

## **Przedmowa**

### **Czym jest zarządzanie humanistyczne?**

Kiedy Profesor Monika Kostera zaproponowała, bym napisał wstęp do niniejszej monografii nie wahałem się ani chwili. Z dwóch powodów: po pierwsze, to zaszczyt, bo każda monografia sygnowana nazwiskiem Moniki Kostery jest znakomita i to zarówno pod względem poziomu naukowego, jak i formy. Ta, którą trzymają Państwo w ręku – także. Po drugie, jest to dobra okazja, by opowiedzieć o moim rozumieniu zarządzania humanistycznego. Wiele osób (i to często zacnych) jest przekonanych, że nie ma takiego „zwierza” jak zarządzanie humanistyczne, ale ono jest i ma się całkiem nieźle. Poród był trudny, okres młodzińczy upłynął pod znakiem rozterek, ale i błędów. Teraz przyszedł czas wchodzenia w dorosłość i „zwierz” ów nabrał naukowej ogłady, a i dorobek ma już całkiem pokaźny. Coraz więcej badaczy zarządzania zerka w stronę humanistyki i szuka na jej gruncie odpowiedzi na pytania dręczące świat współczesnych organizacji. Przepraszam za tę przyciężkawą metaforę, ale nic lepszego akurat nie przyszło mi do głowy. W przeciwieństwie do Autorów rozdziałów zamieszczonych w niniejszej monografii.

Monika Kostera do jej tworzenia zaprosiła naukowców o dorobku znanym i uznanym, ale też młode badaczki i młodych badaczy, by wspólnie z nimi opowiedzieć niezwykle historie o zarządzaniu. Wszystkie widziane przez pryzmat nauk humanistycznych. To zarazem wielka mądrość, ale i odwaga Redaktorki temu, by dociekania naukowe opierać nie tylko na uznanych nazwiskach. Młodość ma to do siebie, że na ogół postrzega świat w barwach czarno-białych. Albo coś akceptuje bez zastrzeżeń, albo w całości odrzuca. Na ogół dopiero z wiekiem przychodzą wątpliwości. Wiem, co mówię, bo sam odbyłem długą drogę od funkcjonalistycznego ważenia po aptekarsku opisywanej rzeczywistości, do

przekonania, że obraz świata badanego może też być pochodną subiektywnego widzenia poszczególnych zagadnień oraz języka, którego się używa do ich opisu, ergo procesów komunikacyjnych, którym się hołduje.

W obszarze zarządzania, w tym także humanistycznego, jest wiele ujęć badawczych. Jednym z nich jest podejście systemowe. Nie jest to jakaś nowość. Jego korzeni szukać można już u Arystotelesa (klasyczne już: „całość to coś więcej niż suma elementów składowych”), ale mimo tak odległych paranteli, ujęcie systemowe ma wciąż powab naukowy dla kolejnych pokoleń uczonych. Na gruncie systemowym można szukać odpowiedzi na fundamentalne pytania o relacje pomiędzy człowiekiem a organizacją. Fred L. Casmir proponował „...byśmy traktowali systemy i instytucje jako **przedłużenia** ludzkich istot raczej niż istoty ludzkie jako części czy przedłużenia organizacji...” (Casmir, 1996, s. 19). Casmir jasno stawia sprawę tego co ważniejsze: człowiek czy organizacja w zaproponowanym przez niego modelu. Píše tak:

Ten model myślowy prowadzi w konsekwencji do rozpatrywania wszelkich instytucji jako **struktur ludzkich**, jako odzwierciedlenia ich ludzkich części składowych, co przeciwstawia się wyposażaniu organizacji w nadludzkie właściwości, skłaniającemu nas często do utrzymywania ich za wszelką cenę, nawet jeśli zaczynają one zagrażać tym samym istotom, które je rozwijają (ibid., s. 19).

Casmir (ibid.) proponuje, by zastępować w procesach komunikowania organizacyjnego modele hierarchiczne, nakierowane na dominację, propozycją połączenia stanowisk z wielu dziedzin i obszarów badań człowieka w celu określenia co, w sposób najwłaściwszy, może służyć ludzkim istotom jako model myślowy. To myślenie jest mi bliskie. Zwłaszcza w obrębie procesów komunikacyjnych. W jednej z książek przywołałem wieżę Babel opisaną tak sugestywnie w Biblii. Najstarsze księgi, wśród nich i Stary Testament, to nie tylko natchnienie dla wierzących, ale i mądrość, którą chcieli nam przekazać nasi przodkowie. Kiedy ludzie, w swym nieokiełznanym zadufaniu, chcieli dorównać Najwyższemu zabrali się za budowę wieży mającej sięgać aż do niebios. Ten postanowił ich przywołać do porządku. Wszechmocny mógł ich ukarać na rozmaite sposoby. Mógł wałać w budowniczych wieży Babel piorunem, mógł zesłać pomór albo jakieś inne okropieństwo, a tymczasem wybrał osobliwy sposób karania, pomieszał im języki. Można widzieć w tym boski kaprys albo też mądrość naszych przodków, którzy chcieli nam powiedzieć, że podstawą wszelkiego ludzkiego działania są procesy komunikacyjne. Kiedy ich zabraknie zamiera wszelka działalność. Budowa wieży Babel także.

Przedstawione rozumowanie to przykład wykorzystania narzędzi humanistycznej analizy do badania rozmaitych zagadnień związanych z zarządzaniem (komunikowanie jest nieodzownym narzędziem zarządzania). Na polskim grun-

cie naukowym coraz więcej badaczy wykorzystuje ten sposób opisywania świata organizacji i procesów zarządczych w nim zachodzących. W numerze specjalnym „Problemów Zarządzania” poświęconym zarządzaniu humanistycznemu Monika Kostera i Jerzy Kociatkiewicz (2013) przywołują nazwiska polskich uczonych, którzy sięgają do takiej perspektywy humanistycznej. Obok wspomnianej już dwójki badaczy są to także: Andrzej K. Koźmiński, Barbara Czarniawska, Krzysztof Konecki, Stefan Kwiatkowski, Beata Glinka, Dariusz Jemielniak, Agnieszka Postuła, Bartosz Sławecki, Łukasz Sułkowski, Łukasz Gawęł, Roman Batko, Michał Zawadzki, a także niżej podpisany. Do tego zestawienia można dodać co najmniej kilka nazwisk, ale przede wszystkim należy wymienić Prof. Emila Orzechowskiego, który wiele lat temu stworzył na Uniwersytecie Jagiellońskim kierunek studiów: **zarządzanie kulturą**. Owe studia stały się podstawą przyznania Krakowskiej Akademii (dla jasności: to nazwa historyczna Uniwersytetu Jagiellońskiego) pełnych uprawnień naukowych w zakresie organizacji i zarządzania w dziedzinie nauk humanistycznych. Było to złamanie tradycyjnego monopolu, wedle którego zarządzanie to domena jedynie nauk ekonomicznych. Jedną z monografii Emila Orzechowskiego nosi wielce znamienity tytuł *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem* (2009). Dopominał się w niej o prawo widzenia zarządzania w jego humanistycznym ujęciu: „...jeśli przyjąć, że podstawowym motywem (i sensem) aktywności w jakiegokolwiek sferze życia społecznego jest działanie dla dobra człowieka i grup ludzkich tworzących ową strukturę, to sprowadzanie istoty rzeczy do wymiaru li tylko «ekonomicznego» jest totalną bzdurą” (Orzechowski, 2009, s. 12).

Rację też mają M. Kostera i J. Kociatkiewicz, kiedy piszą, że

[N]urt humanistyczny zainteresowany jest wszelkimi zjawiskami i wzorcami z punktu widzenia człowieka i jego miejsca w organizacjach. Naturalna jest zatem preferencja dla paradygmatów, stawiających człowieka w centrum (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 9).

Ale też myślą się ci, którzy próbują antagonizować, przeciwstawiać jedno zarządzanie drugiemu. Przedstawiciele nurtu humanistycznego w zarządzaniu słusznie zwracają uwagę, że nie wolno stosować uproszonego, czarno-białego obrazu: zarządzanie ekonomiczne – złe, bo jedynie nastawione na zysk, oraz zarządzanie humanistyczne – dobre, bo mające na względzie interesy człowieka jako ostatecznego beneficjenta zarządzania.

Ten czarno-biały obraz, obecny w nauce o zarządzaniu od wielu dziesięcioleci, próbują przewyciężyć rozmaici zacni uczeni, pokazując, że są to dwie strony tego samego medalu. Wystarczy przywołać Douglasa McGregora (1960) i jego teorię X i Y, a z polskich uczonych wspomniane badaczki Monikę Kostere

(1996), Barbarę Czarniawską (2010) czy choćby Tadeusza Mendla (2004), piszących o humanizacji procesów zarządzania.

By przydać mocy takiemu ujęciu zarządzania, wróć jeszcze na chwilę do kategorii zysku. Wydaje się, że celem każdego działania człowieka winien być rozwój w rozumieniu ontologicznym. I w tym sensie zysk niekoniecznie jest kategorią antyhumanistyczną. Zysk pozwala organizacji trwać. Dzięki zyskowi mogą być tworzone nowe miejsca pracy. Ba, dzięki niemu w ogóle są miejsca pracy. Nic samo w sobie nie jest ani dobre, ani złe. Theodor Fontane powiedział „Alles kommt auf die Beleuchtung an” (wszystko zależy od oświetlenia). Wydaje się, że ta myśl niemieckiego poety dobrze oddaje istotę rozpatrywanych zagadnień, odnoszących się do zarządzania. Proszę zwrócić uwagę, że nawet Adam Smith, uważany za ojca nowożytnej ekonomii, kiedy pisał swoje dzieło *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* (2003) miał na względzie nie tylko zdolność człowieka do posługiwania się rozumem w celu pomnażania dóbr materialnych, ale i do respektowania wartości moralnych. To on przecież napisał *Teorię uczuć moralnych* (Smith, 1989), w której wprowadził pojęcie „współodczuwania” (*sympathy*).

Zatem różnorodne spojrzenia nie muszą się wykluczać ani być wzajemnie sprzeczne. Próbą integracji obu obliczy zarządzania są rozmaite nurty, na przykład: prakseologiczny (reprezentowany przez autorów, takich jak: Tadeusz Kotarbiński, Jan Zieleniewski, Wotold Kieżun i inni) czy podejście systemowe. Dla mnie jest ono szczególnie powabne (o czym już wspomniano uprzednio), bowiem traktuje organizację jako pewien system wzajemnie powiązanych ze sobą elementów funkcjonujących jako całość (Piotrowski, 2010). Przy czym systemy otwarte (w przeciwieństwie do zamkniętych) wchodzą w interakcje z otoczeniem, a cechą charakterystyczną każdego systemu jest zjawisko synergii. Oznacza ono, że w ramach jakiegoś systemu dwa współpracujące ze sobą podsystemy mogą osiągnąć więcej, niż wynosiłaby suma produkcji każdego z nich, gdyby pracowały osobno (Griffin, 1998). W. Piotrowski słusznie zauważa, że badacze zajmujący się podejściem systemowym mają skłonność do nadmiernej formalizacji języka opisu badanych zjawisk. Poprzez modele (najczęściej modele ekonometryczne) nie widzą aspektów jakościowych badanych zjawisk (Piotrowski, 2004). Wydaje się, że tę ułomność systemowego widzenia w zarządzaniu może zniwelować spojrzenie humanistyczne, które za modelami i zależnościami matematycznymi dostrzega człowieka w organizacji. Przykłady takiego spojrzenia, choć nieliczne, są dostępne w literaturze przedmiotu. Niżej podpisany jest tego dowodnym przykładem.

Książka, którą ma Czytelnik przed sobą, składa się z opisu i analizy fragmentów rzeczywistości organizacyjnej, które złożone w pewną całość pozwalają ją lepiej zrozumieć. Studium przypadku jest właśnie takim wycinkiem rzeczywi-

stości. Sam jestem przykładem badacza, który stara się na rozmaite sposoby opisywać świat organizacji medialnych. Punktem zwrotnym w moim myśleniu o zarządzaniu była irytacja na polityków, którzy się co i rusz wymądrzali (i nadal to czynią), że media publiczne nie realizują misji. Skąd oni to wiedzą? – myślałem sobie. A może da się znaleźć jakiś sposób, jakąś metodę naukową, by obiektywnie orzec, czy dana organizacja medialna tę misję publiczną realizuje, czy nie. Zwracam uwagę na słowo „obiektywnie”, do którego za kilka zdań powrócę. W uproszczeniu postawiłem tezę, że radio publiczne (mnie akurat najbliższe były rozgłośnie regionalne) wypełnia właściwie swoje zadania (misję), gdy trzy siły, pod których działaniem się znajduje: państwa, rynku i odbiorców pozostają w równowadze. Zbudowałem jednorównaniowy model ekonometryczny, do którego wstawiłem odpowiednie dane i wyszło, że w zasadzie miałem rację, ale było kilka wyjątków, a jeden szczególnie. Z moich wyliczeń wynikało, że tylko jedna rozgłośnia regionalna nie pełniła misji w badanym okresie. Ba, zachowywała się jak radio komercyjne. Mój pech polegał na tym, że moje obliczenia dotyczyły okresu, w którym akurat ja byłem prezesem tego radia. Chyba ze cztery razy sprawdzałem obliczenia i za każdym razem wychodziło, że policzyłem dobrze. Zacząłem się zastanawiać dlaczego radio, które miało niezłe wyniki ekonomiczne i wysoką słuchalność nie było misyjne. Odpowiedź znalazłem dość szybko.

Każdy menedżer winien zabiegać, by w dłuższej perspektywie czasowej kierowana przez niego organizacja miała przewagę przychodów nad kosztami, czyli zysk. Dotyczy to każdej organizacji, publicznej także. Każdy też menedżer – no może prawie każdy – wie, że znacznie łatwiej „ciąć” koszty, niż zwiększać przychody. Jeżeli jest mowa o restrukturyzacji instytucji, to na ogół oznacza, że będą cięte koszty. Ergo będą zwalniani pracownicy. I tu mamy do czynienia z dość istotną różnicą w podejściu badawczym pomiędzy humanistycznym a ekonomicznym rozumieniem zarządzania. Ekonomista będzie badał, czy dane przedsięwzięcie jest zyskowne i to do opisu badanego zagadnienia jest wystarczające, natomiast humanista w kwestii zysku raczej skupi się – jak to ujął Charles Handy – na szukaniu odpowiedzi na pytania: „dla kogo?” i „po co?” (kontekst pytań jest następujący: „choć rentowność jest w najwyższym stopniu istotna dla kontynuacji istnienia przedsiębiorstwa, to jednak domaga się odpowiedzi na pytanie: «dla kogo?» i «po co?»”, Handy, 1996, s. 132).

Wiem z własnego doświadczenia co znaczy brak pracy, więc moje własne doświadczenie sprawiło, że starałem się w rozgłośni, którą kierowałem, chronić za wszelką cenę miejsca pracy. Kiedy przyjąłem takie założenie, pozostała mi jedyna droga działania: zwiększanie przychodów. By je zwiększać, należało uatrakcyjnić ofertę programową, a to oznaczało jej komercjalizację. Oto i całe wytłumaczenie.

Ten przykład pokazuje, że szukanie jedynie „obiektywnych” przesłanek działania organizacji tak naprawdę niewiele wyjaśnia. W określonych instytucjach, w określonym otoczeniu działają określeni ludzie, ze swoim bagażem doświadczeń i wiedzy. W przypadku każdego człowieka są one cokolwiek inne. Talcott Parsons (1969) twierdził wręcz, że zarządzanie winno być głęboko osadzone w kulturze każdego narodu, która tworzy ramy dla ludzkich potrzeb, dążeń i pragnień. To właśnie kultura nadaje sens ludzkiemu działaniu (w tym także zarządzaniu) i sprzyja przyjmowaniu przez jednostki określonych norm i wartości.

Zatem nauki o zarządzaniu winny być wieloparadygmatyczne, wielonurtowe, opisujące badane zagadnienia z rozmaitych perspektyw. I taką propozycją jest bez wątpienia monografia, którą trzymają Państwo w ręku. Znajdą w niej Państwo całą paletę zagadnień, które zostały opisane gruntownie, kompetentnie, czasami wręcz błyskotliwie. Jest to nieoceniona pomoc dydaktyczna i materiał do przemyśleń dla studentów wszelkich kierunków studiów związanych z zarządzaniem oraz pokrewnych. Jest to także znakomity materiał dla doświadczonych badaczy tego obszaru naukowego, bowiem zawarte w niniejszej monografii studia przypadków mogą być zarówno weryfikacją prowadzonych badań, jak i inspiracją dla kolejnych projektów badawczych.