej nie powinien wynikać) z osiągnięcia dowolnego celu, np. natury ekonomicznej, a z pewnych wyższych wartości. W tym kontekście Orzechowski postawił słuszne pytanie: „jak owe zyski mierzyć?” (Orzechowski 2015: 67), na które udzielił również odpowiedzi. Otóż zysk ma wynikać z realizowanej przez organizację misji (ibidem: 68), czyli zadeklarowanych przez nią wartości wyznaczających sposób jej postępowania we własnym otoczeniu.

W tym miejscu pojawiają się jednak wątpliwości, czy owa misja, czyli deklaracja wartości organizacyjnych, jest wystarczającym kryterium, by zarządzanie stało się ludzkie, by zyski były rezultatem czegoś więcej niż zwykły rachunek ekonomiczny i podstawowe potrzeby. Moim zdaniem niekoniecznie. W swoim opracowaniu Emil Orzechowski przytacza popularną ostatnio i w teorii zarządzania, i w praktyce działalności gospodarczej koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Przytacza nie dlatego, aby podkreślić jej szczytne założenia, przeciwnie, w słowach: „Ileż w tym [społecznej odpowiedzialności biznesu – M.L.] deklaratywności i pozorów, zamiast działań faktycznych” (2015: 71) zwraca uwagę na to, że podejście to nierzadko bywa pustym hasłem, które nie ma nic wspólnego z rzeczywistością

rynkową. Dlaczego w takim razie misja miałaby być czymś innym? Tylko dlatego, że powiązana jest z instytucjami publicznymi, w tym kultury, a nie przedsiębiorstwami? Czy jednak za szczytnymi hasłami misji instytucji kultury nie mogą kryć się pragmatyczne działania, np. polityka, walka o posady, osobiste ambicje dyrektorów czy przedstawicieli władz lokalnych, a nie estetyczne i społeczne wartości? Oczywiście taka sytuacja może mieć miejsce, i zresztą ma miejsce, na co można podać stosowne przykłady. Sama misja nie jest zatem gwarancją odpowiedniego zarządzania organizacjami kultury, może bowiem pełnić funkcję narzędzia, maski przykrywającej rzeczywistość, która z kulturą nie ma wiele wspólnego. Co w takim razie mogłoby decydować o tym, że zarządzanie kulturą spełnia pokładane w nim oczekiwania? Moim zdaniem jest to ów trzeci, niezbędny obok sztuki (*ars*) i rozumu (*ratio*) komponent, czyli wrażliwość (*sensibilitas*).

Wrażliwość pojmuję jako czułość na docierające do człowieka sygnały z otoczenia i jednocześnie umiejętność ich odróżnienia. Rzecz jasna nie chodzi mi tutaj o czułość sensualną, odmysłową. Nie biorę tutaj pod uwagę również wrażliwości rozumianej jako umiejętność odczytywania emocji czy nastroju innych osób, która jest istotnym aspektem inteligencji emocjonalnej, popularnego w ostatnim czasie podejścia w naukach o zarządzaniu, zwłaszcza w psychologii zarządzania, autorstwa Daniela Golemana (1997) (choć zaznaczyć trzeba, że perspektywa ta jest jednak dość ważna z punktu widzenia podjętej przeze mnie tutaj dyskusji). Interesuje mnie tutaj natomiast wrażliwość etyczna. Pojmowana nie jako krucha i delikatna, spontaniczna i pobudzana feerią uczuć, „przeromantyzowana” postawa człowieka w stosunku do własnego otoczenia, ale jako postawa czuła w sensie refleksyjnego i odpowiedzialnego spoglądania na rzeczywistość społeczną, wyważonego oceniania jej i regulowania. Wrażliwość etyczna pojmowana jako umiejętność zwracania uwagi na to, gdzie leżą granice właściwego postępowania człowieka, zwłaszcza w ramach interesującego mnie tutaj zarządzania. Właściwego w sensie moralnym. To właśnie moralność według mnie jest wyznacznikiem wrażliwości, jest bowiem zbiorem zasad i wartości, dzięki którym stosownie interpretuje się świat, w którym się żyje. Moralność pozwala człowiekowi być wyczulonym, czyli właśnie wrażliwym na krzywdę innych (podobnie jak w przypadku inteligencji emocjonalnej), ale także na niesprawiedliwość, czyhające niebezpieczeństwa i inne problemy, które nie mają zobjektywizowanego wymiaru. Moralność pozwala odróżnić dobro od zła, ponieważ jest swego rodzaju termometrem ludzkich działań i sposobów myślenia.

Korzystanie z wrażliwości etycznej powinno obejmować wszystkie aspekty zarządzania organizacją: po pierwsze dotyczyć relacji organizacji z otoczeniem, po drugie tego, co dzieje się wewnątrz niej. Pierwsza perspektywa odnosi się do budowania poprawnych stosunków z różnymi podmiotami, np. klientami, pośrednikami, dostawcami, konkurentami, jednostkami administracji i wieloma innymi. W tym przypadku wrażliwość etyczna będzie polegała na budowaniu takich relacji z innymi, które nie będą naruszać zasad etyki. Oczywiście nie chodzi o stosowanie

utopijnej zasady równego traktowania wszystkich: inaczej należy podchodzić do klientów, inaczej do dostawców czy mediów – z każdym bowiem z tych podmiotów wchodzi się w inny rodzaj relacji. Na przykład klient oczekuje pełnej informacji o produkcie i ceny odpowiadającej jego wartości – wrażliwość etyczna nakazuje więc organizacji działać zgodnie z tymi oczekiwaniami – natomiast wrażliwość etyczna w ramach rywalizacji z konkurencją wymaga od organizacji innych działań, choćby niestosowania cen dumpingowych czy praktyk tzw. czarnego PR-u. Rzecz jasna przykładów wrażliwości etycznej w odniesieniu do otoczenia organizacji można podać o wiele więcej. Wspomnianym drugim obszarem stosowania wrażliwości etycznej jest sama organizacja, jej wewnętrzne środowisko społeczne, a dokładnie ludzkie problemy pracowników i kadry kierowniczej. Wrażliwość etyczna zwraca się ku problemom zarówno jednostek, grup społecznych, jak i pojawiającym się w relacjach pomiędzy ludźmi. Poszczególni pracownicy z różnych powodów mogą np. odczuwać dyskomfort pracy. Zadaniem przełożonych jest ograniczać go. Wrażliwość etyczna oczywiście nie polega na tym, by zaspokajać potrzeby wyłącznie tych pracowników, którzy zgłaszają ów dyskomfort. Są przecież pracownicy, którzy z różnych powodów nie sygnalizują swoich oczekiwań, i w ten sposób mogą uzyskiwać mniej niż ci, którzy jasno komunikują, czego im brakuje. Wrażliwość etyczna osób na stanowiskach kierowniczych polega więc na takim działaniu, aby dostrzegać problemy wszystkich pracowników (i „głośnych”, i „cichych”) i zaspokoić w możliwie równym stopniu ich potrzeby. Zarządzanie organizacją na podstawie wrażliwości etycznej to budowa sprawiedliwie działającego organizmu społecznego na wszystkich możliwych polach życia organizacji. To permanentne i trudne działanie, wymagające podejścia i grupowego, i indywidualnego. Osoby zarządzające organizacją z wykorzystaniem wrażliwości etycznej muszą dysponować szczególniego rodzaju kompetencjami społecznymi i psychologicznymi, ale przede wszystkim wyróżniać się wyjątkową moralnością. To moralność jest bowiem źródłem wrażliwości etycznej, to moralność pozwala ocenić, co właściwe, a co nie. To moralność wskazuje drogę postępowania, choć nierzadko droga ta nie jest oczywista (to jednak temat na inne opracowanie).

Człowiek nie rodzi się jako istota moralna. Nabywa moralność w procesie socjalizacji poprzez przebywanie i integrowanie się z określonym środowiskiem społecznym, które dysponuje swoistym zestawem wartości. W ten sposób człowiek staje się wrażliwy – czerpiąc z nabytego źródła moralności. Moralność, a zatem i wrażliwość mają więc charakter kulturowy. Wynikają bowiem z kultury społecznej reprezentowanej przez określoną wspólnotę (w tym z przyjętej orientacji filozoficznej czy wyznawanej wiary), są zatem specyficzne dla różnych kręgów kulturowych (ale nie dla wszystkich, o czym piszę poniżej). Wskazałem wcześniej, powołując się na Emila Orzechowskiego i Jana Pawła II, że rozum (*ratio*) ma swoje zakorzenie nie w kulturze, że to właśnie on przeciwdziała egoistycznym zapędom człowieka, wskazując właściwe ścieżki postępowania. Albowiem rozum to nie tylko nabyty

zasób wiedzy, lecz także moralność. Pojawia się więc istotne pytanie, w jakim celu wyodrębnić trzeci element, jakim jest wrażliwość (*sensibilitas*), czy nie wystarczy rozum, skoro jego immanentną składową jest moralność, która, jak wspomniałem, tę wrażliwość wyznacza, stanowi jej punkt odniesienia?

Może się wydawać, że każda kultura dysponuje swoją moralnością, gdyż każda posiada swój własny zestaw wartości. Tak jednak nie jest: każda społeczność posiada własny zestaw wartości, ale nie każda własny system moralny. Wartości bowiem mogą być powiązane i wynikać z przyjętego przez określoną społeczność systemu moralnego albo też mieć źródło w odmiennych niż on założeniach, nierzadko mu przeciwnych. Przykładem tego są wartości nihilistyczne, relatywistyczne i inne, które nie opierają się na fundamencie odróżniania dobra od zła. Tymczasem podstawowym założeniem moralności jest podział na dobre (to, co właściwe) i złe (to, co niewłaściwe). Czeski ekonomista Tomáš Sedláček w swojej książce *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street* zwrócił uwagę, że ekonomia jako umiejętność gospodarowania zasobami towarzyszyła wspólnotom ludzkim od zawsze. W przeszłości była nierozzerwalnie połączona z moralnością, czyli z aspektami dobra i zła, które wyznaczały pole właściwego postępowania człowieka w zakresie wymiany dóbr, wykonywanej pracy, wykorzystywania zasobów i wielu innych. Perspektywa ta uległa zmianie w oświeceniu, kiedy doszło do odseparowania ekonomii od moralności, a ważną rolę w tym zakresie odegrał Bernard de Mandeville. Uważał on, że moralność stanowi przeszkodę dla rozwoju społeczeństwa, co więcej, że to wady, a nie cnoty są warunkiem koniecznym postępu. Zdaniem Sedláčka ten zwrot w myśleniu był załączkiem tego, że obecnie ekonomia: „[p]rzestała być nauką o moralności i stała się nauką matematyczną, zajmującą się alokacją środków”. Dalej Sedláček pisze: „Gdyby tyle samo energii ekonomia poświęcała na zagadnienia etyczne, to bardzo prawdopodobne, że odpowiedzi na wiele pytań prowadzących do «ślepego zaułka», zwłaszcza w ekonomii politycznej, byłyby jaśniejsze. Ekonomia straciła kontakt z etyką, z której się wywodzi” (Sedláček 2012: 281).

Współczesna wiedza i działalność ekonomiczna nie potrzebują więc moralności, odrzucają ją. W ten sposób wartości dobra i zła można pominąć albo (być może jeszcze „korzystniej”) spragmatyzować i odnieść choćby do tego, co użyteczne czy przyjemne: gdzie dobrym nazwie się to, co jest użyteczne lub sprawia przyjemność, złym natomiast to, co jest im przeciwne. Jest to jednak próba zrelatywizowania dobra i zła, operacja przejścia i przesunięcia tych wartości na pola codziennej działalności człowieka tylko po to, aby wytworzyć wokół nich aurę wyjątkowości. Z pragmatycznego (aktualnego) punktu widzenia dobrym można więc nazwać jakiegokolwiek użyteczne działanie: dobre mogą być osiąganie zysków, ograniczanie kosztów, walka z konkurencją, kontrola pracowników; tymczasem z moralnej perspektywy każde z tych działań może być zarówno dobre, jak i złe. Dobre i złe, które są wykorzystane z gruntu moralności, stają się zwykłymi nazwami, których celem jest wyłącznie podkreślenie znaczenia czegoś. Takie dobro i złe w rzeczywistości nie są ani dobrem

i złem. Są atrapą. Działają jak reklama, która ma przekonać człowieka do podjęcia lub zaniechania określonych czynności oraz przesłonić możliwe konsekwencje.

Prawdziwe dobro i zło muszą zatem mieć oparcie w moralności. Podobnie do sprawy podchodził Leszek Kołakowski, który jasno określił swoje stanowisko: „Credo moje zakłada, że odróżnienie dobra i zła jest dziełem instytucji moralnej i że, co więcej, jest to odróżnienie odnoszące się do tego, co w rzeczy samej w świecie ludzkim zachodzi” (Kołakowski 2007: 189). Ponadto według filozofa ta umiejętność odróżniania jest rodzajem zabezpieczenia przed niewłaściwym (np. czysto utylitarным) postępowaniem człowieka: „Nasze sądy o tym, co dobre i złe (...) nie tyle mówią, że to czy owo jest «przyjemne» lub «pożyteczne» dla wypowiadającego, ile są sposobami wzajemnego utwierdzania się ludzi w godziwości zachowań, którym ich potrzeba «przyjemności» lub «pożytku» (cokolwiek to znaczy) się sprzeciwia” (ibidem: 186–187). W skrócie można więc powiedzieć, że wynikająca z pokładów moralności umiejętność oddzielenia dobra od zła jest hamulcem i zarazem ochroną przed niegodziwym zachowaniem człowieka.

Jakie jednak hamulce obowiązują w dzisiejszych czasach? Wspomniałem wcześniej, że rozum (*ratio*) może pełnić funkcję takiego hamulca. Może, jednakże w obecnej spragmatyzowanej rzeczywistości wydaje się to trudne, jeśli nie niemożliwe. Ta trudność wynika z oddzielenia, na co wskazałem już wcześniej, powołując się na Sedláčka, wiedzy od moralności – czyli komponentów rozumu (*ratio*). Wiedza i moralność nie są więc ściśle powiązane i w każdym momencie może dojść do ich rozłączenia, z czym aktualnie mamy do czynienia. Co w przypadku takiego odłączenia się dzieje? Wówczas wyznacznikiem postępowania człowieka, jego „rozumem”, staje się „czysta wiedza”. A wiedza pozbawiona podłoża etycznego pełni wyłącznie funkcję bodźca do działania i użytecznego narzędzia, które pozwala człowiekowi skutecznie eksplorować środowisko, w którym żyje, wpływać na nie zgodnie z oczekiwaniami. Sama w sobie wiedza nie potrafi natomiast rozstrzygać dylematów moralnych, gdyż nie taka jest jej istota. Tymczasem wpływanie na środowisko, w którym człowiek przebywa z wykorzystaniem wiedzy i będąc motywowanym chęcią jej pogłębienia, z jednoczesnym odrzuceniem aspektów moralnych, może mieć katastrofalne skutki. Przykładem mogą być eksperymenty medyczne na innych organizmach, gdzie cel uświęca środki. A zatem wiedza udziela człowiekowi jedynie takiej odpowiedzi, w jaki sposób osiągnąć obrany przez siebie cel, ale nie takiej, czy sposób ten jest akceptowalny moralnie i czy w ogóle warto do tego celu dążyć.

Podobnie jest z zarządzaniem, które wywodzi się z nauk ekonomicznych i jest z nimi mocno powiązane (perspektywa humanistyczna w naukach o zarządzaniu ma peryferyjne znaczenie). W tym miejscu ponownie chciałbym nawiązać do podstawowej definicji zarządzania Griffina. Przypomnę ją: zarządzanie to „[z]estaw działań (...) skierowanych na zasoby organizacji (...) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin 2004: 6). Jest w niej zawarty aspekt sztuki (*ars*), czyli są to ludzkie *działania* skierowane na

zasoby organizacji, jest w niej także element rozumu (*ratio*), a mianowicie *sprawne i skuteczne* działania – by zrobić coś sprawnie i skutecznie, konieczna jest bowiem wiedza. Jednocześnie owa definicja jest całkowicie pozbawiona aspektu moralnego: według niej do celu należy bowiem dążyć z wykorzystaniem rozumu, a więc dobrze w sensie użytecznym, nie jest natomiast istotne, czy dobrze w znaczeniu moralnym. Podejście Griffina powinno być zatem koniecznie uzupełnione o fundament moralny – menedżer powinien być osobą jednocześnie sprawną i skuteczną, ale także wrażliwą na problemy wynikające z podejmowanych przez siebie działań i dążenia do celu. Wrażliwą, czyli postępującą moralnie. O człowieku, który konfrontuje sprawność w działaniu z moralnością, można powiedzieć, że jest osobą cnotliwą. Według przywoływanego tutaj już wcześniej Kołakowskiego ludzką cnotę należy rozumieć bowiem „jako wszelką moralnie ocenianą sprawność, niezbędną dla znośnego życia w ludzkiej wspólnocie (...)” (Kołakowski 2007: 49). Dziś rzadko w odniesieniu do ludzi używa się określenia „człowiek cnotliwy”. Podobny kryzys dotyczy też innych określeń: honoru, godności, szlachetności, przyzwoitości, zacności czy prawości. Ponieważ język jest lustrem rzeczywistości, to brak pewnych określeń w nim zawartych jest również informacją o tym, jak owa rzeczywistość wygląda. A wygląda ona tak, że postawy humanistyczne przestają być potrzebne i schodzą na dalszy plan.

Podobnie jak inne aspekty rzeczywistości społecznej zarządzanie uległo więc zutilitaryzowaniu i spragmatyzowaniu (dotyczy to zresztą innych nauk, jest to jednak temat wymagający odrębnego omówienia). Zarządzanie stało się wyłącznie nieczułym mechanizmem wykorzystywanym przez kadrę kierowniczą do uzyskiwania pożądanych korzyści. Taka pozbawiona ludzkiej wrażliwości wiedza (*ratio*) przekazywana jest studentom na kursach zarządzania na współczesnych uczelniach. I nie wydaje się, by wiedza ta ponownie „wypełniła się” moralnością, tak jak miało to miejsce w ekonomii w czasach przedoświeceniowych. A przynajmniej nic nie wskazuje na to, aby doszło do tego w najbliższym czasie. Zamiast więc czekać, by wiedza na temat zarządzania „sama z siebie” połączyła się z moralnością, należy podjąć inne kroki. Wiedzę pozostawić wiedzy i nauczać jako takiej, a równoległe wypełnić (a nie tylko uzupełnić) program studiów z zarządzania przedmiotami z obszaru aksjologii. Uczelnie muszą być miejscem permanentnego zderzania wiedzy z moralnością. Zarządzanie, w tym również interesujące mnie tutaj zarządzanie kulturą, powinno być zatem oparte nie na dwóch, a na trzech wzajemnie uzupełniających się filarach: dwóch, o których wspominał prof. Orzechowski, *ars* (sztuka) i *ratio* (rozum), a także odrębnym trzecim, opartym na umiejętności odróżniania dobra od zła, *sensibilitas* (wrażliwość). Jest to warunek konieczny, by zarządzanie stało się prawdziwie humanistyczne. Wprowadzenie tej zmiany uzależnione jest przede wszystkim od decyzji i działań ze strony społeczności akademickiej. Zmiana ta nie nastąpi natomiast za sprawą machinacji politycznych, w tym odgórnej likwidacji i tworzenia dziedzin i dyscyplin naukowych, gdyż takie działania są nierzadko pozorne i polegają na

maskowaniu rzeczywistości, która sama w sobie się nie zmienia. Czas na rzeczywiste działania w postaci nauki wrażliwości! Absolwenci Instytutu Kultury powinni być ludźmi wrażliwymi. Człowiek niewrażliwy to taki, który nie potrafi odróżnić dobra od zła. Wrażliwy jest nieobojętny na problemy otaczającej go rzeczywistości.

W powyższym artykule starałem się podjąć dyskusję z zakresu humanistycznej perspektywy zarządzania jako dyscypliny naukowej oraz zarządzania jako praktyki działania i wskazałem na problem odhumanizowania jednego i drugiego. Celem było znalezienie komponentu, który oprócz dwóch wskazanych przez Emila Orzechowskiego – sztuki (*ars*) i rozumu (*ratio*) – uczyniłby zarządzanie bardziej ludzkim. Wskazałem, że tym ważnym elementem jest wrażliwość, wrażliwość etyczna, której brakuje współczesnemu zarządzaniu. W powyższej krótkiej analizie uzasadniłem, dlaczego wrażliwość może uczynić zarządzanie bardziej dopasowanym do dzisiejszej rzeczywistości, której jedną z charakterystycznych cech jest kryzys moralności. Dyskusja na temat wrażliwości wydaje się ważna z naukowego punktu widzenia i można ją prowadzić na wielu polach rozmaitych nurtów zarządzania, w tym: zasobami ludzkimi (sam zresztą termin „ludzkiego zasobu” budzi wiele wątpliwości), finansami, marketingowego, produkcją, a także w obrębie przywództwa, motywacji, zachowań organizacyjnych i komunikacji czy kultury organizacyjnej. W każdym z tych obszarów debata o wrażliwości może być niezwykle interesująca i naukowo inspirująca, ale także zwyczajnie potrzebna.

Bibliografia

- Goleman Daniel (1997). *Inteligencja emocjonalna*, przeł. Andrzej Jankowski. Poznań: Media Rodzina.
- Griffin Ricky (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. Michał Rusiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jan Paweł II (1996). Dobro wspólne. *L'Osservatore Romano*, 5 stycznia [za:] *Gazeta Uniwersytecka UŚ*, gu.us.edu.pl.
- Kołąkowski Leszek (2007). *Mini wykłady o maxi sprawach*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Orzechowski Emil (2015). Arte et ratione. W: Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 63–74.
- Sedláček Tomáš (2012). *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgameša do Wall Street*, przeł. Dariusz Bakalarz, wstęp Václav Have. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.