

16.

Zarządzanie bardziej ludzkie, ludzkie, więcej-niż- -ludzkie

Michał Pałasz

“ Sugerowane cytowanie: Pałasz, M. (2022), *Zarządzanie bardziej ludzkie, ludzkie, więcej-niż-ludzkie*, w: Jasikowska, K., Pałasz, M. (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, s. 567–607. za512.uj.edu.pl

Od Michała

Zajmuję się tematyką kryzysu klimatyczno-ekologicznego, ponieważ zmusza mnie ona do wyobrażania sobie lepszego świata i podejmowania działań w kierunku jego zmaterializowania.

Gdy myślę o kryzysie klimatyczno-ekologicznym, to paraliżuje mnie obawa, że jako ludzkość możemy nie stanąć na wysokości zadania, co będzie miało dramatyczne skutki. Boję się, że dotkną one mojego syna i inne osoby, które są dziś dziećmi, a także wiele innych, bezradnych wobec tych skutków istot, ludzkich i pozaludzkich.

Najważniejsze wyzwanie dla ludzkości w obliczu kryzysu klimatyczno-ekologicznego stanowi, według mnie, wspólne odzwyczajenie się od zorientowanego eksploatacyjnie świata, w którym żyjemy, i wspólne pokonanie strachu przed innym, lecz wystarczająco dobrym światem, który jest możliwy.

Michał Pałasz

Pracownik Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, członek Rady Klimatycznej UJ i Humanistic Management Network, krakowski aktywista klimatyczny i miejski. Interesuje się zarządzaniem w antropocenie, czyli sposobami organizowania wystarczająco dobrego wspólnego świata w dobie katastrofy klimatyczno-ekologicznej. Menedżer kultury, kulturoznawca, inżynier. Tata Ignacego; michal.palasz@uj.edu.pl.

**Nie będzie natury bez sprawiedliwości. [...]
razem wyginą lub razem przetrwają.**

Donna Haraway¹

Wprowadzenie

W Polskim, a także światowym dyskursie naukowym, można współcześnie – trzeba jednak pamiętać przy tym, że jest to konieczne uproszczenie – wyróżnić 2 nurty zarządzania. Dominujące zarządzanie ekonomiczne dba o rynkowe dobro organizacji. Alternatywne zarządzanie humanistyczne troszczy się o ludzi w rzeczywistości organizacyjnej. Pierwsze eksploatuje człowieka, swoje otoczenie i zasoby, w tym przyrodę. Drugie wykorzystywanie człowieka zastępuje używaniem organizacji dla jego dobra, a jednocześnie pozostaje praktyką eksploatacyjną względem aktorów pozaludzkich, ożywionych i nieożywionych. Zarządzanie ekonomiczne jest dehumanizujące, zarządzanie humanistyczne – antropocentryczne. Nie są to praktyki na miarę wyzwań antropocenu, w szczególności kryzysu klimatyczno-ekologicznego.

W rozdziale zderzam powyższe nurty zarządzania, aby wyartykułować², z pomocą teorii aktora-sieci i krytycznego posthumanizmu, koncepcję odmienną. Wychodzę od zwięzłego opisu wybranych prób humanizowania zarządzania na gruncie etyki biznesu, społecznej odpowiedzialności biznesu, teorii interesariuszy, zrównoważonego rozwoju, nurtu krytycznego w zarządzaniu, zarządzania humanistycznego. Następnie rozwijam wątek genezy, rozwoju i problemów tego ostatniego w Polsce. W obliczu eksploatacyjności istniejących

- 1 Haraway, D. (1992), *The Promises of Monsters. A Regenerative Politics for Inappropriate/d Others*, w: Grossberg, L. i in. (red.), *Cultural Studies*. New York–London: Routledge, s. 311; jeśli nie podano inaczej, tłum. M.P.
- 2 Articulacja w duchu opisanej w dalszej części rozdziału teorii aktora-sieci może być rozumiana jako relacja między propozycjami, wynik ich zestawienia. Gromadzenie articulacji jest potrzebne do określenia nowego aktora czy pojęcia: Abriszewski, K. (2012), *Poznanie, zbiorowość, polityka. Analiza teorii aktora-sieci Bruno Latoura*. Kraków: Universitas, s. 87–89.

zarządzań – ekonomicznego i humanistycznego – w ostatniej części tekstu proponuję humanistycznie³ zdeantropocentryzowane⁴ zarządzanie posthumanistyczne, wywodzące się z nurtu humanistycznego, lecz adekwatniejsze do wyzwań współczesności i, co istotne w obliczu nasilającego się marginalizowania tegoż prądu, stabilniejsze, mające większe szanse na przetrwanie niż zarządzanie humanistyczne. Wychodzę więc od zarządzania bardziej ludzkiego, podążam przez ludzkie, kończę zaś na więcej-niż-ludzkiem.

Przedmiotem badania jest zarządzanie w antropocenie, a w gruncie rzeczy – dlatego że zarządzanie nie jest homogeniczne – obecne

i potencjalne „zarządzania” w antropocenie. Problem badawczy obejmuje eksploatację aktorów-sieci odgrywających⁵ warianty owych „zarządzań” oraz zastaną humanizację i potencjalną posthumanizację zarządzania. Celem badania jest uzasadnienie i wskazanie jednej z możliwych nowohumanistycznych ścieżek reform zarządzania. Pod względem metodologicznym bazuję na studium przypadku, analizie

Zarządzanie ekonomiczne jest dehumanizujące, zarządzanie humanistyczne – antropocentryczne. Nie są to praktyki na miarę wyzwań antropocenu, w szczególności kryzysu klimatyczno-ekologicznego.

literatury, obserwacji oraz autoetnografii, przyjmując w rozdziale postawę zaangażowaną, gdyż wyrastam z zarządzania humanistycznego⁶, jestem także przekonany, że reforma zarządzania w kontekście kryzysu klimatyczno-ekologicznego jest konieczna. Rozdział ma charakter wprowadzający i sygnalizuje istotność opisywanych zjawisk.

3 „Humanistycznie” – aby zaradzić dehumanizującym aspektom zarządzania ekonomicznego.

4 „Zdeantropocentryzowane” – aby odejść od antropocentryzmu zarządzania humanistycznego.

5 Składających się na nie, sprawiających, że działają. Terminy z zakresu teorii aktora-sieci powinny stać się jaśniejsze w ostatniej części rozdziału.

6 Jestem ostatnim doktorem tej dyscypliny w Polsce (z uwagi na zmiany instytucjonalne opisane dokładniej w podrozdziale „Zarządzanie ludzkie”).

Zarządzanie bardziej ludzkie

Zarządzanie (organizowanie)⁷, choć bez wątplenia towarzyszy organizującym się dla rozmaitych celów ludziom⁸ od tysiącleci, systematycznej refleksji naukowej poddawane jest przez nich dopiero od ok. wieku⁹. Co sprawiło, że się jej podjęli? „Można użyć odpowiedzi eleganckiej i powiedzieć: «potrzeba zwiększenia wydajności pracy», lub nazwać rzecz po imieniu i stwierdzić, że «była to chciwość»”¹⁰. Choć zarządzać można każdym dobrem¹¹, indywidualnie lub zespołowo¹², we współczesnym – biznesowym – sensie zarządzanie odnosi się najczęściej do organizacji: do działań wykorzystujących zasoby dla realizacji celów organizacji¹³ czy też do sposobów zapewniania rezultatów zgodnych z działalnością organizacji¹⁴. Celów, zaznaczymy, dowolnych, lecz najczęściej w gospodarkach kapitalistycznych zgodnych z propozycją laureata Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla, Milтона Friedmana, opublikowaną najpierw w jego książce *Capitalism and Freedom* w 1962 r., a następnie upowszechnioną w artykule „New York Times” z 1970 r.: „Istnieje jedna i tylko jedna społeczna odpowiedzialność biznesu – wykorzystać swoje zasoby i angażować się w działania mające na celu zwiększanie zysków tak długo, jak długo postępuje się zgodnie

- 7 Relacje zarządzania z organizowaniem są skomplikowane. Organizowanie bywa rozumiane jako jedno z działań w ramach zarządzania: Griffin, R.W. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*. Tłum. Rusiński, M. Warszawa: PWN, s. 38., ale zarządzanie bywa też opisywane jako szczególny przypadek organizowania: Kostera, M. (2012), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN, s. 72. W tym rozdziale chodzi mi o najszersze rozumienie, więc nie rozstrzygam i traktuję te pojęcia jako synonimy.
- 8 Rzecz jasna nie tylko im, ale dla jasności wyводу pozostawimy przy nich.
- 9 Nierenberg, B. (2015), *O potrzebie humanistycznego zarządzania mediami*, w: Nierenberg, B. i in. (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: WUJ, s. 108.
- 10 Tamże.
- 11 Nierenberg, B. (2013), *Zarządzanie mediami – geneza, istota, koncepcje badawcze*, „Problemy Zarządzania”, 11 (44), s. 153.
- 12 Kostera, M. (2012), *Antropologia organizacji...*, 73.
- 13 Griffin, R.W. (1998), *Podstawy zarządzania...*, s. 38.
- 14 Drucker, P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*. Tłum. Kacprzyńska, B. Warszawa: Muza, s. 39.

z regułami gry, to znaczy konkuruje się w sposób otwarty i wolny, bez oszukiwania”¹⁵.

W obliczu hegemonii dyskursu ekonomicznego oraz centralnego znaczenia zarządzania i osób je odgrywających dla współczesności¹⁶ ogólna wiedza na jego temat jest powszechna i w zasadzie zgodna z doktryną Friedmana, w skrócie: społeczną odpowiedzialnością biznesu jest maksymalizacja zysku.

Jakkolwiek napięcie „między ekonomicznymi i ludzkimi stronami tego procesu”¹⁷ i prądy podejmujące wysiłek uczłowieczania go są obecne na gruncie nauk o zarządzaniu niemal od samych ich początków¹⁸, w szczególności w postaci cokolwiek konserwatywnego humanizmu, wybrzmiewającego w refleksji etycznej dotyczącej napięcia między interesami człowieka a interesami organizacji, przejawiając się głównie w przesuwaniu priorytetu zarządzania z maksymalizacji zysku ku dobru ludzi¹⁹. W kolejnych akapitach omawiam w skrócie wybrane z nich.

Etyka zarządzania to pojęcie często stosowane wymiennie z pojęciem etyki biznesu, jednak szersze, ponieważ obejmuje także aktywności poza biznesem – aczkolwiek częściej mówi się o etyce biznesu²⁰. Postuluje się w jej ramach m.in. organizację nieszkodliwą i służebną względem społeczeństwa, zaspokajającą nie dowolne, a godne potrzeby, ustępującą w obliczu konfliktu interesów ze społeczeństwem²¹,

15 Friedman, M. (1970), *A Friedman Doctrine. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „The New York Times”: nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html [dostęp: 24.09.2021].

16 Hatch, M.J. i in. (2010), *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, artysta, kapitan*. Tłum. Wrzesiewski, T. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, s. 190.

17 Hatch, M.J. (2002), *Teoria organizacji*. Tłum. Łuków, P. Warszawa: PWN, s. 45.

18 Kostera, M., Szeluga-Romańska, M. (2014), *Komunikowanie a humanistyczne aspekty roli profesjonalnej menedżera. Studium etnograficzne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, cz. 3: *Zarządzanie humanistyczne*, 15 (11), s. 20.

19 W ostatniej części tego rozdziału staram się przesunąć te priorytety w kierunku dobra nie tylko ludzi, ale też aktorów pozaludzkich.

20 Kuzior, A. (2017), *Etyka zarządzania i etyka biznesu. Zagadnienia podstawowe*, „Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój”, (2), s. 70.

21 Salomon, R.C. (1997), *Etyka biznesu*. Tłum. Pucek, R., „Etyka”, (30), s. 171, 174.

uznającą działania moralne za leżące w długoterminowym interesie organizacji w myśl tzw. koncepcji oświeconego interesu własnego²².

Za pierwszą doktrynę pokrewnego nurtu pragnącego uczynić zarządzanie bardziej ludzkim, czyli społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility, CSR), uznaje się artykuł z 1889 r. zatytułowany *Ewangelia bogactwa*, którego autorem był słynny przemysłowiec i filantrop Andrew Carnegie²³. Sam termin ukuto jednak dopiero w latach 50. XX w., a systematyczna refleksja na ten temat, podobnie jak w przypadku etyki biznesu, rozwinęła się w latach 70.–80. XX w.²⁴ Społeczna odpowiedzialność biznesu akcentuje obowiązek służenia społeczeństwu i ochrony społeczeństwa ze strony organizacji. Nawet jeśli decyzje wychodzą poza pole ich bezpośredniego interesu, postuluje powinnność rozważania skutków decyzji i działań dla otoczenia²⁵. Zgodnie z „żelaznym prawem odpowiedzialności” społeczna odpowiedzialność przedsiębiorców powinna być współmierna do ich siły społecznej²⁶. Wyróżnia się modele *after profit obligation* (obowiązek po osiągnięciu zysku) i *before profit obligation* (obowiązek przed osiągnięciem zysku). Ten ostatni kładzie nacisk na wartości moralne w działalności gospodarczej, zaś zobowiązania wobec interesariuszy traktuje na równi z celami organizacji²⁷.

Wedle innej idei dążącej do uczłowieczania zarządzania, koncepcji interesariuszy (ang. *stakeholders*), organizacja dba o relacje z aktorami niezwiązanymi z nią bezpośrednio, gdyż, po pierwsze, od ich wsparcia

22 Stoner, J.A.F. i in. (red.) (1998), *Kierowanie*. Tłum. Ehrlich, A. Warszawa: PWE, s. 95, 521.

23 Rybak, M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN, s. 15.

24 Jemielniak, D., Latusek, D. (2005), *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ, s. 135.

25 Hys, K. (2014), *Ewolucja poglądu społecznej odpowiedzialności biznesu – okres wyobrażeń przedoperacyjnych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, (11), s. 112–113.

26 Carroll, A.B. (2008), *A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices*, w: Crane, A. i in. (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.

27 Kuzior, A. (2017), *Etyka zarządzania i etyka biznesu...*, s. 75–76.

zależy jej istnienie, a po drugie, ponoszą oni ryzyko jej działania²⁸. Samo pojęcie „interesariuszki_sza” ukuto w 1967 r. w Stanford Research Institute. Miało wtedy obejmować „udziałowców, pracowników, klientów, dostawców, pożyczkodawców i społeczeństwo”. Wartość nowego ujęcia polega przede wszystkim na poszerzeniu wachlarza aktorów branych pod uwagę przez przedsiębiorstwa z tylko akcjonariuszy (ang. *stockholders*) na właśnie interesariuszy, do których akcjonariusze wszak należą²⁹.

Także zrównoważony rozwój można uznać za dążenie do zarządzania (rządzenia)³⁰ bardziej ludzkiego: za uogólnioną odpowiedzialność organizacji, nie tylko prywatnych, ale przede wszystkim państw i wspólnot ponadnarodowych; nie tylko społeczną, ale również względem natury; nie tylko doraźną, a długoterminową. W 1987 r. sprecyzowano go po raz pierwszy: jako „rozwój, który zaspokaja dzisiejsze potrzeby bez uszczerbku dla możliwości zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń”³¹. Współcześnie rozumie się przezeń dążenie do pokoju i rozkwitu, dla ludzi i planety, teraz i w przyszłości³². W 2015 r. wszystkie państwa członkowskie ONZ przyjęły Rezolucję *Przekształcamy nasz świat. Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030* (tzw. *Agenda 2030*), zawierającą 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju do realizacji w latach 2015–2030, wraz z wynikającymi z nich 169 zadaniami

28 Freeman, E.E., Reed, D.L. (1983), *Stockholders and Stakeholders. A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review”, 25 (3), s. 89.

29 Salomon, R.C. (1997), *Etyka biznesu...*, s. 170.

30 Rzecz jasna nie są to synonimy. Na potrzeby tego rozdziału uznaję, że relacje zrównoważonego rozwoju tak z zarządzaniem (świat biznesu), jak i rządzeniem (świat polityki) nie wymagają uzasadnień.

31 *Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future* (1987): sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf [dostęp: 24.09.2021].

32 United Nations [b. r.], *The 17 Goals*, Department of Economic and Social Affairs – Sustainable Development: sdgs.un.org/goals [dostęp: 24.09.2021].

szczegółowymi³³. Choć licząca sobie wiele dekad koncepcja powinna być krytykowana np. w kwestii skuteczności, czyli (nie)radzenia sobie z kryzysem klimatyczno-ekologicznym, nie można zapomnieć, że w dużej mierze to działaniom ONZ na tym polu świat zawdzięcza istnienie utworzonego w 1988 r. Międzyrządowego Zespołu ds. Zmian Klimatu (IPCC, Intergovernmental Panel on Climate Change)³⁴ czy odbywających się od 1995 r. Konferencji Stron (COP, Conference of the Parties)³⁵.

Na teorii krytycznej szkoły frankfurckiej opiera się powstały w latach 90. XX w.³⁶ krytyczny nurt zarządzania (Critical Management Studies, CMS), poddający refleksji sytuację człowieka w kontekście organizowania. Critical Management Studies podważają panujący w świecie pracy *status quo*, dążą do emancypacji (ludzkich) aktorów organizacyjnych względem opresyjnych struktur i działań³⁷. „Krytyczność” tego prądu polega nie na negowaniu (potoczne rozumienie „krytyki” rzeczywistości zarządczej, a na dogłębnej ocenie (kantowskie rozumienie „krytyki”) sposobu zorganizowania społeczeństwa na tym polu³⁸. Choć to nurt badawczy, ma ambicje reformatorskie – w jego ramach „rolą badacza jest poznanie mechanizmów społecznych, a przede wszyst-

33 *Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Transforming Our World. The 2030 Agenda for Sustainable Development* (2015): un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E [dostęp: 24.09.2021].

34 *About the IPCC* [b. r.]: ipcc.ch/about [dostęp: 24.09.2021].

35 *Conference of the Parties (COP)* [b. r.]: unfccc.int/process/bodies/supreme-bodies/conference-of-the-parties-cop [dostęp: 24.09.2021]. Podczas COP24 w Katowicach pierwszy raz na szerokim forum międzynarodowym przemawiała Greta Thunberg, od sierpnia tegoż roku prowadząca Strajk Szkolny dla Klimatu (szw. Skolstrejk för klimatet; zob. Kraemer, D. (2021), *Greta Thunberg. Who Is the Climate Campaigner and What Are Her Aims?*, BBC: bbc.com/news/world-europe-49918719 [dostęp: 24.09.2021]) – źródło inspiracji dla globalnego ruchu znanego w Polsce jako Młodzieżowy Strajk Klimatyczny.

36 Za datę jego narodzin przyjmuje się rok opublikowania książki: Alvesson, M., Willmott, H. (1992), *Critical Management Studies*. London–Newbury Park–New Delhi: SAGE.

37 Zawadzki, M. (2014), *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*. Warszawa: Sedno, s. 30–37.

38 Hylewski, M., Burdzik, T. (2014), *Teoria krytyczna szkoły frankfurckiej jako krytyka kultury masowej*, „Kultura–Historia–Globalizacja”, (15), s. 117.

kim zmiana rzeczywistości społecznej”³⁹. Istotę ducha relacji teorii krytycznej z teorią tradycyjną, analogicznej do relacji krytycznych nauk o zarządzaniu z ich dominującą, ekonomiczną wersją można określić następująco:

Teoria tradycyjna odznacza się wymierną użytecznością – znajduje zastosowanie w praktyce systemowej, przyczynia się do reprodukcji istniejących stosunków społecznych, służy samozachowaniu. Jednak w sytuacji, gdy palącą potrzebą staje się jakościowa zmiana całego systemu, gdyż jego dalsze odtwarzanie zagraża interesom ludzkości, użyteczność teorii tradycyjnej zawodzi⁴⁰.

Istnieje wreszcie nurt ludzki, jeśli rozpatrywać sprawę z perspektywy nazewnictwa, czyli zarządzanie humanistyczne. W międzynarodowym wymiarze⁴¹ jest to konsultingowo-badawcza próba zreformowania zarządzania oparta na bezwarunkowym szacunku dla godności ludzkiej, integracji refleksji etycznej z decyzjami menedżerskimi, aktywnym i trwałym zaangażowaniu w relacje z interesariuszami⁴². Pouczająca wydaje się polska historia tego nurtu, dlatego dalej omawiam ją dokładniej – jako przykład zarządzania nie „bardziej ludzkiego”, a „ludzkiego”.

39 Sułkowski, Ł. (2013), *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, 12 (2), s. 22.

40 Walentowicz, H. (2001), *Program teorii krytycznej Maxa Horkheimera*, „Nowa Krytyka”, (12), s. 9.

41 Bazującym na działaniach przede wszystkim Humanistic Management Network i International Humanistic Management Association.

42 von Kimakowitz, E. (2016), *About Humanistic Management*, Humanistic Management Network: humanisticmanagement.network/wp-content/uploads/2020/07/2020-HMN-Conference-About-HM.pdf [dostęp: 24.09.2021].

Zarządzanie ludzkie. Zarządzanie humanistyczne w Polsce

U źródeł zarządzania humanistycznego w Polsce leży związana z transformacją ustrojową lat 90. XX w. profesjonalizacja sektorów gospodarki nienastawionych na zysk, w tym sektora kultury. Zapotrzebowanie na umiejętności menedżerskie u osób zarządzających w instytucjach kultury przy jednoczesnej oczywistej konieczności posiadania przez nie kompetencji humanistycznych zaowocowało ofertą kształcenia kadr kultury w obrębie „zarządzania kulturą” – ścieżki zarazem humanizującej zarządzanie i menedżeryzującej sektor kultury. Polskie zarządzanie humanistyczne wyrasta więc z zarządzania kulturą⁴³.

Za jego ojca założyciela należy uznać Emila Orzechowskiego, z którego inicjatywy w 1994 r. utworzono Zakład Organizacji Życia Kulturalnego w ramach Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego. Zakład ów w 1995 r. przekształcono w Szkołę Zarządzania Kulturą, a następnie w Katedrę Zarządzania Kulturą, działającą od 1997 r. w Instytucie Spraw Publicznych UJ, z którego (bazując na owej Katedrze) w 2009 r. wyłoniono Instytut Kultury UJ – oba instytuty to główne centra badań z zakresu zarządzania humanistycznego w Polsce. Z kolei Szkoła Zarządzania UJ w 1996 r. stała się Wydziałem Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, którego Orzechowski był pierwszym dziekanem (piastował ten urząd przez 2 kadencje). W strukturach tej jednostki funkcjonują wspomniane instytuty⁴⁴.

Powstają wówczas zręby tego, co dziś nazywa się zarządzaniem humanistycznym [...], w okresie, w którym owo zarzą-

- 43 Orzechowski, E. (2015), *Arte et ratione*, w: Nierenberg, B. i in. (red.), *Zarządzanie humanistyczne...*; Barańska, K. (2013), *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*. Kraków: Attyka, s. 194.
- 44 Orzechowski, E. (2013), *Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce. Stan na rok 2013*, „Problemy Zarządzania”, 11 (44), s. 80; Nierenberg, B. (2015), *Laudacja prof. zw. dr. hab. Emila Orzechowskiego*, „Zarządzanie w Kulturze”, 16 (3), s. 325; Rada Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego (2018), *Stanowisko Rady Instytutu Kultury wobec zmian wywołanych ustawą ministra Gowina*. Kraków: Instytut Kultury UJ.

dzanie humanistyczne uważano, w najlepszym wypadku, za dziwactwo, które z tzw. poważną nauką niewiele ma wspólnego. Dziś już nikt tak nie twierdzi. Dzięki profesorowi Orzechowskiemu powstał legion naukowców, którzy swoimi badaniami dowiedli zasadności powołania do życia tej dyscypliny⁴⁵.

Od drugiej dekady xx w. nie do przecenienia dla rozwoju zarządzania humanistycznego w Polsce są zasługi wielokrotnie tu przywoływanej Moniki Kostery.

W kolejnych podpunktach omawiam skomplikowane dzieje zarządzania humanistycznego w Polsce w 4 perspektywach: (I) dydaktycznej – związanej z kształceniem; (II) instytucjonalnej – zależnej od regulacji państwowych; (III) teoretyczno-badawczej – dotyczącej charakteru prowadzonych dociekań; (IV) praktycznej, wiążącej się z faktycznymi działaniami w rzeczywistości organizacyjnej.

I. Perspektywa dydaktyczna

Pierwsze w Polsce studia (podyplomowe) z „zarządzania kulturą” uruchomiono w 1996 r. W ciągu 25 lat specjalizowano się w tym zakresie na wszystkich poziomach studiów w ramach:

- zarządzania i marketingu – co wywoływało kontrowersje ze strony ekonomistów „niezdolnych do przyznania, iż misja instytucji kultury [...] jest mocno różna od misji instytucji i organizacji działających dla materialnego zysku”;
- zarządzania w sektorze publicznym – jednak „kultura to nie tylko sektor publiczny, to nie tylko buchalteria wymagana prawem”;
- kulturoznawstwa – przy czym „nieszczęsne zarządzanie burzy sielankowy spokój także tej dziedziny. Wątek zarządzania to coś poniżej godności antropologii, etnografii itd.”,

45 Nierenberg, B. (2015), *Laudacja...*, s. 325.

a następnie, już z pewną dozą niezależności, w obrębie zarządzania kulturą oraz zarządzania kulturą i mediami⁴⁶ i ich obecnych wariacji (zarządzanie kulturą współczesną, zarządzanie mediami i reklamą)⁴⁷.

„(S)tudia lokują się na styku dwóch obszarów nauki, wykorzystując dorobek kilkunastu dziedzin i dyscyplin naukowych”⁴⁸. Symbioza nauk o zarządzaniu, kulturze, sztuce jest substancjonalna dla zarządzania kulturą⁴⁹, pierwszego znaczenia zarządzania humanistycznego w Polsce, które wyróżnia się więc początkowo przedmiotem zarządzania – to sektor kultury, *stricte* humanistyczny, kreujący niemierzalny kapitał kulturowy, nie zaś sektor gospodarki generujący klasyczny kapitał.

II. Perspektywa instytucjonalna

Dualizm ekonomiczno-humanistyczny w zarządzaniu można odnieść do obowiązującej w Polsce do 2018 r. oficjalnej klasyfikacji dziedzin nauki, w których skład wchodziły dyscypliny nauki (**Ilustracja 1**). Otóż nauki o zarządzaniu przez 15 lat lokowane były zarówno w obszarze nauk społecznych (a w jego obrębie w dziedzinie nauk ekonomicznych), jak i w obszarze i dziedzinie nauk humanistycznych. Dominowało zarządzanie ekonomiczne⁵⁰, jednak humanistyczne było osobną dyscypliną od 2003 r.⁵¹ Jedyną jednostką w Polsce uprawnioną do nadawania stopni i tytułów naukowych w dziedzinie nauk humanistycznych, dyscyplinie nauk o zarządzaniu, formalnie mobilizującą do uprawiania zarządzania humanistycznego, był Wydział Zarządzania i Komunikacji

46 Orzechowski, E. (2013), *Kilka uwag...*, s. 81–82.

47 Dziś zarządzanie kulturą jest uprawiane przez wiele polskich uczelni: Kocój, E. (2018), *Zarządzanie w sektorze kultury w Polsce – krótka historia idei i perspektyw*, w: Kocój, E. i in. (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką*. Kraków: wuj, s. 39–40.

48 Orzechowski, E. (2015), *Arte et ratione...*, s. 70.

49 Rada Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego (2018), *Stanowisko Rady...*

50 W latach 2013–2016 prawie 2 tys. osób uprawiało w Polsce akademickie zarządzanie ekonomiczne, zaś humanistyczne – mniej niż 100. Kulczycki, E. (2019), *Wzory publikacyjne polskich naukowców w latach 2013–2016. Nauki humanistyczne i nauki społeczne*, s. 217, 226.

51 Kocój, E. (2018), *Zarządzanie w sektorze kultury w Polsce...*, s. 40, 43.

Społecznej UJ, z inicjatywy badaczy ze Szkoły Zarządzania Kulturą UJ⁵², którzy w pewnym momencie paradoksalnie mogli kreować profesorów, ale nie magistrów⁵³.

Regulacje tzw. Konstytucji dla nauki⁵⁴ zniosły instytucjonalne uzasadnienie aktywności naukowych w zakresie zarządzania humanistycznego, jako że w nowej klasyfikacji „nauki o zarządzaniu” w dziedzinie „ nauk humanistycznych” przyporządkowano dziedzinie „ nauk społecznych” w dyscyplinie „ nauki o polityce i administracji”. „ Nauki o zarządzaniu” osadzone dotąd w dziedzinie „ nauk ekonomicznych” również przeniesiono do dziedziny „ nauk społecznych”, przypisując je do dyscypliny „ nauki o zarządzaniu i jakości”⁵⁵ (Ilustracja 1).

52 Tamże.

53 Orzechowski, E. (2015), *Arte et ratione...*, s. 70.

54 Utworzona dla potrzeb marketingu politycznego nazwa Ustawy z 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jedn. Dz.U. z 2018 r. poz. 1668): web.archive.org/web/20210815022647/http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf [dostęp: 24.09.2021].

55 Nikt z Instytutu Kultury UJ nie wskazał jako reprezentowanej dyscypliny nauk o polityce i administracji, zaś 17 na 27 osób zdecydowało się na nauki o zarządzaniu i jakości: Loska, K. (2021), *Pracownicy Instytutu Kultury objęci ewaluacją (stan na 11 maja 2021 roku)*, Seminarium Naukowe, 12.05.2021, Instytut Kultury UJ, Kraków. Prezentacja prodziekańska.

		zarządzanie ekonomiczne	zarządzanie humanistyczne
2003–2018	dziedzina:	nauki ekonomiczne	nauki humanistyczne
	dyscyplina:	nauki o zarządzaniu	nauki o zarządzaniu
2018–?	dziedzina:	nauki społeczne	nauki społeczne
	(nowa) dyscyplina:	nauki o zarządzaniu i jakości	nauki o polityce i administracji

Ilustracja 1. Nauki o zarządzaniu w Polsce względem obowiązujących klasyfikacji dziedzin i dyscyplin nauki w latach 2003–2018. Źródło: M.P. z 2005 r. nr 79 poz. 1120¹, Dz.U. z 2011 r. nr 179 poz. 1065², Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2018)³, Kocój, E. (2018)⁴

- _1 Uchwała Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 24 października 2005 r. w sprawie określenia dziedzin oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (tekst ogł. M.P. z 2005 r. nr 79 poz. 1120): web.archive.org/web/20210829143245/http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20050791120/O/M20051120.pdf [dostęp: 24.09.2021].
- _2 Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (tekst ogł. Dz.U. z 2011 r. nr 179 poz. 1065): web.archive.org/web/20200616170754/http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20111791065/O/D20111065.pdf [dostęp: 24.09.2021].
- _3 Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2018), *Zależności między nową klasyfikacją dziedzin i dyscyplin a wcześniej obowiązującym wykazem i systematyką OECD*, Internet Archive – Konstytucja dla nauki: web.archive.org/web/20210428094312/http://konstytucjadlanauki.gov.pl/content/uploads/2018/09/nowy-podzia-dyscyplin-tabela.pdf [dostęp: 24.09.2021].
- _4 Kocój, E. (2018), *Zarządzanie w sektorze kultury w Polsce...*, s. 40, 43.

Różnice między zarządzaniem ekonomicznym i humanistycznym na tym gruncie można zarysować poprzez przywołanie dyscyplin towarzyszących im we właściwych dla nich dziedzinach w latach 2005–2018, a także dotychczasowych dyscyplin współtworzących nowe, powstałe w 2018 r. „nauki o zarządzaniu i jakości” (dawne zarządzanie ekonomiczne) i „nauki o polityce i administracji” (dawne zarządzanie humanistyczne), warto także wziąć pod uwagę dyscypliny odpowiadające tym ostatnim w klasyfikacji OECD (**Ilustracja 2**).

III. Perspektywa teoretyczno-badawcza

Przedmiotem badań zarządzania ekonomicznego są organizacje i zarządzanie w ujęciu efektywnościowym, zaś humanistycznego w perspektywie ludzkiej. Celem badań humanistycznych jest poprawa losu ludzi w organizacjach oraz poznanie mechanizmów zarządzania i organizacji z perspektywy człowieka, natomiast ekonomicznych śrutowanie efektywności oraz poznanie odpowiednich mechanizmów w optyce rynku⁵⁶.

Za prekursora nauk o zarządzaniu uznaje się Adama Smitha: w zakresie humanistycznym w odniesieniu do jego filozofii moralnej, w ekonomicznym z uwagi na badania przyczyn bogactwa narodów. Pozostali prekursorzy nurtu humanistycznego to m.in. Max Weber i Elton Mayo, zaś ekonomicznego Frederick Taylor i Henri Fayol⁵⁷. Metodologia jakościowa odpowiada badaniom z zakresu zarządzania humanistycznego, ilościowa – ekonomicznego, studium przypadku jest akceptowane przez obie szkoły⁵⁸. Wśród metod, technik i narzędzi zarządzania humanistycznego dominują antropologiczne i etnograficzne, w tym obserwacja, swobodne wywiady, analiza tekstu⁵⁹, ale zalicza się do nich

56 Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2013), *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, 11 (44), s. 11.

57 Tamże.

58 Tamże, s. 12–13.

59 Kostera, M. (2012), *Antropologia organizacji...*

	zarządzanie ekonomiczne	zarządzanie humanistyczne
2005–2011	towaroznawstwo, ekonomia	archeologia, bibliologia, etnologia, filozofia, historia, historia sztuki, językoznawstwo, kulturoznawstwo, literaturoznawstwo, nauki o polityce, nauki o poznaniu i komunikacji społecznej, nauki o sztuce, pedagogika, psychologia, religioznawstwo, socjologia
2011–2018	towaroznawstwo, ekonomia + finanse	archeologia, bibliologia i informatologia, etnologia, filozofia, historia, historia sztuki, językoznawstwo, kulturoznawstwo, literaturoznawstwo, nauki o rodzinie, nauki o sztuce, religioznawstwo
2018–?	nowa dyscyplina: nauki o zarządzaniu i jakości (nauki o zarządzaniu z dziedziny nauk ekonomicznych + towaroznawstwo)	nowa dyscyplina: nauki o polityce i administracji (nauki o zarządzaniu z dziedziny nauk humanistycznych + nauki o polityce, nauki o polityce publicznej, nauki o administracji)
klasyfikacja OECD	ekonomia i biznes	nauki o polityce

Ilustracja 2. Dyscypliny towarzyszące zarządzaniu ekonomicznemu i zarządzaniu humanistycznemu w Polsce we właściwych dla nich dziedzinach nauki w latach 2005–2018 i w klasyfikacji OECD. Źródło: M.P. z 2005 r. nr 79 poz. 1120¹, Dz.U. z 2011 r. nr 179 poz. 1065², Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2018)³

_1 Uchwała Centralnej Komisji...

_2 Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego...

_3 Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2018), *Zależności...*

też m.in. autoetnografię czy teorię ugruntowaną⁶⁰. Eksploracja podejść jakościowych w naukach o zarządzaniu, zdominowanych w XX w. przez pozytywistyczne ambicje ilościowe, jest zjawiskiem nowym⁶¹.

Trzy wymiary zarządzania humanistycznego mówią o człowieku jako o punkcie wyjścia, drodze i celu procesów zarządzania⁶². Człowiek, będący „punktem wyjścia”, jest źródłem materiału badawczego⁶³, który z kolei powinien uwzględniać zaproponowany przez Floriana Znanieckiego współczynnik humanistyczny – to, jak fakty jawią się badanym⁶⁴: dane empiryczne powinny pochodzić od jednostek lub grup ludzkich, być niezapośredniczonymi (lub niewyłącznie zapośredniczonymi) przez liczby czy wykresy (zarządzanie ekonomiczne). „Człowiek jako droga” odnosi się do korzystania z dziedzictwa humanistyki⁶⁵, orientacji na badania typu *emic*, nie *etic* (z perspektywy uczestników, nie obserwarki_raz); idiograficzne, nie nomotetyczne (opisowe, wyjaśniające szczegóły, a nie formułujące uniwersalne prawa)⁶⁶. „Człowiek jako cel”, ma wymiar aksjologiczny⁶⁷, co można kojarzyć – w rozumieniu etycznym – z Protagorasowym: „Wszystkich rzeczy miarą jest człowiek”⁶⁸, a także z Kantowskim imperatywem kategorycznym⁶⁹, normą

60 Koster, M. (red.) (2015), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Sedno.

61 Orzechowski, E. (2015), *Arte et ratione...*, s. 72.

62 Batko, R. (2012), *Czym jest dla mnie humanistyczne zarządzanie*, w: Gawęł, Ł., Orzechowski, E. (red.), *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*. Kraków: Attyka, s. 250.

63 Koster, M. (red.) (2015), *Metody badawcze...*, s. 10–11.

64 Kacperczyk, A. (2014), *Autoetnografia – technika, metoda, nowy paradygmat? O metodologicznym statusie autoetnografii*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, 10 (3), s. 34.

65 Koster, M., Szeluga-Romańska, M. (2014), *Komunikowanie a humanistyczne aspekty...*, s. 20–21.

66 Sułkowski, Ł. (2014), *Humanistic and Public Management in Poland – Basic Cognitive Assumptions*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, cz. 3: *Zarządzanie humanistyczne*, 15 (11), s. 57.

67 Barańska, K. (2013), *Muzeum w sieci znaczeń...*, s. 29.

68 Tatarkiewicz, W. (1981), *Historia filozofii*. T. 1: *Filozofia starożytna i średniowieczna*. Warszawa: PWN, s. 69.

69 „Postępuj tak, byś człowieczeństwa [...] używał zawsze zarazem jako celu, nigdy tylko jako środka”. Kant, I. (1984), *Uzasadnienie metafizyki moralności*. Tłum. Wartenberg, M. Warszawa: PWN, s. 73.

personalistyczną⁷⁰ czy antropocentryzmem zarządzania humanistycznego⁷¹. Cztery wymiary działalności naukowej w zakresie zarządzania humanistycznego obejmują⁷²: produkcję wiedzy jako środka identyfikacji problemów i rozumienia współczesności; nadawanie procesom zarządzania nieefektywnościowego sensu; przekształcający praktykę wymiar wiedzy i nadawania sensu; kształcenie menedżerów – wrażliwych ludzi renesansu służących całemu społeczeństwu.

IV. Perspektywa praktyczna

Jako praktyka zarządzanie humanistyczne stanowi odruch obronny w sytuacji pogarszania się losu człowieka w organizacji i wezwanie do upodmiotowienia go. Zarządzanie ekonomiczne nastawione jest na zysk i realizację celów organizacji, natomiast człowiek to tylko zasób ludzki. W organizacji zarządzanej humanistycznie najważniejszy jest człowiek, zaś zysk i działania przedsiębiorstw to środki pozwalające osiągać jego dobrostan. Kostera wyobraża sobie praktyczne humanizowanie zarządzania przez realizację 5 postulatów⁷³: (ponownie) odnalezienie nieefektywnościowego sensu zarządzania; zrównoważenie korzystania z zasobów – ludzkich i naturalnych; przemieszczenie źródła zarządzania zmianą ze szczytów hierarchii ku jej podstawom; przejście od zarządzania wiedzą ku tworzeniu mądrości w wyniku intensywnych interakcji społecznych; detabuizację opartej na doświadczeniu i wrażliwości intuicji jako źródła wspomaganiania procesów decyzyjnych, co można odnieść do pojęcia wiedzy milczącej (ang. *tacit knowledge*)⁷⁴.

70 „Każdej osobie należna jest afirmacja ze względu na nią samą”. Gronbacher, G.M.A. (1999), *Personalizm ekonomiczny*. Tłum. Merecki, J., sds. Lublin: Instytut Liberalno-Konserwatywny, s. 28.

71 Czarniawska, B. (2015), *Zarządzanie humanistyczne czy zarządzanie ludzkie?*, w: Nierenberg, B. i in. (red.), *Zarządzanie humanistyczne...*, s. 16.

72 Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2013), *Zarządzanie humanistyczne...*, s. 16–17.

73 Kostera, M. (2012), *Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie*, w: Gawęł, Ł., Orzechowski, E. (red.), *Zarządzanie...*, s. 11–13.

74 W wielkim skrócie: „Wiemy więcej, niż potrafimy wyrazić”. Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press, s. 4.

Marginalizowane jest instytucjonalne umocowanie zarządzania humanistycznego w Polsce, co prowadzi do jego negowania w optyce badawczej i jako praktyki. Mniej zagrożone jest ono na gruncie edukacyjnym, jako zarządzanie kulturą czy mediami. Jednocześnie nasila się jednak dominacja zarządzania ekonomicznego (*business as usual*) i peryferyzacja nurtu humanistycznego (wraz z jego przejawami omówionymi jako „zarządzanie bardziej ludzkie”). W dodatku to nie tylko polski problem – np. w University of Leicester School of Business w ramach inicjatywy *Shaping for Excellence* menedżerowie uczelni zaplanowali (i przeprowadzają je) zwolnienia kilkunastu osób związanych z nurtem krytycznym w zarządzaniu i ekonomią polityczną⁷⁵. Mamy tu do czynienia ze swoistym backlashem w wykonaniu tradycyjnej akademii, która wbrew górnolotnie definiowanym wartościom sama nie uprawia zarządzania humanistycznego, tylko ekonomiczne.

Zarządzanie więcej-niż-ludzkie

Opisane powyżej spory na pierwszy rzut oka mogą wydawać się polemikami czysto akademickimi, podobnie jak ewentualne motywacje ratowania zarządzania humanistycznego – w imię dziedzictwa, przyzwoitości, unikania kulturowego marnotrawstwa, autotelicznej wartości wiedzy... Największy sens ma jednak nie jego ratowanie, lecz budowanie na jego gruncie, w trosce już nie tylko o los człowieka w organizacji tu i teraz, jako że nie żyjemy w czasach równowagi, w których możemy sobie pozwolić na luksus dbania o jeden wyizolowany gatunek, a w czasach kryzysu klimatyczno-ekologicznego, bez wątpienia stanowiącego zagrożenie dla całego świata, jaki znamy⁷⁶. Chodzi

75 ULSB16 – University of Leicester School of Business 16 (2021), *A Campaign Against the Attack on Academic Freedom and the Targeting of CMS/PE*, Internet Archive – University of Leicester University and College Union: web.archive.org/web/20210610131512/https://ulsb.uculeicester.org.uk [dostęp: 24.09.2021].

76 Sekretarz Generalny ONZ, bazując na najświeższym w momencie pisania tych słów raporcie IPCC, mówi m.in. o „czerwonym alarmie dla ludzkości” oraz o tym, że „sygnały alarmu są ogłuszające”, Guterres, A. (2021), *Secretary-General's Statement on*

więc o budowanie nowego zarządzania w trosce o naturękulturę⁷⁷, której człowiek jest częścią, którą współkształtuje i od której zależy. Nie spór akademicki powinien być więc przedmiotem naszego zainteresowania, ale zarządzanie już nie tylko bardziej ludzkie czy ludzkie, a więcej-niż-ludzkie – troszczące się o więcej niż tylko ludzi. Problem jest palący, a propozycja zarządzania więcej-niż-ludzkiego stanowi obietnicę zastosowania konstruktywnych rozwiązań w dobie kryzysu klimatyczno-ekologicznego w kontekście wszystkich kluczowych organizacji współczesnego świata. Przekształcanie zarządzania humanistycznego (ludzkiego) w posthumanistyczne (więcej-niż-ludzkie) można oprzeć na aplikacji wniosków płynących z badań w duchu teorii aktora-sieci⁷⁸ i realizacji postulatów krytycznego posthumanizmu.

Nie żyjemy w czasach równowagi, w których możemy sobie pozwolić na luksus dbania o jeden wyizolowany gatunek, a w czasach kryzysu klimatyczno-ekologicznego, bez wątpienia stanowiącego zagrożenie dla całego świata, jaki znamy. Chodzi więc o budowanie nowego zarządzania w trosce o naturękulturę, której człowiek jest częścią, którą współkształtuje i od której zależy.

...
the ipcc Working Group 1 Report on the Physical Science Basis of the Sixth Assessment, United Nations Secretary-General: un.org/sg/en/content/secretary-generals-statement-the-ipcc-working-group-1-report-the-physical-science-basis-of-the-sixth-assessment [dostęp: 24.09.2021].

- 77 Clou pojęcia natury kultury (lub kulturonatury) stanowi unikanie dualizowania, sztucznego oddzielania natury i kultury – natura i kultura są tak ściśle powiązane, że nie sposób ich separować: Malone, N., Ovenden, K. (2016), *Natureculture*, w: Bezan-son, M. i in. (red.), *The International Encyclopedia of Primatology*. Hoboken John Wiley & Sons, Inc; por. Haraway, D.J. (2000), *How Like a Leaf. An Interview with Thyrsa Nichols Goodeve*. New York–London: Routledge, s. 105 (więcej o zerwaniu więzi z naturą w rozdziale 8).
- 78 Bruno Latour podkreśla antyaplikacyjność teorii aktora-sieci, brak szans badanych na wykorzystanie wniosków badań – badani nie uczą się z badań, a uczą badaczy: Latour, B. (2005), *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network Theory*. Oxford: Oxford University Press, s. 141, 151. W przypadku tego badania, w którym badacz zalicza się do badanych, warto zaryzykować odstępstwo od tej rekomendacji.

I. Teoria aktora-sieci i posthumanizm

Teoria aktora-sieci (ANT, ang. *actor-network theory*) to interdyscyplinarna orientacja badawcza, której genezy można upatrywać w studiach nad nauką i technologią (Science & Technology Studies, STS), w szczególności zaś w etnografii laboratorium. Do jej pionierów w latach 80. XX w., a następnie najbardziej znanych reprezentantów, należą Bruno Latour, Michel Callon i John Law⁷⁹. Podstawowa dyrektywa prowadzenia badań w jej duchu nakazuje podążać za aktorami⁸⁰. Oznacza ona wezwanie do radykalnego empiryzmu, antropologii symetrycznej, postuluje pełną immersję i unikanie założeń tak teoretycznych, jak i odnoszących się do przypisywania sprawczości określonym bytom (np. ludziom), a odmawiania jej innym bytom (np. rzeczom). Do radykalnych wniosków płynących z badań w perspektywie ANT, którym z powodu oparcia ich na bezpośrednim doświadczeniu trudno zaprzeczyć, należy zaliczenie do aktorów posiadających sprawczość, a więc działających (nie wyłącznie intencjonalnie), nie tylko ludzi, ale też bytów pozaludzkich. Szczególnie istotną w perspektywie antropocentrycznej funkcją tych ostatnich jest stabilizowanie, podtrzymywanie, utrwalanie heterogenicznej zbiorowości⁸¹ – środowiska życia ludzi⁸². Inny oryginalny wniosek dotyczy charakteru samej sprawczości – działanie jest rozdystrybuowane: nie aktor działa, tylko sieć, która go odgrywa⁸³, aktorzy zaś powinni być pojmowani nie jako byty posiadające esencję, naturę,

79 Abriszewski, K. (2012), *Poznanie, zbiorowość, polityka...*, s. 8.

80 Callon, M. (2014), *Wprowadzenie do socjologii translacji. Udomowienie przegrzebków i rybacy znad zatoki Saint-Brieuc*. Tłum. Chojnacka, M.A., w: Bińczyk, E. i in. (red.), *Studia nad nauką i technologią. Wybór tekstów*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK, s. 296–297; Law, J. (2009), *Actor Network Theory and Material Semiotics*, w: Turner, B.S. (red.), *The New Blackwell Companion to Social Theory*. Oxford: Wiley-Blackwell, s. 147.

81 W ANT na „zbiorowość” (ang. *collective*) składają się nie tylko ludzie, ale też aktorzy pozaludzcy, w odróżnieniu od np. „społeczeństwa” czy „wspólnoty”: Abriszewski, K. (2012), *Poznanie, zbiorowość, polityka...*, s. 9.

82 Latour, B. (2005), *Reassembling...*, s. 63–86.

83 Tamże, s. 43–62.

odrębność, wyraźne granice, ale jako obiekty relacyjne⁸⁴, składowe i współtwórcy sieci heterogenicznych (możliwych między dowolnymi aktorami) relacji, którym to sieciom przypisuje się działanie, czyli sprawczość. Można powiedzieć, że każdy aktor jest odgrywany przez sieć innych aktorów, która go współtworzy. Aktor działa oraz aktor to sieć⁸⁵ (stąd aktor-sieć w nazwie podejścia). Wreszcie, szczególnie dostęp do aktorów, za którymi można relatywnie łatwo podążać, gdyż można ich wytropić, dają w perspektywie ANT gorące momenty powstawania powiązań, a wśród nich kontrowersje, sytuacje dynamicznych przemian, praktyki tworzenia, sytuacje nowe oraz okoliczności awarii i – kryzysów⁸⁶, także bezprecedensowych, jak kryzys klimatyczno-ekologiczny.

Posthumanizm to trudny do scharakteryzowania z uwagi na swój status paradygmatu w trakcie stawania się zwrot w humanistyce⁸⁷ o rewolucyjnym potencjale poznawczym i praktycznym. Najprościej można go opisać przy użyciu kategorii posthumanizmu i postantropocentryzmu⁸⁸: chodzi o odcinanie się od oświeceniowej koncepcji człowieka i „historycznych przejawów humanizmu, obu bazujących [...] na przesłankach hierarchicznej konstrukcji społecznej i centralnej pozycji człowieka”⁸⁹. Interesujący dla tego wywodu krytyczny posthumanizm narodził się w latach 90. w obrębie teorii literatury i krytyki literackiej z inicjatywy teoretyczek_ków feministycznych⁹⁰ jako nurt

84 Por. Bińczyk, E. (2005), *Antyesencjalizm i relacjonizm w programie badawczym Bruno Latoura*, „Er(r)go. Teoria–literatura–kultura”, (10).

85 Abriszewski, K. (2012), *Poznanie, zbiorowość, polityka...*, s. 74.

86 Latour, B. (2005), *Reassembling...*, s. 79–82; Abriszewski, K. (2012), *Poznanie, zbiorowość, polityka...*, s. 270.

87 Domańska, E. (2013), *Humanistyka ekologiczna*, „Teksty Drugie”, (1–2), s. 14.

88 Braidotti, R. (2013), *The Posthuman*. Cambridge: Polity Press, s. 13–104.

89 Ferrando, F. (2016), *Posthumanizm, transhumanizm, antyhumanizm, metahumanizm oraz nowy materializm. Różnice i relacje*. Tłum. Sapeńko, R., „Rocznik Lubuski”, 42 (2), s. 18.

90 Tamże.

znoszący opozycję natura–kultura⁹¹ i szczególnie antyeksplatacyjny, zorientowany emancypacyjnie względem aktorów pozaludzkich, także – być może przede wszystkim – zaangażowanych w rzeczywistość organizacyjną. Joanna Bednarek w artykule *Emancypacyjna obietnica posthumanizmu* pisze wręcz: „Posthumanistyczna interwencja ma na celu właśnie upolitycznienie domeny zarządzania”⁹².

Emancypacyjny wymiar, czyli to, czego brakuje ANT w celu wprowadzenia zarządzania więcej-niż-ludzkiego, jest obecny w krytycznym posthumanizmie⁹³. Temu ostatniemu brakuje natomiast jasnego stanowiska antyesencjonalistycznego, wskazującego, że nie tylko jesteśmy współzależni ekosystemowo, ale że w sposób ciągły odgrywamy – aktorzy ludzcy i pozaludzcy – siebie nawzajem. I właśnie to można odnaleźć w ANT⁹⁴. Dla potrzeb dalszych rozważań nie wystarczy zatem ani sama ANT, jako niezainteresowana godnością działających aktorów, ani sam krytyczny posthumanizm, przypisujący godność i sprawczość bytom z zasady posiadającym esencję, pewną odrębność, najczęściej zwierzętom, roślinom czy maszynom⁹⁵, a nie stanowiącym rezultaty sieci relacji, które je odgrywają. Potrzebujemy i ANT, i krytycznego posthumanizmu.

II. Trwałość zarządzania więcej-niż-ludzkiego

Spojrzenie z pozycji ANT pozwala uświadomić sobie przyczyny trwałości zarządzania ekonomicznego i efemeryczności humanistycznego, a dzięki temu zastanowić się, w jaki sposób zaprojektować nowe, rela-

91 Żółkowska, T. (2018), *Posthumanizm. Niepełnosprawność*, „Niepełnosprawność”, (32), s. 30.

92 Bednarek, J. (2014), *Emancypacyjna obietnica posthumanizmu*, „Praktyka Teoretyczna”, 14 (4), s. 175.

93 Braidotti, R. (2018), *What Are the Posthumanities*, w: *Proceedings of the 5th World Humanities Forum*. Busan: World Humanities Forum, s. 73.

94 Bińczyk, E. (2005), *Antyesencjalizm i relacjonizm...*

95 Hoffmann, K. (2014), *Posthumanizm według Pramoda K. Nayara*, „Czas Kultury”, (3), s. 154.

cyjne i rezylienne (trwałe) zarządzanie humanistyczne, nowohumanistyczne, więcej-niż-ludzkie czy posthumanistyczne⁹⁶.

Zgodnie z ujęciem ekonomicznym zarządzanie to „zestaw działań [...] skierowanych na zasoby organizacji [...] i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”⁹⁷. Roi się w nim od sprawczych aktorów pozaludzkich, ANT uczy zaś (o czym już wspomniałem), że „ład jest ustabilizowany przez materialność tysięcy rzeczy”⁹⁸, że pozaludzie „integrują i zarazem utrwalają nasze społeczeństwo”⁹⁹. Przykładowo, czy jesteśmy sobie w stanie wyobrazić kształcenie akademickie w Polsce podczas pandemii COVID-19 bez aktorów pozaludzkich, takich jak internet, oprogramowanie, sprzęt komputerowy, ogrzewane i oświetlone pomieszczenia, biurka, fotele, prąd, określone kompetencje komunikacyjne i wiele innych (pożywienie, powietrze, planeta...)? To aktorom pozaludzkim zawdzięczamy względną trwałość instytucji takiego kształcenia w sytuacji kryzysowej. Bezlik zasobów¹⁰⁰ ludzkich, finansowych (wszelkie postaci środków pieniężnych), rzeczowych (tereny, budynki, meble, sprzęt elektroniczny, oprogramowanie, pojazdy i in.), informacyjnych (dane sprzedażowe, prognozy gospodarcze, analizy konkurencji, publikacje i statystyki oficjalne, zwerbalizowany i milczący *know-how* i in.) i aktorów oto-

96 Termin „zarządzanie posthumanistyczne” wydaje się dobrze oddawać cechy nowej propozycji na gruncie akademickim, jako że sugeruje on jednoczesną kontynuację (trwanie) i zmianę (adaptację) w obrębie (nowego) zarządzania humanistycznego oraz jego posthumanistyczne inspiracje. Z kolei „zarządzanie więcej-niż-ludzkie” oddaje nowy zakres troski zarządzania, poszerzony o aktorów pozaludzkich, a także pozwala zilustrować pewną ewolucję zarządzania, od nieludzkiego (eksploatacyjnego względem ludzi) ku bardziej ludzkiemu, ludzkiemu i więcej-niż-ludzkiemu (antyeksploatacyjnemu względem dowolnych aktorów). Termin ten jest zatem blisko związany ze światem pracy, a nie jedynie z refleksją badawczą.

97 Griffin, R.W. (1998), *Podstawy zarządzania...*, s. 38.

98 Abriszewski, K. (2015), *Teoria aktora-sieci jako teoria kultury*, „Prace Kulturoznawcze”, 18, s. 113.

99 Latour, B. (2013), *Technologia jako utrwalone społeczeństwo*. Tłum. Afeltowicz, Ł., „Avant”, 4 (1), s. 17.

100 Por. Griffin, R.W. (1998), *Podstawy zarządzania...*, s. 36.

czenia¹⁰¹ – wewnętrznego (władze, pracownicy, kultura organizacyjna), celowego (właściciele, akcjonariusze, konkurenci, klienci, dostawcy, sojusznicy strategiczni, regulatorzy, związki zawodowe), ogólnego (czynniki ekonomiczne, technologiczne, socjokulturowe, prawno-polityczne, międzynarodowe) – oto cała armia ludzkich i pozaludzkich aktorów, którą ma na podorędziu zarządzanie ekonomiczne, a która dba o jego stabilność, tworzy i napędza sieć, którą ono jest. Zarządzanie humanistyczne z kolei to „stawianie człowieka w centrum, bazowanie na humanistycznej spuściźnie kulturowej i przyjmowanie perspektywy ludzkiego doświadczenia”¹⁰². W jego ramach faworyzowani są ludzie wraz z ich uniwersum społecznym, i choć włączeni są także wszyscy wymienieni wyżej aktorzy pozaludscy, są oni – co konieczne w sytuacji faworyzowania ludzi – marginalizowani, a ich stabilizująca sprawczość maleje¹⁰³.

Zarządzanie ekonomiczne jest zatem stabilniejsze niż humanistyczne, gdyż mobilizuje więcej trwałych aktorów pozaludzkich. Zarządzanie humanistyczne można reformować więc przez heterogenizację jego sieci – włączenie do niej pozaludzkich sojuszników. Niektórzy z nich, potężni i barwni, marginalizowani przez oba nurty (choćby klimat i ekologia, z całym mnóstwem aktorów tworzących ich sieci, obecnych także w tej książce), zmuszają je wręcz do zmobilizowania ich – z powodu pilnych wyzwań antropocenu, epoki człowieka, w której skutki jego niezrównoważonej działalności – jakże zależnej od zarządzania – stały się geologicznie namacalne oraz groźne dla

101 Por. Tamże, s. 102.

102 Kostera, M., Szeluga-Romańska, M. (2014), *Komunikowanie a humanistyczne aspekty...*, s. 37.

103 Bruno Latour i Shirley C. Strum na bazie wniosków płynących z badań grup pawianów stwierdzają, że zbiorowości oparte na rozbudowanych relacjach społeczno-materialno-symbolicznych (współczesne ludzkie) są trwalsze niż te, które kosztem materii lub symboli stawiają (niekoniecznie intencjonalnie, jak w przypadku pawianów) na więzi czysto społecznej: Strum, S.C., Latour, B. (1987), *Redefining the Social Link. From Baboons to Humans*, „Social Science Information”, 26 (4), s. 796.

stabilności życia w wymiarze planetarnym. Uznanie zasadności takiej heterogenizacji musi oznaczać uznanie sprawczości aktorów pozaludzkich, zgodnie z wnioskami ANT i z powszechnymi obserwacjami heterogenicznych połączeń ujawniających się w kłębowiskach kryzysów antropocenu.

III. Troska nie tylko o ludzi w zarządzaniu więcej-niż-ludzkim

Nie wystarczy jednak uznanie sprawczości aktorów pozaludzkich i włączanie kolejnych w sieć zarządzania. Zarządzanie ekonomiczne instrumentalizuje zasoby i otoczenie organizacji względem jej celów/zysków, zaś humanistyczne – zasoby, otoczenie, organizację względem człowieka. Oba niekoniecznie dbają o dobro tego, co/kogo uprzedmiotawiają. Uznanie sprawczości pozaludzi i zawieranie z częścią z nich sojuszków (włączanie ich w sieć, współdziałanie z nimi) nie implikuje ani rezygnacji z zarządzania eksploatacyjnego, ani z antropocentrycznego, ani wierności wartościom humanistycznym. Rewerencyjna posthumanizacja¹⁰⁴ czy też humanistyczna deantropocentryzacja¹⁰⁵ zarządzania polegałaby na uznaniu, że nie tylko sprawczość jest rozdystrybuowana, ale i godność wszelkich organizujących, organizowanych oraz odczuwających organizowanie aktorów. Nie tylko działanie odbywa się dzięki sieciom ludzkich i pozaludzkich aktorów je odgrywającym, ale stabilne wspólne trwanie jest możliwe także wyłącznie wtedy, gdy godność jest przy-

Stabilne wspólne trwanie jest możliwe wyłącznie wtedy, gdy godność jest przyznawana wszystkim składowym sieci, która pragnie trwać, a nie jedynie wybranym – uprzywilejowanym. Wydaje się to oczywiste, a daleko nam do tego...

104 Poszerzanie spektrum aktorów zarządzania o tych, którzy nie są ludźmi, z zachowaniem głębokiego szacunku wobec wszystkich z nich.

105 Usunięcie człowieka z centrum przy jednoczesnym zachowaniu wartości uznawanych za humanistyczne, jednak stosowanych także w odniesieniu do aktorów pozaludzkich.

znawana wszystkim składowym sieci, która pragnie trwać, a nie jedynie wybranym – uprzywilejowanym. Wydaje się to oczywiste, a daleko nam do tego...

Jak jednak dążyć do tego w praktyce? Inspiracji można poszukiwać w Tradycyjnej Wiedzy Ekologicznej (TWE): multidyscyplinarnej, inkluzywnej, łączącej duchowość z materialnością, która „cechuje się praktyczną mądrością opartą na prostych aksjomatach: «wszystko łączy

Dystrybucja sprawczości i godności w organizowaniu wystarczająco dobrego wspólnego trwania jest możliwa.

się ze wszystkim», «wszystko jest jednym», «szacunek dla wszelkich form życia»¹⁰⁶. Wychodząc od niej, a zatem mając dowód, że dystrybucja sprawczości i godności w organizowaniu wystarczająco dobrego wspólnego trwania jest możliwa (przynajmniej w niektórych społecznościach – źródłach TWE), można zaproponować włączenie aktorów pozaludzkich – zasobów i elementów otoczenia wszelkich współczesnych organizacji – do dyskursów:

dłach TWE), można zaproponować włączenie aktorów pozaludzkich – zasobów i elementów otoczenia wszelkich współczesnych organizacji – do dyskursów:

1. Różnorodności¹⁰⁷ – akceptacja – uznanie za równych;
2. Personalizmu¹⁰⁸ – personalizacja – upodmiotowienie przez uznanie za osoby;
3. Nauk o życiu¹⁰⁹ – symboliczna animacja – uznanie za żywych;
4. Teologii/religioznawstwa¹¹⁰ – sakralizacja – uznanie za uświęconych;

106 Domańska, E. (2013), *Humanistyka ekologiczna...*, s. 26.

107 Zob. Janssens, M., Steyaert, C. (2003), *Theories of Diversity within Organisation Studies. Debates and Future Trajectories*, Working Paper, „SSRN Electronic Journal”.

108 Zob. Gronbacher, G.M.A. (1999), *Personalizm ekonomiczny...*

109 Zob. Schrödinger, E. (1944), *What Is Life? – The Physical Aspect of the Living Cell*. Cambridge: Cambridge University Press; Lovelock, J. (1979), *Gaia. A New Look at Life on Earth*. Oxford: Oxford University Press; Maturana, H., Varela, F. (1980), *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*. Dordrecht: Reidel.

110 Zob. Bataille, G. (2007), *Eroryzm*. Tłum. Ochab, M. Gdańsk: Słowo/obraz terytoria. To nie pomyłka, właśnie ta książka stanowi fascynujące studium sfer *sacrum* i *profanum*.

5. Panpsychizmu – psychizacja¹¹¹ – uznanie za czujących i świadomych;
6. Perspektywizmu antropologicznego¹¹² – ucłowieczenie – uznanie za ludzi;
7. Kincentryczności¹¹³ – włączenie do rodziny – uznanie za krewnych¹¹⁴,

ponieważ aktorów – równych sobie, będących osobami, żywych, uświęconych, czujących i świadomych, ludzkich lub z którymi jesteśmy spokrewnieni – z zasady traktujemy jako sprawczych i z szacunkiem, a na pewno – znowu: z zasady – jako bardziej sprawczych i z większym szacunkiem niż: gorszych, będących przedmiotami, martwych lub nieożywionych, ze sfery *profanum*, nieczujących i nieświadomych, niebędących ludźmi, z którymi nie jesteśmy spokrewnieni.

Zdaję sobie sprawę z kolonizującego i mimo wszystko antropocentrycznego wymiaru symetryzacji „w górę”, np. uznawania aktorów pozaludzkich w kontekście ich godności za osoby, jednak uważam, że przedłożenie takiej propozycji jest konieczne, także z uwagi na krytyczną dyskusję, którą może ona wywołać, a która z kolei miałaby potencjał zaproponowania mniej kolonizujących projektów. Przedstawione wy-

111 Zob. Skrbina, D. (2017), *Panpsychism in the West*. Cambridge–London: MIT Press.

112 Zob. Viveiros de Castro, E. (2017), *Kosmologiczna deixis oraz perspektywizm indiański*, „Etnografia. Praktyki, teorie, doświadczenia”, (3); Latour, B., (2009), *Perspectivism. ‘Type’ or ‘Bomb’?*, „Anthropology Today”, 25 (2).

113 Zob. Salmon, E. (2000), *Kincentric Ecology. Indigenous Perceptions of the Human Nature Relationship*, „Ecological Applications”, 10 (5); Lewis, J.E. i in. (2018), *Making Kin with the Machines*, „Journal of Design and Science”.

114 Niektóre z tych propozycji, ich warunki i możliwe skutki omawiam szerzej tu: Pałasz, M. (2021), *Zarządzanie posthumanistyczne*, „Przegląd Kulturoznawczy”, 1 (47). Postuluję w tym tekście także rezygnację z odnoszenia celów zarządzania do organizacji na rzecz dobra wspólnego, w czym również można inspirować się *TWE*, ceniącą bardziej „współpracę i symbiotyczne współbycie niż [...] konkurencyjność”, Domańska, E. (2013), *Humanistyka ekologiczna...*, s. 24. Numer „Przeglądu Kulturoznawczego”, w którym opublikowany jest artykuł, w całości poświęcony jest zarządzaniu w antropocenie.

liczenie to katalog otwarty i należy zarówno go poszerzać, jak i eksplorować praktyczne metody wdrażania jego elementów do rzeczywistości organizacyjnej. Zrozumiałe może być uznanie, że potencjał włączenia powyższych propozycji w zastany system społeczno-gospodarczy jest niski. Czyż dla dobra nas, ludzkich i pozaludzkich wszystkich, nie warto jednak spróbować przezwyciężyć ten kryzys wyobraźni? Wszak wspomniana jako inspiracja TWE podejmuje próby alternatywnego rozumienia podmiotowości, *sacrum*, relacji między naturą i kulturą, jest kincentryczna, byty pozaludzkie obdarzane są w jej ramach sprawczością i autonomią, a nawet uznawane za osoby, np. osobo-rośliny czy osobo-skały¹¹⁵.

Podsumowanie

Teoria aktora-sieci pozwala na ustabilizowanie, stworzenie trwałego mechanizmu adaptacyjnego i spotęgowanie sprawczości zarządzania

humanistycznego poprzez uznanie sprawczości pozaludzkich aktorów rzeczywistości organizacyjnej i budowanie z nimi trwałych sojuszków umacniających sieć nurt ten odgrywającą. W gruncie rzeczy jako społeczeństwo globalne zmierzamy w tym kierunku – wystarczy spojrzeć, o jak wielu różnorodnych aktorach, dotąd nieobecnych w koncepcjach zarządzania i rządzenia, mówi 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju, aby wymienić tu chociażby klimat, życie na lądzie i w oceanach, wodę, instytucje, zrównoważone miasta i wspólnoty,

Zarządzanie więcej-niż-ludzkie za punkt wyjścia powinno brać nie zysk czy człowieka, a heterogeniczną zbiorowość, czyli świat, w którym funkcjonujemy – ludzie zaś winni być aktorami symetrycznymi wobec aktorów pozaludzkich, sprawczych i godnych.

czystą i dostępną energię, żywność. Krytyczny posthumanizm z kolei umożliwia adekwatne do wyzwań antropocenu deantropocentryzują-

ce przemieszczenie aksjologiczne zarządzania humanistycznego przy jednoczesnym nieodcinaniu się od jego ducha (pohumanistycznego) poprzez emancypację i upodmiotowienie zasobów i otoczenia organizacji. Chodzi o budowanie zarządzania (po)humanistycznego, które jest relacyjne: świadome swego zanurzenia w sieciach aktorów ludzkich i pozaludzkich je tworzących, rezylienne: długotrwanie odporne i rewerencyjne: oparte na uogólnionym szacunku; o uznanie, że sprawczość jest własnością sieci (a nie wyłącznie ludzi), trwałą adaptację w wyniku działań z tego uznania płynących i o głęboki szacunek wobec heterogenicznych aktorów odgrywających organizujący się świat, a w efekcie o symetryzację relacji między bytami, równouprawnienie wszystkich i wszystkiego, którzy/co tworzą/tworzy świat, w którym chcemy żyć.

Aby odnieść się do omówionych wcześniej 3 wymiarów zarządzania humanistycznego wskazujących człowieka jako punkt wyjścia, drogę i cel procesów zarządzania, zarządzanie więcej-niż-ludzkie za punkt wyjścia powinno brać nie zysk czy człowieka, a heterogeniczną zbiorowość, czyli świat, w którym funkcjonujemy – lu-

dzie zaś winni być aktorami symetrycznymi wobec aktorów pozaludzkich, sprawczych i godnych. Jego drogą powinna być aktywność maksymalnie różnorodna (praktyczna, naukowa, dydaktyczna i instytucjonalna), dostosowana do problemu, nieoparta na dogmatach narzucanych z góry – polimetodyczna, wieloparadygmatyczna, znośząca granice dyscyplin nauki i dziedzin działania. Jego celem zaś musi być długoterminowe planetarne dobro heterogenicznej zbiorowości,

Celem zarządzania więcej-niż-ludzkiego musi być długoterminowe planetarne dobro heterogenicznej zbiorowości, działającej wedle anty-eksploatacyjnego imperatywu, zgodnie z którym dobro owej zbiorowości nie może być osiągnięte kosztem jakiegokolwiek jej podgrupy (np. ludzi), zaś dobro podgrupy (np. ludzi) nie może być osiągnięte kosztem zbiorowości lub jakiegokolwiek jej części.

działającej wedle antyeksplatacyjnego imperatywu, zgodnie z którym dobro owej zbiorowości nie może być osiągnięte kosztem jakiegokolwiek jej podgrupy (np. ludzi), zaś dobro podgrupy (np. ludzi) nie może być osiągnięte kosztem zbiorowości lub jakiegokolwiek jej części. Nawet jeśli to imperatyw utopijny, może on stanowić wzorzec, do którego – my, ludzie – powinniśmy dążyć, gdy w dobie kryzysu klimatyczno-ekologicznego podejmujemy wszelakie decyzje.

Można sobie wyobrazić, że takie sensowne zarządzanie dla wspólnego świata przełamuje marazm antropocenu. Nie chodzi tu jedynie

W dobie kryzysu klimatyczno-ekologicznego każda decyzja, także zarządcza, ma wymiar moralny.

o narzędziowe porządzenie sobie z wyparciem, krótkowzrocznością, bezwładem, apatią, bezczynem odnoszącymi się do globalnych i lokalnych, zbiorowych i indywidualnych działań w zakresie bezpieczeństwa klimatycznego¹¹⁶, lecz także o ożywienie refleksji klimatycznej i środowiskowej¹¹⁷ na polu organizowania wspólnego świata – a przede wszystkim o akt moralny: „Marazm antropocenu to zbrod-

nia przeciwko systemom planetarnym, przeciwko życiu w obecnej jego postaci”¹¹⁸. W dobie kryzysu klimatyczno-ekologicznego każda decyzja, także zarządcza, ma wymiar moralny.

Czy nowe zarządzanie jest jednak w ogóle możliwe? Trudno powiedzieć. Z pewnością przedstawiona artykulacja zarządzania więcej-niż-ludzkiego poprzez zestawienie zarządzeń ekonomicznego i humanistycznego, prób czynienia zarządzania bardziej ludzkim, ludzkim i wreszcie otaczającym troską więcej niż tylko ludzki, dzięki propozycjom nowej po- czy też posthumanistyki sugeruje, że nie ma dla niego szans bez żywego zaangażowania, po pierwsze, nowej humanistyki poza nią samą, w projektowaniu i praktykowaniu orga-

116 Bińczyk, E. (2018), *Epoka człowieka. Retoryka i marazm antropocenu*. Warszawa: PWN, s. 7.

117 Tamże, s. 9.

118 Tamże, s. 118.

nizowania, nowego lub na nowo, po drugie, zarządzania poza jego rynkowymi aspektami. Jeśli nowe zarządzanie ma uzyskać sprawczość na miarę wyzwań antropocenu, musi otworzyć się na refleksję spoza niego. Jeśli nowa humanistyka ma zacząć działać poza wymiarem akademickim, musi przepracować swoją rolę m.in. w ramach zarządzania. Nie ma na to lepszego momentu niż teraz, gdy w sytuacji kryzysowej uwidocznili się powiązania między rozlicznymi dyscyplinami nauki i dziedzinami praktyki, gdy pojawiły się rysy na dotąd grubych i mocnych instytucjonalnych i społecznych murach między nimi. To chwila nie tylko dobra, ale być może ostatnia.

Zaproszenie do dyskusji

Jest to raczej prośba o pomoc niż zaproszenie do dyskusji. Opowiedz, proszę, jak twoim zdaniem w praktyce możliwe jest zarządzanie więcej-niż-ludzkie traktujące aktorów pozaludzkich uczestniczących w rzeczywistości organizacyjnej jako: równych ludziom, będących osobami, żywych, uświęconych, czujących i świadomych, ludzkich lub takich, z którymi jesteśmy spokrewnieni? Jak wygląda dzień menedżerki_ra i pracownic_ków organizacji, które_rzy w taki sposób organizują swoją rzeczywistość? W jaki sposób przekonać do takiej reformy menedżerki_rów i inne osoby, w których gestii leży podejmowanie decyzji? Jeśli możesz, podziel się ze mną przemyśleniami: michal.palasz@uj.edu.pl.

Polecane źródła

- Abriszewski, K. (2007), *Teoria Aktora-Sieci Bruno Latoura*, „Teksty Drugie”, (1–2), s. 113–126: rcin.org.pl/Content/51075/WA248_67121_P-I-2524_abriszew-teoria.pdf.
- Bińczyk, E. (2018), *Epoka człowieka. Retoryka i marazm antropocenu*. Warszawa: PWN.
- Czarniawska, B., Hernes, T. (red.) (2020), *Actor-Network Theory and Organizing*. Lund: Studentlitteratur.
- Ferrando, F. (2016), *Posthumanizm, transhumanizm, antyhumanizm, metahumanizm oraz nowy materializm. Różnice i relacje*. Tłum. Sapeńko, R., „Rocznik Lubuski”, 42 (2), s. 13–27.
- Haraway, D. (1992), *The Promises of Monsters. A Regenerative Politics for Inappropriate/d Others*, w: Grossberg, L., Nelson, C., Treichler, P. (red.), *Cultural Studies*. New York–London: Routledge, s. 295–336.
- Kostera, M. (2012), *Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie*, w: Gaweł, E., Orzechowski, E. (red.), *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*. Kraków: Attyka, s. 9–14.
- Oreskes, N., Conway, E.M. (2018), *Upadek cywilizacji zachodniej*. Warszawa: PWN.

„Organization” (2018), 25 (4): *Organizing in the Anthropocene*:
journals.sagepub.com/toc/org/25/4.

„Przegląd Kulturoznawczy” (2021), 1 (47): *Zarządzanie w antropocenie*: ejournals.eu/Przeglad-Kulturoznawczy/2021/Numer-1-47-2021.

Singh, J. (2018), *Unthinking Mastery. Dehumanism and Decolonial Entanglements*. Durham–London: Duke University Press.

Wyjaśnione w słowniku

aktor-sieć, aktorzy pozaludzcy, antyeksplatacyjność, deantropocentryzacja, dehumanizacja, doktryna Friedmana, eksploatacyjność, emancypacja, esencjalizm, etyka biznesu, godność, heterogenizacja, humanistyczna deantropocentryzacja, kincentryczność/kincentryzm, kłębowisko kryzysów antropocenu, koncepcja oświeconego interesu własnego, krytyczny posthumanizm, marazm antropocenu, naturakultura/kulturonatura, norma personalistyczna, nowa humanistyka, nurt krytyczny w zarządzaniu (Critical Management Studies, CMS), otoczenie organizacji, panpsychizm, personalizm, perspektywizm antropologiczny, posthumanizm, relacje heterogeniczne, relacjonizm, rewerencyjna posthumanizacja, rezyliencja, różnorodność, społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility, CSR), sprawczość, szkoła frankfurcka, świętość/*sacrum*, teoria aktora-sieci (ang. *Actor-Network Theory*, ANT), teoria interesariuszy, teoria krytyczna, Tradycyjna Wiedza Ekologiczna (TWE), wiedza milcząca (ang. *tacit knowledge*), zarządzanie/organizowanie, zarządzanie ekonomiczne, zarządzanie humanistyczne, zarządzanie posthumanistyczne, zarządzanie więcej-niż-ludzkie, zasoby organizacji, zbiorowość, żelazne prawo odpowiedzialności

BIBLIOGRAFIA

- Abriszewski, K. (2012), *Poznanie, zbiorowość, polityka. Analiza teorii aktora-sieci Bruno Latoura*. Kraków: Universitas.
- Abriszewski, K. (2015), *Teoria aktora-sieci jako teoria kultury*, „Prace Kulturoznawcze”, 18, s. 99–116.
- Alvesson, M., Willmott, H. (1992), *Critical Management Studies*. London, Newbury Park, New Delhi: SAGE.
- Barańska, K. (2013), *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*. Kraków: Attyka.
- Bataille, G. (2007), *Erotyzm*. Tłum. Ochab, M. Gdańsk: Słowo/obraz terytoria.
- Batko, R. (2012), *Czym jest dla mnie humanistyczne zarządzanie*, w: Gawęł, Ł., Orzechowski, E. (red.), *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*. Kraków: Attyka, s. 249–251.
- Bednarek, J. (2014), *Emancypacyjna obietnica posthumanizmu*, „Praktyka Teoretyczna”, 14 (4), s. 171–180: doi.org/10.14746/prt.2014.4.7.
- Bińczyk, E. (2005), *Antyesencjalizm i relacjonizm w programie badawczym Bruno Latoura*, „Er(r)go. Teoria–literatura–kultura”, (10), s. 91–102: journals.us.edu.pl/index.php/ERRGO/article/view/2776.
- Bińczyk, E. (2018), *Epoka człowieka. Retoryka i marazm antropocenu*. Warszawa: PWN.
- Braidotti, R. (2013), *The Posthuman*. Cambridge: Polity Press.
- Braidotti, R. (2018), *What Are the Posthumanities*, w: *Proceedings of the 5th World Humanities Forum*. Busan: World Humanities Forum, s. 62–78.
- Callon, M. (2014), *Wprowadzenie do socjologii translacji. Udomowienie przegrzeb- ków i rybacy znad zatoki Saint-Brieuc*. Tłum. Chojnacka, M.A., w: Biń- czyk, E., Derra, A. (red.), *Studia nad nauką i technologią. Wybór tekstów*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK, s. 289–330.
- Carroll, A.B. (2008), *A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices*, w: Crane, A., Matten, D., McWilliams A. i in. (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, s. 19–45: dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002.
- Czarniawska, B. (2015), *Zarządzanie humanistyczne czy zarządzanie ludzkie?*, w: Nierenberg, B., Batko, R., Sułkowski, Ł. (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: WUJ, s. 15–21.
- Domańska, E. (2013), *Humanistyka ekologiczna*, „Teksty Drugie”, (1–2), s. 13–32: rcin.org.pl/Content/62034/WA248_79056_P-I-2524_domanska-humani- st_o.pdf.
- Drucker, P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*. Tłum. Kacprzyńska, B. Warszawa: Muza.
- Ferrando, F. (2016), *Posthumanizm, transhumanizm, antyhumanizm, metahuma- nizm oraz nowy materializm. Różnice i relacje*. Tłum. Sapeńko, R., „Rocz- nik Lubuski”, 42 (2), s. 13–27.

- Freeman, E.E., Reed D.L. (1983), *Stockholders and Stakeholders. A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review”, 25 (3), s. 88–106: doi.org/10.2307%2F41165018.
- Griffin, R.W. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*. Tłum. Rusiński, M. Warszawa: PWN.
- Gronbacher, G.M.A. (1999), *Personalizm ekonomiczny*. Tłum. Merecki, J., sds. Lublin: Instytut Liberalno-Konserwatywny.
- Haraway, D. (1992), *The Promises of Monsters. A Regenerative Politics for Inappropriate/d Others*, w: Grossberg, L., Nelson, C., Treichler, P. (red.), *Cultural Studies*. New York, London: Routledge, s. 295–336.
- Haraway, D.J. (2000), *How Like a Leaf. An Interview with Thyrza Nichols Goodeve*. New York–London: Routledge.
- Hatch, M.J. (2002), *Teoria organizacji*. Tłum. Łuków, P. Warszawa: PWN.
- Hatch, M.J., Kostera, M., Koźmiński, A.K. (2010), *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, artysta, kapitan*. Tłum. Wrzesiewski, T. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Hoffmann, K. (2014), *Posthumanizm według Pramoda K. Nayara*, „Czas Kultury”, (3), s. 153–161.
- Hylewski, M., Burdzik, T. (2014), *Teoria krytyczna szkoły frankfurckiej jako krytyka kultury masowej*, „Kultura–Historia–Globalizacja”, (15), s. 115–137: doi.org/10.6084/m9.figshare.1050567.
- Hys, K. (2014), *Ewolucja poglądu społecznej odpowiedzialności biznesu – okres wyobrażeń przedoperacyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, (11), s. 111–117.
- Janssens, M., Steyaert, C. (2003), *Theories of Diversity within Organisation Studies. Debates and Future Trajectories*, Working Paper, „SSRN Electronic Journal”: dx.doi.org/10.2139/ssrn.389044.
- Jemielniak, D., Latusek, D. (2005), *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*. Warszawa: Wydawnictwo wspiz.
- Kacperczyk, A. (2014), *Autoetnografia – technika, metoda, nowy paradygmat? O metodologicznym statusie autoetnografii*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, 10 (3), s. 32–74.
- Kant, I. (1984), *Uzasadnienie metafizyki moralności*. Tłum. Wartenberg, M. Warszawa: PWN.
- Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2013), *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, 11 (44), s. 9–19: dx.doi.org/10.7172/1644-9584.44.1.
- Kocój, E. (2018), *Zarządzanie w sektorze kultury w Polsce – krótka historia idei i perspektyw*, w: Kocój, E., Szulborska-Łukaszewicz, J., Kędziora, A. (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką*. Kraków: WUJ, s. 39–49.
- Kostera, M. (2012), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.

- Kostera, M. (2012), *Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie*, w: Gawęł, Ł., Orzechowski, E. (red.), *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*. Kraków: Attyka, s. 9–14.
- Kostera, M. (red.) (2015), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Sedno.
- Kostera, M., Szeluga-Romańska, M. (2014), *Komunikowanie a humanistyczne aspekty roli profesjonalnej menedżera. Studium etnograficzne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, cz. 3: *Zarządzanie humanistyczne*, 15 (11), s. 19–40.
- Kuzior, A. (2017), *Etyka zarządzania i etyka biznesu. Zagadnienia podstawowe*, „Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój”, (2), s. 69–85.
- Latour, B. (2005), *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Latour, B., (2009), *Perspectivism. ‘Type’ or ‘Bomb’?*, „Anthropology Today”, 25 (2), s. 1–2: doi.org/10.1111/j.1467-8322.2009.00652.x.
- Latour, B. (2013), *Technologia jako utrwalone społeczeństwo*. Tłum. Afeltowicz, Ł., „Avant”, 4 (1), s. 17–48: doi.org/10.12849/40102013.0106.0002.
- Law, J. (2009), *Actor Network Theory and Material Semiotics*, w: Turner, B.S. (red.), *The New Blackwell Companion to Social Theory*. Oxford: Wiley-Blackwell, s. 141–158: doi.org/10.1002/9781444304992.ch7.
- Lewis, J.E., Arista, N., Pechawis, A., Kite, S. (2018), *Making Kin with the Machines*, „Journal of Design and Science”: doi.org/10.21428/bfafd97b.
- Lovelock, J. (1979), *Gaia. A New Look at Life on Earth*. Oxford: Oxford University Press.
- Malone, N., Ovenden, K. (2016), *Natureculture*, w: Bezanson, M., MacKinnon, K.C., Riley, E. i in. (red.), *The International Encyclopedia of Primatology*. Hoboken John Wiley & Sons, Inc.: doi.org/10.1002/9781119179313.wbprim0135.
- Maturana, H., Varela, F. (1980), *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*. Dordrecht: Reidel.
- Nierenberg, B. (2013), *Zarządzanie mediami – geneza, istota, koncepcje badawcze*, „Problemy Zarządzania”, 11 (44), s. 149–159: dx.doi.org/10.7172/1644-9584.44.11.
- Nierenberg, B. (2015), *Laudacja prof. zw. dr. hab. Emila Orzechowskiego*, „Zarządzanie w Kulturze”, 16 (3), s. 323–326: doi.org/10.4467/20843976ZK.15.020.3596.
- Nierenberg, B. (2015), *O potrzebie humanistycznego zarządzania mediami*, w: Nierenberg, B., Batko, R., Sułkowski, Ł. (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: WUJ, s. 107–121.
- Orzechowski, E. (2013), *Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce. Stan na rok 2013*, „Problemy Zarządzania”, 11 (44), s. 75–86: dx.doi.org/10.7172/1644-9584.44.6.
- Orzechowski, E. (2015), *Arte et ratione*, w: Nierenberg, B., Batko, R., Sułkowski, Ł. (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: WUJ, s. 63–74.

- Pałasz, M. (2021), *Zarządzanie posthumanistyczne*, „Przegląd Kulturoznawczy”, 1 (47), s. 1–25: doi.org/10.4467/20843860PK.21.001.13455.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rybak, M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Salmon, E. (2000), *Kincentric Ecology. Indigenous Perceptions of the Human Nature Relationship*, „Ecological Applications”, 10 (5), s. 1327–1332: [doi.org/10.1890/1051-0761\(2000\)010\[1327:KEIPOT\]2.0.CO;2](https://doi.org/10.1890/1051-0761(2000)010[1327:KEIPOT]2.0.CO;2).
- Salomon, R.C. (1997), *Etyka biznesu*. Tłum. Pucek, R., „Etyka”, (30), s. 163–175: doi.org/10.14394/etyka.640.
- Schrödinger, E. (1944), *What Is Life? – The Physical Aspect of the Living Cell*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Skrbina, D. (2017), *Panpsychism in the West*. Cambridge–London: MIT Press.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Jr. (red.) (1998), *Kierowanie*. Tłum. Ehrlich, A. Warszawa: PWE.
- Strum, S.C., Latour, B. (1987), *Redefining the Social Link. From Baboons to Humans*, „Social Science Information”, 26 (4), s. 783–802: doi.org/10.1177%2F053901887026004004.
- Sułkowski, Ł. (2013), *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, 12 (2), s. 17–26.
- Sułkowski, Ł. (2014), *Humanistic and Public Management in Poland – Basic Cognitive Assumptions*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, cz. 3: *Zarządzanie humanistyczne*, 15 (11), s. 53–64.
- Tatarkiewicz, W. (1981), *Historia filozofii*. T. 1: *Filozofia starożytna i średniowieczna*. Warszawa: PWN.
- Viveiros de Castro, E. (2017), *Kosmologiczna deixis oraz perspektywizm indiański*. Tłum. Filip, M., Chlewińska, K., „Etnografia. Praktyki, teorie, doświadczenia”, (3), s. 235–258: dx.doi.org/10.4467/254395379EPT.17.010.9246.
- Walentowicz, H. (2001), *Program teorii krytycznej Maxa Horkheimera*, „Nowa Krytyka”, (12), s. 5–40.
- Zawadzki, M. (2014), *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*. Warszawa: Sedno.
- Żółkowska, T. (2018), *Posthumanizm. Niepełnosprawność*, „Niepełnosprawność”, (32), s. 27–37: doi.org/10.4467/25439561.NP.18.057.10457.

Raporty

- Kulczycki, E. (2019), *Wzory publikacyjne polskich naukowców w latach 2013–2016. Nauki humanistyczne i nauki społeczne*: doi.org/10.6084/m9.figshare.7797527.
- Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future* (1987): sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf.

Źródła internetowe

- About the IPCC* (b.r.): ipcc.ch/about.
- Conference of the Parties (COP)* [b. r.]: unfccc.int/process/bodies/supreme-bodies/conference-of-the-parties-cop.
- Friedman, M. (1970), *A Friedman Doctrine. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „The New York Times”: nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html.
- Guterres, A. (2021), *Secretary-general's Statement on the IPCC Working Group 1 Report on the Physical Science Basis of the Sixth Assessment*, United Nations Secretary-General: un.org/sg/en/content/secretary-generals-statement-the-ipcc-working-group-1-report-the-physical-science-basis-of-the-sixth-assessment.
- von Kimakowitz, E. (2016), *About Humanistic Management*, Humanistic Management Network: humanisticmanagement.network/wp-content/uploads/2020/07/2020-HMN-Conference-About-HM.pdf.
- Kostera, M., Zawadzki, M. (2015), *Zarządzanie dla ludzi*, „Krytyka Polityczna”: krytykapolityczna.pl/kraj/zarzadzanie-dla-ludzi.
- Kraemer, D. (2021), *Greta Thunberg. Who Is the Climate Campaigner and What Are Her Aims?*, BBC: bbc.com/news/world-europe-49918719.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2018), *Zależności między nową klasyfikacją dziedzin i dyscyplin a wcześniej obowiązującym wykazem i systematyką OECD*, Internet Archive – Konstytucja dla nauki: web.archive.org/web/20210428094312/http://konstytucjadlanauki.gov.pl/content/uploads/2018/09/nowy-podzia-dyscyplin-tabela.pdf.
- Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Transforming Our World. The 2030 Agenda for Sustainable Development* (2015): un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.
- ULSB16 – University of Leicester School of Business 16 (2021), *A Campaign Against the Attack on Academic Freedom and the Targeting of CMS/PE*, Internet Archive – University of Leicester University and College Union: web.archive.org/web/20210610131512/https://ulsb.uculeicester.org.uk.
- United Nations (b.r.), *The 17 Goals*, Department of Economic and Social Affairs – Sustainable Development: sdgs.un.org/goals.

Źródła niepublikowane

- Loska, K. (2021), *Pracownicy Instytutu Kultury objęci ewaluacją (stan na 11 maja 2021 roku)*, Seminarium Naukowe, 12.05.2021, Instytut Kultury UJ, Kraków. Prezentacja prodziekańska.
- Rada Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego (2018), *Stanowisko Rady Instytutu Kultury wobec zmian wywołanych ustawą ministra Gowina*. Kraków: Instytut Kultury UJ.

Akty normatywne

- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (tekst ogł. Dz.U. z 2011 r. nr 179 poz. 1065): web.archive.org/web/20200616170754/http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20111791065/O/D20111065.pdf.
- Uchwała Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 24 października 2005 r. w sprawie określenia dziedzin oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (tekst ogł. M.P. z 2005 r. nr 79 poz. 1120): web.archive.org/web/20210829143245/http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WM-P20050791120/O/M20051120.pdf.
- Ustawa z 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jedn. Dz.U. z 2018 r. poz. 1668): web.archive.org/web/20210815022647/http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf.