

Radykalna inkluzywność. Posthumanistyczne perspektywy podmiotowego włączenia istot poza-ludzkich w procesy zarządzania

Jakub Wydra  <https://orcid.org/0000-0002-0970-7315>

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: jakub.wydra@student.uj.edu.pl

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji: brak źródeł

Polityka open access: artykuł dostępny na podstawie licencji CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Wydra Jakub (2022). Radykalna inkluzywność. Posthumanistyczne perspektywy podmiotowego włączenia istot poza-ludzkich w procesy zarządzania. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(1), 21–35.

Abstract

Radical Inclusivity. Post-human Perspectives for Subjective Inclusion of Other-Than-Human Beings in Management Processes

The subject of the article is the issue of subjective inclusion of other-than-human beings in management processes. Due to the association of participation with human cognitive tools in management theory, consequent exclusion of other-than-human beings occurs. The aim of the research is to find perspectives in the sources of post-humanist philosophy that make it possible to transcend the anthropocentric barriers. Based on a review of selected literature – *Actor-Network Theory*, *Object-Oriented Ontology*, *Dark Ecology*, and *Kinship* – the research shows that subjective inclusion of other-than-human beings in management processes is possible. It requires abandonment of the judgement of non-human agency measured by humanly perceived consciousness in favour of a vision of symbiotic co-creation. The article also derives the category of radical inclusivity as a process of changing the perception of the role of other-than-human beings within management, with a particular emphasis on the practice of inclusive management.

Keywords: critical posthumanism, posthumanistic management, inclusive management, radical inclusivity

Wprowadzenie

Rzeczywistość antropocenu, którego symptomy destrukcyjnie wpływają na życie zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej, wymusza poszukiwanie nowych sposobów myślenia i wyrażania się o tym intensywnie dyskutowanym, chociaż stosunkowo niedawno dostrzeżonym problemie (Abriszewski 2018). Poszukiwania nowego

paradygmatu przetaczają się przez dyskursy akademickie m.in. w formie dyskusji posthumanistycznej: jej elementy pojawiają się od lat zarówno na gruncie filozofii, jak i archeologii, muzealnictwa (Stobiecka 2021) czy zarządzania (Ćwikła 2021).

Poniższy artykuł, sytuując się w ramach powstającego nurtu zarządzania posthumanistycznego¹, staje w obliczu problemu nieadekwatności dotychczasowych praktyk zarządzania wobec kwestii podmiotowego i niewykluczającego traktowania istot poza-ludzkich. Celem artykułu staje się więc próba przekroczenia barier wynikających z antropocentryzmu zarządzania, czego skutkiem jest wprowadzenie do dyskursu radykalnej inkluzywności² – narzędzia umożliwiającego przekroczenie paradoksu partycypacji wykluczającej i rozwijającego dotychczasową formę postrzegania zarządzania inkluzywnego.

Poniższy tekst, wobec braku wystarczających możliwości w ramach istniejącej teorii zarządzania, zwraca się w kierunku analizy dyskursu przekraczającego antropocentryzm: teorii aktora-sieci, ontologii zorientowanej ku przedmiotom, ciemnej ekologii oraz kategorii *kinship*. Artykuł stanowi więc przegląd wybranych według odpowiedniego klucza wątków, które łączy wizja uwzględnienia płaskich, niehierarchicznych powiązań oraz dążenie do zmiany postrzegania zależności międzygatunkowych; rezultatem analizy jest wyprowadzenie i prezentacja pojęcia radykalnej inkluzywności.

Posthumanizm – dyskurs niezwykle heterogeniczny, a miejscami wręcz sprzeczny (Domańska 2013: 14) – w artykule jest traktowany jako punkt wyjścia do tworzenia koncepcji zarządzania otwartego na aktorów poza-ludzkich i opartego na kategoriach więcej-niż-ludzkich. Należy przy tym zaznaczyć, że chociaż przypisywanie zaprezentowanych teorii nurtowi filozofii posthumanistycznej bywa dyskutowane (por. Kipnis 2015), to z perspektywy teorii zarządzania ich kluczowym i wspólnym punktem jest przekraczanie antropocentryzmu oraz zwrot w stronę uznania sprawczości szeroko pojętych istot poza-ludzkich.

W artykule główną rolę odgrywa optyka posthumanizmu krytycznego, nierozzerwalnie połączonego „z postawą nieufności wobec zbyt dużego entuzjazmu dla technologii i zdecydowaną krytyką antropocentryzmu” (Bakke 2010: 338). Prąd myślowy stanowi twórcze zaplecze propozycji zarządzania posthumanistycznego (Pałasz 2021), w ramach którego za niesatysfakcjonujące uznaje się osadzenie koncepcji zarządzania humanistycznego i *Critical Management Studies* – relatywnie progresywnych nurtów zarządzania – w perspektywie antropocentrycznej, proponując następnie jej przekroczenie.

¹ Wyrastające na gruncie zarządzania humanistycznego zarządzanie posthumanistyczne postuluje pilną potrzebę reformy zarządzania, uznając dotychczasowe praktyki za współodpowiedzialne za obecny kryzys klimatyczny (Pałasz 2021). Jego nazwa sygnalizuje raczej kierunek ewolucji teorii, a dopiero drugorzędnie zaznacza inspirację filozoficznych podstaw.

² Radykalna inkluzywność, podobnie jak samo zarządzanie inkluzywne, spełnia zarówno funkcję narzędzia umożliwiającego osiągnięcie pewnego poziomu inkluzji, jak i samego procesu włączania danej grupy.

Oba wspomniane podejścia związane są paradygmatycznie z podobnymi celami: emancypacją grup wykluczonych, aktywnym dążeniem do poprawy pozycji jednostek w procesach zarządzania, uznania znaczenia lokalności i subiektywizmu czy stawiania oporu wobec dominującego zarządzania ekonomicznego (Kociatkiewicz, Kostera 2013; Zawadzki 2014). Chociaż wymienione elementy wciąż stanowią ważną część pola badań i praktyk zarządzania, to wraz ze stopniowo rosnącą świadomością powagi wyzwań antropocenu stają się niewystarczające. Wymusza to potrzebę ich stanowczego uzupełnienia lub całkowitego przeprojektowania:

(...) posthumanizm jest tyleż pewnym pozytywnym projektem na przyszłość, co i próbą interwencji oraz odpowiedzialnej odpowiedzi na zdarzenia współczesności. Głosząc wyczerpanie podmiotu antropocentrycznego wraz z dyskursem, który go konstruował, musi zatem zaproponować nowy język do opisu człowieka, organizmów żywych i ich środowiska (Hoffmann 2014: 157).

Zachodzący zwrot posthumanistyczny w zarządzaniu podkreśla wyczerpanie koncepcji pozycjonujących się również poza głównym nurtem. Jak zauważa Michał Pałasz (2021: 11), wymagają one „humanistycznej deantropocentryzacji”, która realizowana jest poprzez radykalnie symetryczne postrzeganie sprawczości i godności ludzi oraz istot poza-ludzkich.

Pomocne do wprowadzenia wspomnianych rozwiązań są przywoływane uprzednio teorie krytycznego posthumanizmu. Przede wszystkim stają się one okazją do afirmacyjnego zwrotu w kierunku „innego”, przy jednoczesnej rezygnacji z postrzegania podmiotowości przez pryzmat relacji z pierwiastkiem ludzkim. Podkreślona zostaje sprawczość, egalitarnie dystrybuowana na istoty poza-ludzkie (Bińczyk 2018: 104).

Należy przy tym zachować świadomość, że propozycje posthumanizmu krytycznego nie są utopijną wizją idealnego współżycia. Ważnym elementem jest tu dostrzeżenie i uwypuklenie niesymetryczności w relacjach człowiek – istota poza-ludzka (Bakke 2010: 350), szczególnie istotnej w perspektywie nauk o zarządzaniu, w których element nie-ludzki był dotychczas postrzegany jedynie jako możliwy do wykorzystania zasób (Pałasz 2021: 11). Pożądane jest przy tym porzucenie niewystarczającej i wciąż silnie antropocentrycznej roli człowieka jako reprezentanta istot poza-ludzkich, interpretującego i „wyjaśniającego” ich potrzeby. Powinno natomiast stać się nią raczej konsekwentne tworzenie „kolektywu bez obszaru zewnętrznego” (Latour 2009: 61–62, za: Bakke 2010: 346).

Wraz ze zmianą w myśleniu o istotach poza-ludzkich dochodzi również do przewartościowania w postrzeganiu człowieka. Staje się on:

(...) konstruktem społecznym, jest symbiotyczny, uzależniony od relacji z innymi i otoczeniem, rozproszony/sieciowy, niegotowy, współewoluujący, w wiecznej negocjacji ze światem i innymi gatunkami (Hoffmann 2014: 154).

Nieprzerwane ustalanie granicy roli i samodzielnej sprawczości ludzkości, a więc niejako również naszego „kłączastego” (por. Derrida 2008) jestestwa, doprowadza do stwierdzenia, iż:

(...) nigdy nie byliśmy ludźmi i tylko ludźmi w sensie biologicznym, (co) uświadamia nam nie tylko to, że gatunek ludzki wyłonił się z innych gatunków, ale również to, że nie może on przetrwać w izolacji (Bakke 2015: 90).

W obliczu międzygatunkowej nierozłączności konieczne staje się włączenie istot poza-ludzkich w procesy zarządzania na podmiotowym, sprawczym poziomie – sam posthumanistyczny „paradygmat” postrzega inkluzywność niemal jako wyznacznik postępu (Domańska 2013: 22). Naturalnym wyborem sposobu podmiotowego włączenia istot poza-ludzkich do zarządzania wydaje się więc zarządzanie inkluzywne, umożliwiające prawdziwie sprawcze współdziałanie.

Inkluzywność i zarządzanie naprawę inkluzywne

Zarządzanie inkluzywne, jako forma współczesnej, „ostatecznej” formy zarządzania różnorodnością (Przytuła 2020), stawia na piedestale wartość dodaną różnic między jednostkami w ramach procesów zarządzania (Dąbrowski 2018). Znaczące jest przy tym zwrócenie uwagi nie tylko na pozytywne, które dzięki różnorodnemu zespołowi mogą uzyskać organizacje, ale także na sam fakt dowartościowania włączanych „niehomogenicznych” jednostek. Zarządzanie inkluzywne realizuje przy tym w swoim programie dwa wspomniane wcześniej elementarne filary zarządzania posthumanistycznego: podkreślenie i docenienie sprawczości oraz afirmację i równorzędną dystrybucję godności. Odnaleźć je można w podstawach zarządzania inkluzywnego: zwiększaniu poziomu partycypacji i poczucia współtwórstwa jednostek oraz likwidacji potencjalnych barier inkluzji (Wydra 2021).

Wszystkie wspomniane wartości odnoszą się oczywiście jedynie do ludzi, a proces poszerzania tradycyjnie rozumianego zarządzania inkluzywnego na istoty poza-ludzkie objawia zaskakującą sprzeczność, wynikającą z jednego ze składowych elementów – partycypacji. Na gruncie nauk społecznych jest to pojęcie pojemne, które nie może zaistnieć bez zaangażowania w proces – jak jednak ocenić, czy istoty ontologicznie odmienne od ludzi go współtworzą, a nie są jedynie biernymi uczestnikami? Czy partycypacja jest więc ściśle powiązana z procesami międzyludzkimi, ekskludującymi z nich istoty poza-ludzkie? W ten sposób wyłania się paradoks partycypacji wykluczającej, który można rozumieć jako wykluczenie istot poza-ludzkich w sytuacji wykorzystania narzędzi partycypacyjnych, dostosowanych jedynie do ludzkiej percepcji i możliwości poznawczych. Takie niedostosowanie skutkuje natomiast niecelową ekskluzją przy użyciu praktyk inkluzywnych.

Świadome i dobrowolne zaangażowanie – partycypacja – staje się w zarządzaniu posthumanistycznym polem potencjalnego wykluczenia. Rolą człowieka wchodzącego w relacje zarządzania inkluzywnego z istotami poza-ludzkimi powinna stać się zatem próba uniknięcia tej ekskluzji, z zachowaniem świadomości niemożliwych do wyeliminowania asymetrii w międzygatunkowej relacji. Mimo to konieczne jest odejście od postrzegania świadomości czy inteligencji istot poza-ludzkich zgodnie z miarą dostosowaną i zbudowaną wobec możliwości percepcyjnych człowieka. Problem ten wymaga dwuelementowego podejścia: uświadomienia wynikających z budowy organizmów różnic wpływających na odmienne modelowanie rzeczywistości oraz zmiany sposobu postrzegania poza-ludzkich aktorów i ich sprawczości w ramach podejmowanych przez człowieka procesów zarządzania (Bednarek 2021).

O ile rozwiązań pierwszej kwestii łatwo szukać w dziedzinie nauk ścisłych, o tyle poszukiwanie nowych perspektyw wobec tradycyjnie rozumianego zarządzania i partycypacji pozostaje paradygmatycznym wyzwaniem dla nauk o zarządzaniu. Zmiana optyki jest możliwa dzięki analizie wybranych fragmentów dyskursu posthumanistycznego, odkrywającej wzorce i schematy umożliwiające przekroczenie bariery paradoksu partycypacji wykluczającej.

Teoria aktora-sieci (*Actor-Network Theory, ANT*)

Pierwszą, intuicyjnie narzucającą się propozycją jest teoria aktora-sieci – interdyscyplinarny program znajdujący się na przecięciu socjologii, antropologii i filozofii (Abriszewski 2010). Z perspektywy zarządzania posthumanistycznego szczególnie warto podkreślić jego elementy ukierunkowane na potencjał zmiany pozycji istot poza-ludzkich.

Przede wszystkim ANT pozwala docenić znaczenie aktorów nie-ludzkich i wyraźnie uwypukla ich rolę w naszej rzeczywistości. Wynika to m.in. z demokratycznej optyki: w ramach ANT aktor objawia się obserwatorowi jako wynik sprawczych łańcuchów relacji. Aktor dla Brunona Latoura „nie jest źródłem działania, ale ruchomym celem dla ogromnego wachlarza bytów, które się wokół niego mrowią” (Latour 2010: 65). Metodologiczne hasło ANT „podążaj za aktorami” zwraca uwagę nie na kluczowość statusu, ale raczej na znaczenie współtworzonych działań, co umożliwia nam horyzontalne zrównanie wszystkich bytów. Na gruncie zarządzania perspektywa ta obecna jest choćby w postaci koncepcji *action-nets* / sieci działań Barbary Czarniawskiej, gdzie organizacje tracą rolę podstawowej struktury zarządzania na rzecz sieci i ich nieustannie odnawiających się zależności (Czarniawska 2004: 780).

Co szczególnie istotne, ANT poszerza zbiór sprawczych aktorów o czynniki poza-ludzkie, które podobnie jak ludzie, poprzez swoją obecność w przebiegu podejmowanych działań wpływają na ich ostateczny rezultat (Latour 2010). Jako

elementarny, a niejednokrotnie najistotniejszy fragment naszej rzeczywistości stają się one w ten sposób równorzędnym składnikiem sieci:

ANT konsekwentnie zastępuje każdy esencjalizm ontologią relacyjną. Byty nie posiadają już tożsamości dzięki pewnym esencjonalnym cechom, ale poprzez relacje z innymi bytami (Abriszewski 2010: 21).

W kontekście deantropocentryzacji warto również zwrócić uwagę na szczególnie atrakcyjną, wprowadzoną przez Latoura w miejsce społeczeństwa, kategorię zbiorowości (Latour 2010). Składa się ona nie tylko z aktora i angażujących go relacji, ale również z istniejących wokół bytów, także poza-ludzkich. Można stwierdzić, że zbiorowość to ludzko-poza-ludzkie społeczeństwo. W ten sposób aktorzy stanowią zawsze jedynie element „gry”; nigdy nie istnieją w niezależnej od otoczenia próżni. Ich działania zawsze są osadzone w kontekście hiperaktywnego otoczenia, którego złożoność utrudnia, czy nawet uniemożliwia bezpośrednią identyfikację źródeł działania. Niepewność ta wydaje się przy tym być cechą symptomatyczną dla procesów zachodzących w antropocenie (Marzec 2021) i oczywistym wyzwaniem dla teorii organizacji i zarządzania.

Istnienie zbiorowości dokłada się przy tym do demontażu sztucznego podziału między światem ludzi – kulturą oraz światem szeroko postrzeganych innych – naturą. Proponowany przez Latoura (2009) kolektyw bez przestrzeni zewnętrznej odrzuca destrukcyjny dualizm poprzez włączenie do sieci relacji społecznych nie tylko istot poza-ludzkich, ale również artefaktów czy elementów przyrody nieożywionej. Tak skrajnie szeroka inkluzja umożliwia przekroczenie bariery partycypacyjnego wykluczenia, które rozmywa się wobec teorii stawiającej sam proces działania w ramach sieci w miejscu klasycznie postrzeganej partycypacji.

Podsumowując: ANT pozwala na ontologiczne zrównanie aktorów, których znaczenie zostaje powiązane z relacyjną sprawczością, a następnie poprzez kolektywną kategorię zbiorowości podkreśla ich multilateralne, wzajemne uzależnienie w ramach sieci. Szczególnie istotne dla zarządzania posthumanistycznego jest włączenie do niej w ramach maksymalnej horyzontalności także istot poza-ludzkich, co łączy się z obaleniem dualizmu natura – kultura.

Ontologia zwrócona ku przedmiotom

Do wyrównania pozycji ludzi oraz istot poza-ludzkich dąży również ontologia zwrócona ku przedmiotom (*Object-Oriented Ontology*, OOO), plasująca się w opływie realizmu spekulatywnego. OOO wyróżnia się przede wszystkim ze względu na swój skrajnie egalitarny, horyzontalny charakter:

[OOO] upomina się o jednostkowe istnienie każdej rzeczy bez wyjątku, dzięki czemu możemy potraktować je poważnie. To znaczy, że nie jesteśmy już w stanie zredukować rzeczy do niczego bardziej wartościowego, sensownego lub realnego niż one same. Gdy uznamy rzeczywiste istnienie osobnych, jednolitych, autonomicznych przedmiotów – potraktujemy je poważnie – dopiero wówczas będziemy mogli pomyśleć o ich własnym życiu, historii, przetrwaniu, umieraniu oraz śladach, jakie zostawiają po śmierci (Marzec 2021: 147).

Chociaż OOO wkracza na ścieżkę przetartą przez ANT, ponieważ czerpiąc z myśli Latoura (Harman 2018: 15), to w znaczący sposób wykracza jednak dalej. Poza oczywistą przemianą figury aktora w przedmiot (*object*) rezygnuje z relacyjności, uzależniającej ich ontologiczny status od zaangażowania w sieci działań (Harman 2018: 107–108). Główny zarzut Harmana wobec ANT stanowi właśnie korelacionizm, który dla filozofa jest jednym z dwóch podstawowych mechanizmów tradycyjnego, antropocentrycznego spojrzenia na przedmioty: podkopania (*undermine*) i rozproszenia (*overmine*). Z jednej strony jest to odbieranie im kluczowego znaczenia poprzez redukowanie ich do roli elementów tożsamyh, powstałych z jednorodnego „tworzywa” (Harman 2013). Z drugiej, krytykowane jako relacjonizm, sprowadzenie ich do wywieranych przez nie skutków czy obserwowalnych właściwości (Harman 2013).

Świadomość zjawiska podkopania i rozproszenia jest niezwykle istotna w budowaniu i respektowaniu relacji z istotami poza-ludzkimi. Stanowią one bowiem o uzależnieniu roli przedmiotów od ich relacji z człowiekiem, czego rezultatem jest ugruntowanie myślenia antropocentrycznego, skutkującego uniemożliwieniem głębokiej inkluzywności i niewykluczającej partycypacji. OOO odrzuca taką hierarchizację, ustanawiając w jej miejscu relację płaską, w której na równym poziomie odnaleźć można istoty żywe, materię nieorganiczną czy nawet abstrakcyjne wytwory ludzkiego umysłu (Harman 2013).

Wynik zaproponowanej przez Harmana czwórni – przedmiotów rzeczywistych oraz zmysłowych i ich rzeczywistych oraz zmysłowych własności – otwiera dla zarządzania posthumanistycznego dwa wątki. Po pierwsze, przedmioty zawsze są niedostępne dla obserwatora. Ich rzeczywista strona „wycofuje się”, uniemożliwiając nam oraz innym przedmiotom dostęp do pełnego poznania. Pozostawiona nam strona zmysłowa jest niejako awatarem przedmiotu, pośredniczącym w interakcjach. Te natomiast nie stanowią o przedmiocie, a są rezultatem jego istnienia, co wymusza w nas odmiennosc w postrzeganiu relacji. Skrajne zrównanie wszystkich bytów – niejako poprzez równorzędne uprzedmiotowienie – umożliwia otwarcie pola dyskusji o relacji przedmiot – przedmiot, a nie podmiot – przedmiot.

Po drugie, unikatowość każdorazowej interakcji wynika z niejednorodności spotkania z przedmiotem zmysłowym. Skrajny indywidualizm, zachodzący w ramach takiego połączenia, odrzuca antropocentryczną wizję relacji jako odwrócenia ludzkiej percepcji (Harman 2013). Co warte podkreślenia – przedmiot, podobnie

jak latourowski aktant, nie musi być obiektem fizycznym; równie dobrze może być zjawiskiem złożonym, nieredukowanym do pozycji jednostkowej.

Tak prezentowana relacja między przedmiotami odbija się również na postrzeganiu świadomości istot poza-ludzkich:

(...) nie jest wcale prawdą, że psychika przysługuje wyłącznie zwierzętom. Mówiąc, że nie tylko ludzie, lecz wszystkie przedmioty napotykają pojedynki między zmysłowymi przedmiotami a ich zmysłowymi własnościami, nie projektujemy wcale ludzkich cech psychicznych na byty nieożywione. Jeśli bowiem okaże się, że każdy byt napotyka przedmioty zmysłowe, nie znaczy to wcale, iż doświadczenia te przypominają opierające się na widzeniu i intelekcie ludzkie życie (Harman 2013: 156).

OOO proponuje nam złożony zestaw narzędzi, umożliwiających odejście od antropocentryzmu. Mimo że stanowi program o horyzontach zdecydowanie szerszych niż teoria zarządzania, może stać się dzięki temu praktyką umożliwiającą radykalną zmianę optyki: poprzez odrzucenie relacyjności wskazuje na znaczenie indywidualnego przedmiotu, nieredukowalnego przy tym do swojej materii. Niezależność, wynikająca z rozróżnienia przedmiotów i ich właściwości, rozbija antropocentryczny punkt widzenia relacji między przedmiotami poprzez odrzucenie ludzkiej świadomości jako punktu wyjściowego.

Ciemna ekologia

Płaskie ontologie, przekształcając płaszczyznę relacji z istotami poza-ludzkimi, wpływają również na postrzeganie statusu ludzkości w stosunku do objawionych nam „innych”. Timothy Morton (2016) w publikacji ze znaczącym podtytułem *For a Logic of Future Coexistence* wskazuje na „magiczność” OOO jako szczególny element, umożliwiający zmianę schematów myślenia o istotach poza-ludzkich oraz o szeroko postrzeganej ekologii.

Proponowana przez niego ciemna ekologia (*Dark Ecology*) jest projektem skierowanym przeciwko dualizmowi natury i kultury, postrzeganemu jako narzędzie służące do eksploatacji nie-ludzi (Marzec 2021: 74). Morton skupia nasze spojrzenie na nierozłączności ludzkości i istot poza-ludzkich – „innych”, których często celowo usuwamy z pola widzenia jako elementy niepasujące do wytworzonej przez nas wizji sterylnego świata kultury. Ten w rzeczywistości służy jedynie do dystansowania się wobec innych i budowania własnego, nadrzędnego statusu (Morton 2016). Ciemna ekologia staje się więc czymś:

(...) w rodzaju współistnienia. Czymś zbliżonym do przyzwyczajania się do czegoś dziwnego, ale to również przyzwyczajanie się do dziwności, która mimo aklimatyzacji nie staje się mniej dziwna (Morton 2016: 5, tłumaczenie własne).

Rzeczona dziwność nie sprowadza się jedynie do świata zewnętrznego, wyobrażonej „dzikiej natury”, ale również i nas samych – „tworzą nas nie-ludzie, o których istnieniu najczęściej chcielibyśmy zapomnieć” (Marzec 2021: 74).

Proponowana przez Mortona wizja lepkości: nierozłącznej, ale i częściowo niechcianej bliskości wobec zaburzających naszą ułożoną wizję świata „innych”, rozbija antropocentryczny egocentryzm i poniekąd cały zachodni indywidualizm. Nie musi to być jednak wizja przytłaczająca; stanowi ona raczej podstawę do wyjścia z głębokiego wyparcia:

Uświadomienie sobie, że jesteśmy na Ziemi w całym jej ogromie (...) na zawsze, fenomenologicznie przyklejeni do Ziemi. Uświadomienie sobie, że jesteśmy pokryci i składamy się ze skóry, zanieczyszczeń, bakterii żołądkowych, DNA innych organizmów i narządów szczątkowych – uświadomienie sobie tego wszystkiego to doświadczenie niesamowitości. Jeśli spróbujemy to wszystko z siebie zdjąć, zrobimy dokładnie to samo, co doprowadziło do katastrofy klimatycznej (...). Ale możemy też zafascynować się niesamowitością. Można w niej utknąć. Można ucztować poprzez ciągle rozpoznawanie jej na nowo. Potrzebujemy wstrętu bez oczyszczenia, melancholii bez żałoby (Morton 2016: 118, tłumaczenie własne).

Stałe, nieuniknione bycie otoczonym, połączonym czy nawet stworzonym z innych to pozycja, w ramach której ciemna ekologia przedstawia wizję nastrojenia się (*attunment*) wobec innych. Jest to punkt wyjścia do odrzucenia lęków spowodowanych natłokiem przedmiotów (lepkość) i zwrotu w stronę zauważenia śmieszności naszych dotychczasowych prób ontologicznej „czystości”, przy jednoczesnym wzmocnieniu i podkreśleniu nieuniknionego, niemal intymnego współbycia (Morton 2018: 139–141). Wspomniana lepkość, zgodnie z źródłowym dla Mortona OOO, jest zjawiskiem uniwersalnym i przez to niejako egalitarnym wobec wszystkich przedmiotów (Morton 2013: 36).

Morton podkreśla również znaczenie porzucenia kompleksów i wyrzutów sumienia, nieuniknionych w próbie inkluzywności wobec miriadów przedmiotów i istot poza-ludzkich. Istota odrzucenia poczucia winy jest niezwykle cenna: proponowana nowa, ciemna ekologia jest świadoma wobec swoich poznawczych ograniczeń, co jednak nie wzbudza poczucia zrezygnowania, a raczej stanowi o pozytywnym podbudowaniu (Morton 2018: 108).

Kinship

Wielowątkowość przedmiotów bliska ANT oraz „lepkość” rzeczywistości wybrzmiewa w myśli Donny Haraway. Jej, zaproponowany obok niewystarczającego antropocenu i kapitałocenu, chthulucen (Haraway 2016: 31; 2021) odbiera ludzkości wywyższający status „stwórcy” – nawet jeśli mowa o kreatorze globalnej katastrofy – z drugiej strony podkreślając potrzebę wspólnego, ponadgatunkowego działania (Bińczyk 2018).

W optyce Haraway (2016) istoty żywe pełnią funkcję współkreatorów ekosystemów. Podkreśla ona w ten sposób sieci zależności, wynikające ze stałych negocjacji i nawarstwiających się symbioz, które stanowią o ostatecznym, splątanym efekcie. Obrazowym przykładem przywoływanym przez Haraway jest kocia kołyska – gra polegająca na tworzeniu palcami sznurkowych wzorów, która sprawdza się jako metafora nieuniknionego powiązania i niemożności istnienia w gatunkowym odosobnieniu (Marzec 2021: 56).

Międzygatunkowa współzależność wyraża się w kategorii bliskich (*kin*) – istot poza-ludzkich, które współtworzą naszą rzeczywistość: „nasi bliscy to wszystkie te ziemskie istoty, z którymi jesteśmy w danym miejscu i czasie powiązani, wszystkie te, o które należy się zatroszczyć, także dla naszego dobra” (Derra 2017: 8). Szczególnym elementem myśli Haraway jest idąca za nią implikacja wzajemności bliskości, wyprowadzającej pewien zestaw obowiązków w obu kierunkach. Bliskość wiąże się także z rosnącym poziomem zaufania do innego, który działając poza naszą kontrolą, nieustannie wpływa na obraz naszej wspólnej, powstającej w kolektywnym procesie, rzeczywistości:

(...) potrzebujemy siebie nawzajem do współpracy, której nie potrafimy sobie jeszcze wyobrazić. Albo będziemy stawać się kimś innym, niż jesteśmy dzisiaj w kombinacji z innymi istnieniami na Ziemi, albo w ogóle staniemy się nikim (Haraway 2016, za: Derra 2017: 4).

Wyrażone w ramach omawianej pozycji Haraway tytułowe *Making Kin* – poszukiwanie i tworzenie niemal sieciowych relacji z bliskimi istotami poza-ludzkimi – powinno już następować; jak sugeruje autorka – jest to dla ludzkości jedna z ostatnich szans na przetrwanie nadchodzącej, czy już trwającej, katastrofy klimatycznej.

Radykalna inkluzywność

Powstające wraz z ogólnym uświadamianiem powagi wyzwań antropocenu zarządzanie posthumanistyczne, dążąc do uwzględnienia w procesach zarządzania istot poza-ludzkich, natrafia na barierę ich ontologicznego statusu. Praktyką mogącą

pomóc w jej przekroczeniu wydaje się zarządzanie inkluzywne, które z kolei musi zmierzyć się z barierą świadomości i wykluczającej partycypacji.

Zaproponowana w artykule próba poszerzenia pola zarządzania o perspektywy posthumanistyczne rozpoczyna się od prezentacji ANT. Przenosi ona ciężar współudziału na demokratyzujące pole sieci – przestrzeni wymiany działań między aktorami. „Podążanie za nimi” odzwierciedla ideę porzucenia poszukiwania świadomości aktorów na rzecz skupienia uwagi na wytworzonych przez nich działaniach. Płaskie ontologie, jak prezentowana w artykule OOO, dążą przy tym do horyzontalności nie ze względu na podejmowane akcje, a na samo istnienie przedmiotów. W optyce Harmana są one dla obserwatora niedostępne, wycofane, a relacje między nimi zachodzą na skrajnie indywidualnym, odrzucającym antropocentryczną świadomość poziomie. Morton zwraca uwagę, że cały ludzki indywidualizm relacji z „innym” jest poniekąd sztuczny – opisana przez niego „lepkość” udowadnia, że żyjemy dzięki niepoliczalnym grupom istot i bytów. Naszą jedyną drogą staje się szalona akceptacja wiążącej się z tym dziwności, powiązana z dostrojeniem się wobec „innego”. Istoty poza-ludzkie to przy tym nie indywidualni kreatorzy, ale symbiotyczni współtwórcy. Haraway podkreśla, że jesteśmy z nimi nierozzerwalnie splątani i musimy wyjść im naprzeciw, gotowi na bliskość i współpracę, której możemy nie być sobie jeszcze w stanie wyobrazić.

Niezależnie od wymienionych, wykluczających się w niektórych sferach perspektyw elementem wspólnym wydaje się być współbycie – czy to aktywne (ANT), czy bierne (OOO). Współbycie, które jest multilateralne, nieograniczone podziałami gatunkowymi, a przy tym świadome swoich ograniczeń poznawczych. Miejscami dziwne i lepkie, ale przygotowane na obdarzenie innego zaufaniem.

Wobec ograniczeń i niemocy związanej z brakiem dostępu do świadomości innych istot kluczowe dla inkluzji staje się tworzenie okazji do wspólnego działania, budowania nowych, symbiotycznych sieci, w ramach których aktorzy poza-ludzcy są traktowani równorzędnie. Tak radykalna inkluzywność powinna być przede wszystkim zmianą sposobu postrzegania rzeczywistości, zgodnie z wizją ekologii dążącej przede wszystkim do zmiany myślenia (Morton 2018: 76). Przekształcenie statusu istot poza-ludzkich w procesach zarządzania staje się środkiem do osiągnięcia celu – zwiększenia inkluzji oraz pełnego, radykalnego włączenia.

Radykalna inkluzywność oznacza więc skupienie na tworzeniu i utrzymywaniu relacji, których kreowanie staje się najistotniejszym działaniem. Współorganizowanie i stałe poszerzanie sieci angażującej wielu aktorów, powiązane z aktywnym reagowaniem na potrzeby wszystkich stron, wymusza wzajemne dostosowanie i nieustanne uczenie się „siebie nawzajem”. To natomiast przekłada się na rozwój umiejętności porozumienia poza płaszczyzną świadomej współpracy, w przestrzeni odpowiadania na podejmowane działania.

Traktowanie wszystkich poza-ludzkich obiektów-aktorów jako potencjalnie zsięciowanych partnerów wiąże się ze skrajnym odrzuceniem kategorii zasobu.

Niejako kontynuuje w ten sposób dzieło zarządzania humanistycznego, poszerzając je jednak o nieantropocentryczną, horyzontalną ontologiczną wizję. Radykalna inkluzywność jest przy tym pilna (Haraway 2021: 61), a nie krytyczna – jej cechą jest raczej szybkość działania i otwartość na zmianę niż krytyczna podejrzliwość.

Zarządzanie radykalnie inkluzywne nie rezygnuje z ukierunkowania na zwiększanie wartości dodanej różnic między jednostkami. Przenosi jednak środek ciężkości na rzecz aktywnego tworzenia okazji do międzygatunkowego partnerstwa, angażującego nowe i nieoczywiste formy współpracy. Tworzony przez nie system zależności jest sympojetyczny: pozbawiony granic, organizacyjnie półotwarty, posiadający rozproszoną kontrolę i potencjał dynamicznej zmiany (Dempster 1998: 30).

Poszerzenie inkluzywności poprzez jej drastyczne pogłębienie nie wydaje się być przy tym możliwe do osiągnięcia; jest raczej stałym procesem, który należy nieustannie pielęgnować. Uzupełnieniem radykalnej inkluzywności jest więc świadomość ograniczeń wynikających z ludzkiej optyki, przekładających się przy tym na pozytywną gotowość do dalszych prób i kontynuacji inkluzywnych działań. Kluczowe staje się stałe wzajemne dostrzeganie i docenianie, które przyniesie ze sobą paraliżującą lepkość, nieporozumienia czy po prostu nieuniknioną trudność w komunikacji.

Warunkiem koniecznym do realizowania wizji radykalnej inkluzywności jest odrzucenie kategorii zasobu, a więc również dualizmu natury – kultury jako tworzu sztucznie tworzącego niemożliwe do utrzymania granice. Rezygnacja z nich staje się niezbędna do rozszerzenia inkluzywności i partycypacji – nie tylko w obrębie postrzegania istot poza-ludzkich, ale również w sposobie myślenia o samym procesie włączania.

Ze względu na swoją specyfikę praktyki zarządzania radykalnie inkluzywnego są (i będą) niejednorodne. Ich obrazowym przykładem jest projekt Macieja Siudy, który przetwarzając ustawę o warunkach technicznych budynków, poszerzył ją o specyfikację uwzględniającą istoty poza-ludzkie. W ten sposób architektura ludzka otwiera się na obecność innych gatunków, włączając ich potrzeby do procesów twórczych (Kleszcz 2020). Innym przykładem radykalnie inkluzywnego organizowania jest propozycja Sue Donaldson i Willa Kymlicki. W książce *Zoopolis. Teoria polityczna praw zwierząt* (2019) przedstawiają koncepcję praw zwierząt, uwzględniającą stopniowanie praw obywatelskich względem bliskości relacji z ludźmi – zwierzęta udomowione czy liminalne wymagają innego zestawu praw (negatywnych, ekologicznych czy dotyczących dobrostanu). Radykalna inkluzywność realizuje się tu przez niezwykle podstawowe założenie o międzygatunkowej nierozłączności, a przez to wzajemnych wymaganiach, również prawnych.

Co szczególnie istotne – praktyczne uwzględnienie elementów radykalnej inkluzywności pojawia się w polu zarządzania. Przykładem mogą być chociażby relacje zachodzące w ramach zespołów ludzko-poza-ludzkich, gdzie zwierzęta wykonują swoje obowiązki, „po prostu będąc” (Pieniążek 2021: 17) czy w ramach koncepcji

zielonych miast, uwzględniających również swoich poza-ludzkich rezydentów. Daje to nadzieję na implementację założeń i wartości radykalnie inkluzywnych do praktyki zarządzania w nieodległej przyszłości.

Podsumowanie

W XXI wieku zarządzanie staje wobec wyzwania posthumanistycznej deantropocentryzacji, która wymusza odnalezienie nowych teorii i zestawu praktyk. Uzupełnienie progresywnych paradygmatów spoza głównego nurtu – zarządzania humanistycznego oraz *Critical Management Studies* – wymaga sięgnięcia poza dotychczasowe pole zainteresowania nauk o zarządzaniu.

W ramach dyskursu posthumanistycznego odnaleźć można szereg propozycji odpowiadających na problem wykluczenia istot poza-ludzkich. Z ich mnogości w niniejszym artykule wybrano odnoszące się nie tylko do kwestii upodmiotowienia, ale również stworzenia nowej relacji między ludzkimi i poza-ludzkimi aktorami; ze względu na ich złożoność zostały one omówione jedynie szkicowo. Dalsze badania wymagają pogłębionego spojrzenia, jak i uwzględnienia większej liczby badaczy i badaczek, pośród których wymienić warto chociażby korespondujące z tematem inkluzywności Rosi Braidotti (*Transpositions: On Nomadic Ethics*) czy Annę Tsing (*Arts of Inclusion, or How to Love a Mushroom*). Badania powinny również w dokładniejszy sposób zgłębić propozycje wynikające ze stosunkowo niewykorzystanej w teorii zarządzania ontologii zwróconej ku przedmiotom, która ze względu na ograniczenia formalne została jedynie powierzchownie zaprezentowana i omówiona w tekście.

Do skutecznego praktycznego zaimplementowania zarządzania radykalnie inkluzywnego potrzebne jest również przekształcenie języka zarządzania, stanowiącego operacyjną podstawę działań menadżerskich. Również w tym przypadku pomocną rolę może odegrać myśl przekraczająca antropocentryzm, czego przykładem jest nieuwzględniona w tekście idea hiperobiekta autorstwa Timothy'ego Mortona czy krytyczna twórczość Leviego Bryanta (*The Democracy of Objects, Onto-Cartography: An Ontology of Machines and Media*).

Poza głębszym powiązaniem z myślą posthumanistyczną radykalna inkluzywność wciąż wymaga testu praktycznego oraz badań empirycznych. Ich polem mogą stać się przede wszystkim obszary łączące potrzeby ludzkie i poza-ludzkie. Należy przez to rozumieć nie tylko organizacje bezpośrednio angażujące do swoich działań istoty poza-ludzkie, ale przede wszystkim takie, których działania są uzależnione od aktywności pozostałych gatunków.

Artykuł dowodzi jednak, że przekroczenie wykluczających granic antropocentrycznego zarządzania jest osiągalne. Zaprezentowana koncepcja radykalnej inkluzywności, choć silnie konceptualna i teoretyczna, stwarza podstawy do zmian w praktyce zarządzania. Poprzez rezygnację z wymogu świadomego zaangażowania

w proces na rzecz symbiotycznego współtworzenia udaje się jej wykroczyć poza barierę paradoksu partycypacji. Odrzucenie budowania organizacyjnej rzeczywistości przy pomocy kategorii zasobów i skupienie się na poszukiwaniu ponadgatunkowych partnerstw wyznacza nowy kierunek dla teorii zarządzania. Drastyczne poszerzenie inkluzji, przy jednoczesnej międzygatunkowej współzależności, pozwala określić radykalną inkluzywność jako kolejny etap ewolucji zarządzania różnorodnością.

Bibliografia

- Abriszewski Krzysztof (2010). *Wszystko otwarte na nowo. Teoria Aktora-Sieci i filozofia kultury*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Abriszewski Krzysztof (2018). Czy Teoria Aktora-Sieci daje narzędzia do ekokrytyki? *Teksty Drugie*, 2, 369–391, https://rcin.org.pl/Content/66978/WA248_86935_P-I-2524_abriszewski-czy_o.pdf [odczyt: 20.06.2022].
- Bakke Monika (2010). Posthumanizm. Człowiek w świecie większym niż ludzki. W: Jacek Sokolski, *Człowiek wobec natury – humanizm wobec nauk przyrodniczych*. Warszawa: Neriton, 337–357.
- Bakke Monika (2015). *Bio-transfiguracje. Sztuka i estetyka posthumanizmu*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Bednarek Joanna (2021). *Życie, które mówi. Nowoczesna wspólnota i zwierzęta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bińczyk Ewa (2018). *Epoka człowieka. Retoryka i marazm antropocenu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czarniawska Barbara (2004). On Time, Space, and Action Nets. *Organization*, 11(6), 773–791.
- Ćwikła Małgorzata (2021). Zarządzanie w antropocenie, czyli co w czym i co z tego. Analiza literatury dotyczącej splotu zjawisk. *Przegląd Kulturoznawczy*, 1(47), 26–42, doi: 10.4467/20843860PK.21.002.13456.
- Dąbrowski Tomasz (2018). Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie dla organizacji związanych z kulturą. *Zarządzanie w Kulturze*, 19(4), 453–470.
- Dempster Beth (1998). *A Self-organizing Systems Perspective on Planning for Sustainability*, praca magisterska. Waterloo: University of Waterloo.
- Derra Aleksandra (2017). „Twórzmy relacje, a nie dzieci”. Wspólne życie na zniszczonej planecie w chthulucenie Donny Haraway. *AVANT. The Journal of the Philosophical-Interdisciplinary Vanguard*, 8(3), 218–240.
- Derrida Jacques (2008). *The Animal That Therefore I Am*. New York: Fordham University Press.
- Domańska Ewa (2013). Humanistyka ekologiczna. *Teksty Drugie*, 1–2, 13–32.
- Donaldson Sue, Kymlicka Will (2019). *Zoopolis. Teoria polityczna praw zwierząt*. Warszawa: Oficyna 21.
- Haraway Donna J. (2016). *Staying with the Trouble: Making Kin in the Chthulucene*. London: Duke University Press.

- Haraway Donna J. (2021). Nie uciekajmy przed kłopotami. Antropocen – kapitałocen – chthulucen. W: Jason W. Moore (red.), *Antropocen czy kapitałocen? Natura, historia i kryzys kapitalizmu*. Poznań: Wydawnictwo WBPiCAK, 49-94.
- Harman Graham (2013). *Traktat o przedmiotach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Harman Graham (2018). *Object-Oriented Ontology: A New Theory of Everything*. London: Pelican Books.
- Hoffmann Krzysztof (2014). Posthumanizm według Pramoda K. Nayara. *Czas Kultury*, 3, 153–161.
- Kipnis Andrew B. (2015). Agency between Humanism and Posthumanism: Latour and His Opponents. *HAU: Journal of Ethnographic Theory*, 5, 43–58.
- Kleszcz Justyna (2020). Wyzwania architektury nie-antropocentrycznej, czyli gdzie leży granica projektowania uniwersalnego. *Środowisko Mieszkaniowe*, 31, 30–41.
- Kociatkiewicz Jerzy, Kostera Monika (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11(4), 9–19, doi: 11.9-19.10.7172/1644-9584.44.1.
- Latour Bruno (2009). *Polityka natury*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Latour Bruno (2010). *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora-sieci*. Kraków: Universitas.
- Marzec Andrzej (2021). *Antropocień. Filozofia i estetyka po końcu świata*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morton Timothy (2013). *Hyperobjects: Philosophy and Ecology after the End of the World*. Chicago–Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Morton Timothy (2016). *Dark Ecology: For a Logic of Future Coexistence*. New York: Columbia University Press.
- Morton Timothy (2018). *Being Ecological*. London: Pelican Books.
- Pałasz Michał (2021). Zarządzanie posthumanistyczne. *Przegląd Kulturoznawczy*, 1(47), 1–25, <https://doi.org/10.4467/20843860PK.21.001.13455> [odczyt: 20.06.2022].
- Pieniążek Maria (2021). *Zarządzanie zespołem złożonym z ludzi i innych istot. Studium przypadku kocięj kawiarni „Kociarni”*, praca licencjacka. Kraków: Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Przytuła Sylwia (2020). Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca. W: Katarzyna Mróz, Marzena Strzelczak (red.), *Odwaga i równowaga, czyli work-life balance po polsku*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 8–18.
- Stobiecka Monika (2021). Zwierzęta i ich archeologia, czyli nie(tylko)ludzka przeszłość w muzeum. *Kultura Współczesna*, 1(113), 88–100.
- Wydra Jakub (2021). *Zarządzanie inkluzywne. Przestrzeń festiwalu muzycznego a osoby nieheteronormatywne*, praca licencjacka. Kraków: Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zawadzki Michał (2014). *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.