

Monika Kostera

Uniwersytet Jagielloński<sup>1</sup>

University of Bradford

Marta Szeluga-Romańska

Politechnika Gdańska

## Komunikowanie a humanistyczne aspekty roli profesjonalnej menedżera: Studium etnograficzne

### **Communication and Humanistic Aspects of the Professional Role of the manager: An ethnographic study**

**Abstract:** The article explores how the three main aspects of humanistic management are realized in organizations through managerial communication. Humanistic management is defined by the following aspects: firstly, placing the human being at the centre of management processes, secondly, building upon humanistic heritage and culture, and thirdly, adopting the perspective of human experience in practice and reflection. This article presents an ethnographic study carried out among contemporary Polish managers, possessing different kinds of education, experience and skills, and being in charge

---

<sup>1</sup> Część tekstu autorstwa Moniki Kostery oparta jest na badaniach naukowych w ramach projektu badawczego wspieranego przez European Union Marie Curie Fellowship Programme: FP7, 627429 ECOPREN FP7 PEOPLE 2013 IEF.

of organizations of different types. The collected material shows how they are all actively using the aforementioned aspects in their work by the means of communication. For this purpose they adopt a number of key metaphors, which allows them to motivate and inspire coworkers, as well as symbolically position themselves in the centre of a humanistically oriented communicative network.

**Key words:** communication, managerial role, metaphor, organizational ethnography, humanistic management.

### **Wstęp: Zarządzanie humanistyczne**

Nurt humanistyczny w zarządzaniu, posiadający tradycje sięgające co najmniej początku ubiegłego wieku, spotyka się z rosnącym uznaniem i popularnością. Rys historyczny, podstawy epistemologiczne i przegląd dorobku przedstawia Nierenberg [2013]. Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera definiują nurt zarządzania humanistycznego

*jako spójny wewnętrznie program badawczy mający na celu poznanie i poprawę losu człowieka w świecie organizacji. Na pierwszy plan wtedy wysuwa się potrzeba zrozumienia osobistego doświadczenia uczestników organizacji – doświadczenia, którego próby sprowadzenia wyłącznie do okrojonego, wyrazistego i uniwersalnego przekazu nie mogą zakończyć się powodzeniem [Kociatkiewicz, Kostera 2013, s. 11].*

Takie podejście do badań i dydaktyki zarządzania posiada trzy fundamentalne aspekty. Po pierwsze, celem zarządzania humanistycznego jest człowiek, na zasadzie imperatywu kategorycznego Immanuela Kanta [1997]<sup>2</sup>, czyli zakładając, że człowiek nigdy nie powinien być środkiem do innych celów, takich, jak np. zysk, wzrost ekonomiczny, czy efektywność, lecz może jedynie być celem samym w sobie. Zarządzanie pojęte w ten sposób, zarówno jako nauka, jak i jako praktyka, ma na uwadze dobro człowieka, jego emancypację i rozwój. Formą właściwą dla tak pojętego zarządzania nie może być kierowanie dyrektywne, ani żadna inna relacja jednostronna, a jedynie relacja oparta na dialogu [Tischner 1990].

Po drugie, zarządzanie humanistyczne korzysta ze spuścizny szeroko pojętej *humanistyki* [Gagliardi, Czarniawska 2006], rozumianej jako wiedza, kultura i wrażliwość, umożliwiającej osadzenie zjawisk i faktów w szerszym kontekście i patrzenie na wydarzenia i problemy z szerszej perspektywy, ze zrozumieniem uwarunkowań politycznych, historycznych i etycznych. Jest to wiedza przyczyniająca się znacząco do rozwoju kapitału kulturowego, pomagająca w uczeniu się zoriento-

<sup>2</sup> Oryginalnie opublikowane jako Grundlegung zur Metaphysik der Sitten w 1785 roku.



wanym raczej na twórcze rozwiązywanie problemów niż na prostą imitację i adaptację.

Po trzecie, zarządzanie humanistyczne zajmuje się kondycją ludzką, ludzkim *doświadczeniem* [Kociatkiewicz, Kostera 2013]. Centralne są nie procesy ekonomiczne, techniczne czy polityczne, lecz przeżycia i losy ludzi. Dlatego tak ważne jest dla zarządzania humanistycznego zrozumienie ludzkich problemów, percepcji, uczuć, postaw i motywacji, nie z perspektywy „wyższej”, lecz z pokorą i świadomością, że wiedza ta przydatna będzie innym ludziom do formułowania teorii i stosowania działań w praktyce, które odnoszą się do Innego lub do innych. Samo zarządzanie też traktowane jest jako doświadczenie, a wymiar ludzki kierowników i menedżerów pojmuje się jako podstawę moralnej relacji między zarządzającym a zarządzanymi.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie, w jaki sposób powyższe aspekty realizowane są przez menedżerów z różnych specjalności i typów organizacji w procesie komunikacji. Na podstawie materiału zebranego podczas podłużnych badań etnograficznych ukazujemy znaczenie, jakie mają aspekty humanistyczne w pracy badanych przez nas menedżerów, a także, jakie konkretne postaci komunikacyjne przyjmują one w ich codziennej pracy. Problem badawczy jest istotny z punktu widzenia teorii, ponieważ dotyczy społecznej i kulturowej dynamiki komunikacji menedżerskiej w ujęciu teoriiotwórczym, a więc w oparciu o materiał empiryczny, pozwalając na agregację wiedzy dotyczącej roli menedżera w budowaniu relacji w organizacjach (badania podstawowe). Jest także ważny z punktu widzenia praktyki, gdyż wiedza taka może być wykorzystana do bardziej świadomej budowy systemów komunikacji organizacyjnej, opartych na humanistycznych, a jednocześnie skutecznych, podstawach. Niniejszy artykuł wypełnia znaczącą lukę w wiedzy dotyczącej symbolicznych praktyk komunikacyjnych menedżerów w ujęciu procesowym, co umożliwia badania typu etnograficznego oraz przyjęty problem badawczy.

### **Rola menedżera**

Role społeczne są tworamii kulturowymi, stanowiącymi dynamiczne elementy w sieciach komunikacji interpersonalnej. Dla Ervinga Goffmana [1959/1981] role społeczne są

*wytyczonym a priori wzorcem działania, realizowanym podczas wykonania roli [...] deklaracją praw i obowiązków przypisanych do danej pozycji społecznej [...] zawierające jedną bądź więcej ról odgrywanych przy kolejnych okazjach przez aktora przed tą samą lub przed różnymi publicznościami* [1959/1981, ss. 52–53].



Ludzie, podczas wszelkich społecznych interakcji, odgrywają role społeczne, przypadające im i podejmowane przez nich celem wywarcia określonego efektu bądź wpływu na innych uczestników relacji. Role społeczne przypisane są do miejsca, jakie dana osoba, czyli aktor społeczny, zajmuje w strukturze społecznej, a także od tego, jakie są oczekiwania innych aktorów w związku z zajmowanym przezeń miejscem. Nie są to bynajmniej trwałe konstrukty – struktura społeczna to zestaw dynamicznych procesów, których pewna powtarzalność sprawia wrażenie stabilności. Jednak istnieje możliwość modyfikacji tak miejsca, jak i ról do niego przypisanych, tak w związku z szerszymi procesami społecznymi w kontekście, jak i z charakterystyką uczestników konkretnego procesu. Jak pisze Barbara Czarniawska-Joerges, „każda osoba, która podejmuje się grania jednej spośród tych ról, gra ją właściwie od nowa, stale próbując” [1992, s. 125].

Szczególnie widocznymi obecnie aktorami społecznymi, tak na scenach organizacyjnych, jak ogólnospołecznych, są rozmaici szefowie i menedżerowie [patrz np. Hatch i in. 2005/2010]. Miejsce zajmowane przez nich w strukturze społecznej powierza im odpowiedzialność za kierowane przez nich organizacje i wiąże się z oczekiwaniami innych aktorów społecznych, że posiadać będą wizję rozwoju i przetrwania swej organizacji [Obłój 2013]. Monika Kostera [2012] opisuje rolę społeczną kierownika jako przejawiającą się jednocześnie w trzech „scenicznym wymiarach”, w zależności od docelowej „publiczności” i przekazywanych znaczeń. Są one następujące: wymiar ogólnospołeczny, dotyczący oczekiwań w szerokim kontekście kultury; wymiar profesjonalny, zorientowany na środowisko własnej profesji oraz wymiar organizacyjny, czyli związany z działaniami zorientowanymi na zaspokojenie oczekiwań ze strony organizacji. Wymiary roli społecznej kierownika nie są od siebie oddzielone i dynamicznie nakładają się na siebie, odgrywanie ich zatem przypomina aktora grającego na trzech scenach jednocześnie, starając się sprostać oczekiwaniom różnych publiczności, co oczywiście nie jest wyłącznie techniczną umiejętnością (i uzasadnia bardziej kompleksowe, humanistyczne kształcenie menedżerów).

**Tabela 1. Grupy i znaczenia – trzy wymiary roli społecznej kierownika**

Wymiar	Grupa społeczna (społeczność)	Znaczenie
Rola ogólnospołeczna: Oczekiwania społeczne	Interesariusze (stakeholders) społeczność lokalna/ społeczeństwo	Jak kierownik powinni/ nie powinni postępować? Co jest ważne, wartościowe, niepożądane?



Rola profesjonalna: Wymiar profesjonalny	Professional community środowisko fachowe	„Zasady gry”, jak profesjonalista/ osoba wykonująca zawód menedżera powinna/ nie powinna się zachowywać?
Rola organizacyjna: Kontekst organizacyjny	Organizacja (uczestnicy)	Rola szefa w konkretnej organizacji zdefiniowana kulturowo; co robi szef w tej organizacji?

Źródło: Kostera [2012, s. 20].

Wymiar ogólnospołeczny roli kierownika opiera się na kodach kultury, wynikających z tradycji, spuścizny kulturowej, a także z tych elementów *Zeitgeistu*, które dotyczą zarządzania i profesji menedżerskiej. Wymiar profesjonalny obejmuje oczekiwania pochodzące z wewnątrz profesji, ale niekoniecznie z wewnątrz organizacji, czyli od szeroko pojętego środowiska, a więc innych menedżerów, edukatorów zarządzania i konsultantów. Koncentrują się one na standardach etycznych, technicznych i zawodowych – na tym, co wyróżnia menedżera profesjonalistę. Rola organizacyjna to oczekiwania pochodzące z własnej organizacji, dotyczące tego, co powinien robić kierownik.

### Komunikacja menedżerska

Komunikowanie się jest przede wszystkim zachowaniem, bardzo często współdziałaniem, czy też tworzeniem wspólnoty, co można wyjaśnić powołując się na źródłosłów łaciński i rzeczownik *communicatio*, oznaczający „utrzymywanie z kimś stosunków”, a także „przekaz”, „transmisja” [Filipiak 2004, s. 13], oraz na *communitas*, oznaczający „wspólnotę ludzi, koleżeństwo i sprawiedliwość w ich wzajemnym odnoszeniu się do siebie” [Filipak 2004, s.14]. Komunikacja pojawia się w każdej właściwie sferze funkcjonowania organizacji, przenikając przez wszystkie ich aspekty, problemy i zachowania uczestników. Można ją określić jako pewnego rodzaju narzędzie, które – intencjonalnie bądź zupełnie niezamierzenie – wpływa na tożsamość organizacji. Proces komunikowania się może być rozpatrywany na trzech płaszczyznach, uwzględniając: „problemy znaczenia, kontekst grupy i wymiar techniczny” [Ollivier 2010, s. 258]. Innymi słowy, w takim rozumieniu komunikacji, czerpiemy z naukowej tradycji semio-lingwistycznej, socjo-etnograficznej oraz bierzemy pod uwagę stronę techniczną komunikacji. W niniejszym artykule i przeprowadzonych wcześniej badaniach etnograficznych komunikacja jest postrzegana na wszystkich trzech płaszczyznach jednocześnie (Rysunek 2): poprzez analizę formy (aspekt techniczny), treści (aspekt lingwistyczny) oraz relacji interpersonalnych nawiązywanych dzięki komunikacji (aspekt socjologiczny).



**Tabela 2. Elementy istoty komunikacji**

TREŚĆ JĘZYKOWA	Co jest komunikowane – zawartość komunikatu (aspekt lingwistyczny)
RELACJE	Kto i do kogo przekazuje komunikat (aspekt socjologiczny)
FORMA	W jaki sposób komunikowana jest treść (aspekt techniczny)

Źródło: opracowane na podstawie badań własnych oraz Ollivier [2010].

Jak odbywa się proces komunikacji? Treść językowa, która jest przekazywana od nadawcy do odbiorcy, zostaje zakodowana i wpisana w pewną formę. Nadawca koduje daną informację, umieszcza i wysyła ją poprzez wybrany przez siebie (lub umówiony z odbiorcą) kanał. Komunikowanie treści językowej przebiega zawsze według różnorodnych relacji formalnych i nieformalnych pomiędzy nadawcami i odbiorcami. Relacje te tworzą kontekst komunikacji. Wysyłanie komunikatu w próżnię, bez odbiorcy, nie ma sensu, ponieważ „[k]ażda komunikacja zakłada obecność innego człowieka” [Ollivier 2010, s.127]. Aby był zrozumiany, komunikat powinien być utworzony w takim kodzie językowym, który będzie rozpoznawany i z podobną biegłością stosowany zarówno przez nadawcę, jak i przez odbiorcę. Zauważyć trzeba, że zarówno nadawca, jak i odbiorca ma swój „osobisty obszar znaczeń” [Morreale i in. 2007, s. 37], którym się posługuje, a który oznacza jego wartości, postawy, przekonania i myśli. Aby mogli się porozumieć, muszą znaleźć część wspólną tych obszarów. Można by ją nazwać również kontekstem danej sytuacji komunikacyjnej – „[k]ontekst komunikacji tworzy ramy, w których zachodzi interakcja” [Morreale i in. 2007, s. 79]. Podobnie rozumiany kontekst komunikacji zwiększa pewność, że komunikacja przyniesie zamierzony efekt. Jednak każda sytuacja komunikacyjna jest podatna na różnego rodzaju zakłócenia, szумы komunikacyjne, które mogą stać się bardziej lub mniej poważnymi barierami w komunikacji<sup>3</sup>.

Najważniejszym i jednocześnie najbardziej pracochłonnym, lecz absolutnie niezbędnym elementem procesu komunikacji, jest budo-

<sup>3</sup> Bariery komunikacyjne mogą pojawić się w sferze technicznej (np. hałasy fizyczne, brak prądu lub dostępu do Internetu, przeładowanie informacyjne), w sferze semantycznej (np. porozumiewanie się odmiennymi językami narodowymi lub żargonami) oraz w sferze społecznej (np. uprzedzenia, różna percepcja nadawcy i odbiorcy, brak umiejętności słuchania, działania przywódców opinii).



wanie przez menedżera relacji międzyludzkich wewnątrz organizacji [patrz np. Mintzberg 2009]. Menedżer wydaje się takim „punktem startowym”, ale też swoistym „centrum połączeń nerwowych” [*nervecenter*, Mintzberg 2009, s. 54] całego procesu. On sam, z racji zajmowanego stanowiska i władzy, którą mu przydzielono, narzuca pewne procedury, sposoby zachowania, sposoby podejmowania decyzji i w bardzo dużym stopniu kreuje całą atmosferę pracy zespołu. Ale nie tylko on kształtuje relacje w organizacji. W procesie komunikacji ogromną rolę odgrywają także pracownicy, którzy mogą nie tylko reagować na daną sytuację, ale także aktywnie wpływać na relacje i w różnym stopniu je zmieniać. Również kontrahenci i cały świat zewnętrzny mają swój udział w tworzeniu obustronnych relacji i wpływ na ich jakość. Monika Kostera [2013] twierdzi, że relacje pomiędzy organizacją i jej otoczeniem są „silnie uwarunkowane wzorami interakcji w dłuższym okresie i zależne od kontekstu, szczególnie [...] kontekstu kulturowego” [Kostera 2013, s. 51]. Kontekst kulturowy organizowania jest wszechobecnym tłem, a „otoczenie przesyca organizowanie, wywiera wpływ na wszelkie jego przejawy i aspekty” [Kostera 2013, s. 51]. Może być rozumiany jako:

*świat myśli, podzielany przez kolektyw w czasie i przestrzeni, który składa się z czystych tworów wykreowanych w celu nadania sensu pewnym wydarzeniom* [Czarniawska-Joerges 1992, ss. 21–22].

## Metodologia

Jedna z współauterek<sup>4</sup> przeprowadziła długotrwałe badania etnograficzne, mające na celu eksplorację przejawów i znaczeń komunikowania się w pracy menedżerów różnej specjalności i z różnych organizacji. Przyjrzała się kilku obszarom z życia organizacji, badając, jaką rolę pełnią tam menedżerowie, posługujący się różnymi rodzajami komunikacji w różnych kontekstach. Wymienione obszary ilustrują różnego typu sytuacje komunikacji wewnątrz- i zewnątrz-organizacyjnej, jednak stanowią zaledwie część skomplikowanego konstruktów, jakim zawsze jest kultura organizacyjna. Badania zostały wykonane jako podstawa empiryczna pracy doktorskiej<sup>5</sup>. Wybrana metoda badawcza to etnografia organizacji, należąca do grupy metod jakościowych [Kostera 2003]. Zgodnie z założeniami paradygmatu interpretatywnego, leżącymi u podstaw etnografii, zakłada się intersubiektywne postrzeganie

<sup>4</sup> Druga współautorka była promotorem pracy.

<sup>5</sup> Tytuł pracy doktorskiej to: *Rola menedżera w procesie komunikacji* [Szeluga-Romańska 2014]. Napisana została pod opieką promotorską prof. Moniki Kostery, a obroniona 9.10.2014 na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.



świata przez aktorów społecznych: „[p]oszukuje wyjaśnień, odwołując się do świadomości, doświadczeń, przekonań i wyobrażeń ludzi, którzy stale konstruują i rekonstruują swoją działania” [Sławecki 2012, s. 78]. Świat społeczny traktowany jest jako nieustanny proces tworzenia znaczeń w codziennym życiu ludzi. Jak mówią Norman Denzin i Yvonna Lincoln [2009], metody jakościowe składają się z wielu połączonych ze sobą pojęć i założeń, perspektyw i idei, jednak wspólne jest postrzeganie ich wyników jako proces, czyli, metaforycznie rzecz ujmując, „filmu”, kręconego z poziomu widzenia człowieka [Kostera 2003, s. 25]. Etnografowie posługują się trzema głównymi grupami metod badawczych: obserwacją, wywiadem i analizą tekstu [Kostera 2003; Kostera 2007; Kostera, Krzyworzeka 2012]. Bardzo istotne jest, aby użyć w badaniach przynajmniej dwóch metod/technik badawczych, by uczynić zadość zasadzie triangulacji. Wówczas materiał badawczy oraz wyniki badań są bogatsze i pełniejsze.

Badania, na których oparty jest ten tekst, przeprowadzone zostały od grudnia 2009 do lipca 2011 roku. Użyte były przede wszystkim techniki wywiadu antropologicznego (w niewielkim stopniu standaryzowanego), ale także obserwacji nieuczestniczącej i analizy udostępnionych dokumentów. W sumie wykonane zostały pogłębione wywiady typu opowieści biograficznych [Kaźmierska 2013] z jedenastoma osobami (Rysunek 3). Przez pryzmat komunikacji, czyli interesującego nas problemu badawczego, opowieści biograficzne naszych rozmówców traktowane były zarówno jako temat [Kaźmierska 2013], czyli przyjrzenie się, jak narracja była zbudowana przez rozmówcę (jak sam/sama się komunikował/a), jak i jako środek (była to próba zebrania informacji typowo socjologicznych, np. ich umiejętności społecznych, ukrytych przekonań, które – w połączeniu z pierwszym rozumieniem opowieści rozmówców – dopełniły obrazu komunikowania się menedżerów w organizacjach). Najkrótszy wywiad trwał pół godziny, a najdłuższy – prawie dwie godziny, przy czym normą była godzina czasu. Spotkania odbywały się w miejscach pracy kierowników, a także w kawiarniach lub u nich w domu.

Menedżerowie-rozmówcy zostali dobrani do badania celowo tak, abyśmy mogły przedstawić zróżnicowane grono menedżerów różnych specjalności (zob. Rysunek 3), z różnym wykształceniem i doświadczeniem, jednak mającym dwie cechy wspólne: wszyscy osiągają wybitne sukcesy kierownicze, o czym świadczy pozytywny odbiór przez uczestników kierowanych przez nich organizacji, oraz wszyscy posiadają spójną i długookresową wizję działania siebie i swoich organizacji, nastawienie na przetrwanie i rozwój. Można ich zatem określić mianem





odpowiedzialnych szefów i dobrych menedżerów w rozumieniu zarządzania humanistycznego [Kociatkiewicz, Kostera 2012].

**Tabela 3. Lista rozmówców – według rodzaju organizacji**

ORGANIZACJA PUBLICZNA	ORGANIZACJA PRYWATNA	ORGANIZACJA POZABIZNESOWA
<p>1. Pani Dyrektor w wojsku (na emeryturze; stanowiska kierownicze – ponad 30 lat; wykształcenie: wyższe ekonomiczne)</p> <p>2. Pielęgniarka Oddziałowa (stanowisko kierownicze – prawie 20 lat; wykształcenie: średnie medyczne + kurs kwalifikacyjny z zarządzania)</p> <p>3. Urzędniczka – Naczelnik (stanowisko kierownicze – ponad 15 lat; wykształcenie: wyższe pedagogiczne – nauczycielka + studium PR + dodatkowe kursy związane z pracą na stanowisku)</p>	<p>1. Dyrektor Produkcyjny (ponad 20 lat na stanowiskach kierowniczych; wykształcenie: wyższe techniczne –mechanika)</p> <p>2. Menedżer Restaurator (stanowisko kierownicze – ponad 7 lat; wykształcenie: wyższe – turystyka i hotelarstwo)</p> <p>3. Menedżer Bankowiec (stanowisko kierownicze – ok. 5 lat; wykształcenie: wyższe – zarządzanie i ekonomia)</p> <p>4. Menedżer Korporacyjny (stanowisko kierownicze – ok. 10 lat; wykształcenie: wyższe – ekonomiczne)</p> <p>5. Menedżer Przedsiębiorca (od ok. 10 lat – współwłaściciel firmy; wykształcenie: wyższe – zarządzanie i ekonomia)</p> <p>6. Menedżerka Informatyczka (stanowisko kierownicze – ok.10 lat; właścicielka firmy – ponad 5 lat; wykształcenie: wyższe – zarządzanie i ekonomia + podyplomowe studia + rozpoczęty doktorat z ekonomii)</p>	<p>1. Proboszcz Kapelan (ponad 10 lat na stanowisku kierowniczym; wykształcenie: wyższe – seminarium duchowne)</p> <p>2. Proboszcz Budowniczy (ponad 10 lat na stanowisku kierowniczym; wykształcenie: wyższe – seminarium duchowne)</p>

Źródło: badania własne.



## Humanistyczne zarządzanie w praktyce: Etnografia profesji

Komunikowanie, że człowiek jest celem, nie środkiem

Dzięki celowemu (a nie reprezentatywnemu) doborowi rozmówców do naszego badania, spotkałyśmy menedżerów z unikalnymi doświadczeniami zawodowymi, które zdobywali przez lata własnej pracy, podejmowanych samodzielnie decyzji, używając różnorodnych, zmieniających się narzędzi komunikacji.

Pani Dyrektor związała z wojskiem całe swoje zawodowe życie, zdobywając z czasem coraz wyższe pozycje zawodowe. Mogła też obserwować różne zmiany, które zachodziły w przedsiębiorstwie przez ponad 30 lat – zmiany większe, poważniejsze, ale i te mniej ważne, zmiany nagłe oraz powolne, lecz nieuchronnie zachodzące pod wpływem zewnętrznej sytuacji ekonomiczno-politycznej. Natomiast stosunek Pani Dyrektor do pracowników był niezmienny przez te wszystkie wymagające lata. Bardzo ważny i ogromnie ciekawy wydaje się fakt, że Pani Dyrektor znała wszystkich swoich współpracowników (czyli w sumie kilkaset osób) z imienia, a często również i z nazwiska. Miała zwyczaj przeglądania i czytania dokumentów osób przyjmowanych do pracy w ich firmie, a jeśli czas pozwalał, to również osobiście prowadziła z kandydatami rozmowy wstępne.

Proboszcz Kapelan bardzo ceni sobie kontakty osobiste. W początkowym okresie swoich rządów w parafii regularnie co miesiąc zwoływał spotkania dla wszystkich swoich współpracowników. Uważał, że była wtedy taka potrzeba. Natomiast w późniejszym czasie zrezygnował z tych formalnych, cyklicznych spotkań na rzecz spotkań nieformalnych, gdy pojawia się konieczność ustalenia pewnych działań, czy też przedyskutowania bieżących spraw. Zazwyczaj takie spotkania odbywają się w jadalni, w czasie wspólnych posiłków. Nasz rozmówca bardzo ubolewa nad tym, że na dłuższe rozmowy brakuje dziś często czasu, że wszyscy ciągle się spieszą<sup>6</sup>.

Pani Naczelnik komunikuje się przede wszystkim ze swoim ośmioosobowym zespołem. Mają kontakt codzienny. Wykorzystują różnorodne sposoby komunikacji – ustny, pisemny tradycyjny i mailowy. Szefowa oraz jej bezpośredni przełożony starają się, by co tydzień, regularnie spotykać się z całym zespołem i omawiać minione wydarzenia oraz plany działań. Szefowa bardzo dba o to, aby w zespole istniała przyjazna atmosfera, aby przynajmniej niektóre decyzje wypracowywać wspólnie.

<sup>6</sup> Wszystkie adekwatne cytaty znajdują się w Szeluga-Romańska 2014 -[www.pbc.gda.pl/dlibra/docmetadata?id=41793&from=publication](http://www.pbc.gda.pl/dlibra/docmetadata?id=41793&from=publication).



Należy zauważyć, że parafianie przychodzą do kościoła nie tylko na msze. Uczestniczą w różnego rodzaju, bardziej lub mniej formalnych spotkaniach, zebraniach, katechezach, modlitwach. Większość z nich odbywa się regularnie. Bardzo często, gdy pojawia się ważne wydarzenie w życiu parafii, wierni wraz z Proboszczem zaczynają spotykać się dodatkowo, żeby ustalić wszystkie szczegóły i podzielić zadania. Często bywa też tak, że takie spotkania robocze odbywają się w domach parafian. Proboszcz Budowniczy ma swój system informowania wszystkich zainteresowanych o planowanym spotkaniu: przekazuje informację jednej osobie, łącznikowi, a ona musi zadbać, aby informacja dotarła do pozostałych członków zespołu. Proboszczowi Budowniczemu telefon służy głównie do ustalania osobistych spotkań. Natomiast Proboszcz Kapelan jest zagorzałym przeciwnikiem zarówno komunikacji mailowej, jak i – w dużym stopniu – telefonicznej, ponieważ uważa, że gdy nie słyszy tonu głosu drugiego człowieka, nie może rozpoznać jego prawdziwych uczuć oraz problemów. Jego zdaniem problematyczna w rozmowach telefonicznych jest jeszcze jedna kwestia: można pewne sprawy celowo lub nieświadomie zmienić, inaczej odczytać intencje, czegoś nie zapamiętać, można też zwyczajnie czegoś nie zrozumieć. Dlatego, dla pomyślnego załatwienia sprawy, a szczególnie rozwiązania problemu, konieczne są spotkania osobiste.

### Komunikowanie humanistycznych korzeni zarządzania poprzez metafory

Poszukując tych różnorodnych wpływów na teorię organizacji, należy spojrzeć na kilka odmiennych od siebie nauk, dyscyplin oraz wyników badań interdyscyplinarnych, ponieważ każde z nich może wzbogacić sposób i jakość zarządzania organizacjami. Wiele istotnej wiedzy wnoszą nauki społeczne, humanistyczne, przyrodnicze, a nawet sztuki piękne i literatura piękna [patrz np. Hatch i in. 2010]. Popularnym sposobem komunikowania humanistycznych i kulturowych znaczeń zarządzania są metafory [Morgan 1986/2006]. Według Garetha Morgana: nasze teorie i wyjaśnienia dotyczące życia organizacji opierają się na metaforach prowadzących nas do widzenia i rozumienia organizacji w sposób charakterystyczny, ale jednak cząstkowy [...] Użycie metafory jest bowiem konsekwencją *sposobu myślenia* i *sposobu widzenia*, które przenikają nasze rozumienie świata w ogóle [ss. 10–11].

Metafory wykorzystywane są zarówno w naukach zarządzania [Morgan 1986/2006], jak i w praktyce [1993/2002]. Są wykorzystywane do tego, by wyrazić to, co bywa trudno wyrażalne, by pobudzić wyobraźnię, ukierunkować uwagę, motywować i inspirować [Hatch i in. 2010].



W naszym materiale etnograficznym zidentyfikowałyśmy kilka kluczowych metafor, obrazujących, w jaki sposób rozmówcy określali swoją rolę komunikacyjną w swoich organizacjach. Poniżej przedstawimy kilka najważniejszych, pokazujących zarówno wrażliwość społeczną, jak i nastawienie na człowieka, typowe dla naszych interlokutorów. Metafory, których używają, a które my grupujemy w metafory zbiorcze w tej sekcji tekstu, przekazują głęboko humanistyczny charakter ich stylu komunikacji organizacyjnej. Zarówno treść (wartości, styl, orientacja), jak i forma (metafory) opierają się na humanistycznym *formation*, jakby określili to Francuzi, czyli, niezależnie od wykształcenia naszych rozmówców, ich humanistycznego kapitału symbolicznego.

### Ogród i ogrodnik

Obaj proboszczowie opisywali swoje parafie w kategoriach żywych systemów, podobnych do ogrodu, gdzie oni sami wykonywali pracę wspierającą, pielęgnującą, zwracali uwagę na to, że ich komunikacja powinna być niezbyt głęboko inwazyjna, ale jednocześnie powinna pomagać parafii rozwijać się jako społeczność.

Zupełnie innym „ogrodem” było przedsiębiorstwo wojskowe, w którym zarządzała Pani Dyrektor. Zatrudniało ono przede wszystkim kobiety – stanowiły około 90% wszystkich pracowników. W latach 70-tych stosunek pracowników/zatrudnianych kobiet do przedsiębiorstwa i do pracy w ogóle był zupełnie inny niż w późniejszym czasie – czyli od połowy lat 80-tych do końca lat 90-tych. Gdy Pani Dyrektor rozpoczynała swoje życie zawodowe, czyli w latach 70tych, świetnie funkcjonowały zasadnicze szkoły handlowe, które pomagały, poprzez praktyki, budować przywiązanie pracownika do miejsca pracy, identyfikację z firmą i lojalność. Natomiast nieco później, kandydatki do pracy przychodziły nie z zamiarem pracy, lecz po podpis i pieczętę, żeby nabyć praw do zasiłku. Podstawowymi problemami w tamtym czasie była ogromna rotacja pracowników oraz nagłe zwiększenie liczby mank w sklepach. Sama firma zdawała się nie być przyczyną takiego stosunku ludzi do pracy – wynagrodzenia były porównywalne z wynagrodzeniami na innych podobnych stanowiskach, a także firma dawała chętnym możliwości szkoleń dodatkowych. Przez te wszystkie trudne lata Pani Dyrektor walczyła o to, by budować mimo wszystko lojalność pracowników, by nadawać firmie właściwy kierunek rozwoju. Wiele z zamierzeń udało jej się zrealizować, mimo trudności płynących i z wnętrza, i spoza organizacji, a przy tym – co zostało już wspomniane wcześniej – miała zawsze szacunek i zrozumienie dla swoich pracowników.



### Drużyna i zastępowy

Inną charakterystyczną metaforą komunikowania się w kierowanej przez naszego rozmówcę (menedżera korporacyjnego) organizacji jest zespół, przypominający drużynę harcerską.

Szef pełni rolę katalizatora i animatora, ale nie jest przełożonym dyrektywnym, nadzorującym ich działania, lecz raczej kimś w rodzaju drużynowego, wskazującego swoim harcerzom szlak, by samodzielnie nim podążali, również rozwiązując samodzielnie bieżące problemy.

### Zespół muzyczny i perkusista

Kolejną metaforę, którą posługiwali się nasi rozmówcy można określić jako grę zespołu muzycznego. Wszyscy jego członkowie grają razem tę samą melodię, ale to jednak perkusista-menedżer delikatnie nadaje rytm. Jest członkiem zespołu, w którym każdy ma swoją unikatową rolę; zostawia innym miejsce na improwizację, ale potrafi stanowczo zareagować, gdy uzna to za słuszne.

W sytuacji nadmiernego stresu spowodowanego nieoczekiwanym wydarzeniem pojawia się niekiedy konflikt. Tak bywa w szpitalu, gdy podczas operacji kolejne jej etapy nie przebiegają według przewidywań i zagrożone zostaje zdrowie i bezpieczeństwo pacjenta. Pielęgniarka Oddziałowa uważa, że przypadkami, w których w czasie operacji lekarzowi puszczają nerwy, bo dzieje się coś nieoczekiwanego, nikt się za bardzo nie przejmuje. Wszyscy rozumieją powagę sytuacji i jej kontekst. Natomiast, gdyby podobna sprawa wydarzyła się podczas rutynowego, spokojnego zabiegu, wówczas Pielęgniarka Oddziałowa stanęłaby w obronie swojej pracownicy przed nerwowym lekarzem. Jako wieloletnia szefowa dużego zespołu ludzi ma też swoje sposoby na rozwiązywanie różnych konfliktów. Generalnie zostawia wiele swobody zespołowi. Woli, żeby to zespół sam najpierw spróbował rozwiązywać swoje problemy, a w ostateczności odwoływał się do jej pomocy. Poza tym to zespołowi pozostawia swobodę decyzji, jak sprawiedliwie przydzielić pracę jego członkom. I przyznaje, że to zazwyczaj bardzo dobrze działa.

Niektórzy menedżerowie uważają, że skuteczniej motywują podwładnych konkretne działania niż słowa. Wyróżniającym się pracownikom przydzielane są premie, inne nagrody pieniężne, regularne podwyżki, awanse, a w miejscach pracy, w których jest to jeszcze możliwe, nadawane są pracownikom nawet odznaczenia. Naczelnik-Urzędniczka mówi, że można uznać za motywację fakt, że stara się dbać o swoich pracowników, walczyć o dodatkowe nagrody czy przywileje, oraz pomagać w realizowaniu ich własnych przedsięwzięć. Z drugiej stro-



ny dba również o to, aby wysiłki jej zespołu były zauważane oraz odpowiednio nagradzane przez przełożonych. Jak mówi, stara się, aby zespół sprawnie współdziałał, aby był zgrany, ponieważ:

*Jak jest zgrany zespół, to na pewno komunikacja jest łatwiejsza.* (Urzędniczka-Naczelnik)

### System sieciowy i administrator sieci

Menedżer Przedsiębiorca i Menedżer Restaurator zorganizowali w swoich firmach rozbudowane systemy komunikacji, a tym samym działania, które mają za zadanie usprawniać pracę całej organizacji. Menedżer (i jednocześnie współwłaściciel szkoły językowej) zadbał o stworzenie specjalnego programu do błyskawicznej komunikacji on-line, odpowiedniego dla specyfiki swojej branży. Dzięki niemu może wysłać maila jednocześnie do kierowników wszystkich oddziałów swojej szkoły z informacjami, co należy jeszcze załatwić, na bieżąco kontrolować wpłaty od uczniów (lub ich brak) i odpowiednio nimi zarządzać, tym samym kontrolując kierowników oddziałów. Jeśli sprawa jest zbyt skomplikowana, by opisywać ją mailowo, wówczas menedżer dzwoni do danego kierownika. Jednak nie ingeruje w każdą najmniejszą sprawę czy problem oddziału, pozostawiając kierownikom sporo dowolności w podejmowaniu decyzji.

Jeśli chodzi o pracowników restauracji i hotelu, to ich menedżer kontaktuje się właściwie ze wszystkimi swoimi podwładnymi. Oczywiście częstość tych kontaktów wynika z wydarzeń, których organizacji podejmuje się zarządzana przez menedżera restauracja lub hotel. Nasz rozmówca opowiada na przykład o zorganizowaniu wesela. Nie tylko z pozycji pary młodej jest to poważne przedsięwzięcie logistyczne. Ta druga strona to skomplikowana 'machina', o której klient nie wie albo nie do końca ma jej świadomość. W zorganizowanie wesela zaangażowanych jest wiele osób, nie tylko z różnych działów danej restauracji i hotelu, ale też współpracujących firm i instytucji z zewnątrz. Według słów naszego interlokutora wszystkie te podmioty najczęściej porozumiewają się mailowo. Tak jest dla nich szybciej i wygodniej, a do tego wcześniej ustalone zagadnienia nie giną po drodze. W restauracji nie można sobie pozwolić na błędy, wynikające z powodu niewłaściwej czy też niedbałej komunikacji. Od skuteczności komunikacji zależy powodzenie danego przedsięwzięcia, zadowolenie klienta oraz renowacja firmy.

### Doświadczenia w komunikacji z menedżerem

Z bardzo bogatego materiału, dotyczącego komunikowania doświadczeń, wybrałyśmy tylko trzy wątki, ponieważ uznałyśmy je za najcie-



kawsze – bowiem literatura dotąd ich nie podejmuje. Oba zdają się złożone, dotyczą doświadczeń związanych z potrzebami wyższego rzędu [patrz np. Kostera 2014], a trzeci z nich (metakomunikacja) jest wyjątkowo złożony. Jednak nasz materiał empiryczny pokazuje, że *nawet* tak złożone i skomplikowane doświadczenia są zwyczajowo i na bieżąco komunikowane przez naszych rozmówców<sup>7</sup>.

### Komunikowanie doświadczenia uczenia się

Proboszcz Kapelan ma swój sposób na wdrażanie nowego współpracownika – księdza w obowiązki. Po pierwsze uważa, że powinien przejąć obowiązki swojego poprzednika lub ewentualnie szuka się możliwości innego podziału zadań. Po drugie sądzi, że nowy ksiądz powinien dobrze przyjrzeć się funkcjonowaniu parafii, przynajmniej przez pół roku i dopiero wtedy, ewentualnie zgłaszać jakieś propozycje zmian. Sam zresztą też tak postępował, gdy został proboszczem parafii, w której pracuje i którą zarządza już od ponad 10 lat.

Inni menedżerowie również wolą, żeby członkowie ich zespołów pewne sporne lub trudne kwestie rozwiązywali sami. Nie chcą wtrącać się w każdą sprawę ani narzucać swoich opinii.

Wiele nauczył się Menedżer Bankowiec poprzez tylko jedno ważne spotkanie ze specyficznym klientem. Z jednej strony było to istotne doświadczenie dla niego samego, doświadczenie, którego nie zapomina mimo upływu lat, a z drugiej strony – stało się na tyle ważnym elementem kultury organizacyjnej, że przekazywane jest kolejnym nowo przychodzącym pracownikom jako cenny element ich kultury organizacyjnej.

### Komunikowanie budowania wspólnoty

Niemal każdy z naszych rozmówców opowiadał o pewnych rytuałach, zwyczajach, świętach, które są charakterystyczne tylko dla ich własnych organizacji. Czasem jest to rocznica powstania firmy, a innym razem wypracowane wewnątrz sposoby budowania dobrych relacji międzyludzkich, jak na przykład spotkania wigilijne, wspólnie obchodzone urodziny, świętowanie wspólnych sukcesów, a czasem spotkania zorganizowane tylko po to, aby ludziom podziękować za cały poprzedni rok wspólnego działania.

---

<sup>7</sup> Inne, bardziej proste doświadczenia, takie jak praca, porządkowanie czasu i przestrzeni, satysfakcja, stres, postanowiłyśmy pominąć w tym tekście [choć można wielką liczbę przykładów znaleźć w: Szeluga-Romańska 2014, uznając, że są bardziej typowe i zwyczajne.



## Komunikowanie doświadczenia komunikacji (metakomunikacja)

Menedżer pracujący w korporacji opowiadał w badaniu o komunikacji ze swoim szefem, który na co dzień przebywał i pracował w innym kraju. Mimo niewątpliwie dużej odległości fizycznej, ich kontakt był wyjątkowo częsty – właściwie codzienny. Oczywiście oparty był w dużym stopniu o rozmowy telefoniczne, przez komunikator internetowy oraz o korespondencję mailową. Jednak warte podkreślenia jest, że kontakt (a tym samym komunikacja) z szefem menedżera korporacyjnego był także bezpośredni, osobisty. O taki rodzaj kontaktów dba szczególnie sam szef. Przyjazdy szefa, a także wyższych rangą jego przełożonych do polskiej siedziby firmy mają miejsce raz na kilka miesięcy i pełnią ogromnie ważną rolę w motywacji całego zespołu. Według słów Menedżera Korporacyjnego, niektórzy młodzi pracownicy bardzo chętnie spotykają się indywidualnie z szefami wyższego szczebla. Jest to dla nich okazja, żeby na przykład móc zaprezentować siebie. Ale są też tacy, którzy do tej możliwości kontaktu podchodzą z nieufnością lub nawet ze strachem.

Pani Naczelnik komunikuje się przede wszystkim ze swoim ośmioosobowym zespołem. Mają kontakt codzienny. Wykorzystują różnorodne sposoby komunikacji – ustny, pisemny tradycyjny i mailowy. Szefowa oraz jej bezpośredni przełożony starają się, by co tydzień, regularnie spotykać się z całym zespołem i omawiać minione wydarzenia oraz plany działań. Na pytanie, czy ma jakiś swój charakterystyczny sposób wydawania poleceń, Pani Naczelnik odpowiada, że raczej poleceń nie wydaje. Szefowa bardzo dba o to, aby w zespole istniała przyjazna atmosfera, aby przynajmniej niektóre decyzje wypracowywać wspólnie.

Firma rodzinna ma nieco inną specyfikę. Menedżer Restaurator opowiada, że w życie firmy wdrażany był od dziecka, tym samym adaptacja przebiegała naturalnie, przez tyle czasu, ile było potrzebne.

Obydwaj Proboszczowie starają się publicznie chwalić swoich parafian za ich pomoc, bezinteresowność, wysiłek, właściwie za jakiegokolwiek możliwe wsparcie.

## Zakończenie

Wszyscy nasi rozmówcy intensywnie używają komunikowania się, by realizować opisane we wstępie aspekty zarządzania humanistycznego. Po pierwsze, wszyscy stawiają człowieka w centrum w swoim rozumieniu swojej roli społecznej i widzą kluczową rolę komunikacji. Nie jest to jedynie deklaracja (czyli komunikacja skierowana do badacza), lecz praktyka komunikacyjna, co wynika z opisywanych przez nich przykładów





komunikowania się z uczestnikami ich organizacji. Podkreślają znaczenie dostępności, by wizja ta nie tylko była ideałem, ale i zwykłą, codzienną praktyką. To dzięki takiej powszedniej komunikacji praktycznie mogą realizować swoje humanistyczne wartości i przekuć humanistyczne nastawienie na faktyczną tożsamość swoich organizacji.

Badani menedżerowie wykorzystują humanistyczne środki ekspresji, styl opowieści, sposób wyrażania relacji w pracy. Wyróżniłyśmy kilka głównych metafor, leżących u źródła stylu opowiadania rozmówców na temat swojej roli jako komunikatora. Metaforycznie przedstawiają swoją oni tę rolę jako wspierającą, opiekuńczą, a więc nie jedynie techniczną ani dyrektywną. W naszym materiale zidentyfikowałyśmy następujące główne metafory: komunikator jako ogrodnik, drużynowy, perkusista oraz administrator sieci.

Nastawienie naszych rozmówców na odbiór doświadczenia współpracowników poprzez komunikowanie się, zachęcanie, słuchanie. Menedżerowie komunikują swoim współpracownikom znaczenie komunikacji jako takiej, jako codziennego doświadczenia, a także przekazują w ten sposób doświadczenie uczenia się oraz doświadczenie budowania wspólnoty (np. poprzez działania integracyjne, wspólne radzenie sobie z trudnościami, obchodzenie różnych ważnych dla organizacji dni lub świąt).

**Tabela 4. Specyfika komunikacji humanistycznego menedżera**

	Komunikowanie, że człowiek jest celem, nie środkiem	Doświadczenia komunikacji z menedżerem:
		Komunikowanie doświadczenia uczenia się; Komunikowanie doświadczenia komunikacji (metakomunikacja)



Ogrodnik	- Kontakt regularny na płaszczyźnie formalnej i nieformalnej, często głębsze relacje z członkami podległego zespołu; - komunikowanie się za pomocą dostępnych/przyjętych w organizacji sposobów;	- komunikacja jako długofalowy proces interakcji, działanie; - komunikacja głównie ustna, osobista;
Zastępowy	- wybór sposobu komunikacji determinuje: rodzaj sprawy do ustalenia, jej waga, czas przeznaczony na wykonanie, możliwości techniczne komunikacji, czasem: odległość fizyczna między rozmówcami/stronami komunikacji oraz narzucone procedury;	- komunikacja oparta w dużym stopniu o wirtualny przepływ informacji, ale także spotkania osobiste;
Perkusista	- wyjątkowe docenianie komunikacji osobistej, ustnej; - wszelkie sposoby komunikacji służą do przekazywania swoich wartości, oczekiwań, budowania spójności zespołu, ale również sprawnego funkcjonowania organizacji.	- komunikacja głównie ustna, lecz na podstawie ścisłych procedur;
Administrator sieci		- komunikacja przede wszystkim mailowa i telefoniczna, wsparta niekiedy kontaktami osobistymi;

Źródło: badania własne.

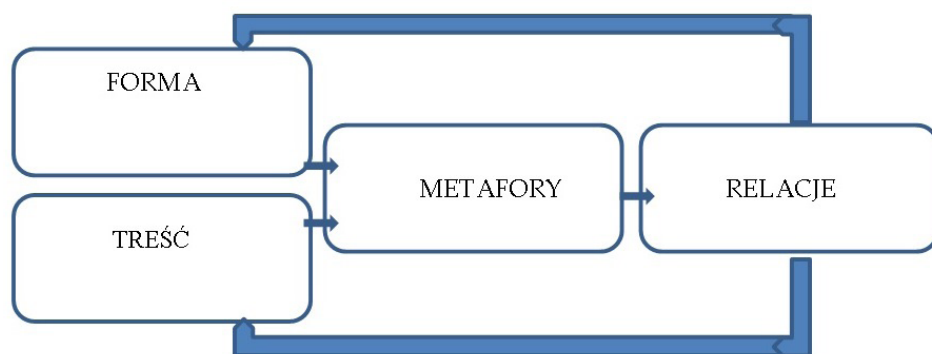
Zazwyczaj waga sprawy do załatwienia czy przynajmniej omówienia determinuje wybór sposobu komunikacji. Badani menedżerowie najczęściej komunikują się: ustnie podczas osobistych spotkań, telefonicznie (lub poprzez komunikator internetowy) i mailowo. Osobiste spotkania mają miejsce zarówno na płaszczyźnie formalnej, jak i nieformalnej. Na gruncie formalnym omawiane są wszelkie sprawy bieżące, na przykład plany produkcyjne, kalkulacje, ofertowanie, zapytania klientów, podział zadań w organizacji oraz ewentualne problemy w pracy, na przykład przesunięcia czasowe w realizacji zadań. Ale niektórzy menedżerowie przyznają się także do kontaktów nieformalnych z szefami – spotkań poza pracą przy kawie czy koniaku. Podstawowym celem kontaktów telefonicznych jest anonsowanie pewnych spraw wymagających dalszych ustaleń, uzgodnienie konkretnej decyzji lub umówienie spotkania osobistego w wybranym gronie pracowników. Komunikacja telefoniczna, przez komunikator internetowy oraz mailowa odbywa się najczęściej w sytuacjach, w których przełożony badanego menedżera przebywa w odległym fizycznie miejscu. Mailowo wysyłane



przede wszystkim są różne dokumenty, na przykład kalkulacje finansowe, do których powinny odnieść się lub sprawdzić osoby zaangażowane w daną sytuację.

Proces komunikowania się menedżerów z ich podwładnymi można przedstawić, jak na Rysunku 1. Przekazywana treść językowa, wpisana w odpowiednią formę, przybierać może postać metafory. Czasem jest to świadomy wybór menedżera, a niekiedy spontaniczny sposób postępowania. Posługiwanie się daną metaforą prowadzi do pojawienia się specyficznych relacji pomiędzy kierownikiem a podwładnymi, a także pomiędzy samymi pracownikami. Wypracowane w długotrwałym procesie relacje wpływają na jakość kolejnych sytuacji komunikacyjnych – czyli na dobór formy i treści do danego kontekstu (por. także punkt Komunikacja menedżerska).

**Rysunek 1. Schemat komunikacji menedżerskiej w organizacji**



Źródło: opracowanie własne.

Konkludując, aspekty humanistyczne są wyraźnie obecne w zebranych przez nas materiale etnograficznym, dotyczącym realizacji roli społecznej menedżera we współczesnej Polsce, całkowicie niezależnie od sfery ich działania, typu organizacji i rodzaju wykształcenia. Mimo, że niewielka liczba osób spośród naszych rozmówców posiada wykształcenie humanistyczne (jedynie Urzędniczka-Naczelnik), to wszyscy często i na wiele sposobów realizują humanistyczne treści w swojej pracy. Ekstensywnie realizowane są wszystkie trzy główne aspekty zarządzania humanistycznego, a więc stawianie *człowieka w centrum*, bazowanie na *humanistycznej spuściźnie kulturowej* i przyjmowanie perspektywy ludzkiego *doświadczenia*. Środkiem służącym naszym rozmówcom do realizacji tych aspektów jest komunikacja. Wykorzystują komunikację na wielu poziomach, z metakomunikacją włącznie, po to,

by urzeczywistnić oraz opowiedzieć o tym, jak wywiązują się ze swojej roli.

Nasz materiał jest etnograficzny i ma charakter eksplorujący, nie jesteśmy zatem uprawione do wyciągania wniosków dotyczących całej populacji [Kostera 2003] i nie to jest naszym celem. Zgodnie z zasadami przyjętej metodologii, wyciągamy w przedstawionym powyżej modelu wnioski dynamiczne, pokazujące *proces* komunikowania humanistycznych aspektów zarządzania. Model ten może wyjaśnić badane zjawisko, a także może być wykorzystany w praktyce do budowy, np. przez doradców typu Action Research [Chrostowski, Jemieliński 2011], systemów promujących i rozwijających humanistyczne zarządzanie w organizacjach, z wykorzystaniem komunikowania się w obrębie trzech wymiarów roli społecznej menedżera.

Wkład w nauki o zarządzaniu, jaki wnosi niniejszy artykuł, dotyczy symbolicznych praktyk komunikacyjnych menedżerów w ujęciu procesowym, a w szczególności tekst pokazuje znaczenie metaforyzacji jako narzędzia komunikowania humanistycznych aspektów roli komunikacyjnej menedżera.

Proponujemy następujące kierunki dalszych badań: po pierwsze, ważne i interesujące byłoby określenie, również przy pomocy badań etnograficznych, jakie są związki między komunikacją menedżerską budującą rolę społeczną i profesjonalną kierownika, a szerszą tożsamością organizacyjną, a więc, czy styl komunikacji współdziała z powstawaniem tożsamości, w jaki sposób, i czy jest to tożsamość mająca cechy humanistyczne, tak jak je tu definiujemy? Po drugie, należałoby uzupełnić przedstawione w tym artykule badania analogiczną etnografią komunikacyjnych ról pracowniczych, a więc pokazaniem, jakie jest odzwierciedlenie i recepcja komunikacyjnych praktyk menedżerskich wśród pracowników. Po trzecie, należałoby uzupełnić badania o organizacje edukacyjne (szkoła, uniwersytet) i wychowawcze (przedszkole, ośrodek resocjalizacji), ponieważ wątek uczenia się, jaki został zaledwie naszkicowany w wyniku niniejszych badań, zasługuje na dalszą analizę, co umożliwiłoby odpowiedź na pytanie o relacje między procesami uczenia się a procesami komunikacji. Wreszcie, po czwarte, pozytywne byłyby badania dostępnych obecnie programów edukacyjnych pod kątem obecności w nim aspektów zarządzania humanistycznego (czy ułatwiają studentom rozwój skutecznych systemów komunikacji, o jakich w tym artykule mowa?) oraz ogólnie umiejętności komunikacyjnych. W efekcie takich badań należałoby zaproponować konstruktywny program rozwoju polskiej edukacji menedżerskiej w kierunku humanizacji. Zarówno bowiem głosy naukowców, jak i praktyków, wskazują na



zwiększające się zapotrzebowanie na takie zarządzanie na świecie, także w naszym kraju (wszyscy badani przez nas menedżerowie ekstenywnie realizowali aspekty humanistyczne).

## Bibliografia

Chrostowski A., Jemielniak D. (2011), *Skuteczne doradztwo strategiczne: Metoda Action Research w praktyce*, Poltext, Warszawa.

Czarniawska-Joerges B. (1992), *Exploring complex organizations: A cultural perspective*, SAGE, Newbury Park.

Denzin N. K., Lincoln Y. S. (red.) (2009), *Wprowadzenie: Dziedzina i praktyka badań jakościowych [w:] Metody badań jakościowych*, PWN, Warszawa, tom 1, ss. 19–62.

Filipiak M. (2004), *Homo Communicans: Wprowadzenie do teorii masowego komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Gagliardi P., Czarniawska B. (red.) (2006), *Management and humanities*, Edward Elgar, Londyn.

Goffman E. (1959/1981), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa.

Griffin R.W. (2003), *Fundamentals of management: Core concepts and applications*, Houghton Mifflin, Boston.

Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K. (2005/2010), *Trzy oblicza przywództwa*, WAiP, Warszawa.

Kant I. (1997), *Groundwork of the metaphysics of morals*, Cambridge University Press, Cambridge.

Kaźmierska K. (red.) (2012), *Wprowadzenie [w:] Metoda biograficzna w socjologii*, NOMOS, Kraków, ss. 107–121.

Kociatkiewicz J., Kostera M. (2012), *The good manager: An archetypical quest for morally sustainable leadership*, „Organization Studies”, 33/7, ss. 861–878.

Kociatkiewicz J., Kostera M. (2013), *Zarządzanie humanistyczne: Zarys programu*, „Przegląd Zarządzania”, 4, ss. 9–19.

Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.

Kostera M. (red.) (2007), *Wprowadzenie [w:] Kultura organizacji: Badania etnograficzne polskich firm*, GWP, Gdańsk, ss. 9–20.

Kostera M. (red.) (2012), *Etnografia ról kierowniczych [w:] Sześć polski: Studia przypadku o roli kierownika w organizacjach*, Sedno, Warszawa, ss. 13–26.



- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Kostera M. (red.) (2013), *Otoczenie organizacji: perspektywa ekologii zarządzania*[w:] *Doradztwo organizacyjne: Ujęcie systemowe*, Poltext, Warszawa, ss.39–60.
- Kostera M. (2014), *Occupy management! Inspirations and ideas for self-management and self-organization*, Routledge, Oxford.
- Kostera M., Krzyworzeka P. (2012), *Etnografia* [w:] D. Jemielniak (red.) *Badania jakościowe: Podejścia i teorie*, PWN, Warszawa, tom 1, ss. 167–187.
- Mintzberg H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Morgan G. (1986/2006), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Morgan G. (1993/2002), *Wyobraźnia organizacyjna*, PWN, Warszawa.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K. (2007), *Komunikacja między ludźmi*, PWN, Warszawa.
- Nierenberg B. (2013), *Wydanie specjalne poświęcone zarządzaniu humanistycznemu*, „Problemy Zarządzania”, 4.
- Obłój K. (2013), *The Passion and Discipline of Strategy*, Palgrave Macmillan, London.
- Ollivier B. (2010), *Nauki o komunikacji: Teoria i praktyka*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Sławecki B. (2012), *Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych* [w:] D. Jemielniak (red.) *Badania jakościowe: Podejścia i teorie*, PWN, Warszawa, tom 1, ss. 57–87.
- Szeluga-Romańska M. (2014), *Rola menedżera w procesie komunikacji*, praca doktorska, Gdańsk: Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, dostęp: 21 grudnia 2014, [www.pbc.gda.pl/dlibra/docmetadata?id=41793&from=publication](http://www.pbc.gda.pl/dlibra/docmetadata?id=41793&from=publication).
- Tischner J. (1990), *Filozofia dramatu: Wprowadzenie*, Éditions du Dialogue, Paris.

