

# Zarządzanie humanistyczne w niepewnych czasach – wprowadzenie

Globalna pandemia COVID-19 i wywołany nią kryzys niemal we wszystkich sferach funkcjonowania społeczeństwa wymusiły na zarządzających wdrożenie zmian, mających na celu dostosowanie się do zmieniających się warunków epidemiologicznych i nakładanych obostrzeń społecznych. Dobro wspólne, jakim jest ochrona zdrowia i życia pracowników w tych warunkach, stało się kluczowym determinantem warunkującym funkcjonowanie organizacji. Wywołany pandemią kryzys skłonił zarówno naukowców, jak i zarządzających do refleksji nad kluczowymi wartościami zarządzania. W warunkach tych uwidoczniła się mobilizacja społeczna, ale także zaangażowanie organizacji w walkę z pandemią oraz przeciwdziałanie jej skutkom. Działania te przybierały różne formy – od szycia maseczek, po przekazywanie środków finansowych na walkę z pandemią. W niepewnym otoczeniu znaczenia nabrało humanistyczne spojrzenie na jednostkę w organizacji, gdzie dobro i bezpieczeństwo człowieka przedkładano nad zysk ekonomiczny.

Rola zarządzania w ujęciu humanistycznym jest postrzegana jako wielowymiarowa, nieredukcjonistyczna i zakorzeniona w idei członkostwa, nie zaś wyłącznie w nastawieniu na zysk (Mitchell, 2017, s. 37–58). Zarządzanie humanistyczne opiera się na trzech kluczowych wymiarach, takich jak bezwarunkowe poszanowanie godności każdego człowieka na fundamencie interakcji międzyludzkich, refleksja etyczna jako integralna część wszystkich decyzji biznesowych oraz dialogiczne rozszerzenie refleksji etycznej na temat postępowania korporacyjnego pozwalające na dostosowanie odpowiednich interakcji do działań, które mogą przynieść dobre rezultaty (von Kimakowitz, Pirson, Spitzeck, Dierksmeier i Amann, 2011, s. 4). Zarządzanie humanistyczne stawia człowieka w centrum tego procesu jako podmiot i istotę działania (Nierenberg, 2011, s. 35). Peter Drucker, choć nie używał terminu „humanistyczne zarządzanie”, podkreślał:

*Zarządzanie dotyczy ludzi. Jego zadaniem jest uczynić ludzi zdolnymi do wspólnego działania, aby maksymalizować ich mocne strony, a słabości uczynić nieistotnymi. O to chodzi w organizacji i to jest powód, dla którego zarządzanie ma kluczowe znaczenie [tłum. autor] (Drucker, 1990, s. 221).*

Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera, omawiając zarys programu zarządzania humanistycznego, zaznaczyli, że „na pierwszy plan wysuwa się potrzeba zrozumienia osobistego doświadczenia uczestników organizacji” (2013, s. 13). W nurcie zarządzania humanistycznego konieczne jest przede wszystkim zrozumienie doświadczenia uczestników organizacji, a powinnością badacza jest opisywanie zjawisk z punktu widzenia człowieka i jego miejsca w organizacji (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 13). Zarządzanie humanistyczne koncentruje się na człowieku, przede wszystkim na poznaniu i poprawie jego losu (Kostera, 2015, s. 53; Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 11–13). Wspominany nurt zakłada, że „człowiek jest celem, nie zaś środkiem do innego celu” (Kostera i Nierenberg, 2016, s. 9). Celem podejścia humanistycznego w zarządzaniu jest zrozumienie i interpretacja, jednak badania mają także szerszy wymiar – pomagają w rozwijaniu wyobraźni organizacyjnej (por. Mills, 1959) – czyli wyjścia poza ograniczające struktury społeczne, dając szerszą perspektywę poznawczą. Egzemplifikacją takiego podejścia jest nadawanie sensu otaczającym zjawiskom (*sens making*) oraz nauka myślenia metaforycznego. W naukach o zarządzaniu metafory są często wykorzystywanym narzędziem do wyjaśniania rzeczywistości społecznej czy poszukiwania rozwiązań problemów (Morgan, 1986/2006; Hatch, 1997/2018; Kostera, 2003; Burrell, 1997; Hatch, Kostera i Koźminski, 2004) oraz zrozumienia ról organizacyjnych (Szeluga-Romańska, 2016, s. 23). Upraszczają jednak zrozumienie nowych fenomenów poprzez zestawienie ich z już znanymi zjawiskami czy pojęciami, lecz pomijają różnice między nimi (Hatch, 1997/2018).

Monika Kostera i Bogusław Nierenberg podkreślają, że zwolennicy podejścia humanistycznego w zarządzaniu poszukują odpowiedzi na pytania dotyczące roli człowieka we współczesnych organizacjach, odpowiedzialności biznesu oraz konstruktywnych rozwiązań dla zarządzających, które mogłyby przyczynić się do poprawy losów tak pracowników, jak i interesariuszy (Kostera i Nierenberg, 2016, s. 9). Badania z zakresu zarządzania humanistycznego osadzone są najczęściej w paradygmatach nieobiektywistycznych, takich jak interpretatywny lub radykalnego humanizmu (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 12). Określenie założeń epistemologicznych i ontologicznych warunkuje dobór paradygmatu. Rozdziały w niniejszej monografii opierają się na podejściu interpretatywnym, którego celem jest zrozumienie badanych zjawisk i organizacji z perspektywy człowieka, będącego uczestnikiem i głównym aktorem badanych procesów i zjawisk (Burrell i Morgan, 1979, s. 28). Rolę badacza stanowi natomiast opis i zrozumienie badanych fenomenów z perspektywy jednostek zaangażowanych w daną rzeczywistość społeczną (Burrell i Morgan, 1979, s. 28). Badania z zakresu zarządzania humanistycznego często wykorzystują jakościowe metody badawcze, umożliwiające badanie rozwoju zjawisk w czasie, jak również holistyczne wyjaśnienie konkretnych przypadków (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 12).

Tak jest również w przypadku badań przedstawionych w niniejszej monografii. Zastosowanie metod jakościowych umożliwia indywidualne dobranie narzędzi i technik badawczych do danego problemu badawczego (Stasik i Gendźwiłł, 2012, s. 10). Rezultaty badania jakościowego służą zrozumieniu danego fragmentu rzeczywistości społecznej, poddając się uogólnieniu teoretycznemu, a nie statystycznemu (Yin, 2003). Dobór tego rodzaju metodologii implikuje ograniczoność opisywanych praw i prawd, czego efektem może być wskazanie obszarów do dalszej eksploracji (Skuza, Modzelewska i Szeluga-Romańska, 2019, s. 92). Jak podkreślają Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera, badane zjawiska traktuje się jako „niezwyczajne, jednostkowe i niepowtarzalne, indywidualne reakcje i lokalne oceny” (Kociatkiewicz i Kostera, 2013).

Myśl humanistyczna wraz z jej antropocentryzmem i harmonijnym rozwojem „nauk o duchu” stale zyskuje na znaczeniu w dyskursie nauk o zarządzaniu na świecie (Nierenberg, Batko i Sułkowski, 2015, s. 11). Niepewność oddziaływania i wpływu otoczenia zewnętrznego, którą niewątpliwie spowodowała pandemia COVID-19, wymuszają zmianę nie tylko w funkcjonowaniu organizacji, lecz także w sposobie prowadzenia badań. Monografia prezentuje artykuły powstałe w latach 2019–2020 w ramach seminarium licencjackiego prowadzonego w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego pisane pod opieką redaktora monografii. Podzielona została na cztery sekcje tematyczne skupione wokół zagadnień: strategia organizacji, zarządzanie wizerunkiem, zarządzanie kulturą oraz sztuka i zarządzanie.

W części pierwszej dotyczącej strategii organizacji Jakub Rybczyński podjął temat strategii zarządzania sytuacją kryzysową na przykładzie marki Reserved w latach 2010–2020. Sara Polaczek dokonała zaś wielowymiarowej analizy strategii społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie marki modowej Elementy. Joanna Kleszcz poszukiwała natomiast odpowiedzi na pytanie, czy firma produkująca mocne alkohole może być społecznie odpowiedzialna, opracowując studium przypadku strategii CSR Wyborowa PernodRicard.

Część druga publikacji została poświęcona zagadnieniom z zakresu zarządzania wizerunkiem ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania nowych mediów. I tutaj Zuzanna Bąk przedstawiła problematykę budowania marki osobistej w mediach społecznościowych na przykładzie Anny Lewandowskiej, a Karolina Oleksy, prowadząc badania w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie oraz Teatrze Szczęście, poszukiwała odpowiedzi na pytanie, czy pasywna komunikacja może być narzędziem kreowania wizerunku. Kryspin Fic poruszył z kolei temat zarządzania wizerunkiem administracji rządowej na przykładzie aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych w latach 2018–2019.

Część trzecia monografii obejmuje zagadnienia z zakresu zarządzania kulturą w kontekście zarządzania dziedzictwem kulturowym, zarządzania przestrzenią

instytucji kultury oraz zarządzania pamięcią. Adrianna Kaprzyk zaprezentowała problematykę sposobu zarządzania dziedzictwem kulturowym Nowej Huty na przykładzie analizy strategii Muzeum Nowej Huty, ukazując perspektywę zarówno pracowników organizacji, jak i lokalnych aktywistów. Katarzyna Czarnecka i Maciej Godoś przedstawili zaś analizę porównawczą zarządzania przestrzenią i wykorzystanie jej w instytucjach kultury, takich jak Narodowy Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie, Krakowski Teatr Scena STU oraz Krakowski Teatr Variete, skupiając się na wpływie przestrzeni na odbiór i wizerunek organizacji. Następnie Michalina Krzysiek ukazała problematykę zarządzania pamięcią o artyście z perspektywy spadkobierców na przykładzie działalności Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego.

Część czwartą publikacji prezentującą zagadnienia z zakresu roli sztuki i literatury w naukach o zarządzaniu otwiera rozdział Huberta Okonowicza zawierający sprawozdanie z realizacji projektu teatralnego pt. „Baczyński – to jestem ja”, który Autor zrealizował w ramach seminarium licencjackiego z grupą krakowskich licealistów, ukazując poszczególne etapy realizacji przedsięwzięcia. Katarzyna Żabińska natomiast zaprezentowała specyfikę zarządzania projektem kulturalnym opartym na wartościach chrześcijańskich na przykładzie festiwalu Slot Art Festival. W dalszej części Zuzanna Majeran, odnosząc się do roli pożytków z czytania literatury pięknej w naukach o zarządzaniu, podjęła temat fikcji literackiej jako źródła wiedzy o organizacji i zarządzaniu. Efektem pracy jest przedstawienie studium przypadku struktury organizacyjnej na przykładzie sklepu Stanisława Wokulskiego w powieści „Lalka” autorstwa Bolesława Prusa.

Nurt zarządzania humanistycznego preferuje badania rozumiejące, idiograficzne (Kostera i Sławecki, 2014, s. 61), ukazujące badanie procesu z punktu widzenia ich uczestników często także w ujęciu retrospektywnym, co dobrze oddaje perspektywę badawczą Autorów rozdziałów niniejszej monografii. Wszystkie te teksty łączy zaś chęć zrozumienia badanych zjawisk z perspektywy ich członków i uchwycenie jej „od wewnątrz” (Hammersley, 2006, s. 11). Jak zauważa Katarzyna Barańska, zarządzający zmieniają świat w obszarach, które sami wyznaczają, będącymi przedmiotem badań w obrębie nauk zarówno ekonomicznych, jak i humanistycznych, tworząc komplementarne opisy, których miarą ostateczną jest właśnie człowiek (Barańska, 2013, s. 43).

*dr Anna Modzelewska*

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytetu Jagiellońskiego;  
<https://orcid.org/0000-0003-1969-1836>

## Bibliografia

- Barańska, K. (2013). O relacjach humanistyki i zarządzania: megalians to czy szczęśliwy związek? *Problemy Zarządzania*, 11(4).
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Burrell, G. (1997). *Pandemonium: Towards a Retro-Organization Theory*. Beverley Hills: SAGE Publications.
- Drucker, P.F. (1990). *The new realities*. London: Mandarin.
- Hammersley, M. (2006). Ethnography: problems and prospects. *Ethnography and Education*, 1.
- Hatch, M.J. (1997/2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźminski, A.K. (2004). *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. Oxford: Blackwell.
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 4(44).
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.
- Kostera, M. (2015). Refleksja o zarządzaniu humanistycznym. W: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kostera, M. i Nierenberg, B. (2016). Wstęp. Komunikacja społeczna a zarządzanie humanistyczne. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kostera, M. i Sławecki, B. (2014). Opowieści o tworzeniu organizacji: Historiografia organizacji jako program badawczy i praktyczny. *Problemy Zarządzania*, 3(47).
- Mills, C.W. (1959). *The Sociological Imagination*. London: Oxford University Press.
- Mitchell, L. (2017). Dignity and membership: A route to the heart of how dignity is done in everyday interaction. W: M. Kostera, M. Pirson (red.), *Dignity and the Organization*. London: Palgrave.
- Morgan, G. (1986/2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks, US: Sage Publications.
- Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nierenberg, B., Batko, R. i Sułkowski, Ł. (2015). Wstęp. W: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Skuza, S., Modzelewska, A. i Szeluga-Romańska, M. (2019). Profesjonalizacja zawodu dziennikarza w obliczu konwergencji mediów. *Zarządzanie Mediami*, 7(2).
- Stasik, A. i Gendźwiłł, A. (2012). Projektowanie badania jakościowego. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*. Warszawa: PWN.
- Szeluga-Romańska, M. (2016). Rola menadżera w procesie komunikacji. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- von Kimakowitz, E., Pirson, M., Spitzack, H., Dierksmeier, C. i Amann W. (red.). (2011). *Humanistic management in practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and methods*. Newbury Park: Sage.