Andrzej Mirski

PROBLEM WARTOŚCI W ZARZĄDZANIU HUMANISTYCZNYM

Potrzeba syntezy

Nauki humanistyczne, nauki o człowieku, nauki o społeczeństwie oraz nauki ekonomiczne, w których skład tradycyjnie (choć niesłusznie) wlicza się także nauki o organizacji i zarządzaniu, niebezpiecznie się od siebie oddaliły, chociaż wywodzą się z jednego źródła, zarówno merytorycznie, jak i historycznie. Wszystkie są w istocie naukami o człowieku, jego działalności indywidualnej i zbiorowej, jego środowisku społecznym, jego indywidualnych oraz zbiorowych wytworach. Psychologia i fizjologia człowieka są naukami o samym człowieku, a nauki społeczne, humanistyczne i ekonomiczne – o wytworach ludzi: organizacjach, produktach, ich wzajemnym oddziaływaniu, miarach ich wartości oraz procesach kształtowania się tych miar. Nauki społeczne zajmują się organizacjami tworzonymi przez człowieka, zarówno nieformalnymi, jak i formalnymi (organizacje), nauki humanistyczne zajmują się wytworami typu informacyjno-symbolicznego (prawo, literatura, teatr, film, sztuka *etc*.), nauki ekonomiczne zaś zajmują się ludzkimi wytworami (lub produktami naturalnymi, zawsze jednak przez ludzi wydobywanymi czy przetwarzanymi) z punktu widzenia ich wartości i wymiany. Do tych ostatnich zalicza się również wytwory symboliczno-informacyjne, a więc dzieła sztuki, książki, produkcję filmową i teatralną, które również podlegają obrotowi ekonomicznemu. Zatem związek pomiędzy dziedziną humanistyki a ekonomią, organizacją i zarządzaniem, jest oczywisty i pozwala stworzyć jedną z dziedzin ekonomii (ekonomię humanistyczną), a także zarządzania i organizacji (zarządzanie humanistyczne). Ale bynajmniej nie jest to związek jedyny.

Na początku rozwoju nauk psychologicznych i ekonomicznych pozostawały one w silnym wzajemnym związku. W zasadzie ojcem ekonomii i psychologii jest ta sama osoba (co potwierdza wzajemną bliskość tych dziedzin) – Arystoteles. Przedstawił on jednocześnie podstawy teorii dotyczących ludzkich zmysłów, zasad myślenia i kojarzenia, pamięci i związków pomiędzy ciałem a umysłem (głównie w dziele *De anima*) – co stało się kamieniem węgielnym psychologii, a także zasady zarządzania gospodarstwem domowym, postawy wobec gromadzenia dóbr (głównie w dziele *Polityka*), co zainicjowało myśl ekonomiczną. Łącząc te dwie nauki, Arystoteles jest więc także ojcem psychologii ekonomicznej, przy czym jego poglądy na motywację zachowań ekonomicznych są znacznie bardziej realistyczne i dojrzałe od współczesnych. Arystoteles miał bardzo krytyczny stosunek do nieograniczonego pragnienia dóbr, uważając

to za swojego rodzaju patologię – człowiek powinien pragnąć tylko tyle dóbr, ile jest mu potrzebne do dobrobytu. Z kolei twórca nowoczesnej ekonomii Adam Smith jednocześnie zajmował się psychologicznymi podstawami współczucia i altruizmu.

Organizacja, synergetyka i zarządzanie jako nauki ogólne

Nauka o organizacji czy nauka o zarządzaniu nie powinny być zawładnięte przez jedną dziedzinę naukową, tylko dlatego, że procesy organizowania czy zarządzania są dla tej dziedziny szczególnie istotne. Owszem, w ekonomii organizacja i zarządzanie odgrywają niepoślednią rolę, gdyż w ogromnym stopniu decydują o efektywności produkcji, wymiany, dystrybucji. Ale organizacja nie dotyczy tylko firm. Organizacją można nazwać każdy system czy byt, składający się z innych podległych bytów będących we wzajemnych relacjach, i osadzony w pewnej szerszej rzeczywistości. Organizacją jest z jednej strony państwo, z drugiej zaś – umysł człowieka, jego organizm czy choćby nawet pojedyncza komórka. Organizacja jest zwykle pełnym zespołem materii, energii i informacji, która wymienia lub jest zdolna wymieniać pewne porcje materii, energii i informacji z otoczeniem. Organizacja może mieć postać samej informacji – na przykład organizacja tekstu, filmu, dzieła sztuki. Jest rzeczą bardzo ważną stworzenie ogólnej nauki o organizacji. Istnieje już wprawdzie prototyp takiej nauki – ogólna teoria systemów, pojęcie organizacji nie pokrywa się jednak całkowicie z pojęciem systemu.

Można również stworzyć ogólną naukę o zarządzaniu. Nie jest ono jednak czymś charakterystycznym wyłącznie dla działalności ekonomicznej. Zarządzanie jest także kluczowym zagadnieniem w dziedzinie politycznej, administracyjnej, samorządowej. Człowiek zarządza również samym sobą, w sensie kierowania swoimi zachowaniami w środowisku (jest to ważna, rozwijająca się dziedzina psychologii, ściśle zresztą związana z menedżeryzmem – nie sposób bowiem zarządzać innymi, jeśli nie umie się zarządzać sobą). Z kolei układ nerwowy człowieka również kieruje wewnętrznymi procesami organizmu.

Procesy zarządzania zachodzą na jeszcze niższych szczeblach, dotyczą także wielu innych procesów przyrodniczych i technologicznych. W gruncie rzeczy istnieje już interdyscyplinarna nauka o procesach sterowania – zwana cybernetyką, która dysponuje znakomitymi instrumentami poznawczymi i odegrała ważną rolę także w rozwoju samej ekonomii. Znów jednak pojęcia sterowania i zarządzania nie są tożsame. Na przykład motywowanie, perswazja, zachęcanie, marketing należą do tematyki zarządzania, ale nie do sterowania, gdyż to drugie nie wymaga zgody, woli czy motywacji organu kierowanego.

Istnieje wreszcie nauka jeszcze bardziej ogólna niż wiedza o zarządzaniu czy sterowaniu – jest to nauka o współdziałaniu, synergetyka. Zarządzanie czy sterowanie są przecież tylko szczególnymi przypadkami współdziałania różnych elementów. Synergetyka dysponuje również bogatym aparatem metodologicznym i matematycznym, obejmując wszystkie możliwe obszary współdziałania, od szczebli molekularnych aż po polityczne.

Różne skale integracji

Od razu widać, że największa różnica pomiędzy organizacją i synergią w komórce, tkankach organizmu, grupie ludzi, firmie, narodzie czy całym świecie dotyczy skali integracji. Procesy organizacji, synergii i zarządzania mają inne cechy na różnych szczeblach integracji i opisywane są innym językiem, zazwyczaj przez różne dyscypliny naukowe. Synergię i organizację na poziomie komórkowym, tkankowym i ustrojowym opisuje fizjologia, na poziomie jednostki ludzkiej w jej najbliższym otoczeniu – psychologia, na poziomie dużych grup ludzkich – socjologia, na poziomie organizacji biznesowych – zarządzanie firmą i mikroekonomia, na poziomie narodowym i międzynarodowym – polityka i makroekonomia. Tak więc w naukach ekonomicznych istotne jest przedstawienie problemu, jak działania jednostek i oddziaływania między nimi doprowadzają do powstawania pewnych zjawisk charakteryzujących poziom całostek społecznych, przechodząc w ten sposób od języka psychologicznego (motywacje, interesy, cele, przekonania) do bezosobowego języka kategorii ekonomicznych (jak ceny, płace, podaż i popyt *etc*.)[1]. Podobnie w nauce o zarządzaniu firmą przejdziemy od indywidualnych celów, motywacji, osobistego zarządzania sobą poszczególnych osób do zarządzania dużym zbiorowiskiem ludzi wyposażonych w umocowania prawne i instrumenty produkcyjne w skomplikowanym makrootoczeniu społeczno-ekonomicznym.

Generalnie w poprawnym opisie naukowym muszą obowiązywać zasady hierarchiczności i transpozycji, to znaczy, że zjawiska zachodzące na wyższych poziomach integracji muszą być zawsze zgodne z tymi, które zachodzą na poziomie niższym, a zachodzące na poziomie niższym muszą tłumaczyć te, które zachodzą na poziomie wyższym. Bardzo istotne jest przestrzeganie właściwych metodologicznych zasad w przechodzeniu z wyższego do niższego piętra integracji i na odwrót.

Przechodzenie z wyższego do niższego piętra integracji nazywamy redukcją. Przykładem takiej operacji myślowej jest sprowadzenie określonych zjawisk ekonomicznych do procesów psychologicznych (moda, nastroje społeczne, dyscyplina, pracowitość, ambicje, potrzeby, motywacje), sprowadzenie procesów psychologicznych do fizjologicznych (homeostaza, poziom glukozy we krwi), procesów fizjologicznych do biochemicznych, biochemicznych do fizykalnych *etc*. Redukcjonizm ma jednak swoje istotne ograniczenia, z których najważniejsze to sławne prawo teorii systemów: całość to coś więcej niż suma części. Dlatego mało prawdopodobne – a przede wszystkim mało efektywne naukowo (choć teoretycznie możliwe) – byłoby sprowadzenie praw ekonomicznych aż do poziomu fizyki cząstek elementarnych. Droga odwrotna, od niższego do wyższego poziomu integracji, nazywa się procesem emergencji (wyłaniania się nowych jakości).

Podstawowe założenia psychologiczne w naukach ekonomicznych

Ekonomia jako nauka nie zajmuje się poszczególnymi jednostkami, ale rozważa procesy na wyższym poziomie integracji. Niemniej, w ostatecznym rozrachunku, te ogólne procesy zbiorowe są przecież powodowane przez zachowania poszczególnych

[1] A. Chmielecki, *Rzeczy i wartości*, Warszawa 1999.

jednostek. To właśnie jednostki dokonują zakupów, planują wydatki, produkują, sprzedają czy oszczędzają. Zgodnie ze wspomnianą zasadą, że zjawiska z wyższego poziomu integracji muszą być zawsze zgodne ze zjawiskami z poziomu niższego, prawa ekonomii powinny wynikać z praw psychologii i na nich się zasadzać. Oczywiście, mają one inną postać ze względu na inną skalę integracji, ale ostatecznie muszą opierać się na pewnych zasadniczych prawach psychologicznych, które mają przełożenie na zagregowane zjawiska ekonomiczne. W tej chwili można mówić o dwóch takich zasadniczych założeniach psychologicznych, leżących u podstaw ekonomii i ekonomicznej nauki o organizacji i zarządzaniu:

1. Ludzkie potrzeby są nieograniczone, co pozostaje się w konflikcie z ograniczonymi zasobami. Dlatego prawa ekonomiczne opisują zjawiska dystrybucji ograniczonych dóbr w stosunku do nieograniczonych potrzeb.
2. Człowiek jest z natury racjonalny i podejmuje racjonalne decyzje.

Empirycznie można znaleźć wielu ludzi mających wyraźnie ograniczone potrzeby i zdecydowanie niepostępujących racjonalnie, i można łatwo zauważyć, że w istocie te dwa założenia są z psychologicznego punktu widzenia sprzeczne. Nieograniczone potrzeby przy istnieniu ograniczonych zasobów są podwójnie nieracjonalnie: po pierwsze – logicznie (gdyż jest to logicznie nie do pogodzenia), a po drugie – emocjonalnie, gdyż pragnąc rzeczy niemożliwej, człowiek naraża się na stałą frustrację. Dlaczego zatem ekonomia opiera się na błędnych założeniach psychologicznych? Właśnie głównie z wspomnianej wyżej przyczyny – drogi ekonomii i psychologii rozeszły się dość dawno, kiedy wiedza psychologiczna o człowieku była bardzo mała. Zjawisko różnicy skali powoduje natomiast, że mimo błędnego założenia wyjściowego prawa ekonomiczne na ogół sprawdzają się empirycznie i nie są wzajemnie sprzeczne. Zagregowany efekt zachowań ludzkich jest taki, jakby wspomniane prawa psychologiczne rzeczywiście istniały. Działa tu i efekt statystyki (większość decyzji ekonomicznych jest racjonalna, zwłaszcza że akurat w tej dziedzinie ludzie mają większą skłonność do zachowań racjonalnych niż w innych i, na ogół istnieje znaczna dysproporcja pomiędzy potrzebami ludzi a dostępnymi im zasobami), jak i inne efekty psychologiczne: okazjonalizm (człowiek może wcale nie pragnąć nierealnej dla niego sumy dóbr, ale też nie odrzuci okazji, kiedy będzie mógł je posiąść), pragnienie dóbr dla innych osób, efekty synergiczne *etc*. Nie zmienia to faktu, że współczesna wiedza psychologiczna nakazuje zrewidować błędne poglądy i założenia psychologiczne.

Problematyka wartości w naukach ekonomicznych i humanistycznych

Błędnie uważa się czasem, że ekonomia, psychologia czy nauka o zarządzaniu powinny unikać wartościowania. Jest to jednak niemożliwe z samej istoty tych nauk. Działanie człowieka jest zawsze skierowane na jakiś cel (też zwykle oparty na jakichś wartościach), jego osiągnięcie jest wartościowane pozytywnie, a porażka – negatywnie. To samo dotyczy zarządzania na wszelkich szczeblach. Sama ekonomia nie jest niczym innym, jak nauką a wartościach – określone produkty w grze na rynku osiągają jakąś wartość (w gospodarce zaawansowanej jest to cena). Jest jednak kilka poziomów rozumienia wartości.

Poziom analityczny – *stricte* naukowy, charakterystyczny dla nauk teoretycznych. Tu można wyróżnić podejście deskrypcyjne (opis, jak nadawane są wartości określonym produktom czy działaniom), eksplanacyjne (wyjaśnianie, jak tworzą się takie wartości) oraz predyktywne (przewidywanie, jak będą się one kształtować).

Poziom normatywny – jest to w istocie poziom techniczny, charakterystyczny dla nauk stosowanych. Określane są tu działania, jakie należy podjąć, lub systemy, jakie należy wprowadzić, aby pewne cele czy podzielane wartości mogły być skutecznie realizowane. Takie podejście też może być w pełni naukowe, pod warunkiem, że mówimy o naukach stosowanych, takich jak polityka ekonomiczna, medycyna, psychologia stosowana, nauki techniczne *etc*., oraz wyznaczanych przez nie celach badawczych i metodologiach.

Poziom aksjologiczny – może być związany z podejściem naukowym w etyce, filozofii, szeroko rozumianej humanistyce, może być też związany z dyskusjami światopoglądowymi, potrzebnymi w każdym społeczeństwie. Dopiero na tym poziomie ocenia się, czy podzielane w ekonomii, polityce oraz psychologii wartości są naprawdę wartościami cennymi i godnymi. Czy słuszne jest dążenie do wzbogacenia się, czy lepsze są wartości indywidualne czy kolektywistyczne, egalitaryzm czy wolność gospodarcza i tym podobne.

Nauki o zarządzaniu bazują przede wszystkim na podejściu analitycznym (jakie są wartości, czyli pragnienia, cele, potrzeby) i normatywnym (co należy zrobić, aby je zrealizować). W pewnym momencie muszą jednak stawiać sobie również pytania o wartości aksjologiczne. Nie mogą bowiem obojętnie traktować wysokiego popytu na środki halucynogenne, narkotyki czy alkohol, gdyż specjaliści i opinia publiczna zdają sobie sprawę z ich wysokiej szkodliwości. Nieograniczone potrzeby konsumpcji (nawet nieszkodliwej) mogą również prowadzić (poprzez nasilenie produkcji) do skażenia środowiska, wyczerpania się nieodnawialnych złóż, efektu cieplarnianego *etc*. Wreszcie wartości podzielane przez ludzi zmieniają się i należy przyjrzeć się dokładnie procesowi ich kształtowania się. Istnieją dwa najważniejsze typy podzielanych przez ludzi wartości: wartości konwencjonalne i naturalne.

Wartości konwencjonalne

Wartości konwencjonalne to wartości egzogenne, wytwarzane i narzucane jednostce przez środowisko. W ich skład wchodzą m.in.: zasady obyczajowe i prawne, konwencje społeczne, przekonania moralne, reguły postępowania. Są one prawie zawsze heterogeniczne, wzajemnie sprzeczne. Są to wartości charakterystyczne dla określonych kręgów kulturowych, ale też różne dla różnych klas społecznych, grup wiekowych, grup ludzkich. Choć wiele spośród nich korzystnie wpływa na funkcjonowanie jednostki, równie wiele ma wpływ destruktywny. Ogromna ilość przestępstw czy zachowań terrorystycznych zachodzi pod wpływem przyswojonych wartości konwencjonalnych pewnego środowiska. Nie zawsze są one przystosowawcze, mogą nie mieć nic wspólnego z interesem organizmu, a wręcz być z nim sprzeczne, nie podlegają zatem jako całość zasadom redukcjonizmu. Znaczna jednak część wartości konwencjonalnych wypływa z wartości naturalnych i jest jakby wtórnie narzucana jednostce, zwykle z odpowiednim komentarzem i powołaniem się na określone źródła. Część tych źródeł ma wielki prestiż społeczny, pielęgnują je instytucje religijne, prawne, moraliści, także

przedstawiciele etyki jako dziedziny nauki. Wartości konwencjonalne mogą mieć tak postać oficjalną, świadomie stosowaną w procesach nauczania i wychowania (w co też włączają się przedstawiciele świata nauki), jak i nieoficjalną (z jednej strony postać konwencji, z drugiej – stanowisk buntowniczych i kontrkulturowych). Do niedawna uważano – w dużym stopniu pod wpływem behawioryzmu i silnych tradycji kolektywistycznych – że wartości konwencjonalne mają zasadniczy wpływ na kształtowanie się wartości jednostki. Wydaje się jednak, że tak nie jest. Znacznie ważniejsze są wartości naturalne. Przede wszystkim, to one w dużym stopniu powodują kształtowanie się wartości konwencjonalnych, a w razie wystąpienia konfliktu pomiędzy nimi, najczęściej silniejsze okazują się właśnie wartości naturalne.

Kiedyś istniał spór, czy wartości w psychologii albo ekonomii są czymś arbitralnie narzucanym przez prawo lub przepisy religijne, czy może są czymś wypływającym z samej natury rzeczy. Obecnie spór ten wydaje się jałowy, odkąd także w religii używa się pojęcia prawa naturalnego. Obiektywne prawa rzeczywiście istnieją w świecie, który obserwujemy, i ich wykrywanie jest najważniejszym celem nauki. Tak, jak istnieją prawa matematyki i fizyki, tak istnieją prawa biologii, fizjologii i psychologii. Człowiek zwykle łączy wartości konwencjonalne z naturalnymi, dodając do tego osobiste uwarunkowania, nabyte w jednostkowym biegu życia. Wszystkie one tworzą razem wartości indywidualne, zmienne w czasie życie i znacznie różniące się u poszczególnych osób, nawet wywodzących się z tych samych środowisk społeczno-kulturowych.

Wartości naturalne

Najbardziej naturalną wartością człowieka jest dążenie do zachowania zdrowia i życia. Wynika ono nie tylko z wyższych przyczyn nerwowych – instynktu samozachowawczego, ale także z samych funkcji biologicznych organizmu. Taką kluczową funkcją na szczeblu fizjologicznym jest dążenie organizmu do homeostazy, czyli stałości środowiska wewnętrznego. Aby utrzymać stały poziom glukozy, tlenu, równowagę kwasowo-zasadową itd., organizm musi m.in. oddychać, pobierać pożywienie, chronić ciało przed utratą temperatury. Dlatego też naturalnymi wartościami pożądanymi przez organizm są: powietrze, żywność, ubranie *etc*. O ile powietrze jest łatwo dostępne (praktycznie za darmo, choć coraz częściej jesteśmy zmuszani dbać o jego czystość), o tyle żywność czy ubranie są towarami, które trzeba wyprodukować lub kupić. Z tego właśnie powodu przez przeważającą część historii człowieka były one towarami bardzo deficytowymi. Właśnie na bazie tych wartości zrodziła się ekonomia ze swymi zasadniczymi założeniami. Od wieków istniała ogromna dysproporcja między dostępnością tych dóbr a pragnieniem ich posiadania, a decyzje co do ich nabycia, obrotu czy produkcji musiały być racjonalne, inaczej prowadziły do śmierci. Wchodzi tu bowiem w grę jeszcze jedno bardzo ważne prawo naturalne – prawo ewolucji. Jeżeli nawet żyły osoby, które w kwestiach ekonomicznych postępowały nieracjonalnie, a ich wartości nie odzwierciedlały wysokich (w stosunku do podaży) wymagań organizmu, to po prostu ludzie tacy szybko umierali, a ich geny się nie rozpowszechniały. Nieracjonalność zachowań mogła przetrwać w innych dziedzinach, na przykład w kwestiach obyczajowych czy erotycznych (romantyczna miłość bywała czasem bardzo nieracjonalna i prowadziła do poważnych kłopotów – ale często zostawiała po sobie potomków).

Istotne jest to, że wartości naturalne podlegają pełnej transpozycji w procesie hierarchii systemów – procesom redukcji i emergencji. Tak więc popyt na żywność w Afryce (ekonomia) możemy sprowadzić do indywidualnej potrzeby zaspokojenia głodu (psychologia), tę zaś do homeostazy, fizjologii układu pokarmowego i nerwowego (fizjologia), następnie do ogólnych zasad funkcjonowania organizmów (biologia), homeostazę do zasad rządzących procesami biochemicznymi (chemia), te zaś do zasad rządzących ruchem elektronów w atomach i cząsteczkach (fizyka). Zachowana jest zatem zasada transpozycji (przechodniości) systemowej, która powinna cechować rozwiniętą naukę. Człowiek jednak dość szybko zauważył, że w istniejącym świecie przyrodniczym nie wystarczy spożyć pokarm, ale trzeba zgromadzić też jego zapasy lub/i zapewnić sobie stałe źródło dostępu do niego. Ponadto wiele dóbr można osiągnąć tylko przez współdziałanie w grupie. Z kolei w grupie można więcej spożyć, kiedy jest się szanowanym oraz rozwija się w sobie pewne cechy. Ci, którzy tego nie zauważyli, dosyć szybko ginęli, nie zostawiając po sobie potomków, a więc i genów.

Wartości i potrzeby

Bardzo dobrym przykładem naturalnego systemu wartości jest teoria potrzeb Maslowa. Jego zdaniem, potrzeby biologiczne odnoszą się do bezpośrednio konsumowanych produktów, mających na celu utrzymanie homeostazy organizmu. Potrzeby bezpieczeństwa oznaczają konieczność posiadania zapasów, rezerw, schronienia i pewnego źródła dochodów. Potrzeby afiliacji wiążą się z tym, że tylko we współdziałaniu z innymi ludźmi możemy zdobyć wystarczającą ilość wartościowego pożywienia (spróbujmy przeżyć samemu w lesie, żywiąc się korzonkami); potrzeby szacunku wiążą się z tym, że im bardziej jesteśmy cenieni i szanowani, tym większe bezpieczeństwo i możliwości spełnienia potrzeb mamy w danej grupie społecznej (obecnie nie jest to może tak widoczne w bogatych demokracjach, ale jeszcze do niedawna ludzie z niższych warstw, niecenieni wystarczająco przez ogół, egzystowali na granicy śmierci głodowej).

Potrzeba samorozwoju wiąże się z kolei z dążeniem do coraz większego doskonalenia posiadanych umiejętności, do realizacji posiadanego potencjału, choćby po to właśnie, aby zaspokoić wszystkie niższe potrzeby.

Najczęstsza interpretacja teorii Maslowa skupia się na tym, że aby przejść do zaspokajania potrzeb wyższych, trzeba zaspokoić niższe. Ale też z drugiego punktu widzenia, rozwojowego (filogenetycznego i ontogenetycznego), właśnie potrzeby wyższe genetycznie powstają po to, aby móc skuteczniej realizować potrzeby niższe. Oczywiście, kształtujące się wyższe potrzeby mają własną autonomię i od pewnego etapu zaczynają żyć własnym życiem. Należy pamiętać, że człowiek jest bytem intersystemowym – żyje w różnych systemach, na różnych poziomach integracji. Potrzeby społeczne człowieka występują na wyższym, społecznym poziomie, i choć genetycznie (emergencyjnie) wypływają z potrzeb niższych, biologicznych, to po pewnym czasie nabierają zupełnie innego charakteru, autonomizują się. W pewnych sytuacjach mogą nawet być w konflikcie z potrzebami biologicznymi (na przykład przekazywanie swojej żywności innej osobie). Potrzeby kulturowe działają na jeszcze wyższym poziomie – wartości symbolicznych, i choć wyłaniają się z potrzeb biologicznych i społecznych, mogą

się z nimi znaleźć w sprzeczności (dla własnych ideałów człowiek może „narazić się" swojej grupie, może też cierpieć głód). Oczywiście, to też tłumaczy, dlaczego wartości konwencjonalne (społeczne i kulturowe) w danym miejscu, czasie i grupie mogą być autonomiczne i jakościowo różne od potrzeb biologicznych, choć z nich wypływają. Warto też pamiętać, że wartości konwencjonalne nie są jednak równoważne z wartościami wyższymi, a wartości naturalne z niższymi. Człowiek może być zdolny do najgorszej podłości z racji wartości konwencjonalnych, a do szlachetnych uczynków z powodu wartości naturalnych.

Naturalne źródła wartości i potrzeb wyższych

Wartości konwencjonalne wchodzą w konflikt z wartościami naturalnymi wówczas, gdy osiągnąwszy wysoki stopień autonomii i funkcjonując w danej kulturze jako potężna symboliczna siła, narzucają jednostce wartości sprzeczne z jej własnym interesem czy intuicją moralną. Przykładem może być kolektywizm militarny, kiedy wymaga się od jednostki zabijania innych i poświęcania swojego życia. W okresie częstych wojen był to szeroko propagowany system moralny, którego żałosnymi pozostałościami są zamachy terrorystyczne. Zdrowe, demokratyczne i pokojowo nastawione społeczeństwo współczesne nie wymaga poświęcania swojego życia, nawet w służbach policyjnych, ratowniczych czy wojskowych, wymagając raczej profesjonalizmu, maksymalnie zabezpieczającego życie własne i innych w sytuacji kontrolowanego ryzyka. Ludzka naturalna intuicja moralna nie jest więc obecnie poddawana tak straszliwym gwałtom (w postaci nienaturalnej indoktrynacji) jak dawniej, a społeczeństwa demokratyczne pozwalają też ludziom coraz bardziej szukać własnych wartości, które okazują się często właśnie wartościami naturalnymi. Ogromny rozwój nauk takich, jak medycyna, fizjologia, psychologia, pozwala człowiekowi znaleźć i wytłumaczyć istotne źródła jego naturalnych wartości. Jak było powiedziane wcześniej i co bardzo dobrze obrazuje m.in. model Maslowa, naturalne wartości funkcjonują na wielu poziomach. Na poziomie biologicznym prostym jest to dążenie do zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, unikania bólu i urazów, zachowania życia; na poziomie biologicznym kierowniczym – świadome dbanie o bezpieczeństwo, higienę, ochronę oraz przedłużenie zdrowia i życia; na poziomie społecznym podstawowym – dbanie o afiliacje i dobre relacje; na poziomie społecznym kierowniczym – planowanie zachowań tak, aby być cenionym, szanowanym, i zdobyć dobrą pozycję; na poziomie kulturowym podstawowym – dążenie do wiedzy, piękna, przyjemności estetycznych; na poziomie kulturowym kierowniczym – dążenie do samorozwoju i twórczości. Pamiętać należy, że te wyższe potrzeby naturalne mają swoją własną jakość, istnieją na wyższych piętrach systemowych. Zasadniczym kryterium naturalności jest to, że nie powinny być one genetycznie sprzeczne z potrzebami niższymi. Mogą natomiast wchodzić z nimi w czasowy konflikt, wynikający z różnej skali integracji (można zapomnieć o jedzeniu, będąc pochłoniętym pracą czy podziwiając operę). Z racji specyfiki ludzkiego układu nerwowego oraz najlepszych możliwości swego rozwoju, człowiek posiada naturalną potrzebę wyboru, wolności oraz nowości. Są to również potrzeby naturalne, mające szczególne znaczenie na wyższych piętrach systemowych (przy wartościach kulturalnych i społecznych). Pamiętać też należy o tym, że choć wartości wyższe genetycznie

wypływają z niższych, to przejmują nad nimi kontrolę i wypełniają sobą całą wewnętrzną rzeczywistość człowieka.

Wellbeing, czyli dobrostan człowieka

Stan, w którym najważniejsze naturalne potrzeby i wartości człowieka są zaspokojone, określany jest w literaturze anglosaskiej jako *wellbeing*, czego polskim odpowiednikiem byłby dobrostan. Jest to pojęcie szersze od dobrobytu, którego przyjęte znaczenie odnosi się raczej tylko do dobrej sytuacji materialnej. Dobrostan jest natomiast stanem zadowalającym na wszystkich poziomach: biologicznym, społecznym, kulturowym i podmiotowo-psychologicznym. Choć o pełnym dobrostanie możemy mówić dopiero wtedy, kiedy wszystkie jego składowe są spełnione, to każdą z tych składowych można także rozpatrywać osobno, gdyż mają one specyficzne cechy. Tak więc, dobrostan fizyczny to zdrowie, bardzo dobrze funkcjonujący stan anatomiczny i fizjologiczny organizmu, który oznacza nie tylko brak choroby, ale wysoką efektywność funkcjonalną, wigor, eliminowanie zagrożeń, wysoki poziom higieny, życie w otoczeniu sprzyjającym mu oraz wysoki poziom świadomości i inteligencji zdrowotnej. Dobrostan społeczny to inaczej sukces. Składa się nań bezpieczeństwo socjalne, życie rodzinne, relacje społeczne (sukces prywatny) oraz osiągnięcia i poważanie (sukces publiczny). Dobrostan kulturowy – to twórczość (możliwość twórczego korzystania z dóbr cywilizacji, oświaty i kultury). O pełnym, aktywnym dobrostanie można mówić wtedy, kiedy nie tylko realizowana jest jego komponenta bierna – zaspokajanie potrzeb biologicznych, dobre relacje z innymi, korzystanie z dóbr kultury – ale także aktywna, kierownicza – możliwość aktywnego zarządzania swoim zdrowiem i karierą oraz wniesienia osobistego wkładu w kulturę (twórczość).

Oprócz wartości biologicznych, społecznych i kulturowych istnieją jeszcze specyficzne wartości podmiotowe, osobiste. Integrują one wszystkie poprzednie w jedną całość i zabarwione są indywidualną specyfiką, tworzoną w cyklu jednostkowego życia, oraz odnoszą się do rozwoju indywidualnego potencjału emocjonalnego i intelektualnego. Istnieje zatem jeszcze jeden bardzo istotny rodzaj dobrostanu – jest to dobrostan psychiczny, na który składa się dobrostan emocjonalno-motywacyjny – czyli po prostu szczęście, oraz dobrostan intelektualny – mądrość (wynikająca z wiedzy, doświadczenia, inteligencji, postawy aktywnej, realistycznej i twórczej). Dobrostan psychiczny istnieje na płaszczyźnie indywidualnej, podmiotowej, która integruje wszystkie pozostałe systemy: biologiczny, społeczny i kulturowy. Prawdopodobnie można mówić jeszcze o dobrostanie duchowym – stan łaski, oświecenia, świętości *etc*., który odpowiada poziomowi duchowemu, bogato obecnemu w naszej kulturze, ale jeszcze słabo poznanemu naukowo. Modne podejście we współczesnym marketingu, uważające produkt za problem do rozwiązania lub źródło satysfakcji, odwołuje się w istocie do myślenia w kategoriach dobrostanu.

Dobrostan człowieka jako kluczowa wartość w ekonomii i zarządzaniu

Po rozejściu się dróg ekonomii i psychologii za kluczową wartość w ekonomii liberalnej uważane były dobra materialne. Wedle wspomnianych założeń jednostka dąży do maksymalizowania posiadanych dóbr (przy ich niedoborze), przy czym stara się postępować możliwie racjonalnie. Trudno jednak nie zauważyć, że obecnie dążenie do maksymalizacji dóbr materialnych należy raczej uważać za wartość konwencjonalną, charakterystyczną dla kultury zachodniej. Nie jest jednak to już wartość naturalna, choć kiedyś tak mogło być. Dawniej dobra, o które walczono, a więc żywność, dostęp do ziemi i wody, decydowały o przeżyciu, natomiast inne wartości (społeczne, podmiotowe i kulturowe) były znacznie słabiej rozwinięte. Obecnie w państwach rozwiniętych obserwuje się zjawisko odwrotne – istnieje znacznie więcej żywności i innych podstawowych dóbr materialnych niż potrzeba ludziom, którzy mogliby je skonsumować. Tak jak kiedyś niedobór żywności, tak obecnie jego ogromna nadpodaż staje się wręcz problemem zdrowotnym. Organizm ludzki był przyzwyczajony przez wieki ewolucji do niedoboru substancji odżywczych, zwłaszcza tak rzadkich, jak tłuszcz, cukier i sól (stąd ogromny apetyt na nie), a wszelkie przypadkowo zdobyte pożywienie magazynował natychmiast w postaci tkanki tłuszczowej na wypadek głodu. Obecnie konsumuje się te produkty w ilościach zdecydowanie szkodliwych dla organizmu, którego zapasy tłuszczu stają się niebezpiecznie duże. Stąd coraz częstsze występowanie zespołów metabolicznych, nadciśnienia, zawałów serca i nowotworów. A zatem prawdziwym, naprawdę ważnym naturalnym dobrem (produktem) staje się nie żywność, ale zdrowie (dobrostan biologiczny). Podobnie dobrem stają się nie samochody, ale aktywność fizyczna (zdrowie), nie papierosy i narkotyki, ale właśnie ich zaniechanie, zastępowanie lepszym źródłem satysfakcji.

W świecie, w którym ludzie zmuszani są do ciężkiej, rywalizacyjnej pracy przy zaniku prawdziwych relacji, dobrem stają się zdrowe kontakty społeczne, a w świecie kiczu, ogłupiających mediów, dobrem staje się prawdziwa kultura. Wreszcie w świecie, w którym co pięć lat podwaja się liczba przypadków depresji, najbardziej deficytowym dobrem staje się szczęście, zaś tam, gdzie dominuje pustka i niezrozumienie otaczającej rzeczywistości, deficytowym dobrem stają się mądrość i duchowość. Reasumując, najważniejszym dobrem we współczesnej ekonomii staje się szeroko rozumiany *wellbeing*, a najważniejszym celem zarządzania staje się jego mnożenie – dla pracowników, klientów, otoczenia społecznego. Tak rozumiany cel ekonomii i zarządzania nie musi wcale wieść do przestarzałego już modelu *welfare state* – bo też *welfare* (dobrobyt) to nie to samo co *wellbeing* (dobrostan). W prawidłowo rozumianym dobrostanie ogromną wartością jest wiedza, mądrość, twórczość i samorealizacja w pracy, a nie łatwe gromadzenie dóbr materialnych.

Dobrostan człowieka jako kluczowa wartość w kulturze

W szeroko rozumianej dziedzinie kultury dobrostan człowieka jest również najbardziej ogólną, pożądaną wartością. Głównie chodzi, oczywiście, o dobrostan kulturowy, ale wiemy też, jak silnie sztuka, muzyka i literatura wpływają na zdrowie (stąd ich wielka wartość terapeutyczna). Kultura ma też ogromną rolę w stymulacji relacji spo-

łecznych, a nade wszystko wpływa na rozwój intelektualny i emocjonalny oraz poczucie szczęścia jednostki. Najwyższy czas, aby przestarzałemu pojęciu Freuda: „kultura jako źródło cierpień", przeciwstawić koncepcję „kultury jako źródła szczęścia". Z różnych względów to nowe pojęcie kultury nie cieszy się popularnością. Istnieje nawet określenie „kicz jako źródło szczęścia". Chodzi tu o zbyt łatwe zaspokajanie niewyrobionych gustów – ten rodzaj kiczu można nazwać kiczem recepcyjnym. Można jednak zauważyć dwie podstawowe tendencje w kulturze. Jedna zorientowana jest przede wszystkim na budzenie uczuć estetycznych, na zachwycanie, dostarczanie piękna. W tym nurcie zdarzały się dzieła wybitne, ale także bardzo słabe, lecz popularne. Nurt łatwego schlebiania niskim gustom jest rozpowszechniony w kulturze masowej, są jednak także wybitne dzieła, których piękno jest oczywiste prawie dla każdego. Muzyka Mozarta, często (niesłusznie) uważana teraz za trudną i noszącą piętno „muzyki poważnej", w XVIII wieku uchodziła za rozrywkową, bawiąc nawet najprostszych ludzi. Od czasów romantyzmu coraz ważniejszą rolę odgrywał inny nurt: wyrażania własnych gwałtownych emocji, często buntu i sprzeciwu, nurt prowokacji, wstrząsania sumieniem, agitacji politycznej lub śmiałych eksperymentów formalnych. Zwykle efekty tych działań zalicza się w poczet „kultury wysokiej", nader często jednak są one jedynie sposobem wyrażenia frustracji, przejmowania funkcji agitacyjnych (które współcześnie powinny należeć raczej do polityki): prowokowania i szokowania, bez żadnych głębszych wartości intelektualnych czy estetycznych. W tym wypadku można mówić o kiczu ekspresyjnym. Oba wyróżnione rodzaje „dzieł" nie maja żadnej wartości dla odbiorcy, nie czynią go szczęśliwszym, lepszym, mądrzejszym. Prawdziwe dzieło kultury to takie, które korzystnie wpływa na rozwój człowieka, podnosząc jego ogólny dobrostan. Czasem wybitne dzieło może zaboleć, skłonić do myślenia, wywołać płacz – ale już starożytni twórcy tragedii wiedzieli, że jest to płacz, który oczyszcza, koi, czyni człowieka lepszym, dojrzalszym, mądrzejszym i – na dłuższą metę – szczęśliwszym. Na tym między innymi polegało Arystotelesowskie *katharsis*. W obecnej kulturze zanika sztywna granica pomiędzy twórcą i odbiorcą, nie tylko w wymiarze pozostawienia odbiorcy jak największego pola własnej interpretacji, ale również włączenia go w proces twórczy. Coraz bardziej rozwija się sztuka interaktywna oraz interaktywne media, a burzliwy rozwój Internetu i nowych technologii może mieć tu również zasadnicze znaczenie.

Jak rozumieć zarządzanie humanistyczne

Współczesne zarządzanie humanistyczne to nie tylko zarządzanie w sferze kultury czy oświaty, a więc w dziedzinach, które tradycyjnie pozostawiano szeroko rozumianym humanistom. Zarządzanie humanistyczne to taki typ kierowania, w którym główny akcent przypada nie na towar, pieniądz, wyniki ekonomiczne, ale przede wszystkim na człowieka, na jego szeroko rozumiany *wellbeing*. Człowiek nie jest istotą prymitywną, która zadowoli się byle czym. Wcale nie czeka na wysokie zasiłki socjalne, jak błędnie sądzono w okresie *welfare state*. Dobra materialne nie są też najważniejsze. Odgrywają one pewną rolę w osiągnięciu niezbędnego poziomu życia, potem liczą się już inne wartości. Nie jest prawdą, że w kulturze człowiek szuka tylko łatwej przyjemności – z natury swej psychiki potrzebuje także nowości, oryginalności, materiału do

wzruszeń i przemyśleń, inaczej szybko się nudzi. Jest jednak niewybaczalną „łatwizną" ze strony twórców i menedżerów kultury, gdy chcą tylko „przychodzić na gotowe", oczekując od klienta wysokiej wiedzy, ambicji i wrażliwości. Kultura musi stopniowo wychowywać odbiorcę – nie poprzez nachalne wynoszenie się i żądania, lecz poprzez dawanie tego, czego odbiorca naprawdę potrzebuje, w coraz bardziej bogatej formie – stymulując jego rozwój i podążając za nim. Dobrostan – osiągany na milion sposobów – powinien być również najważniejszym produktem w sferze handlu i produkcji. Powinno się dążyć do niego także w procesie pracy. Oczywiście, droga do tego nie jest prosta. Nie jest też tak, że proces ten może być ręcznie sterowany – podejmowane już tego typu próby nie powiodły się. Ale wydaje się, że sam rynek podąża i będzie podążał w tym kierunku w miarę, jak ludzie zaczną odkrywać, że nie przemijające mody, snobizmy, używki czy nadmiar zbędnych towarów, ale ich własne zdrowie, szczęście, rozwój, relacje z innymi, wewnętrzne bogactwo i poczucie sensu są rzeczą najważniejszą – najważniejszym produktem nadchodzącej „pozytywnej" ekonomii. Bo właśnie tę ekonomię zrównoważonego rozwoju – ekonomię, która nie tylko dba o stronę finansową, ale także o autentyczne dobra ludzkie, o świat, w którym ludzie byliby szczęśliwi – można nazwać ekonomią pozytywną. A zarządzanie pozytywne, kierowane zasadami tej pozytywnej ekonomii zrównoważonego rozwoju, zarządzanie ukierunkowane na człowieka i jego naturalne wartości na wszystkich szczeblach – od projektowania i produkcji poprzez handel, marketing i dystrybucję aż po użytkowanie – możemy nazwać zarządzaniem humanistycznym.

Bibliografia

Arystoteles, *O duszy*, Warszawa 1972.
Arystoteles, *Metafizyka*, Warszawa 1984.
Arystoteles, *Polityka*, Warszawa 1964.
Becker G.S., *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, Warszawa 1990.
Bertalanffy L. von, *General System Theory. Foundations, Development, Applications*, New York 1973.
Chmielecki A., *Rzeczy i wartości*, Warszawa 1999.
Easterlin, R.A., *Does economic growth improve the human lot?* [w:] D. Reder (red.), *Nations and households in economic growth*, New York 1974.
Elster J., *Ulysses Unbound*, New York 2000.
Hagerty M.R., Veenhoven R., *Wealth and happiness revisited*, Davis 2000.
Inglehart R., *Culture shift in advanced industrial society*, New York 1990.
Simon H., *Rational Choice and the Structure of the Environment* [w:] H. Simon, *Model of Man: Social and Rational*, New York 1957.