Katarzyna Barańska

O relacjach humanistyki i zarządzania : mezalians to czy szczęśliwy związek?

Problemy Zarządzania 11/4, 33-44

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Problemy Zarządzania, vol. 11, nr 4 (44): 33–44
ISSN 1644-9584, © Wydział Zarządzania UW
DOI 10.7172/1644-9584.44.3

O relacjach humanistyki i zarządzania: mezalians to czy szczęśliwy związek?

Nadesłany: 20.06.13 | Zaakceptowany do druku: 19.10.13

Katarzyna Barańska*

Tekst porusza zagadnienia związku nauk humanistycznych i nauk o zarządzaniu. Podstawowe założenia dotyczą możliwości interpretowania procesów zarządzania poprzez formuły: „zarządzanie to zmienianie" i „zarządzanie to tworzenie więzi". Zmienianie dotyczy wymiarów ilościowego i jakościowego, opisy ekonomiczny i humanistyczny wzajemnie się dopełniają. Postuluje się spojrzenie na konsekwencje i odpowiedzialność zarządzania organizacją traktowaną jako element kulturowego (i pozakulturowego) systemu. Tekst odwołuje się do koncepcji teorii aktora-sieci Bruno Latoura, w której położony jest nacisk na fakt permanentnego tworzenia się społeczeństwa (i kultury), zamiast traktowania go jako czegoś trwałego i ustanowionego. Tworzenie więzi jest więc podstawowym zadaniem i konsekwencją zarządzania, zaś siłą napędową wyznaczającą obszary i konteksty tworzonych połączeń są wartości respektowane przez jednostki i grupy. Implikuje to traktowanie człowieka jako homo axiologicus. W artykule wskazano odniesienia do różnych koncepcji obecnych w teorii zarządzania, a także możliwości przyjęcia perspektywy humanistycznej w odniesieniu do teorii (i praktyki) zarządzania.

Słowa kluczowe: humanistyka, zarządzanie, teoria aktora-sieci, system kultury, *homo axiologicus.*

About relations between humanities and management: mésalliance or happy relationship?

Submitted: 20.06.13 | Accepted: 19.10.13

The text discusses the relations between humanities and management sciences. The basic assumptions presented in the article concern interpretation capabilities of management processes in terms of: "management means changing" and "management means bonds creation". Changing refers to both quantitative and qualitative dimensions – here one can perceive the connections between complementary economic and humanistic descriptions. It is important to draw attention exceeding a current point of view in which the organization is regarded as a system. Instead, it is suggested that one should look at the consequences and responsibilities of organization management regarded as a cultural (and non-cultural) system. The text refers to the concept of Actor-Network Theory by Bruno Latour, in which the emphasis is put on the fact of the permanent formation of society (and culture), instead of regarding it as stable and completed. Creating bonds is thus a fundamental task and a consequence of management, whereas the force defining the areas and contexts of created bonds are values respected by individuals and groups. A comprehensive approach to this problem implies the treatment of man as homo axiologicus. In the article references to the conceptions of management theory are indicated, as well as the possibility of adopting humanistic perspective to management theory.

Keywords: humanities, management, Actor-Network Theory, the system of culture, homo axiologicus.

* **Katarzyna Barańska** – dr, Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Jagielloński, Instytut Kultury, ul. prof. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, e-mail: katarzyna.baranska@uj.edu.pl.

Humanistyka i zarządzanie do niedawna stanowiły niemal dwa odrębne światy i należy stwierdzić, że towarzysząca temu nieufność dotyczyła obu stron. Humaniści umieszczają zarządzanie poza obszarem swych zainteresowań, traktując je jako rodzaj pragmatycznego opisu rzeczywistości, w którym mówiąc o sposobach funkcjonowania organizacji, zapomina się o tym, co najważniejsze i charakterystyczne dla humanistyki, czyli o pogłębionej refleksji o człowieku w różnorodnych obszarach jego życia (np. Robotycki, 2007). Teoretycy zarządzania z kolei w swoich pracach przeważnie nie odwołują się do dokonań humanistyki, czasem tylko posługując się fragmentami literatury pięknej, które mogą stanowić metaforę przybliżającą *prawdziwie naukowe* dywagacje autorów. Jednakże w ciągu ostatnich lat na polskim rynku wydawniczym coraz częściej pojawiają się prace przekraczające kolejne progi niezrozumienia i obcości obu dziedzin, wypowiedzi, które mogą doprowadzić do wzajemnych inspiracji w obu dziedzinach (np. Orzechowski, 2009, Górski, 2009, Górski, 2010, Kożuch, 2010, Nierenberg, 2011). Szczególnie istotne są tu prace Moniki Kostery, która z uporem i konsekwencją upomina się o zastosowania humanistyki w zarządzaniu.

Właśnie jeden z tekstów Kostery może być punktem wyjścia do poniższych rozważań. Wstępny rozdział do wydanej w 2010 r. książki autorka zatytułowała „Manifest humanistyczny współczesnego zarządzania" i zakończyła go konstatacją: „zarządzanie potrzebuje humanistów, a humaniści potrzebują zarządzania" (Kostera, 2010, s. 20). Można zaproponować uzupełnienie takiego postawienia sprawy przez spojrzenie humanisty przekonanego o tym, że jego perspektywa postrzegania sposobów i dróg zarządzania może być istotnym wkładem prowadzącym do polepszania celowości i tym samym jakości funkcjonowania organizacji. Zakres, w jakim zarządzanie potrzebuje humanistów, określa sama Monika Kostera na wstępie swoich rozważań, zauważając ludzką skłonność do poszukiwania sensu i konstatuje, że nadawanie sensu „staje się jednym z centralnych zadań zarządzania"; w dalszym ciągu swego wywodu stwierdza, że „zarządzanie sensem czerpie z różnorodności" (Kostera, 2010, s. 15).

Wydawać by się mogło, że chodzić tu może o sens w takim rozumieniu, który obecny jest w takich obszarach nauk o zarządzaniu organizacją, w których mówi się o definiowaniu misji organizacji, poszukując racji jej istnienia (Wiernek, 1994, s. 62) czy zastanawiając się nad jej podstawowym celem (Griffin, 2002, s. 202). Jedno z pierwszych pytań, na które należy odpowiedzieć w trakcie formułowania misji organizacji, jest to, które jest także pytaniem o sens: „po co organizacja istnieje?" (Koźmiński i Piotrowski, 2000, s. 759). Wydaje się jednak, że autorka ma co innego na myśli, skoro – powołując się na Sławomira Magalę – konstatuje, że to „mądre zarządzanie" jest tym, co nadaje sens i jest „siłą leżącą u podstaw wszelkiej innowacyjności organizacyjnej, elementem kryjącym się za dynamiką zmian we współczesnym świecie" (Kostera, 2010, s. 15). W takim rozumieniu owa „sensowność" organizacji zawierałaby się w relacjach międzyludzkich,

 DOI 10.7172/1644-9584.44.3

w doświadczeniach wszystkich członków organizacji i w tym, co w teorii zarządzania określa się jako „zasoby ludzkie". Z pewnością jest to zasób podstawowy, którego wykorzystanie jest najbardziej istotną siłą napędową dla organizacji i jej funkcjonowania.

W każdej dziedzinie będącej przedmiotem poznania postulowanie poszukiwania sensu jest czynnością w najwyższym stopniu przynależną humanistyce. Pytania: w jaki sposób człowiek tworzy świat, w którym funkcjonuje, jak ten świat i *ludzkie-w-nim-bytowanie* można rozumieć i odkrywać, jakimi drogami krążą wartości pomiędzy wszystkimi aktorami tej gry, jaką jest ludzkie życie w jej społecznym wymiarze, jak konstruowane są relacje ludzi między sobą i w związkach ze światem zewnętrznym, pozostają stale aktualnymi zagadnieniami. Kolejne paradygmaty naukowe na różne sposoby poszukują na nie odpowiedzi. Jeśli tak postrzegać poszukiwanie sensu, to zaiste trudno nim zarządzać. Historia odkrywa wiele momentów, w których próbowano narzucać sposoby rozumienia i interpretowania rzeczywistości, ale przecież nie o takie „zarządzanie sensem" chodzi Kosterze i Magali, nie o takie zarządzanie sensem będzie się także upominała humanistyka.

Najbardziej istotną uwagą, która tutaj musi być poczyniona, jest wyrażenie przekonania humanisty o tym, że każde ludzkie działanie ma głęboki, kulturowy sens, a „człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w sieciach znaczenia, które sam utkał" (Geertz, 2005, s. 19). Humanista stara się więc rozpoznać, jak zbudowane są owe sieci, jakie są w nich połączenia i podstawowym zadaniem jest tu próba zrozumienia, JAK poszczególne aktywności umiejscowione są w kulturze, jakie wytwarzają się między nimi relacje i co wpływa na zmiany oraz w jaki sposób można postrzegać możliwość sterowania zmianami kulturowymi.

Wśród czynników powodujących zmiany w kulturowym środowisku człowieka na pewno należy umieścić również działania organizacji. W tym kontekście warto podkreślić, że zarządzanie należy każdorazowo postrzegać jako zmienianie świata. Można to wykazać w wielu rozmaitych obszarach. Począwszy od oceny ilościowej, według której należy stwierdzić, że każda organizacja poprzez sobie właściwą produkcję zmienia pulę wytworów w danym zakresie. Dotyczy to organizacji gospodarczych, czysto produkcyjnych, których owoce działalności w oczywisty sposób stanowią pomnożenie dóbr materialnych. W tym zakresie badanie organizacji i jej działalności jest domeną przede wszystkim ekonomistów, jednak nie wyłącznie. Rodzaj podejmowanej produkcji, zakresy tworzenia nowych wzorów, ale także sposoby promocji i marketingu oraz wyniki sprzedaży są ściśle uzależnione od uwarunkowań kulturowych i społecznych. I to są obszary opisu specjalistów w zakresie nauk społecznych czy humanistycznych. Opisy te – ekonomiczny i humanistyczny – należy traktować jako wzajemnie się dopełniające i tworzące charakterystykę tych samych zjawisk w świetle każdego z tych podejść oraz w języku właściwym dla poszczególnych dyscyplin.

Postrzeganie zarządzania jako zmieniania ilościowego świata dotyczy wszak również organizacji non-profit, także instytucji kultury. Produkty tych ostatnich – w postaci organizowanych spektakli, koncertów czy wystaw – generują zmiany poddające się opisowi ekonomicznemu. Truizmem jest stwierdzenie, że produkcja kulturalna jest siłą napędową dla gospodarki w zakresie produkcji uzupełniającej (takiej jak na przykład oświetlenie, druk biletów czy środki produkcji dla tworzenia scenografii), pobudza również ruch turystyczny i tym samym generuje działania o charakterze gospodarczym w otoczeniu danej instytucji. Należy jednakże podkreślić, że owo „generowanie" należałoby zapisać w trybie warunkowym, nie zawsze bowiem społeczność w otoczeniu wykazuje przedsiębiorczość i nie zawsze istnieją warunki w szerszym otoczeniu, które by sprzyjały rozwojowi tej przedsiębiorczości. W dużej mierze jest to zależne od sytuacji społeczno-kulturowej, której opis pozostaje w znacznym stopniu w domenie humanistyki.

Jest to wszakże przeważnie opis posługujący się kryteriami jakościowymi i tu także warto podkreślić, że zarządzanie to zmienianie. W sferze wartości, sposobów życia czy funkcjonowania mód kulturowych opis jakościowy wykazywać może, iż zmiany otoczenia wpływają na funkcjonowanie organizacji, zaś działania jej samej powodują, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, zmiany środowiska, w którym ona funkcjonuje. Zarządzanie jest zmienianiem świata i treść tej konstatacji to bodaj najbardziej istotny bagaż konieczny do udźwignięcia dla tych, którzy zarządzania się podejmują. Jest to bowiem wyzwanie polegające na stałym podejmowaniu prób zrozumienia tego, jaką rolę w systemie pełni dana organizacja oraz jakiego rodzaju konsekwencje powstaną po podjęciu zamierzonych przez organizację działań. Postrzeganie organizacji jako elementu systemu kulturowego, a działań podejmowanych w ramach realizacji zadań zawartych w misji jako każdorazowych ingerencji w nietrwałą tkankę systemu pociąga za sobą konieczność uwzględnienia kompetencji menedżerskich koniecznych dla dobrego funkcjonowania w organizacji. Wśród nich należy wskazać niezbędność zdystansowanego rozpoznawania otoczenia, świadomego i odpowiedzialnego *bycia-w-świecie*.

Warto tu nawiązać do koncepcji zarządzania systemowego, obecnego wszak od dawna w naukach o zarządzaniu. W ramach tego podejścia naukowcy zajmują się przede wszystkim badaniem organizacji jako systemów, podkreślając inspiracje dokonaniami Ludwiga von Bertalanffy'ego (np. Bielski, 2002, s. 15 i nast.; Morgan, 1999, s. 47 i nast., Nierenberg, 2011, s. 43 i nast.). Sam autor „Ogólnej teorii systemów" podkreśla, że koncepcja systemowa może być traktowana jako użyteczny rodzaj metafory, przyjmuje się bowiem, że „przedsiębiorstwo czy zakład przemysłowy jest *systemem*, wykazuje więc cechy *organizmu*, ale różnica między *rośliną* w sensie botanicznym a zakładem przemysłowym jest zbyt oczywista, by robić z tego problem" (Bertalannfy, 1984, s. 241). Ten rodzaj rozumienia organizacji jako systemu jest przede wszystkim obecny w literaturze przedmiotu.

 DOI 10.7172/1644-9584.44.3

Przede wszystkim dostrzega się konieczność traktowania organizacji jako systemów otwartych, przy czym otwarcie na otoczenie traktuje się jako warunek konieczny przetrwania organizacji. Morgan podkreśla, że „przy organizowaniu zawsze trzeba pamiętać o otoczeniu" (Morgan, 1999, s. 47), Griffin zaś definiuje analizę tego wymiaru jako obszar działania, który „obejmuje staranną ocenę otoczenia z punktu widzenia określenia podstawowych szans i zagrożeń, jakie może napotkać organizacja" (Griffin, 2002, s. 238). Nie wystarcza zatem koncentrowanie się na samej organizacji oraz traktowanie otoczenia jedynie jako swoistego zaplecza dla realizacji jej celów. Taki organizacjo-centryczny charakter jest oczywisty i naturalny dla obszaru zwanego zarządzaniem organizacją. Jednakże współczesność wymusza na zarządzających nieco szersze spojrzenie i takie postrzeganie organizacji w otoczeniu, które będzie ją sytuowało w pozycji nie tylko *biorcy* („szanse i zagrożenia"), ale także potencjalnego *dawcy*, który jest elementem aktywnie tworzącym rzeczywistość, w której istnieje.

Taki rodzaj myślenia we współczesnych trendach w zarządzaniu obecny jest na pewno w tych obszarach, w których żywa jest idea społecznej odpowiedzialności biznesu, zwana także korporacyjną odpowiedzialnością społeczną – KOS (Kostera i Śliwa, 2010, s. 45 i nast.). Należy tu także – za Marią Aluchną – zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa często tej koncepcji nadużywają i „w znakomitej większości traktują ją dość instrumentalnie jako element polityki budowania wizerunku" (Aluchna, 2007, s. 56). Poczucie sprzeciwu wobec takiego instrumentalnego traktowania poważnych zobowiązań wobec społeczności prowadzić może do pogłębienia refleksji nad tym, czym rzeczywiście jest i na czym powinna polegać odpowiedzialność organizacji. Definiowanie społecznej odpowiedzialności jako odpowiedzi organizacji na problemy pojawiające się w środowisku społecznym i ekologicznym wiedzie ku podejmowaniu tego typu działań, które mają cechy zaangażowania w polepszenie jakości życia w otoczeniu (por. Filipp, 2008). Jest to zgodne ze słownikowym definiowaniem pojęcia *odpowiedzialność*, które zakłada, że jest to „przyjęcie na siebie obowiązku zadbania o kogoś lub o coś, wykonania czegoś" (Słownik Języka Polskiego PWN).

Jednakże, co należy podkreślić, w powyżej wskazanym obszarze rozumienia zarządzania jako przede wszystkim zmieniania świata odpowiedzialność powinna przede wszystkim polegać na świadomości, że tak właśnie jest, że zarządzając, zmieniamy świat. Każda decyzja zarządcza powoduje szereg implikacji, które w efekcie tworzą nową rzeczywistość społeczną, kulturową i (oczywiście) ekonomiczną. Kiedy poeta twierdził, że „nikt nie jest samotną wyspą", miał na myśli ludzi, ale to samo można powiedzieć o organizacjach i wszystkich podejmowanych przez nie działaniach. Parafrazując zasadę dynamiki Newtona, można powiedzieć, że nie tylko każda akcja powoduje reakcję, ale także każda powoduje inną akcję, odpowiedź środowiska na zaistniałe fakty. Kultura ma charakter systemowy i zmiana jednego elementu powoduje zmiany wszystkich pozostałych. Stefan Czar-

nowski opisuje historię wprowadzenia nowych narzędzi ornych we Francji w XIX wieku. Zmiany narzędzia spowodowały skutki nie tylko w wysokości plonów uzyskiwanych z upraw, ale także doprowadziły do przekształcenia pogłowia bydła, organizacji pracy, a w konsekwencji do przeobrażeń tradycyjnego modelu rodziny, struktury społecznej czy modeli spędzania czasu (Czarnowski, 1958, s. 121–122). Zasada ta dotyczy również wszelkich procesów zmian mających miejsce współcześnie.

Łatwo dostrzec, jakie zmiany we wszelkich obszarach ludzkiego życia spowodowało na przykład wynalezienie i rozpowszechnienie telefonu komórkowego. Zmiany w systemach produkcji, obszarach wzornictwa, w zmianach krajobrazu, w który na trwale wpisały się wieże przekaźnikowe, w produkcji oprogramowania i sprzętów stanowiących uzupełnienie podstawowego aparatu to zaledwie wierzchołek góry lodowej. To, co najważniejsze, pozostaje pod powierzchnią i wystarczy tu wspomnieć o zmianach w sposobie komunikowania, obyczajowości, sposobach spędzania wolnego czasu czy odmiennych od dawniejszych wersjach budowania relacji międzyludzkich, a także zmianach stosunku do niektórych wartości (na przykład miłości i możliwości jej wyznawania oraz budowania i burzenia miłosnych relacji za pomocą aplikacji telefonicznych). Przykład telefonu jest oczywisty, spektakularny i dotyczący życia w globalnym wymiarze i w skali makro. W praktyce życia codziennego, w tym w organizacji, tak ponadprzeciętne osiągnięcia nie zdarzają się zbyt często – zwykle działania firm o mniejszym zasięgu zmieniają świat raczej w skali mikro, w obrębie lokalnej społeczności i terytorium. Ale każdy produkt wprowadzony w obieg handlowy zmienia rynek (lokalny), każda decyzja podjęta w obrębie na przykład regulaminów pracowniczych staje się istotną zmienną w życiu uczestników organizacji często także poza obszarem firmy, w domenie życia prywatnego.

Zarządzanie odpowiedzialne polega nie tylko na wypełnianiu klasycznych funkcji, czyli: planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli. To także świadome uczestniczenie w pewnej grze społecznej, której wynikiem są stale na nowo powstające sytuacje i na nowo tworzone zależności społeczne. W oczywisty sposób każdemu zarządzającemu firmą zależy na tym, by obszar działania i wpływów prowadzonej przez niego organizacji był jak największy. Równocześnie – co podkreśla mocno Bruno Latour – „aktorzy bez ustanku biorą udział w najbardziej zawiłych metafizycznych konstrukcjach poprzez definiowanie na nowo wszystkich elementów świata" (Latour, 2010, s. 73). Twórca teorii aktora-sieci (ANT) traktuje społeczeństwo nie jako coś trwałego i zastanego, tylko stale tworzonego poprzez rozmaite działania i sprawczość aktantów. Jeśli więc traktować społeczeństwo jako wciąż drgającą, żywą i stale tworzącą się na nowo rzeczywistość, to należy również zmienić myślenie o organizacji jako o czymś trwale umiejscowionym na scenie społeczno-kulturowej. Organizacja jest raczej jednym z aktantów tworzących sieci znaczeń i więzi społecznych. I tym samym można stwierdzić, że zarządzanie należy traktować jako tworzenie więzi.

 DOI 10.7172/1644-9584.44.3

Nie chodzi przy tym o ten etap pracy, który określa się jako „organizowanie". Chodzi mianowicie o świadome budowanie powiązań wewnątrz organizacji, ale także tworzenie własnego systemu powiązań w obszarze poza organizacją. Zresztą w zgodzie z myśleniem o organizacjach jako systemach otwartych trudno jest mówić o rozgraniczeniu pomiędzy tym, co wewnątrz, a zewnętrzem organizacji, ponieważ wymiana „materii, energii oraz informacji" (Bielski, 2002, s. 17) jest tu stale obecna. Należy także podkreślić, że tym, co jest najbardziej istotnym przedmiotem wymiany, są wartości, nie tylko te ekonomiczne, ale też wartości w sensie ich wymiaru humanistycznego. Przedmiotem wymiany pomiędzy systemami otwartymi są wartości kulturowe, treści symboliczne czy sądy o charakterze normatywnym. Dzieje się tak dlatego, że łącznikami są ludzie, których cechą wyróżniającą jest kierowanie się wartościami i ustalanie ich hierarchii. To również wartości i ich systemy są siłą napędową tworzących się grup i współczesnych plemion, których powstawanie – jak zauważa Michel Maffesoli – „dokonuje się w oparciu o poczucie *przynależności*, jako pochodna szczególnej *etyki*, i w ramach *sieci* komunikacyjnej" (Maffesoli, 2008, s. 206). Zarządzanie można więc traktować jako tworzenie więzi pomiędzy ludźmi, którzy funkcjonują w ramach przynależności do pewnego wspólnego, stale negocjowanego horyzontu wartości.

Marketingowe kampanie współczesności często wykorzystują właśnie to poczucie wspólnoty i tworzenie się grup (czy według nazewnictwa Maffesoliego – plemion) użytkowników niektórych szczególnych wytworów. Dotyczy to na przykład niektórych napojów gazowanych, których konsumpcja łączona jest z określonymi markami ubiorów, dyscyplinami sportu i światem wewnętrznej lojalności i poczuciem budowania tożsamości wokół wartości głoszonych przez członków wspólnoty. W ten sposób użytkownicy konkretnych produktów stanowią krąg osób skupionych wokół pewnego systemu wartości, systemu, w który wpisana jest firma produkcyjna. Mody kulturowe i style życia panujące w poszczególnych okresach powodują, że bodaj wszystkie produkty są ze sobą powiązane poprzez użytkowników należących do tworzących się w społeczeństwie swoistych *kręgów wartości* (należy tu poczynić zastrzeżenie o nietrwałości i niedookreśloności granic owych kręgów, charakterystycznych dla płynności kultury współczesnej). Dotyczy to użytkowników dóbr konsumpcyjnych, ale także obszarów tradycyjnie uważanych za „niekonsumpcyjne", czyli produktów tworzonych przez instytucje kultury, edukacji czy czasu wolnego. Wszystkie zaś organizacje – zarówno firmy produkcyjne, jak i instytucje kultury czy usługowe – stanowią swoiste zworniki, jądra kondensacji, wokół których budują się społeczne mniej lub bardziej trwałe relacje.

Współczesna rzeczywistość społeczna charakteryzuje się z jednej strony zanikiem tradycyjnych więzi (lokalnych czy rówieśniczych), z drugiej zaś jej bardzo istotnym rysem jest „wspólnotowy wymiar życia społecznego" (Maffesoli, 2009, s. 11). Podstawą życia ludzkiego są relacje budowane z innymi

ludźmi w odniesieniu do świata pozaludzkiego, ekosystemu, na który składają się zarówno świat wytworów człowieka, jak i świat natury. Organizacje, w których ludzie uczestniczą poprzez swoje aktywności zawodowe i pozazawodowe, stają się często zwornikami ludzkich działań społecznych i przestrzenią, w której odnajdywane są wspólnotowe sensy i cele. Jak podkreśla Monika Kostera, „organizacje zapewniają swoim uczestnikom nagrody nie tylko materialne, lecz w coraz większym stopniu także egzystencjalne, a nawet duchowe. Zapewniają ludziom poczucie tożsamości i pełnią funkcję ontologiczną, dając uczestnikom poczucie istnienia (…) uczestnicy są socjalizowani do życia w organizacjach" (Kostera, 1995, s. 89). Organizacje są więc jednym z elementów całego ludzkiego ekosystemu i świadomość taka dla zarządzającego powinna być istotną przesłanką podejmowania decyzji.

Z takiego postawienia sprawy wynikają rozmaite konsekwencje. Po pierwsze, i bodaj najważniejsze, to konieczność zrozumienia roli menedżera, przedstawienia jej w nieco innym świetle oraz postawienia wymogu rozszerzenia jego kompetencji. Menedżer bowiem staje się poniekąd kimś, kto tworząc nową rzeczywistość, nabiera walorów nieco demiurgicznych, staje się z jednej strony kimś poza grupą w której funkcjonuje, równocześnie jednak sam jest współtworzony przez tę grupę. Clifford Geertz zwraca uwagę na sprzężenie zwrotne pomiędzy człowiekiem jako twórcą kultury i naturą, twierdząc, że „ujmując rzecz dość dosłownie, człowiek, choć dosyć nieumyślnie, sam siebie stworzył" (Geertz, 2005, s. 67). *Sam* nie jest tu desygnatem jednostki, lecz oznacza współtworzenie przez innych ludzi. Wynika z tego konieczność współegzystowania w permanentnym dialogu, w stałej gotowości do wymiany dóbr, wśród których wymiana myśli i wartości wydaje się najbardziej istotna. Menedżer, podejmując się roli zarządzania jakimś zespołem ludzi oraz dokonywania ustaleń, które są nakierowane teleologicznie i służyć mają realizacji misji organizacji, musi mieć świadomość tego, że zarówno on, jak i ludzie, którymi kieruje, pozostają uwikłani w sieci znaczeń i kulturowych uzależnień. Implikuje to konieczność poszukiwania zrozumienia owych kulturowych sensów, w innym bowiem wypadku nie może być mowy o rzeczywistym dialogu pomiędzy uczestnikami organizacji i jej otoczenia. Z humanistycznym poczuciem niemożliwości odkrycia wszelkich prawd i wskazania jedynej słusznej drogi postępowania zarządzający jakimkolwiek wycinkiem rzeczywistości organizacyjnej musi dążyć do odkrywania i ujawniania wiedzy o ludziach i ich uwikłaniach kulturowych.

Drugą istotną konsekwencją swoistego otwarcia na humanistyczną równość graczy w ramach działań organizacji jest dążenie do personalizowania produktów i rozmaitych form ich dystrybucji. Kotler, odnosząc się do potrzeb zaspokajania potrzeb klientów, zauważa, iż „dawniej *odpowiadanie na potrzeby klienta* oznaczało badanie tych potrzeb i wytwarzanie produktu, który po części je spełni. Dzisiaj niektóre firmy reagują na każdą *indywidualną* potrzebę klienta"; następnie podaje przykład firmy komputerowej (Dell Computer) realizującej taki sposób podejścia do potrzeb konsumenc-

 DOI 10.7172/1644-9584.44.3

kich (Kotler, 2005, s. 22). Jednostka i jej potrzeby są coraz częściej obecne we współczesnych nurtach zarządzania. Można wspomnieć tu choćby takie nowe trendy jak zarządzanie na rynku doznań (Kostera, 2008) czy myślenie *genderowe* w zarządzaniu, według którego płeć społeczno-kulturowa wpływa na decyzje zarządcze dotyczące zarówno funkcjonowania firmy, jak i jej oferty (Kostrzewa, 2008). Ten bardziej humanistyczny, nastawiony na jednostkę punkt widzenia w zarządzaniu zauważalny jest także poprzez coraz częstsze pojawianie się w literaturze przedmiotu sformułowań do tej pory nieobecnych, takich jak: *dialog, debata* czy *uzgadnianie* (np. Obłój, 2007, s. 82). Szansa nawiązywania dialogu, który stanowić będzie rzeczywiście przestrzeń negocjowania i uzgadniania wspólnych wartości stanowiących osnowę stosunków społecznych, daje jedynie przyjęcie pozycji swego rodzaju zaangażowanego obserwatora, którego dążeniem jest pogłębianie wiedzy o człowieku i jego środowisku (rozumianym tu w najszerszym, nie tylko przyrodniczym znaczeniu).

Termin *środowisko* został użyty świadomie, zamiast terminu *otoczenie* zwykle pojawiającego się w pracach dotyczących zarządzania. Po części odnosi się to do koncepcji „ekosystemu", zaproponowanej przez M. Iansiti i R. Leviena, według których pojęcie to dotyczy sieci podmiotów gospodarczych, z którymi organizacja jest związana i od których zależny jest jej rozwój (Iansiti i Levien, 2004, s. 71). Jednakże, jak słusznie zauważa Krzysztof Obłój, należy podkreślić konieczność wyjścia poza „dotychczasowe pojmowanie otoczenia jako wyłącznie rynku i branży" i wskazania „skomplikowanego systemu trendów, zdarzeń, rynków, które tworzą kontekst działania firmy" (Obłój, 2007, s. 201). Rozszerza to punkt widzenia poza li tylko „podmioty gospodarcze" i zwraca spojrzenie badacza na tych uczestników, których zwykliśmy częściej pozycjonować poza zasięgiem zainteresowań, a mających udział w tworzeniu sieci powiązań.

Znacznie bardziej odpowiednia do opisu owego *środowiska* wydaje się koncepcja *stakeholders.* Pojęcie to w polskiej literaturze przedmiotu występuje w rozmaitych tłumaczeniach: jako grupy interesu (Koch, 1997), kibice organizacji (Obłój, 2007), interesariusze (Stoner, Freeman i Gilbert, 2001) czy oddziaływacze (Obłój i Trybuchowski, 2000). W tych tłumaczeniach gubi się nieco dosłowne znaczenie słowa: „ten, który trzyma stawkę" w grze, którą prowadzi organizacja. W literaturze zwykło się także kłaść nacisk na grupowych *stakeholdes*, mówiąc o pracownikach czy związkach zawodowych, klientach czy dostawcach, zapominając wszakże, że w każdym z tych przypadków najważniejsi są pojedynczy ludzie, ich wybory, decyzje i chęci. Humanistyczny punkt widzenia pozwala na przeniesienie punktu ciężkości na człowieka i jego umocowanie w kulturze i modach kulturowych (mających niekiedy sezonowy charakter), a także zwrócenie uwagi na relacje pomiędzy poszczególnymi *stakeholders* (również chwilowe i zmienne).

Należy zwrócić uwagę, że poprzez nakierowanie na indywidualne potrzeby i zainteresowania, poprzez personalizowanie produktów oraz pełniejsze

i pogłębione rozumienie pojedynczego człowieka jako elementu pewnego szerszego systemu kulturowo-społeczno-ekonomicznego, organizacje mogą poszerzyć pola działania. Z całą pewnością realizacja celów każdej firmy polegać ma właśnie na poszerzaniu swojego pola odniesienia, wewnątrz którego nieustannie dokonuje się wymiana stawek pomiędzy poszczególnymi graczami i następuje wzmacnianie (lub osłabianie) całego układu. Tworzenie i umacnianie więzi jest więc podstawowym, kluczowym zadaniem zarządzania. Konieczny jest tu także pogłębiony i stale uaktualniany namysł nad tym, jaki rodzaj kontekstu kulturowego obecny jest w otoczeniu organizacji. Znajomość tego kontekstu pozwoli na odkrywanie tych powiązań, które są już obecne w otoczeniu, lub na rozeznanie, jakie powiązania nie mogą zaistnieć z powodów, które mają swoje korzenie w głębokich kulturowych założeniach oraz w świecie wartości i zasad kierujących ludzkimi poczynaniami.

W teorii zarządzania można wskazać wiele tropów, którymi podąża myśl teoretyków podkreślających potrzebę umacniania roli i tworzenia odpowiedniego środowiska dla firmy. Można tu przypomnieć chociażby koncepcję pola strategicznego, którego znajomość w szerokim ujęciu obejmuje wiedzę o wszystkich instytucjach, z którymi „firma utrzymuje związki". W węższym ujęciu natomiast „obejmuje konkurentów bezpośrednich, oferujących podobne lub identyczne jak my wyroby, i pośrednich, tzn. oferujących wyroby zaspokajające te same co nasze potrzeby" (Tkaczyk, 1996, s. 29). Można tu przypomnieć także inną propozycję analizy otoczenia konkurencyjnego w postaci modelu pięciu sił Michaela Portera, w której istotną rolę odgrywa odpowiedź na pytania o *substytuty*, czyli produkty zaspokajające te same potrzeby (Obłój, 2007, s. 254). Omawiając koncepcję Portera, Obłój zwraca uwagę przede wszystkim na fakt, że substytuty – zaspokajając te same potrzeby – stanowią zagrożenie dla produktów analizowanej firmy. Jednakże należy w tym przypadku wyjść poza czysto ekonomiczny punkt widzenia i zwrócić uwagę, że potrzeby zaspokajane przez produkty organizacji (niezależnie od ich rodzaju) są odzwierciedleniem systemu wartości, w którym funkcjonuje człowiek.

Odniesienie do systemu wartości po raz kolejny odsyła nas do istoty *człowieczego bycia-w-świecie*, które określa ludzka umiejętność oraz wola postępowania i podejmowania decyzji wedle wyznawanej hierarchii wartości. W takim przypadku należy człowieka opisywać jako *homo axiologicus*, którego z otaczającego świata wyróżnia kierowanie się wartościami czy – jak to określił Józef Tischner – „myślenie według wartości". Dla różnych społeczności, w różnych czasach i okolicznościach, w różnych momentach historii hierarchia wartości może ulegać zmianie i różne wartości mają siłę sprawczą. Także poszczególni *stakeholders* kierują się odmiennymi prawidłami; dla niektórych najważniejszym kryterium będzie wartość ekonomiczna, inni będą kierowali się przede wszystkim względami patriotycznymi, religijnymi, estetycznymi czy naukowymi. Zarządzanie organizacją w środowisku organizacji zbudowanym z relacji pomiędzy grupami i jednostkami, tymi, *którzy*

 DOI 10.7172/1644-9584.44.3

trzymają stawki, może więc polegać na rozpoznawaniu i uzgadnianiu wartości tworzących swoisty system. Jean Clair podkreśla, że „każda wspólnota – jeśli chce trwać – potrzebuje zespołu wartości, które wykraczają poza to, co jednostkowe i nadają sens zbiorowej egzystencji" (Clair, 2009, s. 84).

Współczesność wymaga budowy nowych wspólnot i proces ten może odbywać się, opierając się na organizacji. Można tu mówić o mariażu zarządzania i humanistyki, ponieważ jeśli owe wspólnoty mają tworzyć udane związki, powinny być tworzeniem wspólnot na podstawie wartości i dla nich. To jest z gruntu humanistyczny postulat budowania więzi ponad podziałami wynikającymi z walki konkurencyjnej. Wychodzenie poza obowiązujący dotychczas paradygmat walki z konkurencją obecne jest we współczesnej myśli o zarządzaniu na przykład w promowanej ostatnio „strategii błękitnego oceanu" (Kim i Mauborgne, 2005), w której obecne jest nastawienie firmy na tworzenie własnego otoczenie. Podejście to jest bliskie jest pojęciom sieci działań i sieci powiązań, obecnym w propozycji Barbary Czarniawskiej (2010), które wiodą do konstatacji, że wokół organizacji konstruuje się wciąż na nowo odnawiająca się rzeczywistość społeczna, której trudno przypisać stabilność. Bruno Latour twierdzi, że „nie istnieje społeczeństwo, nie ma rzeczywistości społecznej i więzi społecznych, ale istnieją translacje pomiędzy mediatorami, które mogą wytwarzać dające się odnaleźć powiązania" (Latour, 2010, s. 155).

Zarządzanie jest więc świadomym budowaniem więzi wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu, w skład którego wchodzą podmioty zarówno kulturowe, jak i pozakulturowe. Tworząc nowe społeczne jakości, zarządzający zmieniają świat w obszarach, które sami wyznaczają, a które mogą być charakteryzowane zarówno w obrębie nauk ekonomicznych, jak i humanistycznych, tworząc komplementarne opisy, których wszak miarą ostateczną jest człowiek.

Bibliografia

Aluchna, M. (2007). Społeczna odpowiedzialność biznesu. Perspektywa przedsiębiorstwa. W: R. Bartkowiak, J. Ostaszewski i M. Zaleska (red.), *Zarządzanie – uwarunkowania i procesy* (s. 49–57). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

Bertalanffy, L. von (1984). *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Clair, J. (2009). *Kryzys muzeów. Globalizacja kultury*. Gdańsk, Wydawnictwo słowo/obraz terytoria.

Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.

Czarnowski, S. (1958). *Kultura*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Filipp, E. (2008). Społeczna odpowiedzialność organizacji. W: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki* (s. 449–469). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Górski, P. (red.). (2009). *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Górski, P. (2010). Zarządzanie i nauki o zarządzaniu w perspektywie humanistycznej. W: T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu* (t. I, s. 25–33). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Griffin, R.W. (2002). *Postawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Iansiti, M. i Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, *82* (3), 68–78.

Kim, W.Ch. i Mauborgne, R. (2005). *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*. Warszawa: MT Biznes.

Koch, R. (1997). *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Kostera, M. (1995). Przedsiębiorstwo jako świątynia. *Organizacja i Kierowanie*, *79* (1), 89–98.

Kostera, M. (2008). Zarządzanie na rynku doznań. W: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu, podręcznik akademicki* (s. 393–410). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Kostera, M. i Śliwa, M. (2010). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Kostrzewa, Y. (2008). Gender w organizacjach. W: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu, podręcznik akademicki* (s. 137–154). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Kotler, P. (2005). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

Koźmiński, A.K. i Piotrowski, W. (red.). (2000). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kożuch, B. (2010). Współczesny humanizm organizacyjny. Zarys problematyki. W: T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu* (t. I, s. 15–24). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Latour, B. (2010). *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora-sieci*. Kraków: Universitas.

Maffesoli, M. (2008). *Czas plemion. Schyłek indywidualizmu w społeczeństwach ponowoczesnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Morgan, G. (1999). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Obłój, K. i Trybuchowski, M. (2000). Zarządzanie strategiczne. W: A.K. Koźmiński i W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 123–167). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Orzechowski, E. (2009). *„Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem". O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.

Robotycki, C. (2007). Głos w dyskusji „Muzeum miejsce dla rzeczy i idei". *Nasze Pomorze. Rocznik Muzeum Zachodnio-Kaszubskiego w Bytowie*, (9), 153–163.

Stoner, J.A.F., Freeman, E.R. i Gilbert, D.R. Jr. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Tkaczyk, T.P. (1996). *Otoczenie firmy a strategia jej działania*. Warszawa: Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Szkoła Główna Handlowa.

Wiernek, B. (1994). Misja firmy. *Businessman*, (5), 62–64.

 DOI 10.7172/1644-9584.44.3