

Emil Orzechowski

Uniwersytet Jagielloński

## *Arte et ratione*

Frazę tę uparcie powtarzam już od wielu lat, gdyż według mnie zdaje się ona najtrafniejszą podpowiedzią, jak wykonać polecenie z Księgi Rodzaju: „Bądźcie płodni i rozmnażajcie się, abyście zaludnili ziemię i uczynili ją sobie poddaną...” [Rdz 1,28]; oczywiście chodzi o drugą część tego polecenia. Próbowano zaś na różne sposoby. Początki były optymistyczne. „Mieszkańcy całej ziemi mieli jedną mowę, czyli jednakowe słowa” [Rdz 11,1]. A jednak dumne ich marzenia widać uznał Pan za pełne pychy i starania sięgnięcia niebios ludzkimi siłami skończyły się pomieszaniem języków i rozproszeniem ludzi „po całej powierzchni ziemi” [Rdz 11,8]. Ciekawe, że kara była konsekwencją refleksji: „Są oni jednym ludem i wszyscy mają jedną mowę, i to jest przyczyną, że zaczęli budować. A zatem w przyszłości nic nie będzie dla nich niemożliwe, cokolwiek zamierzą uczynić” [Rdz 11,6]. Cóż, niezbadane są wyroki Boże i trzeba się z nimi pogodzić. Jest tak, jak jest, i problem polega na tym, by złagodzić skutki kary. Jednym udaje się to lepiej, innym gorzej. Niemniej oczywiście byłoby tu pytanie: czemu zostali ukarani ludzie, którzy potrafili się perfekcyjnie zorganizować? „Nic nie będzie dla nich niemożliwe, cokolwiek zamierzą uczynić”. Myślę, że dla zarządzania jest to swego rodzaju ostrzeżenie – perfekcji nigdy nie osiągnięcie. Z ekonomicznego punktu widzenia budowa wieży była absurdem, ale dla poety wyrażającego ludzkie marzenia – już nie; wszak uczył: „mierz siły na zamiary, nie zamiar podług sił”.

Nas interesuje tutaj zarządzanie humanistyczne, ale nie unikniemy używania też takich terminów, jak „zarządzanie w naukach humanistycznych” (to zakres uprawnień akademickich naszego wydziału) czy „zarządzanie kulturą i mediami” (to nazwa naszego kierunku studiów). Rozumienie wymienionych terminów może być wielorakie; wyzwaniem są starania, aby w tym chaosie wprowadzić jaki taki porządek. Przywołana na wstępie fraza zdaje się wskazywać na to, że taka możliwość istnieje. Monika Kostera wyraziła to w wymownie lapidarny sposób: „Nadszedł dla nas, zwykłych ludzi, czas, żeby odzyskać zarządzanie” [Kostera 2012]; mało tego – doprecyzowała swój manifest komen-

tarzem, który kapitalnie wzmacnia nasze ego, jako inicjatorów i realizatorów pierwszego w Polsce programu akademickiego zarządzania kulturą, u którego podstaw od początku stało przekonanie, że zarówno kultura (w szerokim sensie jej rozumienia), jak i zarządzanie są wszechobecne i stanowią esencję *genus humanum*: „Oprócz wiedzy potrzebujemy również wyobraźni i języka, żeby porozumiewać się w zakresie wszystkich ważnych dla nas kwestii. Ten język także istnieje i możemy go czerpać bez kosztów – z humanistyki” [Kostera 2012]. Peter Bendixen mówi o tym samym w kontekście sztuki: „Niezbędnym warunkiem jest wspólny język. Kompetencja empatyczna, jeśli ma być społecznie skuteczna, musi więc przejść w kompetencję językową” [Bendixen 2012, s. 67]. Chyba również o tym samym pisał wiele lat temu Florian Znaniecki: „Na współczynnik humanistyczny składa się ludzkie działanie i doświadczenie. Przedmioty i fakty (czyjeś), czyli że istnieją w działaniu i doświadczeniu pewnych ludzi i mają te właściwości, które im owi działający i doświadczający ludzie nadają w swoich czynnościach i doznaniach” [Znaniecki 2005, s. 66]. Mowa tu o języku, o sztuce, o współczynniku humanistycznym – sądzę, że uprawnione byłoby uogólnienie mówiące, że jest to pole kultury symbolicznej.

Materia jest jednakowoż bardziej skomplikowana, bo chociaż na przykład w modnym i nowatorskim w polskim piśmiennictwie podręczniku Beaty Glinki i Moniki Kostery „współczynnik humanistyczny” niewątpliwie istnieje, o czym świadczą tytuły wielu rozdziałów: *Kultura i organizacje. Perspektywa antropologiczna, Różnorodność świata organizacji – metafory i archetypy, Duchowość w organizacji czy Zarządzanie na rynku doznań*, to jednak redaktorki tomu adresują go wyraźnie do „studentów studiów II stopnia nauk ekonomicznych i zarządzania” [Glinka, Kostera 2012, s. 13]. Przypuszczam, że jest to zaszczość wynikająca z dawnych podziałów, bo lektura książki jest niewątpliwie interesująca, a może i prowokująca, także dla humanisty, i może warto by ten właśnie kierunek poszukiwań kontynuować, wszelako bez ograniczeń dyscyplinarnych. Ku temu zdają się zmierzać niektóre ostatnie wspólne krakowsko-warszawskie przedsięwzięcia wydawnicze. Do tej pory było zgoła inaczej, czego dowodem jest bibliografia do wielu prac z zakresu zarządzania, gdzie nie ma żadnej wymiany nie tylko myśli, ale nawet informacji pomiędzy ośrodkami krakowskim i warszawskim. Na szczęście zaczęło się to ostatnio nawet dosyć radykalnie zmieniać, i to w tempie imponującym. Niekiedy może nawet za szybko.

Do takiej refleksji skłania na przykład żarliwy tekst Romana Batki *Czym jest dla mnie humanistyczne zarządzanie?*, w którym znajdujemy na jednej stronie definicje dwu pojęć. W zdaniu pierwszym jest stwierdzenie kategoryczne: „Humanistyczne zarządzanie to takie, które [...] stawia w centrum pola badawczego jednostkę w relacjach ze światem zewnętrznym, ale też – równie ważnym – wewnętrznym. Te relacje wyznaczają [...] umowne granice nauki”

[Batko 2012, s. 249]. Dalej znajduje się stwierdzenie, że: „Samodzielność humanistycznych nauk o zarządzaniu bierze się jednak z własnego pola badawczego i specyfiki pytań badawczych. Poszukuje ono odpowiedzi na pytania, jak człowiek buduje relacje z innymi, aby skutecznie przekształcać rzeczywistość, jakie role odgrywa, jakim językiem się posługuje, jak konstruuje opowieść, jakie znaczenie przypisuje w swoich działaniach tradycji kulturowej, systemom filozoficznym, myśleniu religijnemu, duchowości, kanonom estetycznym itp.” [Batko 2012, s. 249]. Wszystko to prawda, lecz problem w tym, że formalnie mamy zarządzanie w naukach humanistycznych (co zresztą nigdy nie zostało precyzyjnie dookreślone), ale nie humanistyczne nauki o zarządzaniu – czegoś takiego w oficjalnej terminologii po prostu nie ma. Owszem, mówimy już – i to coraz częściej – o zarządzaniu humanistycznym, którego ważne inspiracje tkwią w filozofii, psychologii, antropologii, sztuce, także w teologii, ale formalnie te nauki przynależą do różnych obszarów, a samo tylko zarządzanie nie stanowi ich esencji.

W tej sytuacji wydaje się, że warto poświęcić nieco czasu na doprecyzowanie pojęć i okiełznać je w definicyjnych ramach, zanim zaczną żyć własnym życiem i wprowadzać chaos w naszej i tak „płynnej rzeczywistości”, także akademickiej. Dotychczasowe starania naukowe (mówię o tzw. krakowskiej szkole zarządzania kulturą) skupiały się, raczej intuicyjnie, na dosyć wąskim rozumieniu jej zakresu i dlatego zaowocowały przede wszystkim refleksją nad zarządzaniem: muzeami [Barańska 2013], teatrami [Orzechowski 2009], szlakami kulturowymi [Gawęł 2011], mediami [Nierenberg 2011], polityką kulturalną [Szulborska-Łukaszewicz 2009]; czas, by to poszerzyć na inne obszary nauk humanistycznych i sztuk rozmaitych, ale z rzetelnym namysłem teoretycznym i historycznym w tle.

Różne autorytety z bardzo różnych punktów widzenia wielokrotnie sygnalizowały podobne problemy. Peter Drucker w swej pierwszej książce *The Practice of Management* pisał dosyć oględnie, że „zarządzanie nie było nauką ani sztuką, ale profesją, taką samą jak medycyna lub prawo. Esencją zarządzania było wydobyć z ludzi wszystkiego, co najlepsze” [Drucker 1954]. Porównanie trafione, prorocze, bo w dzisiejszym świecie pozycja menedżera równa jest roli lekarza czy prawnika, z tym, że to raczej medycy i prawnicy, pełniący funkcje kierownicze i prowadzący rozliczne „interesy”, douczają się reguł zarządzania, a nie odwrotnie. To samo jest w instytucjach artystycznych, edukacji itp. To, że na studiach przygotowujących te kadry specjalistów nie ma w programach elementów zarządzania, jest tylko dowodem inercji struktur akademickich i nienadążania za zmianami w otoczeniu. To jednak problem osobny.

Dla niniejszego wywodu ważne jest to, że wiele lat później Drucker wypowiedział się już bardziej jednoznacznie. „Zarządzanie będzie musiało być traktowane jako »nauka ścisła« i »humanistyka« [*science and humanity*]” [Drucker

1969] – co dziś potwierdza choćby refleksja Łukasza Sułkowskiego nad epistemologią nauk o zarządzaniu [Sułkowski 2005]. Dla naszych starań o status akademicki zarządzania w sferze kultury, czy też nauk humanistycznych, mottem było jeszcze inne, kategoryczne już tym razem, stwierdzenie Druckera: „Zarządzanie jest również kulturą i systemem wartości i przekonań. Jest też środkiem, za pomocą którego dane społeczeństwo uruchamia swoje własne wartości i przekonania. Zarządzanie może być uważane za most pomiędzy postępowaniem cywilizacyjnym, gwałtownie rozszerzającym się w całym świecie, i kulturą, która wyraża rozmaite tradycje, wartości, wierzenia i dziedzictwo. Zarządzanie musi stać się instrumentem, za pomocą którego różnorodność kulturowa będzie służyć wspólnym celom ludzkości” [Drucker 1969].

Na razie, dalej szukając potwierdzenia dla tytułowej tezy, powróćmy do wątku *arte et ratione*. Kostera podkreśla: „Nadszedł czas na wezwanie do zajęcia stanowiska przeciwko chciwości, krótkowzroczności, dążeniu wyłącznie do uzyskania tego, co mierzalne, bez brania pod rozwagę konsekwencji, oraz za zarządzaniem empatycznym” [Kostera 2012]. Rymuje się to wręcz urzekająco pięknie z tezami książek Tadeusza Kotarbińskiego, Józefa Życińskiego (*Odyseusz czy playboy? Kulturowa odyseja człowieka*), Józefa Tischnera, Władysława Stróżewskiego, Tadeusza Gadacza i wielu innych rzetelnych myślicieli. Zdumiewające wręcz, jak bardzo bliskie temu twierdzeniu są słowa jeszcze innego autorytetu. W przemówieniu wygłoszonym w Watykanie dla rektorów polskich uczelni Jan Paweł II wyraził przecież takie właśnie przekonanie. Powiedział między innymi: „Kiedy mówię o kulturze, zawsze przychodzi mi na myśl sformułowanie św. Tomasza z Akwinu: *Genus humanum arte et ratione vivit: arte et ratione. Ratione...* – a więc nauka, człowiek żyje nauką! Nauką, czyli poszukiwaniem prawdy o samym sobie, i świecie otaczającym, wreszcie o Bogu. Człowiek jest nie tylko twórcą kultury, ale żyje kulturą i żyje poprzez swoją kulturę. To samo należy powiedzieć o narodzie. Także naród żyje kulturą i żyje poprzez swoją kulturę. Ona jest fundamentem jego duchowej suwerenności” [Jan Paweł II 1996]. I jeszcze jedno ważne zdanie, tym razem Druckera: „Jeśli zarządzanie nie zdoła uruchomić specyficznego dziedzictwa kultury danego kraju i narodu, nie zaistnieje rozwój społeczny i ekonomiczny” [Drucker 1969]. Zdziwiająco, jak zgodne są te wszystkie głosy.

Wydaje się, że tak rozumiane zarządzanie jest „zarządzaniem humanistycznym” (jest też „środkiem”, „instrumentem” i „zarządzaniem w obszarze nauk humanistycznych”, jest również „kulturą i systemem wartości i przekonań”).

Zauważmy teraz z kolei, że cytowane autorytety troskę o to, by ową szansę wykorzystać, powierzają uczonym. „Sytuacja demokracji i wolności wymaga od środowisk akademickich wiele inicjatywy, wiele przedsiębiorczości, rzec można, i poczucia odpowiedzialności. Wymaga także czujności, ażeby wolności z takim trudem i za taką cenę odzyskanej nie tracić pod wpływem

rozmaitych presji czy manipulacji, od których nie są wolne również współczesne demokracje”. To ostrzeżenie Jana Pawła II jest, przy całej wyrazistości sformułowania, skierowane w konkretną stronę: „Obecnie pojawiają się nowe trudności i nowe zagrożenia. Jednym z nich w systemie liberalnej demokracji i wolnego rynku jest postawa skrajnego utilitaryzmu. Szerzy się bowiem sposób myślenia, który kryterium korzyści ekonomicznej uważa za normę najważniejszą i aplikuje ją do wszystkich dziedzin życia – także do sfery kultury i nauki” [Jan Paweł II 1996].

Jest jednak przy tym oczywiste, że kiedy rozpatrujemy te problemy w kontekście zarządzania, należy z góry założyć, że przyjmowane cele zawsze chcemy osiągnąć w sposób sprawny i skuteczny, a więc w rezultacie osiągnąć jakieś zyski. Najlepiej mierzone „szkiełkiem i okiem”. Pytanie tylko – jakiej natury być mają owe zyski. Kiedy Ricky Griffin we wstępie do swojego podręcznika *Podstawy zarządzania organizacjami* [Griffin 2004] pisze, że menedżerami, a zatem osobami posługującymi się narzędziami zarządzania, są też i papież, i dyrektor muzeum, i prezydent Stanów Zjednoczonych, zakłada tym samym, że i oni muszą dążyć do realizacji jakichś przyjętych celów, a to przecież dla każdego jest jasne, że nie mogą one być tożsame z celami (a i metodami działania) Leszka Balcerowicza, producentów kosmetyków czy czołgów. Pytanie też, jak owe zyski mierzyć? Czy fakt, że nauki humanistyczne, kultura, sztuka, z założenia nie mają wymiaru dochodu policzalnego w walucie, oznacza, że jest to stracony zysk? A może przeciwnie – jest to zyskowna strata? W roku 2009 PAU przyjęło uchwałę w „sprawie ustanowienia strategicznego programu rozwoju nauk humanistycznych w Polsce”, podjętą na podstawie raportu „Nauki humanistyczne w Polsce. Założenia do programu rozwoju”. Przypomniano w nim o „niesprowadzalności właściwych humanistyczne cech, sposobów funkcjonowania oraz kryteriów oceny do ich odpowiedników w naukach ścisłych”. Pada tam sformułowanie dla nas ważne, a mianowicie, że w humanistyce „zadania badawczo-poznawcze nie dają się odizolować od zadań misyjno-formacyjnych”, jak i to, że „od pewnego czasu w Polsce jesteśmy – bez dostatecznego uzasadnienia – przekonywani o konieczności porzucenia modelu kulturowego na rzecz rynkowego modelu uniwersytetu”, gdzie „preferencje w zakresie dyscyplin, kierunków, podejmowanej problematyki, organizacji życia naukowego stymulowane są przez potrzeby zewnętrznych instytucji finansujących badania, wspólnota uniwersytecka przeradza się natomiast w luźną federację grup interesów dążących do maksymalizacji zyskownych zamówień. Efektem tego jest dominacja nauk ścisłych i przyrodniczych, z niską pozycją nauk społecznych i zupełnie marginalną humanistyki” [PAU 2013]. I tu dochodzimy to banału, który jednakowoż musi być do znudzenia przypomniany, bo na co dzień nie pamiętają o nim nawet ci, których rzecz dotyczy i którzy rzecz ową opisują i badają.

Misja – durniu!!! Pytanie, na jakich wartościach oparta i jakie cele mająca na uwadze. Wszystko inne jest jej pochodną. Tak – misja. W zakresie, jaki nas tu interesuje, w skali państwa, regionu i gminy powinna ją precyzować tak zwana polityka kulturalna, naukowa, edukacyjna. A czy ona w przypadku Polski istnieje? Oczywiście, że nie. Mamy wymuszone przez europejskich grantodawców strategie, plany, ale są one najczęściej przygotowywane czysto utylitarnie, bez refleksji zasadniczej: po co?, dlaczego?, dla kogo? Podobnie jest na poziomie poszczególnych instytucji. I to jest największy problem całej sfery polskiej kultury. Zresztą nie tylko kultury, skoro Prezes PAN, Michał Kleiber, nie waha się twierdzić, że „Polska jest rzadkim przykładem cywilizowanego kraju, w którym nie istnieje ośrodek studiów strategicznych”, a profesor Jerzy Hausner dodaje: „Polskie państwo mózgu jest pozbawione” [Bendyk 2013].

W rezultacie nie wiemy dokładnie, co jest misją Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (potwierdzają to zresztą częste zmiany jego nazwy), Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki, Ministerstwa Edukacji, Ministerstwa Sportu, quasi-nierządowych instytucji, Teatru Narodowego (*casus* dyrekcji Jana Klasy w Narodowym Starym Teatrze wydaje się dobrym tego przykładem, a argument Bogdana Zdrojewskiego, że teatr ten zmniejszył zadłużenie – wystarczająco drastycznym dowodem pomieszczenia materii). W rezultacie nie ma tu ani *arte*, ani *ratione*. Lech Witkowski zaproponował stanowisko pośrednie, oparte na racjonalności ludzkich zachowań, bo „zgodnie z tym fundamentalnym założeniem zachowanie podmiotu (zarówno indywidualnego, jak i zbiorowego) zmierza zawsze do maksymalizacji satysfakcji podmiotu, czy – jak się powiada – do maksymalizacji jego użyteczności” [Witkowski 2009]. Dla mnie zdumiewające jest, że i on odnosi tę zasadę do sfery ekonomii; nie traktuje jej jako reguły uniwersalnej.

W strukturach akademickich i w języku akademickim w Polsce chaos nazewniczy okazuje się podobny. Osobno nauki humanistyczne, osobno społeczne, osobno ekonomiczne itd. Stąd i obszaru nauk humanistycznych i społecznych, nauk o sztuce w Polsce nie da się ująć w ramy klarowne: *arts* i *social sciences*. Osobno są szkoły artystyczne, osobno muzykologia czy historia sztuki; przedziwne reguły rządzą akademicką przynależnością medycyny czy teologii. Próbą uporządkowania tego chaosu jest wprowadzony z dniem 1 października 2011 roku trójstopniowy podział: na obszary wiedzy (jest ich osiem), dziedziny nauki i dyscypliny naukowe. W obszarze nauk humanistycznych znalazły się tylko dwie dziedziny: nauki humanistyczne oraz teologia. Do obszaru nauk społecznych z kolei zaliczają się: dziedzina nauk społecznych, nauk ekonomicznych oraz nauk prawnych. Zarządzanie lokuje się zarówno w obszarze i dziedzinie nauk humanistycznych, jak i w obszarze nauk społecznych – w dziedzinie nauk ekonomicznych. I nie byłoby w tym nic złego, gdyby nie partykularyzmy strażników źle rozumianej ortodoksji.

Pokazuje to, dlaczego ważkim problemem jest tu terminologia. *Słownik języka polskiego* [Szymczak 1978–1981], dotąd uważany za kompetentny, podaje pod wersją przymiotnikową, że „humanistyczny” znaczy między innymi „zajmujący się człowiekiem jako istotą społeczną i jego dziełami”, zaś „nauki humanistyczne” definiuje jako „nauki społeczne badające człowieka jako istotę społeczną i jego wytwory, np. język, literaturę, sztukę, historię itp.” Widać w takim określeniu wąskie rozumienie „kultury” (zawężone do kultury symbolicznej), ale też i zdecydowanie wspólnotę tego, co humanistyczne, i tego, co społeczne. Przywołany wyżej podział wcale tego nie odzwierciedla – w dziedzinie nauk społecznych zarządzanie nie występuje. Owszem, występuje w obszarze tych nauk, ale w dziedzinie ekonomii, a zatem problem do rozwiązania można sformułować następująco: czy zarządzaniu w naukach społecznych bliżej do nauk humanistycznych, czy do zarządzania w naukach ekonomicznych, ułożonych w tym samym obszarze, co nauki społeczne. Pragmatyka jest obecnie taka, że nauki ekonomiczne zazdrośnie strzegą swych okopów i w konsekwencji nauki społeczne, w tym pedagogika, socjologia, nauki o bezpieczeństwie i nauki o obronności, by nie wspomnieć nauk o polityce publicznej i nauk o mediach, spełniają się akademicko w wymiarze zarządzania w obszarze nauk humanistycznych. Paradoks? Chyba tak i trwać on będzie, aż nasi uczeni nie odpowiedzą sobie na pytanie postawione przez dziennikarza: „Czy zatem ekonomiści odkryją ponownie to, o czym wiedzieli zawsze antropologowie: ekonomia jest częścią kultury, a nie na odwrót?” [Bendyk 2014, s. 77].

Póki to nie nastąpi, a ortodoksi zarządzania „szkiełkiem i okiem” nie odejdą (faktycznie, a nie deklaratywnie) od myślenia o nim w kategoriach tylko ilościowych, trzeba będzie pamiętać znaczenia, jakie na podstawie doświadczenia i usus językowego PRL podaje *Słownik Szymczaka*, gdzie zarządzanie to: „rozkaz, rozporządzenie...” albo „akt normatywny wydany przez organ administracji na podstawie ustawy...” itd. Z odsyłacza do hasła „zarządzić” dowiadujemy się, jeszcze dosadniej, że to znaczy „wydać polecenie, kazać coś wykonać: zarządzić zbiórkę. Zarządzić głosowanie. Dowódca zarządził alarm”. Gdzieś tam, pod koniec definicji, jest określenie: „sprawować nad czymś zarząd, kierować czymś: zarządzać przedsiębiorstwem, gospodarstwem” – to już terminy względnie neutralne.

Nie tyle zatem warto byłoby spróbować, ile należy sprawdzić, co słowa znaczą. Co kto przez nie rozumie. Dochodząc do sedna naszych problemów, trzeba zapytać: co oznacza zarządzanie humanistyczne, a co w obszarze nauk humanistycznych? A dalej: co to jest zarządzanie ekonomiczne, ekonomia kultury czy ekonomika kultury (częściej stosowany termin). Bo takie określenia pojawiają się i w oficjalnej terminologii, i w języku akademickim. Są to określenia najczęściej używane; co one *de facto* znaczą?

Najprościej chyba będzie zacząć od tego, co jest związane z ekonomią, bo i tu, i w obszarze nauk humanistycznych występuje interesujące nas zarządzanie, ale w naukach ekonomicznych pojawiło się ono najpierw i dotąd wydaje się tam najsilniej osadzone. Przywoływany już *Słownik Szymczaka* podaje, że ekonomia to „nauka o społecznych prawach rządzących produkcją i podziałem dóbr w społeczeństwie; nauka o racjonalnym gospodarowaniu”. Określenia „społeczeństwo”, „społeczne prawa” zdają się wskazywać na pewną służebność tej nauki wobec ludzi, a zatem i współzależność od dyscyplin naukowych, które „społeczeństwo” i „społeczne prawa” badają, stanowiąc – w terminologii angielskiej – obszar *social sciences*. W Polsce jednak rozdrobnienie nauk zaszło tak daleko, że owe naturalne więzi były (i dalej są) ortodoksyjnie, zawistnie i egoistycznie tępione, z wielką szkodą dla jakże naturalnej potrzeby interdyscyplinarności. Nie mówię o tym bez przyczyny, bowiem jeszcze kilka lat temu zespół ekspertów kierowany przez Jerzego Dietla odmówił nam prawa do prowadzenia studiów związanych z zarządzaniem: „Reasumując, nie wydaje się, żeby specjalność ta (zarządzanie kulturą) mogła być uznana za studia prowadzone w ramach kierunku ekonomicznego” [Orzechowski 2004]. W ówczesnych realiach nie było zatem w ogóle miejsca na studia z zakresu zarządzania poza naukami ekonomicznymi. Od strony akademickich uprawnień wybawienie przyszło z Centralnej Komisji przyznającej naszemu wydziałowi unikatowe w Polsce uprawnienia do nadawania stopni i tytułów naukowych w zakresie zarządzania w naukach humanistycznych. Powstała sytuacja paradoksalna: mogliśmy kreować profesorów, ale nie magistrów – stąd nazewnictwa meandryczność tej specjalności studiów: zarządzanie i marketing, sprawy publiczne, kulturoznawstwo – aż po obecny kierunek: zarządzanie kulturą i mediami, który już mógł być nazwany wprost dzięki szansie stworzonej przez Krajowe Ramy Kwalifikacyjne. Na szczęście nikomu nie wadzi to, że studia lokują się na styku dwóch obszarów nauki, wykorzystując dorobek kilkunastu dziedzin i dyscyplin naukowych.

Ekonomia i ekonomika budzą jednak różne konotacje. O ekonomice kultury Dorota Ilczuk mówi, że jest to młoda dyscyplina ekonomiczna „badająca zjawiska i prawidłowości ekonomiczne występujące w kulturze i jej przemysłach, a także ustalająca instrumenty polityki ekonomicznej efektywne w sferze kultury” [Ilczuk 2012]. Czy jest to określenie wystarczająco klarowne? Mam spore wątpliwości. Deliberacje nad tym, czy ekonomia, czy ekonomika pozostawmy jednakowoż ekspertom – wszystkiego nie rozstrzygniemy.

Tu próbujemy porządkować pojęcia związane z humanistyką i zarządzaniem. Komplikacje wprowadza termin „kultura”, obecny w programach naszych studiów. I już na wstępie jest problem zasadniczy: jakie są dla nas ramy tego pojęcia? To na pewno nie tylko sztuka, to nawet nie tylko kultura symboliczna, bo mówimy dziś o kulturowym dziedzictwie materialnym i niema-



terialnym, o szlakach kulturowych, a wyznaczone są one nie tyle według treści kultury symbolicznej, ile według jej znaków materialnych. Wszystkiego tego nie sposób zaś zrozumieć bez odwołania się do obszaru kultury normatywnej. W ten sposób musimy sięgnąć do klasycznej definicji socjologów amerykańskich, mówiącej, że kultura obejmuje „wszystko, co ludzie czynią, myślą i posiadają jako członkowie społeczności” [Bierstedt]. W Polsce przyjmuje i popularyzuje ją Sztompka [2002], a kapitalnie, z punktu widzenia zarządzania, dopełnia Kłóskowska, mówiąc, że wszystko to realizuje się w formach instytucjonalnych, określanych polityką kulturalną/politykami kulturalnymi [Kłóskowska 1991]. Należy zadać istotne pytanie: czy tak rozumiana kultura to obszar nauk humanistycznych, jak mówią polskie akademickie normy? Odpowiedź, może ryzykowna, ale chyba uprawniona: tak, lecz pod warunkiem, że nauki humanistyczne rozumiemy jako zajmujące się nie tylko człowiekiem jako indywiduum, jako istotą społeczną, ale także jego wytworami. Całą wówczas społeczną aktywność ludzi, jej rezultaty, wypadnie określić terminem „humanistyczna”, a więc taka, która „nie tyle odcina się od ekonomii, ile podejmuje trud przebudowania jej dyskursu za cenę obalenia jej roszczeń i iluzji związanych z zakładaniem – i *de facto* ustanowieniem – dominacji pewnego typu mechanizmu decyzji w działaniach społecznych i zachowaniach jednostek” [Witkowski 2009].

Szczęśliwie upowszechnił się już, i występuje coraz to szerzej, termin „zarządzanie humanistyczne”. W moim przekonaniu jest to niezwykle ważny krok w stronę likwidacji skutków decyzji Pana z czasów budowy wieży Babel, ale krok dość ryzykowny. Mam wrażenie, że chodzi tu o nadanie cech troski o człowieka każdemu wymiarowi zarządzania, co chyba jednak nie jest ani możliwe, ani – w większości przypadków – uprawnione czymkolwiek, poza intencjami. To trochę tak, jak ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Ileż w tym deklaratywności i pozorów, zamiast działań faktycznych. Zakłęcia teoretyków budowania marki nic tu zasadniczo nie zmieniają: społeczna odpowiedzialność biznesu rozumiana jest na różne sposoby. Aby móc ocenić efekty, trzeba by spojrzeć krytycznie, mając pełny dostęp do danych, na misję i zysk każdej pojedynczej organizacji. Przykład banków wskazuje na to, że nie wolno żadnych deklaracji przyjmować bezkrytycznie. A jednak próba definicyjna brzmi kusząco: „Zarządzanie humanistyczne jest rozumiane zatem jako takie zarządzanie, w którym najważniejsza jest ludzka natura – zorientowane na rozwój wrażliwości moralnej i społecznej we wszystkich formach działalności” [Mele 2003].

Nie wdając się w dalsze tego typu rozważania, chciałbym sformułować proste pytanie, chyba dosyć jednak zasadnicze: jak rozumieć zarządzanie w obszarze humanistyki (może prościej byłoby mówić – kultury), a jak zarządzanie humanistyczne (bez ograniczeń dyscyplinarnych)?

Wydaje mi się, że to pierwsze jest dosyć klarowne: ani artysta, ani archeolog, ani edytor nie mogą w dzisiejszych realiach funkcjonować bez respektowania norm zarządzania – i to wydaje się oczywiste, zresztą od niepamiętnych czasów.

„Zarządzanie humanistyczne” to termin stosunkowo nowy, choć zasada znana też od prawieków – przynajmniej w wymiarze myślenia o granicach wykorzystywania zasobów ludzkich. Wprowadzanie jednak metodologii nauk humanistycznych w obszar zarządzania (metoda etnograficzna, antropologiczna, wykorzystywanie mitów i symboli itd.) to inna kwestia. To nowe zjawisko. Na pewno pasjonujące, ale za wcześnie, by je oceniać. Prac pod hasłem „ekonomika kultury” mamy wiele [Bendixen 2012; Ilczuk 2012, i sporo innych]; tu już możliwe jest pole do krytycznej analizy. Prac o istocie zarządzania humanistycznego, rozumianego jak wyżej, jest w dostępnej u nas literaturze wciąż mało. Tak czy inaczej, mamy dziś termin „ekonomika kultury”, nie mamy zaś określenia równie lapidarnego i trafnego, które by mówiło o humanizacji ekonomii.

Wątpliwości nie ulega jedno: oba te pola, oba te sposoby myślenia spotykają się, muszą się spotkać, na gruncie nauk o zarządzaniu. Które z nich przeważą? Wydaje mi się, że – zgodnie z teoriami zarządzania – wszystko zależy od otoczenia. Decyduje tu wymiar prawno-polityczny i socjokulturowy.

By nie poprzestać na stwierdzeniach ogólnych, które zostały wyprowadzone z nauk Znanięckiego i Druckera, Kotarbińskiego i Stróżewskiego, wskazań Biblii i Karola Wojtyły, należy dodać, że ruch intelektualny w tej materii jest szczęśliwie bardzo żywy. Wiele fundamentalnych prac zostało wydanych po polsku; z ich inspiracji powstały oryginalne polskie prace. By użyć wyrazistego przykładu: Sułkowski nie bał się zadać pytania o epistemologię nauk o zarządzaniu, co go potem – jako profesora nauk ekonomicznych – skłoniło do podjęcia starań o to, by identyczny tytuł uzyskać na polu nauk humanistycznych; warto tę jego decyzję potraktować jako symboliczną czy wręcz prowokacyjną (w najlepszym sensie tego słowa). Publikacje Kostery wskazują ten sam kierunek ewolucji, podobnie prace Ilczuk, Nierenberga oraz wielu ich współpracowników i uczniów. Dla mnie, jako inicjatora tego procesu w Polsce, a dziś już raczej jego obserwatora z trudem nadążającego za zmianami, jest to zmiana fenomenalna, radykalna, ale – jak na razie – zamknięta w ramach wąskiej części środowiska akademickiego.

Kilka faktów zdaje się wskazywać, że wspomniane na wstępie tego tekstu podziały zanikają. Jeden z nich to nasze tu spotkanie – z jakże różnymi tekstami, i z nikim nieustalonymi odgórnie tezami. Dlaczego uważam je za aż tak ważne? Po prostu dlatego, że do niedawna w swoich tekstach nie cytowałem Kostery ani jej współpracowników, a Kostera – w swoich nawet najbardziej podręcznikowych pracach – nigdy nie wykazała nawet śladu znajomości prac, jakie powstały w krakowskiej szkole zarządzania kulturą. Obie strony, jak

mi się zdaje, wiele na tym tracimy. Obie też strony, jak śmiem uważać, na tym spotkaniu tutaj i teraz, na kartach tej publikacji, wiele zyskują. Nie mówiąc już o pożytku dydaktycznym.

I wreszcie refleksja może nieco zaskakująca, może oczywista. Gdyby nie mądrość (i tolerancja) wielu sceptycznie, ale i z ciekawością na nasze wysiłki patrzących uczonych, nigdy byśmy nie byli w tak dobrym akademicko umiejscowieniu. Dzięki decyzji Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów Naukowych mamy pełne akademickie uprawnienia w zakresie zarządzania w obszarze nauk humanistycznych. Dzięki innym gremiom mamy pełne studia, trzystopniowe, zarządzania kulturą i mediami (oczywiście trzeba to rozumieć jako nazewnictwo czy skrót). Dzięki sprzyjającym okolicznościom i życzliwym osobom mamy dwa pisma poświęcone tej tematyce (w tym jedno w pełni międzynarodowe), a także serię wydawniczą Biblioteka Zarządzania Kulturą. Mamy też, w czasach niżu demograficznego, nadkomplet zgłoszeń na wszystkie typy naszych studiów i podziękowania absolwentów za dobre przygotowanie ich do wejścia w życie zawodowe.

I na sam koniec wiadomość może najpiękniej puentująca summę naszych dokonań, zarówno po stronie *arte*, jak i *ratione*: decyzja Prezydium PAU o utworzeniu w jej strukturach interdyscyplinarnej Komisji Zarządzania Kulturą i Mediami; w polskich realiach trudno o lepszy dowód uznania, a i zaufania do tego, co robimy, wypełniając naszą misję. A jak ona jest sformułowana? Jaka być powinna? Na pewno musi być w niej respektowana zasada *arte et ratione*.

## Bibliografia

- Barańska K. (2013), *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*, Attyka, Kraków.
- Batko R. (2012), *Czym jest dla mnie humanistyczne zarządzanie?* [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł (red.), *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*, Attyka, Kraków.
- Bendixen P. (2012), *Pragmatyka zarządzania kulturą* [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł (red.), *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*, Attyka, Kraków.
- Bendyk E. (2013), *Czy Tusk ma mózg?*, „Polityka”, 27 lutego, nr 9 (wypowiedzi M. Kleibera i J. Hausnera).
- Bendyk E. (2014), *Ekonomista niepokorny*, „Polityka”, nr 1.
- Drucker P. (1969), „Harvard Business Review”, XI–XII, s. 53.
- Drucker P. (1954), *The Practice of Management*, „BusinessWeek”, 24 XI–7 XII 2005, s. 38.
- Gawęł Ł. (2011), *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Glinka B., Kostera M. (2012), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, procesy zarządzania, konteksty*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

- Griffin R. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ilczuk D. (2012), *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jan Paweł II (1996), *Dobro wspólne*, „L'Osservatore Romano”, 5 stycznia [za:] „Gazeta Uniwersytecka UŚ”, gu.us.edu.pl.
- Jastrzębska K. (2011), *Kolegialne podejmowanie decyzji w uczelni publicznej w perspektywie humanistycznej*, <http://www.e-mentor.edu.pl>.
- Kłoskowska A. (1991), *Encyklopedia kultury polskiej XX wieku*, Wiedza o Kulturze, Wrocław.
- Kostera M. (2012), *Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie* [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawel (red.), *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*, Attyka, Kraków.
- Mele D. (2003), *The Challenge of Humanistic Management*, „Journal of Business Ethics”, nr 44 [za:] K. Jastrzębska, *Kolegialne podejmowanie decyzji w uczelni publicznej w perspektywie humanistycznej*, <http://www.e-mentor.edu.pl>.
- Nierenberg B. (2011), *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Orzechowski E. (2004), *Arte et ratione. Dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą UJ*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Orzechowski E. (2009), *„Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem”. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Attyka, Kraków.
- PAU (2013), *Raport. Nauki humanistyczne w Polsce*, [Krakow.pl/index.php/Nauki-humanistyczne](http://Krakow.pl/index.php/Nauki-humanistyczne).
- Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu* (2003), w przekładzie z języków oryginalnych, Palotinum, Poznań.
- Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sztompka P. (2002), *Socjologia*, Znak, Kraków.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2009), *Polityka kulturalna w Krakowie*, Attyka, Kraków.
- Szymczak M. (1978–1981), *Słownik języka polskiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Witkowski L. (2009), *Jak pokonać homo oeconomicus? (Problem specyfiki zarządzania humanistycznego)* [w:] P. Górski (red.), *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Znanięcki F. (2005), *Narzędzie rozumienia: współczynnik humanistyczny* [za:] G. Godlewski i in. (red.), *Antropologia kultury – zagadnienia i wybór tekstów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.