

Monika Kostera

Uniwersytet Jagielloński

## Refleksje o zarządzaniu humanistycznym

### Geneza i charakterystyka nurtu humanistycznego w zarządzaniu

Nasze czasy charakteryzują się jednoczesną wszechobecnością organizacji oraz destabilizacją zorganizowanego życia społecznego, spowodowaną przez erozję fundamentów strukturalnych i moralnych, takich jak zatrudnienie, długoterminowe zaufanie społeczne i rzeczywiste przestrzeganie głoszonych kodeksów etycznych. Jednocześnie istnieje ogromny, wciąż rosnący potencjał dla zorganizowanej zmiany, podbudowywany i umacniany zarówno potrzebą kolektywnego działania na rzecz przeobrażeń systemowych, jak i faktyczną kompetencją dużej części ludności, wynikającą z niespotykanej dotąd liczby absolwentów różnych studiów o ukierunkowaniu społecznym, w tym – zarządzania. Rola państwa ulega atrofii, a korporacje wydają się aż nazbyt chętne do przejęcia coraz większej władzy i zasobów, jednocześnie zrzekając się odpowiedzialności wobec środowiska i pracowników. Tymczasem wielka i wciąż rosnąca liczba ludzi z różnych środowisk, wszystkich klas społecznych i krajów, ma obecnie zarówno silną motywację, jak i kwalifikacje odpowiednie do tego, aby wziąć odpowiedzialność za organizację.

Możliwa inspiracja dla osób i grup pragnących odnowy i zmiany płynie z humanistyki. Jako ciekawa i znacząca propozycja jawi się dziś zarządzanie humanistyczne, rozumiane jako refleksja teoretyczna i rodzaj praktyki. Zarządzanie humanistyczne można zdefiniować w trojaki sposób. Po pierwsze, jest to zarządzanie, którego celem jest człowiek, jego dobrostan, emancypacja i rozwój. Przyjmuje ono imperatyw kategoryczny Immanuela Kanta [1997], postulując, że człowiek nigdy nie powinien się stać środkiem do innych celów, takich jak zysk, wzrost ekonomiczny czy efektywność, lecz może jedynie być celem samym w sobie. Ze zobowiązania wobec drugiej osoby wynikają wszelkie inne moralne zasady i zobowiązania. Innymi słowy, jednostka nie może być przedmiotem, zawsze jest podmiotem, a właściwą relacją (dotyczy to również zarządzania) może być dialog [Tischner 1990].

Po drugie, zarządzanie humanistyczne korzysta z dorobku szeroko pojętej humanistyki [Gagliardi, Czarniawska 2006], widzianej jako zbiór wiedzy i kultury oferującej znajomość kontekstu i wrażliwość na tradycje polityczne, historyczne i etyczne. Taka wiedza pogłębia i poszerza kapitał kulturowy, inspiruje tryby uczenia się, które mogą się przyczynić do twórczych postaw i działań.

Po trzecie wreszcie, zarządzanie humanistyczne koncentruje się na perspektywie człowieka, interesuje się kondycją ludzką, ludzkim doświadczeniem [Kociatkiewicz, Kostera 2013]. Jest to niejako zarządzanie „z poziomu człowieka” i zorientowane na człowieka, poszukujące zrozumienia i wyjaśnienia postaw, motywacji i problemów ludzkich, bez osądzania i bez wynoszenia się ponad człowieczeństwo zarówno badanych, jak i badającego, zarządzanych i zarządzającego.

Jedną z pierwszych uczonych reprezentujących takie podejście do nauk zarządzania była Mary Parker Follett [1949], obok Fredericka Taylora, Karola Adamieckiego i Maxa Webera jedna z prekursorów naszej dyscypliny. W jej pismach człowiek i relacje międzyludzkie odgrywają główną i jednoznacznie konstruktywną rolę. Wspomnianej autorce nie było obce poszanowanie i zrozumienie dla natury ludzkiej i zróżnicowania, nie podzielała modnego w tamtych czasach zdania, że tylko ściśle zdefiniowane i prezencyjne struktury, regulaminy i przepisy mogą zapewnić skuteczność w organizacji. Naturalna różnorodność i konflikt będący jej rezultatem stanowią dla niej zjawisko pozytywne, sprzyjające organizowaniu, a nawet poniekąd warunek powstania zgranego kolektywu. By dobrze współdziałać, trzeba poszukiwać możliwej twórczej integracji różnic, nie dążyć do ich niwelowania. Struktury i reguły mają być pochodnymi ludzkich cech i zdolności, a nie wyznacznikami czy ramami limitującymi i porządkującymi ludzką aktywność społeczną. Mary Parker Follett podkreśla, że eliminowanie konfliktów wynikających z różnorodności może prowadzić w dłuższym okresie do rozpadu współpracującego zespołu. Konstruktywny konflikt może być motorem rozwoju organizacji i dlatego trzeba nie tylko się z nim pogodzić, ale także umieć go wspierać i cenić.

Inną klasyczną już myślicielką, podejmującą podobny, humanistyczny tok myślenia o zarządzaniu, jest Simone Weil [Grey 1996; Weil 1987]. Zwraca ona uwagę na to, że wszelkie zarządzanie oparte na degradacji człowieka to przemoc. Całkowicie nie do przyjęcia – i pozbawione naturalnej skuteczności – wydaje się działanie zarządzających polegające na pozbawianiu pracy ludzkiej umiejętności i sensu oraz upokarzaniu pracowników. Weil, choć krytyczna wobec systemu kapitalistycznego, nie nawołuje do marksowskiej walki klas ani rewolucji, lecz kieruje się imperatywem kantowskim implikującym podmiotowość każdego człowieka. Źródłem niesprawiedliwości jest dla niej nie tyle kapitalistyczny wyzysk jako taki, ile opresja, niemoralne, bo instrumentalne,

podejście do człowieka. Współczesne jej formy zarządzania, oparte na tayloryzmie, poddaje ona krytyce jako zniewalające i głęboko niemoralne. Widzi podobieństwa między tym systemem a także współczesnym jej zarządzaniem leninowskim, którego zwolennicy, podobnie jak ludzie popierający zarządzanie kapitalistyczne, traktują człowieka jako środek do realizacji innych celów (w tym przypadku jest nim budowa komunistycznego państwa), a więc pozostaje w sprzeczności z imperatywem Kanta. Weil proponuje reorientację zarządzania nie tyle gospodarczą, ile moralną; tylko uznanie podmiotowości człowieka może przywrócić współczesnemu zarządzaniu utraconą w procesie modernizacji moralność [Weil 1987].

Podejście humanistyczne w zarządzaniu jest spadkobiercą tradycji istniejących w refleksji nad organizacją i nauce zarządzania od ich początków. Ostatnimi czasy podejście takie zyskuje, także w naszym kraju, coraz większe uznanie zarówno w dydaktyce, jak i w badaniach naukowych [Gagliardi, Czarniawska 2006; Nierenberg 2013]. Przegląd dorobku i główne założenia są prezentowane w tekście Jerzego Kociatkiewicza i Moniki Kostery [2013], wchodzącego w skład numeru specjalnego „Przeglądu Zarządzania” pod redakcją Bogusława Nierenberga [2013]. W tym artykule staramy się również pokazać bogactwo tradycji myśli humanistycznej w zarządzaniu, w ostatnich latach mało doceniane czy nawet słabo społecznie widoczne, lecz mimo to żywotne i niezwykle konstruktywne.

Do kamieni milowych w literaturze światowej, prócz tekstów wspomnianych już dwóch prekursorów, można zaliczyć (między ogromną liczbą innych, czasami bardzo wartościowych, a nawet przełomowych prac) niektóre wątki obecne w badaniach Eltona Mayo [2010], a bardziej współcześnie – prace Roya Jacques’a [1996], Barbary Czarniawskiej [Czarniawska-Joerges, Guillet de Monthoux 1994], Matsa Alvessona [2013]. W światowej refleksji humanistyczne podejście do zarządzania jest już paradygmatem, całym stylem myślenia o organizacjach [Burrell 1997; Burrell, Morgan 1979].

W Polsce też istnieje tradycja takich badań i można skompletować całą biblioteczkę o fascynującej i bardzo znaczącej zawartości [np. Kieżun 1971; Czarniawska 1983; Konecki 1992; Kostera 1996; Orzechowski 2009; Nierenberg 2011; Sułkowski 2012; Batko 2013; Gawęł, Orzechowski 2013; Zawadzki 2014]. Głównym ośrodkiem humanistycznych badań zarządzania w naszym kraju jest Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, jak dotąd jedyny ośrodek akademicki w Polsce z uprawnieniami do nadawania stopni i tytułów w zakresie nauk zarządzania w dziedzinie nauk humanistycznych. Perspektywa humanistyczna przyciąga i skupia jednakże wiele innych badaczy i środowisk, niewykluczone, że takich żywotnych ośrodków będzie w najbliższym czasie przybywać.

## Po co zarządzanie humanistyczne? Czemu teraz?

Nurt humanistyczny podejmuje wątki dotyczące człowieka, przede wszystkim w kontekście kulturowym i społecznym. Celem jest zrozumienie i interpretacja, co w ostateczności może przynieść szerszą wizję, pomóc w rozwinięciu wyobraźni organizacyjnej [Mills 1959], czyli umiejętności, która oferuje nadzieję na wyzwolenie człowieka, daje możliwość wzniesienia się ponad ograniczające nas, ludzi, struktury społeczne i zrozumienia związków między tym, co jednostkowe, a tym, co ogólne i historyczne. Jest to bardzo ważne poznawczo, o czym pisze tak przekonująco chociażby Gareth Morgan w swojej bardzo popularnej książce *Obrazy organizacji* [1999], ale istnieją także bardzo praktyczne powody, dla których takie spojrzenie wydaje się niezwykle wartościowe, szczególnie w naszych czasach, określanych przez Zygmunta Baumana [2012] metaforą *interregnum*, czyli jako pustka pomiędzy działającymi systemami społeczno-polityczno-ekonomicznymi, gdy oczekiwanie na zmianę, na pojawienie się szansy na nowy działający system jest coraz bardziej wyczuwalne zarówno wśród naukowców, jak i praktyków organizacyjnych niższych i wyższych szczebli. Szeroka humanistyczna kontekstualizacja i użycie wyobraźni socjologicznej dają nadzieję na pojawienie się radykalnej i twórczej zmiany.

Za Levym [1986] i Smithem [1982] wyróżnia się dwa główne tryby zmiany. Morfostaza [Smith 1982] albo zmiana pierwszego porządku [Levy 1986] to proces nieobejmujący fundamentów systemu. W szczególności poza jego zasięgiem pozostają podstawowe założenia i schematy, za pomocą których ludzie interpretują rzeczywistość. Drugi tryb, morfogeneza [Smith 1982] albo zmiana drugiego porządku [Levy 1986], jest procesem przenikającym aż do najtrwalszych i najgłębszych poziomów kultury i systemów społecznych, włączając w to schematy interpretatywne. Podczas takiej radykalnej i sięgającej głębokich pokładów kultury zmiany ulega ona reinterpretacji i metamorfozie.

Analogicznie Andrzej K. Koźmiński i Krzysztof Obłój [1989] w swojej książce poświęconej systemowej wizji zarządzania wyróżniają trzy typy zmiany: regresywną, adaptacyjną i innowacyjną. Zmiana regresywna polega na „cofnięciu się” systemu w procesie uczenia się. Sięga się po rozwiązania z przeszłości, „sprawdzone” albo po prostu takie, w które z jakichś powodów w danym momencie szczególnie bardzo się wierzy. Zmiana adaptacyjna przypomina morfostazę, polega na tym, że do starych rozwiązań dodaje się nowe albo modyfikuje się istniejące struktury. Jest to jakby „naprawa” systemu, bez kwestionowania jego podstaw ani podważania najważniejszych znaczeń. Ostatni typ zmiany to zmiana innowacyjna, podobna do morfogenezy,

obejmująca podstawy systemu i fundamentalne znaczenia. Oznacza reinterpretację zarówno aktualnej rzeczywistości, jak i przeszłości. O ile zmiany dwóch pierwszych rodzajów mogą zachodzić w trybie czysto technicznym, manipulacyjnym, o tyle zmiana innowacyjna wymaga znajomości i zrozumienia kultury. Wymaga szacunku, zrozumienia i właściwego użycia tradycji kultury, składających się na tożsamość systemu, ponieważ – jak demonstruje Pasquale Gagliardi [1986] – zmiana w swej intencji rewolucyjna, pozbawiona takiego szacunku i umiejętnego korzystania z dziedzictwa kultury, może nie oznaczać morfogenezy; najbardziej trwałe fundamenty niejako automatycznie powrócą, choć możemy sobie tego nie życzyć – *plus ça change, plus c'est la même chose*. Oprócz tego taka zmiana niemal zawsze jest rozdzierająca i bolesna dla wielu ludzi, bo stanowi zagrożenie dla ich poczucia sensu i kolektywnej tożsamości.

I tak, dla przykładu, w badaniach prowadzonych wspólnie z Krzysztofem Obłójem w pierwszych latach polskiej transformacji systemowej stwierdziliśmy nieskuteczność zmian przeprowadzanych w polskich przedsiębiorstwach państwowych [Obłój, Kostera 1994]. Spostrzegliśmy, w wyniku badań terenowych i doświadczenia z doradztwa organizacyjnego, że wprowadzane w polskich przedsiębiorstwach państwowych zmiany, a przede wszystkim prywatyzacja, były dokonywane powierzchownie i grożą poważnymi kryzysami tożsamości i kultury. Zbiorowa tożsamość oraz wartości nie były przez doradców odpowiedzialnych za zmianę w ogóle brane pod uwagę. Reformatorzy przeprowadzający zmianę interesowali się wyłącznie aspektami ekonomicznymi i technicznymi, a sens i znaczenia traktowali jako manipulowane, całkowicie poddane kontroli. W rezultacie jedne etykiety i slogany były zastępowane innymi, pozornie „przeciwными”, używanymi na zasadzie „zaklęć magicznych”. Takim zaklęciem okazało się przede wszystkim samo słowo „prywatyzacja”. Urzędnicy państwowi posługiwali się nim, by podkreślić, że to „jedyna droga” sukcesu dla Polski, gwarancja postępu, synonim zmiany systemu i uzasadnienie władzy Ministerstwa Przekształceń Własnościowych. Słownictwo prywatyzacyjne stało się „jedynie słuszną” retoryką. Władze państwowe zadbały o to, by finansowo zainteresować przedsiębiorstwa ścieżką prywatyzacji, a nawet by je zniechęcić do tego trwania przy państwowej formie własności, bez żadnych prób wykorzystania potencjału kultury, współdziałania, szeroko pojętego polskiego kapitału kulturowego i społecznego [Bourdieu 1986], które w tamtych czasach wydawały się znaczące – społeczeństwo było starannie wykształcone, nadal zainteresowane braniem odpowiedzialności, współzarządzaniem, oddolną aktywnością organizatorską [Ost 2007]. Zauważyliśmy [Obłój, Kostera 1994], że inżynierski, odgórny i „zadaniowy” tryb wprowadzania zmian wyeliminował prawie całkowicie poziom średni w społeczeństwie jako realny poziom aktywności i sprawczo-

ści – ludzie czuli się nadal niewolnikami systemu, choć całkiem innego. Tam, gdzie nikt nie lansuje nowych metafor (a jedynie zmienia się etykiety), nie dyskutuje nad założeniami i archetypami, nie rozmawia o wartościach, tam kulturowe dziedzictwo nieświadomie wypełnia luki, z którymi człowiek żyć nie potrafi – luki w poczuciu sensu – i zapewnia ciągłość w nieciągłości. Puste miejsca w średniej sferze społecznej zostały szybko wypełnione treściami z poziomu mikro, prywatnymi, i makro – ogólnospołecznymi. Takie mogą być konsekwencje „technicznej rewolucji społecznej”, ostrzegamy w naszym eseju [Obłój, Kostera 1994], dodając, że niezbędna staje się otwartość na kulturę. Dzisiaj wiemy, że zmiany były niejednoznaczne gospodarczo, politycznie i organizacyjnie [Leszczyński 2013], a ich koszt społeczny okazał się tak ogromny, że straty nabrały rozmiaru – być może nieodwracalnej – dewastacji tkanki społecznej [Ost 2007]. Czy jednak można to było przeprowadzić inaczej? W refleksji nauk zarządzania nie chodzi o rozdzieranie szat nad polskim pechem do posiadania złotych rogów, ale raczej o to, by wyciągnąć konstruktywne wnioski na przyszłość. Myślę, że może nam w tym pomóc koncepcja zmiany organizacyjnej Barbary Czarniawskiej-Joerges [1993]. Píše ona na ten temat w następujący sposób: „Zmiana może zostać przeprowadzona, gdy ktoś – lub jakaś grupa – działa tak, jakby przyszłe reguły obowiązywały już dzisiaj lub jak gdyby zmiana już się dokonała” [Czarniawska-Joerges 1993, s. 118].

Dzisiejsi aktorzy społeczni muszą przestrzegać racjonalności jutrzejszej, nie dzisiejszej, muszą wierzyć i widzieć sens w takim działaniu, innymi słowy – powinni mieć dostęp do przekonującej i atrakcyjnej wizji, odwołującej się do czegoś, co ma dla nich sens, a więc nawiązuje do ich kapitału kulturowego. Nikt nie może z pewnością stwierdzić, co przyniesie przyszłość – już dawno przekonaliśmy się, że zdolność nauk społecznych do przewidywania przyszłości jest bardzo mała, jeśli nie zerowa (najlepszy dowód, że jedną z bardzo niewielu dyscyplin nauk, które umarły śmiercią naturalną, jest futurologia) – w teraźniejszości możemy jedynie posiadać „wielorakie rzeczywistości”, czyli symboliczne obszary, gdzie obowiązują odmienne podstawowe tryby legitymizacji i inny typ racjonalności: przeszłość i wizje zmian. W okresie stabilizacji ustala się przewaga jednej z nich, a jej trwałość i nowatorstwo zależą od tego, jak bardzo udało się w procesie zmian wykorzystać bogactwo i różnorodność symboli, co jest potrzebne do nawiązania relacji i zbudowania podstaw nowego systemu z jak największą liczbą ludzi. Humanistyka wydaje się więc niezbędna, bo ona nam te podstawy daje. Im bogatsza i bardziej różnorodna – tym lepiej.

Taka morfogenetyczna zmiana zarządzania wymaga nie tylko humanistyki jako zasobu dającego materiał symboliczny do tworzenia podstaw kapitału kulturowego. Zasada się ona także na wartościach humanizmu. Od czasu utopii

socjalizmu nie mamy nośnych społecznie ideologii zmiany, które pozytywnie wartościowałyby ludzkość. Ekologiczna świadomość planetarna bardzo często traktuje obecność człowieka jako mroczną, wręcz niepożądaną na naszej planecie, jest on niejednokrotnie przedstawiany jako sprawca nieszczęść, którego zniknięcie przyniosłoby pozytywne skutki dla Ziemi oraz byłoby zbawcze i pożądane. Nie ma zbyt wielu popularnych idei, według których ludzkość jako taka jest wartością i solidarność z innymi ludźmi, poczucie przynależności do ludzkiego gatunku stanowią źródło pozytywnych uczuć, takich jak duma, szczęście, błogość. Zarządzanie humanistyczne przypomina o takiej więzi, nie negując konieczności szacunku dla ekosystemu, rozszerzenia solidarności na inne gatunki i istoty: zwierzęta i rośliny. Myślę, że do humanizmu bardzo pasuje ekologia batesonowska i zachęcam do tego, by oprzeć na niej paradygmatyczne podstawy humanistycznych nauk zarządzania.

Gregory Bateson [1979] rozumiał ekologię szeroko jako jedność opisaną poprzez wzorce informacji. Rekurencyjne wzorce komunikowana się tworzą podstawy sfery ludzkiej i biologicznej. Nasz świat jest w swej istocie zbiorem przepływów i relacji, które mogą być rozumiane tylko w swoim kontekście. Widzenie długookresowe i holistyczne umożliwia zrozumienie świata i sensowne poruszanie się w nim. Taka wizja powoduje, że zaczynamy rozumieć, jak bardzo wszystko się ze sobą wiąże, jak niezbędny jest szacunek dla innych istot i bytów na naszej planecie, przejawów życia i istot, środowisk i gatunków. Jednym z tych gatunków jesteśmy zaś my, ludzie, istoty powodowane darem i pędem do tworzenia kultury i cywilizacji. Jest dla nas – z naszą kulturą, technologią, nauką, architekturą, marzeniami i snami – miejsce na Ziemi, dopóki nie nadużywamy naszej pozycji i nie dążymy do zniszczenia podstaw wspólnego dla całego ekosystemu życia. Gregory Bateson [1972; 1979] mówi o ekologii umysłu. Dla niego ekosystemy składają się zarówno z naturalnych, jak i kulturowych sfer. Tylko rozumiejąc całościowe wzorce informacyjne i myślenie holistyczne, a więc w kategoriach czasowych i przestrzennych całości, możemy mówić o prawdziwie zrównoważonym zarządzaniu. Takie zarządzanie scala dominujące nowoczesne dychotomie: natura – kultura i materialność – duchowość. Zamiast wtlaczać ludzką aktywność i talent do z góry określonych form aktywności, co jest typowe dla zarządzania niehumanistycznego, inspirowane ideą ekologii umysłu zarządzanie humanistyczne może starać się wykorzystać naturalne przepływy niewyczerpanej ludzkiej aktywności i wyobraźni. To nie to samo co klasyczny leseferyzm, pozostawianie ludzi i organizacji samym sobie. Dobre zarządzanie nie unika odpowiedzialności, o czym przypomina Krzysztof Obłój [2010], wręcz przeciwnie, zarządzanie to aktywne podejmowanie odpowiedzialności za innych i za organizację, tworzenie strefy komfortu, w której możemy się zatroszczyć o nasze pasje i marzenia, mając przekonanie, że wiemy, co się

w otoczeniu dzieje, dokąd organizacja zmierza i jakie działania należy podjąć. Takie zarządzanie może pomóc nam i naszym organizacjom nie tylko przetrwać kryzysy obecnych trudnych i dziwnych czasów, ale także zaproponować sensowną i zgodną z zasadami ekologii umysłu zmianę, wykonać kolejny „mały krok dla człowieka, ale wielki skok dla ludzkości”<sup>1</sup>, tym razem naszej własnej planecie.

## Bibliografia

- Alvesson M. (2013), *The Triumph of Emptiness*, Oxford University Press, Oxford.
- Bateson G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantine Books, New York.
- Bateson G. (1979), *Mind and Nature. A Necessary Unity*, Bantam Books, Toronto.
- Batko R. (2013), *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Sedno, Warszawa.
- Bauman Z. (2012), *Times of Interregnum*, „Ethics and Global Politics”, 5/1, s. 49–56.
- Bourdieu P. (1986), *The Forms of Capital* [w:] J. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York, s. 241–258.
- Burrell G. (1997), *Pandemonium. Towards a Retro-organization Theory*, Sage, London.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.
- Czarniawska B. (1983), *Proces zarządzania. Studium percepcji kierowników przedsiębiorstw*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Czarniawska-Joerges B. (1993), *The Three-dimensional Organization. A Constructionist View*, Studentlitteratur, Lund.
- Czarniawska-Joerges B., Guillet de Monthoux P. (1994), *Good Novels, Better Management. Reading Organizational Realities*, Harwood, Chur.
- Gagliardi P. (1986), *The Creation and Change of Organizational Cultures. A Conceptual Framework*, „Organization Studies”, 7/2, s. 117–134.
- Gagliardi P., Czarniawska B. (eds.) (2006), *Management and Humanities*, Edward Elgar, London.
- Gawęł Ł., Orzechowski E. (red.) (2013), *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*, Attyka, Kraków.
- Grey Ch. (1996), *Towards a Critique of Managerialism. The Contribution of Simone Weil*, „Journal of Management Studies”, 33/5, s. 591–611.
- Jacques R. (1996), *Manufacturing the employee: Management knowledge from the 19<sup>th</sup> to 21<sup>st</sup> centuries*, Sage, London.
- Kant I. (1997), *Groundwork of the Metaphysics of Moral*, Cambridge University Press, Cambridge. (Oryginalnie opublikowane jako *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* w 1785 r.).
- Kieżun W. (1971), *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kociatkiewicz J., Kostera M. (2013), *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Przegląd Zarządzania”, 4 (wyd. specjalne, red. B. Nierenberg), s. 9–19.
- Konecki K. (1992), *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

---

<sup>1</sup> *One small step for [a] man, one giant leap for mankind* – słynne słowa Neila Armstronga wypowiedziane po lądowaniu na Księżycu w ramach misji Apollo 11 (20 lipca 1969 r.).



- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Oblój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Leszczyński A. (2013), *Skok w nowoczesność. Polityka wzrostu w krajach peryferyjnych 1943–1980*, Krytyka Polityczna, Warszawa.
- Levy A. (1986), *Second-order Planned Change. Definition and Conceptualization*, „Organizational Dynamics”, 15/1, s. 5–23.
- Mayo E. (2010 [1933]), *The Human Problems of an Industrial Organization*, Routledge, Oxford.
- Mills C.W. (1959), *The Sociological Imagination*, Oxford University Press, London.
- Morgan G. (1999), *Obrazy organizacji*, tłum. Z. Wiankowska-Ładyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nierenberg B. (2011), *Zarządzanie mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Nierenberg B. (red.) (2013), „Problemy Zarządzania”, 4 (wydanie specjalne poświęcone zarządzaniu humanistycznemu).
- Oblój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa.
- Oblój K., Kostera M. (1994), *Polish Privatization Program. Symbolism and Cultural Barriers*, „Industrial and Environmental Crisis Quarterly”, 8/1, s. 7–21.
- Orzechowski E. (2009), „Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem”. *O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Attyka, Kraków.
- Ost D. (2007), *Kłęska „Solidarności”. Gniew i polityka w postkomunistycznej Europie*, tłum. H. Jankowska, Muza, Warszawa.
- Parker Follett M. (1949), *Freedom and Coordination*, <http://mpfollett.ning.com/mpf/follett-writings> (dostęp: 4 kwietnia 2014).
- Smith K.K. (1982), *Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change* [w:] P.S. Goodman (ed.), *Change in Organizations. New Perspectives on Theory, Research, and Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 316–374.
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Tischner J. (1990), *Filozofia dramatu. Wprowadzenie*, Éditions du Dialogue, Paris.
- Weil S. (1987), *Formative Writings 1929–1941*, Routledge, London. (Pisma z lat 1929–1941).
- Zawadzki M. (2014), *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*, Sedno, Warszawa.