

Jan Kurowicki

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

DOSKONAŁOŚĆ W ZARZĄDZANIU

1. Wstęp

Zarządzanie, jak się uważa powszechnie, jest sprawą zbyt poważną, by traktować je jako zjawisko estetyczne. Co innego sztuka, moda, reklama, kobiety albo kształty garnków: one aż się o to proszą. Ale te obiekty nie mają takiej społecznej i życiowej wagi, jak procesy społeczne, gospodarcze czy polityczne, których „serce” zdają się stanowić ośrodki zarządzające. To, co estetyczne, zdaje się w nich podrzędne i ma znikome znaczenie dla hierarchii celów i wartości różnorodnych form i potrzeb zarządzania.

Poproszono mnie, bym na ogólnopolskiej konferencji pt. „Przywództwo na rzecz doskonałości” wypowiedział się na temat kategorii doskonałości. Przepęłniło mnie to zadumą. Moja bowiem wiedza o niej jest mniej więcej taka, jak Woody’ego Allena, który tak oto pisał w jednym ze swych opowiadań: „Samotne noce pozwalały mi rozmyślać nad estetyką doskonałości. Czy coś w naturze jest rzeczywiście »doskonałe«, jeśli abstrahować od głupoty mojego wuja Hymana? Kim jestem, że domagam się doskonałości? Ja ze swoją niezliczoną mnogością braków. Usiłowałem zrobić listę swoich braków, nie wyszedłem jednak poza »1. Zapomina czasem kapelusza«” Ja zaś nie wyszedłem poza: „1. Zna się na zarządzaniu słabo” Kim więc jestem – pytam tedy za Allenem – żeby mówić tu o doskonałości, skoro jestem zaledwie estetykiem i filozofem kultury? Co tu robię, skoro do tematów konferencji należą profesjonalne zagadnienia naukowe z teorii zarządzania i ochrony środowiska? Odpowiadam: czuję się nieswojo. Moje bowiem braki eliminują mnie zapewne z pożytecznego udziału w tej konferencji.

Choć jednak – z drugiej strony – może jest tu miejsce i dla mnie. Kiedy bowiem na otaczającą nas płataninę stosunków społeczno-ekonomicznych patrzymy tylko z punktu widzenia zbioru teoretycznych modeli, które wyjaśniają poszczególne ich dziedziny, pytanie o doskonałość w zarządzaniu zdaje się mieć wyłącznie charakter techniczny, gospodarczy lub ekonomiczny. Wystarczy wszak wówczas określić normy doskonałości, jakim ono ma sprostać, i wskazać sposoby ich realizacji. Gdy jednak mamy na uwadze ową płataninę, sytuacja się zmienia. Każda norma jest wtedy jak patyk zanurzony w wodzie rzeki, którym chcemy ustabilizować lub zmienić jej bieg. Modele wprawdzie pozwalają uwidaczniać i wyjaśniać jej fragmenty, ale nie „ogarniają” wszystkiego. Poza ich zasięgiem pozostają ważne zjawiska, których one nie uwzględniają, co ma też (lub mieć może) wpływ na osiąganie określonej normatywnie doskonałości. Nie ma przecież działań, wytworów, rzeczy i zjawisk z otoczenia ludzkiego nie tylko niepodlegających estetycznemu wartościowaniu, ale też takich, jakich estetyczne właściwości nie miałyby znaczenia w ich funkcjonowaniu, które zarządzanie powinno uwzględniać. Niektóre z nich właśnie odślaniają się w perspektywie dociekań estetycznych. To właśnie stanowi treść niniejszego wykładu.

2. Piękno związane

We współczesnej estetyce oto istnieje – choć wciąż stosunkowo słabo jest wyeksponowana – kategoria piękna związanego, która uzyskała pełne prawa teoretycznego obywatelstwa mniej więcej od drugiej połowy XIX stulecia. Stało się to głównie za sprawą marksowskiej teorii praktyki i pragmatyzmu w myśli humanistycznej, potem zaś pod wpływem konstruktywizmu w estetyce i sztuce. Wcześniej bowiem to, co stanowi jej treść, nie wydzielano się jeszcze nazbyt wyraźnie spośród innych jakości estetycznych. Jej wyodrębnienie dokonało się dopiero wraz z rozwojem produkcji towarowo-pieniężnej, której jedynymi i właściwymi kryteriami stały się wydajność i rentowność. Produkcja ta stworzyła swój własny, autonomiczny świat o osobliwej gamie jakości estetycznych, które nie musiały (i nie muszą) być przez wszystkich postrzegane. Ich bowiem widzenie i rozumienie zależy albo od miejsca podmiotu w procesie produkcji, albo też w innej jakiejś formie praktyki społecznej. Dla zewnętrznego obserwatora natomiast ten autonomiczny świat i jego wytwory mogły (i mogą) się zdawać zimne, szare czy obojętne estetycznie, ale dla prezesa firmy albo fabryki, dla menedżera, kierownika produkcji, handlowca, a także dla robotnika lub inżyniera będzie ten świat pełen obecności owego piękna i jego czarodziejskiej mocy. Bo tylko oni mają dostęp do postrzegania związków i zależności, w świetle których składniki tego świata będą się mienić gamą swoistych jakości estetycznych.

Nie znaczy to, że piękna związanego w ogóle przed wiekiem XIX nie zauważano. Od dawien dawna bowiem podpowiadała ludziom intuicja, że jako piękna

można widzieć pracę, gdy się kończy oczekiwanym rezultatem. Piękne jest również zdanie trafiające w sedno i myśl zjawiająca się w samą porę. Piękne są zgodne ze standardem meble i sprawny hebel do gładzenia drzewa, psy myśliwskie i najzwyklejsza strzelba na polowaniu, zbroja, o której mawiał już Sokrates, że jest piękna nie wtedy, gdy bogato zdobiona lub wykonana ze szlachetnych kruszców, lecz gdy sprawdza się ona na polu walki. Przykłady wyliczać by tu można bez końca.

Charakter tego piękna jednak chyba najwyraźniej ukazuje anegdota: oto letnią porą, tuż o świtanie, siedzi nad brzegiem jeziora dwóch wędkarzy. Jest zimno, mgła, ryby nie biorą. Wędkarze się nudzą i marzną, więc jeden z nich postanawia zabawić kolegę rozmową, by jakoś „zagadać” zimno i urozmaicić czekanie na branie. „Słuchaj – powiada on – czemu ty się nie rozwiedziesz ze swoją żoną?” „A co to ciebie obchodzi?” – odparł zapytany. „No, bije ciebie” – mówi tamten. „Tak, czasami” – odrzekł. „Jest tłusta i leniwa, źle gotuje” – nie dawał za wygraną pierwszy. „Prawda” – usłyszał w odpowiedzi. „Ma krosty na twarzy i krzywe nogi” – ciągnął kumpel. „A no, ma” – rzekł tamten z rezygnacją. „To dlaczego z nią żyjesz?” – nie ustępował kolega. „Stary! Jakże ma ona robaki!” – usłyszał. I obaj zamilkli w zadumie. Nic dziwnego: robaki dla wędkarza są bowiem piękne! Mają dlań urodę równą pięknu dzieła sztuki dla wytrawnego konesera, czy wdzięku kobiety dla dziwkarza. Zawierają w sobie piękno nie byle jakie, lecz właśnie związane, a ono odślania się tylko dla wędkarza.

Powiedzmy tedy, że w owo piękno wyposażone są różnorodne rzeczy, zjawiska, wytwory i czynności, określone rodzaje wiedzy i wzory działania, przedstawienia obrazowe, występujące pomiędzy (społecznym bądź jednostkowym) podmiotem a określonym obiektem działania jako celem tak, jak robak na haczyku – pomiędzy wędkarzem a łowioną rybą. Stają się one piękne, gdy wiążą ten podmiot z obiektem właściwie; kiedy niepozbawione są walorów piękna związanego. Współuczestniczą więc one w wytwarzaniu określonego napięcia między stawiającym cel a tym, co pożądane. Mają przy tym charakter wewnętrznie sprzeczny. Z jednej oto strony związane są z działającymi ludźmi i łączą ich z obiektami działania w całość; z drugiej – oddzielają od tych obiektów, pozwalając na utrzymanie racjonalnego dystansu wobec nich. W tym sprzecznym wewnętrznie charakterze nabierają jakości estetycznych, gdy służą funkcjonowaniu w obrębie procesu produkcji czy zarządzania; są użyteczne w walce z przeszkodami, w orientacji w otoczeniu, w nawiązywaniu stosunków i realizacji określonych interesów, zapewnianiu bezpieczeństwa wobec żywiołów natury, zaspokajaniu potrzeb, ideologii, reklamie, praktyce poznawczej itp.

Jedną z nazw określających to specyficzne piękno jest właśnie doskonałość. Warto w tym kontekście przypomnieć stare, znane i wciąż aktualne rozróżnienie Tomasza z Akwinu, który mówił o *perfectio prima* i *perfectio secundo*. Pierwsze określenie oznacza doskonałość jako odpowiedniość przedmiotu względem jego

istoty. Drugie z kolei wyraża odpowiedniość przedmiotu do funkcji, jakiej ma służyć. Aliści – wedle niego – *perfectio secundo* ustanawia reguły dla *perfectio prima*, stąd np. kryształowa piła sporządzona przez rzemieślnika może się nawet podobać, lecz substancjalnie – wedle Tomasza – jest czymś niedoskonałym, bo nie da się ciąć nią drzewa. Dyskwalifikacja funkcjonalna jest więc tu zarazem estetyczną, a określenia takie, jak: niezawodne, odpowiednie, świetne, poręczne, precyzyjne, racjonalne, roztropne itd. służą właśnie estetycznemu wyrażeniu doskonałości rzeczy, zjawisk i działań. Z kolei określenia takie, jak: prymitywne, niepotrzebne, niezdarne, tępe, z gruba ciosane, niefunkcjonalne czy zestarzałe moralnie mają – w obrębie piękna związanego – negatywną wymowę estetyczną. Ten rodzaj piękna (i doskonałości jako jego synonimu) można by zresztą określić mianem funkcjonalnego, gdyby pojęcie funkcjonalności nie było zbyt wąskie dla opisywanego zjawiska. Bardziej trafne wydaje się więc zaproponowane tu określenie „piękno związane”. Jest ono bowiem adekwatne względem obecnego w procesie praktyki napięcia. Wyraża też charakter teleologiczny danego przedmiotu, zjawiska czy działania i – co trzeba mocno podkreślić – określa jego istnienie w porządku konieczności. Konieczności, które nieuchronnie rodzą się między bytem społecznym a przyrodniczym oraz pomiędzy ludźmi w obrębie stosunków społecznych.

Przykładem, który pokazuje to piękno dobitnie, jest budownictwo mostowe. Most, nawiasem mówiąc, mógłby być symbolicznym wyobrażeniem oddającym jego istotę, bo przecież zarazem oddziela on ludzi i wiąże ich z pewnym oporem natury. Gdy jednak patrzymy nań z punktu widzenia jego budowniczych – napotykamy przeżywane przez nich dylematy, które – jednocześnie – mają charakter techniczny i estetyczny. Wiążą się one m.in. ze stosunkiem do elementów zdobniczych, z preferowaniem takich czy innych kształtów itd., wreszcie – z miejscem danego mostu w otoczeniu. Wprawdzie od czasów konstruktywizmu dominować zaczyna tendencja, iż adekwatność względem funkcji, owa Tomasza z Akwinu *perfectio secunda*, stanowi podstawową zasadę w budownictwie mostowym. Niemniej i ta adekwatność nie jest celem samym w sobie. Wymagane jest coś więcej. Przede wszystkim: istotną rolę w tym budownictwie odgrywa ład przestrzenny, a to oznacza takie zaprojektowanie konstrukcji mostu (tak od strony materiału, z jakiego zostanie on wykonany, jak i jego formy), aby nie pojawił się dysonans z owym ładem. Rozmiary i forma obiektu – winny być więc zgodne z układem krajobrazu. Most nie powinien być „zgrzytem” na jego tle. Co zaś jest, a co nie jest owym zgrzytem – zależy od panujących norm kulturowych. O tym bowiem nie decyduje krajobraz sam w sobie jako fragment przyrody. Świadomość tych norm jest czymś zewnętrznym wobec praktyki konstruktorskiej, choć dla niej nieobojętnym. Najczęściej jednak nie ma ona charakteru teoretycznego, lecz intuicyjny, zdroworozsądkowy i zależy od tego, jakiej kultury jest ów konstruktor wytworem. W tym już tedy miejscu następuje zderzenie się różnych norm kulturowych z pięknem związanym, co w rezultacie prowadzi do pewnych rozstrzygnięć technicznych, pozwa-

lających osiągnąć ład przestrzenny lub pozostających w dysonansie z nim. Zderza się tu pewne wyobrażenie tego, co estetycznie być powinno, z tym, co pasuje od strony technicznej i technologicznej. Innymi słowy: następuje starcie określonych wyrazów estetycznych pewnych wzorów kulturowych z pewną postacią piękna związanego. Jest to jednak nieuchronne.

3. Cztery doskonałości

Kusi teraz, by spojrzeć na tworzenie struktur zarządzania środowiskiem, jak na budowanie intelektualnych mostów między ludźmi a ich otoczeniem. Miałyby one, jak te materialne, łączyć (i oddzielać) przeciwstawne sobie brzegi: świata społeczno-produkcyjnego i przyrodniczego. Doskonałe, jak wydaje się na pierwszy rzut oka, byłyby takie modele zarządzania, których zastosowanie praktyczne ustanawiałoby ład pomiędzy nimi; niedoskonałe – przeciwnie – byłyby jak owa kryształowa piła: godne może zachwyty pięknoduchów, ale bezużyteczne. Tak ujęte struktury zarządzania środowiskiem przestawałyby być czymś wąskopragmatycznym, technicznym czy ekonomicznym. Musiałyby one uwzględnić wiedzę o człowieku, jego kulturze i estetyce oraz zawierać określone rozstrzygnięcia filozoficzne. Jednak rzecz polega na tym, że taką pokusę trzeba od siebie oddalić, bo ani piękno związane nie jawi się tak prosto, jak w powyższym ujęciu, ani też świat społeczno-produkcyjny nie chce przystawać do żadnego, idealnego modelu zarządzania, który by go porządkował. Postaram się to teraz pokazać.

Przede wszystkim: do przedstawionej charakterystyki piękna związanego dodać trzeba, że ma ono charakter relacyjny. Znaczy to, że dana rzecz, czynność, zdarzenie czy struktura są w nie wyposażone wyłącznie ze względu na konkretny określony podmiot działania, jak i określony kontekst praktyki. Pokazuje to dobitnie anegdota o wędkarzu, jego żonie i robakach, którymi – dla przykładu – nie wypada chwalić się przy restauracyjnym stole. Piękno związane więc (i doskonałość jako *perfectio secundo*) pojawia się tylko w obszarze napięcia między owym podmiotem, środkami działania i celem. Stanowi moment zamkniętego układu i jest niedostępne dla oglądu zewnętrznego. Dotyczy to też doskonałości w obrębie różnorodnych systemów organizacji.

Funkcjonujące oto w przestrzeni społecznej systemy mogą być rozpatrywane przynajmniej na trzech poziomach. Pierwszy to relacje między daną organizacją a jej własnymi (bądź zadanymi z zewnątrz) celami. Drugi stanowią konieczne działania i normy zapewniające systemowi samozachowanie poprzez czynności gwarantujące jego wewnętrzną spójność i zewnętrzną mobilność. Trzeci zaś poziom stanowią ludzie balansujący między swymi prywatnymi interesami a wymogami stawianymi im przez system.

Na każdym z tych poziomów mówić można o doskonałości. Na pierwszym więc polegała będzie ona na adekwatności odpowiednich do tych celów sposobów

organizowania się systemu jako całości, jak również na pożądanym umiejętnościach podmiotów działania i dysponowania przez nie właściwymi środkami. Te sposoby, umiejętności i środki będą właśnie nacechowane pięknem związanym. Na drugim poziomie owe cele stanowią dalszy plan. Chodzi tu tylko o to, by dany system trwał jako system, a nie luźny agregat podmiotów. O innej więc tu mowa doskonałości. Może się zdarzyć (i się zdarza), że system będzie na tym drugim poziomie doskonały, jak owa kryształowa piła, lecz zarazem okaże się niezdolny do osiągania celów. Pojawia się więc tutaj zgrzyty, bo *perfectio prima* okaże się (lub okazać się może) sprzeczne z *perfectio secundo*. Na trzecim wreszcie poziomie rzecz w czymś innym: chodzi o to, by jednostkowy podmiot nie wypadł z systemu i zarazem wyszedł, w swym mniemaniu, na swoje. Doskonałe będą dlań umiejętności i środki, które temu służą, choćby ich używanie miało zaprzepaścić cele systemu lub doprowadzić do jego rozpadu. Będą one jednak dla podmiotu działania wyposażone w piękno związane, gdy pozwolą mu przetrwać i maksymalizować korzyści.

Ideą by było, aby poziom pierwszy określał pozostałe. Wtedy wystarczyłoby nakreślić teoretyczny model zależności między nimi, ustanowić normy zależności i funkcjonowania oraz wskazać sposoby i środki działania. To zaś stanowiłoby podstawę do formalnych, racjonalnych regulacji normujących jego zachowanie. Z kolei owe regulacje byłyby odniesieniem dla ustanowienia hierarchii zależności wewnątrz konkretnego systemu organizacyjnego na wszystkich jego poziomach. Pozwalałoby to też na stworzenie odpowiednich zasad postępowania, kontroli i dyscypliny jako ogólnych norm jego doskonałości. Taki ideał zdaje się – na przykład – intencjonalnie przyświecać systemowi i podsystemom organizacji ruchu drogowego, które służą infrastrukturze gospodarczej i społecznej oraz celom indywidualnych użytkowników dróg. Zależność między wskazanymi tu poziomami powinna być tu ewidentna; prywatne zachcianki i interesy są dopuszczalne, o ile nie przekraczają ustalonych uregulowań. Wszelki zaś indywidualizm musi być eliminowany, bo grozi wypadkami lub zakłóceniami ruchu albo komunikacyjnymi katastrofami. Jednakże system ten i jego podsystemy nie są typowe dla działających w społeczeństwie organizacji. Należy on do tych (raczej mniej licznych), których sprawność stanowi wspólną i ewidentną wartość dla wszystkich.

Jest oto tak, że różnorodne systemy organizacji, jako społeczne organizmy, zawierają te same momenty konstytutywne. Stanowią one punkt wyjścia prawnych i wewnętrznych regulacji ich funkcjonowania, ale nie tak, jak ono rzeczywiście przebiega, ale przy założeniu, że model idealizacyjny systemu pokrywa się z realnym. Jeśli tylko jako tako spełnia on swe cele, nie „rozsadzają” go wewnętrzne sprzeczności lub nie grożą mu przeciwności zewnętrzne; gdy nie bankrutuje, nie wywołuje nadmiernych skandali obyczajowych i nie wiąże się z korupcyjnymi aferami lub finansowymi nadużyciami, to może działać w miarę swobodnie i spokojnie.

Same zresztą systemy, świadome swych braków, przedstawiają odnoszone sukcesy jako emanację idealnej konstrukcji organizmu własnej organizacji, niepowodzenia natomiast, klęski i porażki ukazują bądź jako skutek złego prawa, bądź knowań konkurentów i wrogów, bądź wreszcie jako wynik przypadkowych pomyłek przy dobieraniu kadry lub szeregowych funkcjonariuszy systemu organizacyjnego. Argumentem fundamentalnym dla ich trwania i działalności jest to, że zewnętrzne organy kontrolne i zlecniodawcy tolerują je. Jednym słowem – wszystko wedle zasady, którą zastosował wobec mnie pewien krawiec: „garnitur, który uszyłem – powiedział mi w czasie przymiarki – jest doskonały, tylko pan jesteś felerny!” Dowodem zaś jest to, że – jak dotąd – ma klientów i nikt mu nie odebrał koncesji.

Każdy więc szef firmy prywatnej, banku, organizacji religijnej czy państwowej, a nawet właściciel drobnego zakładu krawieckiego będzie sam (albo przez swych przedstawicieli) zabiegał o to, aby nie odstępować od tych wyobrażeń idealizacyjnych i idealizujących, niezależnie od tego, czy realna struktura organizacji i rzeczywiste wyniki są pozytywne, czy też mierne. Równocześnie przedmiotem jego nieustannej troski będzie zapewnienie jej wewnętrznej spójności i zewnętrznej mobilności oraz takie ukształtowanie działania jej ludzi, aby utożsamiali jej interesy z własnymi. Temu służą hierarchiczne układy w jej obrębie, systemy ocen spełnianych funkcji i lojalności, awansów, uposażenia, nagród i kar.

Mamy więc oto do czynienia z czterema różnymi odmianami doskonałości (jako *perfectio secunda*) w odniesieniu do systemów organizacyjnych. Trzy pierwsze odpowiadają poziomom struktury każdego systemu. Ostatnia odnosi się do ich idealizacji stanowiących podstawę do budowania czystych modeli systemów i ideałów, jakim ma sprostać ten czy inny poziom. Te różne doskonałości znajdują odpowiednie wyrazy w języku służącym określaniu piękna związanego, jednakże desygnaty nazw tego języka zmieniają się zależnie od tego, z jaką odmianą doskonałości mamy do czynienia, bo nie ma tu doskonałości jako takiej; istnieją tylko określone, przy czym obiekty, zdarzenia, działania, które w obrębie jednej odmiany mieszczą się w tych nazwach, na innych mogą być estetycznie neutralne lub odpowiadać nazwom wyrażającym zaprzeczenie doskonałości.

4. Dokonałość i zarządzanie środowiskiem

Na czym, z zarysowanej tu perspektywy, miałyby polegać przywództwo na rzecz doskonałości w zarządzaniu środowiskiem? Trudno o prostą odpowiedź na to pytanie. Trzeba by bowiem najpierw wiedzieć, o jaką odmianę doskonałości może tu chodzić i czy owo przywództwo ma się odnosić do prób tworzenia i realizacji idealizacyjnych modeli zarządzania, osiągania określonych (i według rozeznania możliwości) realnych celów, czy samozachowania systemów zarządzających, czy też wreszcie ma ono tylko realizować interesy ludzi wchodzących w skład systemu,

któremu się właśnie przewodzi. Ponadto nie ma jednego systemu zarządzania konkretnym środowiskiem, więc przywództwo może oznaczać bądź panowanie nad wszystkimi, bądź nad jednym z nich, bądź też nad określonym jego poziomem.

Często jednak w literaturze przedmiotu, gdy mowa o zarządzaniu środowiskiem, punktem wyjścia jest model zarządzania przedsiębiorstwem. Wtedy wszystkie te problemy znikają, a doskonałość ma się wyrażać w zapewnieniu wytworom systemu i jego usługom takiej jakości, jaka jest zgodna z oczekiwaniami klienta. Oczekiwania te zatem mają być tym, czym ryba poszukująca właściwego robaka (miałby się on znajdować na haczyku przewodzących systemowi). Owym robakiem jest wiedza o charakterze tych oczekiwań i odpowiednie parametry, które wyrażają się poprzez dominujące w nim wartości, zachowania, normy i zasady, wreszcie przez wewnętrzny klimat jego organizacji. Szkopuł jednak w tym, że to, co właściwe dla przedsiębiorstwa, może w sposób ograniczony odnosić się do struktur zarządzania środowiskiem. Jak tu bowiem należy rozumieć klienta i jego oczekiwania? Gdyby bowiem chodziło o coś analogicznego do oczekiwań kogoś, kto kupuje buty wytworzone przez fabrykę obuwia – sprawa byłaby prosta. Tu zaś wszystko się gmatwa i nawet nie wiadomo, kto zacz ów „klient”

Oto w ostatnie wakacje spędziłem trochę czasu nad morzem w okolicach Dziwnowa i Pobierowa. Dawno tam nie byłem, więc z jednej strony zaskoczyły mnie dobrze oznakowane szlaki turystyczne, troska o czystość na plażach i dbałość o umocnienia wydmy. Z drugiej jednak strony te niegdyś urokliwe miejscowości „sparszywiały” Dymy i opary z licznych smażalni ryb, kielbasek i smażalni gofrów zatykały płuca. W każdym wolnym miejscu na chodniku czy poboczu drogi stały stragany i kramy. Zewsząd dobiegała hałaśliwa muzyka. Ulice pełne były samochodów. Miejsca do ich parkowania – szczelnie wypełnione. A tłumy wszędzie – jak w wielkich metropoliach miejskich. Ścisk, hałas i smród stanowiły podstawowe źródło doznań. Ale gdy się temu bliżej przyjrzeć, nie powinno to nikogo dziwić. Wczasowicze bowiem, którzy się tu zjawili, chcieli wprowadzić oddychać świeżym, morskim powietrzem, kąpać się i podziwiać bezkres morza, ale też zjeść coś tanio i szybko, kupić ten czy inny drobiazg, dojechać do jakiegoś miejsca itd. Byli więc właśnie klientami o oczekiwaniach sprzecznych, chociaż zapewne życzyli też sobie jednocześnie, aby było tu zacisznie, czysto i urokliwie, jak za dawnych czasów. Co więc w takiej sytuacji może oznaczać doskonałość w zarządzaniu, która nakierowana jest na oczekiwania klienta, jak to się określa, myśląc o przedsiębiorstwie? Czy aby nie zniknęły tu one z pola widzenia podmiotów zarządzających nadmorskimi miejscowościami?

A może jest tak, że to nie wczasowicze są tu klientami, a mieszkańcy tych miejscowości? Struktury zarządzające nimi oferowały więc Bogu świeczkę i diabłu ogarek. Uznały bowiem, że środowisko zaczyna się od brzegu morza i kończy na wydmach. Reszta do niego nie należy. Ma przynieść dochód i pracę mieszkańcom oraz zapełnić maksymalnie gminne kasy! Oczywiście, i dla nich uciążliwy jest

zgiełk, smród i bałagan, ale wiedzą, że innego wyjścia nie ma. Władze zrobiły zresztą, co mogły: ustawiono tablice z zakazami i nakazami, ustalono zasady ruchu samochodów, nad porządkiem zaś czuwa policja. Wczasowicze w tym układzie to tylko półprodukty do wytworzenia jednego tylko produktu całkowitego: dochodu. Należy być pewnym, że urzeczywistniana tu koncepcja zarządzania środowiskiem uchodzi w oczach władz i mieszkańców za piękną w sensie piękna związanego, choć jeszcze to i owo trzeba poprawić, by osiągnąć pełną doskonałość. Najlepiej by było, by pieniądze spadały z nieba, a wczasowicze zniknęli raz na zawsze. Wtedy zapanowałby najprawdziwszy ład między ludźmi i ich otoczeniem przyrodniczym.

Przykład ten nie tylko ukazuje zawodność analogii między zarządzaniem przedsiębiorstwem i zarządzaniem środowiskiem, bo kategorie właściwe dla pierwszego stają się pustymi, bezprzedmiotowymi ogólnikami w odniesieniu do drugiego. Pozwala zauważyć coś więcej: że świat ludzki wyraża się poprzez jedność przeciwstawnych oczekiwań i sprzeczności interesów. Jest to żywy tygiel, nad którym, jak nad brzegami rzeki po moście, nie da się zwyczajnie przejść. W związku z tym wszelkie teoretyczne próby budowania doskonałych struktur zarządzania, które tego nie dostrzegają, są na miarę doskonałości głupoty wuja Hymana z cytanego opowiadania Woody'ego Allena.

Jest jednak i druga strona medalu, którą ten przykład pokazuje. Dotyczy ona właśnie przywództwa na rzecz doskonałości w zarządzaniu środowiskiem. To, co obserwowałem w tych nadmorskich miejscowościach, nie jest tylko efektem złego współdziałania obecnych w nich systemów, które należałoby udoskonalić. To, jak się zdaje, rezultat tego, że każdy system – właśnie dlatego, że składa się z trzech, wyróżnionych poziomów – ma odmienne, interesy i cele, a gdy zetkną się one z konkretnym, społecznym tygłem sprzecznych okoliczności i potrzeb, autonomizują się i zachowują tak, jakby stanowiły odrębne organizmy. Wtedy, jak mawiał Kubuś Puchatek, „psoty dzieją się same”: każdy poziom systemu zarządzania olśniewa siebie doskonałością, chociaż całość nie chce się złożyć. Mówimy wtedy o braku racjonalności, nieźborności, zużyciu moralnym systemu zarządzania. Są to zarówno kwalifikacje rzeczowe, jak i oceny estetyczne pochodzące z domeny piękna związanego. To mówienie nie musi być jednak słyszalne na poziomie, którego bezpośrednio dotyczy. Na nim zawsze wie się swoje.

Literatura

- [1] Dołęga J.M., *Ekofilozofia i nauki środowiskowe na początku XXI w.*, [w:] „Szkice Humanistyczne”, t. V, nr 3-4.
- [2] Kurowicki J., *Piękno jako wyraz dystansu*, Scholar, Warszawa 2000.
- [3] Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2002.

- [4] *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, red. A. Papuźński, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2005.

PERFECTION IN MANAGEMENT

Summary

The study presents considerations regarding the concept of perfection in management in the context of output earned in the domain of philosophy and aesthetics specifically. Next, conclusions drawn from the above analysis were transferred into the field of management putting particular emphasis on the aspects related to environment management.