

**Grażyna Praweńska-Skrzypek,  
Marta Lenartowicz**

---

**Badanie organizacji i zarządzania na  
gruncie humanistyki**

---

Problemy Zarządzania 11/4, 45-57

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

## Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki

Nadesłany: 20.06.13 | Zaakceptowany do druku: 12.10.13

**Grażyna Praweńska-Skrzypek\***, **Marta Lenartowicz\*\***

Celem artykułu jest usystematyzowanie założeń stanowiących o istocie nauki o zarządzaniu uprawianej jako dyscyplina humanistyczna. Wychodząc od charakterystyki nauk humanistycznych w ogóle, autorki dokonują reinterpretacji wewnętrznego podziału nauki o zarządzaniu na nurty lub perspektywy poznawcze i wskazują, że duża ich część w spójny i konsekwentny sposób realizuje fundamentalne założenia i tradycje humanistyki – takie jak jej nieparadygmatyczność, interdyscyplinarność czy subiektywizm. Przedstawione w artykule obszary zainteresowań, cele oraz metody humanistycznego badania organizacji i zarządzania świadczą o jej odmienności i odrębności od badań prowadzonych w ramach głównego nurtu ekonomicznego. Przypominając głosy wskazujące na pogłębiający się kryzys (poznawczy) nauki o zarządzaniu, a także (wizerunkowo-polityczny) kryzys humanistyki, autorki wskazują na szansę przełamania ich obydwu poprzez jeszcze głębsze nasycanie nauki o zarządzaniu wartościami humanistycznymi.

**Słowa kluczowe:** nauka o zarządzaniu, kryzys zarządzania, humanistyka, metody badań.

## Humanistic approach to organization and management

Submitted: 20.06.13 | Accepted: 12.10.13

This article aims to systematize the fundamentals of organization and management studies practiced as a humanistic discipline. General characteristics of the humanities have been used here for a reinterpretation of the internal division of management science into several paradigms. A large group of them turns out to be consistent with traditions and tenets of the humanities – being un-rigorous, interdisciplinary, and subjective. The areas of interest, objectives, and research methods employed by the humanistic approach to management research make it distinct and different from the research conducted within the economic mainstream. The authors recall voices that point to two kinds of crisis: a (cognitive) crisis of the mainstream approach, and a (political, PR) crisis of the humanities. They argue that both could be resolved through an even deeper saturation of the management science with humanistic values.

**Keywords:** management science, crisis of management, humanities, research methods.

---

\* **Grażyna Praweńska-Skrzypek** – prof. dr hab., Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński.

\*\* **Marta Lenartowicz** – mgr, Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński.

## 1. Wstęp

Ulubieniec kilku pokoleń czytelników Stanisława Lema, niezapomniany Pilot Pírx, ocalił kiedyś swój statek i załogę (a w konsekwencji również całą ludzkość) z pułapki doskonałej. Była to psychologiczna pułapka decyzyjna, zastawiona na niego przez robota dążącego do przejęcia kontroli nad światem (Lem, 2012). Polegała na tym, że jedyny logiczny wybór, jakiego dowodzący statkiem kosmicznym Pírx mógł dokonać w trakcie karkołomnego manewru na orbicie Saturna, stanowił początek nieodwracalnego łańcucha przyczynowo-skutkowego, prowadzącego do triumfu robota i nieuchronnej zguby Pírxa. Finezja konstrukcji całej sytuacji polegała na tym, że porażka Pírxa miała być wyłączną konsekwencją decyzji, jaką musiał on podjąć. Pírx jednak – ku zaskoczeniu nie tylko robota, ale przede wszystkim swojemu własnemu – nie podjął ani tej decyzji, ani żadnej innej. Wyszedł z całej przygody zwycięsko, ponieważ, mimo swojego wielkiego doświadczenia w kierowaniu załogami statków kosmicznych, dosłownie oniemiał i nie potrafił wydać rozkazu. Potem komentował to tak: „To jednak dziwna historia, ponieważ tak dobrze pojmując teraz jego zachowanie, jestem nadal bezradny, chcąc wyjaśnić własne. Potrafię logicznie odtworzyć każdy jego krok, a nie umiem wytłumaczyć własnego milczenia. Powiedzieć, że byłem po prostu niezdecydowany – to minąć się jednak z prawdą. Więc co właściwie zaszło? Działała intuicja? Przeczucia? Gdzie tam! Po prostu ta okazja, podsunięta przez awarię, była mi nazbyt podobna do gry znaczonymi kartami, więc brudnej. (...) Nie mogłem się zdobyć ani na to, ani na rozkaz odwrotu, ucieczki – ten był najwłaściwszy, ale jak miałbym go potem umotywować, skoro wszystkie moje opory i obiekcje były oparte na mętnych wyobrażeniach o *fair play*... całkowicie niematerialne, nie podległe przekładowi na rzeczowy język kosmologii. (...) W ostatecznym rachunku uratowało więc nas, a jego zgubiło – moje niezdecydowanie, moja ślamazarna „poczciwość”, ta „poczciwość” ludzka, którą tak bezgranicznie gardził” (Lem, 2012, s. 434–435).

Niezrozumiałe milczenie, mętne wyobrażenia o *fair play* i ślamazarna poczciwość dowódcy statku kosmicznego nie podlegają przekładowi nie tylko na język kosmologii, ale też na równie rzeczowy język nauki o zarządzaniu. Dla obiektywistycznego „szkiełka i oka” tego rodzaju przyczyny zachowania menedżera pozostają niewidoczne. Nie da się ich racjonalnie wyjaśnić, modelować, przewidywać. Czytelnikowi Lema obraz ten zapada jednak w pamięci. Uzupełnia, komplikuje i poszerza jego rozumienie człowieka. W taki właśnie sposób – za pośrednictwem idiograficznych obrazów i opowieści – prawdę o swoim obiekcie poznania zgłębia i upowszechnia humanistyka. Jest ona jedną z trzech – obok nauk ekonomicznych i technicznych – dziedzin nauki, na gruncie których w Polsce prowadzi się badanie organizacji i zarządzania<sup>1</sup>. Niniejszy artykuł ma na celu usystematyzowanie założeń stanowiących o istocie i odrębności nauki o zarządzaniu jako dyscypliny humanistycznej. A ponieważ jest to – zdaniem autorek – niezwykle wartościowy, lecz naj-

słabiej dotąd upowszechniony sposób poznawania organizacji i jej zjawisk, dodatkowym celem artykułu jest ośmielenie i zachęcenie badaczy do uprawiania naszej dyscypliny naukowej z perspektywy humanisty.

## 2. Istota humanistyki: *homo propter quem omnia*<sup>2</sup>

Jest w tym coś zastanawiającego, że polityczne, urzędnicze i naukowe środowiska nadające sens wspólnocie europejskiej mają dziś coraz większy kłopot z rozumieniem i wyjaśnianiem wartości nauk humanistycznych. Dość zasadne wydaje się rozumowanie, że zgłębianie historii czy literatury pięknej może nie zapewnić rozwoju gospodarki, a w związku z tym nie powinno stanowić obszaru europejskich inwestycji zorientowanych na ów cel. Rozumowanie to prowadzi jednak do coraz powszechniejszego mniemania o niewielkim znaczeniu badań humanistycznych w ogóle, jakby rozwój gospodarczy był jedynym celem, jaki warto jeszcze wspólnie realizować. Tutaj, w Europie takie losy humanistyki powinny zaskakiwać. To przecież właśnie humanizm stanowi cywilizacyjny fundament tego kontynentu i źródło jego rozwoju. Oparty na założeniu o nadrzędnej, autotelicznej wartości człowieka od wieków pozwalał on Europejczykom nie tylko bezinteresownie poznawać samego siebie, własną kondycję, naturę i kulturę, ale przede wszystkim stawać się, dzięki tej wiedzy, ludźmi wolnymi i twórczymi. W kontakcie człowieka z humanistycznym dorobkiem jego cywilizacji nie chodzi bowiem jedynie o zachowanie ciągłości kulturowej czy muzealną pielęgnację artefaktów. Chodzi o dostęp do tego rodzaju samowiedzy, którego nie dostarczają ani nauki empiryczne, ani działalność praktyczna. Jest to wiedza o człowieku kumulująca się w niezliczonych obrazach i narracjach tworzonych, odczytywanych i interpretowanych na przestrzeni wieków. Humanistyka, jak pisze Jan Parker, dostarcza „ram i trajektorii pozwalających nam podróżować w czasie i przestrzeni” po to, byśmy mogli we właściwych kontekstach i proporcjach zgłębiać pełnię „doświadczeń formujących i deformujących tożsamość człowieka” (Parker, 2008, s. 87). Uzyskiwana w ten sposób samowiedza, głęboko ukorzeniona w licznych punktach odniesienia, kształtuje człowieka i jednocześnie czyni go wewnątrznie wolnym. Daje mu bowiem odporność na manipulację, ideologiczne uwiedzenie, instrumentalne uprzedmiotowienie, traktowanie jak zasób czy własność. Doskonale zdawali sobie z tego sprawę starożytni Rzymianie, którzy – jak wyjaśnia Maciej Golubiewski (2012) – „pozwalali niewolnikom na naukę wszelakich praktycznych przedmiotów, takich jak matematyka, inżynieria. Mogli oni zajmować się konstruowaniem i nawet komponowaniem muzyki, żeby dostarczać rozrywki. Ale tylko obywatele rzymscy, ludzie wolni, mogli uczyć się retoryki, literatury, historii, teologii i filozofii”.

Czym różnią się nauki humanistyczne od innych? Chyba przede wszystkim swoją immanentną, nieredukowalną polifonicznością. O ile w naukach przyrodniczych, technicznych czy społecznych przyrastanie wiedzy postępuje

zgodnie z zarysowaną przez Thomasa S. Kuhna (2009) dynamiką rozwoju kumulatywnej „nauki normalnej” (przeorganizowywanej od czasu do czasu za sprawą kolejnych rewolucyjnych odkryć), o tyle humanistyka jest wręcz programowo nieparadygmatyczna i interdyscyplinarna. Jest zbiorem wzajemnie cytujących się i podważających, dyskutujących ze sobą sposobów widzenia człowieka i jego świata. Humanistyka nie dąży do ich uspoźnienia w formie jednego, dominującego paradygmatu – jej siła i żywotność polega raczej na dostarczaniu wciąż nowych, świeżych perspektyw. Jak uzgodnili uczestnicy jednego z ważniejszych seminariów mających na celu „obronę humanistyki” przed Komisją Europejską (Parker, 2008), subiektywizm humanistyki, a także jej nierygorystyczność i nieempiryczność są atrybutami, które za wszelką cenę należy w niej chronić i kultywować. Referując ich ustalenia, Jan Parker (2008) przytacza argumenty na rzecz cech humanistyki, które dla umysłów ukształtowanych przez dyscypliny bardziej ścisłe mogą wydawać się wręcz dyskwalifikujące ją jako naukę:

1. Subiektywizm sprawia, że humanistyka jest nauką, która jak żadna inna uczy rozumieć, akceptować i szanować inność drugiego człowieka. Podkreślając i celebrując odmienności, koncentruje się na poszukiwaniu dróg zrozumienia między nimi, wzajemnego objaśniania się sobie nawzajem.
2. Nierygorystyczność humanistyki jest konsekwencją jej wierności wobec materii, którą się zajmuje. Jedynym jej rygorem jest responsywność wobec świata ludzkiego, nieustanne poszukiwanie odpowiedniości, rezonowanie z nim. Wierność jakiegokolwiek innej ogólnej zasadzie kształtującej postępowanie naukowe w taki sposób, jak czynią to paradygmaty i metodologie „twardej nauki”, w tym nauk społecznych, oddalałaby humanistykę od ulotnego, zmiennego i nieprzewidywalnego obiektu jej poznania.
3. Nieempiryczność pozwala humanistyce skupiać się na tym, w jaki sposób ludzie myślą naprawdę. Badanie faktów empirycznych na to nie pozwala, bowiem każdy z nich wytwarza w wyobraźni człowieka liczne skojarzenia i obrazy, które są niereplikowalne, nieskrępowane i często niewytłumaczalne. Dla ich zgłębiania warstwa faktów nie ma znaczenia aż do tego stopnia, że staje się zbędna i może być – jak w przypadku naszego Pilota Pirxa i innych bohaterów literackich – całkowicie fikcyjna.

Co pozwala takiej nauce, która jest subiektywna, nierygorystyczna i nieempiryczna, dokonywać jakichkolwiek uogólnień? Humanistyka jest przecież, jak przekonuje Derek Attridge (2004), mistrzynią generalizacji prowadzących od jednostkowości do uniwersaliów. W ich konstruowaniu całkowicie pomijają jednak narzędzia naukowej indukcji, unikając przy okazji pułapek nieadekwatnych modeli, błędnych ekstrapolacji i fałszywych analogii. Walidacja i generalizacja spostrzeżeń humanistyki wykracza poza ramy samego tworzenia nauki, lokując się po stronie jej odbiorców. Jak notuje Jan Parker, jest procesem „uruchamianym i kontrolowanym przez czytelnika” (Parker, 2008, s. 93) i przy każdym odczytaniu tekstu humanistycznego może uzyskiwać inny kontekst, zasięg i konsekwencje poznawcze. Podsuwając coraz

to nowe obserwacje, ujęcia i perspektywy, humanistyka pozostawia odbiorcy prawo decyzji, czy uzna on któreś z nich za „struktury wspomagające jego myślenie”.

Humanistyka jest, jak widać, w charakterystyczny sposób „niedomknięta” – wymaga udziału świadomego odbiorcy, aby mogła spełniać poznawcze i wyjaśniające funkcje nauki. Z tego powodu w jej przypadku najtrudniej jest mówić o praktycznych rezultatach działalności naukowej: rozwiązaniach, wynalazkach czy modelach, które można byłoby przenieść z uniwersytetu wprost do praktyki życia gospodarczego czy społecznego. Wpływ humanistyki na jakość tego życia oraz na „kształt praktyki społecznej” (Brzeziński, 2009, s. 80) jest inny. Realizuje się poprzez człowieka. Poprzez to, w jaki sposób nauczył się on – za jej sprawą – myśleć, jak ukształtowała się jego wrażliwość, zdolności twórcze, zrozumienie innego człowieka, umiejętność porozumienia się z nim. Kondycja człowieka jest zatem nie tylko przedmiotem zainteresowań humanistyki, ale też jej ostatecznym celem.

### 3. Organizacja i zarządzanie w ujęciu humanistycznym

Przedstawiony powyżej rys „osobowości” humanistyki zapewne nie pozostawia czytelnikowi złudzeń co do tego, że podejście to dostarczy nam własnej definicji organizacji i zarządzania. Jak się zdaje, humanistyka raczej w ogóle unika tworzenia takich konstruktów, zaś za nośniki ciągłości i tożsamości pojęć, jakich używa, przyjmuje po prostu, filologicznie, słowa. Różnicujące je niuanse, konotacje i światłocienie są wkładem, jaki do swoich dyscyplin naukowych wnoszą humaniści. Trudno więc oczekiwać, że wspólnie ukują definicje, które będą obowiązujące dla nich wszystkich. Humanistyczne rozumienie organizacji czy zarządzania jest zatem zawsze rozumieniem konkretnego autora. Rolą innego jest zaś odnoszenie się do tego rozumienia, dialogowanie z nim i korzystanie z niego jako z *kon*-tekstu – powiązanego z jego własną pracą.

Tego rodzaju aktywność poznawczą w nauce o zarządzaniu prowadzą przedstawiciele aż trzech z czterech najczęściej wyodrębnianych dziś w niej nurtów: interpretatywno-symbolicznego, krytycznego oraz postmodernistycznego (Sułkowski, 2012). Jeśli uznajemy, że zarządzanie jest jedną spójną dyscypliną naukową, a nie mozaiką powiązanych ze względu na swój przedmiot zainteresowań ustaleń nauk ekonomicznych, technicznych, społecznych, humanistycznych, a ostatnio nawet przyrodniczych, to fundamentalne różnice, jakie między nimi zachodzą, opisywać będziemy właśnie w kategoriach nurtów, perspektyw poznawczych czy też paradygmatów zarządzania. Jak przypomina Łukasz Sułkowski, takich wewnętrznych rozłamów teoretycy dostrzegają w naszej nauce wiele, różnie je jednak grupując. W większości przypadków wywodzą je jednakże z podziałów zidentyfikowanych i opisanych w obrębie samych tylko nauk społecznych, uznając całe zarządzanie za ich podzbiór. Jest to tym łatwiejsze, że – jak przypominają



uczestnicy wspomnianego wyżej seminarium w Komisji Europejskiej (Parker, 2007) – w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych poprzedniego wieku nauki społeczne dokonały (w przeciwieństwie do humanistyki) udanego „poszukiwania własnej duszy” (Parker, 2007, s. 126), dzięki któremu obfitują dziś w prace epistemologiczne i metodologiczne, objaśniające ich ogólną odrębność oraz wewnętrzną dynamikę. Jednocześnie jednak klasyczną już w metodologii opozycję podejścia ilościowego i jakościowego, a także główną oś podziału paradygmatów (np. Burrell i Morgan, 1979) równie dobrze uznać można za skupiające się w naukach społecznych hologramiczne odbicie napięcia zachodzącego w nauce w ogóle: pomiędzy obiektywistycznymi naukami przyrodniczymi i technicznymi, a subiektywną, chimeryczną humanistyką.

Każdy z trzech wymienionych powyżej nurtów zarządzania nieco inaczej postępuje z materią swojego poznania. Tym, co je łączy, jest subiektywizm wysuwanych sądów, jakościowe metody opisu oraz charakterystyczny brak zainteresowania badające najistotniejszą w nurcie funkcjonalnym kategorią sprawności czy też skuteczności. Humanistyczne ujęcie organizacji traktuje ją raczej jako jedną z ważnych form zbiorowego bycia człowieka niż narzędzie służące osiągnięciu założonych, wymiernych celów. Bada, jak udział w życiu organizacyjnym kształtuje tożsamość człowieka oraz jak tożsamość ta manifestuje się w sposobie, w jaki ludzie tworzą organizacje, kierują nimi oraz uczestniczą w nich. Pyta częściej o to, jakie znaczenie ma organizacja dla pojedynczego człowieka – jej członka, menedżera, klienta czy użytkownika, niż o to, jak poszczególne części składowe organizacji, w tym jej „zasoby” ludzkie, współdziałają w celu uzyskania określonego rezultatu. Jeśli w ogóle zajmuje się metodami zarządzania czy doskonalenia organizacji, to zwykle po to, by lepiej zrozumieć zachowania jej autonomicznych (a nie heteronomicznych) członków. Dobrym przykładem jest tutaj praca Małgorzaty Lazar-Siekierki (2012), która badała, jak nauczyciele rozumieją twórczość edukacyjną oraz swoją rolę zawodową oraz czy istnieje pomiędzy nimi zależność. Wyniki tego badania stały się dla niej podstawą do sformułowania modelu zarządzania transformacją szkoły dla twórczości edukacyjnej.

#### **4. Zarządzanie humanistyczne wobec dominującego paradygmatu ekonomicznego**

Omawiane tu podejście ma potężnego konkurenta, sprawującego dziś nad nami – jak obrazowo ujmuje to John Hendry – tyranie intelektualną. Przedstawia on go tak (Hendry, 2006, s. 268): „Ekonomiczny sposób myślenia, zakorzeniony w ideologii kultury rynkowej i kultywujący zasadę indywidualnego interesu jednostki, wynosi własność prywatną nad dobro wspólne, a transakcje rynkowe nad relacje międzyludzkie. Uzasadnia przewagę celów krótko-terminowych nad długo-terminowymi i uznaje pieniądze za miarę

wszelkiego dobra. W ciągu ostatnich 30 lat podejście to zdominowało nie tylko nasze myślenie o zarządzaniu i administracji publicznej, ale także nasze myślenie polityczne w ogóle. Ekonomia zastąpiła humanizm w roli centralnej wartości dyskursu politycznego". Ów „intelektualny tyran” objął już wszystkie obszary życia publicznego, a być może także i prywatnego. Bronią, za pomocą której dokonuje on swoich „podbojów”, a jednocześnie maską, jest dyskurs efektywności.

Pisze o nim Tomasz Szkudlarek, przedstawiając w jaki sposób „kolonizuje” on współczesną pedagogikę, w której: „(...) sfera celów ulega daleko idącej „naturalizacji”: ich ideologiczny charakter okrywany jest milczeniem, jakby nie było o czym mówić. Podstawowe znaczenie – także w Polsce – zaczyna zdobywać technokratyczny dyskurs zdominowany przez kategorie efektywności kształcenia i skuteczności zarządzania. Jak zauważa Stephen Ball (1992, s. 88, wyd. polskie 2001), analizujący angielską odmianę tego dyskursu, pojęcie efektywności traktowane jest przy tym tak, jakby dotyczyło... kwestii neutralnych, technicznych, nie zaś powiązanych z interesami konkretnych podmiotów. Rzadko stawia się pytanie: „efektywność dla kogo?” *Efektywność jest sama w sobie traktowana jako rzecz w oczywisty sposób pożądana.* Nieco przejawskawiając, można ująć to tak, jakby przewodnim hasłem stawało się: edukacja ma być skuteczna – wszystko jedno po co. Nie znaczy to oczywiście, że społeczne cele edukacji zanikają, że *w istocie* edukujemy „wszystko jedno po co”. Możemy natomiast mieć tu do czynienia z dwiema (nie wykluczającymi się) ewentualnościami: albo stajemy się bezradni w określaniu celów społecznych, albo są one przesłaniane, kolonizowane przez ideologię kryjącą się za pozornie neutralnym dyskursem efektywności” (Szkudlarek, 2008, s. 25–26).

Oczywiście ów dyskurs z powodzeniem mógłby służyć realizacji wartości humanistycznych i takich celów, jak jakość, zadowolenie, poczucie dobrostanu, rozwój człowieka czy po prostu jego szczęście, a nie jedynie mierzalnej sprawności czy wydajności. Humanisci oddali jednak to pole, pozwalając ekonomistom zawłaszczyć pojęcie efektywności i podporządkować je upraszczającej, wszechobecnej mierzalności.

Niewątpliwie humanistyczne rozumienie zarządzania zajmuje dziś wobec tego dominującego sposobu myślenia – zarówno w nauce, jak i w potocznym myśleniu o organizacjach i zarządzaniu – pozycję słabszą. Relacje między nimi zdają się układać w trzy różne wzory. Po pierwsze, zgodnie z powyższymi spostrzeżeniami Tomasza Szkudlarka, paradygmat ekonomiczny skutecznie „kolonizuje” obszary życia wspólnego, nad którymi pieczę sprawują instytucje publiczne. Nie będąc wytworami systemu ekonomii, lecz *rzeczą publiczną*, bezkrytycznie zdają się one przejmować język, logikę, praktyki i cele dyktowane im przez dyskurs ekonomicznej efektywności. Po drugie, w wielu przypadkach udaje się owocne współistnienie perspektywy humanistycznej i ekonomicznej. Dzieje się tak, gdy humanistyka uzupełnia badania prowadzone w paradygmacie ekonomicznym, często przyjmując



jednakże jego cele i dostarczając instrumentarium, które pozwala realizować je skuteczniej. Po trzecie wreszcie, humanistyka emancypuje się, występując wobec myślenia ekonomicznego w roli kontestatora czy demaskującego krytyka. Pokazuje, że w badaniu organizacji i zarządzania możliwa jest alternatywa.

Wydaje się, że w ostatnich latach szczególnie umacnia się ostatni z powyższych trendów. Zaawansowanej demaskacji paradygmatu ekonomicznego dokonuje humanistyka w samym centrum swojego zakresu zainteresowań, które od początku lat osiemdziesiątych nazywamy ekonomicznie obszarem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Jak piszą Rasmus Johnsen i Marius Gudmand-Høyer (2010, s. 333), „obszar ten zwiódł pokładane w nim nadzieje nie tylko pod względem teoretycznym, ale i praktycznym”. Przytaczana na poparcie tej tezy literatura (np. Alvesson i Willmott, 2002; Barley i Kunda, 1992; Casey, 1995; Deetz, 1998; du Gay, 1996; Fleming i Spicer, 2003; Townley, 1993, 1994, 1999; za: Johnsen i Gudmand-Høyer, 2010) prezentuje ZZL jako „potężny instrument normatywnej kontroli”, oskarżając je o sztuczne kształtowanie marzeń, pragnień, nadziei, aspiracji i systemów wartości jednostek, po to by przekształcać je w optymalnie skonfigurowane, zarządzalne zasoby organizacji (Johnsen i Gudmand-Høyer, 2010). Humanistyczna krytyka paradygmatu ekonomicznego bierze w obronę to, co w nas niemierzalne i niezarządzalne. Jest też często pragmatyczną konsekwencją braku efektów ekonomicznego podejścia do zarządzania i wyrazem rozczarowania jego efektami.

Doskonale to obrazującą charakterystyczną ewolucję możemy zaobserwować na przestrzeni kilkudziesięciu lat zarządzania organizacjami publicznymi. Adaptacja ekonomicznych koncepcji zarządzania (public management) i ich doskonalenie (new public management) nie tylko nie przyniosły oczekiwanego wzrostu sprawności i skuteczności działania, ale spowodowały rozrost administracji, większe zbiurokratyzowanie i odhumanizowanie relacji. Skrajną ich postać widzimy dziś w Unii Europejskiej, która – paradoksalnie – tymi właśnie metodami próbuje umacniać w społeczeństwie wartości humanistyczne. Odgórnie promując na przykład zarządzanie partycypacyjne jako narzędzie podnoszenia skuteczności działań publicznych, czyni z niego administracyjny obowiązek, który niszczy i deprecjonuje obywatelską, bezinteresowną aktywność na rzecz wspólnoty, wynikającą z poczucia współodpowiedzialności za jej rozwój i dobrostan. Redukowanie obywatela do klienta rodzi postawy roszczeniowe, niszcząc jednocześnie poczucie współodpowiedzialności, które jest główną wartością systemów demokratycznych. Efekty przeciwne do oczekiwanych przyniosło też rozdzielenie ról nabywcy (władza publiczna) i dostawcy (firmy wyłonione w drodze przetargu), które – zgodnie z ekonomicznymi założeniami – miało wprowadzić konkurencję jako mechanizm zapewniania wysokiej jakości produktów i usług nabywanych przez organizacje publiczne.

## 5. Metody humanistyczne w nauce o zarządzaniu

Zadaniu opisanego stosowanych w nauce o zarządzaniu humanistycznych metod badawczych – w sposób tak całościowy i logiczny, do jakiego przyzwyczaiły nas nauki społeczne – trudności przysparza fakt, że humanistyka jest, jak referuje Jan Parker (2008), nauką nieempiryczną. Jeśli nawet nie jest taką w całości, to z pewnością w wielkiej części. Prace humanistów przyjmują często formę rozprawy, eseju, krytyki czy interpretacji prowadzonej w odniesieniu do wiedzy zgromadzonej w innych tekstach oraz prezentowanego w nich sposobu jej rozumienia. Jeśli zaś humaniści w ogóle podejmują badania empiryczne, to katalog ich metod prawdopodobnie pokrywa się z katalogiem metod jakościowych, stosowanych w naukach społecznych. Co charakterystyczne, na gruncie nauk o zarządzaniu to właśnie one, a nie formy nieempirycznego zgłębiania obszaru zainteresowań uznawane są za najbardziej reprezentatywne dla zarządzania humanistycznego.

Norman K. Denzin i Yvonna S. Lincoln charakteryzują metody jakościowe jako aktywność „która umieszcza obserwatora w świecie. Składa się z zespołów interpretacyjnych, materialnych praktyk, które czynią świat widzialnym. Praktyki te przekształcają świat. Przeobrażają go w serie reprezentacji, takich jak notatki terenowe, wywiady, rozmowy, fotografie, nagrania i własne uwagi. [...] Badania jakościowe obejmują studia nad wykorzystaniem i gromadzeniem różnorodnych materiałów empirycznych – studiów przypadku, osobistego doświadczenia, introspekcji, biografii, wywiadów, wytworów kulturowych, kulturowych tekstów i produktów, materiałów wywodzących się z interakcji, tekstów wizualnych, materiałów, które opisują codzienność i trudne momenty jednostek” (Denzin i Lincoln, 2009, s. 23). Tę metodę etnograficzną są bodajże najszerzej znaną formą badań humanistycznych wykorzystywanych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. W Polsce ich największą popularyzatorką jest Monika Kostera (2011), pod której kierunkiem – jak pisze Roman Batko – „Powstają liczne etnografie organizacyjne, zwłaszcza na Uniwersytecie Warszawskim, gdzie młodzi przedstawiciele szkoły badawczej Pani Profesor Moniki Kostery są nie tylko bardzo aktywni, ale coraz bardziej utytułowani i coraz lepiej, poprzez znaczące publikacje w międzynarodowych czasopiśmie, rozpoznawani na świecie”.

Innym sposobem humanistycznego, jakościowego badania organizacji i zarządzania jest stosowanie metod fenomenograficznych (Säljö, 1996; Svensson, 1997), pokazujących, w jaki sposób o tym samym zagadnieniu myślą różni ludzie i jak różnorodnie go doświadczają. Przykładem tego rodzaju podejścia mogą być przywoływane tu już badania Małgorzaty Lazar-Siekierki (2012). Zastosowała ona metodę wywiadu o dylematach edukacyjnych, adaptując w tym celu opracowany przez Adama

Niemczyńskiego wywiad o dylematach biograficznych, który nawiązuje do dorobku Jeana Piageta i Lawrence'a Kohlberga. Metoda ta jest sposobem badania myślenia ludzi o życiu, o czymś cennym, co stanowi wartość. Autorka przedstawiała badanym nauczycielom krótkie opowiadania o różnych sytuacjach szkolnych. Do każdego z opowiadań dołączony był zestaw pytań sondujących, pozwalających odzwierciedlić stanowisko badanego wobec dylematu, jego motywy oraz wartości stojące za wyborem. Badaczka nie analizowała podejścia do jednego problemu, ale posługiwała się kilkoma równoważnymi dylematami odnoszącymi się do podobnych sytuacji edukacyjnych. Materiał analityczny składał się z 172 wywiadów w odniesieniu do 15 dylematów edukacyjnych. Jego analiza dotyczyła rozumienia istoty twórczości edukacyjnej oraz postrzegania przez nauczyciela swojej roli zawodowej. Autorka udokumentowała nie tylko istnienie charakterystycznych różnicowań, ale także związku pomiędzy rozumieniem twórczości edukacyjnej a rozumieniem roli nauczycielskiej. Stwierdzone zależności pozwoliły sformułować rekomendacje do zarządzania transformacją szkoły dla doskonalenia i tworzenia nowych celów edukacyjnych.

Jeszcze bliższe istocie nieempirycznej humanistyki – i bardziej oddalone od empirycznych badań społecznych – są metody badania organizacji, które opisuje John Hendry (2006). Przypomina on argumenty za poważnym, naukowym badaniem historii zarządzania, pozwalającym osadzać w kontekście i lepiej rozumieć idee i praktyki wykorzystywane przez zarządzanie współczesne (Anthony, 1986; Clegg i Ross-Smith, 2003). Analogicznemu celowi służyć mają też badania literackie, w których humanistycznej analizie i interpretacji poddawane mogą być zachowania zupełnie fikcyjnych członków organizacji, pochodzących – jak dzielny Pír – z powieści i innych form literatury pięknej (Czarniawska-Joerges i Guillet de Monthoux, 1994; Willmott i Knights, 1999). Jak dowodzi John Hendry (2006), tak realizowana humanistyka zarządzania służy nie tylko celom naukowym – lepszemu, głębszemu poznaniu obiektu zainteresowań naszej dyscypliny – ale także (a może nawet: przede wszystkim) celom edukacyjnym, związanym z kształceniem menedżerów organizacji. Może dostarczać im, tak bardzo potrzebnych, nowych wzorów osobowych. Te, które dominowały do tej pory, rola moralnie neutralnego technokraty oraz rola przedsiębiorcy (du Gay, 1996), już się bowiem zdezaktualizowały. „Jeśli menadżerowie mają wypełniać role, które chcielibyśmy, aby dziś wypełniali” – pisze John Hendry – „potrzebne są im nowe wzorce tożsamości. W szczególności potrzebna jest im tożsamość, która da im siłę i energię do zarządzania: do dokonywania rozstrzygających sądów, do godzenia sprzecznych interesów, do budowania społeczności opartych na zaufaniu i do przewodzenia nimi. Ale takie wzorce nie biorą się z powietrza. Muszą być zakorzenione w tradycji i ilustrowane przykładami” (Hendry, 2006, s. 278).

## 6. Rola humanistyki w rozwoju zarządzania jako dyscypliny naukowej

Nie ulega wątpliwości, że w obszarze naukowej refleksji o organizacji i zarządzaniu zderzają się wszystkie możliwe sposoby rozumienia nauki i roli badacza oraz założenia ontologiczno-epistemologiczne, a zakres stosowanych metod badawczych nieustająco zbliża się do rozmiaru zbioru wszystkich metod znanych nauce w ogóle. Jest to dla naszego środowiska z pewnością wielką trudnością i wyzwaniem, ale również szansą. Stawia nas bowiem wobec nieuniknionej konieczności zmierzenia się z wciąż umykającym nauce ideałem pełnej interdyscyplinarności.

Nie zbliżymy się do tego ideału bez poważnej, gruntownej refleksji o tym, co do zarządzania wnosi i może wnosić humanistyka. Są ku temu przynajmniej dwa powody.

Po pierwsze, trzeba uznać fundamentalną rolę humanistyki w procesach, których wynikiem jest obecna „przedinterdyscyplinarna” dezintegracja nauki o zarządzaniu. Ten aktualny stan Łukasz Sułkowski nazywa „kryzysem poznawczym zarządzania”, pisząc o nim tak (Sułkowski, 2012, s. 89): „Kontrowersyjne są podstawowe pojęcia organizacji i zarządzania. Co do „organizacji”, to nie wiadomo, czy traktować ją w sposób rzeczowy, atrybutowy czy czynnościowy. Mnożą się różne podejścia, modele, schematy, metafory i paradoksy organizacji, które jednak nie poddają się weryfikacji empirycznej. Pojawia się fundamentalne pytanie, czy „organizacja” (albo też „organizowanie”) istnieje. Absurdalność i prowokacyjność tego problemu jest pozorna, ponieważ albo zarządzanie źle stawia pytania poznawcze, albo przedmiot poznania jest znacznie bardziej złożony niż w innych naukach, albo przedmiot poznania nie istnieje”. Stan ten jest niewątpliwie wynikiem umacniającej się pozycji humanistyki – a więc badań nurtu interpretatywnego, krytycznego i postmodernistycznego – w uprzednio względnie spójnej, obiektywistycznej nauce zapoczątkowanej przez Fredericka W. Taylora, i Henriego Fayola. Skoro zaś humanistyczne pytania i sposób patrzenia okazują się na tyle ważne i nośne, że są zdolne doprowadzić do kryzysu dyscypliny naukowej, to w nich również szukać trzeba inspiracji dla dalszego jej rozwoju.

Po drugie, przez swoją inherentną interdyscyplinarność i nieparadygmatyczność to właśnie humanistyka okazuje się dostarczać najbardziej dojrzałego wzorca nauki rozwijającej się dzięki dialogowi różnych perspektyw poznawczych i metod pracy. Według Thomasa S. Kuhna kryzysy takie, jak ten, który opisuje Łukasz Sułkowski, występują zwykle w nauce w okresach, które nazywa on „przedparadygmatycznymi”. Charakteryzują się one „występowaniem zasadniczych dyskusji na temat uprawnionych metod, problemów i standardów rozwiązań, choć dyskusje te bardziej sprzyjają ukształtowaniu się szkół niż uzyskaniu porozumienia” (Kuhn, 2009, s. 93). Sposób funkcjonowania humanistyki jest dowodem na to, że takie porozumienie jest możliwe! Pokazuje, że wyniki pracy badaczy mogą się do siebie odnosić, wzajemnie

się poważać, uzupełniać i wzbogacać również wtedy, gdy opierają się na różnych założeniach ontologicznych i epistemologicznych, odwołują się do innej tradycji i literatury oraz są prowadzone za pomocą innego instrumentarium. Wydaje się, że opisywane przez Thomasa S. Kuhna tendencje odśrodkowe, poddające środowisko naukowe postępującej fragmentaryzacji, trzeba będzie nauczyć się jakoś przewycięzać, jeśli chcemy, by badania interdyscyplinarne przestały stanowić w naszej pracy margines i wyjątek od reguły.

Być może kryzys nauki o zarządzaniu wynika z tego, że poszukuje ona praw i zasad uniwersalnych, pomijając treść procesów społecznych, którym służy zarządzanie (Praweńska-Skrzypek, 2007). Uniwersalizm nauki o zarządzaniu utrudnia jej adaptację do różnych kontekstów oraz celów działalności i realizowanych wartości. Humanistyczna perspektywa otwiera tę naukę na realizację dobra i wartości, których osiągnięciu służą organizacje, na autonomiczne (a nie heteronomiczne) jednostki, które w różny sposób rozumieją te dobra i wartości, a także „swoje, doniosłe role życiowe” (Blum, 1994).

W rozwoju zarządzania jako dyscypliny naukowej rolą humanistyki może być zatem wyprowadzenie go z kryzysu poznawczego, który, swoimi wpływami, sama w nim wywołała. Jest to szansa nie tylko dla zarządzania – na uzyskanie nowej, interdyscyplinarnej jakości – ale także dla humanistyki. Ona również, jak przekonują liczne analizy, dotknięta jest bowiem kryzysem. Jest to jednak kryzys innego rodzaju. Nie dotyczy wiary humanistów we własne instrumentarium poznawcze, nie charakteryzuje się też obniżeniem jakości pracy uczonych. Jest to raczej kryzys wizerunkowy (Merta, 2009). Dokonując udanej transformacji nauki o zarządzaniu, znajdującej się przecież w samym centrum paradygmatu utylitarno-ekonomicznego, humanistyka ma szansę zmienić obecny układ sił i stąd zacząć odzyskiwać „skolonizowane” przez niego tereny.

## Przypisy

- <sup>1</sup> W innym ujęciu dziedziny te są nie trzy, lecz dwie i obejmują nauki ekonomiczne i humanistyczne.
- <sup>2</sup> Św. Bonawentura (łac. *Człowiek, ze względu na którego wszystko*) – motto panelu „Humanistyka dla przyszłości: Potencjał – szanse – perspektywy” (Sarnowska-Temieriusz, E. (2009). Panel „Humanistyka dla przyszłości: Potencjał – szanse – perspektywy”. *Nauka*, (1/009), 67–68).

## Bibliografia

- Anthony, P. (1986). *The Foundation of Management*. Londyn: Tavistock Publications.
- Attridge, D. (2004). *The Singularity of Literature*. Londyn: Routledge.
- Batko, R. (nie-datowane) *Czym jest dla mnie humanistyczne zarządzanie*. Pozyskano z: <http://www.kostera.pl/spis.htm> (15.01.2013).
- Blum, L.A. (1994). *Moral Perception and Particularity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Londyn: Heinemann.



- Brzeziński, J.M. (2009). Czy nauki humanistyczne i społeczne są dostatecznie naukowe, aby je należycie finansować z budżetu państwa? Wystąpienie w Panelu: „Humanistyka dla przyszłości: Potencjał – szanse – perspektywy”. *Nauka*, (1/009), 75–81.
- Clegg, S.R. i Ross-Smith, A. (2003). Revising the Boundaries: Management Education and Learning in a Postpositivist World. *Academy of Management Learning & Education*, (2), 85–99, <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2003.9324049>.
- Czarniawska-Joerges, B. i Guillet de Monthoux, P. (1994). *Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction*. Chur: Harwood-Academic Publishers.
- Denzin, N.K. i Lincoln, Y.S. (2009). *Metody badań jakościowych*, tom I. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Du Gay, P. (1996). *Consumption and Identity at Work*. Londyn: Sage.
- Golubiewski, M. (2012). Kolegia sztuk wyzwolonych w USA a sprawa polska. *Rzeczy Wspólne*, (10). Pozyskano z: <http://www.rzeczywspolne.pl/2012/10/kolegia-sztuk-wyzwolonych-w-usa-a-sprawa-polska/> (23.12.2012).
- Hendry, J. (2006). Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities. *Management Learning*, 37, 267–281, <http://dx.doi.org/10.1177/1350507606067160>.
- Johnsen, R. i Gudmand-Hoyer, M. (2010). Lacan and the Lack of Humanity in HRM. *Organization*, 17, 331–344, <http://dx.doi.org/10.1177/1350508410363124>.
- Kostera, M. (2011). *Etnografia organizacji: badanie polskich firm i instytucji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kuhn, T.S. (2009). *Struktura rewolucji naukowych*. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Lazar-Siekierka, M. (2012). *Zarządzanie transformacją szkoły dla twórczości edukacyjnej*. Niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Lem, S. (2012). Rozprawa. W: *Opowieści o Pilocie Pirxie*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- MacIntyre, A. (1985). *After Virtue: A Study in Moral Theory*. Londyn: Duckworth.
- Merta, T. (2009). Wystąpienie w Panelu: „Humanistyka dla przyszłości: Potencjał – szanse – perspektywy”. *Nauka*, (1/009), 95–99.
- Parker, J. (2007). Future Priorities of the Humanities in Europe: What Have the Humanities to Offer?: Report of a round table conference held to draft a manifesto for the European Commissioner and working papers for the EC Working Party on Future Priorities for Humanities Research. *Arts and Humanities in Higher Education*, (6), 123–127, <http://dx.doi.org/10.1177/1474022207072234>.
- Parker, J. (2008). What Have the Humanities to Offer 21st-Century Europe? Reflections of a note taker. *Arts and Humanities in Higher Education*, (7), 83–96, <http://dx.doi.org/10.1177/1474022207080851>.
- Praweńska-Skrzypek, G. (2007). Przedmiot i metody badań w dziedzinie nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, *Współczesne Zarządzanie*, (1), 17–24.
- Säljö, R. (1996). Minding Action – Conceiving of the World versus Participating in Cultural Practices. W: G. Dall’Alba i B. Hasselgren (red.), *Reflections on Phenomenography – Towards a Methodology?* Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Sarnowska-Tęmeriusz, E. (2009). Panel „Humanistyka dla przyszłości: Potencjał – szanse – perspektywy”. *Nauka*, (1/009), 67–68.
- Sufkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Svensson, L. (1997). Theoretical Foundations of Phenomenography. *Higher Education Research & Development*, 16 (2), 159–171, <http://dx.doi.org/10.1080/0729436970160204>.
- Szkudlarek, T. (2008). Ekonomia i etyka: przemieszczenia dyskursu edukacyjnego. W: B.D. Gołębiak (red.), *Pytania o szkołę wyższą w trosce o społeczeństwo*. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.
- Willmott, H. i Knights, D. (1999). *Management Lives: Power and Identity in Work Organizations*. Londyn: Sage.