

Wartości humanistyczne w kulturze organizacji czy „gra w brakujące krzesło”¹

Humanistic values in organizational culture or „playing the missing chair”

Słowa kluczowe: kultura organizacji, humanistyczne zarządzanie, wartości humanistyczne.

Streszczenie. Celem tekstu jest pokazanie rozbieżności pomiędzy coraz powszechniej propagowanym przez badaczy nurtem humanistycznego zarządzania w organizacjach a diagnozami obrazującymi przedmiotowe traktowanie pracowników i konsekwencji tego dla osiągania organizacyjnych celów. Szkoły również podlegają tym procesom w wyniku ich komercjalizacji. Wartości deklarowane w misjach organizacji, a te obecne w organizacyjnej codzienności są inne. Obecna jest niepewność, strach i konieczność indywidualnego poszukiwania sposobów na „egzystencjalną trwogę”.

Keys words: organizational culture, humanistic management, humanistic values.

Abstract. The purpose of the text is to show the discrepancy between the trend of the humanistic management in organizations increasingly promoted by researchers and the subject treatment of employees used to achieve organizational goals. Schools also undergo those processes as a result of their commercialization. The values declared in the mission of an organization and those present in its organizational everyday are different. There is uncertainty, fear and the need for individual search for ways to deal with the “existential fear.”

Wprowadzenie. W tekście skoncentrowałam uwagę na życiu organizacyjnym i pracy zawodowej, która jest wpisana w biografię większości ludzi i pochłania coraz więcej naszego czasu. Analiza ta była ukierunkowana pytaniami: jakie wartości leżą u podstaw życia w organizacjach, jakiego rodzaju doświadczenia nabywa współczesny człowiek w życiu organizacyjnym i w jaki sposób wpływają one na kondycję ludzką? W tym obszarze widoczne są rozbieżności pomiędzy coraz powszechniej propagowanym przez badaczy nurtem humanistycznego zarządzania w organizacjach a diagnozami obrazującymi przedmiotowe traktowanie pracowników i konsekwencje tego dla osiągania organizacyjnych celów. Wartości deklarowane w misjach organizacji, a te

¹ Za: Z. Bauman, *Płynne czasy. Życie w epoce niepewności*, przeł. M. Żakowski, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007, s. 20.

obecne w organizacyjnej codzienności są inne. Obecna jest niepewność, strach, brak zaufania i konieczność indywidualnego poszukiwania sposobów na „egzystencjalną trwogę”². Procesom tym podlegają organizacje funkcjonujące we wszystkich obszarach, w tym szkoły i uniwersytety w wyniku ich komercjalizacji³.

Wartości w kulturze organizacji. Wartości realizują się poprzez sposób życia człowieka, są jego nieodłącznym elementem i pełnią w nim wiele ról⁴. „Psychologicznie rozumiane oznaczają wszystko to, co cenne samo w sobie, co godne pożądania, co stanowi potrzebę i cel ludzkich dążeń, pragnień i odniesień. (...). Wybrane i uznane wartości stanowią podstawę ocen, norm i rozwijania wzorców kulturowych”⁵. Jedną z wielu funkcji wartości opisanych przez Kazimierza Popielskiego jest regulowanie relacji międzyludzkich. Wartości są, obok wytworów i założeń, składnikiem kultury organizacyjnej. Są one określane jako „przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć poprzez swoje uczestnictwo w organizacji”⁶. Widoczne przejawy kultury zwane artefaktami czy symbolami są wynikiem przyjętych założeń kulturowych odnoszących się do istoty czasu i przestrzeni, rzeczywistości, prawdy, natury ludzkiej, stosunków międzyludzkich i ludzkich działań oraz wartości, które wpływają na wybór celów do osiągnięcia i środków do realizacji działań⁷. Wartości jawnie deklarowane, powszechnie głoszone lub zapisane w wizji, współlistnieją w organizacjach z wartościami ukrytymi. Odróżnienie wartości deklarowanych od rzeczywiście pielęgnowanych jest problematyczne⁸, ale jednocześnie ujawnienie sprzeczności w tym aspekcie kultury jest konieczne, aby projektować zmiany, wtedy gdy chcemy kształtować środowisko organizacji zgodnie z wybranym modelem. Kształtowanie życia wewnątrzorganizacyjnego w perspektywie humanistycznej oznacza, że organizacja jest miejscem, gdzie w wyniku określonych warunków człowiek osiąga wartości takie jak godność, wolność, odpowiedzialność i szacunek.

² Z. Bauman, *Płynne ...*, op. cit.

³ M.in. E. Potulicka, J. Rutkowiak J., *Neoliberalne uwikłania edukacji*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2010; J. Rutkowiak, *Jak kształtować kulturę zaufania i odpowiedzialności w szkole w warunkach promowania rywalizacji przez neoliberalizm?*, „Studia Edukacyjne”, 2012 Nr 22; A. Męczkowska-Christiansen, *Nauczyciel we współczesnej rzeczywistości edukacyjnej: menadżer, urzędnik czy obywatel?* „Forum Oświatowe”, 2015 Nr 27(2), M. Czerepaniak-Walczak (red.), *Fabryki dyplomów czy universitas? O „nadwiślańskiej wersji przemian w edukacji akademickiej*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2013.

⁴ K. Popielski, *Psychologia egzystencji. Wartości w życiu*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008.

⁵ Ibidem, s. 156.

⁶ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 9.

⁷ Ibidem.

⁸ D. Tuohy, *Dusza szkoły. O tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 26.

Z czego wynika potrzeba perspektywy humanistycznej w organizacji. W nurt humanizacji organizacji wpisuje się wiele koncepcji⁹. Opiera się on na założeniach, że konieczne jest eksponowanie wartości, które mogą kierować ludzkim rozwojem, przyczyniając się do rozwoju organizacji. Praca łączy w sobie trud i radość, a jej celem jest tworzenie wartości materialnych i duchowych. Poprzez pracę człowiek może odnaleźć sens egzystencji, buduje „własną przestrzeń aksjologiczną”¹⁰, której podstawą są wartości takie jak: wolność, odpowiedzialność i godność. Możliwość działań transgresyjnych wpisuje pracę do źródeł podstawowych wartości humanistycznych. Humanistyczne podejście do pracy zawiera w sobie działania zmierzające do wytworzenia wspólnoty egzystencjalnej, nie zaś konsumpcyjnej, co oznacza szczególną dbałość o jakość relacji międzyludzkich. Wszystko, co jest wytworem człowieka, musi być interpretowane przez pryzmat wartości humanistycznych po to, aby sfera pracy zawodowej nie była wykorzystywana przeciwko człowiekowi i jego bezpiecznej egzystencji¹¹. „Usensowanie pracy człowieka wiąże się z wydobywaniem przez pracę dobra”¹² (...). „Pracować mądrze, to odnosić oczekiwane wyniki pracy do szeroko rozumianych potrzeb człowieka, to czynić rzeczywistość coraz bardziej doskonałą, to starać się czynić cywilizację, w której żyjemy, bardziej ludzką”¹³. Takie postępowanie opiera się na wartości „być”, wokół której możemy budować życie wartościowe wiodące nas do umacniania godności i wolności. Odmienną kategorią jest wartość „posiadać”, związana ze stylem życia konsumpcyjnego, który B. Suchodolski określał jako „życie urządzone”¹⁴, wiodąca do zniewolenia człowieka.

Praca może być zatem źródłem wartości humanistycznych – być sferą rozwoju człowieka, pozwalając na umacnianie jego godności, wolności i poczucia odpowiedzialności. Z drugiej strony, wartości te mogą ulec zatraceniu, powodując dehumanizację pracy prowadzącą do wielu negatywnych skutków dla pojedynczych osób, jak i całych organizacji. Dogłębnej refleksji wymaga zatem kondycja człowieka, który jest członkiem współczesnej organizacji. Dynamiczny rozwój nurtu humanizacji pracy¹⁵ wynika

⁹ B. Mikula, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX w.*, Antykwa, Kraków 2000.

¹⁰ W. Furmanek, *Zarys humanistycznej teorii pracy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 91

¹¹ Ibidem, s. 140.

¹² Ibidem, s. 191.

¹³ Ibidem, s. 195.

¹⁴ Przywołuję za: W. Furmanek, ibidem.

¹⁵ L. Witkowski, Jak pokonać *homo oeconomicus*? (problem specyfiki zarządzania humanistycznego), [w:] P. Górski (red.), *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*, Wyd. UJ, Kraków 2009; G. C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, tł. G. Dąbkowski, PWE, Warszawa 2009; B. Mikula, *Człowiek a organizacja...* op. cit.; S. Banaszak, *Edukacja menedżerska: geneza i znaczenie w nowoczesnych społeczeństwach*, „Studia Edukacyjne” 2015 nr 35; B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010; Ł. Sułkowski, A. Woźniak (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2015; pobrano z <http://www.kostera.pl/documents/zarz.hum.pdf> (data dostępu: 7.12.2019); M. Kostera, M. Zawadzki, *Zarządzanie dla ludzi*, „Krytyka Polityczna”, 15.04.2015 <http://www.krytykapolityczna.pl/artykuly/opinie/20150415/kostera-zawadzki-zarządzanie-dla-ludzi>

z wielu ryzyk zagrażających kondycji człowieka w świecie ciągłych zmian, a jego istotą jest wskazywanie wartości, które mogą kierować ludzkim rozwojem. „(...) w Europie i Ameryce dają się zauważyć pewne objawy «zmęczenia cywilizacyjnego». Odzywają się głosy, że wartości materialne, które są owocem cywilizacji technicznej, nie są bynajmniej najwyższe i nie są wystarczające dla człowieka, nie zaspokajają wszystkich jego potrzeb”¹⁶. Jak pisze Z. Bauman: „Postęp zamienił się w nieskończoną i nieprzerwaną grę w brakujące krzesło, w której moment nieuwagi skutkuje nieodwracalną porażką i bezpowrotnym wykluczeniem. W miejsce słodkich snów i ogromnych oczekiwań, postęp stał się przyczyną bezsenności pełnej koszmarów o «pozostawaniu w tyle» – uciekającym pociągu, wypadaniu z okna albo szybko poruszającego się pojazdu”¹⁷. Sens słów Ch. Handy’ego, napisanych w książce wydanej wiele lat temu *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, że „dla wielu życie stało się walką, a dla większości – puzzlem”¹⁸ w wyniku głębokich zmian w świecie pracy, wynikających z założenia, że ciągle zwiększanie wydajności i wzrost gospodarczy równa się postępowi, ciągle przejawia się w potocznych opisach doświadczeń spotykanych osób, a także w tekstach naukowych.

Współczesne organizacje podlegają dynamicznym zmianom zachodzącym w globalnej przestrzeni oraz w środowisku, w którym są zlokalizowane i muszą reagować na ciągle nowe potrzeby społeczne¹⁹. Staje się to wyzwaniem dla zatrudnionych osób oraz kadr kierowniczych. W teorii organizacji powszechna jest teza o szczególnej roli, jaką odgrywają ludzie w rozwoju organizacji i możliwości jej przetrwania w obecnym świecie, a w związku z tym o konieczności odejścia od tradycyjnych form kierowania personelem. Eksponowane są trendy zwiększania poziomu partycypacji pracowników w procesach podejmowania decyzji, aby ich udział w organizacji miał charakter podmiotowy. Jednak badacze tych aspektów zwracają uwagę, na wiele negatywnych zjawisk, które charakteryzują dzisiejsze organizacje, pozbawiając kadry poczucia bezpieczeństwa. Jak wskazuje E. Beck i A. Orlińska-Gondor „współczesne organizacje bywają najczęstszym i największym źródłem stresu”²⁰. Jego symptomy obniżają w poważnym stopniu sprawność funkcjonowania jednostki i wyniki całej organizacji, są to więc bardzo dotkliwe koszty. „Współczesne firmy całkiem nieźle radzą sobie z problemami technicznymi, natomiast coraz bardziej złożone i trudne stają się dla nich problemy

(data dostępu: 5.12.2019), D. Melé, *Understanding Humanistic Management*, „Humanistic Management Journal” 2016, Volume 1, Issue 1, ss. 33–55, <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>

¹⁶ J. W. Gałkowski, *Człowiek, praca, wartości*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012, s. 397.

¹⁷ Z. Bauman *Płynne... op. cit.*, s. 20.

¹⁸ Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, przeł. L. Jesień, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 9.

¹⁹ M. Strykowska, *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*. Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.

²⁰ E. Beck i A. Orlińska-Gondor, *Zjawisko stresu we współczesnych organizacjach*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Warszawa 2005, s. 240.

społeczne²¹. Organizacje poszukują możliwości przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, stawiając na wartość wiedzy i osób dysponujących nią. Jednak, jak stwierdza A. Rakowska, koncepcja zarządzania wiedzą popularyzowana wśród teoretyków nie spotyka się z równym zainteresowaniem wśród praktyków. Wynika to z konieczności godzenia sprzeczności, np. elastyczności, jakości, motywacji, zaufania wśród personelu przy jak najniższych kosztach. Wiele organizacji stosuje negatywne techniki motywowania, np. straszenie utratą pracy, chcąc jednocześnie uzyskać zaangażowanie pracowników oraz ich zaufanie. Rozwijają się koncepcje zarządzania organizacjami, w których podkreślana jest szczególna wartość personelu (np. ucząca się organizacja), konieczność tworzenia przez kierowników warunków, aby kadra mogła swobodnie rozwijać się zawodowo, a społeczny klimat organizacji cechował się zaufaniem prowadzącym do dzielenia się wiedzą, a z drugiej strony praca w warunkach rywalizacji, koncentracja na celach ekonomicznych niszczy społeczne więzi²². W środowiskach, w których brakuje zaufania w relacjach międzyludzkich, zastępowane jest ono dużą liczbą przepisów do regulowania ludzkich zachowań. Jednak zakazy i nakazy hamują inicjatywę, opóźniają działania²³, co wpływa niekorzystnie na ostateczne rezultaty. Jak pisze W. Misztal, „alternatywą dla takiego rozwiązania jest wytworzenie własnego kodeksu postępowania, opartego na znanych i akceptowanych przez wszystkich wartościach i normach moralnych, stale obecnych w świadomości pracowników²⁴. Kieruje to uwagę w stronę postaw kadr kierowniczych, których kulturotwórcza rola jest największa. Menadżer, dla którego wartością jest godność każdej osoby, troszczy się o pracowników, jednocześnie stawiając im wymagania z zachowaniem uczciwości, okazywaniem zaufania, szacunku i otwartości. Do zachowań etycznych należy również reagowanie, gdy pracownik ich nie przestrzega²⁵.

Współczesne organizacje, dążące do poprawy efektywności głównie finansowej, oczekują od zatrudnionego personelu znacznie więcej, niż to było dawniej. Jedną ze strategii radzenia sobie na współczesnym rynku jest „zmniejszanie organizacji” (downsizing), czyli redukcja zatrudnienia kosztem większych obciążeń kadry, która pozostaje²⁶. Jednak negatywne skutki redukcji personelu przejawiają się nie tylko wśród pracowników, którzy odchodzą, lecz dotyczą również pozostających. Bardzo istotny dla dalszego zaangażowania w realizację zadań zawodowych kadry, która pozostaje, jest sposób rozstawiania się ze zwalnianym personelem. Pracodawcy, którzy łamią reguły społeczne, mogą liczyć się z obniżeniem jakości pracy, frustracją pracowników pozostających, gniewem i brakiem zaufania. Przejawy te zostały nazwane „chorobą

²¹ A. Rakowska, *Paradoksy zarządzania potencjałem społecznym w czasach hiperkonkurencji*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne ...*, op. cit., s. 14.

²² Ibidem, s. 15.

²³ W. Misztal, *Etyczny wymiar relacji międzyludzkich*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne...*, op. cit., s. 292.

²⁴ Ibidem, s. 292.

²⁵ Ibidem.

²⁶ A. Rakowska, *Paradoksy zarządzania...*, op. cit.

przetrwalców²⁷, która wywołuje lęk. „Kiedy już pojawi się w ludzkim świecie, lęk nabiera własnego pędu i uzyskuje własną logikę rozwojową, potrzebując przy tym niewiele uwagi i dodatkowych nakładów, by rosnąć w siłę i się rozprzestrzeniać”. (...) Lęk sugeruje nam działania obronne. Kiedy już się je podejmie, czynią lęk bliskim i namacalnym (...). Lęk na dobre już osiadł w naszym wnętrzu, przesycając sobą codzienne czynności, niekoniecznie potrzebuje wciąż nowych bodźców zewnętrznych, ponieważ działania, do których prowadzi, każdego dnia dostarczają wystarczającej motywacji i energii, by mógł się reprodukować. (...) nasze lęki stały się samonapędzające i samowzmacniające. (...) cykl lęku i podyktowanych nim działań nie przebiegałby tak gładko i nie nabierałby wciąż pędu, gdyby nie czerpał energii z egzystencjalnych trwóg²⁸. Na negatywne aspekty redukcji dotyczące zatrudnionych, określane mianem „parszywego tuzina” wskazuje, A. Pocztowski. Przytoczę wybrane z nich, np. kryzysowa mentalność przejawiająca się koncentracją na działaniach bieżących i unikania planowania w dłuższej perspektywie, utrata innowacyjności – brak kreatywności i chęci do podejmowania ryzyka, opór wobec zmian, pogorszenie relacji interpersonalnych – atmosfera niechęci i podejrzliwości wśród pracowników, zanik pracy zespołowej²⁹. Są to zjawiska zupełnie przeciwstawne do tych, które charakteryzują klimat organizacji, w których kadra przejawia, tak obecnie pożądane, postawy innowacyjne.

Praktyka najlepszych firm dowodzi, że aktywne i twórcze zaangażowanie pracowników wymaga dbałości o nich i zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa³⁰. Jeśli spojrzymy przez pryzmat stanowiska psychologii, zauważymy, że: „Ważność znaczenia i wyższość motywacyjna systemu dążeń i odniesień motywacyjno-pozytywnych nad wyborami negatywnymi jest tak znacząca, że należy je uznać za normalną i prawidłową ścieżkę motywacji rozwojowej. Natomiast ucieczka od czegoś, lęk przed czymś, agresję, rezygnację rozwojową np. człowiek jest wręcz zmuszony uważać za wyraz i przejaw degradacji ludzkiej, rozwojowej «tendencji ku...„byciu i stawaniu się”»³¹.

W świetle tego nadmierna koncentracja na wartościach ekonomicznych, za cenę redukcji wartości humanistycznych, nie wywołuje zakładanych efektów wśród pracowników w postaci chęci do zmian, twórczego podejścia do pracy, planowania przyszłości, a raczej chęć przetrwania. Organizacje, których liderzy świadomi są tych zagrożeń, wspierają swoich pracowników, zarówno tych, którzy pozostają, jak i tych, którzy odchodzą. Konieczne staje się upowszechnianie wiedzy o przyczynach i skutkach dehumanizacji we współczesnych organizacjach. Jednym z nich jest zjawisko dezorientacji ewaluatywnej. Przejawia się ono pod różnymi postaciami – od stanu niepewności wobec nowych sytuacji (co współcześnie jest szczególnie niebezpieczne, ponieważ nowości

²⁷ Gableta, Bąk, 2003, s. 94. Cyt. za: M. Wawer, *Outplacement jako narzędzie polityki personalnej organizacji w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne...*, op. cit., s. 28.

²⁸ Z. Bauman, *Płynne...*, op. cit., s. 18–19.

²⁹ A. Pocztowski, 1996, s. 61. Cyt. za: M. Wawer, *Outplacement jako narzędzie...*, op. cit.

³⁰ A. Rakowska, *Paradoksy zarządzania...*, op. cit.

³¹ K. Popielski, *Psychologia...*, op. cit., s. 20.

są nieuniknione), wątpliwości w ocenianiu rzeczywistości po odczuciu bezcelowości i utraty sensu działań. Stan ten ma różne źródła, a jednym z nich, są właśnie relacje międzyludzkie w środowisku pracy, np. brak poczucia oparcia we współpracownikach; gdy osoba ceni koleżeńskość i współpracę, są to dla niej wartościowe stany³². P. Sztompka zwraca uwagę, że tylko wtedy gdy jakaś grupa wytwarza wokół siebie przestrzeń etyczną, zapewnia poczucie egzystencjalnego bezpieczeństwa, przewidywalność reakcji, jej członkowie są gotowi do innowacyjności i stają się zaangażowanymi uczestnikami, a nie „pasażerami na gapę”³³. Tradycyjne organizacje w gospodarce rynkowej działały w oparciu o umowę „świadczenie pracy w zamian za płacę”. W takim ujęciu praca jest traktowana instrumentalnie jako środek do osiągnięcia dochodów, które można skonsumentować na to, co rzeczywiście pragnie się robić poza pracą, czyli praca jako konieczność życiowa, natomiast rozwój pracownika jako instrument osiągnięcia wyższych zysków dla organizacji. Taka konsumpcyjna mentalność okazuje się niewystarczająca i wyczerpuje się. Zmieniają się potrzeby ludzkie, a oczekiwania co do miejsca pracy zmierzają do ograniczania presji i poszukiwania większego sensu czynności zawodowych³⁴.

Podsumowanie. Opisane zjawiska zmuszają do refleksji. „Z jednej strony pojawiają się sygnały o wzrastających aspiracjach pracowników do podmiotowości, z drugiej – o malejących możliwościach ich zaspokojenia”³⁵. Wartości wyrażane w wizjach wielu organizacji wskazują na to, że ich twórcy dają wyraz temu, że pielęgnowanie wartości humanistycznych jest nie tylko możliwe, ale powinny być one filarem każdej nowoczesnej organizacji. Tworzenie atmosfery zaufania, otwarta komunikacja, troska o rozwój pracownika poprzez różne czynniki motywujące, szczególnie dostrzeganie osiągnięć i oferowanie możliwości rozwoju, składają się na dążenia kierownictwa, by miejsce pracy było pożądane i przynoszące pracownikom satysfakcję. Takie normy zachowań wzmagają zaangażowanie kadry, pozwalają utożsamić się z miejscem pracy i czuć się za nie odpowiedzialnym. Rozwój organizacji odbywa się poprzez rozwój personelu, są to procesy nierozzerwalne, ale zaakceptowanie takiego założenia wymaga przełożenia go na wzorce codziennych zachowań widoczne w kulturze organizacji³⁶. Jeżeli jednak miejsce pracy obfituje w negatywne doświadczenia, to wzbudzają one tylko chęć zmiany i rozstania się z nim.

³² Korzeniowski, 1991. Cyt. za: B. Mikulą, *Człowiek a organizacja...*, op. cit., s. 33.

³³ P. Sztompka, *Kapitał moralny: Imperatyw rozwoju społeczeństwa* [w:] J. Szomburg, A. Leśniewicz (red.), *Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2016.

³⁴ G.C. Avery, *Przywództwo...*, op.cit.

³⁵ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 159.

³⁶ A. Pocztowski (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Trzeci zestaw studiów przypadków*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; A. Blikle, *Wartości w firmach rodzinnych*, [w:] J. Szomburg, A. Leśniewicz (red.), *Na jakich wartościach...*, op. cit.

Wartości humanistyczne mogą być zatem bardzo istotnym spoiwem organizacyjnego życia, jeżeli liderzy poświęcają czas na to, aby je wspólne wypracować³⁷. Jeżeli jednak jest to wyłącznie wizja „papierowa”, a wartości deklarowane, to nie mają one mocy angażowania, a wręcz przeciwnie – personel odbiera je jako nadużycie.

Poza czynnikami wewnątrzorganizacyjnymi analiza tej problematyki musi kierować uwagę również na czynniki zewnętrzne. Jak podkreśla B. Kożusznik, „zachowania człowieka w organizacji nie można analizować w oderwaniu od procesów zachodzących w otoczeniu”³⁸. Kultura organizacji tworzy się i zmienia również pod wpływem takich czynników, jak kultura narodowa czy kultura lokalnej społeczności³⁹. Współcześnie funkcję katalizatora postępu społecznego pełni zaufanie w relacjach międzyludzkich. Jako społeczeństwo musimy zaprzestać dążeń do wygrywania kosztem drugiego (win-lose), a cenić relacje, w których wygrywają obie strony (win-win). „Marzymy o regulach gry, które pozwoliłyby lepiej wykorzystać nasze pasje i talenty. Oznacza to więcej partnerstwa, a mniej folwarku – w przedsiębiorstwach, na uczelniach, w administracji, wszędzie. Więcej wzajemnego szacunku i doceniania się nawzajem, mniej wzajemnego ściągania w dół”⁴⁰. Potrzebne są nowoczesne organizacje, w których nowocześni liderzy mogą inicjować zmiany kultury organizacji. Dla kształtowania życia wartościowego, koniecznym elementem jest przyjęcie perspektywy humanistycznej, traktowanie rozwoju pracowników jako wartości autonomicznej nieinstrumentalnej, a pracy nie jako przykryj konieczności, lecz wytwarzania czegoś, co ma wartość, co jest przydatne dla innych, co przynosi dumę. Wzmacnia to rozwój organizacji. Autorzy *Raportu Polska 2050*⁴¹ podkreślają rolę nowoczesnego systemu edukacyjnego w dokonywaniu zmian w systemie kulturowym. Polsce szczególnie potrzebny jest wzrost kapitału społecznego, aby nadgonić zapóźnienie cywilizacyjne, które powstało w wyniku koncentracji na wdrażaniu mechanizmów rynkowych. „Tylko poprzez zmianę kulturowych wartości dotyczących rywalizacji, racjonalności, braku konfrontacji, negatywnych emocji w pełni wykorzystamy ludzki potencjał w organizacji. Jeżeli te wartości nie ulegną zmianie, organizacje nie będą w pełni efektywne i, co gorsza, nie będą w stanie nauczyć się, jak zwiększyć swoją efektywność”⁴².

Niedostatek wartości humanistycznych, kiedy człowiek nie ma szansy ukazać pełni człowieczeństwa, skazuje go na przeżycia negatywnych stanów, lęków i niepokojów, które pogarszają wyniki. Ch. Handy podkreśla szczególną rolę organizacji, które powinny szukać sposobów wyjścia z tej sytuacji. Szczególnie ich liderzy są współcześnie obciążeni odpowiedzialnością poszukiwania równowagi i, jak dodaje, „jeśli jednak

³⁷ G. C. Avery, *Przywództwo...*, op. cit.

³⁸ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka...*, op. cit., s. 150.

³⁹ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*, [w:] G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 25.

⁴⁰ J. Szomburg, *Jakich wartości i reguł gry potrzebujemy, aby stać się krajem wysoko-rozwinętym*, [w:] J. Szomburg, A. Leśniewicz (red.), *Na jakich wartościach...*, op. cit., s. 139–140.

⁴¹ *Raport Polska 2050*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 2011; <http://www.prognozy.pan.pl/> (data dostępu: 7. 12. 2019).

⁴² Ch. Argyris, 1975. Cyt. za: B. Kożusznik, *Zachowania człowieka...*, op. cit., s. 141.

cokolwiek ma się stać, musi się to zacząć od nas samych, w naszym własnym miejscu i czasie⁴³. Współczesne organizacje mają większe szanse na przetrwanie i rozwój wtedy, gdy będą zmieniały się w kierunku organizacji uczących się. Kultura takich organizacji charakteryzuje się tworzeniem planów przyszłości z udziałem zatrudnionej kadry, dzieleniem się swoją wiedzą i umiejętnościami w zespole, wspólnym poszukiwaniem rozwiązań zaistniałych problemów oraz, co szczególnie ważne, otwartością komunikacyjną pozwalającą na ujawnianie problemów, odmiennych poglądów, kwestionowanie utartych norm zachowań, które utrudniają wiele działań. Jest to kultura, w której zakorzeniona jest norma zaangażowania i odpowiedzialności całego personelu, a promowane wartości to szacunek, zaufanie, wspólnota⁴⁴. Kierownicy, którzy są świadomi wagi wartości humanistycznych i swojej roli w zakorzenieniu ich w kulturze organizacji, posiadają wysoko rozwinięte kompetencje społeczne i dzięki nim mogą osiągnąć większe zaangażowanie personelu. Jak argumentuje twórca modelu organizacji uczącej się P.M. Senge – „Oczekujemy, że ludzie będą uczyli się w warunkach, w których koszt niepowodzenia jest wysoki, ryzyko osobiste jest ogromne, ważne decyzje trzeba podejmować bez możliwości powtórki i nie ma sposobu, aby uprościć złożoność sytuacji, albo zwolnić bieg czasu, by lepiej zrozumieć konsekwencje podejmowanych działań. Czy w tej sytuacji można się dziwić, że uczenie się jest w organizacjach zjawiskiem tak rzadkim?”⁴⁵. Ignorowanie wartości humanistycznych i, jak argumentuje B. Mikuła, instrumentalne traktowanie człowieka to zmarnowane szanse wzrostu jakości pracy. „Na poziomie współczesnej nauki założenie mówiące o konieczności integracji wartości humanistycznych z celami zarządzania staje się nie do podważenia”⁴⁶.

„Gra w brakujące krzesło” obrazująca rywalizację, wykluczanie i presję przeciw zarządzaniu humanistycznemu, które, jak pisze M. Kostera, „opiera się na Kantowskim założeniu, że człowiek jest celem samym w sobie, nie może być nigdy traktowany jako środek do celu innego, zewnętrznego (takiego jak, na przykład, zysk lub efektywność)”⁴⁷. Jednak, przytaczając słowa J. Tischnera: „Wartości nie leją się na nas z góry jak woda z flaszki. One także wymagają od nas wyboru. Życie podsuwa pewne wartości, ale od człowieka zależy, czy je dostrzeże, zrozumie, czy będzie je pielęgnował”⁴⁸.

⁴³ Ch. Handy, *Wiek paradoksu...*, op. cit., s. 26.

⁴⁴ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, przeł. H. Korolewska-Mróż, Wydanie IV, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

⁴⁵ P.M. Senge, *Iść naprzód. Strategiczne myślenie o budowaniu organizacji uczących się*, [w:] P.M. Senge i in. *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, przeł. G. Łuczkiwicz, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 52.

⁴⁶ B. Mikuła, *Człowiek a organizacja...* op. cit., s. 43.

⁴⁷ M. Kostera, Wstęp, [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, SEDNO, Warszawa 2015, s. 9.

⁴⁸ J. Tischner, *Myśli wyszukane*, Zak, Kraków 2001, s. 78.

Bibliografia

1. Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*, [w:] G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*: Warszawa: PWE.
2. Avery G. C. (2009), *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, tł. G. Dąbkowski, Warszawa: PWE.
3. Banaszak S. (2015), *Edukacja menedżerska: geneza i znaczenie w nowoczesnych społeczeństwach*, „Studia Edukacyjne”, nr 35, s. 85–99.
4. Bauman Z. (2007), *Płynne czasy. Życie w epoce niepewności*, przeł. M. Żakowski, Warszawa: Wydawnictwo Sic!
5. Beck E., Orlińska-Gondor A. (2005), *Zjawisko stresu we współczesnych organizacjach*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin, s. 239–249.
6. Blikle A. (2016), *Wartości w firmach rodzinnych*, [w:] J. Szomburg, A. Leśniewicz (red.), *Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, s. 143–144.
7. Bombała B. (2010), *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Warszawa: Difin.
8. Czerepaniak-Walczak M. (2013), (red.), *Fabryki dyplomów czy universitas? O „nadwiślańskiej wersji przemian w edukacji akademickiej*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”
9. Furmanek W. (2008), *Zarys humanistycznej teorii pracy*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
10. Gałkowski J. W. (2012), *Człowiek, praca, wartości*, Lublin: Wydawnictwo KUL.
11. Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, przeł. L. Jesień, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
12. Kostera M. (2015), *Wstęp*, [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa: Sedno, s. 9–24.
13. Kostera M., Zawadzki M. (2015), *Zarządzanie dla ludzi*, „Krytyka Polityczna”, 15.04.2015 <http://www.krytykapolityczna.pl/artykuly/opinie/20150415/kostera-zawadzki-zarządzanie-dla-ludzi> (data dostępu: 5.12.2019).
14. Kozusznik B. (2011), *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
15. Męczkowska-Christiansen A. (2015), *Nauczyciel we współczesnej rzeczywistości edukacyjnej: menadżer, urzędnik czy obywatel?* „Forum Oświatowe”, Nr 27, s. 16–24.
16. Melé D. (2016), *Understanding Humanistic Management*, „Humanistic Management Journal”, Volume 1, Issue 1, ss. 33–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>.
17. Mikuła B. (2000), *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX w.*, Kraków: Antykwa.
18. Misztal W. (2005), *Etyczny wymiar relacji międzyludzkich*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin, s. 289–299.
19. Pochtowski A. (2004), (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Trzeci zestaw studiów przypadków*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
20. Popielski K. (2008), *Psychologia egzystencji. Wartości w życiu*, Lublin: Wydawnictwo KUL.
21. Potulicka E., Rutkowiak J. (2010), *Neoliberalne uwikłania edukacji*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.

22. Rakowska A. (2005), *Paradoksy zarządzania potencjałem społecznym w czasach hiperkonkurencji*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin, s. 13–23.
23. *Raport Polska 2050*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 2011. <http://www.prognozy.pan.pl/> (data dostępu 7.12.2019).
24. Rutkowiak J. (2012), *Jak kształtować kulturę zaufania i odpowiedzialności w szkole w warunkach promowania rywalizacji przez neoliberalizm?* „Studia Edukacyjne”, Nr 22, s. 127–138.
25. Senge P.M. (2004), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, przeł. H. Korolewska-Mróz, wydanie IV, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
26. Senge P. M. (2002), *Iść naprzód. Strategiczne myślenie o budowaniu organizacji uczących się*, [w:] P.M. Senge i in., *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, przeł. G. Łuczkiwicz, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
27. Sikorski Cz. (2006), *Kultura organizacyjna*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
28. Strykowska M. (2002), *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora, s. 15–34.
29. Sułkowski Ł., Woźniak A. (2015), (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Łódź–Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, pobrano ze str: <http://www.kostera.pl/documents/zarz.hum.pdf> (data dostępu 7.12.2019).
30. Szomburg J. (2016), *Jakich wartości i reguł gry potrzebujemy, aby stać się krajem wysoko-rozwinętym*, [w:] J. Szomburg, A. Leśniewicz (red.), *Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, s. 139–141.
31. Sztompka P. (2016), *Kapitał moralny: Imperatyw rozwoju społeczeństwa*, [w:] J. Szomburg, A. Leśniewicz (red.), *Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?* Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, s. 19–27.
32. Tischer J. (2001), *Myśli wyszukane*, Kraków: Znak.
33. Tuohy D. (2002), *Dusza szkoły. O tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
34. Wawer M. (2005), *Outplacement jako narzędzie polityki personalnej organizacji w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin, s. 24–39.
35. Witkowski L. (2009), *Jak pokonać homo oeconomicus? (problem specyfiki zarządzania humanistycznego)*, [w:] P. Górski (red.), *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 115–142.

dr Bożena TOŁWIŃSKA – Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Nauk o Edukacji,
e-mail: b.tolwinska@uwb.edu.pl