

Roman Batko

Dialog i solidarność

Muzeum Narodowe w Warszawie: bitwa o *Bitwę*, konsekwencje dla dialogu i tożsamości

Muzeum Narodowe w Warszawie ma ponad 150-letnią historię. Powstało w 1862 roku jako Muzeum Sztuk Pięknych i jest, w istocie, najstarszym muzeum tego typu w Polsce. Postacią, która odcisnęła szczególne piętno na tożsamości tej placówki, był dyrektor muzeum, profesor Stanisław Lorentz, który sprawował tę funkcję prawie 50 lat. Powołany na stanowisko w 1936 roku, przyczynił się do powstania gmachu przy Alejach Jerozolimskich, w czasie II wojny światowej bardzo ofiarnie ratował zbiory przed grabieżą, a po wojnie przejmując je z różnych miejsc, często w kontrowersyjnych okolicznościach, doprowadził do powstania monstrualnego, liczącego dzisiaj ponad milion obiektów zbioru muzealnego. Zakończył urzędowanie w 1982 roku, mając 83 lata. W 2009 roku dyrektorem został Piotr Piotrowski, historyk sztuki, profesor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, autor wielu książek i artykułów naukowych, poświęconych zwłaszcza sztuce i procesom kulturowym zachodzącym w XX wieku. Po dymisji złożonej w burzliwych okolicznościach, po 15 miesiącach sprawowania funkcji, opublikował książkę *Muzeum krytyczne* (Piotrowski, 2011), której lektura dostarcza bardzo ciekawego studium przypadku, związanego z wprowadzaniem radykalnej zmiany w instytucji kultury. Skoncentrujemy się na jednym z aspektów tej sytuacji, komunikacji pomiędzy wprowadzającym zmianę dyrektorem a zespołem pracowników Muzeum Narodowego w Warszawie. Piotrowski próbował przeprowadzić reformę programu muzeum, które miałyby się stać **muzeum krytycznym**, podejmującym tematy trudne, włączającym się w najbardziej gorące debaty współczesności. Tak pisał o przedstawionym Radzie Powierniczej programie:

Koncepcja była dość radykalna, lecz mimo tej wymowy została zaakceptowana. Zaprezentowana wówczas wizja programowa Muzeum Narodowego w znacznym

stopniu odbiegała od tego, co w tej instytucji działo się do tej pory. Wyrastała ona z krytyki dotychczasowego programu, profilu i tożsamości Muzeum. (Piotrowski, 2011, s. 8)

Chciałbym zwrócić uwagę Czytelników na kluczowe w tej wypowiedzi odwołanie się przez Piotra Piotrowskiego do krytyki tożsamości muzeum, co będzie miało w opisywanym przypadku swoje daleko idące konsekwencje. Idei zmiany programowej i tożsamościowej dyrektor podporządkował również reformę strukturalną Muzeum Narodowego, zamierzając dokonać rewolucyjnych zmian, co wytworzyło sytuację ostrego konfliktu z pracownikami. Naruszone interesy, zwłaszcza grupy kuratorów, zapowiedziane zwolnienia i nowy program wystaw zanarchizowały nastroje i doprowadziły do sytuacji rokoszowej. Jedną z pierwszych wystaw zorganizowanych zaraz po przyjściu Piotrowskiego do muzeum nosiła tytuł „Interwencje” (wrzesień 2009) i polegała na przemieszaniu galerii muzealnych, wprowadzeniu w przestrzeń sztuki dawnej obiektów sztuki nowej. Tak pisał o tym zabiegu Piotrowski, nie tylko nie ukrywając swojego zamierzenia, ale także czyniąc z zakłócenia tożsamości swój oręż w walce o *muzeum krytyczne*:

W zakłóceniu narracji muzealnej nie tylko dzieło sztuki zyskiwało większą autonomię, uwalniając się od konieczności postrzegania go w konwencjonalnym procesie historycznym, nie tylko widz zyskał większą swobodę w jego percepcji, lecz także wraz z tym wszystkim miała się rozpocząć praca krytyczna wobec muzeum pojętego jako autorytet. Oprócz wyzwalania wyobraźni chodziło nam więc o krytyczne spojrzenie na muzeum jako instrument produkcji i dystrybucji wiedzy, o podważenie autorytetu, jakim wydaje się muzealna galeria [...]. Ponadto – *last but not least* – *Interwencje* miały być zaproszeniem do dialogu widza z kuratorem i kuratora z widzem, a także kuratorami między sobą, gdyż to właśnie kuratorzy tworzą tę wiedzę, są odpowiedzialni za wystawy muzealne; zatem *Interwencje* miały być dla muzeum doświadczeniem autokrytycznym, zmuszającym do refleksji nad zawodowym warsztatem, naszą własną historycznością, wrażliwością i wyobraźnią, doświadczeniem, którego część stanowił dialog z widzem. (Piotrowski, 2011, s. 83)

Do postulowanego tutaj dialogu i dyskusji o tożsamości muzeum jednak nie doszło. Już miesiąc po objęciu stanowiska przez Piotrowskiego pojawiły się pierwsze wpisy na blogu *Upiór w Muzeum* (2010). Był to chyba pierwszy przypadek wykorzystania w publicznej organizacji kultury nowoczesnych technologii do stworzenia alternatywnego obiegu informacji i zarazem forum koordynacji działań muzealnych konfederatów. Działania dyrekcji systematycznie recenzowano, a możliwość lektury za pośrednictwem Internetu powodowała, że muzealnicy z wielu innych ośrodków (o czym mogłem się

przekonać, prowadząc rok później badania w tej instytucji) na bieżąco śledzili rozwój wydarzeń. Pretekstem do jawnego (nie tylko wirtualno-blogowego) buntu była decyzja Piotrowskiego o wypożyczeniu obrazu Jana Matejki *Bitwa pod Grunwaldem* na planowaną wystawę na Wawelu. Pomysł ten został oprotestowany przez Dział Konserwacji ze względu na stan zachowania płótna, a że dyrektor nie mógł się pogodzić z takim stanowiskiem, rozpoczęła się, jak pisze Piotrowski

„bitwa” w obronie *Bitwy*, prasowa, środowiskowa oraz wewnątrz muzeum. Argumenty konserwatorskie w istocie były maską argumentów o charakterze pracowniczym i programowym, przykrywką znacznie głębszego konfliktu dotyczącego sposobu zarządzania muzeum, rzeczywistego podziału kompetencji, a nawet filozofii muzeum jako takiego. (Piotrowski, 2011, s. 120)

Zbuntowani pracownicy znaleźli sojusznika w Radzie Powierniczej Muzeum. Ta kilkanaście miesięcy wcześniej, rozstrzygając konkurs, powierzyła Piotrowskiemu kierowanie Muzeum Narodowym na podstawie programu, który teraz stał się podstawą opracowanej na wezwanie Rady *Strategii*. Dokument został odrzucony, a Piotrowskiemu pozostało jedynie złożyć dymisję. On sam ukazuje w *Muzeum krytycznym* polityczny wymiar sporu dwóch wizji muzeum. Jego koncepcja **muzeum-forum** miała podejmować krytyczną denaturalizację muzeum jako rzekomo apolitycznej instytucji, a przede wszystkim stanąć naprzeciw koncepcji głównego nurtu muzealnictwa: „muzeum-świątyni, muzeum nastawionego na konserwowanie przeszłości, muzeum-mauzoleum, jak by powiedział Theodor Adorno” (Piotrowski, 2011, s. 135). Prowadząc wielomiesięczne badania w Muzeum Narodowym, już po odejściu dyrektora Piotra Piotrowskiego, często spotykałem się z licznymi dygresjami lub długimi narracjami na temat tego konfliktu. Dla wielu pracowników była to batalia tożsamościowa. W niewielu wypowiedziach pojawiała się refleksja, że taka bitwa pozostawia trwałe ślady, rany, które długo się leczą. Żadna ze stron nie szukała dialogu, komunikacja właściwie nie istniała. Sytuacja przypominała rzeczywiście bardziej scenariusz batalistyczny z obrazu Matejki niż przestrzeń do wymiany argumentów. Przypadek ten wskazuje także na wykorzystanie (trudno przesądzić o prawdziwych intencjach) przez pracowników z wieloletnim stażem i mocną pozycją w strukturze muzeum dyskursu tożsamościowego w walce z dyskursem reformatorskim Piotra Piotrowskiego, przybysza z innej rzeczywistości, będącego „obcym”. Brak dialogu nie doprowadził jednak do wyłonienia się prawdziwej solidarności pracowniczej. Wypracował jedynie narrację „wspólnego” wroga, czyli kogoś, kto chce coś zmienić. Konflikt z Piotrem Piotrowskim został przeniesiony na retorykę konfrontacyjną z nowym dyrektorem muzeum, Agnieszką Morawińską, chociaż miała ona inny

niż Piotrowski „autorytet tożsamościowy”, bo przez wiele lat swojej kariery zawodowej była związana z Muzeum Narodowym jako kurator. Pracownicy nie tylko nie zbudowali solidarności, lecz także bardzo się podzielili i skonfliktowali, nie tylko z dyrekcją, ale też między sobą. Przywracanie normalności komunikacyjnej trwało kilka lat.

Etos a zarządzanie

„Granice mego języka oznaczają granice mego świata”, pisał w *Tezie 5.6* Ludwig Wittgenstein (1921/2012, s. 64). Język zatem wyznacza granice organizacji. To język jest też spoiwem organizacji. Dzięki niemu ludzie porozumiewają się między sobą, opisują technologię, komunikują się z maszynami (za pomocą języka tożsamego w takim przypadku z kodem informatycznym). Splatają organizacje w sieć słów. Ludzie w organizacjach nie tylko nazywają rzeczywistość, ale również tworzą narracje, których badanie pozwala nam się dowiedzieć, jak pojmują świat. Dzięki słowom może dojść do hermeneutycznego odsłonięcia, czyli zrozumienia, bo to jest podstawowe zadanie hermeneutyki, a pamiętając słynne rozróżnienie Wilhelma Diltheya (1833/2004) – zadanie całej humanistyki, która dąży, inaczej niż *Naturwissenschaften*, do *Verstehen*. Warunkiem solidarności, budowania wspólnoty jest **po-rozumi**enie. Ten wysiłek, aby dzięki zrozumieniu uzyskać porozumienie, może się udać wyłącznie w dialogu jako wzajemnym poszukiwaniu odpowiedzi na „biedę świata”, jak ten stan nazywa Józef Tischner (1990, s. 75). Nieskrępowany dialog przebiega w *ethosie*, w takim sensie, jaki nadał temu pojęciu Heraklit:

Greckie słowo *ethos* ma wiele znaczeń. Między innymi wskazuje ono na miejsce, w którym roślina może rozwijać się bez przeszkód, może żyć, przynosić owoc. Także bezpieczna kryjówka dzikiego zwierzęcia jest jego *ethosem*. *Ethos* to tyle co „środowisko”, „domostwo”, pole życia wszelkiej istoty żywej. Aby istota żywa mogła przynosić „swoją owoc”, musi wprawdzie znaleźć sobie właściwy *ethos*. (Tischner *et al.*, 1982, s. 52–53)

Poszukiwanie *ethosu* dialogu i próba zrozumienia, czym jest „domostwo” dla solidarności, jak je budować w zarządzaniu humanistycznym, jest celem tego rozdziału. Nie sposób zapomnieć, zwłaszcza po dramatycznych doświadczeniach XX wieku, że przeciwieństwem *ethosu* jest „jałowa ziemia”, w sensie, jaki nadał temu wyrażeniu Eliot. Tak więc i o tym, o zamienianiu organizacyjnego *ethosu* w „jałową ziemię” przez cień i monolog, przez raporty, kontrole i „pomiaromanię” będzie tutaj mowa.

Intersubiektywność rozumiana jako dialog z tradycją i historią organizacji

Nawiązując, oczywiście przy zachowaniu wszelkich proporcji, do pojęcia „długiego trwania” (*longue durée*) Ferdynanda Braudela, który w *Gramatyce cywilizacji* (2006) analizuje historię rozwoju cywilizacji i, poszukując „gramatyki” tego rozwoju, czyli niezmiennych reguł determinujących takie procesy, można powiedzieć, że koncept „długiego trwania” da się zastosować także do organizacji. Trwałość struktur ma istotny związek z kulturą organizacji, w „krótkim trwaniu” artefakty te nie są zauważalne, ale w dłuższej perspektywie można mówić o wykształcaniu się archetypów organizacyjnych (Kostera, 2010), symboliki i rytuałów, które mają korzenie w odległej przeszłości. Nie sposób zrozumieć organizacji bez wglądu w historię jej „długiego trwania”. Jediną możliwością, aby dotrzeć do źródeł i zrozumienia tych rudymetów, jest komunikacja, rozumiana zarówno jako przekaz ustny, jak i lektura tekstów odwołujących się do historycznych zdarzeń fundujących organizację. Takie rozumienie intersubiektywności jako wyjścia poza subiektywne rozumienie zjawisk na rzecz innej (szerszej?) perspektywy, jaką przynoszą teksty z zapisami kultury organizacyjnej, jest budowaniem uniwersum wspólnoty, podstawą solidarności z innymi. Zagadnieniu solidarności, jako wartości płynącej z dialogu, poświęcę więcej miejsca pod koniec rozdziału. Możemy również odnieść analizowane tutaj zjawisko do pojęcia „dziejowości”, rozumianego przez Gadamera (2004) jako dialog z tradycją. Nie można inaczej wejść do jakiegokolwiek kultury organizacyjnej, jak przez przekaz. Kultury doświadczają się w dialogu z osobą lub z tekstem. Jest też jeszcze jedna ważna konsekwencja tak rozumianych intertekstualności i intersubiektywizmu. Wkład nowych osób przychodzących do organizacji w rozwijanie kultury polega nie tylko na przyjmowaniu zastanych treści, ale przede wszystkim na ich interpretacji. To właśnie dzięki nowym interpretacjom hermeneutyczne koło się kręci. We wskazanym na początku rozdziału studium przypadku poświęconym sytuacji w Muzeum Narodowym jednym z istotnych elementów sporu, a nawet anarchizacji organizacji, była właśnie pamięć „długiego trwania” i krytyczne podważenie przez dyrektora sensu dialogu z historią i tradycją organizacji (przynajmniej tak tę intencję odczytali protestujący pracownicy). Trzeba jeszcze dodać kilka zdań o potencjalnym sporze pomiędzy jednostkową wolnością przychodzącego do organizacji pracownika a kwestią zakorzenienia. Jak pogodzić wolność, rozumianą także jako możliwość krytycznego myślenia, z lojalnością wobec organizacji? Pozornie aporetyczna sytuacja znajduje rozwiązanie w podejściu emancypacyjnym, w którym zakorzenienie nie wyklucza nowych dyskursów, nawet krytycznych, jeśli mają służyć rozwojowi więzi i wspólnoty.

Tak rodzi się solidarność, której przeciwieństwem będzie wykluczający krytykę, a żądający równania szeregów, dyskurs antywolnościowy, totalitarny.

Relacja podmiot – przedmiot: wyzwania komunikacyjne dla organizacji przyszłości

Martin Buber (1992) opisuje dwa sposoby bycia człowieka poprzez dwie zasady, a właściwie *słowa-zasady*. Są to pary słów: „Ja-Ty” i „Ja-To”. Pierwsza z nich dotyczy relacji międzypodmiotowych, druga relacji z przedmiotem. Jak pisze Jacek Filek (2014), uważny interpretator myśli Bubera, „Ja” z każdego z tych słów-zasad jest odmienne, a więc człowiek żyje podwójnym „Ja”. W pierwotnej relacji „Ja-Ty” człowiek dopiero dzięki istnieniu drugiego człowieka, dzięki „Ty”, zyskuje świadomość swojego „Ja”. Relacja z „Ty” okazuje się kluczowa dla tożsamości „Ja”. Czym innym w tej koncepcji jest obcowanie z przedmiotami świata-To. Filek pisze, że obcowanie w relacji „Ja-To” ma

charakter poznawania, doświadczania i użytkowania, jest poniekąd obcowaniem z tym, co zawsze już rozstrzygnięte. Przedmiot jest bowiem jak nieboszczyk, nie jest żywym dzianiem się, brak mu żywej obecności. Toteż pograżając się w świecie-To, w świecie przedmiotów i uprzedmiotowień, człowiek żyje w gruncie rzeczy w przeszłości, z której wyłaniają się napotykanne byty [...]. (Filek, 2014, s. 222)

Przywołałem to przeciwstawienie relacji międzypodmiotowej („Ja-Ty”) i relacji z przedmiotami („Ja-To”), ponieważ nie wydaje się ono już w pełni odpowiadać relacjom, o jakich możemy dzisiaj mówić w organizacjach, zwłaszcza tych, które wprowadzają najnowocześniejszą technologię. Zmienia się tym samym rozumienie przedmiotu. Nie tylko nie przynależy on już tylko do przeszłości, ale także staje się widowym emisariuszem przyszłości, symbolizując głęboką zmianę społeczną, której towarzyszy też zmiana semantyczna. O pewnych przedmiotach zaczynamy mówić „nie-ludzie” (*nonhumans*), chcąc podkreślić jakiś odmienny od „przedmiotu” sposób istnienia, jakieś rozszerzenie definicji „To”. To zjawisko ujawnia się zwłaszcza w komunikowaniu się człowieka z maszynami, którym coraz częściej przydajemy przymiotnik „inteligentne”. Oznacza to, że „nie-ludzie”, jakimi są między innymi komputery i różnego rodzaju programy (*software*), wchodzą w relacje, udzielając informacji zwrotnych na zadane pytania, także poprzez symulatory głosu, a zatem symulakry naśladowujące człowieka, wspierają pracę ludzi oraz komunikują się między sobą (maszyna-maszyna) i samodzielnie wykonują zaprogramowane zadania. Wątek ten wymaga pogłębionego rozważenia w kontekście koncepcji ANT (*actor network*

theory) czy – jak precyzyjniej sam nazywał Bruno Latour tę koncepcję – „ontologią rizomu¹-aktanta” (*rhizome-actant ontology*) (Latour, 2010), jak również zagadnień związanych z transhumanizmem i cyborgizacją organizacji, o czym piszę w innych publikacjach (Batko, 2016; Batko i Szopa, 2016). Rzec dotyczy zarówno aktywności nazywanej przez Greków *poiēsis*, czyli aktu tworzenia, zakładającego, że stawiamy sobie cel do tej pory nieznanym, jak i *praxis*, działalności przekształcającej, dopełniającej sens bytu już istniejącego i znaczącego. Wydawać by się mogło, że twórczość, a więc tworzenie nowego bytu, jak pisze Chantal Delsol (2011), powoływanej dzięki wyobraźni, przy wykorzystaniu rozproszonych materiałów, które same przez się nie mają sensu, jest wyłącznie domeną człowieka, lecz w świetle ostatnich osiągnięć cybernetyki i informatyki taką działalność sensotwórczą podejmują już maszyny. Jak poważne konsekwencje dla antropocentrycznego punktu widzenia rozwoju świata ma ta sytuacja, łatwo sobie wyobrazić. Maszyna przez wiele stuleci była wykorzystywana wyłącznie jako narzędzie w ramach *praxis*, pomagała człowiekowi przekształcać rzeczywistość według jego planu, w odniesieniu do jego twórczości, powoływania sensów *ex nihilo*. Nowe, a właściwie nadchodzące relacje z maszynami, o których lepiej mówić Latourowskim określeniem „nie-ludzie”, muszą zakładać dialog człowieka z „nie-człowiekiem” na równych prawach, ponieważ organizacje mogą być kształtowane przez wytwory cyber-*poiēsis*. Kwestia, jak ma wyglądać taki dialog i jak się na takie relacje przygotować, to pilne wyzwanie dla humanistycznych nauk o zarządzaniu, zwłaszcza tych subdyscyplin, których przedstawiciele interesują się organizowaniem nie w odniesieniu do przeszłych (a częstokroć zaprzyszłych) form, ale do opisu organizacji *in statu nascendi*.

Monologi w cieniu organizacji

Archetyp cienia odnosi się do ciemnych aspektów osobowości i jest utożsamiany przez Carla Gustava Junga z problemem moralnym spychanym do nieświadomości (Jung, 1993). Koncepcja Junga została wykorzystana do konstrukcji archetypu cienia organizacyjnego, który miał objaśnić ukrywane i przez to rzadko poddawane badaniom mroczne strony działania organizacji – dyscyplinowanie, regulację, wymuszanie posłuszeństwa (Denhardt, 1981); rozdźwięk pomiędzy deklaracjami etycznymi a praktyką opartą na złej energii, wykorzystywanie przemocy i dominacji (Bowles, 1991), czy też powstawanie napięć pomiędzy tworzonym wizerunkiem organizacji a jej tożsamością, zwłaszcza związanych z odrzuceniem niektórych wartości, uczuć i postaw (Kostera i Kociatkiewicz, 2010).

¹ *Rhizome* oznacza „kłącze”.

Monika Kostera (2010) w *Organizacjach i archetypach* wyróżnia trzy mechanizmy powstawania cienia w organizacjach, które określa jako nadmierną kontrolę, niedbałość i przemoc. Jeżeli normy i wartości nie są przyjmowane przez organizacje przez refleksję nad nimi, lecz narzucane, to sytuacja taka najczęściej prowadzi do poczucia opresji, wywołuje chęć sprzeciwu lub wycofanie, rezygnację.

Normy i wartości nie uznane, lecz będące wynikiem hipokryzji, wywołują uczucia alienacji i wykluczenia, wewnętrznej pustki i zobojętnienia, mogą też skłaniać do cynizmu i agresji skierowanej wobec własnej organizacji. (Kostera, 2010, s. 74)

Monika Kostera, charakteryzując konsekwencje dla kultury organizacji pojawienia się cienia, jakim jest miazmat, pisze:

W kulturze pogrążonej w miazmacie rozpadają się głębsze więzi społeczne, komunikacja upada, a organizację obejmuje endemiczna depresja. Klasyczne rozwiązania, takie jak szkolenia, treningi czy negocjacje, nie zdają egzaminu. Nie istnieje proste rozwiązanie tego problemu, a oczyszczenie, podobnie jak w wypadku innych rodzajów cienia, należy zacząć od uświadomienia. (Kostera, 2010, s. 78)

Uważam, że istotne jest tutaj wprowadzenie dystynkcji pomiędzy *pamięcią* a *pamiętliwością*. Pamięć jest konieczna, aby nie zatracić własnej tożsamości, mieć zakorzenienie. Pamiętliwość to z kolei zła pamięć, wroga wobec świata i monologiczna, nie szukająca porozumienia, a bardziej okazji do zemsty. Jedną z form przewycięzania cienia organizacyjnego, przynajmniej na poziomie komunikacji, jest – jak sądzę – niepamiętliwość, a tym samym tworzenie przestrzeni do odrodzenia relacji. Nie chodzi tutaj jednak o mechanistyczne wypicie wody z Lete, mitycznej rzeki zapomnienia, a więc wyparcie trudnych sytuacji, ale o świadome ich przewycięzanie w dialogu, odbudowywanie więzi. Jest to jedna z najważniejszych funkcji komunikacyjnych, zdolność do wychodzenia dzięki rozmowie z kryzysu, także – a może przede wszystkim – kryzysu zaufania. W takim przypadku potrzebny jest jednak autentyczny dialog, wysłuchanie racji drugiej strony, otwartość na przyjęcie argumentów. Postawa monologiczna, nawet jeśli w warstwie semantycznej komunikatu są to słowa przeprosin, nie przynosi najważniejszego rezultatu – przewycięzania miazmatu.

Atrapy dialogu – „kultura sprawozdawczości” i audyt

W codziennej komunikacji organizacyjnej należy zadbać o przyjazną dla odbiorcy formę, a przede wszystkim humanistyczny język narracji, bo ten, który

przeniknął do współczesnej organizacji, jest bardzo „odhumanizowany”, technokratyczno-biurokratyczny, pozbawiony urody i budujący dystans pomiędzy pracownikami a zarządzającymi. Ta przemiana języka, a szerzej komunikacji, ma związek z „kulturą sprawozdawczości”, dokumentowaniem najprostszych i najbardziej oczywistych czynności, i wprowadzaniem licznych miar efektywności. Patricia Broadfoot słusznie zauważa, że „ewaluacje, oceny, kontrole, rachunki są częścią codziennych ludzkich interakcji” (Broadfoot, 1996, s. 3), a Michael Power opisuje zjawisko, które nazywa „społeczeństwem audytu” (*audit society*). Takie społeczeństwo „jest zaangażowane w stałą kontrolę i weryfikację [...], a styl sformalizowanej rozliczalności (*accountability*) jest najważniejszą zasadą” (Power, 1997, s. 4). W tych „mikronarracjach sprawozdawczych” można upatrywać przyczyny wielu niedomagań współczesnych organizacji. „Rozliczalność” jest zresztą w pełnej zgodzie z czymś, czego uczy się ludzie od najwcześniejszych etapów edukacji – współzawodnictwo jest dobre, określa „wartość” człowieka (pracownika) w porównaniu z innymi. Takie postawy są także utrwalane przez stosowanie w zarządzaniu kar i nagród, chociaż – jak pisze Andrzej Blikle, powołując się na badania Alfiego Kohna (1993) – „kary i nagrody mają zawsze i w każdych okolicznościach destruktywny wpływ na człowieka, odbierają mu bowiem jego naturalną motywację do pozytywnego działania” (Blikle, 2014, s. 94). Zastanawiając się nad przyczynami tak powszechnego wyboru „metody kija i marchewki” w codziennym zarządzaniu, Blikle pisze:

Skoro kij i marchewka są tak destruktywne, to dlaczego stosuje się je tak często? Odpowiedź na to pytanie jest prosta. Stosowanie marchewki i kija jest łatwe, nie wymaga żadnej wiedzy oraz uwalnia od konieczności analizowania przyczyn. Pozwala też na szybkie osiągnięcie prostych celów operacyjnych w myśl zasady, że za pomocą nagród i kar można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego. Niestety nie można zmusić do tego, co w pracy lidera z zespołem jest najważniejsze – by ktoś polubił swoją pracę i wykonywał ją z wewnętrznej potrzeby. Była ona dla niego źródłem nie tylko oferowanych przez pracodawcę korzyści materialnych, ale też [...] drogą realizowania wartości. (Blikle, 2014, s. 95)

Nie bez powodu już kilkanaście lat temu Michael Power (1997) przewidywał, że staniemy się społeczeństwem audytu (*audit society*). Słowo to robi dziś oszałamiającą wręcz karierę – mamy audyty prawne, finansowe, organizacyjne, informatyczne, środowiskowe, audyty projektów, audyty systemu, procesu i jakości, audyty personalne i energetyczne, etyczne i wiedzy, marketingowe i badania klinicznego. Nie kwestionuję zasadności używania tej metody diagnozy organizacji, a jedynie jej nadużywanie. Najczęściej koszt pomiaru znacznie przekracza korzyści, jakie przynosi analiza, a wszystko to

odbywa się w imię poprawy „efektywności”, doskonalenia itd. Co więcej, raporty z wielu audytów kończą się jedynie stwierdzeniem „jak jest” i nawet jeśli jest to obiektywny i rzetelny ogląd spraw, to dopiero na tej podstawie powinny zostać wypracowane wnioski; tymczasem ten najważniejszy etap bywa pomijany, czasami z powodu niekorzystnego obrazu organizacji, jaki wyłania się z raportu. System zarządzania jakością, który miał być orężem przeciwko biurokracji, sam w sobie staje się najczęściej powodem dodatkowej biurokracji. Tworzone są różnego rodzaju „karty”, „rejstry”, „raporty”, opracowywana jest dodatkowa dokumentacja, a poprzez jej dublujący się z przepisami prawa charakter staje się ona nośnikiem dodatkowej i uciążliwej „papierologii”. Wydawać by się mogło, że określenia typu: „efektywność”, „skuteczność”, „wydajność”, powinny się odnosić do sprecyzowanych celów organizacyjnych, których osiągnięcie może być „efektywne” bądź „nieefektywne”. Są jednak przykłady i na to, że „efektywność” oraz towarzysząca jej „pomiaromania” (*measure mania*) (Diefenbach, 2009, s. 900) stają się celem samym w sobie, według którego oceniać się będzie przydatność administracji. W ślad za takim myśleniem podąża chęć zamieniania każdej opowieści o organizacji i jej zadaniach na liczby. Niepotrzebne są komentarze i opisowe ujęcie pewnych „niematerialnych” osiągnięć organizacji. Excel zdecydowanie wygrywa z Wordem (Batko, 2013).

Odpowiedzialność jako szczególna forma dialogu

Odpowiedzialność, jak pisał Martin Buber, jest tylko tam, gdzie jest prawdziwe odpowiadanie (Buber, 1992). Odpowiedzialność zawiera w sobie odpowiedź na ludzkie potrzeby, pragnienia i lęki i jako „utajona obecność w nas drugiego człowieka” (Tischner, 1975, s. 160) nakazuje przyjąć na siebie część jego losu. Podobnie widzi to zagadnienie Václav Havel (2011), nadając jednemu ze swoich esejów tytuł *Odpowiedzialność jako los*. Wskazanie na responsoryczność („odpowiadalność”) człowieka jako źródło odpowiedzialności jest zasługą filozofii dialogu, przy czym najważniejsze okazuje się tutaj odkrycie przejścia od „odpowiadania na...” do „odpowiadania za...” (Filek, 2003). Na czym ono polega? „Odpowiadanie na” jest pasywne, nie angażuje moralnie. To raczej udzielenie informacji, bezosobowe przecięcie się dróg anonimowych ludzi, którzy już za chwilę pójdą – każdy osobno – dalej. Zdarza się jednak, że pytający drugi człowiek i jego bezbronność nakazują nam zamienić odpowiadanie na pytanie, w odpowiadanie za tę osobę, wzięcie odpowiedzialności za jej losy. Jedną z form ucieczki przed odpowiedzialnością jest zakładanie masek. Maskowanie się ma sprawić, że nie dojdzie do bezpośredniego aktu komunikacji z podmiotem,

komunikacja zostaje zakłócona przez teatralizację, ale też uprzedmiotowienie, a tym samym relacja nie jest prawdziwa. Przeprowadzona przez Tischnera fenomenologiczna analiza maski uświadamia, na czym polega mechanizm ucieczki od odpowiedzialności i od winy:

Nie jest ona [maska] zasłoną i nie jest twarzą. Zasłona jedynie skrywa twarz, maska kłamie. Maską, jak zasłona, zjawia się dopiero wraz z pojawieniem się innego człowieka; w samotności traci ona sens. [...] Co znaczy, że maska coś maskuje? Intencjonalność maski jest intencjonalnością pokrewną: maska stara się stworzyć ułudę przeciwną do tego, jak naprawdę jest. Nieuczciwy przybiera maskę uczciwości, leniwy udaje pracowitego, niesprawiedliwy sprawiedliwego, niewierny wiernego itp. Między maską a maskowaną prawdą ustala się coś na kształt przeciwieństwa aksjologicznego: wartość negatywna chce się przedstawić jako pozytywna. (Tischner, 1990, s. 63)

Odpowiedzialność wiąże się też z przyjęciem jednej z dwóch postaw. Obie mają związek z nadzieją. Przez nadzieję w rzeczywistości organizacyjnej można rozumieć przekonanie, że możliwe jest urzeczywistnienie wizji, która została przez organizację wypracowana, najlepiej przy naszym udziale. Tischner metaforycznie określa ten stan stanem otwartej przestrzeni, „poprzecinanej drogami, zapraszającej do ruchu” (Tischner, 2011, s. 454). W takiej przestrzeni wszystko jest możliwe, jesteśmy wolni, mamy nadzieję, musimy tylko wziąć odpowiedzialność za swój los i być solidarnymi z innymi. Przyjmujemy postawę pielgrzyma, którego nikt nie zatrzymuje, który świadomie zmierza do wybranego celu i wierzy, że ten cel osiągnie. Druga postawa wiąże się z zanikiem nadziei. Nadzieja maleje i człowiek nie tylko przestaje ufnie kroczyć w otwartej przestrzeni, ale także zaczyna poszukiwać kryjówek, w których chroni się przed światem i przed innymi. „Przyszłość nie obiecuje człowiekowi nic wielkiego, pamięć przeszłości podsuwa mu przed oczy same doznane porażki, przestrzeń nie zaprasza do żadnego ruchu” (Tischner, 2011, s. 455). Wokół kryjówki człowiek buduje ścianę lęku, mając przeświadczenie, że sam jest depozytariuszem jakiegoś skarbu, który musi chronić i po który inni chcą przyjść, aby mu go wykraść. „Ludzie z kryjówek” (Tischner, 2011, s. 455) cierpią na permanentną chorobę nadziei i nawet jeśli zniknie źródło lęku, nie wychodzą do innych, uciekając od jakichkolwiek relacji. Warto się zatem zastanowić nad konsekwencjami braku dbania o nadzieję w organizacji. Wolność, otwartość i twórczość ujawniają swoją moc w horyzoncie nadziei, wizji, wielkich wyzwań. Wobec braku takiego horyzontu należy się liczyć z tym, że będziemy zarządzać samotnymi „ludźmi z kryjówek”, którzy nie tylko nie pragną dialogu ani solidarności, ale w ogóle nie pragną niczego poza samotnym świętym spokojem, cokolwiek on może dla nich znaczyć.

Solidarność bierze się z dialogu

Używając heurystycznej formuły Richarda Sennetta (2013), solidarność przybiera dzisiaj postać „nieformalnego, otwartego współdziałania” (Bauman, 2012). „Nieformalność” oznacza spontaniczność, działanie *ad hoc* bez wcześniej przyjętego planu, „otwartość” zakłada równość – nikt nie jest wykluczany, wszyscy od siebie mogą się czegoś nauczyć, mogą przychodzić z każdego zakątka globu, a „współdziałanie” oznacza połączenie wysiłków w konkretnym czynie:

W „nieformalnym, otwartym współdziałaniu”, podobnie jak w solidarnym człowieczeństwie, nie ma zwycięzców ani pokonanych: z „nieformalnego, otwartego współdziałania”, podobnie jak z wysiłku zadzierzgnięcia więzów solidarności, wszyscy jego uczestnicy wychodzą mądrzejsi, bogatsi i zasobniejsi, niż doń przystępowali. Wiedzą więcej, mogą więcej – a zatem dokonania ambitniejszych i donioślejszych dzieł zechcą i potrafią się podjąć. (Bauman, 2012)

Vaclav Havel rozumie solidarność jako relację zwrotną, polegającą na uświadomieniu sobie, że niewzięcie w obronę wolności innych „oznacza dobrowolne wyrzeczenie się również wolności własnej” (Havel, 2011, s. 110). To bardzo istotne wskazanie, że solidarność jest zakorzeniona w wolności, a każdy akt przeciwko niej to zarazem akt przeciwko wolności. W rzeczywistości organizacyjnej konformizm stanowi pierwszy krok do abdykowania z pozycji wolności własnej, a tym samym rozbijania wspólnoty. Na poziomie komunikacji taka postawa nie musi oznaczać kłamstwa, wystarczającym zaprzeczeniem solidarności jest milczenie. Mówi się czasem o ciszy, która boli – to właśnie taka sytuacja, w której należy zabrać głos, wziąć odpowiedzialność za dialogiczne bycie z tymi, którzy potrzebują wsparcia, a tak się nie dzieje. Richard Rorty (2009) zauważa, że solidarność ma związek z rozciąganiem pojęcia „my” na tych, którzy znajdują się pierwotnie poza tą kategorią, na „onych”. Jest to zatem nabyta zdolność do postrzegania różnic, także kulturowych, jako nieistotnych w porównaniu z podobieństwami, zwłaszcza jeśli chodzi o cierpienie i upokorzenie. Gramatyka, a właściwie semiotyka takich wypowiedzi, ma – jak się okazuje – bardzo duże znaczenie w budowaniu solidarności. Rezygnacja z władczego lub egoistycznego zaimka „ja” na rzecz solidarnościowego i dialogicznego zaimka „my” wprowadza znacznie łatwiejszy proces komunikowania (się). Mowa tutaj o „my-intencjach” (Rorty, 2009, s. 297), czyli takich, które są wyrażane za pomocą zdań skonstruowanych: „My wszyscy chcemy...”, w opozycji do intencji wypowiedzianych w zdaniach podobnych: „Ja chcę...”. Rorty postrzega solidarność jako wytwór, a nie odkrycie. Solidarność okazuje się zatem procesowa, powstaje

z biegiem historii, nie jest dana nam jako ahistoryczny fakt do odkrycia. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest i to, że słynna, nawiązująca do ewangelicznego przesłania teza Tischnera z *Etyki solidarności*: „Cóż znaczy być solidarnym? Znaczy nieść ciężar drugiego człowieka” (Tischner, 1981, s. 6) – a także jego pewność, że „poczucie solidarności posiada wyraźnie aksjologiczny charakter” (Tischner, 1975, s. 167) – nie musi być w rzeczywistości humanistycznie zarządzanej organizacji ośmieszonym banałem lub pustym frazesem. Jest konstrukcją i od „konstruktorów społecznych” zależy, jaka treść zostanie nadana temu pojęciu. Tischner wiąże solidarność z rzeczywistością ludzkiej pracy. W *Etyce solidarności* pisze:

Solidarność okazuje się wspólnotą ludzi pracy, zmierzających wspólnie do tego, aby uwolnić ludzką pracę od ciężarów i od cierpień, których przyczyną jest drugi człowiek, a więc od ciężarów nie związanych w sposób naturalny z procesem przetwarzania tworzywa w dzieło. Praca jest osią solidarności. (Tischner, 1992, s. 23)

W przewyciężaniu kryzysu pracy, a właściwie jej humanistycznego, międzyludzkiego wymiaru (ciężarów i cierpień, których przyczyną jest drugi człowiek), Tischner upatruje źródeł solidarności. Pytanie pozostaje otwarte, czy wobec prywatyzacji celów, jednej z podstawowych cech *płynnej nowoczesności* (Bauman, 2006), jesteśmy wciąż zdolni do solidarności?

Zasady komunikowania się dla menedżera humanisty

1. Pamiętaj, że język, jakiego używasz w komunikacji z pracownikami, określa ciebie; zadбай to, aby był zrozumiały i – po prostu – ładny.
2. Nie zapominaj, że warunkiem po-rozumienia jest rozumienie: sytuacji, postaw, wartości, różnych narracji.
3. Jak rozumiesz dialog z tradycją, historią organizacji, którą zarządzasz? Pamiętaj, że rewolucyjne zrywanie ciągłości ma wielki wpływ na tożsamość organizacji.
4. Zastanów się, czy nie wspierasz postaw konformistycznych w swojej organizacji. Przemysł konsekwencje – rozbijanie wspólnoty, solidarności zespołu.
5. Pamiętaj o konsekwencjach rozumienia odpowiedzialności jako „odpowiadanie na...”, a nie „odpowiadanie za...”.
6. W nowoczesnej organizacji pojawia się potrzeba wypracowywania do-brych sposobów komunikowania się człowieka z maszyną (coraz częściej „inteligentną”). Nie zapominaj o wyzwaniach społecznych, jakie tworzy

- bliska współpraca człowieka i maszyny przez wiele godzin dziennie i jakie ma to znaczenie dla relacji międzyludzkich w twojej organizacji.
7. Zastępowanie dialogu monologiem rodzi różne patologie organizacyjne, w tym „cień organizacyjny”, będący źródłem przemocy i rozbijania wspólnoty.
 8. Zastanów się nad konsekwencjami używania zaimków w codziennej komunikacji. Czy nadużywasz zaimka „ja”, czy używasz zaimka „my”?
 9. Czy nie przesadzasz z nadmierną, sformalizowaną „rozliczalnością”? Przemysł kwestię sensowności raportów, kontroli i audytów w swojej organizacji pod kątem efektów, wpływu na kulturę organizacyjną i zaangażowanie pracowników.
 10. Zastanów się, czy potrafisz „wymazywać z pamięci” i tworzyć w sobie przestrzeń do dialogu i przezwyciężania kryzysów, także personalnych.