

Monika Kostera\*

## Wstęp

Zarządzanie humanistyczne opiera się na Kantowskim założeniu, że człowiek jest celem samym w sobie, nie może nigdy być traktowany jako środek do celu innego, zewnętrznego (takiego jak, na przykład, zysk lub efektywność). Imperatyw kategoryczny Immanuela Kanta (1997) jest zasadą pierwotną, niesłużącą żadnemu celowi, z której wynikają wszelkie inne moralne zobowiązania. Jego zasadnicza treść opiera się na podmiotowości każdego człowieka, mówi o tym, że człowieczeństwo powinno zawsze być szanowane, rozumiane jako wartość sama w sobie, nie zaś traktowane instrumentalnie. Simone Weil jako jedna z pierwszych zastosowała ten sposób myślenia do świata korporacji i zarządzania (Grey, 1996; Weil, 1987). Myślicielka zwraca uwagę na przemoc, jaką jest wszelkie zarządzanie oparte na degradacji człowieka – pozbawianiu pracy ludzkiej umiejętności i sensu oraz upokarzaniu pracowników. Weil, choć jest krytyczna wobec systemu kapitalistycznego, nie opiera swojej analizy współczesnej pracy na Marksowskim pojęciu wyzysku, lecz kieruje się właśnie Kantowskim imperatywem, nakazującym szacunek dla każdego człowieka. Jej zdaniem u źródła niesprawiedliwości i dysfunkcji systemu leży nie tyle wyzysk, co opresja, traktowanie człowieka w sposób instrumentalny. W szczególności widzi ona taylorizm jako promujący patrzeć na ludzi w kategoriach środków do celu (zadanego przez zarządzających nimi), a więc apogeum zniewolenia. Krytykuje także systemy organizacji oparte na marksizmie,

---

\* Praca nad publikacją możliwa była dzięki projektowi badawczemu wspieranemu przez European Union Marie Curie Fellowship Programme: FP7, 627429 ECOPREN FP7 PEOPLE 2013 IEF.

przede wszystkim zaś system leninowski, ponieważ w nim dokładnie tak samo człowiek nie był widziany jako cel sam w sobie oraz pozbawiony był szacunku i zniewolony.

Ukazując, w jaki sposób techniki zarządzania takie jak Tayloryzm prowadzą do zniewolenia niezależnie od politycznego kontekstu, w jakim są używane, Weil otwiera przestrzeń do rozważań o tym, że zarządzanie nie może być widziane jako technika „neutralna”, która może być wykorzystana do celów „dobrych” bądź „złych”. [...] Dla Weil zniewolenie było *inherentną* cechą praktyk zarządzania, niezależnie od intencji leżących u korzeni ich użycia, czy systemu społeczno-gospodarczego, w jakim są stosowane. (Grey, 1996, s. 600)

Jedyny sposób, według Weil, na to by wyzwolić się z opresji, polega na całkowitej reorientacji celów, na postawieniu człowieka poza pozycjami instrumentalnymi, poszanowaniu go jako podmiotu i celu samego w sobie. Tylko takie podejście zdolne jest do tego, by przywrócić współczesnemu zarządzaniu utraconą w procesie modernizacji moralność (Weil, 1987).

Podejściu humanistycznemu w zarządzaniu przyświeca ta właśnie idea, co urzeczywistniane jest poprzez koncentrację na perspektywie człowieka. Ostatnimi czasy to podejście zyskuje, tak na świecie, jak i w naszym kraju, popularność i uznanie w dydaktyce i w badaniach naukowych (Gagliardi i Czarniawska, 2006; Nierenberg, 2013). Jest coraz częściej postrzegane jako nurt niezwykle w naszych czasach potrzebny i przyszłościowy (Kociatkiewicz i Kostera, 2013), lecz bynajmniej nie jest zjawiskiem nowym (w literaturze światowej m.in.: Mayo, 2010<sup>1</sup>; Follett, 1949<sup>2</sup>; Jacques, 1996; Alvesson, 2013, a w naszym kraju: Kieżun, 1971; Czarniawska, 1983; Konecki, 1992; Kostera, 1996; Orzechowski, 2009; Nierenberg, 2011; Sułkowski, 2012a; Batko, 2013; Gawel i Orzechowski, 2013; Zawadzki, 2014b i wiele innych prac). Głównym ośrodkiem humanistycznych badań zarządzania w Polsce jest Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, co jest zrozumiałe, gdyż jest to jedyny ośrodek akademicki w Polsce z uprawnieniami do nadawania stopni i tytułów w zakresie nauk zarządzania w dziedzinie nauk humanistycznych. Nie jest to wszak jedyne skupisko badaczy zainteresowanych tą perspektywą, wpisują się w nią także uczeni z innych miast i uczelni, od Uniwersytetu Szczecińskiego poprzez Politechnikę Gdańską po Akademię Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Istnieje wiele przyczyn kolosalnego wzrostu zainteresowania zarządzaniem humanistycznym, związanych przede wszystkim z ogólnościowym

<sup>1</sup> Pierwsze wydanie 1933.

<sup>2</sup> Pierwsze wydanie 1949.

kryzysem gospodarczym i społecznym oraz poszukiwaniem alternatywnych idei i metod, mogących dać szansę na wypracowanie zrębów tak niezbędnego nowego, zrównoważonego systemu zarządzania. Poza tym po prostu jesteśmy świadkami odrotu zainteresowania społecznego od obszarów *stricte* ekonomicznych, dotąd dominujących, i ogólnie dającego się zaobserwować przesytu tym dyskursem. Humanistyka jawi się jako alternatywa interesująca – jednocześnie świeża, jak i z przebogatymi tradycjami, pozwalająca na pochylenie się nad doświadczeniem i losem ludzkim w organizacjach, co w epoce dominującej perspektywy ekonomicznej było pozycją marginalizowaną, a nawet stopniowo zanikającą, tak w teorii, jak w praktyce. Odwrót od tej tendencji sprawia, że podejmowanie badań humanistycznych w zarządzaniu staje się obecnie zadaniem pilnym i niezwykle ważnym.

Nurt humanistyczny zarządzania ma w szczególności na celu poznanie i poprawę losu człowieka w świecie organizacji (Kociatkiewicz i Kostera, 2013). Szczególnie istotne są kwestie związane z doświadczeniem człowieka, uczestnika organizacji – często pozbawionego władzy. Jest to więc nauka dotycząca większości ludzkości, opisująca i wyjaśniająca nasze organizacyjne życie, a także, zgodnie z postulatami rozwijania wyobraźni organizacyjnej Charlesa Wrighta Millsa (1959), czyli umiejętności, która daje nadzieje na wyzwolenie jednostki, oferuje jej możliwość wzniesienia się ponad ograniczające ją struktury społeczne i zrozumienie związków między tym, co jednostkowe, a tym, co ogólne i historyczne.

W ramach polskiego zarządzania humanistycznego można wyodrębnić cztery, niebędące koniecznie rozłącznymi, główne obszary zainteresowania badaczy: (1) refleksja nad zakresem i metodą, (2) refleksja nad etosem i sensem praktyk zarządzania, (3) zarządzanie organizacjami kultury (i nauki) oraz (4) organizacja i zarządzanie w ludzkim doświadczeniu. Omówię teraz pokrótce wybrane, przykładowe publikacje ilustrujące poszczególne obszary, z zachowaniem proporcji ich faktycznego występowania. Obszar drugi ma najbogatszy dorobek, podczas gdy obszar pierwszy reprezentowany jest (jak dotąd) przez stosunkowo niewielką liczbę publikacji. Omówienie nie rości sobie pretensji do wyczerpania tematu czy przedstawienia pełnego katalogu polskich publikacji w zakresie zarządzania humanistycznego – ma jedynie na celu pokazanie charakterystycznych i godnych uwagi ich przykładów.

W ramach **obszaru pierwszego**, podejmującego refleksję nad zakresem i metodą zarządzania humanistycznego, Emil Orzechowski (2009) podnosi szereg wątków, mieszczących się w kilku obszarach. Przede wszystkim podejmuje się szerokiej refleksji nad zakresem zarządzania humanistycznego, jako współzałożyciel tej specjalności naukowej w naszym kraju oraz współtwórca głównego środowiska naukowego nim się zajmującego. Przedmiotem rozważań jest miejsce i znaczenie kultury w zarządzaniu, także na tle przemian ustrojowych w Polsce oraz specyfika zarządzania i jego humanistyczne korzenie.

Tabela 1. Główne obszary zainteresowań badawczych w polskim nurcie zarządzania humanistycznego

Obszar	Tematyka zainteresowania	Przykładowe polskie publikacje
Refleksja nad zakresem i statusem paradygmatycznym zarządzania humanistycznego	Zakres i tematyka zarządzania humanistycznego; metodologia badań	Orzechowski (2009); Sułkowski (2012a); Gawel i Orzechowski (2013); Zawadzki (2014b)
Refleksja nad etosem i sensem praktyk zarządzania	Profesja menedżerska; praca; patologie organizacyjne; przedsiębiorczość; kontekst społeczno-polityczny; sektor publiczny; formy organizacyjne i uwarunkowania	Kieżun (1971); Koźmiński (1977); Kwiatkowski (2000); Sowa (2000); Bugdol (2007); Gardawski (2007); Oblój (2007); Pasieczny (2008); Hensel (2008); Sławewski (2010); Chrostowski i Jemielniak (2011); Magala (2011); Nierenberg (2011); Kostera (2012); Stocki et al. (2012); Batko (2013); Hope (2013); Ławrynówic (2013); Ochowski (2013)
Zarządzanie organizacjami kultury i nauki	Organizacje kultury; organizacje medialne	Czarniawska et al. (1986); Praweńska-Skrzypek (2003); Batko i Kotowski (2010); Leja (2012); Orzechowski (2009); Mazurkiewicz (2012); Kreft (2012); Gawel (2011b); Barańska (2013)
Organizacja i zarządzanie w ludzkim doświadczeniu	Doświadczenie menedżerów; doświadczenie pracowników; doświadczenie profesjonalistów; doświadczenie przedsiębiorców; historiografia pracy	Konecki (1992); Czarniawska (1983); Mazurek (2005); Glinka (2008); Jemielniak (2008); Postuła (2010); Nierenberg (2011)

Źródło: opracowanie własne.

Książka Łukasza Sułkowskiego (2012a)<sup>3</sup> stanowi dogłębną i bardzo kompleksową analizę roli problematyki kultury w naukach zarządzania. Przedstawione są paradygmaty i metodologie badawcze, ich założenia i implikacje poznawcze oraz teoriiotwórcze, wraz z uwzględnieniem najważniejszych wątków i pojęć. Książka kreśli ramy filozoficzne i teoretyczne różnych ujęć w naukach zarządzania z perspektywy kultury, w tym zarządzania humanistycznego.

Michał Zawadzki (2014) podejmuje wnikliwą refleksję nad kondycją nauk zarządzania i edukacją menedżerską. W szczególności autor poświęca uwagę nurtowi krytycznemu, realizującemu postulat krytyczny humanistyki, a więc dążenia do odpowiedzi na pytanie „jak być powinno?”. W centrum zainteresowania książki jest zjawisko kultury – jak jest wyobrażane w teoriach

<sup>3</sup> W książce poświęconej epistemologii nauk zarządzania z 2005 roku (Sułkowski, 2005) podejmowane i dyskutowane są także wątki humanistyczne, wybrałam do zaprezentowania publikację późniejszą, ponieważ jest bardziej *explicit* zorientowana humanistycznie.

i w modelach, których naucza się studentów. Książka oparta jest na głębokim przekonaniu o emancypacyjnej roli nauk zarządzania, o ich powołaniu do walki w sprawie człowieka w organizacji.

W książce pod redakcją Łukasza Gawła i Emila Orzechowskiego (2013) przedstawione są wymiary i aspekty zarządzania humanistycznego. Celem publikacji jest nakreślenie pewnego zbioru możliwych perspektyw, tematów, wątków, mogącego stanowić punkt odniesienia dla poszukujących interesujących kierunków badań w tym zakresie. Książka jest z definicji interdyscyplinarna i wieloznaczeniowa, w taki też sposób wyznacza program rozwoju dla całego nurtu badawczego.

**Obszar drugi** zajmuje się refleksją nad etosem i sensem praktyk zarządzania. W jego ramach powstało szczególnie wiele prac, a tradycja takiej refleksji jest w naszym kraju długotrwała i bogata. Jeden z prekursorów nauk zarządzania w Polsce i na świecie, Karol Adamiecki (1985)<sup>4</sup>, prócz typowo efektywnościowych idei, promował w swoich pismach także *sensu stricte* podejście humanistyczne do zarządzania. Był on twórcą idei harmonizacji, opartej na synergii w działaniu, wykraczającej poza struktury i technologie. Według niego prawo to powinno być przestrzegane przez zarządzających także wówczas, gdy chodzi o dobór elementów czysto technicznych. Na ogólne prawo harmonii składają się trzy zasady: harmonia doboru, harmonia działania i harmonia duchowa, czyli zasada współdziałania. Ta ostatnia jest fenomenem typowo kulturowym, ludzkim, który należy uszanować i na którym należy budować organizacje.

Witold Kieżun (1971) opisuje problem systemowych patologii organizacyjnych, przyjmujących postać destrukcyjnej autonomizacji jednostek, czyli sytuacji, gdy części działają na niekorzyść całości. Czyni to z punktu widzenia nurtu efektywnościowego, jednak także wprowadza silny wątek humanistyczny. Jedną z przyczyn tych dysfunkcji jest, według niego, dehumanizacja działań spowodowana oderwaniem treści pracy od moralnego kontekstu. Następuje stopniowy paraliż funkcjonowania i rozbudowywanie działań pozornych, szkodliwych tak dla całości, jak dla pracowników, którzy tracą kontrolę nad swoją pracą. Autor postuluje zwiększenie kontroli wewnętrznej, w tym także – wpływu zespołów pracowniczych na procesy zarządzania.

Andrzej Koźmiński (1977) ukazuje dwoisty charakter pracy ludzkiej – jako środek realizacji zadań i jako cel sam w sobie, wartość nadrzędną. Ta dwoistość sprawia, że zarządzanie przybiera dwa oblicza – przedmiotowe, czyli, jak je określa autor, technokratyczne, oraz podmiotowe, humanistyczne. Podejścia te są wobec siebie niespójne, aczkolwiek oba są uzasadnione w określonych warunkach. Możliwe jest, zdaniem autora, ucłowieczenie pracy i temu projektowi poświęcona jest książka. Warunki pracy odbiegające

<sup>4</sup> Zbiór artykułów i pism z lat 20. i 30. XX wieku.

od tradycyjnego, żywiłowego kapitalizmu odgrywają w tym projekcie kluczową rolę. Autor wskazuje zwłaszcza na podejście systemowe do zarządzania, jako przydatne w tym celu, zwłaszcza że prócz koncentracji na czynnikach wewnętrznych bierze ono pod uwagę także relacje z otoczeniem.

Stefan Kwiatkowski (2000) podejmuje tematykę specyficznej odmiany przedsiębiorczości, bliskiej człowiekowi i wartościom ludzkim, takim jak samorealizacja i rozwój – przedsiębiorczości intelektualnej. Przedsiębiorca intelektualny to osoba działająca w wielu środowiskach, wykorzystująca wiedzę do tworzenia kontaktów, które z kolei służą jej do pogłębiania wiedzy. Osoba taka integruje proces selekcjonowania i przetwarzania informacji, z łatwością działa w sposób „glokalny” i potrafi stworzyć sytuacje, w których nie ma miejsca na strategię niewygrawające. Autor stwierdza, że Polska, ze swoją tradycją intelektualizmu, kraj przemian systemowych i ich konsekwencji we wszystkich obszarach życia społecznego, zapewnia w sposób naturalny odpowiedni klimat dla powstawania przedsiębiorczości intelektualnej.

Kazimierz Sowa (2000) dokonuje przeglądu uwarunkowań politycznych, społecznych i kulturowych w Polsce dla powstania i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, w ujęciu historycznym i humanistycznym, w sensie koncentracji na kondycji ludzkiej i konsekwencjach, jakie mają uwarunkowania instytucjonalne i polityczne dla człowieka. Zrozumienie tych aspektów, takich jak np. omawiane przez autora odrodzenie lokalizmu i rozwój gospodarki nieformalnej pod koniec ubiegłego stulecia, jest niezbędne dla zarządzania, np. gminą, czy w ogóle, w sektorze publicznym (i zapewne nie tylko).

W publikacji Marka Budgola (2007) wartości ukazane są jako centralne, nie zaś, jak to często bywa w publikacjach ekonomicznych, marginalne zjawisko w funkcjonowaniu organizacji, także tych mających dominujące cele ekonomiczne. Wartości, będące integralną częścią kondycji ludzkiej, takie jak: zaufanie, sprawiedliwość, zaangażowanie i solidarność, mają kapitalne znaczenie dla zarządzania strategicznego, w tym strategii marketingowej. Działanie organizacji na rynku opiera się bowiem na interakcjach międzyludzkich, gdzie wartości odgrywają rolę fundamentalną.

Juliusz Gardawski (2007) interesuje się losem pracowników i ich prawami i z tego punktu widzenia dokonuje analizy roli instytucji Europejskiej Rady Zakładowej w transnarodowych korporacjach działających w Polsce. Warunki działania przedstawicieli załogi w Polsce są ograniczone, a korporacje transnarodowe działają w naszym kraju w sposób o wiele bardziej swobodny niż w wielu innych krajach Unii Europejskiej. Autor proponuje szereg kroków mających służyć poprawie statusu i warunków działania rad zakładowych, co daje szansę na zwiększenie roli przedstawicieli pracowników.

Krzysztof Obłój (2007) podejmuje refleksję nad głównymi problemami i sensem zarządzania. Autor przekonuje, że konkretne problemy trzeba rozpatrywać na tle szerszego kontekstu i traktować je jako kwestie do przemysle-

nia. Dążenie do poszukiwania szybkich rozwiązań we wszystkich sytuacjach nie tylko nie jest zawsze trafne, ale bywa szkodliwe. Umiejętności diagnozy i obserwacji, a także sumienie, poczucie przyzwoitości są, zdaniem autora, kluczowe dla refleksyjnego menedżera, dążącego do głębszego zrozumienia, poszukującego równowagi i miejsca dla siebie i swojej organizacji w świecie.

Przemysław Hensel (2008) analizuje i problematyzuje przejmowanie wzorców zachodnich przez polską praktykę zarządzania w sektorze publicznym, posługując się teorią neoinstytucjonalną i analizą relacji władzy. Aczkolwiek instytucjonalnie przemożne, jednak przejmowanie wzorców zachodnich nie jest ani racjonalne ani intencjonalne, a z powodu istotnych sprzeczności (np. z kulturą narodową) – może okazać się dysfunkcjonalne.

Jacek Pasieczny (2008) zajmuje się zarządzaniem na poziomie gminy, tak w kontekście rozwoju lokalnego, jak i z punktu widzenia strategii organizacyjnych. Zarządzanie gminą wymaga zrozumienia uwarunkowań i wrażliwości na lokalne konteksty, co daje szansę realizacji prawdziwej samorządności. Autor proponuje kilka strategii rozwoju w zależności od profilu gminy, będącego próbą modelowego ujęcia tożsamości bez rozumowania redukcjonistycznego. Kluczowa jest perspektywa mieszkańców gminy, a także osób, które korzystają z jej usług.

Bartosz Sławewski (2010) opisuje sposoby zatrudniania pracowników przez małe firmy i wskazuje na decydującą rolę relacji międzyludzkich, zwykłego ludzkiego poczucia odpowiedzialności i zaufania. Kluczowe znaczenie ma najbliższa rodzina, będąc głównym źródłem kadr oraz drugim co do wielkości źródłem rekomendacji pracowników. Jednym z istotnych aspektów zatrudniania bliższej rodziny jest myślenie w kategoriach rodzinnej ciągłości i tożsamości firmy. Zatrudniając bliższą rodzinę, przedsiębiorca zapewnia firmie przetrwanie. Niezwykle ważne są, w następnej kolejności, znajomości i rekomendacje. Zatrudnienie drogą formalną traktowane jest jako ostateczność.

Aleksander Chrostowski i Dariusz Jemielniak (2011) proponują formę doradztwa organizacyjnego, polegającą na nawiązywaniu i rozwijaniu długotrwałych więzi między konsultantem a firmą-klientem. Takie doradztwo – action research – przyjmuje perspektywę szeregowych uczestników i wspiera ich w dążeniu do rozwoju. Celem action research jest emancypacja pracowników. Metoda ta może być z powodzeniem wykorzystana w doradztwie strategicznym, a więc może pomóc w wyzwoleniu się od opresji i zależności od wielkich korporacji, może służyć samoorganizacji i samoorganizacji.

Sławomir Magała (2011) podejmuje wątek wielokulturowości i kulturowych zmian tożsamościowych, wynikających z procesów globalizacyjnych. Na tym tle przedstawia problematykę zarządzania w kontekście kulturowym, od projektowania kultur organizacyjnych przez łączenie się organizacji po dyskurs organizacyjny i opowieści menedżerskie. Autor podejmuje także



problemy komunikacji i mediów w związku z zarządzaniem, plasując je w bardzo szerokim kontekście praktyk nadawania sensu w zarządzaniu. Przywrócenie poczucia sensu jest bardzo ważne dla uczestników organizacji, a do tego niezbędne są powszechne umiejętności kulturowe.

Bogusław Nierenberg (2011) dokonuje syntezy podejścia praktycznego i naukowego w ramach szerszej perspektywy ujęcia systemowego w sferze zarządzania mediami (publikacja ta ma zatem również ważne implikacje dla obszaru czwartego – zarządzania organizacjami kultury i nauki). Media przedstawione są jako niejednoznaczne, wieloaspektowe – a jednocześnie dzięki systemowemu modelowaniu jawią się jako sensowny obiekt zarządzania, pod warunkiem, że przyjęte zostaną holistyczne (a więc nie wąskie, np. ekonomiczne lub polityczne) priorytety. Zgodnie z systemową tradycją terminologiczną proponowane ogólniejsze definicje są traktowane jak pomosty między różnymi słownikami i terminologiami wywodzącymi się z różnych dyscyplin i tradycji dyskursywnych.

Książka Agnieszki Kołodziej-Durnaś (2012) poświęcona jest relacji między koncepcją kultury organizacyjnej w naukach społecznych (socjologii i zarządzaniu) a rzeczywistością społeczną. W obecnych czasach organizacje zajmują coraz ważniejsze miejsce w naszym życiu i one wyznaczają *de facto* kierunki myślenia na temat wielu spraw i zagadnień. Z kolei kultura ma potencjał bycia źródłem przemiany rzeczywistości, wyzwolenia myślenia o organizacjach, by realny stał się zrównoważony wzrost i harmonijne relacje międzyludzkie. Tymczasem w rzeczywistości potencjał ten nie jest realizowany. Książka rozważa możliwości wzbudzenia jakże potrzebnego myślenia krytycznego, które drzemie w naukach społecznych, szczególnie tych zajmujących się kulturą organizacyjną.

Monika Kostera (2012) przedstawia główne archetypy ukierunkowujące powracające wątki w nauce i praktyce zarządzania. Archetypy w rozumieniu Jungowskim, czyli konstrukty przyciągające ważne treści kultury układające się we wzorce, oddziałują na wiele obszarów ludzkiej działalności, które uwarunkowane są kulturowo, w tym także, rozumianego humanistycznie zarządzania. Znalezienie sposobów przejawiania się archetypów w nauce i praktyce pomoże zrozumieć wiele istotnych zjawisk, stawić czoło problemom, które dotąd mogły wydawać się zbyt skomplikowane, a także odnaleźć inspirację do poszukiwania nowych rozwiązań i idei, zwłaszcza takich, które mają podmiotowo podchodzić do człowieka.

Ryszard Stocki, Piotr Prokopowicz i Grzegorz Żmuda (2012) zajmują się problematyką partycypacji w zarządzaniu. Ukazują zalety koncepcji pełnej partycypacji w zarządzaniu, opierającej się na założeniu, że nie tylko menedżerowie, ale wszyscy pracownicy powinni mieć udział w zarządzaniu i wynikającą z tego odpowiedzialność, przejawiającą się także poprzez własność.



Człowiek jest w tym ujęciu istotą wolną i zdolną do uczenia się – podmiotem, nie przedmiotem zarządzania.

Roman Batko (2013) zajmuje się etosem organizacji sektora publicznego. Celem książki jest holistyczne ukazanie organizacji tego sektora w kontekście historycznym, kulturowym i społecznym, odkrycie głównych metafor i symboli, które przenikają jego kulturę. Autor zastanawia się nad przyczynami permanentnego stanu dysfunkcyjności polskiego sektora publicznego oraz naturą rozbieżności między aspiracjami i potrzebami społecznymi z jednej strony a faktyczną realizacją zadań przez organizacje tego sektora. Autor nie tylko wskazuje na główne problemy i dysfunkcje sektora publicznego, ale ma także konstruktywną propozycję zaradzenia im – powrót do podstawowych wartości, do etosu służby publicznej, a więc do źródeł sensu pracy w tym sektorze i jego funkcjonowania.

Ewa Hope (2013) podejmuje tematykę sfery etycznej pracy specjalisty do spraw public relations. Mimo że wielu przedstawicieli tej grupy traktuje etykę jako element niepotrzebny, to głębsze wejście części profesjonalistów w ich role społeczne powoduje zwiększenie potrzeby refleksji na ten temat. Poważnie traktowana rola pracownika public relations ma bowiem swój etos – widziana być może jako służba publiczna. W tym ujęciu wartości moralne mogą pomóc w odnalezieniu sensu pracy i zwiększeniu zaufania w relacjach z przedstawicielami tej grupy zawodowej.

Maciej Ławrynowicz (2013) problematyzuje tożsamość polskich banków spółdzielczych, ukazując ją w kontekście historycznym i kulturowym. Autora interesuje samodzielność i sprawczość na poziomie organizacji – czy i w jakim stopniu banki mają wpływ na kształtowanie własnej tożsamości. Organizacje to bowiem twory ludzkie i zwiększenie ich ludzkiej sprawczości i odpowiedzialności ma ścisły związek z tym, czy i w jakim stopniu mają one wpływ na własną tożsamość.

Tomasz Ochowski (2013) w swojej książce poświęconej historycznemu podejściu do badania organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczości, podkreśla pozytywną wartość przeszłości, jednak pod warunkiem, że zostanie ona uświadomiona i doceniona. Istotne – tak dla teoretyka, jak i praktyka – jest rozumienie historii, nie tylko jej odtwarzanie. Dzięki opowieści historycznej można zrozumieć przedsiębiorczość jako fenomen ludzki.

**Obszar trzeci** obejmuje publikacje poświęcone zarządzaniu organizacjami kultury i nauki. Barbara Czarniawska, Aleksander Nocuń i Jerzy Szmagałski (1985) zajmują się zarządzaniem w organizacjach kultury, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji działalności kulturalno-oświatowej i funkcjonowania placówki upowszechniania kultury. Pokazana jest rola doskonalenia zawodowego i kadry kierowniczej w upowszechnianiu kultury. Jest to jedna z pionierskich polskich publikacji, podchodzących do tematyki w sposób szeroki, bardziej humanistyczny aniżeli zadaniowy, techniczny.

Grażyna Praweńska-Skrzypek (2003) w sposób szeroki i kompleksowy podejmuje tematykę polityki kulturalnej i zarządzania kulturą na poziomie samorządowym w Polsce. Autorka postuluje poszanowanie dla specyfiki sektora kultury, aczkolwiek przekonana jest o możliwości i celowości pomiaru jego efektywności.

Wspomniana wcześniej publikacja Emila Orzechowskiego (2009) zajmuje się także problematyką zarządzania organizacjami kultury i nauki, m.in. przedstawia unikatową koncepcję programową Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ. Jest to godny uwagi przykład łączenia nauki i praktyki – odwrotnie niż głosi przysłowie, iż szewc chodzi bez butów, jeden z prekursorów polskiego zarządzania humanistycznego na własnej uczelni wdrożył swoje teorie w życie.

Kazimierz Sowa (2009) poświęca uwagę uniwersytetowi, postulując, by zarządzanie nim przyjęło warunki samej profesji akademickiej, bez imitowania innych typów organizacji oraz czerpania nieprzystających rozwiązań z innych sektorów – co, niestety, w ostatnich dziesięcioleciach było nazbyt powszechną praktyką. Praktyki te spowodowały kryzys, który nie tylko sprawia, że ulegają erozji wartości akademickie, ale także negatywnie wpływa na rozwój społeczeństwa i powszechny zanik wspólnotowości. Publikacja jest wyrazem autentycznej troski o przyszłość uniwersytetu, o jego tożsamość i etos.

Roman Batko i Robert Kotowski (2010) podejmują wartościową próbę przybliżenia nowoczesnych metod zarządzania w muzeach na przykładzie studium przypadku polskiego muzeum, które w ostatnich latach przeszło głęboki proces przemian. Nie tracąc swojej tożsamości, muzeum zwróciło się w stronę publiczności i zaangażowało w budowanie trwałych relacji z otoczeniem na zasadzie partnerstwa. Proponowane rozwiązania mają charakter systemowy i dotyczą wszystkich głównych obszarów działalności organizacji. Obejmują one programy edukacyjne – zmiana nie może dotyczyć samego tylko muzeum, musi ono zaprosić do współzmiary swoją publiczność. Jest to zatem program budowania partnerstwa podmiotów przez zarządzanie.

Łukasz Gawęł (2011b) przedstawia ewolucję i aktualne problemy oraz zagadnienia związane z zarządzaniem dziedzictwem narodowym. Pojęcie to służy nie tylko do oznaczania wartościowych z muzealnego punktu widzenia zabytków, ale także jako symboliczny moment kulturowy, pomagający w definiowaniu zbiorowej tożsamości, od regionalnej aż po ogólnoludzką. Książka przedstawia szlaki kulturowe jako sposób zarządzania dziedzictwem kulturowym w szerokim humanistycznym ujęciu.

Książka Jana Krefta (2012) dotyczy strategii organizacji transmedialnych, z uwzględnieniem specyfiki branży, lecz przy wykorzystaniu dorobku z dziedziny nauk zarządzania. Do tego projektu niezbędne okazuje się szerokie, interdyscyplinarne ujęcie, a także humanistyczne spojrzenie na obszar badań. Książka pokazuje główne trendy i kierunki w zarządzaniu strategicz-

nym korporacji medialnych, co jest istotne z punktu widzenia możliwości uniknięcia instytucjonalnych pułapek, takich jak postępujący zanik misji społecznej i kulturowej mediów. Zrozumienie kondycji współczesnej komunikacji masowej może przynieść wyzwolenie się z pułapek i błędnych kół dysfunkcji.

Studium Katarzyny Barańskiej (2013) poświęcone jest zarządzaniu muzeum. Muzeum ma swoją tradycyjną tożsamość, definiującą się wokół kolekcji. Jego zadaniem jest nie tylko przyciąganie turystów, ale opieka nad kolekcją, która jest rdzeniem i sensem pracy muzealnika. Autorka wykazuje, jak ważna jest odpowiedzialność muzeum wobec publiczności, która to odpowiedzialność sprawia, że misja muzeum musi zawsze dotyczyć długich okresów, a nigdy nie być nastawiona na podążanie za szybkimi trendami rynkowymi. Raczej podejmowana być powinna z myślą o przyszłych pokoleniach.

Przedsięwzięcie badawcze Krzysztofa Leji (2013) jest próbą odpowiedzi na pytania dotyczące miejsca i roli akademii we współczesnym społeczeństwie. Autor podejmuje się diagnozy strategicznej w kontekście istotnych tendencji współczesności. Przedstawione są dwie propozycje, będące systemowymi koncepcjami zarządzania współczesnym uniwersytetem: uniwersytet podporządkowany wiedzy i uniwersytet społecznie odpowiedzialny. Autor ukazuje obie koncepcje jako zbudowane na solidnym fundamencie kulturowym, jakim jest etos akademicki.

Rafał Maciąg (2013) zastanawia się nad aktualną formą internetu jako nad zjawiskiem (a nawet formą organizacji) kultury i swoistej transformacji postulatów zarządzania, jaki wynikł z ewolucji internetu w obecnym kierunku. Kwestie komercyjne nadal są istotne, ale obecna faza rozwoju internetu wymaga tak w opisie, jak i w podejściu praktycznym interdyscyplinarności, a nawet metarefleksji poznawczej, dotyczącej natury człowieka, wiedzy, systemów wartości. Autor stwierdza, że taka analiza musi mieć, w związku z tym, charakter humanistyczny.

Publikacja Grzegorza Mazurkiewicza (2012) traktuje o świadomości zarządczej dyrektorów szkół oraz jej konsekwencjach praktycznych. Autor wskazuje na schematy poznawcze jako na wywierające znaczący wpływ na postawy człowieka wobec rzeczywistości. Wyobrażenia i poglądy na edukację stanowią ważny, aczkolwiek w niehumanistycznym zarządzaniu często pomijany lub marginalizowany, wymiar świadomości zarządczej. Badania wykazały, że istnieje wiele typów świadomości wśród dyrektorów szkół, a co za tym idzie – na obecnym etapie nadal wiele możliwych kierunków rozwoju. Autor nawołuje do szerokiej publicznej debaty dotyczącej edukacji, ponieważ dobre, systemowe rozwiązania mogą powstać tylko wówczas, gdy jako społeczeństwo zastanowimy się nad tym, czym jest dobra szkoła.

**Obszar czwarty** opisuje organizację i zarządzanie w ludzkim doświadczeniu. Barbara Czarniawska (1983) zajmuje się funkcjonowaniem

kierowników przedsiębiorstw jako decydentów, a w szczególności ich motywacją do pracy, percepcją i reakcjami na oczekiwania do nich kierowane, a więc sposobem grania ról społecznych i profesjonalnych. Na podstawie przeprowadzonych z kierownikami przedsiębiorstw handlowych wywiadów autorka formułuje szereg wniosków dotyczących konstrukcji ról społecznych kierownika i ich dynamiki w kontekście realiów czasu, gdy badania były przeprowadzone, czyli gospodarki centralnie sterowanej. Prócz walorów historycznych praca ma także aktualne implikacje w postaci ukazania znaczenia samodzielności i sprawczości w konstruowaniu roli kierownika dla motywacji do pracy.

Krzysztof Konecki (1992) porusza tematykę socjalizacji nowego pracownika w zakładzie przemysłowym, w szczególności pracownika niskiego rangą, na bazie badań terenowych przeprowadzonych za pomocą metod typu etnograficznego. Droga „nowego” poprzez fazy inkludowania w system społeczny organizacji ukazana jest na tle folkloru fabrycznego i opowieści organizacyjnych. Doświadczenie pracownika przedstawione jest w postaci trajektorii włączania i akceptowania w kulturze, a także bardziej formalnego uplasowania w strukturze organizacyjnej.

Książka Moniki Kostery (1996) poświęcona jest rolom ogólnospołecznym, profesjonalnym i organizacyjnym kierownika i menedżera w systemie centralnego planowania oraz wczesnej transformacji w Polsce. Kierownicy traktowani są jako grupa pracownicza, a w centrum uwagi jest ich doświadczenie w miejscu pracy i swojej profesji. Ukazane są szerokie, kontekstualne i historyczne uwarunkowania odgrywanych przez nich ról społecznych oraz ich własne oczekiwania, reakcje i nadzieje. Wiedza i doświadczenie dyrektorów są bardzo ważne dla rozwoju organizacji, jeśli chcemy, jako społeczeństwo, marzyć o prawdziwej, głębokiej zmianie.

Małgorzata Mazurek (2005) podejmuje historyczną eksplorację socjalistycznego zakładu pracy, porównując pracę w przedsiębiorstwie polskim i niemieckim (NRD) z punktu widzenia doświadczenia pracownika. Interesują ją takie aspekty codziennego życia pracowniczego, jak organizacja pracy, motywacja do pracy, relacje między pracownikami a kierownikami czy udział czynników partyjnych w kulturze zakładu pracy.

Beata Glinka (2008) ukazuje polski kontekst kulturowy z punktu widzenia doświadczenia przedsiębiorców. Zdaniem autorki polska kultura nie sprzyja rozwijaniu skłonności do podejmowania wyzwań i cechuje się raczej dezaprobatą społeczną wobec postaw przedsiębiorczych, aczkolwiek istnieją w niej także elementy pozytywne wobec działalności przedsiębiorcy. Bardziej aprobowani są niewielcy, rodzinni przedsiębiorcy, natomiast ambitniejsi i bardziej dynamiczni przyjmowani są podejrzliwie.

Dariusz Jemieliński (2008) charakteryzuje doświadczenie pracy w branży wysokich technologii. Autor interesuje się przede wszystkim miejscem czło-

wieka w strukturze tego typu organizacji, a więc stopniem demokratyczności tych organizacji, interakcją z regulaminami i terminarzami, rozwojem zaufania w środowisku pracy oraz motywacją. Przedstawione są uwarunkowania i środowiska pracy specyficzne dla branży.

Agnieszka Postuła (2010) zajmuje się ukazaniem dynamiki powstającej profesji informatyków, zwanych też pracownikami IT. Autorka przyjmuje perspektywę samych pracowników i z ich punktu widzenia podejmuje próbę interpretacji motywów i tendencji tworzenia ról społecznych przez profesjonalistów IT. Książka zarówno szkicuje obraz codziennej pracy informatyków, jak i plasuje ją w szerokim społecznym kontekście, na tle interakcji składających się na konstrukcję głównych wymiarów roli społecznej powstającej profesji.

Brakuje jednak w polskiej literaturze zarządzania humanistycznego refleksji nad metodą. Celem niniejszej publikacji jest zapełnienie tej luki. Książka, którą Czytelnik trzyma w dłoni ma ambicję, by zaoferować mu zestaw przydatnych i sprawdzonych metod badawczych do wykorzystania w takich badaniach. Autorzy rozdziałów są doświadczonymi badaczami, od wielu lat wykorzystującymi opisane przez siebie metody. Naszą intencją jest nie tylko ukazanie cech i zalet prezentowanych metod badawczych, ale i podzielenie się doświadczeniami w ich wykorzystywaniu, co jest wszak typowe dla podejścia humanistycznego. Mamy nadzieję, że dzięki temu książka nie będzie jedynie kolejnym metodologicznym podręcznikiem, ale towarzyszem pracy badawczej, publikacją, po którą można sięgnąć w celach poznawczych, jak również w trakcie samej pracy badawczej, w chwili kryzysu, gdy pojawiają się problemy, trudności czy choćby tylko znaki zapytania. Nie będąc platformą interaktywną, książka wszelako ma aspiracje, by być czymś w rodzaju otwartego na Czytelnika medium dialogu, po które można sięgnąć, gdy zajdzie potrzeba.

Każdy merytoryczny rozdział zawiera charakterystykę jednej kluczowej metody badawczej. Przedstawia także efekty jej zastosowania w postaci cytatu z publikacji autora oraz osobiste studium przypadku, czyli opowieść o tym, w jaki sposób autor pracował badawczo z wykorzystaniem tej metody.

Książka składa się z czterech części. Pierwsza poświęcona jest badaniom jakościowym eksplorującym, czyli wchodzącym na różne sposoby w bezpośrednią interakcję z terenem badawczym i z tej interakcji czerpiącym materiał do budowania teorii i propozycji. Część druga zawiera rozdziały zajmujące się metodami jakościowymi interpretującymi, zorientowanymi na zrozumienie przekazów kultury, takich jak tekst, obraz lub film. Metody te zostały wyodrębnione jako osobna grupa, ponieważ są one szczególnie często wykorzystywane w zarządzaniu humanistycznym; można je wręcz określić mianem humanistycznych *par excellence*, ponieważ wywodzą się głównie z nauk humanistycznych. Kolejna część dotyczy metod ilościowych i mieszanych, które są w zarządzaniu humanistycznym rzadziej spotykane, ale równie

cenne, co metody jakościowe. Rozdziały zamieszczone w tej książce pokazują, jak z powodzeniem można wykorzystać te metody do charakterystycznych dla zarządzania humanistycznego celów. Część czwarta, i ostatnia, zawiera refleksje doświadczonych badaczy i praktyków dotyczące myślenia i działania humanistycznego w zarządzaniu.

We wstępie wyjaśniam, czym jest zarządzanie humanistyczne, jaki jest jego kontekst, główne cele poznawcze i praktyczne oraz próbuję dokonać wstępnej syntezy dotychczasowego polskiego dorobku. Pierwszy rozdział w pierwszej części książki, autorstwa Pawła Krzyworzeki, przedstawia etnografię organizacji, metodę polegającą na prowadzeniu badań w naturalnym kontekście, podobnie jak czynią to antropologowie społeczno-kulturowi w kulturach głównie pozaeuropejskich. Badania takie służyć mogą także eksploracji doświadczenia ludzi w organizacjach z perspektywy ich żywej kultury. W rozdziale drugim Tomasz Ludwicki przybliży teorię ugruntowaną, umożliwiającą generowanie teorii, przy jednoczesnym uwzględnieniu żywego kontekstu. Kolejny rozdział, autorstwa Krzysztofa Obłója i Aleksandry Wąsowskiej, przedstawia jedną z najbardziej charakterystycznych dla nauk zarządzania metodę – studium przypadku. Metoda ta koncentruje się na ukazaniu podmiotu, organizacji, jako procesu złożonego i niejednoznacznego. Służy do rozpoznania złożoności, uwikłań, znaczenia zjawisk, poszukuje odpowiedzi na pytania „w jaki sposób?” oraz „dlaczego?” zjawiska te mają miejsce. Michał Zawadzki ukazuje odmianę etnografii – autoetnografię – jako metodę zorientowaną na przedstawienie badanej rzeczywistości z punktu widzenia badacza, poprzez eksplorację uczestnictwa i związanych z nim ról. Autoetnografia ma bardzo wartościowy potencjał emancypacyjny, uczy, jaką rolę odgrywa język w tworzeniu (i zmienianiu) świata organizacji. Rozdział Kamili Białej ukazuje badania biograficzne w organizacjach, które oparte są na założeniu o analogii między biografią (*life story*) a życiem (*life history*). Celem także w tym przypadku jest wyzwolenie uczestnika poprzez zrozumienie jak w biografii odbija się ład korporacyjny, co umożliwia krytykę ideologii, analizę społecznych źródeł i funkcji badanych zjawisk oraz sposobów ich interpretacji. Monika Kostera opowiada o metodzie collage’u narracyjnego, polegającej na interakcji z uczestnikami badania w przestrzeni wyobraźni za pośrednictwem fikcyjnych tekstów. Badani wyobrażają sobie wątki i postaci związane z tematem badań i zapisują je w formie krótkich historii. Badacz układa z nich mapę imaginatywnego potencjału danego zjawiska czy organizacji. W siódmym rozdziale Aleksandra Przegalińska i Dariusz Jemielniak przybliżają metodę etnografii wirtualnej jako naturalne poszerzenie i dostosowanie etnografii tradycyjnej do celów badania środowiska wirtualnego jako platformy interakcji społecznych. Specyfika terenu badawczego obejmuje problemy z tożsamością i zasadami interakcji związanymi z samym medium, co wymaga szczególnej antropologicznej refleksyjności.



W drugiej części, dotyczącej metod interpretacyjnych, rozdział Romana Batko poświęcony jest metodom czytania tekstów, bardzo rozpowszechnionym w humanistycznych badaniach zarządzania. Rozdział pokazuje, jak prowadzić studium tekstu na kilku zasadniczych planach: informacyjnym, najbardziej widocznym dla czytelnika; filologicznym semiotycznym, czyli dotyczącym języka i figur retorycznych oraz na głębokim planie metaforycznym, symbolicznym i ideologicznym. Rozdział Przemysława Piątkowskiego również dotyczy interpretacji tekstu, lecz skupia się wyłącznie na tym ostatnim planie – głębokich treści w ujęciu hermeneutyki. Celem takich badań jest doprowadzenie do fundamentalnych refleksji: nad metodologią, rolą i pozycją naukowca, a wreszcie – nad istotą organizacji, czym jest, dlaczego i co z tego wynika dla człowieka, uczestnika i badacza. Rozdział Michała Izaka i Jerzego Kociatkiwicza przedstawia metody badania fikcji (film, literatura itd.) jako przekazów odzwierciedlających istotne aspekty rzeczywistości społecznej, inspirujących uczestników organizacji i oferujących sposoby interpretacji zjawisk i zachowań organizacyjnych. W rozdziale Sławomira Magali przedstawiona jest metoda kontaktu z obrazem, szczególnie fotograficznym, jego czytania i zrozumienia. Badanie znaczeń obrazu opiera się na metodach kulturoznawczych, konieczna jest znajomość sposobu powstawania obrazu, okoliczności odbioru i tożsamości odbiorców. W rozdziale Ewy Filipp ukazane są metody badania przestrzeni organizacji – jej konceptualizacji i odzwierciedlenia w praktykach organizacyjnych. Czytanie przestrzeni polega na wielozmysłowym doświadczaniu przestrzeni i odkrywaniu różnych aspektów jej oddziaływania.

Część trzecia, poświęcona metodom ilościowym i mieszanym, rozpoczyna się rozdziałem Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej, Jerzego Wierzbińskiego i Grzegorza Króla skoncentrowanym na metodach ilościowych, a w szczególności – metodach statystycznych. Autorzy ukazują pożyteczność tych metod w zarządzaniu humanistycznym, a także pułapki i ograniczenia, zrozumienie których pozwala badaczowi na przeprowadzenie wartościowej pracy naukowej, będącej próbą syntezy wiedzy, czy to w postaci modelu, czy teorii stanowiącej potwierdzenie empirycznie przetestowanych hipotez. Krzysztof Leja przedstawia metody interdyscyplinarne, jako szczególnie przydatne do badania złożonych organizacji. Można je zaliczyć do metod mieszanych zastosowanych do zdefiniowanego systemu (organizacji). Metody te pozwalają łączyć opis ilościowy z jakościowym w ramach spójnego i systematycznego podejścia do badań, gdzie każdy etap jest uzasadniony i zaplanowany w ramach systemowego ujęcia problemu badawczego. Podjęciu systemowemu *explicite* poświęcony jest rozdział Bogusława Nierenberga, który przedstawia główne metody i zasady systemowe, jakie mogą mieć zastosowanie w badaniach organizacji, w szczególności – organizacji złożonych, niejednoznacznych, takich jak media publiczne. Organizacja widziana jako system to całość, między składnikami której zachodzą interakcje, przy



czym każdy składnik połączony jest z innym bezpośrednio lub pośrednio. Aleksander Chrostowski i Waldemar Czachorowski prezentują inną metodę o uznanych walorach emancypacyjnych – action research, czyli doradztwo naukowe. Badacz angażuje się w rolę doradczą, jego lub jej celem jest wspieranie procesów uczenia się organizacji, biorąc pod uwagę szczególnie takie obszary jak: wizje przyszłości, kultura organizacyjna, rola zarządu, postawy i motywacje uczestników i presja otoczenia. Do tego celu badacz używa wielu metod, zarówno jakościowych, jak i ilościowych, łącząc je w zależności od potrzeb i realizowanego celu zmiany i reedukacji.

Czwartą część, zawierającą refleksje badawcze i praktyczne, otwiera rozdział Barbary Czarniawskiej, jednej z najwybitniejszych przedstawicielek współczesnych nauk zarządzania, który przedstawia podejście narracyjne, szczególnie przydatne i popularne w zarządzaniu humanistycznym. Perspektywa narracyjna jest wspólna dla badań prowadzonych za pomocą różnych metod, szczególnie jakościowych, ale także mieszanych, może być również obecna jako szeroki sposób patrzenia na organizację, co nie wyklucza badań ilościowych. Podejście narracyjne umożliwia wykorzystanie wiedzy narracyjnej praktyków, obserwację tego, jak w praktyce tworzone są opowieści organizacyjne i pomaga badaczowi przedstawić materiał badawczy (w postaci opowieści, która może przyjąć formę wynikającą z różnych gatunków). Arkadiusz Kłos i Ewa Kruk przedstawiają walory zarządzania humanistycznego z punktu widzenia praktyka. Autorzy, będący doświadczonymi menedżerami wysokiego szczebla, pokazują jak, szczególnie w sytuacji powszechnej alienacji i kryzysu, nurt humanistyczny daje możliwość odnowy i moralnej reorientacji zarządzania poprzez dostrzeżenie człowieka w organizacji i przyjęcie przez menedżera szczególnej odpowiedzialności. Odpowiedzialność menedżerów obejmuje bowiem nie tylko płaszczyznę biznesową, ale także społeczną. Julia Izmałkowa przekonuje, jak bardzo wartościowe jest podejście humanistyczne w konsultingu. Jest tak, ponieważ pozwala ono skoncentrować się na perspektywie człowieka. Marketerzy i konsultanci pracują wszak dla klientów, a w ostateczności dla konsumentów, i pomijanie tych społecznych ram ich funkcjonowania wypacza sens ich pracy. Książkę kończy rozdział autorstwa Łukasza Gawła, wybitnego badacza i praktyka związanego od lat z nurtem humanistycznym w zarządzaniu. Przybliży on i wyjaśnia kwestie tu pośpiesznie naszkicowane. Autor odpowiada na fundamentalne pytanie: po co badać zarządzanie w sposób humanistyczny? Zrozumienie strony ludzkiej, uwarunkowań kulturowych i po prostu poznanie ludzi i ich doświadczenia przywraca zarządzaniu całość i sens utracone w czasach, gdy wielu naukowcom i praktykom wydawało się, że wszystko podlega wyłącznie prawom ekonomii.

# Metody jakościowe eksplorujące

