



Filozofia a zarządzanie

redaktor naukowy
Tadeusz Oleksyn

Filozofia a zarządzanie

redaktor naukowy
Tadeusz Oleksyn



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2013

Recenzenci

Dr hab. Tadeusz Klimski, prof. Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie
Prof. zw. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak, Uniwersytet Warszawski

Wydawca

Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Miroslaw Dąbrowski

Korekta

Ewelina Korostyńska

Iwona Pisiewicz

Skład i łamanie

Firma „Verso”

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© *iStockphoto.com/Anastasios71*

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA 2013

All rights reserved.

ISBN 978-83-264-3991-9

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

Spis treści

Wprowadzenie	9
<i>Tadeusz Oleksyn</i>	
1. Filozofia a zarządzanie – trzy spojrzenia	23
1.1. <i>Genus humanum arte et ratione vivit</i>	23
<i>Emil Orzechowski</i>	
Literatura	28
1.2. Aksjologia w zarządzaniu	28
<i>Tadeusz Borkowski</i>	
1.3. Filozofia w praktyce zarządzania.....	33
<i>Adam Hernas</i>	
2. Różne filozofie zarządzania.....	44
<i>Tadeusz Oleksyn</i>	
2.1. Wyjaśnienie pojęcia.....	44
2.2. Zarządzanie – administrowanie – dowodzenie	46
2.3. Wojskowy rodowód zarządzania, wojskowe filozofie	50
2.4. Filozofie zarządzania w sektorze publicznym.....	57
2.5. Filozofie zarządzania w sektorze przedsiębiorstw	63
2.6. Zasady jako składowe racjonalnych filozofii zarządzania.....	82
2.7. Konkluzje	88
Literatura	90
3. Filozofia a kompetencje zarządcze.....	92
<i>Jan Franciszek Jacko</i>	
3.1. Filozofia w klasycznym ideale kształcenia.....	93
3.2. Główne cele kształcenia wyższego w zarządzaniu	95
3.3. Niektóre funkcje filozofii w nauczaniu zarządzania	97
3.4. Dlaczego filozofia bywa niedoceniana?	105
3.5. Promujmy klasyczny ideał nauczania i sensowne praktyki	111
Literatura	112

4. Ekonomia w naukowym myśleniu o zarządzaniu	114
<i>Kazimierz Kuciński</i>	
4.1. Ekspansjonizm zarządzania	117
4.2. Rozmywanie zarządzania	124
4.3. Refleksje końcowe	132
5. Kreatorzy zarządzania	135
<i>Tadeusz Oleksyn</i>	
5.1. Zarządzanie – trudności z rozumieniem	136
5.2. Interdyscyplinarność zarządzania	140
5.3. Etos i filozofie zarządzania klasycznych przedsiębiorców	143
5.4. Menedżerowie a liderzy; menedżeryzm.....	154
5.5. Inżynierowie w zarządzaniu	160
5.6. Błaski i cienie nauk o zarządzaniu i akademickiego nauczania	168
5.7. Synteza	177
Literatura	177
6. Różne tradycje rozumienia obowiązku: deontologia jako inspiracja	179
<i>Łukasz Skiba</i>	
6.1. Geneza pojęcia deontologia	179
6.2. Obowiązek i odpowiedzialność w wybranych religiach	181
6.3. Etyka obowiązku w filozofii starożytnej Grecji.....	192
6.4. Deontonomizm.....	196
6.5. Inne filozofie eksponujące znaczenie obowiązku	207
6.6. Konkluzje	211
Literatura	211
7. Kultura jakości jako wyraz filozofii zarządzania	213
<i>Marek Bugdol</i>	
7.1. Wprowadzenie.....	213
7.2. Kultura jakości – dotychczasowe ustalenia.....	214
7.3. Struktura kultury jakości.....	216
7.4. System zarządzania jakością jako podstawa kultury jakości.....	221
7.5. Praktyczne problemy kształtowania kultury jakości – poziom normatywny	221
7.6. Problemy kształtowania kultury jakości – poziom koncepcyjny...	229
7.7. Filozofia w służbie kultury jakości.....	235
7.8. Postulowane dalsze badania	237
7.9. Zakończenie: postulat etycznego postępowania	238
Literatura	240

8. Badacz organizacji jako przybysz: proces organizowania w ujęciu interpretatywnym.....	243
<i>Leszek Cichobłaziński</i>	
8.1. Uwagi wstępne.....	243
8.2. Życie społeczne jako tekst.....	247
8.3. Interpretacja w zarządzaniu.....	254
8.4. Konsulting jako interpretacja	257
8.5. Konflikt w firmie Magnolia.....	261
Literatura	265
9. Filozofia dla studentów zarządzania: dylematy dydaktyki	267
<i>Krzysztof Wojcieszek</i>	
9.1. Czego i jak uczyć studentów zarządzania w zakresie filozofii?	268
9.2. Stosowane metody dydaktyczne	277
9.3. W duchu jedności doświadczenia filozoficznego.....	293
9.4. Dlaczego św. Tomasz?	296
9.5. Rekomendacje	299
Literatura	300
Zamiast zakończenia. Wyzwania w szerszej skali	303
<i>Tadeusz Oleksyn</i>	
10.1. Ograniczenie spekulacji i „nadmuchiwanie baniek giełdowych”.....	306
10.2. Eliminowanie ciemnych stron globalizacji.....	307
10.3. Kto ma cywilizować globalizację?	312
10.4. Jak lepiej chronić i rekultywować środowisko naturalne?.....	314
10.5. Jak rozwiązać gigantyczne problemy z brakiem i złą jakością wody?.....	317
10.6. Jak zrestrukturyzować gospodarkę żywnościową?	319
10.7. Wyzwania demograficzne.....	320
10.8. Jak zwiększyć sprawność funkcjonowania państwa?.....	323
10.9. Jak rozwijać społeczeństwo obywatelskie?.....	327
10.10. Dlaczego należy wspierać przedsiębiorczość i przedsiębiorców?	328
Literatura	330
Indeks	333

Wprowadzenie

Tadeusz Oleksyn

Inspiracją do powstania książki była dyskusja panelowa na tytułowy temat, zorganizowana w maju 2009 roku na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie¹, gdzie wówczas pracowałem. Nurtowało nas kilka problemów, które zamierzaliśmy przedyskutować w szerszym gronie pracowników naukowych i studentów. Chcieliśmy się odnieść do iście mgławicowego rozrostu pojemności terminu *zarządzanie*. Pojawia się on i umacnia w coraz to nowych kontekstach. Rodziły się pytania, czy poszerzanie rozumienia terminu *zarządzanie* ma sens, na ile je wzmacnia, a na ile osłabia i czy nie traci się z pola widzenia tego, co w zarządzaniu najistotniejsze. Odczuwaliśmy potrzebę debatowania na te tematy w gronie interdyscyplinarnym – ekonomistów specjalizujących się w zarządzaniu, filozofów, socjologów i psychologów zajmujących się zarządzaniem.

Niepokoiliły nas także niektóre inne tendencje we współczesnym zarządzaniu – przesadna często koncentracja na operacjonalizacji i procedurach, poszukiwanie uniwersalnych rozwiązań i próby powielania ich w bardzo odmiennych organizacjach i okolicznościach, przy malejącym zainteresowaniu wartościami, celami i strategią. Uważaliśmy i nadal uważamy, że pytania o to *jak* są ważne, niemniej wcześniej warto ustalić, *co* oraz *po co* / *dla czego*.

To nas doprowadziło do filozofii rozumianej na sposób antyczny, starogrecki, jako metanauka i zarazem swoista busola, także w zakresie metodologii, oraz do pytania, czy i na ile filozofia tak właśnie

¹ Publiczna dyskusja odbyła się 26 maja 2009 roku. Jako paneliści wzięli w niej udział (w kolejności alfabetycznej): socjolog dr hab. Tadeusz Borkowski, prof. UJ; filozof i przedsiębiorca dr Adam Hernas; filozof dr Jan Franciszek Jacko, adiunkt UJ; ekonomista i inżynier prof. zw. dr hab. inż. Andrzej Matczewski (UJ); ekonomista specjalizujący się w zarządzaniu prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn; kulturoznawca prof. dr hab. Emil Orzechowski (UJ); filozof dr Krzysztof Wojcieszek z warszawskiego Pedagogium.

rozumiana mogłaby tworzyć pewien układ odniesienia dla zarządzania – pomóc ustalić, czym ono powinno być, a także odpowiedzieć na pytania, jakim ona sama może być wsparciem dla zarządzania i jakiej pomocy ludzie zarządzania mogą od niej oczekiwać. Temat związków filozofii z zarządzaniem interesował nas także z dwóch innych powodów. Po pierwsze, filozofia przestała być przedmiotem wymaganym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w programie i standardach nauczania dla kierunku zarządzanie. Była kontestowana przez część studentów, którzy chcieli, aby uczyć ich zarabiania pieniędzy, a nie filozofii (podobne postulaty zgłaszano na innych uczelniach). Po drugie, filozofia stwarzała pewne specyficzne trudności w zakresie metodyki prowadzenia zajęć. Chcieliśmy wymienić poglądy, jak prowadzić zajęcia, aby była to filozofia przydatna dla studentów i przyszłych praktyków zarządzania. Nie muszę dodawać, iż byliśmy przekonani o celowości utrzymania filozofii w programie studiów.

Zarówno podjęty temat, jak i dyskusja zapadły nam w pamięć. Dojrzewała myśl, aby do tej problematyki wrócić i rozwinąwszy niektóre wątki oraz zaprosiwszy do współpracy jeszcze kilku autorów, napisać książkę z nadzieją, że zainteresuje ona zarówno pracowników naukowych – dydaktyków z dziedzin zarządzania, filozofii, socjologii organizacji i zarządzania, psychologii zarządzania – jak i praktyków. Po pewnej liczbie lat pracy niemal każdy menedżer staje się filozofem w wymiarze praktycznym. Ma własne teorie i koncepcje dotyczące zarządzania – czym jest i być powinno, co jest w nim naprawdę ważne i pozostaje aktualne, a co stanowi dalekie peryferia lub miraż, jakie stwarza ono wyzwania, niewiadome i zagrożenia.

Książka bezpretensjonalnie wpisuje się w dyskurs na temat natury zarządzania, jego interdyscyplinarności, ewolucji, różnych koncepcji, rozterek, czasami także szalbierstw. Jednym z takich częstych szalbierstw jest przedstawianie jako nowości koncepcji i technik znanych w zarządzaniu od dawna i mających twórców w przeszłości, czasami odległej. Innym jest właściwe dla postmodernistów przedstawianie świata tak, jak gdyby istniała tylko teraźniejszość, rozciągająca się na przeszłość i przyszłość, czy właściwe dla prezentyzmu ukazywanie teraźniejszości jako rzekomo absolutnie wyjątkowego okresu bezprecedensowych zmian, przygotowujących nową erę². Może nie

² T. Ochiniowski, *Historyczny zwrot w teorii organizacji*, materiał autorski, Warszawa 2012.

szalbierstwem, ale jednak wprowadzaniem w błąd jest też uporczywy przekaz o *turbulentnym otoczeniu i burzliwie zmiennym środowisku*³ (retoryka wprowadzona przez Garetha Morgana blisko 30 lat temu i powtarzana w Polsce jak mantra do dziś niemal w każdej książce czy artykule na temat zarządzania, jak też w niemal każdej pracy dyplomowej i na stopień, co stało się już bardzo nudne). Najbardziej turbulentne otoczenie i burzliwie zmienne środowiska występują w czasach wojny, nie pokoju, a prawa autorskie do błyskotliwego stwierdzenia, że *jedyną stałą rzeczą są zmiany*, należą do Konfucjusza, choć bardzo podobnie rzecz ujmowali także Lao-cy, Budda i Heraklit – wszyscy 26 wieków temu. Jedną z intencji przyświecających autorom tej książki jest częściowe choćby uodpornienie czytelników na tego rodzaju retorykę i mistyfikacje.

W celu rozpoznania i oceny rzeczywistości (szczególnie kryzysowej) oraz prognozowania przyszłości konieczna jest nie tylko głębsza refleksja, ale i dystans czasowy – niekiedy większy niż jedno czy nawet kilka pokoleń. Użyteczne są filozofia i historia. Jednym z celów tej książki jest właśnie próba uchwycenia dystansu wobec współczesnego zarządzania, które wykazuje symptomy dezorientacji i zadyszki.

Książka składa się z dziewięciu rozdziałów. W pierwszym, zatytułowanym *Filozofia a zarządzanie – trzy spojrzenia*, wypowiedziało się trzech autorów. Profesor Emil Orzechowski, wieloletni dziekan Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ i obecny dyrektor Instytutu Kultury UJ, w eleganckiej, krótkiej formie ukazuje związki zarządzania z filozofią i kulturą. To właśnie kulturę postrzega najszerzej, stwierdzając za św. Tomaszem z Akwinu i bł. Janem Pawłem II, że rodzaj ludzki żyje z szeroko rozumianej kultury i nią samą. Jest ona zarówno wytworem życia, jak i warunkiem życia godnego człowieka. Częścią tej kultury są filozofia i zarządzanie, które mogą spotkać się na gruncie wspólnych wartości, choć nie jest to takie oczywiste – muszą być spełnione pewne warunki.

W podrozdziale drugim, zatytułowanym *Aksjologia w zarządzaniu*, profesor Tadeusz Borkowski, socjolog z tego samego wydziału UJ i były wieloletni dyrektor Instytutu Zarządzania, odnosi się do wartości i wolności wyboru. Przypomina, że aksjologia zajmuje się wartościami i ze względu zarówno na treść, jak i metodę analizy jest zaliczana do filozofii. Istnieje sporo ważnych kwestii aksjologicznych, które dotyczą zarządzania i z nim się wiążą. Można, na szcze-

³ Odnoszę się do tego nieco szerzej w rozdziale drugim.

ście, odpowiadać na nie w różny sposób, dokonywać różnych wyborów. To od nas zależy, co wybieramy, czym się kierujemy. Filozofia jest w stanie wskazywać sposoby życia i hierarchie wartości. Filozof jednak nie może za nas decydować – także dlatego, że nie zawsze uwzględnia realia i ograniczenia, gdyż ich często nie zna. Tymi ograniczeniami zajmują się inne nauki: ekonomia, prawo, politologia, socjologia, psychologia itd. Filozof jest jak architekt, którego piękne wizje musi zweryfikować ekspert budowlany, mówiąc, co da się zrobić, a co wymaga korekt pod kątem wykonalności. Tym niemniej piękne wizje są potrzebne i od nich się zaczyna.

Podrozdział trzeci *Filozofia w praktyce zarządzania* napisał doktor filozofii Adam Hernas, zaangażowany od wielu lat w zarządzanie organizacjami gospodarczymi⁴. Zastanawia się on nad znaczeniem filozofii dla przedsiębiorcy, w czym mu ona pomaga, a w czym przeszkadza, rozważa związki między myśleniem ogólnym, abstrakcyjnym a działaniem zarządczym w gospodarce. Dr Hernas również – jak Emil Orzechowski – nawiązuje do kultury, postrzegając gospodarowanie jako jeden z jej przejawów i elementów. Uważa, że gospodarowanie nie może być współcześnie traktowane jako zaawansowana forma walki o przetrwanie. Jest wyrazem ludzkiej wolności, potrzeby działania, radości płynącej z aktywności. Filozoficzna i kulturotwórcza refleksja są niezbędne. Ustawia się ona jakby obok czasu i przemijania, ukierunkowuje, a także stanowi układ odniesienia. Zdaje się potrzebna szczególnie w czasach kryzysu. Kryzys spowodował, ale też uświadomił, że konieczne staje się wypracowanie zupełnie nowych modeli gospodarowania i prowadzenia przedsiębiorstw. Modele te powinny opierać się na założeniu, że tylko gospodarka realna, zaspokajająca potrzeby rzeczywiste, a nie wywołane sztucznie, wyznacza twardy układ odniesienia dla zarządzających. Wirtualny świat finansów nie zniknie, powinien być jednak traktowany wyłącznie jako narzędzie wspierające procesy rzeczywiste, a nie jako sfera, w której wszystko się rozstrzyga, w której niemal wszystko się tworzy.

Rozdział drugi, zatytułowany *Różne filozofie zarządzania*, jest autorstwa niżej podpisanego⁵. Choć termin *filozofia zarządzania* wywodzi się z języka praktyki, nie teorii, znajduje się w bardzo szerokim

⁴ Obecnie jest przedsiębiorcą prowadzącym w Krakowie spółkę PBH Akord.

⁵ Prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn, ekonomista specjalizujący się w zarządzaniu, Instytut Zarządzania Wartością Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.

użyciu, co sprawia, że nie można go ignorować. W rozdziale tym podejmuję próbę jego wyjaśnienia, opisanie filozofii ukształtowanych w dowodzeniu, zarządzaniu i administrowaniu, przedstawienia procesów integracji – także za sprawą filozofii New Public Management – i ewolucji. Opisuję antynomie w zakresie filozofii zarządzania w przedsiębiorstwach. Odnoszę się do kryzysu zarządzania strategicznego. Stosunek do zysku, misji i wizji ukazuję jako wyraz filozofii organizacji. Zamieszczam również uwagi na temat użyteczności teorii zarządzania w praktyce i postmodernizmu w zarządzaniu.

Poruszam krótko kwestię zmienności świata i stosunku do zmian, motywacji i filozofii motywowania. Omawiam zwięźle kilka zasad, które – wbrew postmodernistom – w ekonomii i zarządzaniu jednak istnieją, są ważne i nadal aktualne: trafnego doboru celów, racjonalności i efektywności gospodarowania, ekonomii wysiłku, skuteczności i etyczności (uważam, że należy je łączyć), koncentracji na priorytetach, delegowania uprawnień i współcześnie rozumianej subsydiarności.

Autorem rozdziału trzeciego – *Filozofia a kompetencje zarządcze* – jest Jan Franciszek Jacko, doktor filozofii i adiunkt w Instytucie Ekonomii i Zarządzania UJ. Związki między filozofią i zarządzaniem dostrzega już w starożytnej Grecji, w pracach Platona, Arystotelesa i ich następców. Wynikają one z samej istoty filozofii. Klasyczny paradygmat nauczania, wywodzący się z Grecji, kładł nacisk na kompetencje poznawcze. Główną rolę odgrywały nauki teoretyczne o dużym stopniu ogólności, takie jak matematyka, logika i filozofia. Uznawano je za kluczowe z uwagi na ich syntetyzujący charakter – dawały poznawczą orientację w rzeczywistości. Nie są one praktyczne w sensie gotowej procedury działania. Są praktyczne dlatego, że ułatwiają budowanie strategii i taktyki z wykorzystaniem wiedzy empirycznej.

Filozofia może pomóc zarówno w kształceniu przyszłych specjalistów zarządzania i menedżerów, jak i w samym zarządzaniu. Rozwija umiejętność abstrakcyjnego, twórczego i krytycznego myślenia, podejścia analitycznego i systemowego, uczy argumentacji, etycznego postępowania, rozpoznawania wartości i szacunku dla nich. Wykształcone dzięki niej umiejętności ułatwiają zarządzanie strategiczne, taktyczne, rozwiązywanie problemów, wspierają proces podejmowania decyzji, komunikację i negocjacje.

Rodzi się pytanie: skoro wykład filozofii daje kompetencje tak bardzo przydatne w zarządzaniu, to dlaczego studenci zarządzania

zwykle ich nie cenią i dlatego bywa rugowana z programów nauczania? Dr Jacko widzi kilka powodów: niewłaściwy styl uprawiania filozofii, brak doświadczenia studentów w zakresie zarządzania strategicznego, kojarzenie kompetencji z wąską i konkretną specjalizacją, mylnie rozumiana orientacja na klienta (studenta), zbyt niskie standardy kształcenia. Opracowanie kończy apel o powrót do klasycznego modelu nauczania.

Autorem rozdziału czwartego – *Ekonomia w naukowym myśleniu o zarządzaniu* – jest ekonomista i kierownik katedry z Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, prof. dr hab. Kazimierz Kuciński. Pięknym i precyzyjnym językiem wytrawnego naukowca, z właściwą mu swadą, dokonuje iście ułańskiej szarży na to, co we współczesnych naukach o zarządzaniu może się nie podobać. Jego tekst jest jak kubel zimnej wody wylanej na gorące głowy zwolenników – jak to określa – ekspansjonizmu zarządzania, twierdzących, że wszystko jest zarządzaniem, zwłaszcza w jego postmodernistycznej wersji, gdzie „fikcja miesza się rzeczywistością, rzeczy błahe z ważnymi, a powab tych ostatnich sprawia, że nader często to, co poboczne i niezbyt istotne, urasta do rangi głównego nurtu, gubiąc i pozostawiając poza polem widzenia sprawy rzeczywiście istotne i ważne”. Autor kilkakrotnie nawiązuje do brzytwy Ockhama, protestując przeciwko mnożeniu bytów i „zamułaniu” zarządzania. Stwierdza, że „nauki o zarządzaniu generują coraz częściej ideologię zarządzania zamiast tworzyć wiedzę o nim, zaś ich siłą przestaje być logika argumentacji i uzasadnienia, a staje się nią pozbawiona krytycznej refleksji wiara, z której niewiele wynika zarówno w sensie poznawczym, jak i praktycznym. Pozwala ona jednak żyć w dającym samozadowolenie świecie iluzji, ale tylko dopóty, dopóki nie nastąpi zderzenie tej fantazji z brutalną rzeczywistością błota rynku, kiedy nie wystarczy mówić o zarządzaniu, lecz trzeba skutecznie zarządzać. Jakże często okazuje się wówczas, że luminaarze nauki o zarządzaniu, nie mówiąc już o jej adeptach, uświadamiają sobie swoją bezradność wobec syndromatycznej materii przedmiotu zarządzania, który nie reaguje na wszelkie uczone zaklęcia i jest zupełnie nie taki, jakim wydawał się być z oddali, zza biurka i z wysokości akademickiej katedry”.

To mała próbka stylu profesora. Całość jest równie ciekawa i niebanalna, a zamykające ten rozdział *Refleksje końcowe* to czystej wody i wysokich lotów filozofia. Choć nie ze wszystkim się zgadzam, zwłaszcza z przekonaniem Autora, że nauki o zarządzaniu powinny

stanowić część nauk ekonomicznych, nie zaproponowałem zmiany choćby jednego słowa. Tekst trzeba koniecznie przeczytać. To nam dobrze zrobi, bo Autor ma dużo racji. Oczywiście zachęcam do lektury wypowiedzi także innych Autorów – mam nadzieję – bardzo ciekawych.

Rozdział piąty – *Kreatorzy zarządzania* – jest mojego autorstwa. Inicjuję go rozważaniami na temat trudności z rozumieniem pojęcia *zarządzanie* i zawodności klasycznych definicji, opartych na czterech funkcjach zarządzania. Opisuję w nim interdyscyplinarność zarządzania, a następnie etos i filozofie zarządzania klasycznych przedsiębiorców, którzy ostali się już tylko w grupie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Zwracam uwagę na specyfikę dwóch typów przedsiębiorców – społecznych i biznesowych. Dokonuję specyfikacji składowych ich filozofii zarządzania i omawiam niektóre z nich.

Przedmiotem analizy jest także specyfika zarządzania zawodowych menedżerów oraz filozofia menedżeryzmu – jej blaski i cienie. Zwracam uwagę na cechy wspólne i różniące menedżerów i liderów oraz podważam niektóre mity z nimi związane. Następnie podejmuję próbę pokazania wpływu inżynierów na zarządzanie i scharakteryzowania ich specyficznego etosu zawodowego. Choć pierwsi inżynierowie wywodzą się ze starożytności, wielkie zapotrzebowanie na nich wzbudziły rewolucje przemysłowe z XIX i XX wieku. To oni są twórcami pierwszej ważnej szkoły – naukowego zarządzania, która równie dobrze mogłaby się nazywać szkołą inżynierską. Wielką niesprawiedliwością są współczesne, w większości nieprawdziwe i ahisteryczne, oceny tej szkoły. Krzywdząca jest już sama nazwa „alternatywna” tego kierunku – szkoła mechanistyczna, powtarzana z uporem godnym lepszej sprawy przez ludzi, którzy szkołę inżynierską znają zapewne jedynie z płytkich omówień „z trzeciej ręki”. Zwięźle przedstawiam także wkład inżynierów w zarządzanie systemowe, aż po współczesne najlepsze systemy zarządzania. Ostatni podrozdział poświęcam relacji między naukami o zarządzaniu i praktyką zarządzania, a także blaskom i ceniom współczesnej edukacji przyszłych specjalistów w dziedzinie zarządzania i menedżerów.

Rozdział szósty – *Różne tradycje rozumienia obowiązku: deontologia jako inspiracja* – napisał doktor filozofii Łukasz Skiba, adiunkt na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Obowiązek i odpowiedzialność to dwa pojęcia ważne i doskonale znane ludziom związanym z zarządzaniem, którym wszakże towarzyszy szereg wątpliwości i trudności. Uznaliśmy więc, że warto im poświęcić

rozdział. Autor dokonuje przeglądu inspiracji religijnych, filozoficznych i etycznych związanych z tymi kategoriami, poświęcając więcej uwagi Immanuelowi Kantowi, twórcy rozwiniętej teorii deontologicznej, oraz jego następcom, mniej w Polsce znanym. Ten przegląd pokazuje, jak bardzo zbieżne są poglądy i ustalenia z różnych epok, co może mieć znaczenie praktyczne. Jest się na czym oprzeć.

Cele religijne i cele zarządzania są różne, choć nie muszą stać z sobą w sprzeczności. W pierwszym przypadku celem nadrzędnym jest zbawienie człowieka i bliźnich (różnie rozumiane w różnych religiach), co wyznacza priorytety, rodzaje i charakter obowiązków wobec siebie i innych. W drugim chodzi o skuteczność, efektywność i osiąganie celów organizacji, a indywidualnym celem najwyższym jest pewnie fotel prezesa zarządu. Dążenia są więc mocno rozbieżne, choć i prezes zarządu, co poniektóry przynajmniej, może być świętym, a nawet świętym męczennikiem, jeśli ma w organizacji wiele związków zawodowych.

Niemal pełna zbieżność panuje natomiast w dziedzinie etyki. Wartości i wskazania zalecane przez religie i zawarte w kodeksach dobrych praktyk organizacyjnych są w dużym stopniu zbieżne. Są to sprawiedliwość, wielkoduszność, uczciwość, lojalność, współpraca, życzliwość i troska o innych (spolegliwość – jak rzekłby Tadeusz Kotarbiński) – nie tylko o ludzi, ale także o inne stworzenia i środowisko naturalne⁶. Źle widziane i potępiane są okrucieństwo, egoizm, chciwość, lenistwo, nieuczciwość, kłamstwo i oszustwo, wyzysk, przedmiotowe traktowanie ludzi, brak umiaru, nieodpowiedzialność. W kodeksach etycznych pojawiają się kryteria z pogranicza ekonomii i osobowości: orientacja biznesowa, przedsiębiorczość, kreatywność, dzielność, zaradność, choć ich prototypy można odnaleźć już w judaizmie czy protestantyzmie. Ta daleko idąca zbieżność ułatwia zarządzanie, w szczególności zarządzanie przez wartości (*management by values*). Warto też zwrócić uwagę na zbieżność złotej reguły w wielkich religiach oraz imperatywu kategorycznego I. Kanta.

Rozdział siódmy – *Kultura jakości jako wyraz filozofii zarządzania* – napisał socjolog zarządzania, prof. dr hab. Marek Bugdoł, kierownik Zakładu Ekonomiki i Zarządzania Pracą w Instytucie Ekonomii i Zarządzania UJ. Głównym przedmiotem rozważań autora jest kwe-

⁶ Troska o inne stworzenia jest różnie pojmowana w różnych religiach. Najwięcej uwagi poświęcają jej buddyzm i hinduizm, co można wiązać z wiarą w reinkarnację obejmującą nie tylko ludzi, słabiej zaznaczona jest w judaizmie, islamie i chrześcijaństwie.

stia, czy – a jeśli tak, to w jakim stopniu – kultura jakości jest specyficzną i wyrazistą filozofią zarządzania. Autor udziela na te pytania odpowiedzi ogólnie pozytywnej, choć podkreśla, że podjęty temat jest trudny do badania i niejednoznaczny. Owa niejednoznaczność zaczyna się już od teoretycznych definicji jakości i ich praktycznych interpretacji. Inaczej bowiem „zarządza się jakością, kiedy uchodzi ona za synonim doskonałości, inaczej, kiedy jakość jest tylko relacją między ceną rynkową a wartością użytkową, inaczej wreszcie, kiedy jakość stanowi wartość organizacyjną”. Prof. M. Bugdol opisuje kultury jakości, ich strukturę, systemy zarządzania jakością traktowane jako podstawa tych kultur – ich opracowywanie, wdrażanie, utrzymywanie i doskonalenie. Tekst kończą rozważania dotyczące filozofii w służbie kultury jakości i kilka rekomendacji.

Autorem rozdziału ósmego – *Badacz organizacji jako przybysz: proces organizowania w ujęciu interpretatywnym* – jest doktor socjologii, adiunkt na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Leszek Cichobłaziński. Na początku autor przybliżył nam przewrót w socjologii iście kopernikański – jak pisze – związany z socjologią humanistyczną, gdzie *rozumienie* zastępuje *wyjaśnianie*. Z czasem powstała cała rodzina pojęć: socjologia rozumiejąca, socjologia interpretacyjna, socjologia humanistyczna i socjologia kulturowa. Dr Cichobłaziński swoją pracą wpisuje się w ten właśnie nurt, odrzucając zarazem jego skrajne postacie.

Nawiązując do Braunera, pokazuje różnice w myśleniu logiczno-naukowym i narracyjnym. Myślenie narracyjne ma w określonych sytuacjach pewne przewagi, w szczególności przy przygotowywaniu i wdrażaniu zmian. „Próby wprowadzenia zmian organizacyjnych w ramach podejścia naukowo-logicznego spotykają się z dużym oporem. Wszyscy rozumieją potrzebę zmiany na poziomie abstrakcyjnym. Każde zebranie na temat wdrożenia kończy się zwykle ogólną akceptacją założeń nowej strategii organizacyjnej. Jednak w praktyce nic się nie da zrobić i nie wiadomo dlaczego, a działania, które zostały podjęte, nie przynoszą pożądanych rezultatów”. Dalej stwierdza, że „wdrożenie zmiany i jej efekt to dwa osobne problemy (...). Rozmrożenie wiedzy za pomocą tzw. racjonalnych argumentów jest najczęściej nieskuteczne, ponieważ trudno nimi trafić w konstrukt podtrzymywany za pomocą emocji. Z tego powodu skuteczniejsze są argumenty emocjonalne. Wiedzą to specjaliści od reklamy i dawno już przestali używać racjonalnych argumentów do zachwalania reklamowanych towarów. Używają za to różnego rodzaju narracji (hi-

storyjek) niemających pozornie nic wspólnego z produktem”. I nieco dalej: „Znane są przypadki [skuteczności odwołania się do emocji] na poziomie makrospołecznym, z tym że rolę agenta zmiany odegrali pisarze. Dzięki *Nędznikom* Victora Hugo wprowadzono we Francji nowoczesną politykę społeczną. Podobną funkcję spełniła w USA na początku ubiegłego wieku książka Upton Sinclair *Grzęzawisko*, która, pokazując upokarzające warunki życia chicagowskich robotników, wpłynęła na zmianę federalnego ustawodawstwa. Obie te książki przeorały świadomość społeczną. Nie mogli tego dokonać ani naukowcy, ani politycy, ani działacze społeczni”. Mam nadzieję, że tych kilka fragmentów zachęci do lektury całego tekstu, mimo że jest on miejscami trudny w odbiorze dla osób bez przygotowania socjologicznego.

Autorem ostatniego, dziewiątego rozdziału – *Filozofia dla studentów zarządzania: dylematy dydaktyki* – jest doktor filozofii i biolog molekularny, Krzysztof Wojcieszek, związany obecnie z warszawską uczelnią Pedagogium. Jest nie tylko ciekawym naukowcem i świetnym dydaktykiem, ale też człowiekiem z praktycznym doświadczeniem w dziedzinie zarządzania tak w sektorze prywatnym, jak i publicznym (nieco więcej o tym w jego tekście).

Dr Wojcieszek pisze na temat do pewnego stopnia zbieżny z tematem rozdziału dr. Jacki. Niemniej pojawia się tu wiele nowych i ciekawych aspektów. Oba teksty nawzajem się uzupełniają, akcentują odmienne kwestie, są względem siebie alternatywne. W kraju, w którym studiuje blisko dwa miliony osób, a naucza na poziomie wyższym ponad sto tysięcy osób, dwa teksty na podobny temat to nie za dużo. Warto też dodać, że współcześnie największymi fabrykami świata nie są organizacje z sektora przedsiębiorstw, ale uniwersytety⁷.

Mam przyjemność znać osobiście obu autorów i zawsze byłem pod wrażeniem ich kreatywności, nieustannych poszukiwań i ogromu pracy, jaki wkładali w nauczanie filozofii. Dr Wojcieszek koncentruje się głównie na tym, w jaki sposób wyklądać filozofię, jak dotrzeć do słuchacza i rozbudzić jego ciekawość, kreatywność i zainteresowanie w sytuacji, kiedy na wejściu jedynym światłem jest „niewielka, ale realna ciekawość wobec tego przedmiotu”. Na ogół nie ma wiedzy ani jakiegokolwiek wcześniejszego przygotowania, są natomiast szkodliwe stereotypy dotyczące filozofii i jej użyteczno-

⁷ Największy z nich, uniwersytet IGNOU w Indiach, kształci 2,5 miliona studentów i działa w 34 krajach.

ści. Zmiana nastawienia studentów do przedmiotu oraz przekazanie treści ważnych i przydatnych wymagają dobrego i urozmaiconego warsztatu dydaktycznego, inwencji i kreatywności wykładowcy oraz sensownych założeń. Dr Wojcieszek wie, że nie kształci zawodowych filozofów, i wybiera to, co może być najważniejsze dla ludzi zarządzania i przyszłych menedżerów. Uznał, że powinien chronić studentów przed zagrożeniami zawodu menedżera, który ma „pewien potencjał niszczący, wynikający z koncentracji na sukcesie wyłącznie ekonomicznym”. Chce więc pokazać studentom, co w życiu jest naprawdę ważne, w tym także ukazać znaczenie budowania wspólnoty i wszechstronnego rozwoju osoby.

Nie jest moją intencją streszczanie całego, dość obszernego tekstu, który zasługuje na uważną lekturę i jest napisany w ciekawy sposób. Ograniczę się więc do kilku jego niebanalnych rekomendacji, które mogą być wykorzystywane także przez wykładowców innych przedmiotów:

1. Dziel się tym, co masz. Zasada ta oznacza konieczność gruntownego przyswojenia sobie wiedzy, a także przejęcia się nią („ścieżka prawdy”). Bez zapału i uzyskanych rozumień nie ma nauczania – z pustego i Salomon nie należy.
2. Staraj się rozumieć uwarunkowania sytuacyjne, psychologiczne, życiowe słuchaczy. Bądź z nimi solidarny. Nie gardź pospolitymi sposobami pobudzania wyobraźni i intelektu.
3. Skup się na tym, co najważniejsze, bo czasu jest niewiele. Oprzyj się na codzienności studenta, na życiowych sprawach.
4. Zapomnij na chwilę o swoich studiach profesjonalnych. Tu potrzeba innych metod niż w kształceniu zawodowych filozofów.
5. Rozwijaj metody aktywizujące, dynamicznie i kreatywnie traktuj zajęcia jako sytuację odkrywczą.
6. Interesuj się zarządzaniem lub zdobądź jakąś praktykę w dziedzinie kierowania. Szanuj główny przedmiot studiów swoich słuchaczy.
7. Nie chciej wyjaśnić wszystkiego naraz, ale nie rezygnuj z tematów ważnych. Nie wiadomo, czy nie miał racji filozof, gdy głosił: „Nic bardziej praktycznego niż dobra teoria”.

W zakończeniu nawiązuję ponownie do kilku wcześniejszych wątków i szukam odpowiedzi na pytanie, jakie dodatkowe wątki mo-

głyby pojawić się w drugim wydaniu tej książki, gdyby do niego doszło. Nie ulega bowiem wątpliwości, że ta książka jest mocno niepełna. I zapewne nigdy nie będzie pełna, gdyż temat jest bardzo rozległy.

Cele tej książki zostały zarysowane na pierwszych dwóch stronach *Wprowadzenia*. Najważniejsza jest chyba *zachęta do powrotu do tego, co w zarządzaniu najważniejsze, stanowi jego jądro, społeczną misję i najgłębszy sens*. To wymaga szerszej, filozoficznej refleksji i dystansu wobec współczesnego zarządzania, które wykazuje – jak już wspomniano – symptomy dezorientacji i zadyszki. Jest ono degradowane bądź zagrożone degradacją jednocześnie przez kilka trendów:

- rozmywanie się zarządzania w wyniku zalewu przez nurty peryferyjne, różne ciekawostki i drobne szczegóły, przedstawiane jako nowość, przełom, hit itd. Wydawnictwa i autorzy przyciągają uwagę potencjalnych czytelników często bałamutnymi tytułami. To wszystko w zasadzie mieści się w logice gospodarki rynkowej i marketingu i pewnie nawet nie wypada się gorszyć. Można, najwyżej, wyrazić ubolewanie, że w zakresie zarządzania każdy może pisać i wydawać, pouczać innych i występować w roli guru. Inne dyscypliny – na przykład inżynieria czy stomatologia – mają pod tym względem więcej szczęścia: występujących publicznie szalbierzy jest tam znacznie mniej. Niestety, to wszystko sprawia również, że praktycy zarządzania czują się zagubieni i rozczarowani, a część z nich przestała cokolwiek czytać;
- zbyt jednostronna orientacja praktyki na doraźne działania operacyjne, powielanie gotowych rozwiązań, odchodzenie od myślenia i działania w dłuższej perspektywie czasowej, „owczy pęd” jako reakcja na niewiedzę i niepewność. O ile w teorii, nauce i publikacjach zarządzanie rozumie się zbyt szeroko, o tyle w praktyce występuje zjawisko odwrotne;
- nowinkarstwo, zainteresowanie nowymi paradygmatami, koncepcjami, systemami, zwykle krótkie i powierzchowne. Typową reakcją jest: „znam, to już było” i pogoń za kolejnymi nowościami. Nie sprzyja to rzetelnym wdrożeniom, które dawałyby szanse na realne efekty, i bardzo różni się od praktyki na przykład japońskiej, gdzie w wyniku długotrwałego stosowania i doskonalenia poszczególnych metod, systemów i narzędzi oraz składania ich w większe całości uzyskuje się znakomite wyniki. U nas w większości przypadków nie ma na to szans;

- oddalanie się nauk o zarządzaniu od potrzeb praktyki. Pewne różnice punktów widzenia i podejść są naturalne i potrzebne, niemniej są to – i powinny pozostać – nauki stosowane.

Naszym celem jest też refleksja i udział w debacie nad tym, jak się kształci studentów na wydziałach zarządzania – naturalnie nie tylko z filozofii. A jest to kształcenie masowe, obejmujące setki tysięcy osób rocznie⁸. Powinno być prowadzone w sposób dobry jakościowo, odpowiedzialny i społecznie użyteczny.

Choć w książce pojawiają się różne krytyczne opinie, nie zmienia to oczywistego faktu, że w zakresie zarządzania w Polsce w ostatnich dwudziestu latach dokonał się ogromny postęp. Wielu ludzi, zarówno w dziedzinie praktyki, jak i nauki, robi to świetnie, na światowym poziomie i ze znaczącymi efektami.

Książka jest przeznaczona zarówno dla środowiska akademickiego, jak i praktyków zarządzania – i to nie tylko menedżerów. Choć tradycyjnie w reakcji na termin *zarządzanie* pojawia się wyłącznie termin *menedżer*, jest to (ogłędnie mówiąc) nie w pełni aktualne i słuszne. W podsektorze małych i średnich przedsiębiorstw (99% ogółu) zarządzają na ogół nie zawodowi, wynajęci menedżerowie, ale przedsiębiorcy – właściciele. Poza tym od dawna zarządzają także pracownicy, zwłaszcza specjaliści. Różnice między nimi a kierownikami, szczególnie pierwszej linii, mocno się zatarły. Kompetentni i usamodzielnieni pracownicy wykonują dzisiaj większość funkcji zarezerwowanych w przeszłości dla kierowników: planują, koordynują, organizują, kontrolują, komunikują się, podejmują większość decyzji, odbierają i oceniają prace itd. Dlatego też zakres potencjalnych odbiorców tej książki jest szeroki i dalece wykracza poza samych tylko kierowników.

Dziękuję autorom za współpracę przy tworzeniu książki i za wysiłek, jaki włożyli w ten zamysł. Choć oceniać go będą czytelnicy i tylko ich ocena się liczy, uważam, że wszystkie teksty są profesjonalne, mądre, niebanalne i użyteczne. Bardzo jestem za to wdzięczny ich autorom.

⁸ W roku akademickim 2010/2011 na kierunkach odpowiadających pojęciu *business and administration* kształciło się w Polsce 416 tysięcy osób (Rocznik Statystyczny 2011, tablica 249). Jest to ogromna liczba. Jeżeli jednak weźmie się pod uwagę istnienie w Polsce ponad 3,8 miliona organizacji i fakt, że zarządzają w znacznym stopniu nie tylko kierownicy, ale i pracownicy, ta liczba ma jakieś uzasadnienie.

Dziękuję także Wydawnictwu, które – jak zawsze – starannie przygotowuje i wydaje książki, w szczególności zaś pani Kamili Dołęgowskiej-Narloch, paniom redaktor Iwonie Pisiewicz i Janinie Burek. Dziękuję recenzentom – profesorowi Tadeuszowi Klimskiemu, filozofowi, oraz profesorowi Andrzejowi Wiatrakowi, ekonomistcie specjalizującemu się w zarządzaniu. Czytelnikom życzę zajmującej lektury.

Tadeusz Oleksyn

Filozofia a zarządzanie – trzy spojrzenia

1.1. *Genus humanum arte et ratione vivit*

Emil Orzechowski

Tytułowe słowa pochodzą z *Komentarza do Analityk wtórnych* św. Tomasza z Akwinu. Oznaczają, że rodzaj ludzki żyje ze sprawności, techniki i sztuki (*ars*) oraz rozumu i wiedzy (*ratio*). Przypomniawszy Jan Paweł II podczas spotkania z polskimi rektorami, wiążąc je z kulturą: „Człowiek jest nie tylko twórcą kultury, ale żyje kulturą i żyje przez kulturę. To samo można powiedzieć o narodzie. Także naród żyje kulturą i żyje przez kulturę. Jest ona fundamentem jego duchowej suwerenności”¹. Częścią tak szeroko rozumianej kultury są zarówno filozofia, jak i zarządzanie. Można by też, jako wprowadzenie do tematu, zacytować Miłosza: „Piękna i bardzo młoda jest Filo-Sofija / I sprzymierzona z nią poezja w służbie Dobrego”². Obie młode duchem, bo lat mają sporo – i filozofia, i poezja.

Zastanówmy się, jaka by była odpowiedź na pozornie proste pytanie: czy filozofia i zarządzanie mogą spotkać się na gruncie wspólnych wartości? Moja odpowiedź brzmi: to możliwe, choć mało prawdopodobne, lub inaczej: to możliwe, ale to zależy... No właśnie, od czego to zależy?

Możliwe, bo filozofia to „umiłowanie mądrości, historycznie zmienna dziedzina ogólnych rozważań na temat istoty i struktury bytu, źródeł i prawomocności ludzkiego poznania, zasad wartościowania, sensu życia i sposobów jego godnego prowadzenia, zagadnień

¹ *Nauka – wielkie dobro wspólne: przemówienie Jana Pawła II do rektorów polskich*, „Gazeta Uniwersytecka UŚ” 1996, nr 5(32).

² C. Miłosz, *Zakłęcie*, [w:] *Miasto bez imienia*. Instytut Literacki, Paryż 1969.

dotyczących poglądu na świat i człowieka”³. Dalej w tej samej encyklopedycznej definicji wyczytamy, że „filozofia jest wiedzą uniwersalną, fundamentalną, racjonalną”. A zatem już tutaj rysują się pewne pola, którymi może interesować się zarządzanie. Są to co najmniej: źródła i prawomocność ludzkiego poznania, zasady wartościowania, sens życia i sposoby jego godnego prowadzenia, wreszcie racjonalność. Jeśli do tego dodać, że polską filozofię charakteryzuje m.in. „praktycyzm, czyli refleksja nad ludzkim działaniem oraz jasność i prostota w rozumowaniu”⁴, to jesteśmy jeszcze bliżej możliwych związków filozofii i zarządzania. Idźmy zatem tym ostatnim tropem.

Praktycyzm prowadzi do Kotarbińskiego i jego prakseologii, co jest tym bardziej zasadne, że stawiając pytanie o to, czym się różni zasadnicza praktyka prakseologii od części problematyki dyscypliny zwanej nauką o organizacji pracy, Kotarbiński odpowiada krótko: w zasadzie niczym, w praktyce – ogólnością. Zaraz jednak czyni ważne zastrzeżenie: „Co się zaś tyczy ekonomii, to sprawa jest dość jasna. [...] Ekonomistę jako takiego obchodzą jedynie czynności gospodarcze, i to o tyle, o ile dadzą się charakteryzować i oceniać porównawczo za pomocą pieniądza jako miernika osiągnięć”. Dalej wymienia dziedziny takie, jak m.in. lecznictwo, pedagogię, sprawy militarne, sport, gry, sztuki piękne i stwierdza, że tu oceny porównawcze działalności sprawczej nie wyczerpują się bynajmniej w tym, co tańsze, a co droższe.⁵

Tym samym problemem zajął się ostatnio znany niemiecki ekonomista i filozof P. Bendixen, autor m.in. książki *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*. Tu cytat z jego artykułu *O filozoficznych fundamentach teorii zarządzania kulturą*, wydrukowanego w wydawanym przez Uniwersytet Jagielloński czasopiśmie międzynarodowym „Culture Management”. Wskazując na nieporozumienie z arystotelesowskim terminem *oikonomia* oznaczającym produkcję, podczas gdy podstawą dzisiejszej ekonomii jest handel, Bendixen pisze: „Źródło handlu [...] nie znajduje się w sferze materialnej, lecz duchowej. W kilku słowach: każde działanie człowieka poprzedzone jest myśleniem, ideą, projektem, wzorcem. [...] Produkcja jest jedynie narzędziem, inicjatywa leży zawsze w sferze duchowej, w myśleniu, a tym samym w sferze kultury”. I dodaje: „Nie istnieje żadna produk-

³ *Wielka encyklopedia powszechna*, PWN, Warszawa 2002, t. 9.

⁴ *Ibidem*.

⁵ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2003.

cja niezależna od kultury, a ponieważ tej ważnej wiedzy brakuje w całej teorii ekonomicznej, jej rezultaty mogą być jedynie połowiczne”⁶.

Jest jednak i druga strona medalu. Jak pisze W. Stróżewski, „nie wystarczy marzyć, [bo] spełnią się sarkastyczne słowa Kanta: «Tworzenie planów to często zbyt kowne i chępliwe zajęcie umysłowe, dzięki któremu nadaje się sobie pozór twórczego geniuszu, wymagając tego, czego samemu nie potrafi się dokonać, ganiąc to, czego samemu nie potrafi się lepiej wykonać, i projektując to, o czym się samemu nie wie, gdzie da się znaleźć»”⁷.

Jak jednak szukać? Stróżewski odpowiada słowami Edmunda Husserla: „W tej idealnie ukierunkowanej wszechspołeczności filozofia sama zachowuje funkcję kierowniczą i swe szczególne nieskończone zadanie: funkcję swobodnego i uniwersalnego namysłu teoretycznego, który zawiera również wszelkie ideały i wszechideał, a zatem uniwersum wszelkich norm”. A więc punktem wyjścia i kontroli wszelkich planów, działań jest filozoficzna refleksja, namysł, ponieważ „bycie człowiekiem na wyższym szczeblu człowieczeństwa albo rozumu wymaga autentycznej filozofii”⁸.

Zakładając, że ów moment autentycznej refleksji następuje, trzeba uświadomić sobie w konsekwencji i to, że – ponownie cytując Stróżewskiego – „doświadczając bycia w świecie, ujmujemy świat jako istniejący *dla nas*. Martin Heidegger, który z egzystencjału «bycia w świecie» uczynił jeden z głównych rysów charakteryzujących bycie człowieka – *Dasein*, widział w rzeczach naszego świata przede wszystkim *narzędzia*. Cechą istotną narzędzia jest jego poręczność: dzięki temu narzędzie jest nam posłuszne i służy nam. I choć odpowiadamy za jego poręczność zatroskaniem o nie, a poprzez nie zatroskaniem o całość świata, nie zmieniamy to faktu, że raczej to my panujemy nad nim niż ono nad nami”⁹.

Zatem mogłoby się wydawać, że jesteśmy już blisko tego, co *rationae*. Jest tu jednak problem niemały, na co wskazuje choćby aktualny kryzys na tym najpiękniejszym ze światów, zwłaszcza światów finansowych, takich przecież jeszcze do niedawna wspaniałych, wzorcowo zorganizowanych, funkcjonujących jako zdać by się mogło perfekcyjne narzędzie, czyniące nam świat posłusznym. „*Ratio*, o której teraz

⁶ P. Bendixen, *O filozoficznych fundamentach teorii zarządzania kulturą*, „Culture Management” 2008, z.1, s. 219–226.

⁷ W. Stróżewski, *O wielkości: szkice z filozofii człowieka*, Znak, Kraków 2002, s. 296.

⁸ *Ibidem*, s. 163.

⁹ *Ibidem*, s. 109.

jest mowa – pisze Husserl – nie jest niczym innym, jak rzeczywiście uniwersalnym i rzeczywiście radykalnym samozrozumieniem ducha w formie uniwersalnej, odpowiedzialnej nauki, uprawianej w zupełnie nowym modus naukowości, w którym jest miejsce dla wszystkich dających się pomyśleć pytań, pytań o byt i pytań o normę, pytań o tak zwaną egzystencję”. A czy te pytania ktoś w świecie pieniądza stawiał? Czy w ogóle wolno było, wypadało je stawiać? Wiem jak podejrzliwie zarządzanie w naukach humanistycznych, a kulturze w szczególności, było przyjmowane przez uczonych od organizacji i zarządzania, ale spod znaku ekonomii. Ma tu rację Stróżewski, gdy pisze¹⁰: „Racjonalność jako taka stać się może czymś złym jako racjonalność jednostronna”. Husserl nazywa to jeszcze mocniej: „Jednostronna racjonalność zawsze może stać się złem”. I dalej pisze Stróżewski: „Żadna linia poznania, żadna pojedyncza prawda nie może zostać wyizolowana i zabsolutyzowana”. Problem m.in. w tym, że „życie zgodne z rozumem jest życiem wymagającym, a przeto trudnym. [...] Życie zgodne z rozumem zakłada wreszcie skierowany aksjologicznie wysiłek poznawczy, dostrzeganie wartości i ich hierarchii. W szczególności zaś nie pozwala na redukcję wartości wyższych do niższych”. Jest to komentarz do słów Arystotelesa z *Etyki nikomachejskiej*, który jasno mówi, że dla człowieka najlepsze jest życie zgodne z rozumem, ponieważ rozum bardziej niż cokolwiek jest człowiekiem. Takie więc życie jest też najszcześniejsze”.

Wychodząc od takich założeń, oczywiście powtórzonych tu w dalece zredukowanej i tym samym wręcz częściowo zniekształconej formie, dochodzi Stróżewski do konkluzji, które nas powinny tutaj jak najżywiej obchodzić: „Filozofia nie rości sobie pretensji do odkrywania rzeczy nieznanych lub proponowania ryzykownych rozwiązań. Częściej zadowala się analizą zjawisk znanych, niekiedy nawet oczywistych, po to, by je po prostu nieco lepiej poznać i odsłonić ich uwarunkowania, które – choć ważne, a nawet decydujące dla badanych spraw – czasami umykają naszej uwadze”¹¹.

To kapitalne stwierdzenie znakomitego filozofa otwiera nową perspektywę w dyskusji o relacji między filozofią a zarządzaniem. Poznać i odsłonić uwarunkowania ważne, a nawet decydujące – czyż może ten aspekt pominąć odpowiedzialnie rozumiane zarządzanie? Oczywiście nie – w teorii, ale jak jest w praktyce? W Polsce mamy

¹⁰ *Ibidem*, s. 163–166.

¹¹ *Ibidem*, s. 169.

rozliczne strategie, w tym dla kultury. Ale na bazie czego one zostały stworzone, skoro nie ma niczego, co by mogło pretendować do miana polityki kulturalnej? Polityki kulturalnej, która – jak rozumiem – jest w skali kraju, regionu czy gminy określeniem misji i winna odpowiadać na pytania: co, jak, dlaczego, dla kogo, po co... A są to już pytania z pogranicza filozofii. Ich poważne potraktowanie musi prowadzić do istotnych odpowiedzi, a dopiero one mogą stanowić wprowadzenie do procesów zarządzania, będąc jednocześnie punktem odniesienia dla wszelkich podejmowanych działań.

Przy analizie filozoficznych podstaw samorządności wyjściowe jest pojęcie wolności wypływające z zasad demokracji. Ma to ogromne praktyczne konsekwencje, ponieważ wolność oznacza przede wszystkim możliwość własnej inicjatywy, a to z kolei jest warunkiem niezbędnym funkcjonowania społeczeństwa. Społeczności pozbawione inicjatywy skazane są na nieustanne wyczekiwanie, że inni coś za nie zrobią, i żądają wszystkiego z zewnątrz. Niezdolne do opracowania jakiegokolwiek projektu, muszą prosić i o pomysły, i o środki na ich realizację. W ten sposób traci się powoli wszystko, w szczególności zaś poczucie mocy i autonomii¹². To nie abstrakcja, to fakty, odnotowywane w sferze zarządzania publicznymi instytucjami, w tym akademickimi okrętami flagowymi. Wskazywanie konkretnych przykładów byłoby niestosowne, bo problem jest obecny wszędzie. Rozwiązanie go zaś w wymiarze praktycznym wydaje się zgoła niemożliwe bez szerszej refleksji, w czym pomoc może właśnie filozofia stawiająca pytania zasadnicze.

Na zakończenie pozwolę sobie powrócić do Kotarbińskiego. Odwołuje się on m.in. do przysłów i aforyzmów jako gromadzonej przez wieki kwintesencji filozofii. W kontekście zadanego tematu na myśl przychodzi także: „Nie czyń drugiemu, co tobie niemiłe”, co jest trawestacją bardziej znanego „Miłuj bliźniego swego” czy mniej znanego „Próżno żyje ten, kto nikomu korzyści nie przynosi”. Kotarbiński radzi, by – w kontekście ekonomiki czasu – po pierwsze, nie tracić sił na rozwiązywanie zadań nierozwiązalnych, a po wtóre, by nie przedsięwziąć tego, co już zostało zrobione¹³. Czy któraś z tych sytuacji występuje w przypadku podjętego tematu? Oto jest pytanie.

¹² *Ibidem*, s. 163–169.

¹³ T. Kotarbiński, *op. cit.*

Literatura

- Bendixen P., *O filozoficznych fundamentach teorii zarządzania kulturą*, „Culture Management” 2008, nr 1, s. 219–226.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2003.
- Miłosz C., *Miasto bez imienia*, Instytut Literacki, Paryż 1969.
- Nauka – wielkie dobro wspólne: przemówienie Jana Pawła II do rektorów polskich, „Gazeta Uniwersytecka UŚ” 1996, nr 5(32).
- Stróżewski W., *O wielkości: szkice z filozofii człowieka*, Znak, Kraków 2002.
- Wielka encyklopedia powszechna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, t. 9.

1.2. Aksjologia w zarządzaniu

Tadeusz Borkowski

Aksjologia, jak wiadomo, zajmuje się wartościami. Ze względu zarówno na treść, jak i metodę analizy jest zaliczana do filozofii. W ten sposób pragnę usprawiedliwić swój udział w przedsięwzięciu o obiecującym tytule „Filozofia a zarządzanie”. Sam pomysł sprowokowania rozważań na ten temat wydaje się bardzo trafny. Wszak filozofia, uprawiana przez ludzi i dla ludzi, obejmuje wiele wymiarów naszego życia, w tym działalność biznesową – nawet wtedy, gdy filozofowie zadają tak fundamentalne pytania, jak: Kim jest człowiek? Kim ja jestem? Jaki jest cel mojego życia, czyli po co żyję? Jakie miejsce w moim życiu winna zajmować praca, inni ludzie, i dlaczego? Czy to, co zrobię z moim życiem, podlega ocenie i kto jej dokonuje? Ja sam? Inni ludzie, Bóg? Jakie są kryteria tej oceny, jakie konsekwencje? Czy jestem całkowicie wolny, a więc i za wszystko odpowiedzialny? A może są pewne niezależne ode mnie ograniczenia? Jeżeli tak, to kto lub co je narzuca? Jak ma prawo to robić? Czy zawsze muszę się tym ograniczeniom poddać? Czy istnieje możliwość, aby im się nie podporządkować? Czy narzuca je prawo, moda, gospodarka, ideologie? Zatem, czy te ograniczenia są obiektywne, czy subiektywne?

Te i wiele innych możliwych pytań dotyczących naszej egzystencji, a zwłaszcza sposób odpowiedzi na nie, mają wpływ na całe nasze życie, na stosunki międzyludzkie, których częścią są te relacje i które

się mieszczą w obszarze zarządzania. Pytania o charakterze aksjologicznym, dotyczące działalności gospodarczej, to między innymi pytania o to, czy mogę / muszę:

- Brać udział w działaniach korupcyjnych? Jak bardzo winny jest biznesmen, który powiedział: „Muszę, bo inaczej stracę wszystko”?
- Płacić godziwe zarobki pracownikom w warunkach kryzysu, godzić dążenie do płac sprawiedliwych z płacami rynkowymi i konkurencyjnymi, czy też płacić najmniej, jak się da?
- Płacić należne podatki i parapodatki, czy też wszelkimi sposobami ich unikać lub je minimalizować?
- Prowadzić biznes społecznie odpowiedzialny, czy też niekoniecznie?
- Dbać o środowisko naturalne, czy pozostawiać to innym, może następnym pokoleniom?
- Orientować się na zysk tylko dla siebie, czy też na dobro wszystkich interesariuszy?
- Manipulować konsumentem: angażować do promocji piękne młode dziewczyny, kierować reklamę do dzieci, aby te wywierały presję na rodziców, uciekać się do sztuczek neuromarketingu, czy z tego rezygnować?
- Stosować oszustwa w księgowości („kreatywną księgowość”), aby nie ujawniać problemów finansowych i złej kondycji firmy, czy też odrzucać taką pokusę?

Filozofia dzięki głębokiemu zamyśleniu nad człowiekiem, jego istotą, niekiedy troską, aby żył zgodnie ze swoim powołaniem, stawia takie pytania jak powyższe i wiele innych, dotyczących również zarządzania. Kłopot w tym, jak to ostatnie zorientujemy. Zarządzanie bowiem przejawia się w różnych formach. Może to być zarządzanie wojenne – bezwzględne dążenie po trupach do celu. Inny typ zarządzania nazwałbym lisim, gdy cel w podobnie konkurencyjnym otoczeniu osiąga się sposobem: poprzez manipulację, spryt, oszustwo, wywoływanie paniki, niedotrzymywanie obietnic itd. Można uznawać, że prowadzenie biznesu i zarządzanie są jak gra sportowa, w której przestrzega się (albo nie) zasad *fair play*. Można preferować opcję wygrany – przegrany, przy dość niedorzecznym założeniu, że to my mamy zawsze być zwycięzcami. Można też poszukiwać wa-

riantu, gdzie obie strony wygrywają, stawiać bardziej na współpracę niż na niszczącą rywalizację.

Gdy filozof przyjmie definicję zarządzania uwzględniającą także realizację człowieczeństwa swojego i współpracowników, postawi inne pytania i inaczej na nie odpowie niż ktoś, kto człowieczeństwa w ogóle nie bierze pod uwagę, kto – zarządzając – nie myśli w tych kategoriach. Trzeba by też odpowiedzieć na pytanie, czym jest owo człowieczeństwo, które poprzez zarządzanie chcemy realizować. A także – czyje człowieczeństwo: właściciela? menedżera? podwładnych? klientów? Wszystkich interesariuszy? A jeżeli realizacja człowieczeństwa jednych pozostaje w konflikcie z realizacją człowieczeństwa drugich? Co wtedy?

Definiowanie zarządzania, jego roli, celu i oddziaływania na innych jest procesem wyboru pewnych fundamentalnych wartości. Wielu chciałoby mieć władzę nad innymi, poznawać świat, imponować ludziom, mieć drogie samochody, piękną żonę lub piękne kobiety, kolekcję znakomitych obrazów, oglądać olimpiady na żywo, zaznaczać swoją obecność w mediach itd. To wszystko mogą zapewnić lub ułatwić pieniądze, a więc wszystko podporządkowują bogaceniu się. Ten podstawowy wybór ma wpływ na ich działalność biznesową, na stosunek do ludzi i filozofię zarządzania. Inni mogą wybrać wizję częściej propagowaną przez filozofów: rozwijać się duchowo i zawodowo (jako przedsiębiorcy, menedżerowie, pracownicy), wspierać innych w osobistym rozwoju, służyć społeczeństwu i pomagać rozwiązywać społeczne problemy, dbać o ekologię itd.

Filozof może wskazać nam rozmaite sposoby na życie, proponować właściwe (jego zdaniem) hierarchie wartości, przedstawiać różne propozycje realizacji człowieczeństwa i dawać odmienne odpowiedzi na pytania dotyczące jego istoty. Filozof nie może jednak za nas podjąć decyzji. Spotykamy bardzo różne propozycje: Machiavellego, Nietzschego, Marksa, Schellera, Mahometa, zawarte w Biblii, Konfucjusza czy Buddy. Proponuje się nam ascezę i hedonizm. Jest oferta Kalwina i Arystypa z Cyreny. Listę można niemal dowolnie wydłużać. Za wszystkimi tymi postaciami kryją się konkretne systemy wartości. Żaden jednak filozof, nawet jeśli bardzo by chciał i chętnie się o to kłócił, nie potrafi przekonująco wskazać, który system wartości jest najlepszy dla danego człowieka. Człowiek musi wybrać sam, na własną odpowiedzialność, na własny rachunek – i to jest istotny wymiar, a zarazem ciężar jego wolności (Erich Fromm, i nie tylko on, pisał o ucieczce od wolności).

Rola filozofii polega na pokazywaniu różnych propozycji dotyczących życia. Określając te propozycje, niektórzy przynajmniej filozofowie nie liczą się z rzeczywistością, z ograniczeniami, ukazując jedynie pożądane ideały. Im mniej myślą o rzeczywistości, tym więcej hierarchii wartości przedstawiają. Ograniczeniami zajmują się inne nauki: ekonomia, psychologia, socjologia, politologia, prawo. Przypomina mi to współpracę architekta z inżynierem specjalistą od konstrukcji budowlanych. Wiem, o czym mówię, ponieważ moje pierwsze studia, zwieńczone stopniem magistra inżyniera, odbyłem na Wydziale Budownictwa Lądowego Politechniki Krakowskiej. Tamtejsi profesorowie mawiali nam, że praca architekta ma wiele wspólnego ze sztuką. Wymyśla on fascynujące kształty przyszłych budowli. Potem analizuje je inżynier i to on rozstrzyga, co się da, a czego nie da się zrobić. Wspaniała wizja musi ustąpić realiom. Podobnie jest z filozofami jako architektami ludzkiego życia.

Co to ma wspólnego z zarządzaniem? Ze ma, można wywnioskować z postawionych wcześniej pytań i uwag. W teorii wyodrębnia się różne style zarządzania, proponuje sposoby rozwiązania różnych problemów, tak jakby nie miały one nic wspólnego z wyborem podstawowych wartości, które warunkują działania. Każdy problem ma wiele rozwiązań, każda działalność może być prowadzona na różne sposoby, możemy przyjmować różne cele strategiczne. To, jakie wybierzemy, zależy w dużym stopniu od naszego światopoglądu, naszej hierarchii wartości, od tego, co jest dla nas w życiu najważniejsze. Nawet jeżeli nie znamy twórczości filozofów albo uważamy ją za nudną, to i tak dokonujemy wyborów – z tą różnicą, że są one zapewne mniej uświadomione, mniej wiemy, do czego prowadzą i jakie są ich konsekwencje.

Można zadać pytanie, czy wybory filozoficzne człowieka są całkowicie wolne, czy też warunkowane – genetycznie, psychologicznie, socjologicznie. Czy nasz wybór determinują przyczyny, których nie kontrolujemy: cechy osobowości, temperament, podświadomość, predyspozycje, talenty? Filozofia i psychologia mogą wyjaśnić, przynajmniej w części, czy, a jeżeli tak, to dlaczego każdy człowiek ma ograniczony zestaw możliwych wyborów życiowych. Nie sędzę jednak, abyśmy w swoich wyborach byli całkiem zdeterminowani. Gdyby tak było, należałoby zamknąć sądy, ponieważ człowieka, który nie ma wyboru, nie można uznać za winnego. A jak nie ma winy, nie ma i kary.

Socjologia dokłada kolejne informacje o ograniczeniach zewnętrznych wynikających na przykład z kultury. Chodzi mi o pewne

prądy w myśleniu, modne (mainstreamowe) ideologie, zachowania, zwyczaje i obyczaje. One wpływają na nasz styl interakcji z innymi, a to się przekłada na zarządzanie. Skoro nawet w naukach ścisłych i w medycynie ważną rolę odgrywają mody, to co dopiero w naukach społecznych, w których teorie i badania charakteryzują się dużą dowolnością. Również dzisiaj obserwujemy mody w myśleniu i działaniu, wymuszane na innych poprzez różnego rodzaju presję, prześmiewcze zachowania, uznanie bądź lekceważenie. Naśladownictwo, konformizm, obawa i inne postawy i emocje są czynnikami ograniczającymi wolność wyboru wartości oraz zestawu działań. Panują też mody na style zarządzania. Trzeba być naprawdę niezależną osobowością, aby realizować to, co uważa się za słuszne, a nie tylko to, co modne, co jest *cool*.

Niemniej nawet jednostki o mocnych charakterach i bardzo niezależne podlegają licznym ograniczeniom. Weźmy przykład społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (SOP). Wielu autorów przedstawia tę kwestię tak, jakby podjęcie działań z zakresu SOP zależało wyłącznie od woli zarządzających. Tymczasem, moim zdaniem, nie mają oni zbyt dużego pola manewru. W biznesie istnieje silna konkurencja krajowa i międzynarodowa. W konkurowaniu istotną rolę, chociaż oczywiście nie jedyną, odgrywa koszt; im jest niższy, tym większa przewaga konkurencyjna. SOP jest kosztowna, a więc zagraża konkurencyjności przedsiębiorstw. Może być przyczyną zwolnień z pracy, a poza tym jest często wdrażana wbrew interesariuszom, których o zdanie w tej kwestii zazwyczaj nikt nie pyta.

Ogranicza nas również prawo – nie zawsze w sposób, w jaki byśmy chcieli. Niedawno nagłośniony został przypadek właściciela prywatnej piekarni, który postanowił oddawać za darmo niesprzedany chleb noclegowniom dla bezdomnych. Został za to ukarany, ponieważ od darowizny winien płacić podatek, czego nie robił. Prawo popycha pośrednio do tego, aby niesprzedany chleb wyrzucać na śmietnik.

Analizy filozoficzne można prowadzić na rozmaitych poziomach zarządzania. Umożliwiają one głębsze zrozumienie problemu, poznanie konsekwencji różnych rozwiązań w różnych sferach życia społecznego. Można więc mówić o filozofii zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, zarządzania strategicznego itd., a właściwie nie tyle o filozofii, co o filozofiach, ponieważ nie ma jednego rozwiązania danego problemu; wybory zależą od przyjętych założeń. Ktoś może twierdzić, że sprawdzianem teorii jest praktyka, a więc nie ma

tu co filozofować – należy przyjąć najlepsze sprawdzone rozwiązania. Jednak nie sposób szukać rozwiązań najlepszych, uchylając się od aksjologii. Najlepsze z jakiego punktu widzenia? Pod jakim względem? Najlepsze dla kogo? Byłoby też łatwiej, gdyby rzeczywistość była zero-jedynkowa, gdyby istniały tylko dobre lub tylko złe rozwiązania. Ale tak nie jest.

Architekt i inżynier, filozof i menedżer, filozofia i inne nauki o człowieku... Takie zestawienia uświadamiają nam konieczność podejścia interdyscyplinarnego. Filozofia, ze swoją aksjologią, ale także szerokim spojrzeniem i metodyką, oferuje cenną pomoc. Wiadomo, że najpierw musi być wizja, a potem działanie. Jeżeli jednak wizja jest okrojona, wąska, to i efekt jest taki właśnie. Jeżeli wizja jest mądra i szeroka, umożliwia rozumne działania w wielu kierunkach. Tę wizję filozofia pomaga tworzyć i między innymi dlatego jest tak potrzebna wszędzie – także w ekonomii i zarządzaniu.

1.3. Filozofia w praktyce zarządzania

Adam Hernas

Jako filozof z wykształcenia zaangażowany od wielu lat w praktykę gospodarczą, pozwalam sobie na przedstawienie kilku refleksji dotyczących znaczenia filozofii dla przedsiębiorcy. Moje filozoficzne predestynacje i wykształcenie pozwalają, jak sądzę, na wypowiedzenie się w kwestii związków myślenia ogólnego (abstrakcyjnego) z działaniami w wymiarze gospodarczym. Będzie to zatem głos osobisty oparty na konkretnym doświadczeniu praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, nieograniczający się jednak tylko do wymiaru mikroekonomii. Myślenie filozoficzne, jak wiadomo, domaga się całościowego rozumienia tego, co się wokół nas dzieje, i ciągłego stawiania diagnozy, która pozwoli nadawać sens codziennym wysiłkom w zmieniającej się sytuacji.

1.3.1. Filozofia – gospodarowanie – kultura

Zastanawiając się nad rolą filozofii w praktyce gospodarczej, warto najpierw krótko rozważyć miejsce filozofii we współczesnej kultu-

rze. Filozofia nie cieszy się dzisiaj szczególnymi względami jako element wychowania i edukacji szkolnej ani też pewnie jako dyscyplina akademicka, choć stanowi jeden z filarów tradycji uniwersyteckiej. Klasyczne teksty, o ile mi wiadomo, w ogóle nie należą do kanonu lektur szkolnych, nie stanowią też podstawy tematów maturalnych. Pozostawiam na boku ciągle powracający problem umieszczania filozofii w programie nauczania średniego. Chodzi mi bardziej o obecność treści filozoficznych w nauczaniu w ogóle, o znajomość metod myślenia, o rozpoznawanie starych idei i wyobrażeń świata, o umiejętność podejmowania głębszej refleksji nad podstawowymi kwestiami dotyczącymi ludzkiej egzystencji, które nie byłyby już na wstępie sprowadzane do pytań o charakterze religijnym.

Nieznajomość takich lektur jak dialogi Platona, niektóre pisma Arystotelesa, *Wyznania* św. Augustyna, przynajmniej fragmenty dzieł św. Tomasza, Kanta czy Bergsona zubożają kulturowo. Być może nie jest konieczna powszechna znajomość myśli Heideggera. Nie zagłębiając się w szczegóły, uważam, że orientacja w twardym kanonie filozoficznym jest niezbędna dla znajomości własnej kultury, własnego dziedzictwa, dla przynależenia do zachodniego kręgu kulturowego. Człowiek wykształcony, zwłaszcza absolwent uniwersytetu, bez takiej wiedzy jest po prostu niedouczony. Musi się to przekładać na jakość kultury, która ulega istotnemu spłaszczeniu, staje się kulturą powierzchowną, czasami nawet infantylną.

Kultura to nie tylko tworzenie ponadczasowych dzieł, ale także stan relacji międzyludzkich w różnych dziedzinach życia, jakość wzajemnego współbycia, zdolność do organizowania się w twórcze zespoły, zdolność do osiągania projektowanych celów. W takim znaczeniu fragmentem szeroko pojmowanej kultury jest również gospodarka, a raczej sposób gospodarowania. Mówi się czasem o kulturze gospodarowania. To, w jaki sposób tworzymy przestrzeń życiową, jak organizujemy życie publiczne, należy zatem także do sfery kultury.

W tym miejscu pojawia się kwestia wpływu kultury na gospodarowanie, na cały wymiar *praxis*, który przecież współcześnie nie może być interpretowany tylko jako zaawansowana forma walki o przetrwanie. Kultura jest niewątpliwie przejawem ludzkiego myślenia, przejawem refleksji polegającej na dystansowaniu się wobec swojego przedmiotu. Chodzi tu zwłaszcza o dystans w sensie czasowym, a mianowicie o niezależność od naporu codzienności. Kulturotwórcza refleksja ustawia się jakby obok czasu, obok przemijania.