



**HAL**  
open science

## Zarządzanie to branie odpowiedzialności, czyli impulsy dla humanistyki stosowanej w praktyce i teorii zarządzania

Tomasz Ochinowski, Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera

### ► To cite this version:

Tomasz Ochinowski, Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera. Zarządzanie to branie odpowiedzialności, czyli impulsy dla humanistyki stosowanej w praktyce i teorii zarządzania. *Er(r)go. Teoria–Literatura–Kultura*, 2024, 48, pp.135-168. 10.31261/errgo.14697 . hal-04679492

**HAL Id: hal-04679492**

**<https://hal.science/hal-04679492>**

Submitted on 27 Aug 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.


L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

Tomasz Ochowski


Uniwersytet Warszawski

 <https://orcid.org/0000-0001-8343-4071>

Jerzy Kociatkiewicz


Institut Mines-Télécom Business School

Évry, Essonne, France

 <https://orcid.org/0000-0001-6449-1185>

Monika Kostera

Uniwersytet Warszawski

 <https://orcid.org/0000-0002-5303-5544>

*Er(r)go. Teoria–Literatura–Kultura*  
*Er(r)go. Theory–Literature–Culture*  
Nr / No. 48 (1/2024)  
*humanistyka/humanistyka/humanistyka II*  
*humanities/humanities/humanities II*  
ISSN 2544-3186  
<https://doi.org/10.31261/errgo.14697>



# Zarządzanie to branie odpowiedzialności, czyli impulsy dla humanistyki stosowanej w praktyce i teorii zarządzania

Management Is Taking Responsibility:

Impulses for Applied Humanities in Management Theory and Practice

**Abstract:** Management is classically defined as taking responsibility. In the era of late neoliberalism, the crisis in management leads one to understand that this fundamental goal is not being achieved by mainstream management. Humanizing management is necessary to restore the balance of managed systems.

This article specifically proposes a historiographical reflection and a dialogue between management and art as viable – and efficient – ways to accomplish this mission. Simultaneously, it offers hope for addressing the crisis in the humanities (as discussed by Lech Witkowski), by moving closer to concrete actions in favor of the Other. In this way, management and the humanities together can tackle the challenges of complex modernity and generate positive synergistic effects by means of taking responsibility for the future.

**Keywords:** responsibility, humanities, humanist management, historiography, history, art

*Dedykujemy tekst pamięci Profesorów  
Andrzeja Wierzbickiego (1942–2022)  
i Zygmunta Baumana (1925–2017)*

## Kryzys zarządzania, kryzys humanistyki?

Zarządzanie – to branie odpowiedzialności, w szczególności za zarządzaną organizację, jej dobro i przyszłość<sup>1</sup>. Jest tym rodzajem działalności, który zapewnia przede wszystkim przetrwanie organizacji, co stanowi zasadniczy sens zarządzania strategicznego<sup>2</sup>. Zgadza się z głosami krytykującymi<sup>3</sup> zarządzanie za to, że w ostatnich dekadach oderwało się od swoich kluczowych zadań i uległo degradacji, ponieważ samo podważyło swój sens istnienia. Z jednej strony uważamy, że mamy do czynienia z kryzysem zarządzania, z drugiej strony Lech Witkowski<sup>4</sup> pisze o kryzysie humanistyki. Humanistyka także oderwała się od sensu swego istnienia poprzez bezrefleksyjne tkwienie w polaryzujących definicjach i samo-określeniach. Autor przekonuje, że potrzebna jest humanistyka stosowana, gotowa do tego, by zmierzyć się z wyzwaniami złożonej współczesności. Jest to obecność w życiu społecznym humanistyki dojrzałej, rozumiana jako głęboka refleksja kulturowa, zdolna do wyzwolenia przyszłości z roli zakładniczki teraźniejszości. Humanistyki, która z *podniesioną głową*, bez kompleksów wobec innych dziedzin, realizuje, za pomocą specyficznych dla siebie metod, cele poznawcze ważne dla ludzkości, zgodnie ze swymi najlepszymi tradycjami<sup>5</sup>. Taka humanistyka polega także na podejmowaniu odpowiedzialności za przyszłość<sup>6</sup>.

Kontekstem, w który wplatają się obecnie wspomniane tendencje i który pomaga zrozumieć ich dynamikę, jest społeczeństwo konsumpcyjne. Proponujemy, by rozumieć je jako społeczeństwo potrzeb i pragnień. Wówczas zarządzanie nie musi być widziane jako reagowanie na wskazania rynków, ale jako aktywna troska o potrzeby – różne, zarówno konsumencie, jak i pracownicze.

W naszym tekście przekonujemy, że połączenie humanistyki stosowanej<sup>7</sup> i zarządzania humanistycznego<sup>8</sup>, przynależnego naukom i postawom humanistycznym, to jedna z mądrych i pięknych dróg do przywrócenia sensu obu tym

---

1. Henry Mintzberg, *Bedtime Stories for Managers: Farewell to Lofty Leadership... Welcome Engaging Management* (Oakland: Berrett-Koehler, 2019).

2. Krzysztof Oblój, *Strategia przetrwania organizacji* (Warszawa: PWN, 1987).

3. Martin Parker, *Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education* (London: Pluto, 2012).

4. Lech Witkowski, *Humanistyka stosowana: Wirtuozeria-pasje-inicjacje* (Kraków: Oficyna, 2018).

5. Bart Rens, *Historia humanistyki*, przeł. Roman Pucek (Warszawa: Aletheia, 2013); Bart Rens, "How a New Field Could Help Save the Humanities", *The Chronicle of Higher Education* 20, no. 2 (2017), 1–4.

6. Witkowski, *Humanistyka stosowana*.

7. Witkowski, *Humanistyka stosowana*.

8. Emil Orzechowski, *Wokół zarządzania kulturą edukacją mediami: Pytań sporo odpowiedzi mało* (Kraków: WUJ, 1999).

obszarom ludzkiej działalności, a także refleksji. Pierwszym krokiem do osiągnięcia tak wytyczonego celu jest reorientacja zarządzania na osoby ludzkie, a zatem świadomość obecności Innego – także w świecie organizacji – i chęć wzięcia za siebie odpowiedzialności, jak postulował Emmanuel Lévinas<sup>9</sup>. Humanistyczne zarządzanie, oparte na takiej świadomości i na świadomie humanistycznych wartościach, może stać się siłą, która będzie działać na rzecz uczynienia naszego świata miejscem, w którym ludzka godność i dobrobyt będą promowane także przez funkcjonowanie systemu ekonomicznego, a jednocześnie wyznaczą główne punkty odniesienia dla krytycznego monitoringu tego systemu<sup>10</sup>.

Nasze argumenty opieramy na refleksji historiograficznej, ponieważ przypomnienie organizacyjne jest kompetencją humanistyczną, służącą nie tylko budowaniu wiedzy, lecz także zgodną z etosem i wartościami humanistycznymi<sup>11</sup>. Nie przez przypadek przywołujemy historię jako właściwą (choć oczywiście nie jedyną) *przestrzeń intelektualną* dla badaczy i praktyków organizacji zainteresowanych podejściem humanistycznym. Studiowanie przeszłości stanowi jedno z najstarszych zadań przedstawicieli humanistyki, aktualnym do dziś. A właśnie umieszczenie zarządzania humanistycznego w kontekście długiej tradycji, a także niebanalnej współczesności nauk humanistycznych ukazuje, naszym zdaniem, prawdziwy potencjał proponowanego przez nas podejścia do studiów organizacyjnych oraz jego możliwości metodologiczne.

Nauki historyczne mają też pośród siebie subdyscyplinę, która – choć nie zawsze wykorzystywana czy nawet tolerowana przez przedstawicieli innych działów poświęconych badaniu “czasów minionych” – dostarczyć może coś w rodzaju *metodologicznego antidotum* na opisywany przez Witkowskiego<sup>12</sup> kryzys poznawczych przedsięwzięć humanistycznych, a także wzmocnić intelektualnie

---

9. Emmanuel Lévinas, *Totality and Infinity: An Essay on Exteriority* (Pittsburgh, PA: Duquesne University Press, 1999).

10. Michael Pirson et al., red., *Humanism in Business* (Cambridge: Cambridge University Press, 2009); Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, “Zarządzanie humanistyczne: Zarys programu”, *Problemy Zarządzania* 11, nr 4 (2013), 9–19; Monika Kostera, *Organizations and Archetypes* (Cheltenham: Edward Elgar, 2012); Monika Kostera, *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym* (Warszawa: Sedno, 2015); Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Liquid Organization: Zygmunt Bauman and Organization Theory* (Oxford: Routledge, 2014); Zygmunt Bauman et al., *Management in a Liquid Modern World* (London: Polity, 2015); Monika Kostera, Bernadetta Nierenberg, *Komunikacja społeczna i zarządzanie humanistyczne* (Kraków: WUJ, 2016); Monika Kostera, Michael Pirson, *Dignity and the Organization* (London: Palgrave Macmillan, 2017); Łukasz Gawęł, Monika Kostera, *Etnografie instytucji dziedzictwa kulturowego* (Kraków: WUJ, 2018); Monika Kostera, Cezary Woźniak, *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management* (New York: Routledge, 2021).

11. Tomasz Ochiniowski, “Przypomnienie organizacyjne jako kompetencja”, *Problemy Zarządzania* 15, nr 2 (2017), 39–53.

12. Witkowski, *Humanistyka stosowana*.

humanistykę stosowaną. Przywołujemy historię historiografii. Stanowi ona dział nauk o przeszłości będący krytycznym namysłem nad badaniem, pisaniem i nauczaniem (uwzględniając także działania popularyzatorskie) historii w ciągu dziejów jako ludzkiej działalności intelektualnej. Ściśle rzecz biorąc, istnieją dwa sposoby uprawiania wspomnianego namysłu: teoria historiografii i historia historiografii.

## Historiograficzne antidotum na kryzys

Teoretycy historiografii zainteresowani są identyfikacją teoretycznych podstaw badania oraz opisywania dziejów, a wyraźnie także postulowaniem rozwiązań w tym zakresie<sup>13</sup>. Historyków historiografii interesuje, co i jak robili, a także nadal robią, historycy oraz inni “opowiadacze przeszłości”. Chodzi więc o ciekawość tego, w jaki sposób różne wizje dziejów są konstruowane i przekazywane oraz jakie założenia – o świecie, o człowieku – a przede wszystkim o różnych “bytach historycznych”<sup>14</sup>, przyjmują (intencjonalnie lub nie) autorzy wspomnianych wizji. Jakie funkcje tak lub inaczej opowiadana przeszłość pełniła w różnych okresach, a jakie może pełnić teraz i na przyszłość, jak realizowana jest w narracjach historycznych krytyczna funkcja humanistyki, zarówno w znaczeniu metodologicznym, jak i społecznym, jakie wątki narracji historycznych mają charakter mitologiczny (i jakie treści te mity proponują), jakie treści są oryginalne (w jakiej skali), a jakie powielają inne narracje, jak przedstawiane są poszczególne rodzaje wspomnianych “bytów historycznych” – to przykłady pytań, jakie zadaje sobie ta subdyscyplina. Podsumowując, historia historiografii,

nie zajmuje się [...] tym, co “naprawdę było”, lecz tym, w jaki sposób owo “coś” zostało wyodrębnione jako przedmiot badania, i obdarzone ostatecznie cechami prawdziwości lub nieprawdziwości<sup>15</sup>.

Omawiana dziedzina odsyła przede wszystkim do szeroko rozumianego tekstu, stanowiącego nieodzowne zapośredniczenie między osobą poznającą rzeczywistość a poznawaną rzeczywistością<sup>16</sup>. Proponuje krytyczną pracę z tekstem

---

13. Por. Ewa Domańska, “W obronie dyscypliny: Problem suwerenności i re-profesjonalizacji historii”, w: *Historia – dziś. Teoretyczne problemy wiedzy o przeszłości*, red. Ewa Domańska, Rafał Stobiecki, Tomasz Wiślicz (Kraków: Universitas, 2014), 99–111.

14. Andrzej Wierzbicki, *Jak powstało państwo polskie? Hipoteza podboju w historiografii polskiej XIX i XX wieku* (Warszawa: Instytut Historii PAN, 2019).

15. Wierzbicki, *Jak powstało państwo polskie? Hipoteza podboju w historiografii polskiej XIX i XX wieku*, 22.

16. Pomijamy tu kwestię “natury” czy ontologii tej poznawanej rzeczywistości (ten temat cf. np. Ochowski 2017).

i oferuje potrzebne do tej pracy narzędzia intelektualne. Historycy historiografii nie muszą podzielać, i często raczej nie dzielą, poglądów “radykałnych zwolenników postmodernizmu, twierdzących, że wszelka rzeczywistość ma charakter językowy”<sup>17</sup>, ale działalność naukowa badaczy tego, jak poznawana i opisywana jest przeszłość, w pewnej mierze przy okazji uwypukla tezę, której “nie sposób dzisiaj zakwestionować, [...] że to właśnie na poziomie semantycznym można w sposób wyraźny zaobserwować konflikty przenoszone potem na inne dziedziny życia”<sup>18</sup>. Bliskie obszary zainteresowań historii historiografii, czasami po prostu na nią zachodzące, stanowią zagadnienia pamięci zbiorowej, a także polityki historycznej<sup>19</sup>.

Zgodnie z prowokacyjną metaforą zaproponowaną przez Andrzeja Wierzbickiego, wieloletniego profesora w Instytucie Historii im. Tadeusza Manteuffla Polskiej Akademii Nauk, mistrza jednego ze współautorów niniejszego artykułu<sup>20</sup>, historia historiografii stanowi jakby *oddział wewnętrzny* nauk o przeszłości. Dziejopisarstwo okazuje się więc rzadkim przykładem dyscypliny (nie tylko w humanistyce), której nurt krytyczny ma status jej oficjalnej specjalizacji.

Ważną kompetencją historyka i historyczki historiografii, a może nawet jego czy jej intelektualną przewagą konkurencyjną, jest istotowo związana z uprawianiem omawianej dziedziny wiedzy wielodyscyplinarność metodologiczna. Historyk i historyczka historiografii sięga po instrumentarium teoretyka i metodologa nauk humanistycznych, gdy na przykład analizuje

---

17. Rafał Stobiecki, “*Historio, historio, cóżeś ty za pani*” (Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2022), 19.

18. W przeciwieństwie jednak do semantyków historyków historiografii interesuje przede wszystkim treść tych konfliktów niesionych przez narracje o przeszłości oraz merytoryczne i metodologiczne podstawy ich obrazu. Zob. Rafał Stobiecki, “*Historio, historio, cóżeś ty za pani*”.

19. Por. Georg G. Iggers, *Historiografia XX wieku: Przegląd kierunków badawczych*, przeł. Andrzej Gadzała (Warszawa: PWN, 2010); Georg G. Iggers, Q. Edward Wang, Supriya Mukherjee, *A Global History of Modern Historiography* (Harlow: Pearson Longman, 2008); Donald R. Kelley, *Oblicza historii: Badanie przeszłości od Herodota do Herdera*, przeł. Marek Tomaszewski (Warszawa: PWN, 2010); Matthias Middell, “Georg G. Iggers and the Programme of a Critical History of Historiography”, *Storia della Storiografia* 75, no. 1 (2019), 47–57; Matthias Middell, “Cross-Cultural Comparison in Times of Increasing Transregional Connectedness: Perspectives From Historical Sciences and Area Studies on Processes of Respatialization”, *FQS* 22, no. 2 (2021), <http://www.qualitative-research.net/>; Rafał Stobiecki, “*Historio, historio, cóżeś ty za pani*”; Wojciech Wrzosek, *Historia – kultura – metafora* (Wrocław: Leopoldinum, 1995); Wojciech Wrzosek, O myśleniu historycznym (Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Epigram, 2009); Wojciech Wrzosek, “Źródło historyczne jako alibi realistyczne historyka”, w *Historyk wobec źródeł. Historiografia klasyczna i nowe propozycje metodologiczne*, red. Jadwiga Kolbuszewska, Rafał Stobiecki (Łódź: Ibidem, 2010), 23–38; Wojciech Wrzosek, red., *Oblicza przeszłości* (Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Epigram, 2011); Wojciech Wrzosek, “O potrzebie kulturowego dystansu poznawczego w badaniach historycznych”, w *Badacze przeszłości wobec wyzwań XIX–XXI wieku*, red. Krystyna Błachowska, Zbigniew Romek, Małgorzata Wolniewicz (Warszawa: Wydawnictwo Neriton, PTH, IH PAN, 2013), 313–328.

20. Tomasa Ochrowskiego.

wartości, koncepcje towarzyszące i sterujące badaniem historycznym. Próbuje odkryć to, co leżało u podstaw takiej czy innej narracji, historycznej, stanowiło jej teoretyczny fundament<sup>21</sup>.

Historyk i historyczka historiografii stają się po trosze historykiem lub historyczką literatury, a także szerzej, po prostu jej badaczem lub badaczką, podczas swoich studiów tak sprofilowanych, iż

w centrum jego zainteresowań pozostaje jakaś opowieść o przeszłości, której bohaterami są zbiorowe i indywidualne podmioty: cywilizacja, naród, państwo, klasa, rasa, płeć czy wybitna jednostka personifikująca ideały epoki. Historyka historiografii interesuje struktura tej opowieści i funkcje, jakie ona pełni w intelektualnym instrumentarium ludzi<sup>22</sup>.

Wreszcie, co szczególnie istotne dla niniejszego artykułu, a bynajmniej nie wyczerpuje wszystkich potencjałów omawianej dziedziny, historyczka czy historyk historiografii może podejmować też problematykę infrastruktury nauk historycznych (a więc kwestię dziejów “instytucji, szkół, seminariów, towarzystw naukowych”<sup>23</sup>). Stosuje wtedy perspektywę badawczą nie tylko historyka nauki, lecz także socjolożki i socjologa,

badając dzieje środowisk naukowych, śledząc instytucjonalny wymiar życia naukowego, spogląda nań z perspektywy odnoszącej się raczej do zbiorowości niż do poszczególnych jednostek. Powinien potrafić, choćby w części, odtworzyć społeczno-polityczny kontekst towarzyszący uprawianiu historii w danej epoce<sup>24</sup>.

Jeszcze szerzej – za Stobieckim<sup>25</sup> podaliśmy tylko przykłady zastosowań omawianej subdyscypliny – objawia się transdyscyplinarność historii historiografii, gdy spojrzeć na jej możliwości aplikacyjne.

Krytyczna analiza porównawcza dziejów debat dotyczących kwestii międzykulturowych, prowadzonych zarówno w obrębie nauk o przeszłości, jak

---

21. Cytowany Rafał Stobiecki, *Historiografia PRL. Zamiast podręcznika* (Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020), 9 – nazywa ten obszar zainteresowań omawianej dziedziny studiami “nad zmieniającymi się założeniami teoretyczno-metodologicznymi historiografii”.

22. Ten obszar historii historiografii Stobiecki, *Historiografia PRL. Zamiast podręcznika*, 9 – określa jako badanie wizji “dziejów narodowych czy powszechnych”, która jest “kreowana w obrębie takiego czy innego kręgu kulturowego, wybranej tradycji historiograficznej bądź środowiska historycznego”.

23. Stobiecki, *Historiografia PRL. Zamiast podręcznika*, 9–10.

24. Stobiecki, *Historiografia PRL. Zamiast podręcznika*, 9–10.

25. Stobiecki, *Historiografia PRL. Zamiast podręcznika*.



i różnych dyscyplin społecznych, pozwoliła ukazać interesującą dynamikę tych debat. Początkowo silna wśród historyków opozycja między podejściem nastawionym na porównania [*Vergleich*] a tym skupionym wokół badania “splątań” [*Verflechtungsanalyse*] ustąpiła miejsca innowacyjnej kombinacji intelektualnej. Chodzi o tak zwaną szkołę przestrzenną (*spatial turn*), która, łącząc historię z geografiami, a także angażując literaturoznawstwo, politologię oraz socjologię, znacząco pogłębiła refleksyjność dyskusji globalizacyjnych<sup>26</sup>. Szkoła przestrzenna ma obecnie status oddzielnego nurtu badań, a także stoi przed szansą zapoczątkowania nowej, uzasadnionej teoretycznie i metodologicznie, dyscypliny nauki pod nazwą *humanistyka przestrzenna*. Mówiąc najkrócej, proponuje ona ujęcie kategorii opisujących zjawiska przestrzenne (np. miasto, kraj, kontynent) jako konstruktów myślowych uwarunkowanych kulturowo<sup>27</sup>. Również tu widzimy przydatność historii historiografii. Ulubionym zajęciem intelektualnym wielu historyków i historyczek historiografii jest bowiem przesunięcie rozumienia istoty pojęć kluczowych dla danych dziedzin i sporów prowadzonych w ich obrębie z poziomu ontologicznego na epistemologiczny.

Posłużymy się przykładem zaczerpniętym z ostatniej książki Andrzeja Wierzbickiego<sup>28</sup>. Publikacja ta została poświęcona bardzo szczegółowej, interesującej wyłącznie wyspecjalizowanych badaczy przeszłości naszego kraju, hipotezie podboju mającej wyjaśniać genezę państwa polskiego. Jak to jednak zwykle u Wierzbickiego bywało, abstrakcyjna kwestia, tym razem mediewistyczna, okazała się zawierać wiele wątków istotnych dla przedstawicieli różnych nauk humanistycznych i społecznych, także dla tych badaczy, którzy skupiają się wyłącznie na teraźniejszości bądź przyszłości. Niech świadczą o tym choćby następujące wypowiedzi cytowanego historyka historiografii polskiej:

Narodziny państw mają charakter endogeniczny (1) lub egzogeniczny (2), mogą też łączyć obie z tych dróg, przybierając charakter mieszany (3). W pierwszym wypadku (‘endo-’) następują one w wyniku procesów i wydarzeń płynących z wnętrza określonego układu społeczno-terytorialnego [...] w drugim (‘egzo-’) w wyniku czynników wychodzących spoza tego układu spośród których najbardziej spektakularnym i to zarówno dla uczonych mężów, jak i dla tych, którzy niczego się nie uczyli, jest podbój. Łatwo dostrzec, że taka formuła, zapewne nader impertynencko kondensująca dociekania wielu poprzedzających

---

26. Matthias Middell, “Cross-Cultural Comparison in Times of Increasing Transregional Connectedness: Perspectives From Historical Sciences and Area Studies on Processes of Respatialization”, *FQS* 22, no. 2 (2021), <http://www.qualitative-research.net/> (10.10.2023).

27. Adam Krawiec, “‘Zwrot przestrzenny’ w mediewistyce”, w: *Vademecum historyka mediewisty*, red. Jarosław Nikodem, Dariusz Andrzej Sikorski (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012), 536–540.

28. Wierzbicki, *Jak powstało państwo polskie?*



nas pokoleń, ujmuje kwestię od strony ontologii “bytów historycznych”, w tym bytów tak fundamentalnych dla badacza dziejów, jak naród i państwo. Formułę tę można jednak uczynić bezpieczniejszą poprzez nadanie jej formy konstatacji epistemologicznej, a mianowicie pisząc, że narodziny państw mogą się jawić jako procesy lub wydarzenia o charakterze endogenicznym, egzogenicznym lub mieszanym. Łatwo dostrzec, że w ten sposób stanęlibyśmy przed tyle odwiecznym, co banalnym dylematem – czy, a jeśli tak, to kiedy, wyjaśniając bieg dziejów, należy odwoływać do tzw. przyczyn wewnętrznych, umiejscawianych w obrębie układu stanowiącego przedmiot badania (tzw. wyjaśnianie dyspozycyjne [...]), czy może do przyczyn o proveniencji zewnętrznej – “pozaukładowej” (tzw. wyjaśnianie “ściśle przyczynowe”)<sup>29</sup>.

Pozornie trywialny dylemat prowadzi do zasadniczej, szczególnie dla nauk społecznych, kwestii, czym tak naprawdę jest wyjaśnianie przyczynowe. Wierzbicki konkluduje:

Również i dzisiaj trudno jest nam uwolnić się od skojarzeń politycznych i spoglądając na owe spory przez mędrca “szkiełko i oko” postrzegać w nich jedynie równorzędne sposoby wyjaśniania biegu dziejów<sup>30</sup>.

Cytat z ostatniej dużej pracy Andrzeja Wierzbickiego<sup>31</sup> dobrze jest traktować jako merytoryczny przykład uczący tego, jak należy podchodzić do różnorodnych sporów i dylematów humanistyki oraz nauk społecznych, by tropić językowe “kamuflaże” i “eufemizmy” (terminy Wierzbickiego<sup>32</sup>) kryjące się pod pozornie precyzyjnymi pojęciami. Uczy też jak należy rzeczywiście precyzyjnie ujmować te spory i dylematy, pamiętając jednocześnie o ich częstym ładunku politycznym. To właśnie – choć oczywiście nie tylko to – historia historiografii może zaofiarować humanistyce stosowanej, a w jej obrębie zaangażowanemu zarządzaniu humanistycznemu.

Odpowiedzialność humanistyki stosowanej ugruntowana jest przede wszystkim na podejściu krytycznym, nie wyłączając refleksyjnej postawy samokrytycznej. Krytyczne myślenie stanowi epistemologiczną ochronę dla zwolenników zarządzania humanistycznego przed zbyt daleko idącymi uogólnieniami i zbyt dużą pewnością wyników i interpretacji oraz uwrażliwia na ideologiczny kontekst

---

29. Wierzbicki, *Jak powstało państwo polskie?*, 12–13.

30. Wierzbicki, *Jak powstało państwo polskie?*, 13.

31. Wierzbicki, *Jak powstało państwo polskie?*

32. Wierzbicki, *Jak powstało państwo polskie?*

wszelkich działań poznawczych<sup>33</sup>. Pozwala więc uniknąć głównych grzechów nauk o organizacji tzw. głównego nurtu (a przynajmniej je minimalizować)<sup>34</sup>.

Amerykański historyk historiografii Donald R. Kelly snuje w tym kontekście refleksję odnoszącą się do przykładu dziejopisów starożytnej Grecji, uznawanych za prekursorów krytycznej nauki historycznej: Herodota (ok. 485– po 421 p.n.e) i Tukidydesa (ok. 460– po 400 p.n.e.).

Dziejopisarstwo można uprawiać w zróżnicowanych kontekstach kulturowych, w różnorodnych ramach instytucjonalnych, pod różnorodną presją ideologiczną – w wielu specyficznych “sceneriach badawczych”, jak ujmuje to Nicolas Jardine. Szczególnym tego następstwem jest fakt, że staromodne *Quellenforschung* przesądzające o tym, jacy historycy naśladowani są przez innych – staje się w pewien sposób podporządkowane rozważaniom kontekstualnym i pozakontekstualnym. Tukidydes na przykład był, w sposób wyraźny i zarazem bolesny wytworem politycznego “kryzysu” [...] Herodot, wręcz przeciwnie, zdaje się bezinteresownym podróżnikiem, który sam pozbawia się kontekstu, wiedziony ciekawością i powodowany ambicją literacką, przemierzający wiele scenerii, nie będąc w istocie przez nie kształtowany; jednak z pewnością i jego dzieło może być przedmiotem rekontekstualizacji<sup>35</sup>, jeśli baczniej przyjrzelibyśmy się różnorodnym doświadczeniom i tarapatom pisarza. W podobny sposób, z uwzględnieniem epoki i środowiska społecznego należy rozumieć wszystkich następców Herodota i Tukidydesa<sup>36</sup>.

Do grona wspomnianych “wszystkich następców” z całą świadomością zaliczamy także badaczy zarządzania realizujących podejście humanistyczne. Ta starożytna geneza zarządzania humanistycznego stanowi ramę humanistyki stosowanej rozumianej jako epistemologiczne zaangażowanie badawcze<sup>37</sup>.

---

33. Martin Zawadzki, *Nurt krytyczny w zarządzaniu: Kultura, edukacja, teoria* (Warszawa: Sedno, 2014).

34. Jeden z nas (Tomasz Ochiniowski) pamięta sytuację, gdy po zajęciach na Wydziale Zarządzania UW podszedł do niego student – gość z innego kierunku i skonfundowany zapytał, dlaczego na innych wydziałach wykładowcy prezentują hipotezy, przypuszczenia, wątpliwości, a tylko “na zarządzaniu” przedstawia się tezy pewne (w sensie absolutnej pewności). Pytany wykładowca zmuszony był z pokorą przyznać: “bo widzi Pan, tylko na dwóch wydziałach uniwersyteckich w systemie zachodnim głosi się prawdy objawione: na teologii i zarządzaniu. Tyle że na tych pierwszych z wymienionych jest więcej dyskusji niż na tych drugich”.

35. To jest wtórnie analizowanym w różnorodnych kontekstach związanych z działalnością autora.

36. Donald R. Kelley, *Oblicza historii: Badanie przeszłości od Herodota do Herdera*, przeł. Marek Tomaszewski (Warszawa: PWN, 2010), 18.

37. Początkowo część z przytoczonych na tym miejscu uwag jeden z nas (Tomasz Ochiniowski) odnosił generalnie do badań jakościowych (Tomasz Ochiniowski, Marta Szeluga-Romańska, “Badanie jakościowe zachowań w organizacji”, w: *Psychologia biznesu*, red. Bogdan Rożnowski,

Z jednej strony zachęca nas do tego pojawiający się cyklicznie postulat, by “po-rady dotyczące zarządzania [...] czerpać nie od Petera Druckera i Toma Petersona, ale od Sofoklesa i Szekspira”<sup>38</sup>. Z drugiej strony, naszym zdaniem szczególnie przedstawiciele zarządzania humanistycznego spełniają kryteria sformułowane przez Karla E. Weicka, wskazującego na fakt, iż każdy menedżer jest historykiem,

bowiem każdy podejmujący decyzję jest tak dobry, jak dobra jest jego pamięć [...]. Ten jest człowiekiem decyzyjnym, kto rozumie dany wynik i retrospektywnie konstruuje historię, która jak się wydaje doprowadziła do niego<sup>39</sup>.

Kelley na wstępie swej monumentalnej, trzytomowej monografii poświęconej *przeszłości studiowania przeszłości* od czasów starożytnych do XX wieku wskazuje czytelnikowi, iż “do pewnego stopnia ciągle mówimy językiem Herodota i Tukidydesa, o ile nie myślimy za pomocą ich myśli – chociaż pytania, które stawiamy, i odpowiedzi, na które oczekujemy są nasze własne”<sup>40</sup>.

Niewielki polski przyczynek dotyczy w tym kontekście nauk o zarządzaniu i związany jest również z intelektualnym środowiskiem Wierzbickiego. Chodzi o założony i długi czas redagowany przez niego periodyk *Klio Polska*, którego zakres tematyczny został przed siedmiu laty bezpośrednio wzbogacony o historię organizacyjną, jako przykład “zastosowania badań historiograficznych poza ścisłym obrębem nauki historycznej”<sup>41</sup>. Taką aplikację proponujemy nazywać historiografią organizacji. Są więc, jeśli chodzi o związki zarządzania humanistycz-

---

Paweł Fortuna (Warszawa: PWN, 2020), 51–66). Stawiał wtedy pytanie, czy możliwa jest ich realizacja zgodna z takimi właśnie standardami mającymi korzenie w historiografii, poza kontekstem zarządzania humanistycznego. Dziś przyznaje się z pokorą do tezy, iż wspomniane standardy są istotą zarządzania o orientacji humanistycznej wkomponowanego w humanistykę stosowaną. Genetyczna relacja łączy historiografię nie tyle ogólnie z podejściem jakościowym w badaniu organizacji, ile z zarządzaniem humanistycznym wyznaczającym ważny, choć nie jedyny, kontekst badań jakościowych. Dlatego też część z tez opublikowanych już wcześniej gdzie indziej (Tomasz Ochiniowski, Marta Szeluga-Romańska, “Badanie jakościowe zachowań w organizacji”, w: *Psychologia biznesu*, red. Bogdan Rożnowski, Paweł Fortuna (Warszawa: PWN, 2020)) powtarza teraz, z całą intencjonalnością, w kontekście relacji historii historiografii oraz zarządzania humanistycznego.

38. Bob Garfield, “Model management lessons”, *USA TODAY*, 26 May: 06B, 1987.

39. Odwołujemy się do cytatów z oryginału angielskiego klasycznej pracy Karla E. Weicka, *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 1995), 184–185 – pamiętając o istniejącym od kilku lat jej przekładzie na język polski pióra Barbary Czarniawskiej: Karl E. Weick, *Tworzenie sensu w organizacjach*, przeł. Barbara Czarniawska (Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2016).

40. Donald R. Kelley, *Oblicza historii: Badanie przeszłości od Herodota do Herdera*, przeł. Marek Tomaszewski (Warszawa: PWN, 2010), 24.

41. Andrzej Wierzbicki, “Od Klio Polskiej do ‘Klio Polskiej’”. *Klio Polska* 7 (2015), 12.

nego z historią historiografii, tradycje dawne i bardzo nowe, globalne i całkiem lokalne. Pozostaje pytanie, czy po śmierci Andrzeja Wierzbickiego znajdzie się na nie przestrzeń w polskim systemie akademickim? Czy w aktualnym kontekście społecznym rozważania Autora nadal są istotne i przydatne do budowania mostów pomiędzy dyscyplinami?

## Społeczeństwo potrzeb i pragnień

Uważamy, że odpowiedź na pytanie zadane w poprzednim akapicie jest pozytywna, choć nie polega na prostej ekstrapolacji trendów z przeszłości i znajdowaniu oczywistych połączeń metodologicznych i dyscyplinarnych. Społeczeństwo intensywnie się zmienia, na wiele sposobów i w wielu wymiarach. Jednym z nich jest wymiar konsumpcjonizmu, w który historia i historiografia wpisują się słabo. Jednak, gdy zmienić perspektywę i potraktować historię jako główne narzędzie epistemologiczne, a konsumpcjonizm jako jeden z fenomenów do zbadania, to okazuje się, że krytyczna refleksja nad konsumpcjonizmem pozwala zrozumieć głębszy kontekst zjawiska. Poza powierzchowną warstwą marketingowo-satysfakcyjną historia i historia historiografii pomagają wyjaśnić zjawisko i zrozumieć mechanizmy rządzące społeczeństwem. Uważamy, że historia historiografii znajduje swoją szczególną aktualność w połączeniu z zarządzaniem humanistycznym, które jest do takej refleksji szczególnie powołane. Umożliwia zrozumienie bardziej długotrwałych dynamik i uwrażliwia na szerszy kontekst. Przedstawimy teraz przykład takiej analizy dla egzemplifikacji naszego twierdzenia o korzyściach z jednoczesnego zastosowania myślenia historycznego i zarządczo-socjologicznego.

Na przestrzeni XX wieku (zapewne odrobinę wcześniej w Stanach Zjednoczonych i na zachodzie Europy, nieco później w dawnym bloku wschodnim czy wschodniej Azji) ludzkie wspólnoty przemieniły się ze społeczeństw producentów w społeczeństwa konsumentów. Jednym z istotnych elementów owej przemiany było przekierowanie naszych pragnień na podsuwane nam ochoczo przez rynek dobra konsumpcyjne, ale także zmiana charakteru owych pragnień. Jak już w 1999 roku pisał Zygmunt Bauman:

Konsument w społeczeństwie konsumpcyjnym jest drastycznie odmienną istotą niż konsument w jakimkolwiek innym dotychczasowym społeczeństwie. Różnica polega na rozłożeniu podkreśleń i priorytetów – zmiana akcentów, która czyni wielką różnicę w prawie każdym aspekcie społecznego, kulturowego i indywidualnego życia<sup>42</sup>.

---

42. Zygmunt Bauman, "The Self in Consumer Society", *The Hedgehog Review* 1, nr 1 (1999), 35.

Rozwój przemysłu, wciąż wzrastające moce produkcyjne i coraz nowocześniejsze metody uprawy roli postawiły przed ludzkością, po raz pierwszy w jej historii, wizję świata, w którym jesteśmy w stanie spełnić podstawowe potrzeby całej ludzkości – świata, w którym nikt nie chodzi głodny i każdy ma dostęp do dachu nad głową. Jest to wizja, do której zbliżaliśmy się w ubiegłym stuleciu – według danych Banku Światowego, choć absolutne ubóstwo (definiowane globalnie jako konieczność wyżycia za 1,9 dolara dziennie) na początku nowego stulecia cierpiało wciąż jeszcze ponad dwunastu procent ludzkości, to jeszcze w 1990 roku taki sam poziom niedostatku dotykał ponad jedną czwartą ludzkości. Ta tendencja ostatnio ulega niebezpiecznemu odwróceniu w swoich niektórych aspektach. Niepokój budzi przede wszystkim dynamika rozprzestrzeniania się skrajnej biedy. W 2020 roku stwierdzono, że liczba osób cierpiących skrajne ubóstwo podwoiła się w ciągu ostatnich dwóch dekad, czyli od początku obecnego tysiąclecia. Skutki pandemii COVID-19, zwiększające się nierówności finansowe oraz coraz wyższe ceny żywności, rosnące szczególnie od początku wojennej agresji Rosji na Ukrainę, powodują, iż szacunki różnych organizacji każą spodziewać się dalszego wzrostu liczby osób doświadczających skrajnego ubóstwa. “Grozi to zaprzepaszczeniem dwóch dekad postępu w ograniczaniu ubóstwa”, ostrzega międzynarodowa organizacja zajmująca się monitorowaniem nierówności, Oxfam<sup>43</sup>. W czasie, gdy kończymy ostateczną wersję niniejszego tekstu (jesień 2023 roku), dwa czasopisma *Nature* i *Scientific American* opublikowały najnowszy raport dotyczący sprawiedliwości środowiskowej, czyli perspektywy postrzegania nierówności zapoczątkowanej ponad 50 lat temu przez Roberta D. Bularda.

Powietrze, którym oddychamy, woda, którą pijemy, temperatura powietrza – wszystko to zależy od miejsca, gdzie żyjemy, a każdy z tych czynników ma wpływ na nasze zdrowie. Wiele badań przeprowadzonych w ostatnich dekadach pokazało, że środowisko naturalne ma olbrzymi wpływ na nasze zdrowie, a ci, którzy żyją w najzdrowszym środowisku, należą zwykle do uprzywilejowanych. I odwrotnie – ci, którzy w życiu codziennym konfrontują się z zagrożeniami środowiskowymi, mają niewiele do powiedzenia<sup>44</sup>.

Raport po raz kolejny przypomina, iż, niestety, dość szybko się też przekonaliśmy, że ani potrzeby, ani pragnienia ludzkości nie są absolutne – jesteśmy

---

43. Oxfam, “Ponad 250 mln ludzi jest zagrożonych ubóstwem”, *Deutsche Welle, Społeczeństwo* (April 8, 2022), <https://www.dw.com/pl/oxfam-ponad-250-mln-ludzi-jest-zagro%C5%BConych-ub%C3%B3stwem/a-61453546>. (10.03.2024).

44. Lauren Gravit, “Geografia niesprawiedliwości”, w: *Zdrowie środowiskowe. Innowacje. Raport specjalny Scientific American i Nature, Świat Nauki*, red. Laura Helmuth (Scientific American. Świat Nauki 2023), 46.

istotami społecznymi i nasze poczucie szczęścia (a tym samym zdrowie czy długość życia) zależą nie tylko od tego, czy mamy zaspokojone potrzeby podstawowe, lecz także od tego, jak nasza możliwość spełniania pragnień ma się do sytuacji reszty społeczeństwa w tym zakresie. Tu, niestety, poprawy nie widać. Rozwarstwienie społeczne, zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej, postępuje prawie na całym świecie. W 2021 roku świat obiegła wiadomość, że jeden procent najbogatszych ludzi, których udział własności cały czas się zwiększa, ma już w swoim posiadaniu więcej zasobów niż całe pozostałe dziewięćdziesiąt dziewięć procent ludzkości. W dodatku pogłębiają się nierówności lokalne i regionalne. Wybuch nowych konfliktów (Izrael-Palestyna czy Ukraina) powoduje drastyczne załamanie warunków życia milionów ludności, które może nie znaleźć szybkiego pozytywnego rozwiązania. Z krajów i obszarów dotkniętych wojną masowo uciekają ludzie, często w warunkach urągających ludzkiej godności i bez możliwości zapewnienia nawet podstawowego bezpieczeństwa. Ponadto lokalne decyzje gospodarcze prowadzić mogą, jak w Wielkiej Brytanii, do znaczącego wzrostu liczby osób w kryzysie bezdomności i ogólnego poziomu biedy w społeczeństwie. Przed uznaniem takiego stanu permanentnej nierównowagi jako normalności przestrzega Bernard Stiegler<sup>45</sup>, ukazując konieczność natychmiastowej systemowej reorientacji. Problem nierównowagi jest problemem całego świata. Jednocześnie, gdy w biednej części globu sytuacja ludności nie ulega poprawie, a nawet często się pogarsza, w wysoko rozwiniętym świecie również trudno znaleźć społeczną harmonię i zadowolenie, choć w fundamentalnie innym wymiarze. Pragnienia oderwane od potrzeb pełnią znacznie ważniejszą funkcję w społeczeństwie konsumpcyjnym, niż miało to miejsce kiedykolwiek wcześniej. Idealny świat konsumpcji to wszak taki, w którym wszelkie możliwe zachcianki konkurują o uwagę (i napchany, choćby kredytem, portfel) niecierpliwego konsumenta. Tylko wtedy marketingowy przemysł pragnień, najznamienitsza branża współczesności, może w pełni rozwijać skrzydła. Jak zauważa Zygmunt Bauman,

Perspektywa pragnienia, które słabnie i rozplywa się, gdy nie ma w pobliżu żadnej możliwości jego ponownego wskrzeszenia, albo perspektywa świata, w którym nie ma już nic wartego pożądania, stanowić musi najbardziej przerażający koszmar idealnego konsumenta<sup>46</sup>.

---

45. Bernard Stiegler, *Bifurquer: Il n-y a pas d'alternative* (Paris: Les Liens Qui Liberent, 2020). Bernard Stiegler i Kolektyw Internacja, *Konieczna bifurkacja, "Nie ma alternatywy"*, przeł. Michał Krzykowski i in. (Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2023).

46. Bauman, "The Self in Consumer Society", 37.

Dodalibyśmy tu jeszcze jedną przerażającą opcję. Chodzi o świat, w którym nie widać możliwości spełnienia targających konsumentem pragnień; w którym dostępne czy nawet obiecane rozwiązania nie przekonują jako lekarstwa na przeżywane tęsknoty. Im mniej podsuwane współczesnemu konsumentowi produkty pomagają w przewycięzeniu jego cierpień (a większość oferty pomaga w stopniu znikomym lub wcale), tym silniej pracować musi marketingowa machina, przekonując, że tym razem w sprzedaży naprawdę pojawiło się szczęście, bezpieczeństwo czy zdrowie.

Warto przypomnieć, że już Zygmunt Freud<sup>47</sup> zaproponował redukcję ludzkich popędów do dwóch, zarazem podstawowych, jak i przeciwstawnych. Wyróżnił popęd ku życiu i prokreacji (libido albo Eros) oraz równie silny popęd ku śmierci i samozagładzie (ochrzczony później przez Wilhelma Stekela Tanatosem). Chcielibyśmy żyć wiecznie i celebrować nasze życie, ale jednocześnie wytrzymać nie możemy ani ze sobą samymi, ani z resztą otaczającej nas rzeczywistości. Wszelkie inne pragnienia to tylko przekierowanie owych popędów na bardziej racjonalne lub bardziej społecznie akceptowane tory. Jeśli rzeczywiście, jak twierdził Freud, podstawą naszego życia społecznego jest ujarzmianie i sublimacja pierwotnych pragnień, trudno się dziwić potędze konsumenckiego przemysłu prowadzącego ów proces do jego logicznej konkluzji – umiejscowienia pragnień w godnych pożądaniami przedmiotach, których nieobecność w zasięgu ręki (ale i obecność w sklepowej witrynie) dosłownie ucieleśnia wszelkie nasze rozterki. Współcześnie Frederic Lenoir<sup>48</sup> wskazuje na związek umiejętności sublimacji pragnień jako drogi do dobrego życia, w sensie arystotelesowskim. Zwykle ulegane popędom nie tylko nie czyni człowieka szczęśliwym, ale prowadzi do stanu ciągłego nienasycenia, poczucia braku, niedającej się opanować pustki. Pragnienie wymaga świadomości i kultury, by móc prowadzić do poczucia dobrego życia – a więc droga do szczęścia nie prowadzi przez niekontrolowaną konsumpcję. Mimo że konsumpcja stała się we współczesnym świecie najistotniejszą sferą ludzkiej działalności, produkcja czy praca wciąż stanowią zarówno istotne zajęcie, jak i punkt odniesienia dla naszych społeczeństw. Bieda we współczesnej Europie akceptowana jest tylko wtedy, gdy towarzyszy jej praca, w pełnym wymiarze czasowym, choć coraz rzadziej w sensie zakresu praw<sup>49</sup>. Praca staje się tym samym przywilejem, obiektem pożądania, ale także skarbem, którego utrata pozostaje wciąż możliwym do spełnienia koszmarem. Równocześnie jednak praca stanowić może źródło cierpień bądź alienacji. Nawet pełnowymiarowa praca nie zapewnia

---

47. Sigmund Freud, *Beyond the Pleasure Principle* (London: The Hogarth Press, 1920).

48. Frédéric Lenoir, *Le désir, une philosophie* (Paris: Flammarion, 2022).

49. Agnieszka Musiała, *Prawo podmiotowe w prawie pracy – a względem “kogo”? Spór o prawny charakter prawa pracy* (Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM, 2022).



często wstępu do grona konsumentów albo nie pozwala wręcz na zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych. Jednocześnie wiele dostępnych na rynku pracy zadań ma wątpliwą przydatność społeczną. Zmarły niedawno David Graeber<sup>50</sup> pamiętnie określił to zjawisko jako fenomen “pracy bez sensu”, czyli wysyp bezsensownych zajęć, które zdają się nie przynosić nikomu żadnego pożytku. Zajęcia te mogą istnieć jako pochłaniające coraz więcej czasu “uzupełnienie” wartościowej pracy (np. wędrujące wprost do wirtualnej szuflady plany kursów i badań oraz sprawozdania z takowych wchodzące w zakres obowiązków współczesnego naukowca) albo stanowić istotę bezsensownego stanowiska (np. osoba pilnująca, by wszelkie sprawozdania przygotowywane były terminowo i zgodnie z obowiązującym wzorcem). Neoliberalizm zmienił instytucję zakłady pracy, czyli miejsce realizujące interes publiczny<sup>51</sup>, w miejsce wydobycia wartości finansowej ze świadczonej przez pracowników pracy<sup>52</sup>.

Tym samym czas spędzony w pracy może nijak nas nie przybliżyć do spełnienia naszych pragnień ani społeczeństwa do jego potrzeb – niezależnie czy wyrażanych w języku konsumenta, czy producenta. Praca, której brak odczuwany jest jako tragedia, a społecznie jako konieczność, nie czyni nas dość bogatymi, by spełniać podsuwane nam pod nos konsumpcyjne zachcianki, ani dość przydatnymi, by z niej wywodzić sens naszego istnienia, jak również nie czyni społeczeństwa bardziej zamożnym. Wzbogaca ultrabogatyh inwestorów, którzy jej nie wykonują. Możemy więc mówić o oderwaniu się pragnień zarówno od potrzeb (zgodnie z logiką marketingu), jak i od możliwości ich spełnienia (zgodnie z logiką alienacji). Możemy też mówić o intensyfikującej się entropii na poziomie całego systemu<sup>53</sup>.

Konsumowanie jest częścią kondycji ludzkiej, jednak nie czyni świata społecznego *ludzkim* w sensie humanistycznym, moralnym – ani systemów społecznych bardziej zrównoważonymi i zamożnymi. Jak pokazaliśmy wcześniej, może być nawet wręcz przeciwnie. Jednak humanistyczne i historyczne zrozumienie konsumpcjonizmu czyni go zrozumiałym i możliwym do zrozumienia dzięki humanistycznemu zarządzaniu i socjologii w ścisłej współpracy z historiozofią. Tak też teraz zamierzamy uczynić.

---

50. David Graeber, “On the Phenomenon of Bullshit Jobs”, *Strike!* (August 2013), 10–11.

51. Musiała, *Prawo podmiotowe w prawie pracy – a względem “kogo”?*

52. Peter Fleming, *The Death of Homo Economicus: Work, Debt and the Myth of Endless Accumulation* (London: Pluto, 2017).

53. Stiegler, *Bifurquer*; Stiegler, *Konieczna bifurkacja*.

## Pragnienia i inni ludzie

Perspektywa humanizmu pozwala dostrzec, że pragnienia nie dotyczą wyłącznie samotnej jednostki, pragniemy również budować relacje z innymi ludźmi, pragniemy budować więzi międzyludzkie. Z. Bauman<sup>54</sup> często zwracał uwagę na coraz większą krótkotrwałość związków, na typowe dla naszych czasów przygotowywanie “strategii wyjścia” jeszcze przed zaangażowaniem się w jakikolwiek związek. Anthony Giddens na kartach swej głośnej książki *Przemiany intymności*<sup>55</sup> opisał rozdzielanie się splecionych dotąd idei romansu i wytrwałości. Jednocześnie pragnienie wiecznej (a przynajmniej dozgonnej) miłości wciąż kwitnie w naszej kulturze, od literatury przez film po gry komputerowe. Może to tylko echo dawnej moralności, może jednak wyraz pragnienia trwałości obecnego również i w świecie płynnej nowoczesności.

Kiedy na horyzoncie naszych pragnień pojawia się inny człowiek, wraz z nim nieuchronnie przychodzi rozbieżność między upragnionym ideałem a ułomnością przypadłą wszelkim ludziom. O ile w przypadku dóbr konsumenckich (bądź w sferze idei) zawsze istnieje możliwość przerzucenia pragnienia na nowy produkt (lub ruch polityczny), obiecujący zupełnie nowe doznania i pozbawiony wszelkich wad naszych dotychczasowych nabytków, o tyle trudno ludzić się, że nasz następny partner okaże się wolny od ludzkich słabości. Mamy, oczywiście, społeczne i techniczne narzędzia do znajdowania i odrzucania coraz to kolejnych ułomnych partnerów, ale pragnienie podsycza zawsze obietnica (nawet wątpliwa w swej spełnialności) jego zaspokojenia. Współczesna technologia, dzięki smartfonom i aplikacjom takim jak Tinder, pozwala na zredukowanie procesu zawierania znajomości do jednego ruchu przyjmującego lub odrzucającego potencjalnego partnera. Co z naszym pragnieniem związku (przelotnie) idealnego, kiedy nawet takie rozwiązanie nie wyruguje ludzkich słabości spotykanych osób, a w nieuchwytnym momencie intymności i tak zmuszeni będziemy zobaczyć ułomną twarz Innego?

Pragnienia wymykają się racjonalnym wytłumaczeniom. Pewne aspekty ludzkich pragnień od lat stanowią przedmiot badań nauk społecznych: istnieje socjologia mody (pokazująca przynajmniej część mechanizmów, za pomocą których upowszechniają się konkretne obiekty pożądania), socjologia religii (niekoniecznie, np. w pracach Petera Bergera<sup>56</sup>, tożsama z socjologią ruchów religijnych). Komunikacja społeczna i marketing badają rozprzestrzenianie się

---

54. Zygmunt Bauman, *Razem osobno* (Kraków: Wydawnictwo Literackie, 2003).

55. Anthony Giddens, *Przemiany intymności: Seksualność, miłość i erotyzm we współczesnych społeczeństwach*, przeł. Alina Szulżycka (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006).

56. Peter L. Berger, *A Rumour of Angels* (New York: Anchor Books, 2000).

i możliwość sterowania falami skonkretyzowanych pragnień. Popularna ostatnimi laty psychologia ewolucyjna (i jej protoplastka, socjobiologia) szuka źródeł ludzkich pragnień w biologicznych uwarunkowaniach ludzkiego ciała i mózgu, często zadawalając się mniej lub bardziej naciąganyymi analogiami ze świata zwierząt.

Warto zauważyć, choć rozwinięcie tego wątku znacznie przekraczałoby ramy niniejszego artykułu, iż zwrot przynajmniej niektórych antropologów, psychologów ewolucyjnych, a nawet użytkowników perspektywy socjobiologicznej ku dorobkowi humanistyki zaowocował interesującym zmianom w postdarwinistycznym postrzeganiu biologicznych, a szczególnie ewolucyjnych korzeni rzeczywiście podstawowych potrzeb człowieka. Jako jeden z pierwszych, jeszcze w latach dziewięćdziesiątych XX wieku szkocki zoolog i psycholog David Hay<sup>57</sup> wskazał, iż potrzeby te konstytuuje metapotrzeba, którą nazwał świadomością relacyjną. Istota ludzka jest szczególnie skłonna przede wszystkim do nawiązywania relacji. Później, nadal pozostajemy jedynie przy sygnalizowaniu przykładów, amerykański antropolog holenderskiego pochodzenia Frans B.M. de Waal jako naukową odpowiedź na wyzwania kryzysu subprimowego 2007–2008 opublikował słynny *Wiek empatii*<sup>58</sup>. Warto przypomnieć, iż była to reasumpcja wielu długoletnich badań prymatologicznych wskazująca na ewolucyjną rolę życzliwości i współpracy. Koncepcja społecznych wymiarów poznania, a szczególnie interpersonalnego charakteru ludzkiego myślenia, rozwinięta przede wszystkim przez Michaela Tomasellę<sup>59</sup>, zaowocowała zarówno kolejnymi syntezami empirycznych opisów *Homo socialis*<sup>60</sup>, jak i kolejną koncepcją tego rodzaju, autorstwa Briana Hare i Vanessy Woods, opublikowaną pod znaczącym tytułem *Przetrwają najżyczliwsi*<sup>61</sup>. Poprzez pryzmat ustaleń humanistyki, uzupełniających ich biologiczną orientację, antropologia i psychologia ewolucyjna pokazują również, dlaczego wspomniane ewolucyjne potencjały ludzkiej życzliwości, empatii i współpracy w rzeczywistości są często zastępowane przez egoizm i okrucieństwo. Hay<sup>62</sup> pisał w tym kontekście

---

57. Zob. David Hay, „Jakość życia/jakość zarządzania: Znaczenie świadomości relacyjnej”, *Problemy Zarządzania* 11, no. 1 (2005), 122–135; David Hay, Rebecca Nye, *The Spirit of the Child: Revised Edition* (London: Jessica Kingsley Publishers, 2006). Pierwsze wydanie *The Spirit of the Child* ukazało się w 1998 roku.

58. Frans de Waal, *Wiek empatii: Jak natura uczy życzliwości*, przeł. Łukasz Lamża (Kraków: Copernicus Center Press, 2019).

59. Michael Tomasello, *Historia naturalna ludzkiego myślenia*, przeł. Błażej Kucharczyk, Rafał Ociepa (Kraków: Copernicus Center Press, 2015).

60. Por. William von Hippel, *Jak wyszliśmy na ludzi*, przeł. Dariusz Rossowski (Łódź: Feeria Science, 2020).

61. Brian Hare, Vanessa Woods, *Przetrwają najżyczliwsi: Jak ewolucja wyjaśnia istotę człowieczeństwa*, przeł. Kacper Kalinowski (Kraków: Copernicus Center Press, 2022).

62. Hay, „Jakość życia/jakość zarządzania”. David Hay, Rebecca Nye, *The Spirit of the Child: Revised Edition* (London: Jessica Kingsley Publishers, 2006).

o społecznej dekonstrukcji świadomości relacyjnej, dokonującej się w kulturze Zachodu od czasów narodzin kapitalizmu ufundowanego (przez przypadek z zakresu historii idei) na przekonaniu o rzekomo naturalnym, skrajnym indywidualizmie istoty ludzkiej. Brian i Woods<sup>63</sup> interpretują deprywację życzliwości ludzi przez współczesną kulturę (nie tylko zachodnią), wskazując na procesy dehumanizacji, które mają charakter narracyjny. Opowieści medialne, polityczne lub jednostkowe odbierające Innym cechy człowieczeństwa są silniejszym powodem okrucieństwa niż przekonania o charakterze uprzedzeń.

W tym kontekście ukazuje się z całą mocą jednocześnie zagrożenie (dehumanizacja), jak i możliwość, a nawet konieczność przeciwdziałania temu zagrożeniu. Argumentujemy, że taką moc narzędzia przeciwdziałającego dehumanizacji w społeczeństwo konsumpcji ma odpowiednie zarządzanie, uwzględniające pragnienia i potrzeby ludzkie i społeczne jako zjawisko szersze niż marketing i sprzedaż produktów. Potrzebne jest zarządzanie oparte na pragnieniach i na potrzebach.

### Zarządzanie humanistyczne w kontekście potrzeb człowieka, czyli droga do zarządzania poprzez sztukę

Uważamy, że w takich warunkach szczególna rola należy do zarządzania rozumianego jako *branie odpowiedzialności*, czyli zarządzania wybitnie humanistycznego<sup>64</sup>. Socjologiczne i psychologiczne zrozumienie bolączek i aspiracji współczesności nakłada na zarządzanie szczególną humanistyczną odpowiedzialność za przyszłość<sup>65</sup>.

Naszym drugim przykładem użyteczności zarządzania humanistycznego będzie historiograficzne studium przypadku ze specyficznej subdyscypliny nauk o przeszłości, to jest historii sztuki<sup>66</sup>. Specyfika tego obszaru wiedzy polega oczywiście na tym, iż ewidentnie posiada on swój przedmiot badań w postaci kulturowych artefaktów. Nie wszyscy teoretycy i historycy historiografii uważają, iż dziejopisarstwo *per se* ma uchwytne przedmiot studiów, ale poglądy wspomnianego rodzaju są oczywiście jeszcze jednym przejawem autokrytycyzmu

---

63. Hare, Woods, *Przetrwają najżyczliwi*.

64. Henry Mintzberg, *Bedtime Stories for Managers: Farewell to Lofty Leadership... Welcome Engaging Management* (Oakland: Berrett-Koehler, 2019).

65. Lech Witkowski, *Humanistyka stosowana: Wirtuozeria, pasje, inicjacje* (Kraków: Oficyna, 2018).

66. Podążamy w tym kontekście za europejską tradycją sytuującą historię sztuki w obrębie nauk historycznych, a nie kulturoznawczych, jak chcą Amerykanie, zob. Maria Poprzedzka. "Historia sztuki a wiedza historyczna", w: *Historia – dziś. Teoretyczne problemy wiedzy o przeszłości*, ed. Ewa Domańska, Rafał Stobiecki, Tomasz Wiślicz (Kraków: Universitas, 2013), 243–253.

nauk o przeszłości. Ponadto historię sztuki szczególnie, może nawet bardziej niż inne działy nauk historycznych, przenika duch krytycznej historii historiografii<sup>67</sup>.

Na początku lat siedemdziesiątych XX wieku wśród niektórych przedstawicieli nauk o zarządzaniu

pojawiły się głosy krytykujące funkcjonalność wieżowców o szklanych ścianach, których utrzymanie pochłania znaczne sumy. W powojennej Europie z kolei nieprzestrzeganie przez projektantów surowych standardów budowlanych przy projektowaniu tanich budynków mieszkalnych miało poważne, a często wręcz tragiczne następstwa. W sferze społecznej natomiast wśród przyczyn wzrostu chorób spowodowanych stresem naukowcy jako główne wymieniają właśnie uniformizację i dehumanizację budynków mieszkalnych, które według ich projektantów miały podnieść poziom życia najuboższych warstw<sup>68</sup>.

Mary Hollingsworth<sup>69</sup> zwraca uwagę, iż praktyka nawet wyprzedziła tu nieco przytoczoną refleksję. Niektórzy spośród architektów, włączając takie ikony projektowania jak Frank Lloyd Wright i Le Corbusier zaczęli sprzeciwiać się uniformizmowi modernizmu (który wówczas występował przede wszystkim jako skrajnie funkcjonalistyczny styl międzynarodowy), by poszukiwać cech indywidualnych tworzonych budynków. To właśnie stało się istotą buntu przeciw tendencjom modernistycznym: „uniformizacja zaczęła ustępować [...] miejsca różnorodności”<sup>70</sup>. Na przykład szklane równoległościanny (projektowane na przykład przez Miesa von der Rohego) spotykały się z coraz silniejszą konkurencją w postaci całej gamy różnorodnych form zarówno architektonicznych, jak i plastycznych<sup>71</sup>. Odrzucenie modernizmu szybko stało się bowiem charakterystyczną cechą znacznej części wszystkich obszarów sztuki czy, szerzej, ludzkiej twórczości. Gdy Ernst Hans Gombrich, austriacko-brytyjski badacz kultury, publikował w 1966 roku kolejne wydanie swej popularnonaukowej pracy *O sztuce*, zakończył je pytaniem „jeśli zaś chodzi o przyszłość – [trendów sztuki] któż to wie?”<sup>72</sup>. Zarazem ostatni rozdział wspomnianej książki kończył się częścią zatytułowaną „Triumf modernizmu”. Dwadzieścia dwa lata później, przygotowując kolejne wydanie (1989 rok), cytowany uczony już zauważał, co następuje:

---

67. Tomasz Ochowski, „Dzieje zatrzymane. Wstęp do analizy wizji historii Polski po 1944 roku w podręcznikach ekonomii politycznej socjalizmu od lat 50. do 80. XX wieku na przykładzie problematyki bodźców”, *Klio Polska. Studia i Materiały z Dziejów Historiografii Polskiej* 9 [online] (1 marca 2018), 155–180.

68. Mary Hollingsworth, *Sztuka w dziejach człowieka*, przeł. Stanisław Rościcki (Firenze: Giunti i Wrocław: Ossolineum, 1992), 475.

69. Hollingsworth, *Sztuka w dziejach człowieka*.

70. Hollingsworth, *Sztuka w dziejach człowieka*, 475.

71. Hollingsworth, *Sztuka w dziejach człowieka*.

72. Ernst H. Gombrich, *O sztuce*, przeł. Magdalena Dolińska et al. (Poznań: Rebis, 2019), 618.

trzeba było spróbować na to pytanie odpowiedzieć. “Tradycja nowego”, która tak niepodzielnie zapanowała w sztuce XX w., na pewno nie osłabła w mijającym okresie [lata 1966–1989]. Jednak właśnie dzięki temu nowoczesne kierunki zyskały tak powszechne uznanie i szacunek, że zaczęły się wydawać przestarzałe. Z pewnością nadszedł już czas na kolejną zmianę<sup>73</sup>.

W 1972 roku powstaje w Warszawie pierwszy w bloku wschodnim wydział zarządzania, a w amerykańskim Saint Louis zostaje wysadzone w powietrze typowe dla nowoczesności osiedle mieszkaniowe. Następuje symboliczny koniec czasów modernizmu. Tego samego roku koło Waszyngtonu powstaje tak zwany dom Langa według projektu Roberta Sterna. Budynek nawiązuje do różnych stylów z przeszłości<sup>74</sup>. Jeśliby szukać symbolu początku “nowego otwarcia” światowej sztuki, a przynajmniej architektury, to można uznać, że tak właśnie narodził się postmodernizm. Sam termin “postmodernizm” wprowadził do intelektualnego obiegu w 1975 roku młody architekt Charles Jenks, którego znudziła doktryna funkcjonalizmu. Jak zauważył cytowany już przez nas Gombrich<sup>75</sup>, wbrew pozorom postmodernizm nie niesie ze sobą jakichś wielkich ambicji terminologicznych.

Nikt nie twierdzi, że jest to dobra nazwa. Nie mówi właściwie nic ponad to, że zwolennicy tego kierunku uważają modernizm za sprawę przeszłości<sup>76</sup>.

Postmodernizm właściwie trudno nazwać kierunkiem. Jest raczej określeniem pewnej atmosfery panującej na różnych obszarach kultury od początku lat siedemdziesiątych XX wieku do mniej więcej początków lat dwutysięcznych. Charakteryzowała się ona odrzuceniem dogmatów nowoczesności takich jak funkcjonalizm, standaryzacja i uniformizacja, a także wskazywana pośrednio przez cytowanych przez nas autorów optymalizacja, a więc charakterystyk fundacyjnych dla zarządzania w wersji głównego nurtu panującej od samego początku tej dziedziny wiedzy i praktyki społecznej, to jest od działań oraz prac Fredericka Winslowa Taylora. Pisał on przecież między innymi w klasycznym dziele *Zasady naukowego zarządzania*, że człowiek jest mniej ważny niż systematyczne zasady zarządzania<sup>77</sup>.

---

73. Gombrich, *O sztuce*, 618.

74. Bartosz Działoszyński i in. (oprac. merytoryczne), *Kalendarium dziejów świata* (Warszawa: PWN, 2005).

75. Gombrich, *O sztuce*.

76. Gombrich, *O sztuce*, 618.

77. Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Brothers, 1919).



Takie odwrócenie sensu zarządzania zyskało nowy, zintensyfikowany wymiar w epoce neoliberalnej<sup>78</sup>. Postulujemy przywrócenie równowagi i znaczenia zarządzania poprzez jego *humanizację*. Nie chodzi o powrót do przeszłości, gdyż byłyby to kolejna nierealna i szkodliwa *retrotopia*<sup>79</sup>. Chodzi nie o odtworzenie minionych kontekstów, co o przywrócenie miejsca należnego wartościom humanistycznym, w myśl zasady Simone Weil<sup>80</sup>, że wszelkie zarządzanie oparte na degradacji człowieka jest przemocą. Zatem z gruntu nie do przyjęcia – i pozbawione naturalnej skuteczności – jest działanie zarządzających polegające na pozbawianiu pracy ludzkiej umiejętności i sensu i upokarzaniu pracowników. Weil kieruje się imperatywem kantowskim implikującym podmiotowość każdego człowieka. Jest krytyczna wobec systemu kapitalistycznego, ale nie nawołuje do rewolucji klasowej. Dla niej źródłem niesprawiedliwości jest nie sam kapitalistyczny wyzysk, lecz instrumentalne podejście do istoty ludzkiej. Zdaniem Weil wszelkie zarządzanie oparte na *tayloryzmie* jest zniewalające i głęboko niemoralne. Z analogicznych przyczyn odrzuca także zarządzanie leninowskie, które, podobnie jak zarządzanie kapitalistyczne, postrzega człowieka jako środek do realizacji celów uznawanych przez zwierzchnictwo za pierwszorzędne. Filozofię zarządzania Weil można nazwać rewolucyjną, ale nie w sensie klasowym czy ekonomicznym, lecz moralnym – należy przywrócić współczesnemu zarządzaniu utraconą w procesie modernizacji moralność<sup>81</sup>.

Tradycja humanistyczna posiada *de facto* także korzenie w klasycznych nurtach zarządzania. Jedną z matek założycielek nauk zarządzania była Mary Parker Follett<sup>82</sup>, obok Fredericka Taylora, Karola Adamieckiego i Maxa Webera jedna z prekursorów naszej dyscypliny. W jej pismach człowiek i relacje międzyludzkie odgrywają rolę centralną i pierwszorzędą wobec innych działań organizatorskich i zarządczych. Wyprzedzała ona innych twórców naukowych podstaw zarządzania swoim poszanowaniem i zrozumieniem zróżnicowania i różnorodności ludzkiej i nie podzielała modnego w tamtych czasach przekonania o „jednej słusznej drodze” i o nadrzędnym znaczeniu zdefiniowanych struktur, regulaminów i przepisów. Naturalna różnorodność może powodować konflikt, ale dla Parker Follett może to być zjawisko pozytywne, sprzyjające konstruktywnemu rozwojowi zespołu,

---

78. Peter Fleming, *The Death of Homo Economicus: Work, Debt and the Myth of Endless Accumulation* (London: Pluto, 2017).

79. Zygmunt Bauman, *Retrotopia* (London: Polity, 2017).

80. Zob. Chris Grey, „Towards a Critique of Managerialism: The Contribution of Simone Weil”, *Journal of Management Studies* 33, no. 5 (1996), 591–611; zob. też: Simone Weil, *Formative Writings 1929–1941* (London: Routledge, 1987) – pisma z lat 1929–1941.

81. Simone Weil, *Formative Writings 1929–1941* (London: Routledge, 1987).

82. Mary Parker Follett, *Freedom and Coordination* (1949), <http://mpfollett.ning.com/mpf/folett-writings> (4.04.2014).



a nawet może być warunkiem powstania zgranego kolektywu. Czy tak się stanie, czy też konflikt stanie się destrukcyjny i toksyczny zależy w znacznej mierze od stylu i filozofii zarządzania. Dobry zarządzający poszukuje twórczej integracji różnic, nie dąży do ich niwelowania. Eliminowanie konfliktów wynikających z różnorodności może prowadzić w dłuższym okresie do dezintegracji zespołu. Nowoczesność humanistyczna to także umiejętność krytycznego myślenia, rozumiejące angażowanie się w szersze problemy kontekstu<sup>83</sup>, a także podejmowanie motywów i stylistycznych wzorców “bliższej i dalszej” historii, by “nadać nowe znaczenie swym dziełom”<sup>84</sup>.

Współczesne zarządzanie humanistyczne również korzysta z wrażliwości i wiedzy, jaką wnosi sztuka<sup>85</sup>. Tu także warto przypomnieć historyczne korzenie związków zarządzania ze sztuką. Na przykład już od czasów zakończenia II wojny światowej zarządzanie zaangażowało się w sponsorowanie muzeów. To nowy mecenat. Dawniej chodziło o instytucję chroniącą dzieła z przeszłości.

Dziś muzeum z konserwatora przekształca się w mecenasa. Nie tylko zbiera kruchy dawnej twórczości, lecz także inspiruje nową. W wielu krajach [...] muzea kolekcjonujące sztukę nowoczesną są głównymi odbiorcami żyjących artystów [...]. Sens muzeum zmienia się oczywiście wówczas w sposób zasadniczy. Obraz zawieszony na jego ścianie staje się własnością wszystkich obywateli miasta<sup>86</sup>.

W kontekście związków sztuki i zarządzania ważne są nie tylko zbieżności, lecz także różnice perspektyw, które są i były od początku cenione. Gombrich<sup>87</sup> podkreśla, iż sztuka zasadniczo różni się od nauki i techniki, jeśli chodzi o rolę postępu. Przynajmniej czasami można wskazać na przestrzenie dziejów sztuki ślad kolejnych etapów prowadzących do rozwiązania pewnych problemów artystycznych. Jednak

w sztuce nie można mówić o “postępie” jako takim, ponieważ bardzo często, to, co jest zdobyczą w jednej dziedzinie, okazuje się utratą w innej. W takim samym stopniu, jak przeszłości, dotyczy to czasów obecnych<sup>88</sup>.

---

83. Maciej Zawadzki, *Nurt krytyczny w zarządzaniu: Kultura, edukacja, teoria* (Warszawa: Sedno, 2014).

84. Mary Hollingsworth, *Sztuka w dziejach człowieka*, przeł. Stanisław Rościcki (Firenze: Giunti i Wrocław: Ossolineum, 1992), 475.

85. Monika Kostera, Cezary Woźniak, *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management* (New York: Routledge, 2021).

86. Jan Białostocki, *Sztuka cenniejsza niż złoto* (Warszawa: PWN, 2012), 700.

87. Gombrich, *O sztuce*.

88. Gombrich, *O sztuce*, 618.

Autor *O sztuce* ilustrował tę tezę między innymi w następujący sposób:

Na przykład skutkiem przyjętej z zadowoleniem tolerancji była także utrata kryteriów, a poszukiwanie nowych wrażeń musiało stać się zagrożeniem dla cierpliwości, z jaką dawni miłośnicy sztuki zajmowali się uznanymi arcydziełami tak długo, aż wyjawily część swoich sekretów. Ten szacunek dla przeszłości miał z pewnością wady, jeśli prowadził do zaniedbania żyjących artystów<sup>89</sup>.

Gombrich konkluduje:

Nie mamy jednak żadnej gwarancji, że nasza gotowość do przyjmowania nowości nie doprowadzi nas do zaniedbania prawdziwego geniusza, który trudzi się gdzieś bez zważania na modę i reklamę. Co więcej fascynacja terażniejszością, mogłaby łatwo pozbawić nas dziedzictwa, gdybyśmy zaczęli traktować dawną sztukę jako tło, dzięki któremu nowe zdobycze nabierają znaczenia<sup>90</sup>.

Refleksja Gombricha zastosowana do zarządzania inspirowane zasadnicze pytanie, czy życie organizacyjne, rzeczywisty przedmiot refleksji organizatorskiej, sytuuje je bliżej nauk przyrodniczych i techniki, czy raczej bliżej poszukiwań humanistów? Pojawia się też kwestia szczegółowa: jak w związku z tym nie stracić wrażliwości na koszty innowacji oraz jak innowację rozumieć w pogłębiony, nieredukcjonistyczny sposób?

Opisane przez nas za Gombrichem<sup>91</sup> i Białostockim<sup>92</sup> zainteresowanie sponatorów współczesną sztuką (a przynajmniej architekturą) oraz nowa rola mecenatu muzealnego i wystawowego przywołują także inny problem, istotny dla zarządzania, który jest ważnym obszarem refleksji współczesnej humanistyki. Chodzi o aktualne ujęcie relacji niezależności i myślenia krytycznego (a więc tak naprawdę podstawowych warunków innowacyjności) z szeroko rozumianą władzą<sup>93</sup>.

Sztuka, także współczesna, wywodzi się “z opozycji – zarówno w sensie estetycznym, jak politycznym – wobec wszelkiej ustanowionej władzy”<sup>94</sup>. Jed-

---

89. Gombrich, *O sztuce*, 618.

90. Gombrich, *O sztuce*, 618.

91. Gombrich, *O sztuce*.

92. Jan Białostocki, *Sztuka cenniejsza niż złoto* (Warszawa: PWN, 2012), por. z Mary Hollingsworth, *Sztuka w dziejach człowieka*, przeł. Stanisław Rościcki (Firenze: Giunti i Wrocław: Ossolineum, 1992).

93. Maciej Zawadzki, *Nurt krytyczny w zarządzaniu: Kultura, edukacja, teoria* (Warszawa: Sedno, 2014).

94. Mary Hollingsworth, *Sztuka w dziejach człowieka*, przeł. Stanisław Rościcki (Firenze: Giunti i Wrocław: Ossolineum, 1992), 477.

nocześnie zarówno wystawy, jak i prywatne wnętrza wyrażają ideały, wartości, jakości, będące monopolem pewnych elit. W znacznym, dominującym stopniu są to elity finansowe lub/i polityczne. Nie jest to relacja harmonijna we współczesnych czasach.

Z jednej strony otwartość finansujących przedsięwzięcia artystyczne (lub zarządzających publicznymi funduszami przeznaczonymi na ten cel) jest dość ograniczona. “Kolekcjonowanie i eksponowanie dzieł sztuki oznacza prawie zawsze uległość wobec tradycji”, trzeźwo zauważa Hollingsworth<sup>95</sup>. Z drugiej strony, co z nonkonformizmem twórców, gdy nowa sztuka, opozycyjna wobec zastanej szybko zyskuje oficjalnie poparcie? Stając się sztuką oficjalną, nie ma się już czemu przeciwstawić. “Dlaczego musisz być nonkonformistą jak wszyscy?” – pytała żona jednego z artystów, bohatera karykatury powstałej jeszcze podczas panowania modernizmu (a więc problem wcale nie jest nowy)<sup>96</sup>.

Do swoistego symbolu urasta stosunek wobec sygnalizowanego tu przez nas dylematu, prezentowany przez Andy’ego Warhola, czołowego przedstawiciela pop-artu – nurtu, który wyrażał szczerze zainteresowanie twórców sztuki wysokiej (czy sztuki przez duże S, jak pisał Grombich) kulturą popularną. Autor słynnego wizerunku Marylin Monroe (obraz *Dwadzieścia Marylin*, 1962 r.), pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku zerwał związki ze środowiskami kontrkultury zwalczającej amerykańską wersję kapitalizmu. Następnie otwarcie starał się o zamówienia na portrety ludzi zamożnych. Promował koncepcję sztuki jako biznesu. Jednak zdaniem przynajmniej niektórych krytyków jego “wychwalanie kultury pieniądza” było “podszyte satyrą zarówno na poziom współczesnej sztuki, jak i stan społeczeństwa”<sup>97</sup>.

To oczywiście przykład skrajny, jednak uogólnienie sformułowane przez Hollingsworth, iż “stosunek współczesnych artystów do odbiorców sztuki może wydawać się bardzo niejasny”<sup>98</sup> wyraźnie ma swoją poznawczą moc. Brytyjska badaczka wskazuje też na swoistą strategię, jaką generalnie przyjmują twórcy wobec omawianego dylematu. Co z tej strategii było już u Warhola. Chodzi o to, że “architekci, malarze i rzeźbiarze sprawiają wrażenie jakby chcieli ukryć znaczenie swych dzieł za zasłoną tajemnicy i intelektualizmu”<sup>99</sup>. Wynika stąd ważna dyrektywa dotycząca percepcji wytworów sztuki współczesnej. Żeby ją zrozumieć i docenić, “nie wystarczy jedynie jej wizualne poznanie; w każdym

---

95. Hollingsworth, *Sztuka w dziejach człowieka*, 477.

96. Anegdotę tę przytacza Grombich, *O sztuce*, przeł. Magdalena Dolińska et al. (Poznań: Rebis, 2019), 622; oryg. publikowany na łamach *New Yorkera* w 1958 roku.

97. Richard Grant, “*Dwadzieścia Marylin*, 1962. Andy Warhol (1928–1987)”, w: *Historia sztuki*, red. Stephen Farthing, przeł. Piotr Lewiński, Maria Szubert (Warszawa: Arkady, 2019), 484–485.

98. Hollingsworth, *Sztuka w dziejach człowieka*, 477.

99. Hollingsworth, *Sztuka w dziejach człowieka*, 477.

razie niezależnie od podejmowanych wysiłków znaczenie dzieła sztuki pozostaje nieuchwytnie i tajemnicze”<sup>100</sup>.

Wątki te i inne, pokrewne, w bezpośrednim odniesieniu do idei i pratyk zarządczych opisuje Pierre Guillet de Monthoux w dziele *Curating Capitalism*<sup>101</sup>. Autor pokazuje, jak świat sztuki połączył się ze światem biznesu, tworząc potencjał transformujący dla obu tych obszarów życia. Kapitalizm “kuratorowski” może objąć nowe twórcze sposoby zarządzania, które wykraczają poza zwykłą komercjalizację sztuki i artysty. Sztuka może inspirować zarządzanie i stać się motorem do humanizujących, daleko idących zmian.

Warto dwa postulaty poznawcze, które niesie przytoczony cytat, przenieść także do badania świata organizacji. Chodzi, po pierwsze, o konieczność dużego natężenia uwagi, znacznie przekraczającego serwowane dziś pracownikom korporacji i nauczycielom treningi uważności (*mindfulness*). Jak pisał polski logik i metodolog o międzynarodowym autorytecie Józef Maria Bocheński, staranność stanowi jedyną cechę odróżniającą pracę naukową od hochsztaplerstwa<sup>102</sup>. Po drugie chodzi o tolerancję dla tajemnicy, która może okazać się granicą poznania, także konkretnej rzeczywistości organizacyjnej. Zapewne współcześni twórcy, zmagając się w sposób opisany przez Hollingsworth z dylematem: istotowa opozycyjność prawdziwej sztuki versus konieczność choćby minimalnego wsparcia dla niej ze strony władzy, dotknęli podstawy konstytuującej zjawiska badane przez humanistykę. Zasłona tajemnicy nie musi być wcale kreacją artystyczną. Jest raczej tym, czego twórca dotyka, dzięki poznaniu, jakie umożliwiał obcowanie ze sztuką. Jednocześnie to obcowanie pomaga *oswoić się* z tajemnicą, uczy poznawczej pokory, a także pozwala odróżnić rzeczywistość, graniczną tajemnicę od intelektualnego lenistwa badacza. Jeśli zarządzanie humanistyczne ma rację, jeśli fenomeny organizacyjne posiadają w swej istocie przede wszystkim charakter zjawisk humanistycznych, to przytoczone doświadczenia twórców współczesnej sztuki okazują się bardzo użytecznie także przy badaniu organizacji. Dawny postulat głoszony w Polsce bezpośrednio po II wojnie światowej przez środowisko *Kultury i pracy* (dodatek do pisma *Tygodnik Warszawski*, 1945–1948), by łączyć środowiska artystów i przedsiębiorców, nabiera dziś nowego, metodologicznego znaczenia.

---

100. Hollingsworth, *Sztuka w dziejach człowieka*, 477.

101. Pierre Guillet de Monthoux, *Curating Capitalism: How Art Impacts Business, Management, and Economy* (Cambridge: MIT Press, 2023).

102. Józef M. Bocheński, Jan Parys, *Między logiką a wiarą – z Józefem M. Bocheńskim rozmawia Jan Parys* (Warszawa: Noir sur Blanc, 1998). Również hochsztaplerzy stosują pozornie wysublimowane techniki metodologiczne i/lub skomplikowane operacje liczbowe; zob. także Denis Tourish, *Management Studies in Crisis: Fraud, Deception and Meaningless Research* (Cambridge: Cambridge University Press, 2019).

## Konkludując – o humanizacji zarządzania w świecie słabych podmiotów

Pragniemy zakończyć nasze rozważania refleksją łączącą obszary sztuki, historii, myśli społecznej – by wskazać, gdzie na przecięciu tych myślowych szlaków zajmują się istotne implikacje dla refleksji zarządzania. Ważnym drogowskazem są tu prace Zygmunta Baumana. Warto w obecnym kontekście wymienić wśród nich przykładowo choćby *Etykę ponowoczesną* (1994), *Globalizację: i co z tego dla ludzi wynika* (1998) oraz chyba najsłynniejszą książkę cytowanego autora: *Płynną nowoczesność* (2000). Dość szybko tłumaczone na język polski zarówno miały oddziaływanie na czytelnika międzynarodowego (oryginały były zazwyczaj angielskie), jak też odgrywały ważną rolę dla formowania myślenia inteligencji naszego kraju z uwzględnieniem kategorii globalnych. Spośród tych kategorii najbardziej znane na świecie jest pojęcie (i związana z nim koncepcja) *płynnej nowoczesności*. Chodzi o charakterystykę tak zwanej później nowoczesności (a więc czasów obecnych), która

charakteryzuje się fragmentarycznością, niepewnością jednostki i epizodycznością w zglobalizowanym społeczeństwie kapitalistycznym, zmieniającym się pod wpływem technologii. Stanowi nie tyle odwrotność nowoczesności, co jej swoistą, chaotyczną kontynuację: jest nowoczesnością pogodzoną z klęską własnego projektu<sup>103</sup>.

Nasze czasy są definiowane przez rozproszenie struktur, przez co wszystkie relacje stają się płynne, niestabilne i niepewne. W takich okolicznościach nie mogą istnieć żadne długoterminowe zobowiązania, przywiązania czy odpowiedzialność, zatem zostają one zniesione i zastąpione przez nieustanną, trwałą terażniejszość – żadne więzi nie są widziane jako mniej lub bardziej ważne od innych, ponieważ zarówno przeszłość, jak i przyszłość straciły na znaczeniu. Działania społeczne rozciągają się w pozbawioną znaczenia otchłań, definiowaną przez dokonywanie “wolnych wyborów”. W życiu prywatnym powoduje to rosnącą fragmentaryzację społeczną. W życiu organizacyjnym czyni to branie odpowiedzialności zarządczej praktycznie niemożliwym<sup>104</sup>. Nadeszła sytuacja, w skali globalnej, którą papież Franciszek określił, typowym dla siebie, lapidarnym stwierdzeniem: “my

---

103. Culture.pl, “Zygmunt Bauman 19.11.1925–9.01.2017”, <https://culture.pl/pl/tworca/zygmunt-bauman> (12.10.2022).

104. Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Liquid Organization: Zygmunt Bauman and Organization Theory* (Oxford: Routledge, 2014).

postmodernistyczni rozbitkowie...”<sup>105</sup>. Chodzi o coraz powszechniejszą świadomość (przynajmniej pośród wnikliwych obserwatorów współczesności), iż “człowiek postmodernistyczny” okazał się słabym podmiotem, ofiarą wydaną “na pastwę tego, co ponadjednostkowe, powszechne, wcześniejsze niż on sam”<sup>106</sup>. Wymaga wobec siebie postawy opiekuńczej, która jednak redukuje samodzielność, a ostatecznie także wolność i odpowiedzialność. Taki człowiek nie może sprostać wyzwaniom współczesności.

Opisany tu skrótowo projekt kultury płynnej nowoczesności nie rodzi już nowych, tak bardzo potrzebnych, idei zarządzania – powstaje silna potrzeba poszukiwania nowych idei systemowych i zarządczych<sup>107</sup>. Polska filozofka Katarzyna Gurczyńska-Sady<sup>108</sup> niemal dekadę temu zwróciła uwagę<sup>109</sup>, iż człowiek po postmodernizmie poszukuje siebie jako podmiotu silnego, który byłby zdolny do regeneracji: “Zamiast ofiary powinien pojawić się ktoś, kto o własnych siłach podnosi się z upadku”<sup>110</sup>.

Wobec takiego potencjału najbardziej potrzebna jest postawa dyscyplinująca człowieka, a jednocześnie wspierająca go w walce z własnymi słabościami. Wymagania są możliwe wtedy, gdy towarzyszy im empatia, troska dla inności i dla potrzeb człowieka. Konsumpcjonizm nie musi być drogą do świata rozbitków, jeśli znajdują się nawigujący, kierujący humanistycznie społeczności poprzez konsumowanie, które konstruuje wrażliwość na rzeczywiste potrzeby i pragnienia jednostek oraz szerszych zbiorowości. Odpowiedzialne zarządzanie może pokierować społeczności z konsumpcjonizmu ku lewinasowskiej<sup>111</sup> wrażliwości na Innego.

Jak pokazały badania amerykańskiego psychologa Paula Blooma<sup>112</sup>, w tym kontekście możemy oprzeć się na właściwości silnie ludzkiej – empatii nie tyle emocjonalnej (choć i ona przydaje się wobec osoby, która jest adresatem wymagań),

---

105. Franciszek (papież), “Wobec wyzwań naszej kultury”, w: *Wymagania i pasja: O wychowaniu chrześcijańskim*, przeł. Leszek Wrona (Kraków: Esprit, 2013), [https://opoka.org.pl/biblioteka/I/ID/esprit\\_2013\\_wymagania\\_i\\_pasja\\_01.html](https://opoka.org.pl/biblioteka/I/ID/esprit_2013_wymagania_i_pasja_01.html) (13.10.2022).

106. Krystyna Gurczyńska-Sady, “Co po postmodernizmie, czyli tęsknota za mocnym podmiotem: na marginesie książki Ewy Domańskiej *Historia egzystencjalna*”, *Ethos* 101 (2013), 195–206.

107. Zygmunt Bauman, Irena Bauman, Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Management in a Liquid Modern World* (London: Polity, 2015).

108. Gurczyńska-Sady, “Co po postmodernizmie”, 195–206.

109. W toku dyskusji nad projektem historii egzystencjalnej zaproponowanym przez czołową polską (a także z afiliacją do Uniwersytetu Stanford) teoretyczkę historii Ewę Domańską: Ewa Domańska, *Historia egzystencjalna* (Warszawa: PWN, 2013); zob. Krystyna Gurczyńska-Sady, “Co po postmodernizmie”, 195–206.

110. Gurczyńska-Sady, “Co po postmodernizmie”, 202.

111. Emmanuel Lévinas, *Totality and Infinity: An Essay on Exteriority* (Pittsburgh, PA: Duquesne University Press, 1999).

112. Paul Bloom, *Przeciw empatii. Argumenty za racjonalnym współczuciem*, przeł. Marek Chojnacki (Kielce: Wydawnictwo Charaktery, 2017).



ile empatii poznawczej (umiejętności spojrzenia na wspieraną jednostkę z innego niż własny punkt widzenia), czyli współczuciu. Istotę współczucia stanowi miłość nieco odleglejsza niż bezpośrednie przejmowanie się stanem drugiego, życzliwość i troska o tę drugą osobę. Współczuciu powinny towarzyszyć takie kompetencje osoby udzielającej wsparcia, jak odpowiedni poziom inteligencji, pozwalający na przewidywanie konsekwencji swoich działań oraz również odpowiedni poziom samokontroli, który z kolei umożliwia posiadanie umiejętności nie tylko rozpoznania tego, co jest właściwe, lecz także zdolności zorientowania się jak należy postąpić, choć bywa to trudne<sup>113</sup>.

Takie zarządzanie jest w humanistycznym sensie inteligentne. Ważne uzupełnienie rozumienia inteligencji wprowadził w 1985 roku jeden z najwybitniejszych badaczy tego zjawiska, amerykański psycholog Robert Sternberg. Zaproponował on wówczas triarchiczną koncepcję inteligencji pomagającą osiągnąć człowiekowi życiowy sukces. Zdaniem Sternberga składa się ona z trzech elementów: (1) inteligencji analitycznej, która wyraża się umiejętnością rozwiązywania abstrakcyjnych problemów, (2) inteligencji kreatywnej polegającej na zdolności do wykorzystania już posiadanej wiedzy przy rozwiązywaniu nowych zadań i odnajdywaniu się w nowych sytuacjach oraz (3) inteligencji praktycznej, którą tworzą zdolności adaptacji do zmieniającego się świata. Sternberg szczególną wagę przywiązuje do inteligencji praktycznej. Utożsamia ją z mądrością. W rozwoju mądrości wśród ludzi widzi szansę na obronę ludzkości przed nią samą, przed destrukcyjnymi działaniami, grożącymi zagładą człowieka na Ziemi. Jeżeli jesteśmy naprawdę dobrzy w tym, co robimy, to powinniśmy uratować świat zanim będzie za późno<sup>114</sup>.

Zarządzanie humanistyczne może stanowić jedną z odpowiedzi na wyzwanie budowania silnego podmiotu dla czasów po płynnej nowoczesności. Stanowi projekt, osadzony w kontekście organizacyjnym, dyscyplinowania, a zarazem empatycznego (czy raczej współczującego) wspierania człowieka z wykorzystaniem również samokontroli (choć nie przesadnej, by nie tłumiała kreatywności)

---

113. W tym momencie Bloom powołuje się na myśl ojca kapitalizmu Adama Smitha (Paul Bloom, *Przeciw empatii*); zob. także: Paul Bloom, Łukasz Kwiatek, Błażej Kucharczyk, "Bliźni dla bliźnich, obcy dla obcych", *Tygodnik Powszechny* 46 (2015), <https://www.tygodnikpowszechny.pl/blizni-dla-bliznich-obcy-dla-obcych-31091> (12.10.2022); por. także cf. przytoczone wcześniej koncepcje psychologów ewolucyjnych i antropologów podkreślających znaczenie życzliwości i współpracy.

114. Słowa Sternberga nabrały szczególnej aktualności dziś (jesień 2023 r.), gdy już wiele miesięcy trwa wojna w Ukrainie. Robert J. Sternberg i Tomasz Witkowski, w: *Giganci psychologii: Rozmowy na miarę XXI wieku*, red. Tomasz Witkowski, przeł. Małgorzata Wajda-Kacmajor et al. (Wrocław: Bez Maski, 2021), 142–143.



i inteligencji, ze szczególnym uwzględnieniem mądrości<sup>115</sup>. Zarządzane humanistyczne używa do realizacji wspomnianych celów specyficznego “narzędzia”, znacznie przekraczającego poziom instrumentalny, “narzędziowości”. Chodzi o humanistykę: historię (włącznie z historią historiografii), literaturę i sztukę. Przedstawiciele omawianego nurtu zarządzania przypisują humanistyce również realny status poznawczy, stwarzanie szans na uchwycenie takich istotnych aspektów życia organizacyjnego, których innymi sposobami (jak na przykład wyłącznie za pomocą badań naukowych) nie da się ani zidentyfikować, ani zrozumieć. Nie oznacza to oczywiście odrzucenia racjonalności czy metodologii badań. Chodzi jedynie i aż o dopełnienie źródeł wiedzy organizacyjnej, poddawanej następnie systematycznej i metodologicznie poprawnej, a zarazem krytycznej refleksji, dopełnienie o źródła, dostępne wyłącznie aktywności twórczej. Dlatego też naukowcy związani z zarządzaniem humanistycznym też sami uprawiają poezję czy twórczość prozatorską, działalność muzyczną lub/i teatralną, fotografię artystyczną itp.<sup>116</sup>. Proponują również badaczom oraz praktykom przemierzającym różne drogi zarządzania – nawet te bardzo odległe od refleksji humanistycznej – włączając w tę propozycję także gorliwych zwolenników dominującego nurtu nauk o zarządzaniu i jakości, by korzystali ze wsparcia, jaki daje świat literatury i sztuki. Świat, który uczy realizmu w obliczu zła, a równocześnie daje nadzieję. I wzywa do odpowiedzialności. A także pokazuje, jak tę odpowiedzialność łączyć roztropnie z uszanowaniem dla tajemnicy i intelektualizmu.

Jak się zdaje dzieje sztuki europejskiej ostatnich szesnastu wieków zamknąć można jednak optymistyczną perspektywą. Wraz z upowszechnieniem się wartości kulturalnych, wraz z wyrównywaniem się społecznej nierówności, rola sztuki zmienia się, ale nie zmniejsza się jej znaczenie i potrzeba. Przeciwnie, w świecie błyskawicznego pochodzenia techniki i rozwoju tworzonych przez nią środków zniszczenia, sztuce przypada rola nie tylko tego czynnika, który cieszy oko i porusza myśl, ale tego także, który swym pięknem i estetycznym ładem wychowuje i wszczepia poczucie odpowiedzialności, za to, co stworzyły pokolenia, a co tak łatwo zniszczyć dziś może jeden moment<sup>117</sup>.

---

115. Monika Kostera, *Organizations and Archetypes* (Cheltenham: Edward Elgar, 2012), 3–15.

116. Monika Kostera, “Wstęp”, w: *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, red. Monika Kostera (Warszawa: Sedno, 2015), 9–24.

117. Jerzy Białostocki, *Sztuka cenniejsza niż złoto. Opowieść o sztuce europejskiej naszej ery* (Warszawa: PWN, 2004), 706.

## Bibliografia

- Bauman, Zygmunt. "The Self in Consumer Society". *The Hedgehog Review* 1, nr 1 (1999), 35–40.
- Bauman, Zygmunt. *Razem osobno*. Kraków: Wydawnictwo Literackie, 2003.
- Bauman, Zygmunt. *Retrotopia*. London: Polity, 2017.
- Bauman, Zygmunt, Irena Bauman, Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera. *Management in a Liquid Modern World*. London: Polity, 2015.
- Berger, Peter L. *A Rumour of Angels*. New York: Anchor Books, 2000.
- Białostocki, Jan. *Sztuka cenniejsza niż złoto*. Warszawa: PWN, 2004.
- Bloom, Paul. *Przeciw empatii: Argumenty za racjonalnym współczuciem*. Przeł. Michał Chojnacki. Kielce: Charaktery, 2015.
- Bloom, Paul, Łukasz Kwiatek, Błażej Kucharczyk. "Bliźni dla bliźnich, obcy dla obcych". *Tygodnik Powszechny* 46 (2015). <https://www.tygodnikpowszechny.pl/blizni-dla-bliznich-obcy-dla-obcych-31091>.
- Bocheński, Józef M., Jan Parys. *Między logiką a wiarą – z Józefem M. Bocheńskim rozmawia Jan Parys*. Warszawa: Noir sur Blanc, 1998.
- Boorstin, Daniel J. *Amerykanie. Fenomen demokracji*. Przeł. Janusz Kozak. Warszawa: Bellona i WAI, 1995.
- Culture.pl. 2022. "Zygmunt Bauman 19.11.1925–9.01.2017". <https://culture.pl/pl/tworca/zygmunt-bauman>.
- Domańska, Ewa. *Historia egzystencjalna*. Warszawa: PWN, 2013.
- Domańska, Ewa. "W obronie dyscypliny: Problem suwerenności i re-profesjonalizacji historii". W: *Historia – dziś. Teoretyczne problemy wiedzy o przeszłości*, red. Ewa Domańska, Rafał Stobiecki, Tomasz Wiślicz, 99–111. Kraków: Universitas, 2014.
- Działoszynski, Bartosz i in. (oprac. merytoryczne). *Kalendarium dziejów świata*. Warszawa: PWN, 2005.
- Fleming, Peter. *The Death of Homo Economicus: Work, Debt and the Myth of Endless Accumulation*. London: Pluto, 2017.
- Franciszek. "Wobec wyzwań naszej kultury". W: *Wymagania i pasja: O wychowaniu chrześcijańskim*. Przeł. Leszek Wrona. Kraków: Esprit, 2013. [https://opoka.org.pl/biblioteka/I/ID/esprit\\_2013\\_wymagania\\_i\\_pasja\\_01.html](https://opoka.org.pl/biblioteka/I/ID/esprit_2013_wymagania_i_pasja_01.html).
- Freud, Sigmund. *Beyond the Pleasure Principle*. London: The Hogarth Press, 1920.
- Garfield, Bob. "Model Management Lessons". "USA TODAY", 26 May: 06B, 1987.
- Gaweł, Łukasz, Monika Kostera. *Etnografie instytucji dziedzictwa kulturowego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2018.
- Giddens, Anthony. *Przemiany intymności: Seksualność, miłość i erotyzm we współczesnych społeczeństwach*. Przeł. Alina Szulżycka. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006.
- Gombrich, Ernst H. *O sztuce*. Przeł. Magdalena Dolińska, Iwona Kossowska, Danuta Stefańska-Szewczuk, Anna Kuczyńska. Poznań: Rebis, 2019.

- Grant, Richard. "Dwadzieścia Marylin, 1962. Andy Warhol (1928–1987)". W: *Historia sztuki*, red. Stephen Farthing, przeł. Piotr Lewiński, Maria Szubert, 484–485. Warszawa: Arkady, 2019.
- Gravitz, Lauren. "Geografia niesprawiedliwości". W: *Zdrowie środowiskowe. Innowacje. Raport specjalny Scientific American i Nature, Świat Nauki*, red. Laura Helmuth, *Scientific American. Świat Nauki* 46 (2023), 45–72.
- Graeber, David. "On the Phenomenon of Bullshit Jobs". *Strike!*, August, 10–11, 2013.
- Grey, Chris. "Towards a Critique of Managerialism: The Contribution of Simone Weil". *Journal of Management Studies* 33, 5 (1996), 591–611.
- Guillet de Monthoux, Pierre. *Curating Capitalism: How Art Impacts Business, Management, and Economy*. Cambridge: MIT Press, 2023.
- Gurczyńska-Sady, Krystyna. "Co po postmodernizmie, czyli tęsknota za mocnym podmiotem: na marginesie książki Ewy Domańskiej *Historia egzystencjalna*". *Ethos* 101 (2013), 195–206.
- Hare, Brian, Vanessa, Woods. *Przetrwają najzyczliwi: Jak ewolucja wyjaśnia istotę człowieczeństwa*. Przeł. Kacper Kalinowski. Kraków: Copernicus Center Press, 2022.
- Hay, David. "Jakość życia/jakość zarządzania: Znaczenie świadomości relacyjnej". *Problemy Zarządzania* 11, 1 (2005), 122–135.
- Hay, David, Rebecca Nye. *The Spirit of the Child: Revised Edition*. London: Jessica Kingsley Publishers, 2006.
- Hollingsworth, Mary. *Sztuka w dziejach człowieka*. Przeł. Stanisław Rościcki. Firenze: Giunti i Wrocław: Ossolineum, 1992.
- Iggers, Georg G. *Historiografia XX wieku: Przegląd kierunków badawczych*. Przeł. Andrzej Gadzała. Warszawa: PWN, 2010.
- Iggers, Georg G., Q. Edward Wang, Supriya Mukherjee. *A Global History of Modern Historiography*. Harlow: Pearson Longman, 2008.
- Kelley, Donald R. *Oblicza historii: Badanie przeszłości od Herodota do Herdera*. Przeł. Marek Tomaszewski. Warszawa: PWN, 2010.
- Kociatkiewicz, Jerzy, Monika Kostera. "Zarządzanie humanistyczne: Zarys programu". *Problemy Zarządzania* 11, 4 (2013), 9–19.
- Kociatkiewicz, Jerzy, Monika Kostera. 2014. *Liquid Organization: Zygmunt Bauman and Organization Theory*. Oxford: Routledge.
- Kostera, Monika. *Organizations and Archetypes*. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.
- Kostera, Monika. "Wstęp". W: *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, red. Monika Kostera, 9–24. Warszawa: Sedno, 2015.
- Kostera, Monika, Bernadetta Nierenberg. *Komunikacja społeczna i zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2016.
- Kostera, Monika, Michael Pirson. *Dignity and the Organization*. London: Palgrave Macmillan, 2017.
- Kostera, Monika, Cezary Woźniak. *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management*. New York: Routledge, 2021.

- Krawiec, Adam. "Zwrot przestrzenny w mediewistyce". W: *Vademecum historia mediewisty*, Jarosław Nikodem, Dariusz Andrzej Sikorski, 536–540. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012.
- Lenoir, Frédéric. *Le désir, une philosophie*. Paris: Flammarion, 2022.
- Lévinas, Emmanuel. *Totality and Infinity: An Essay on Exteriority*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press, 1999.
- Middell, Matthias. "Georg G. Iggers and the Programme of a Critical History of Historiography". *Storia della Storiografia* 75, 1 (2019), 47–57.
- Middell, Matthias. "Cross-Cultural Comparison in Times of Increasing Transregional Connectedness: Perspectives From Historical Sciences and Area Studies on Processes of Respatialization". *FQS* 22, 2 (2021). <https://www.qualitative-research.net/>.
- Mintzberg, Henry. *Bedtime Stories for Managers: Farewell to Lofty Leadership... Welcome Engaging Management*. Oakland: Berrett-Koehler, 2019.
- Musiąła, Agnieszka. "W poszukiwaniu prawnej konstrukcji dla zakładu pracy jako wspólnoty ludzi: koncepcja Arkadiusza Sobczyka traktowania zakładu pracy jako zakładu administracyjnego". *Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej* 1, 29 (2017), 25–37.
- Musiąła, Agnieszka. *Prawo podmiotowe w prawie pracy – a względem "kogo"? Spór o prawny charakter prawa pracy*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM, 2022.
- Obłój, Krzysztof. *Strategia przetrwania organizacji*. Warszawa: PWN, 1987.
- Ochinowski, Tomasz. „Dzieje zatrzymane. Wstęp do analizy wizji historii Polski po 1944 roku w podręcznikach ekonomii politycznej socjalizmu od lat 50. do 80. XX wieku na przykładzie problematyki bodźców”. *Klio Polska. Studia i Materiały z Dziejów Historiografii Polskiej* 9 [online] (1 marca 2018), 155–180.
- Ochinowski, Tomasz. "Przypomnienie organizacyjne jako kompetencja". *Problemy Zarządzania* 15, 2 (2017), 39–53.
- Ochinowski, Tomasz, Marta Szeluga-Romańska. "Badanie jakościowe zachowań w organizacji", W: *Psychologia biznesu*, red. Bogdan Rożnowski i Paweł Fortuna, 51–66. Warszawa: PWN, 2020.
- Oxfam. "Ponad 250 mln ludzi jest zagrożonych ubóstwem". *Deutsche Welle, Społeczeństwo* (2022). <https://www.dw.com/pl/oxfam-ponad-250-mln-ludzi-jest-zagro%C5%BConych-ub%C3%B3stwem/a-61453546>.
- Orzechowski, Emil. *Wokół zarządzania kulturą, edukacją, mediami: Pytań sporo, odpowiedzi mało*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 1999.
- Parker, Martin. *Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education*. London: Pluto, 2012.
- Parker Follett, Mary. *Freedom and Coordination* (1949). <https://mpfollett.ning.com/mpf/follett-writings>.
- Pirson, Michael, Heiko Spitzack, Wolfgang Amann, Shibani Khan, Ernst von Kimakowitz, red. *Humanism in Business*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

- Poprzęcka, Maria. "Historia sztuki a wiedza historyczna". W: *Historia – dziś. Teoretyczne problemy wiedzy o przeszłości*, red. Ewa Domańska, Rafał Stobiecki, Tomasz Wislicz, 243–253. Kraków: Universitas, 2013.
- Rens, Bart. *Historia humanistyki*. Przeł. Roman Pucek. Warszawa: Aletheia, 2013.
- Rens, Bart. "How a New Field Could Help Save the Humanities". *The Chronicle of Higher Education* 20, 2 (2017), 1–4.
- Sternberg, Robert J., Tomasz Witkowski. "Robert J. Stenberg". W: *Giganci psychologii: Rozmowy na miarę XXI wieku*, red. Tomasz Witkowski, przeł. Małgorzata Wajda-Kacmajor, Anna Alochno-Janias, Aleksandra Cioch, 117–145. Wrocław: Bez Maski, 2021.
- Stiegler, Bernard. *Bifurquer: Il n-y a pas d'alternative*. Paris: Les Liens Qui Liberent, 2020.
- Stiegler, Bernard, i Kolektyw Internacja. *Konieczna bifurkacja, „Nie ma alternatywy”*, przeł. Michał Krzykawski i in. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2023.
- Stobiecki, Rafał. *Historiografia PRL. Zamiast podręcznika*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020.
- Stobiecki, Rafał. "Historio, historio, cóżeś ty za pani". Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2022.
- Taylor, Frederick W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1919. <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/page/n5/mode/2up>.
- Tomassello, Michael. *Historia naturalna ludzkiego myślenia*. Przeł. Błażej Kucharczyk, Rafał Ociepa. Kraków: Copernicus Center Press, 2015.
- Tourish, Denis. *Management Studies in Crisis: Fraud, Deception and Meaningless Research*. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.
- Von Hippel, William. *Jak wyszliśmy na ludzi*. Przeł. Dariusz Rossowski. Łódź: Feeria Science, 2020.
- Waal, Frans de. *Wiek empatii: Jak natura uczy życzliwości*. Przeł. Łukasz Lamża. Kraków: Copernicus Center Press, 2019.
- Weil, Simone. *Formative Writings 1929–1941*. London: Routledge, 1987.
- Witkowski, Lech. *Humanistyka stosowana: Wirtuozeria, pasje, inicjacje*. Kraków: Oficyna, 2018.
- Wierzbicki, Andrzej. "Józef Szujski (1835–1882)". Przeł. Andrzej J. Opaliński. W: *Nation and History: Polish Historians from the Enlightenment to the Second World War*, red. Peter Brock, John D. Stanley, Piotr J. Wróbel, 85–100. Toronto: University of Toronto Press, 2006.
- Wierzbicki, Andrzej. *Poczet historyków polskich: Historiografia polska doby podzaborowej*. Poznań: Nauka i Innowacje, 2006.
- Wierzbicki, Andrzej. "Władysław Smoleński (1851–1926)". Przeł. Elizabeth Plach. W: *Nation and History: Polish Historians from the Enlightenment to the Second World War*, red. Peter Brock, John D. Stanley, Piotr J. Wróbel, 165–179. Toronto: University of Toronto Press, 2006.
- Wierzbicki, Andrzej. *Europa w polskiej myśli historycznej i politycznej XIX i XX wieku*. Warszawa: Centrum Europejskie Natolin i Wyd. Trio, 2009.

- Wierzbicki, Andrzej. "Od Klio Polskiej do 'Klio Polskiej'". *Klio Polska* 7 (2015), 7–9.
- Wierzbicki, Andrzej. *Jak powstało państwo polskie? Hipoteza podboju w historiografii polskiej XIX i XX wieku*. Warszawa: Instytut Historii PAN, 2019.
- Wrzosek, Wojciech. *Historia – kultura – metafora*. Wrocław: Leopoldinum, 1995.
- Wrzosek, Wojciech. *O myśleniu historycznym*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Epigram, 2009.
- Wrzosek, Wojciech. "Źródło historyczne jako alibi realistyczne historyka". W: *Historyk wobec źródeł. Historiografia klasyczna i nowe propozycje metodologiczne*, red. Janina Kolbuszewska, Rafał Stobiecki, 23–38. Łódź: Ibidem, 2010.
- Wrzosek, Wojciech, red. *Oblicza przeszłości*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Epigram, 2011.
- Wrzosek, Wojciech. "O potrzebie kulturologicznego dystansu poznawczego w badaniach historycznych". W: *Badacze przeszłości wobec wyzwań XIX–XXI wieku*, red. Katarzyna Błachowska, Zbigniew Romek, Marcin Wolniewicz, 313–328. Warszawa: Neriton, PTH, IH PAN, 2013.
- Zawadzki, Maciej. *Nurt krytyczny w zarządzaniu: Kultura, edukacja, teoria*. Warszawa: Sedno, 2014.