

# Rola wartości humanizmu integralnego w prowadzeniu projektów

*Bogdan Lent\**

**Słowa kluczowe:** ISO 21500:2011, samoaktualizacja, system wartości Schelera, lider

**Keywords:** ISO 21500:2011, selfactualization, Scheler value system, leader

**Synopsis:** Zdecydowana większość projektów, mimo ich kolosalnego znaczenia dla społeczeństwa, trudu naukowców i praktyków; nadal kończy się niepowodzeniem. Dziś wiemy, że to człowiek jest kluczem do sukcesu. Naturalne jest zatem poszukiwanie nowych rozwiązań wśród bogactwa teorii myśli humanistycznej. Humanizm integralny, w szczególności systemu wartości Schelera, z odgraniczeniem od psychologii humanistycznej i psychologii społecznej, umożliwi liderowi projektu, w odróżnieniu od menedżera skoncentrowanego na zarządzaniu, opanowanie umiejętności trafnych decyzji w sytuacjach o wysokim stopniu niepewności, tzw. inteligencji sensownych decyzji, służąc jednocześnie transcendentalnemu rozwojowi jednostki.

## Wprowadzenie

Współczesne życie zdominowane jest przez projekty. Rollwagen mówi o gospodarce projektowej z 2% wkładem w wartość wypracowaną brutto produktu socjalnego w roku 2007, 15 % w roku 2015 i kontynuacji tego wzrostu do roku 2030 [Rollwagen, 2010, s. 38]. Pomysłna realizacja projektu wymaga wielu umiejętności – przede wszystkim sztuki podejmowania trafnych decyzji w sytuacjach o wysokim stopniu niepewności, ryzyka i bardzo ograniczonym czasie. Dosyć łatwo jest znaleźć odpowiednie vademecum np. „Instalacji Zapobiegawczych Przeciwożarowych”, trudniej jest natomiast zręcznie „gasić” wybuchające pożary mniejszego i większego ryzyka podczas prowadzenia projektu. Na tym wybory się nie kończą. „Tu interes, a tam ... serce” – pisał Stanisław Wyspiański. To literackie skojarzenie, w sposób bardzo praktyczny, może przełożyć się na codzienne dylematy prowadzącego projekt. Wybór mniejszego i większego dobra lub zła. Pozwolić współpracownikowi zostać przy chorym dziecku, przekraczając tym samym ważne terminy grupowej pracy w projekcie, czy wymusić obecność i zaryzykować konsekwencje?

W przedstawionych poniżej rozważaniach zostaną rozpoznane cechy humanizmu integralnego postrzeganego z punktu widzenia potrzeb procesu decyzyjnego prowadzącego projekt, a także wpływ humanizmu na skuteczność zarządzania projektami.

## Projekt i jego prowadzenie

Projekt jest dzisiaj dość szeroko rozumiany. Budujący most mówią o „projekcie”, artysta malarz nazywa swoje kolejne dzieło „projektem”, organizacje humanitarne śpieszą na pomoc ofiarom klęski żywiołowej w ramach – „projektów”. Ustawodawstwo, co za tym idzie funkcjonowanie państwa, oparte jest o „projekt” kolejnej Konstytucji. Wszystkie te przedsięwzięcia mają wspólny mianownik: wypracowania w ograniczonym czasie i przy określonych, dostępnych środkach mniej lub lepiej zdefiniowanych rezultatów. Projekty tworzą ludzie – od indywidualnych zamierzeń poszczególnego artysty, po miliony aktywnych i pasywnych uczestników innych projektów. O efektywności projektów decyduje ich organi-

---

\* Visiting Prof. dr Bogdan Lent, Akademia Obrony Narodowej w Warszawie; Berneński Uniwersytet Nauk Stosowanych, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, Uniwersytet Kasetsart w Bangkok, Tajlandia.

zacja. Tak też definiują pojęcie projektu m.in. normy niemieckie [DIN, 2009, s. 1]: „Projekt jest przedsięwzięciem z określonym celem, ograniczeniami finansowymi, czasowymi i specyficzną dla tego przedsięwzięcia organizacją”.

W definicji każdego projektu zawarty jest cel. Za jego osiągnięcie odpowiedzialny jest lider projektu prowadzący mniejszy lub większy zespół zaangażowanych w realizację przedsięwzięcia współpracowników. Świadomie używamy pojęcia „prowadzenie projektu” w odróżnieniu od kolokwialnie tłumaczonego z języka angielskiego „management” pojęcia „zarządzanie”.

Zarządzanie nie ma w sobie istoty dążenia do osiągnięcia celów merytorycznych. Skupia się na optymalizacji postępowania i zwiększeniu efektywności działania określonych procesów [Kaplan i Norton, 1996, str. 321]. Projekt jest sumą procesów. Prowadząc projekt w celu osiągnięcia określonego efektu, zarządzamy poszczególnymi procesami [Lent, 2011, s. 1–10]. Ten pogląd potwierdziły najnowsze normy ISO 21500:2011 [ISO, 2011, s. 8] definiujące pojęcia w dziedzinie prowadzenia projektów, w szczególności projekt jako sumę procesów.

El-Saaba [El-Saaba, 2001, s. 1–7] po analizie 126 projektów z różnych dziedzin wskazał, że umiejętności w zakresie czynnika ludzkiego są najistotniejsze i w około 85% odpowiedzialne za sukces. Dopiero na drugim i trzecim miejscu znalazły się umiejętności organizacyjne i techniczne. Nic dziwnego, że wobec dominacji myślenia o „zarządzaniu” i koncentracji całej dzisiejszej metodologii prowadzenia projektów wokół technologii i organizacji, zdecydowana większość projektów kończy się niepowodzeniem [Standish Group, 2008, s. 1].

Człowiek, ze względu na szerokie uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne jakim podlega i nieograniczoną wręcz swobodę myślenia i działania, jest najbardziej skomplikowanym elementem prowadzenia projektu. To koncentracja i wypracowanie umiejętności radzenia sobie z czynnikiem ludzkim w projekcie zwiększa realnie szanse osiągnięcia sukcesu. Z tej perspektywy oceniona jest przydatność humanizmu integralnego w prowadzeniu projektów.

## Humanizm integralny

Humanizm integralny jest prądem filozoficznym. Pojęcie oraz postulaty humanizmu utożsamiane są z kontynentem europejskim. Warto zauważyć, że w istotnej części znajdziemy wspólne elementy także w doktrynach azjatyckiego buddyzmu [Gunasekara 2012, s. 1]. Wkład w rozwój tego prądu mają także filozofowie amerykańscy z Gordonem Allportem i Carlem Rogersem na czele. Dorobek humanizmu jest znacznie młodszy od nauki buddyjskiej, której początki datuje się na przełom V i VI wieku p.n.e. Buddyzm koncentruje się na kondycji psychofizycznej człowieka, wskazując drogę do jej ulepszenia, uwolnienia od cierpień i przerwania łańcucha samsary, a więc cyklu wędrówki pośród drabiny bytów [Keowyn, 1997, s. 21]. Humanizm z kolei, dobrostan psychiczny człowieka rozumie w kategoriach możliwie maksymalnej wolności osobistej i troski o przyszłe pokolenia [Maritain, 1996, s. 1]. Chociaż środki wykorzystywane przez buddyzm i humanizm są różne, taki sam pozostaje cel oraz podstawowy stosunek do człowieka. Celem tym jest jego szczęście, osiągnięte na drodze indywidualnych poszukiwań. W obydwu filozofiach zaznacza się silny indywidualizm oraz hierarchiczny system wartości bezwzględnych. Koncepcje znalazły też swoją drogę w Hindu, nie zaskakuje więc, że indyjska partia Bharatiya Janata określa swoją wiodącą filozofię nurtu jako humanizm integralny [Upadhyaya, 2012, s.1].

Humanizm integralny w Europie ewoluował w czasie, przechodząc przez fazy buntu wobec skrajnego determinizmu (skorzarzenie klasyczne w postaci podkreślania szczególnej roli człowieka w hierarchii bytów, podstawowych wartości człowieczeństwa i idei jedności rodzaju ludzkiego), poprzez poszukiwanie pierwiastka duchowego i istoty człowieczeństwa w rodzaju ludzkim. Humanizm był w historii ściśle wiązany z religią, jednocześnie stawiano go także w formie alternatywy, tzw. humanizmu antropocentrycznego, do mistyki teologii [Cwanar, 2004, s. 359–366]. Humanizm antropocentryczny koncentruje się na materialnych

zasobach jednostki, do których należą: kondycja i budowa fizyczna, otoczenie i czas. Humanizm integralny kompleksowo ujmuje istotę ludzką, a więc odnosi się także do zasobów niematerialnych człowieka (zdolności intelektualne, tzw. strefę duchową, tj. stabilność życia wewnętrznego, stan emocjonalny, ideologie). Współczesne pojęcie humanizmu integralnego ukształtował Gordon Allport. Zasadniczym elementem podkreślanym zarówno przez Gordona Allporta, jak i kontynuatora myśli humanistycznej w psychologii, Carla Rogersa, jest odejście od binarnego traktowania jednostki ludzkiej. Człowiek zyskuje tu swoją podmiotowość i możliwość samodzielnego, świadomego kształtowania własnego zachowania i ścieżki życiowej. Na gruncie psychologii humanistycznej wykształcił się, dla niektórych kontrowersyjny, proces będący częścią prowadzenia projektu. Chodzi o rozwój własnej osobowości. Bez umiejętności zarządzania własnymi zasobami, włączeniem swojego „ja”, twórczości, odczuć, tożsamości i odpowiedzialności, czy wręcz własnego zdrowia psychicznego – wszystkiego czego Allport dostrzegał jako brak w behawioryzmie – prowadzący projekt nie będzie w stanie skutecznie planować pracy zespołu i nie będzie budził zaufania współpracowników. Tym też różni się humanizm integralny od nawiązującej do antropocentrycznych filozofii psychologii humanistycznej. Carl Rogers – duchowy ojciec humanizmu integralnego, w roku 1961 sformułował teorię opartą na samoaktualizacji. Stwierdził, że jeżeli każdy z nas zrealizuje swoje marzenia, idee, będzie mógł działać optymalnie, bez ograniczeń zewnętrznych, dając społeczeństwu to, co w ma w sobie najlepsze [Rogers, 1995, s. 347–362]. Obserwując rozwój stosunku psychologii i filozofii do jednostki, jako autonomicznej osoby, w kontekście prowadzenia projektu, warto określić miejsce psychologii społecznej, tak hołubionej przez wielu menedżerów. Przedmiotowy stosunek do człowieka zwykle nie uwzględnia wpływu i skuteczności oddziaływania osobowości na działania jednostki. Psychologia społeczna jest przydatna w procesie budowania zespołu projektowego, zwłaszcza w warunkach, w jakich dzisiaj pracuje się nad realizacją projektów, czyli w grupie często nieznających się wcześniej specjalistów skoncentrowanych na wspólnym – i co ważne – tymczasowym celu ich pracy. Pomoc psychologii społecznej w dalszych etapach realizacji projektu, w szczególności w podejmowaniu decyzji przy dużym stopniu niepewności, jest ograniczona. Humanizm integralny pojmuje jednostkę kompleksowo. Pozwala globalnie ustosunkować się do rzeczywistości, a nie tylko do samego siebie. Takie właśnie podejście potrzebne jest liderowi projektu w całościowym ujęciu wszystkich procesów jego prowadzenia. Psychologia daje mu szereg technik pracy umożliwiających wcielenie części z założeń humanizmu. Ideologia humanizmu stanowi pierwiastek wspólny pomiędzy doktryną kościoła chrześcijańskiego i światopoglądem laickim. Wyraz *integralny*, zgodnie z łacińskim źródłem, znaczy *odnowienie*. Epifit *integralny* oznacza kompleksowe rozumienie człowieka – spójność jego zasobów oraz potrzeb materialnych i niematerialnych. Humanizm integralny związany jest głęboko z postaciami papieży: Pawła VI, Jana Pawła II i Benedykta XVI. W ich ujęciu, teistyczny humanizm integralny należy odczytywać jako nadrzędność wartości osoby ludzkiej wobec uwarunkowań społeczno-ekonomicznych, niezależnie od akceptacji istnienia i wpływu tych uwarunkowań na życie jednostki i nurty myślowe społeczeństwa. Papież Paweł VI pośrednio nobilitował na II Soborze Watykańskim J. Maritain do roli duchowego ojca chrześcijańskiego humanizmu integralnego [Paulus PP VI, 1967, s. 20].

W Polsce humanizm integralny odżył w latach 80. ubiegłego stulecia i po krótkim okresie dominacji jego wizji chrześcijańskiej [Adamski, 2005, s. 163–178; Gład, 1990, s. 163–178] uplasował się także w nurtach filozoficznych [Romanowska-Łakomy i Kędziarska, 2009, s. 274] i działalności organizacyjnej [Pawłowski, 2010, s. 1].

## Wyzwania prowadzenia projektów w kontekście humanizmu integralnego

Prowadzenie projektów jest nieustannym borykaniem się z niepewnościami, a co za tym idzie, umiejętnością odpowiedniego zarządzania ryzykiem. Tylko silna osobowość i przekonanie do własnych wewnętrznych wartości umożliwiają liderowi projektu wypełnienie misji

z niezbędnym poświęceniem, pasją i entuzjazmem. Ta wola zwycięstwa jest zarówno warunkiem krytycznym, jak i niezbędnym dla jej przeniesienia na członków zespołu. Stworzenie szeroko rozumianej wizji pracy i upewnienie się, że każdy z członków zespołu rozumie zarówno jej cel ostateczny, jak i konkretne metody realizacji projektu pozwalają na wypracowanie właściwego i niezbędnego klimatu umożliwiającego odpowiedź na niepewności w projekcie i gotowość do zmian. Klimat ten możliwy jest tylko w atmosferze zaufania, która powstaje przy jasnych dla wszystkich wartościach kierujących decyzjami i decyzjach zgodnych z tym systemem wartości. Warren Bennis powiedział trafnie, że menedżer robi rzeczy właściwie, a lider robi rzeczy właściwe – często wbrew zwyczajom i regułom [Bennis, 2009, s. 42]. Menedżer jest osobą odpowiadająca za planowanie i organizację pracy zajmującą się budżetem czy kontrolą wyników. Dobrze wykonana praca menedżera jest realizacją powszechnie stosowanych technik zarządzania. Potrzebne ku temu umiejętności mieszczą się w sferze inteligencji intelektualnej, a więc akademickiej wiedzy na temat organizacji pracy, która czyni z nas eksperta w danej dziedzinie. Inteligencja emocjonalna, która pozwala rozumieć i rozróżniać subtelne komunikaty od współpracowników, rozeznawać atmosferę w grupie, ale też traktować podwładnych podmiotowo, czyni z eksperta menedżera. Menedżer łączy w sobie umiejętności interpersonalne, ze szczególnym akcentem na empatię, ze ścisłą wiedzą z potrzebnego zakresu. Potrafi dobrze analizować posiadane dane zgodnie z przyswojonymi sobie procedurami. Pułapką intelektualną dla menedżera i ograniczeniem sposobu jego pracy jest nazbyt kurczowe trzymanie się ścisłych danych. Schematyczne podejście do pracy nie pozwala zauważyć personalnych niuansów, ale też nie pozwala percypować nieoczekiwanych zmiennych sytuacyjnych w kategoriach szansy. Cechą odróżniającą jest umiejętność lidera radzenia sobie z niepewnościami dzięki tzw. inteligencji sensownych decyzji oraz charakterystyczna charyzma wobec współpracowników. Przez inteligencję sensownych decyzji rozumiemy umiejętność płynnego modyfikowania mentalnych obrazów sytuacji pod wpływem zmieniających się okoliczności [Dervin, 1998, s. 36–46]. Inteligencja sensownych decyzji pozwala interpretować dane na różne sposoby i szybko podejmować decyzje. W razie potrzeby, czyni to prowadzącego projekt czujnym na najdrobniejsze sygnały i skłonny do podjęcia decyzji przerywających dotychczasowy tok myślenia [Singh, 2002, s. 23–32]. Psychologia mówi o tzw. giętkości myślenia, czyli umiejętności wielokierunkowej interpretacji danych, przewartościowywania ich w razie konieczności i modyfikacji działań. Lider projektu nie jest więźniem wstępnych założeń i dopasowuje swój tok myślenia do aktualnych okoliczności [Nosal, 2007, s. 1]. By zachować przy tym niezbędny wpływ na członków zespołu, absolutnie nieodzowny jest spójny i jasny system wartości, pozwalający wszystkim zrozumieć i w pełni zaakceptować decyzje lidera. Lider, w interakcji z otoczeniem, w naturalny sposób wyłania się w każdej grupie i jest przez tę grupę również kształtowany [Lee i Roberts, 2010, s. 18]. Nie jest więc zaskakującym, że liderami są często zwyczajni ludzie, którzy znaleźli się nagle w akceptowanej przez nich nadzwyczajnej sytuacji wyzwalającej drzemiący w nich potencjał kreujący osobowość, która budzi w otoczeniu zaufanie i przekonanie o możliwości osiągnięcia celu [Munroe, 1999, s. 4].

## Potencjał humanizmu integralnego w zakresie prowadzenia projektów

Humanizm integralny jako największą wartość zawsze obiera człowieka samego w sobie i podkreśla jego godność. Zdaniem Lipca [Lipiec, 2001, s. 1], humanizm integralny, wyznaczając wartości wspólne dla całego bytu ludzkiego, przysposabia pojedynczego człowieka w skuteczne narzędzie działania. Humanizm integralny da się określić systemem wartości Maxa Schelera [Scheler, 1994, s. 62–91]. Scheler oceniał wartości jako obiektywne i normatywne, moralnie zobowiązujące. Sklasyfikował wartości w pięciu klasach. Na najniższym poziomie są wartości hedonistyczne, których punktem odniesienia jest uczucie przyjemności danej jednostki. Kolejno są wartości utylitarne, czyli praktyczne. Trzeci wymiar tworzą

wartości witalne, związane z życiem. I dalej, w zakresie zasobów niematerialnych – odczucia duchowe, (piękno, dobro, prawda) i absolutne – związane z poczuciem świętości. Tak ujmowane wartości – czynniki ogólnoludzkie, pozaprzedmiotowe i interioryzowane przez osoby, mogą stać się punktem odniesienia w postępowaniu i kreatorem ustosunkowania do rzeczywistości. Jednoznacznie zhierarchizowany system wartości umożliwia prowadzącemu projekt nawigację podczas rozstrzygania trudnych, złożonych sytuacji. Definiując moralność jako postępowanie według określonego systemu wartości, otwieramy przed prowadzącym projekt możliwość interioryzacji jasnej i spójnej moralności humanizmu integralnego. W dzisiejszych wymaganiach i warunkach określających pracę prowadzącego projekt, w najlepszym wypadku, określone są dwa najniższe poziomy. Unia Europejska w dofinansowywanych przez siebie projektach wymaga akceptacji karty etyki obejmującej w zasadzie poziom trzeci – potrzeb witalnych [EU, 2012, s. 1]. W tym zakresie można zakwalifikować próby największej na świecie organizacji zawodowej prowadzących projekty PMI [PMI, 2012, s.1]. Jednak naprawdę dopiero kierowanie się dalszymi poziomami wartości ułatwi, w kontekście niepewności i konieczności podjęcia decyzji związanych z ryzykiem, działania zrozumiałe dla zespołu projektowego i otoczenia [Galewicz, 2010, s. 5].

Subiektywnie pojmowane (interioryzowane) wartości, mogące być spójne bądź też diametralnie różne od sfery obiektywnej, tworzą etykę pojedynczej osoby. Koniec wieku XX przyniósł głęboki kryzys wartości w zachodnich społeczeństwach. Hildur Helgadóttir eksperymentalnie zweryfikowała w 6 zespołach realizujących projekty cztery modele etyczne podejmowania decyzji. Dwa oparte na teoriach konsekwencjonalistycznych: wywodzącej się od Plato, Arystotelesa i Sokratesa etyki cnoty (perfekcjonalizmu moralnego) i utylitaryzmu Huma, dopracowanego przez Jeremiego Benthama i Johna Stuart Milla i dwa proceduralne, etyki deontologicznej Kanta (imperatyw kategoryczny) i teorii praw naturalnych (praw człowieka) Hobbsa [Helgadóttir, 2008, s. 743–748]. Uzyskane propozycje korporacyjnej odpowiedzialności i utylityrnych praktyk biznesowych bliższe były arystotelesowskiej etyce cnót. Ze zrozumieniem, wynikającym z realiów współczesnego świata, należy przyjąć, że zespoły biorące udział w badaniach nie broniły specjalnie najbliższych humanizmowi kantowskich poglądów. Również N. Schutta [2007, s. 6] potwierdza smutną w konstatacji rzeczywistość kolosalnej rozbieżności ideału arystotelesowskiego w biznesie i dalekich od cnotliwych faktycznych postępowania menedżerów i w starych ekonomiach Europy (Niemcy), nowych – Ameryki (USA), jak i *nouveau riche* – Polski.

Obok pięciostopniowej, uniwersalnej skali wartości, humanizm integralny kształtuje osobowość człowieka poprzez trzy równie uniwersalne zasady etyczne, będące drugim uniwersalnym narzędziem pracy, jakie oferuje humanizm integralny prowadzącemu projekt.

Pierwszą zasadą etyczną humanizmu integralnego jest bezwarunkowa akceptacja drugiej osoby. Termin ten zakłada podstawową ufność lidera wobec zespołu projektowego, ale i zespołu projektowego do lidera i między sobą. Ufność wyklucza przypuszczanie czyichś złych intencji w postępowaniu i nie doszukuje się potknięć u drugiej osoby. Atmosfera podejrzliwości prowadzi do wewnętrznej destrukcji w zespole i absolutnie nie sprzyja konstruktywnemu dialogowi i pracy twórczej. Tischner określił bardzo trafnie dialog jako konieczność uczynienia czyjejś prawdy swoją własną, a to wymaga wpiętej bezwarunkowej akceptacji drugiej osoby [Bożejewicz, 2006, s. 8].

Drugą zasadą humanizmu integralnego jest przyjęcie pozycji prawdziwie szczerzej i otwartej empatii. Empatia (gr. *empathia* ‘cierpienie’) jest zdolnością odczuwania stanów psychicznych drugiej osoby. Bazując na bezwarunkowej akceptacji, empatia jest postawą pozytywnego nastawienia do drugiej osoby, świadomego pozytywnego odbioru nie tylko informacji intelektualnej, ale i całej gamy komunikacji niewerbalnej wyrażającej emocje drugiej osoby. Niezwykle pomocna jest tu próba przyjęcia sposobu myślenia drugiej osoby, spojrzenia z jej perspektywy na otaczającą nas rzeczywistość. Transpozycja Schelerowskich wartości na empatyczne percepcje daje większe szanse uniknięcia potencjalnego konfliktu w zespole projektowym aniżeli utylitaryzm dzisiejszych menedżerów. A każdy konflikt, poza

bezpośrednimi negatywnymi skutkami ekonomicznymi, deprecjonuje pozycję lidera w projekcie, prowadząc w konsekwencji do dalszego spadku efektywności zespołu.

Trzecie, i być może najważniejsze, to autentyczność bycia w relacji. Utożsamianie się z teorią humanizmu integralnego sprawia, że system wartości lidera współgra z oczekiwaniami i potrzebami większości grupy współpracowniczej, ponieważ humanizm integralny mówi o wartościach uniwersalnych. Ta zbieżność pozwala na całkowitą autentyczność w relacjach zawodowych i interpersonalnych. Lider myślący w ten sposób może być przedstawicielem interesu grupy, a więc jest dla niej przekonujący. Autentyczność jest konieczna także w szerszym tego słowa znaczeniu – w znaczeniu szczerego, spontanicznego zachowania się we wszelakich relacjach, w jakich stawia nas wyzwanie w postaci danego projektu i jego realizacji. Zaufanie, tak potrzebne dla skuteczności pracy zespołu, może powstać wyłącznie na kanwie autentycznych relacji, pozbytych jakichkolwiek manipulacji i nieszczerości. Prawda jako podstawa myślenia i działania – tak istotna w humanizmie integralnym – jest najistotniejszym warunkiem skutecznej autentyczności [Maritain, 2005, s. 1].

Organizacja pracy współczesnego społeczeństwa bardzo często opiera się na specjalizacji poszczególnych jednostek w danej dziedzinie. Jednocześnie praca zespołowa i to najlepiej w zróżnicowanym pod względem kompetencji składzie, jest najwydajniejszą formą wytwarzania. Spoiwo międzyludzkie w postaci humanizmu integralnego jako spójnego punktu odniesienia w procesie wspólnego dążenia do celu, sprzyja lepszemu organizowaniu pracy – dążymy do wspólnego celu, według wspólnych zasad. Ponieważ, szczególnie w dziedzinie realizowania projektów, wielokrotnie zdarza się, że zespół pracuje razem wyłącznie na potrzeby konkretnego przedsięwzięcia - nie znając się wcześniej, kształcą liderów w myśl filozofii humanizmu integralnego, możemy zniwelować ryzyko nadmiernej subiektywnej rozszereńczości czy poczucia chaosu w grupie.

Mówiąc o relacjach w zespole projektowym, nie sposób nie odnieść humanizmu integralnego do powszechnie stosowanej obecnie w zarządzaniu psychologii społecznej. Różnice są zasadnicze: rozwojowi jednostki i jej podmiotowości przeciwstawiona jest dynamika grupy z przedmiotowością kształtowanych z zewnątrz członków. Podczas gdy humanizm integralny kładzie nacisk na oddziaływanie jednostki na otoczenie z zachowaniem określonego systemu wartości, psychologia społeczna koncentruje się na socjalizacji i percepcji interpersonalnej (tab. 1). O ile więc psychologia społeczna pomaga nam kształcić członków zespołu, o tyle humanizm integralny jest filozofią rozwoju umiejętności przywódczych lidera projektu.

**Tab. 1.** Porównanie humanizmu integralnego i psychologii społecznej z punktu widzenia potrzeb prowadzenia projektów (*Comparison of integral humanism and social psychology in the context of the project management*)

<b>Humanizm integralny</b>		<b>Psychologia społeczna</b>
Jednostka jest podmiotem	↔	Jednostka jest przedmiotem
Rozwój jednostki	↔	Dynamika grupy
Samorealizacja	↔	Kształtowanie postawy z zewnątrz
Oddziaływanie na otoczenie	↔	Socjalizacja
Zachowanie systemu wartości	↔	Percepcja interpersonalna
↓		↓
Kształtuje lidera		Kształtuje członka zespołu

*Źródło:* opracowanie własne.

Prowadzący projekt, ukształtowany założeniami humanizmu integralnego, pełnego szacunku wobec członków zespołu i jednocześnie samodzielnego decydowania o sobie oraz kierowania przebiegiem swojej ścieżki życiowej, będzie podążał w kierunku samoaktualizacji przez reprezentantów psychologii humanistycznej, nazywanej także samorealizacją.

W aspekcie rozwoju osobistego, filozofia humanizmu integralnego jest zdecydowanie bliższa psychologii humanistycznej aniżeli psychologii społecznej. Techniki wykorzystywane w psychologii społecznej mogą być skutecznymi metodami pomocniczymi w toku realizacji projektu, natomiast humanistyczny światopogląd – wspólny zarówno dla psychologii humanistycznej, jak i filozofii humanizmu integralnego – sprzyja rozwojowi wszystkich członków zespołu projektowego. Przewagą humanizmu integralnego nad psychologią humanistyczną jest brak relatywizmu i wyraźnie wyznaczone etyczne granice postępowania, o co trudniej w nurcie psychologicznym. W humanizmie integralnym jest podkreślone, że osobisty rozwój jest przydatny dla nas wszystkich. Środki psychologii społecznej, często wykorzystujące taktyczną manipulację, mogą być skuteczne w osiągnięciu krótkoterminowych rezultatów; Historia jednak nie odnotowała trwałego sukcesu zdobytego przy użyciu tego rodzaju technik. Humanizm integralny oferuje spójne i trwale pozytywne efekty zarówno w odniesieniu do osobowości lidera projektu, jak i członków zespołu. Menedżer ma szansę rozwoju i stania się prawdziwym liderem.

## Wnioski

Lider projektu, kierujący się wartościowaniem humanizmu integralnego, wprowadza nową jakość do swojej pracy. Filozofia humanizmu integralnego, za pomocą spójnego systemu wartości wykraczających poza te tradycyjnie ujmowane w projektach, uzupełnia tradycyjną wiedzę w jaką wyposaża się prowadzących projekty, tym samym przyczyniając się do prawidłowego wypełnienia powierzonych zadań w każdym kontekście tego słowa, tj. także z poszanowaniem praw współpracowników czy wartości ogólnoludzkich. Jednocześnie redukuje niepewności, ponieważ proponowana w nim hierarchia wartości może stanowić uniwersalny punkt odniesienia dla lidera projektu. Humanizm integralny, kształtując ideały, wspiera te cechy lidera, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Sprzyja kreowaniu się poczuciem wewnętrznej odpowiedzialności za realizację projektu, dlatego też wiąże się z większą motywacją lidera i członków zespołu do osiągnięcia celu. Odpowiednia motywacja do działania jest potrzebna na każdym etapie realizacji projektu. O ile lider może do pewnego stopnia wzbudzać motywację pracowników za pomocą technik psychologii społecznej, o tyle nie jest w stanie zastosować tego wobec siebie samego. Techniki psychologii społecznej czy behawioralnej zazwyczaj bazują na tzw. motywacji zewnętrznej, która jest znacznie mniej efektywna, szczególnie w dłuższej perspektywie czasowej, od motywacji wewnętrznej. Jedynie automotywacja lidera może zapełnić tę lukę. Prowadzący projekt w myśl humanizmu integralnego potrafi samodzielnie utożsamiać się z celem, ponieważ od początku aktywnie tworzy swoje cele zawodowe oraz sposoby ich osiągnięcia.

Lider wyposażony w światopogląd uwzględniający myśl humanizmu integralnego jest lepiej zrównoważony wewnętrznie, a więc lepiej poradzi sobie w sytuacjach trudnych i nieoczekiwanych. Ugruntowany system wartości z pewnością sprzyja zaradności i radzeniu sobie w sytuacjach kryzysowych. Automotywacja sprzyja skłonności podjęcia decyzji, na ogół też trafnych, w sytuacjach wysokiej niepewności. Podmiotowy stosunek do jednostki dodatkowo spotęguje tu dążenie do rozwoju osobistego, a kompetencje z tym związane przełożą się na skuteczność pracy w zakresie realizacji projektów. Taki lider wypracuje narzędzia do działania; menedżer nie jest psychicznie ukondycjonowany do myślenia w tym kierunku i w związku z tym nie jest w stanie tego zrobić. Niestety, obecnie kształtuje się menedżerów przygotowanych do roli odtwórczej, do odtwarzania wyselekcjonowanych mechanizmów działania, ograniczając myślenie twórcze. W programach edukacyjnych brakuje przygotowania psychologicznego, etycznego i akcentów kształtowania umiejętności ściśle przywódczych. W najlepszym razie spotkamy konsekwencjonalistyczny utylitaryzm Huma-Milla i idealizowany, ale niestety niepraktykowany, arystotelesowski perfekcjonalizm moralny.

Humanizm integralny, stawiając człowieka w centrum uwagi, pozwala uwypuklić w procesie realizacji czynnik ludzki, czyli czynnik, który w decydującej mierze wpływa na ostateczny sukces projektu. Uniwersalny charakter Schelerowskich wartości nobilituje huma-

nizm integralny do skutecznego systemu wyboru postępowania w wszelkiego rodzaju projektach – niezależnie od dziedziny, której dotyczą. Transcendentalizm humanizmu integralnego trafnie sformułował biskup Jan Tyrawa: humanizm integralny umożliwia kształtowanie lidera na miarę człowieczeństwa, a nie wyłącznie policzalnej i powierzchownie wymiernej skuteczności.

Przekształcanie teorii pierwotnie filozoficznej na obszar praktycznego zastosowania jest procesem długotrwałym. Stąd przekonanie o celowości i najwyższych wartościach zamierzenia i podejmowanie trudu jego realizacji w codziennej praktyce i kształceniu przyszłych liderów projektów.

### Bibliografia

1. Rollwagen, I., (2010), *Projektwirtschaft und Management neuer Geschäftskulturen*, w: Sandrino-Arndt, B., Thomas R.L., Becker, L., *Handbuch Project Management Office, mit PMO zum strategischen Management der Projektlandschaft*, Symposion Publishing Düsseldorf, Germany.
2. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2009), DIN 69900 – 69901, Beuth Verlag GmbH, (Herausgeber), Berlin, Deutschland.
3. Kaplan R.S., Norton D.P., (1996), *The Balance Scorecard, translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
4. Lent, B., Leader Manager Expert, *The Management System, AON 2011*, Warszawa, Polska
5. ISO ICS 03.100.4, ISO/DIS 21500:2011: *Guidance on Project Management*, ISO Geneva, Szwajcaria, 2011
6. El-Sabaa, S., (2001), *The skills and career path of an effective project manager*, International Journal of Project Management, Vol. 19.
7. Keowyn, D., (1997), *Buddyzm. Bardzo krótkie wprowadzenie*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
8. Maritain, J., (1996), *Integral Humanism, Freedom in the Modern World, and A Letter on Independence*, Revised Edition (ND Maritain Collected Works), Engl. Translation, University of Notre Dame Press; Revised edition.
9. Rogers, C., (1995), *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy (1961)*, Mariner Books.
10. Adamski F.(red.), (1990), *Wychowanie personalistyczne Wybór tekstów WAM*, 2005, St. Głaz, SJ, *Kryteria dojrzałej osobowości w psychologii humanistycznej*, Rocznik Wydziału Filozoficznego Towarzystwa Jezusowego w Krakowie 1990, Kraków, s. 163–178.
11. Romanowska-Lakomy H., Kędzierska H., (red.) (2009), *Człowiek Integralny Holistyczną wizja człowieczeństwa*, Eneteia, Warszawa.
12. Pawłowski M., (2010), *Źródła osobiste, kontakt*, Polskie Towarzystwo Psychologii Humanistycznej.
13. Bennis W., (2009), *On Becoming a Leader*, Basic Books.
14. Dervin B., (1998), *Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, Iss. 2, s. 36–46.
15. Singh H., Singh A., (2002), *Principles of complexity and chaos theory in project execution: a new approach to management cost engineering*, *Cost Engineering*, Vol. 44, Iss. 12, S. 23–32.
16. Nosal Cz., (2007), *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Akademia
17. Munroe M., (1999), *Becoming A Leader, Everyone Can Do It*, Pneuma Life Publishing.
18. Cwynar K. M., (2004), *Oblicza humanizmu; Dyskusje Polemiki: „Okrągły Stoł Filozofów Krajów Słowiańskich”* (30 V 2003 r.) Sofia, Pismo Filozofów Krajów Słowiańskich, nr 4, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego.
19. Scheler M., (1994), *Schriften zur Anthropologie*, wyd. M.Arndt, P.Reclam 1994
20. Galewicz W., (red.), (2010), *Moralność i profesjonalizm. Spór o pozycje etyk zawodowych*, Universitas.
21. Jones T.M., (1991), *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model*, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2 S. 366–395.
22. Helgadottir H., (2008), *The ethical dimension of project management*, *International Journal of Project Management* v 26 (2008).
23. Szutta N., (2007), *Współczesna etyka cnót*, Wydawnictwo: Uniwersytetu Gdańskiego, 2007.



24. Bozejewicz W., (2006), *Tischner: poglądy filozoficzno-antropologiczne: szkice*, Łośgraf.
25. Maritain J., (2005), *Nauka i mądrość*, tłum. M. Reutt, Warszawa 1939 lub wydanie II: Warszawa-Ząbki.
26. Lee G., Roberts I., (2010), *Coaching for authentic Leadership, in Leadership Coaching: Working with Leaders to Develop Elite Performance*, Kogan Page Ltd, London.

#### Bibliografia elektroniczna

1. *StandishGroup 2008*,  
[http://www.standishgroup.com/sample\\_research/PDFpages/extreme\\_chaos.pdf](http://www.standishgroup.com/sample_research/PDFpages/extreme_chaos.pdf), dostęp 4 czerwca 2012
2. Gunasekara, V.A., *Humanism and Buddhism A Comparison of the Doctrines of Humanism and Buddhism Considering their Similarities and Differences*, <http://uqconnect.net/sloc/manussa/humbud.htm>, dostęp 4 czerwca 2012
3. Upadhyaya P. D., *4 Lectures on Integral Humanism*, Bombay 1965, quoted in <http://www.bjp.org/content/view/444/396/>, dostęp 4 czerwca 2012
4. [http://www.eid.edu.pl/archiwum/2001\\_99/listopad-grudzien,173/system\\_wartosci\\_moralnych,1205.html](http://www.eid.edu.pl/archiwum/2001_99/listopad-grudzien,173/system_wartosci_moralnych,1205.html), dostęp 4 czerwca 2012
5. EU, Lista dokumentow [http://cordis.europa.eu/fp7/ethics\\_en.html](http://cordis.europa.eu/fp7/ethics_en.html) dostęp 4 czerwca 2012
6. *PMI, Project Management Institute, Code of Ethics and Professional Conduct*, (2006), <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/CodeofEthics.aspx>, dostęp 4 czerwca 2012

---

## The role of integral humanism values in project management

### Abstract

Despite the great social impact of projects and the continuous efforts of ambiguous scientists and practitioners, the majority of projects fail to meet their goals. State-of-the-art processes in determining the reasons for these failures point to human beings as the key success factor. So it seems to be all but natural to search for the solution using humanistic theories.

This integral humanism, in particular the value system of Scheller and the three ethical principles of that philosophy, forms a coherent base for the development of the leader's personality and his intelligence making sense, making him capable to act in the presence of uncertainty, immanent to all projects.