

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU Jagiellońskiego

# ZARZĄDZANIE W KULTURZE

TOM 23 NR 4

2022



# LABORATORIA

KULTURY WSPÓŁCZESNEJ



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU JAGIELLOŃSKIEGO  
ZARZĄDZANIE W KULTURZE

2022 TOM 23 NR 4

ISSN 1896-8201

Pod redakcją

Piotra Graczyka

Alicji Kędziory

LABORATORIA  
KULTURY WSPÓŁCZESNEJ

---

„Zarządzanie w Kulturze” 2022, 23(4), red. Piotr Graczyk, Alicja Kędziora  
„Culture Management” 2022, 23(4), eds. Piotr Graczyk, Alicja Kędziora

RADA NAUKOWA

*Barbara Czarniawska, Yiannis Gabriel, Łukasz Gawel, Tommy Jensen, Monika Kostera, Paweł Krzyworzeka, Emil Orzechowski, Johan Sandström, Łukasz Sułkowski*

REDAKTOR NACZELNA

*Małgorzata Ćwikła*

ZASTĘPCA REDAKTOR NACZELNEJ

*Marcin Laberschek*

SEKRETARZ REDAKCJI

*Olga Kosińska*

CZŁONKOWIE ZESPOŁU REDAKCYJNEGO

*Anna Góral, Marta Keil, Karolina Prykowska-Michalak, Waldemar Rapior, Lidia Varbanova*

ADRES REDAKCJI

Instytut Kultury UJ, ul. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków  
[www.kultura.uj.edu.pl](http://www.kultura.uj.edu.pl)

PROJEKT OKŁADKI I GRAFIKI

*Mateusz Kula*

Projekt dofinansowany przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, a także Instytutu Kultury.

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego & Autorzy  
Wydanie I, Kraków 2022  
All rights reserved

Niniejsza publikacja stanowi utwór chroniony na podstawie ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Prawami do tego utworu dysponuje Wydawca – Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego wraz z uprawnionymi twórcami. Bez zgody Wydawcy niedopuszczalne jest kopiowanie, rozpowszechnianie lub inne korzystanie z niniejszej publikacji, chyba że takie korzystanie następuje w ramach dozwolonego użytku osobistego, publicznego lub licencji otwartego dostępu udzielonych przez Wydawcę.

ISSN 1896-8201 (wersja papierowa)    ISSN 2084-3976 (wersja elektroniczna)

Pierwotną wersją czasopisma „Zarządzanie w Kulturze” (ISSN 2084-3976) jest wersja online, publikowana kwartalnie w internecie na stronie: [www.ejournals.eu](http://www.ejournals.eu).



WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
JAGIELLOŃSKIEGO

[www.wuj.pl](http://www.wuj.pl)

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków

tel. 12-663-23-80

Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98

tel. kom. 506-006-674, e-mail: [sprzedaz@wuj.pl](mailto:sprzedaz@wuj.pl)

Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

# Spis treści

<b>Piotr Graczyk</b> , <i>Wprowadzenie. Laboratoria kultury współczesnej. Część 1</i> .....	VII
<b>Mateusz Falkowski</b> , <i>Laboratoryjne pytania</i> .....	349
<b>Marcin Laberschek</b> , <i>Abstrakcja i rzeczywistość. Przedsiębiorstwa PRL-u jako fabryki sztuki</i> .....	357
<b>Michał Pałasz</b> , <i>Zabić marketing, śmierć zarządzaniu!</i> .....	381
<b>Małgorzata Ćwikła</b> , <i>Rzucać światło na strefę szarości w badaniach społecznych. Recenzja książki Jessiki Smartt Gullion Diffractional Ethnography: Social Sciences and the Ontological Turn</i> .....	399
<b>Jagoda Mytych</b> , <i>Sztuka/przetrwania. Dlaczego aktywiści klimatyczni atakują dzieła sztuki? Relacja z międzyuczelnianej debaty eksperckiej</i> .....	405
<b>Jakub Wydra</b> , <i>Będzie tylko gorzej</i> .....	409
<b>Informacje o autorkach/autorach i redaktorach naukowych czasopisma</b> .....	IX



## Laboratoria kultury współczesnej. Część 1

Żyjemy na krawędzi czasu, odwróceniu od przyszłości, dryfujący w mroku, ze słabą latarką wiedzy zwróconą w kierunku przeciwnym do naszej trajektorii – jest to wiedza, którą już zebraliśmy, doświadczenie, które już stało się naszym udziałem, a więc przeszłość. Metafora mroku w odniesieniu do czasu wydaje się trudna do uniknięcia: czasu nie widzimy, czas jest właśnie tym, co niewidzialne, ale rzeczywiste i co wydaje się w związku z tym ostatecznym celem wszelkiego myślenia.

Ale taka dramatyczna wizja czasu nie rodzi się od razu, poprzedza ją wyobrażenie czasu rozświetlonego i homogenicznego, przyszłości jako symetrycznej w stosunku do przeszłości, upływu czasu jako miarowego rytmu świata, którego zasady organizacji są dostępne naszemu poznaniu.

W takim – symetrycznym, homogenicznym i przejrzystym – otoczeniu uniwersytet mógł być hierarchicznym urzędem zajmującym się uporządkowaną wiedzą, przekazywaną z pokolenia na pokolenie, rodzącą się w układzie między mistrzami a uczniami, którzy przyswoiwszy sobie zasady – podatne na ciągły proces doskonalenia – sami przejmują rolę mistrzów. Od Platonskiej akademii przez Arystotelesowski Perypat po Humboldtowski uniwersytet – doskonalenie wiedzy o homogenicznym świecie było ambicją europejskich zakładów naukowych.

Jednak punkt historii, w jakim się znaleźliśmy, wymaga innego rodzaju samowiedzy uniwersytetu. Od wielu lat narasta świadomość, że nasze wyobrażenie homogenicznej rzeczywistości nie tyle było fałszywe, ile stało się częścią instytucji i wydarzeń, które popchnęły ludzkość na skraj katastrofy. Pandemia, z której wyszliśmy – czy aby skutecznie? – i wojna, w której znaleźli się nasi sąsiedzi – a potencjalnie cały świat – to tylko zapowiedzi większego kryzysu, katastrofy ekologicznej, której punktem wyjścia był bezprecedensowy rozwój gospodarczy napędzany przez kolejne rewolucje technologiczne wychodzące z Europy, a mające swoje źródło między innymi w wiedzy takiej, którą doskonalić chciała dawna akademie.

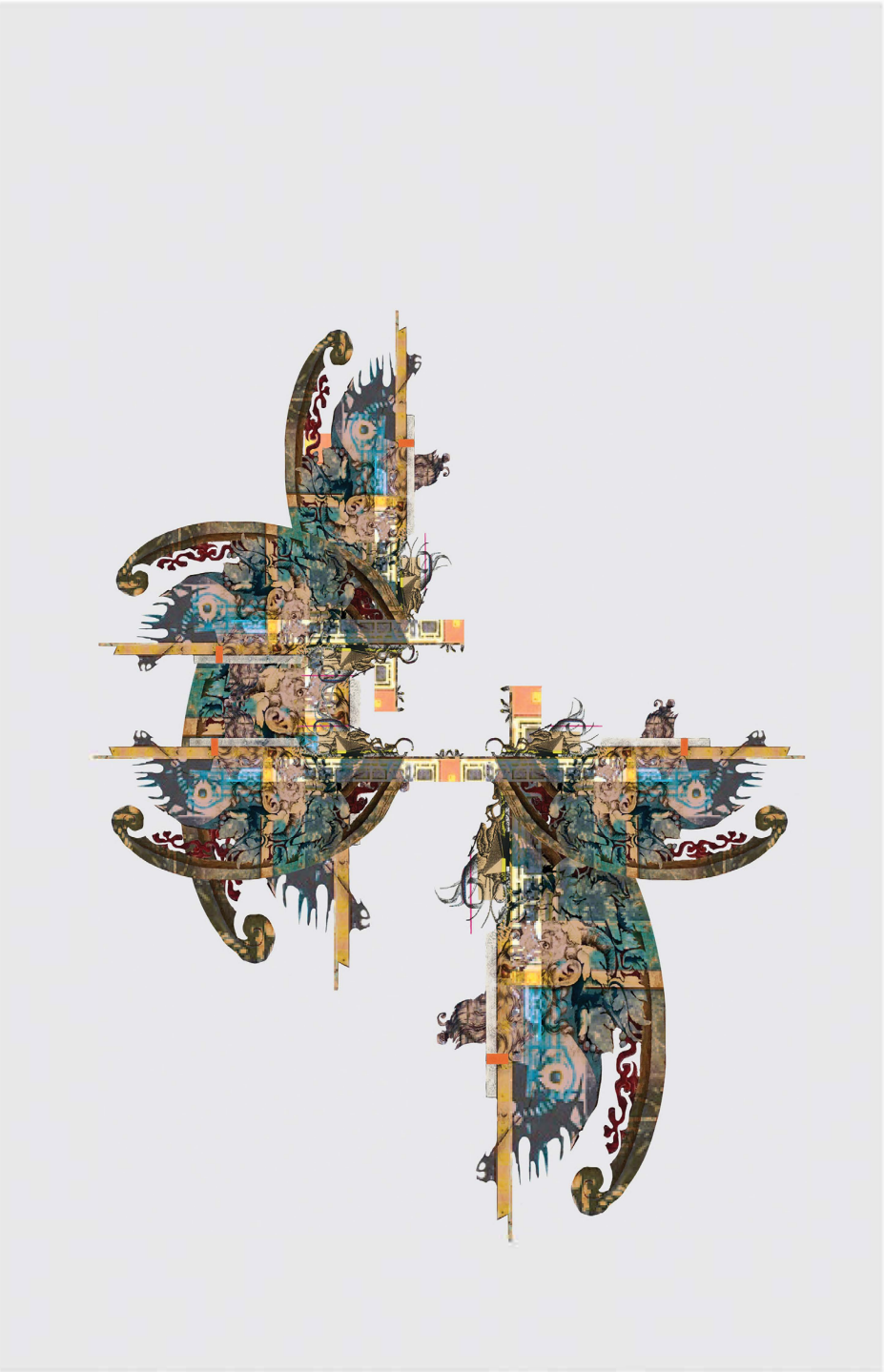
Ponieważ okazało się to częścią problemu, musimy wyciągnąć z tego wnioski. Jeśli chcemy ocaleć jako ludzkość, musimy wszystko zmienić: sposoby gospodarowania, sposoby uprawiania polityki. Również sposoby myślenia o wiedzy.

Stąd idea laboratoriów jako formy eksperymentalnego podejścia do poznania, które nie zakłada homogeniczności świata i symetryczności czasu. Samodzielne, demokratycznie zorganizowane, eksperymentalne pracownie, w których testuje się formy myślenia niehierarchicznego – taka idea stała u podstaw nowego kierunku studiów, jaki ruszył w 2022 roku w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego: laboratoria kultury współczesnej. To kierunek łączący namysł nad współczesną kulturą, sztuką, polityką i technologią z próbami aktywnego myślenia mającego

na celu odwrócenie katastrofalnego dryfu historycznego, którego jesteśmy częścią. Numer „Zarządzania w Kulturze”, który oddajemy w Państwa ręce, jest pierwszym z serii numerów, w których będziemy zdawali sprawę z rezultatów naszych badań.

*Piotr Graczyk*





Mateusz Falkowski  <https://orcid.org/0000-0002-2584-6008>

Uniwersytet Jagielloński  
e-mail: [mateusz.falkowski@uj.edu.pl](mailto:mateusz.falkowski@uj.edu.pl)

## ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Falkowski Mateusz (2022). Laboratoryjne pytania. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(4), 349–356.

Laboratoria kultury współczesnej 1  
2022, 23(4), s. 349–356  
356doi:10.4467/20843976ZK.22.023.17255  
[www.ejournals.eu/Zarządzanie-w-Kulturze](http://www.ejournals.eu/Zarządzanie-w-Kulturze)

## Abstract

### Laboratory Questions

Laboratory still is a relatively new form of doing human sciences. One that is novel and somewhat foreign at its starting point. In the text the author discusses the intuitive associations – that are not always explicitly stated – hidden behind the idea of the laboratory, in particular this institution's affinity with theatre, factory and workshop.

**Keywords:** laboratory, theatre, factory, workshop

*Będziesz długo i z uporem zmierzał do rzeczy trudnych, coraz trudniejszych, dbając jedynie o to, by na żadnym etapie niczego sobie nie ułatwiać; a gdy w końcu je po wszystkich trudach osiągniesz, od razu je porzucisz, by sięgnąć po to, co najtrudniejsze. Nie będzie to wynikiem kontynuacji.*

[parafraza duńskiej przypowieści]

### Czy laboratorium jest jak teatr?

Chyba żadna inna metafora nie zestarzała się tak bardzo jak metafora teatru – bardziej nawet zużyła, po wiekach stosowania. Do tego stopnia, że już od dziesiątków lat sami ludzie teatru są nią zmęczeni i atakują ją mimochodem od własnej strony, to znaczy zmieniają instytucję, sens *teatralnego istnienia*. Stosować dziś metaforę teatru to zatem nie tyle sięgać po nieaktualną przenośnię, ile po nieaktualną formę tego, co teatralne.

Otrzymano/Received: 10.12.2022  
Zaakceptowano/Accepted: 15.12.2022  
Opublikowano/Published: 30.12.2022

Co nas drażni? Głównie *formuła reprezentacji*, oparta na niesuwerenności czy raczej wtórności wymiaru materialnego, rzeczywistego, przy jednoczesnej jakoby suwerenności i prymacie wymiaru idealnego. To, co widzimy – co realne, bo ucieleśnione – stanowi właśnie *jedynie* teatrzyk, efekt przeniesienia i przedstawienia czegoś istotniejszego, bo istotnego, a przeto niezależnego od wszelkich uwikłań. Materia – także ta sceniczna – rozpełza się z natury i tylko dzięki odniesieniu do idealnych sensów (znaczeń bądź figur) da się w ogóle jakkolwiek uchwycić. Idea trzyma w ryzach ciała. W teatralizacji i metaforze teatru irtują nas przede wszystkim owe ryzy – bez trudu wszak wyobrażamy sobie wizję z gruntu odmienną, można by rzec: *materialistyczną*, w której, owszem, wydarzenia sceniczne nie byłyby traktowane jako odrębne, ale odsyłałyby do tła lub otoczenia realnego: indywidualnych losów aktorów, kondycji finansowej instytucji, klasowej przynależności widowni itd. Te z kolei wymagałyby dalszych powiązań – opartych, co ważne, nie na idealnej reprezentacji, lecz realnych oddziaływaniach (zauważmy, że prymat jednego z biegunów określa tu również naturę stosunków). Wówczas wchodzimy do teatru jak do sklepu, do szpitala, przedszkola, a żadne z tych miejsc nie składa się zapewne z elementów metaforycznych – przeciwnie, traktowanie ich jako takich może już świadczyć o skrytym użyciu (przestarzałej) metafory (przestarzale pojętego) teatru. Co więcej, zasięg jej oddziaływania jest zwykle szerszy, niż początkowo się zdaje, i nie obejmuje jedynie *relacji* między sferą materialną i idealną – epidemia teatralizacji sięga również samego bieguna idei, które ujmuje się jako wzajemnie niezależne, zupełnie suwerenne, w punkcie wyjścia nieuwikłane. One także tworzą teatrzyk, z tą różnicą, że w przeciwieństwie do aktorów scenicznych, którzy w rzeczywistym teatrze odgrywają innych, one w swoim odgrywają siebie. Nietrudno zauważyć, że forma teatralności, użyta w celach metaforycznych, sama poniekąd stanowi ogólny model metaforyzacji jako zastępstwa opartego na reprezentowaniu. Nuży nas w tym wszystkim i wyczuwalny wysiłek kodowania, i wymagany od nas wysiłek dekodowania, denerwuje ślepotą na realne zależności i skutki – że nie dostrzega się, *z czego to jest zrobione i co to robi*.

Skądinąd wiadomo, że od dawna zmęczony sam sobą teatr konsekwentnie zmierzał w stronę prób odpowiedzi na te właśnie kwestie, zaglądając za wszelkie możliwe kulisy (najpierw raczej antropologiczne, emocjonalne, cielesne, potem bardziej społeczne, polityczne, także finansowe), zmieniając niejako oficjalnie obowiązującą metafizykę – z tej opartej na reprezentacji i znaczeniu na *metafizykę sił i efektów* (sił rozumianych tu jako czynniki szeroko pojętego oddziaływania i efektów pojętych w sensie bliskim raczej nauce niż spektakularności; raczej efekt Coriolisa niż efektowny pokaz). Nieraz sięgnął wówczas po miano „laboratorium”, w laboratoryjności widząc rękojmię utrzymania więzi z rzeczywistością i jej licznymi odnogami (kryło

się za tym już zresztą niekoniecznie najbardziej tradycyjne rozumienie laboratoryjnej naukowości – zob. niżej)<sup>1</sup>.

Paradoks teatru – i być może laboratorium, jeśli spojrzeć na nie z teatralnej perspektywy – polega na klasycznej aż nadto próbie wyodrębnienia z rzeczywistości czegoś, co z niej przecież niewyodrębnione i o tyle z konieczności lokalne (konkretnie usytuowane), co jednak mimo to odniesione do niej i w niej ulokowane na „preferencyjnych warunkach”, bo związane m.in. z poznawczymi, a do tego uniwersalnymi roszczeniami<sup>2</sup>. Specyfika tego wyodrębnienia polega do pewnego stopnia na niczym innym zresztą jak właśnie na stworzeniu, nawet jeśli nie zinstytucjonalizowanej, to jakoś uznanej, zaakceptowanej *zdolności do wyodrębniania*. Chodzi wszak często o to, by dostrzec lub w ogóle dopiero uczynić widzialnym to, co zwyczajowo niedostrzegalne – czy to z racji skali (coś jest za małe, za duże), czy niejednorodności stanu (coś występuje zwykle w pomieszaniu z innymi elementami), czy wreszcie częstości występowania (coś jest rzadko albo, przeciwnie, nazbyt często spotykane). Nie są to racje wzajem się wykluczające. Jednocześnie taka celowa inscenizacja dotyczy też czegoś, co zazwyczaj nieosiągalne, bo albo odległe, albo niedzisiejsze – teatr (i być może laboratorium) tworzy spektakl terażniejszości, czegoś więc, co *de facto* poniekąd nie występuje; ów pozór kontaktu z tu-i-teraz wzmacnia oczywiście praktyka powtórzenia, kontrolowana powtarzalność, choćby i niedoskonała, dająca *luksus obserwacji*, odebrany nam w życiu przez konieczność uczestnictwa, czyli zasadniczego rozbicia doświadczenia na przyczyny, motywy, konsekwencje, jego nieuchwytności w żywiole czasu i przestrzeni. Instytucjonalizacja terażniejszości i tutejszości to podstawowa cecha teatralizacji (i być może laboratoryzacji). Dopiero wychodząc od owego *hic et nunc*, tworzy się jakieś przedtem i jakieś potem, jakieś bliżej i dalej – innymi słowy: pozór pewnej osobnej światowości. Mówiąc najkrócej: powstaje w ten sposób *sztuczny świat*. Sztuczny, bo w zamyśle oderwany od swych konkretnych źródeł, ale jednak świat, bo niekoniecznie oderwany od *praw*.

---

<sup>1</sup> Formułowany czasem zarzut pod adresem działań, takich jak te prowadzone konsekwentnie przez Grotowskiego (i to jeszcze w obrębie *instytucji* teatru), że są do pewnego stopnia świadectwem zerwania z rzeczywistością (w domyśle – najpewniej – tą złożoną z zagadnień i problemów diagnozowanych jako „rzeczywiste”), nie uwzględnia, jak się zdaje, właśnie owej metafizyki sił i efektów, tzn. faktu, iż więź zawiązuje się tu na poziomie samego statusu działań, nie zaś prezentowanych treści. „Rzeczywiste” oznacza wówczas przede wszystkim zrywające z prymatem reprezentacji. Teatr to w takim przypadku laboratorium takiego zrywania.

<sup>2</sup> Z czysto filozoficznego punktu widzenia zagadnieniem pokrewnym, być może analogicznym, a kto wie, czy w jakimś sensie nie uprzednim, podstawowym względem poruszanego paradoksu, jest *pytanie o naturę myślenia* z tymi wszystkimi jego cechami, które czynią zeń obszar twórczości, trafnych rozpoznań i eksperymentów, tzn. pytanie o wystarczalność jego wykładni funkcjonalnej. Przed tą samą dokładnie kwestią stajemy, rozważając instytucję teatru i laboratorium: na ile dadzą się one zinterpretować w kategoriach pragmatyczno-funkcjonalnych, *jeśli* ich istotną część stanowiłoby myślenie? (Na temat statusu eksperymentów myślowych w szerszym kontekście natury myślenia zob. Poręba 2018: 13–21).

Przeciwnie, powstały w celu owych praw zbadania czy choćby wskazania – ich rozegrania: w ramach gry, która toczyłaby się już nie na dalekich konsekwencjach i emanacjach reguł, jak to zazwyczaj się dzieje w tzw. realnym życiu, ale poniekąd na samych regułach, a w każdym razie z pominięciem, na ile się da, szumów czy zbędnych danych. Taki opis nie powinien mylić – celem tak pojętego teatru (i być może laboratorium) nie jest w żadnym razie prosta ucieczka od rzeczywistości, ktoś mógłby powiedzieć: jej chaosu, nieprzejrzystości, każdorazowego usytuowania czy niepowtarzalnego ujednostkowania. *Abstrakcja* – a z pewnością mamy tu do czynienia z pracą abstrakcji – z rzadka tylko przebiega w trybie odślaniania porządku czy spokojnych regularności. Ów teatralnie (i być może laboratoryjnie) wydobyty *kontur* zarysowuje zwykle obszar burzliwej genezy, to linie, wzdłuż których wyłaniają się i rozpadają wszelkie kurioza, reżimy niecodzienne. Ścisłej rzecz ujmując: abstrakcja nie prowadzi od „normalnego”, ale przypadkowego i niezrozumiałego świata do fundujących go i o tyle podtrzymujących jego „normalność”, a do tego z nagła uchwytnych zasad – spektakl praw prędeży wszelką „normę” narusza, podkopuje i rozsadza, a do tego sam w sobie bywa trudno uchwytny („kontrintuicyjny”, jak byśmy może powiedzieli – także w laboratoriach, owszem, *rozjaśnia* się sposób funkcjonowania rzeczywistości, ale w nie mniejszym stopniu uczy w miarę rzetelnie obcować z tym, co z gruntu *niejasne*).

Da się tedy powiedzieć, że teatr (i być może laboratorium) stwarza świat *fikcyjny* – jednak nie w znaczeniu „nieistniejący” albo wręcz „fałszywy”, nie „niemożliwy”, lecz możliwy do wytworzenia dopiero tu, dopiero w specjalnych warunkach: zagęszczenia, intensyfikacji, selekcji, z wykorzystaniem dodatkowych (od)czynników<sup>3</sup>.

## Czy laboratorium działa fabrycznie?

Specjalne czy nie, warunki te generują jednakowoż pewne skutki, coś wytwarzają, celowo lub przypadkiem – być może zresztą ważną częścią tej aktywności *produkcyjnej* jest reprodukcja wyjątkowego statusu, jakiejś aury unoszącej się nad laboratorium. Nawet jednak te najbardziej widmowe fenomeny muszą zostać najpierw wytworzone.

Fabryka to dalece nowocześniejsza instytucja, z powodzeniem mogąca stanowić – bardziej już na zasadzie *pars pro toto* – model rozumienia rzeczywistości, w tym również jej fragmentów, takich jak laboratorium. Nacisk na funkcję tworzenia

<sup>3</sup> Słynne Eliotowskie porównanie trybu funkcjonowania poezji i poety do reakcji chemicznej z wykorzystaniem katalizatora – niezależnie do naczelných intencji antysubiektywistycznych (poeta nie ingeruje, a jedynie katalizuje) – bliskie jest chyba tak rozumianej teatralizacji i laboratoryzacji jako działań opartych na wywoływaniu niecodziennych (sztucznych) sytuacji i przede wszystkim odślaniających niejawnie, czasem rzadkie reguły, leżące u ich podstaw (zob. Eliot 1963). Z tego punktu widzenia – zauważmy od razu – teatralizacja nie opisywałaby aktywności określonej gałęzi sztuki, a raczej pewną tendencją wpisaną w sztukę w ogóle.

i realność wszelkich oddziaływań pozwala (a) wszystkie elementy fabryki traktować niejako równorzędnie, bez wstępnego uprzywilejowywania któregośkolwiek z nich; (b) także na równi traktować wewnątrz i zewnątrz fabryki i do pewnego stopnia wręcz zamazać samo to rozróżnienie; (c) pragmatystycznie interpretować procesy w niej zachodzące. Fabryka (i laboratorium) jest z tego punktu widzenia przede wszystkim konkretnym *reżimem organizacji produkcji rzeczywistości* – rzecz jasna, pewnych jej wycinków, ale też niekoniecznie ograniczających się do sumy zamierzonych celów czy wytworów. Fabryka, jak wiadomo – i nie jest to bynajmniej zwykła tautologia – wytwarza w istocie wszystko to, co istotnie wytwarza (uśmiech na twarzach robotników, śmieci, regulaminy, oderwane kończyny...). Jako taka składa się z maszyn, dokumentów, emocji, stosunków zwierzchnictwa i podległości, ciał, kurzu, długów, lenistwa, które współtworzą jej potencjał produkcyjny. Zdażyliśmy się już po trosze przyzwyczać do takiego sposobu postrzegania – jest on najpewniej dziedzictwem wyraźnie pragmatystycznej tendencji w rozwoju naszego tzw. światopoglądu. *Esse* to dziś w dużej mierze korelat *wywierania wpływu*: przy czym to ostatnie już niekoniecznie równoznaczne jest z dawniejszym wyobrażeniem fizycznej siły i bezpośredniego oddziaływania, a coraz bardziej z nierzadko zagadkowym udziałem w złożonej sieci relacji (usuń tutaj jeden trybik, a odczują to za oceanem)<sup>4</sup>. Te skutki i ta reprodukowana rzeczywistość dają się dostrzec w samej fabryce (i laboratorium): zawsze bowiem fabryczna (i laboratoryjna) produkcja jest jednocześnie autoreprodukcją – w wymiarze społecznym, finansowym, prestiżowym. To jednoczesne skierowanie do tzw. wewnątrz i na tzw. zewnątrz czyni z fabryki *operator albo przekładnię sił* – miejsce ich transformacji: kumulowania lub pomniejszania, łączenia, dystrybucji, wreszcie przemiany ich form<sup>5</sup>. Dotyczy to zarówno ich nośników fizycznych, jak i myślowych czy językowych – także słowa, teorie, wszystkie zapisy są w nie mniejszym stopniu przede wszystkim produktami, czymś wytworzonym w konkretnych warunkach.

<sup>4</sup> Z czysto filozoficznego punktu widzenia zachodzi tu godna osobnej refleksji relacja między ujęciem bardziej witalistyczno-materialnym a strukturalno-systemowym: wszelkie rozstrzygnięcia zależą tu m.in. od konstrukcji pojęcia siły (oddziaływania) i pojęcia produkcji. Klasycznym przykładem nowszej metafizyki zbudowanej na takich właśnie rozstrzygnięciach była filozofia maszyn i pragnienia, wyłożona przez Deleuze'a i Guattariego w *Anty-Edypie* (2017). Nieprzypadkowo kluczowym punktem odniesienia był w tym przypadku Marks, w którego dziele problematyka ta, i to nie raz, znalazła swoją pierwszą prawdziwie nowoczesną wykładnię.

<sup>5</sup> W takim – powiedzielibyśmy: „fabrykoznawczym” – duchu można rozumieć opis funkcjonowania laboratorium zawarty w słynnym manifestie Brunona Latoura, chętnie sięgającego po, jak sam powiada, „metaforę dźwigni”: „ten sam zbiór sił kieruje ludźmi w laboratorium (...) i tymi na zewnątrz” (Latour 2014: 156). Cały tekst opiera się na tej „siłowej” terminologii: nie tylko laboratoria to miejsca generowania „nowych źródeł siły” (164), ale sama nauka jest „jednym z najbardziej przekonujących narzędzi służących wmawianiu innym, kim są i czego powinni pragnąć” (143). To głównie dzięki temu można (a) zerwać z „internalistyczną” wizją rozwoju nauki i jednocześnie (b) widzieć w laboratorium jednak obszar odrębny, posiadający swoją specyfikę. Innymi słowy: nie wszystko jest takie samo, *bo* jest fabryką – przeciwnie: jako że jest *fabryką*, za każdym razem dokonuje innej transformacji nierzadko innych sił.

Fabryki (i laboratoria) tak pojęte, tzn. będące w pierwszej kolejności transformatorami sił, urządzonymi w określony sposób trybami wytwarzania realnych efektów – to nieuchronne przy takiej wykładni – są też w konsekwencji ośrodkami *alienacji*. Skojarzenie fabrycznego reżimu z wyobcowaniem ma swoje historyczne uzasadnienia – moment jego narodzin zbiegł się z procesem rosnącej komplikacji złożonych systemów biurokratyczno-technokratycznych przy jednoczesnej mobilizacji ludzkich mas. Na nieco ogólniejszym poziomie można powiedzieć, że są to każdorazowo porządki podłączeń, działające na zasadzie częściowej funkcjonalizacji, których działanie – liczba i natura efektów – nie są nijak do opanowania, tak jak nijak do opanowania są działania każdego elementu<sup>6</sup>. Alienacja to nazwa tej zawsze tylko względnej przynależności<sup>7</sup>. W odniesieniu do laboratorium przekłada się to na pytanie: *co my tu właściwie robimy? dla kogo pracujemy? jaki wpływ wywieramy?* Prymat sił – także interpretacji w kategoriach sił – zawsze skutkuje rozszerzaniem się kręgu odpowiedzi<sup>8</sup>.

## Czy laboratorium kryje się w warsztacie?

Kręgi mogą być coraz szersze, a same odpowiedzi też nieuchronnie różne – część jednak się powtórzy. Przede wszystkim robimy to *tu*, robimy to zawsze także *dla siebie*, bo wszelkie wpływy ulegają wzmocnieniu bądź osłabieniu, *zapośredniczone* przez sam fakt przepływu przez laboratorium. Inaczej mówiąc: alienacja nigdy z zasady nie jest pełna albo laboratorium dysponuje obszarem zawieszenia własnej produktywności<sup>9</sup>.

Warsztat to klasyczna formuła takiego zawieszenia – różnie można ją dookreślać – jako miejsce dopuszczalnego *ukrycia* własnej aktywności, *swobodnego* dysponowania nią z racji posiadanej kontroli nad środkami produkcji, częściowej przemiany

<sup>6</sup> Mówiąc językiem wspomnianych już tu koncepcji: wszystko jest maszyną i wszystko jest częścią maszyny; wszystko jest częścią sieci, ale też samo jest siecią.

<sup>7</sup> Bezwzględna lub doskonała, jak pokazał Kafka w *Kolonii karnej*, kończy się zagładą – implozją maszynowego porządku, skoro tylko zaczął działać wyłącznie na siebie (*co to robi? – już nic*).

<sup>8</sup> By raz jeszcze przywołać Latoura, rekonstruującego sukces laboratorium Pasteura w walce z epidemią wąglika: „przemieszczenie mikropasożytów pozwoliło makropasożytom – tutaj hodowcom – przybrać na wadze dzięki karmieniu zdrowszego bydła. Zgodnie z tym samym mechanizmem dzięki karmieniu bogatszych hodowców lepiej prosperował cały makropasożytniczy łańcuch poborców podatkowych, weterynarzy, administratorów i właścicieli ziemskich” (Latour 2014: 155–156). Latour skorzystał w tym wywodzie z rozważań McNeila i Serresa. Nietrudno byłoby ów łańcuch wydłużyć o kolejne ogniwa.

<sup>9</sup> Z filozoficznego punktu widzenia powiedzielibyśmy, że w laboratorium siła jest nie tylko tym, co działa, wytwarza efekty, ale też czymś, co percypuje. Po leibnizjańsku rzecz ujmując: siła to ośrodek postrzegania, uwewnętrzniona pamięć albo pamięć jako sposób wytwarzania wnętrza (także Latour we wspomnianym tekście podkreśla wagę „urządzeń zapisujących” i szerzej wszelkich tekstowych śladów – wiemy, że był to wążek zawsze też chętnie podejmowany przez Stieglera, zob. np. I tom *Techniki i czasu*).

rzeczywistości w przestrzeń *możliwości*. To oczywiście inne nazwy na *eksperymentowanie*, fakt, że może dojść do czegoś, co nie tyle nawet jest błędem, ile czegoś, co jak gdyby nie zaszło – jak gdyby siła w to zaangażowana (z jej efektywnością, produktywnością) rozdawała się na swoją część rzeczywistą (to wszystko, co realnie sprawiła w świecie) oraz część nierzeczywistą, choć niezupełnie nierealną, raczej taką, która przekłada się na *kondycję* warsztatu. Doświadczenie, pamięć, umiejętności, zatem „warsztat” – to skutki owej nierzeczywistej części, ale też narzędzia selekcji kolejnych. Warsztat (i warsztatowo pojęte laboratorium) jest być może – przez swą zdolność do owego rozszczepiania sił – w jakimś sensie archetypowym i o tyle też troszkę nierzeczywistym miejscem uczenia się swobody, bo (zwłaszcza w wersji już czysto laboratoryjnej) realizowanym jako proces oparty na samej swobodzie uczenia się.

Osobliwy i jednak odrębny charakter możliwości – jako wymiaru realnego, choć różnego od rzeczywistości oddziaływań, owej metafizyki sił i efektów właściwej fabryce – znajduje swój wyraz także w tym, że w warsztacie wszystko przyjmuje lub może przyjąć status *środk*a. Każdy element może jeszcze wymagać *opracowania*, co niekoniecznie znaczy efektywniejszego wykorzystania, ale w nie mniejszym stopniu potraktowania go jako czegoś o nieznanym jeszcze naturze, ukrytym potencjale albo – jeszcze inaczej – potraktowania go właśnie od strony tegoż potencjału. Budzi to słuszne skojarzenia z pracą artystyczną, ta bowiem – niezależnie od całej narosłej wokół sztuki mitologii – nigdy właściwie nie zerwała tej więzi z instytucją warsztatu jako miejsca przemiany wszelkich rzeczy w opracowane środki<sup>10</sup>. W popularnych skojarzeniach z alchemią, zjawiskami nadprzyrodzonymi czy zwyczajnie czymś niebezpiecznym (i to zarówno w odniesieniu do sztuki, jak i laboratoriów naukowych, czyli – mówiąc krótko – do samej warsztatowości) tkwi trafna bodaj intuicja owej ontologicznej transformacji, która *ma się dokonać*.

## Czy laboratorium jest bezpieczne?

Wymiar instytucjonalny lub ontologiczny – jakkolwiek ważny – ma też swój korelat afektywny czy wręcz temperamentalny, laboratoryjną postawę wobec przeprowadzanych w nim działań, wypowiedzanych słów, projektowanych eksperymentów. *Ironia* uznaje sztuczność wytworzonej przestrzeni, docenia zalety jej fikcyjności, separacji laboratoryjnych zdarzeń, chroniących przed okrucieństwem związanym z odsłanianiem praw. *Powaga* wszędzie dostrzega rzeczywistość, realność usytuowania laboratorium, obciążając ogromną odpowiedzialnością, ale jednocześnie czyniąc ją zawsze tymczasową z racji uwikłania w nieprzejrzystą sieć zależności.

<sup>10</sup> Próby zerwania z nią – wiodące w stronę swoistej *fabrykacji* dzieł, *performatywnego* zaangażowania sztuki – są też nierzadko eksperymentami rozszerzania warsztatu-laboratorium na całe pole społeczne. „Możliwość” jako bomba podłożona pod „rzeczywistość”.



Dla *humoru* nawet powierzchowny, zdawałoby się, jednorazowy element może stać się przedmiotem opracowania – wrywanie z rzeczywistych uwikłań w imię tych możliwych wzbogaca paletę narzędzi.

W przejściach pomiędzy rysuje się strategia *dowcipu* – jako czegoś, co właśnie pomaga przechodzić między afektami, co jednocześnie każdorazowo starannie je nazywa i wskazuje, *zabezpieczając* laboratorium przed automatyzmem zasad i odruchowością zaangażowania.

## Bibliografia

- Deleuze Gilles, Guattari Félix (2017). *Anty-Edyp. Kapitalizm i schizofrenia*, przeł. Tomasz Kaszubski. Warszawa: Wydawnictwo Krytyka Polityczna.
- Eliot T.S. (1963). Tradycja i talent indywidualny. W: idem, *Szkice literackie*. Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Kafka Franz (2016). Kolonia karna. W: idem, *Opowieści i przypowieści*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Latour Bruno (2014). Dajcie mi laboratorium, a poruszę świat, przeł. Krzysztof Abriszewski, Łukasz Afeltowicz. W: Ewa Bińczyk, Aleksandra Derra (red.), *Studia nad nauką i technologią. Wybór tekstów*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Poreba Marcin (2018). Fikcja jako problem filozoficzny. W: Mateusz Falkowski (red.), *Myslenie dziś V–VI: fikcja*. Warszawa: Fundacja na Rzecz Myślenia im. Barbary Skargi.



# Abstrakcja i rzeczywistość. Przedsiębiorstwa PRL-u jako fabryki sztuki

Marcin Laberschek  <https://orcid.org/0000-0002-1081-5073>

Uniwersytet Jagielloński  
e-mail: marcin.laberschek@uj.edu.pl

## ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Laberschek Marcin (2022). Abstrakcja i rzeczywistość. Przedsiębiorstwa PRL-u jako fabryki sztuki. *Zarządzenie w Kulturze*, 23(4), 357–379.

## Abstract

### Abstraction and Reality. Enterprises of the Polish People's Republic as the Factories of Art

Part of enterprises that were active during the time of Polish People's Republic was fulfilling the role of an industrial art patrons, sponsoring and organising different types of artistic projects. The factories were however first and foremost obliged to fulfil the national industrial plans and their production norms, both of which could be impeded by their cultural and artistic activities. In this article the author poses a following question: why was it that the enterprises were sponsoring artistic events and how were they benefitting from it? To provide an answer, the author focused on three events under the industrial patronage – Biennale of Spatial Forms in Elbląg, 1st Symposium of Fine Artists and Scientists in Puławy as well as 1st Biennale of Metal Sculptures in Warsaw – and conducted an analysis of scientific and specialist literature on their topic. On this basis, the author drew the conclusion that the advantages related to the patronage had mostly a social character and resulted from building positive relations with the authorities, local communities and employees.

**Keywords:** industrial patronage, spatial forms, industrial art, industrial heritage, enterprises of Polish People's Republic

## Wprowadzenie

Stoją w otwartej przestrzeni w wielu miejscach w Polsce, najczęściej w tych silnie zurbanizowanych i zindustrializowanych. Choć gros z nich wraz z upływem czasu ulega destrukcji, to wciąż ich wyjątkowa forma przyciąga uwagę odbiorców i przywołuje

rozmaite skojarzenia. Jest to, przytaczając słowa Karoliny Breguły, „zagadkowe dziedzictwo, które w najbardziej nieoczekiwanych miejscach wyłania się zza drzew, wiat przystankowych i bloków” (Breguła 2013: 7). Podwójnie „zagadkowe”, bowiem po pierwsze, samo nic o sobie nie mówi i nie jest nośnikiem treści symbolicznych, a po drugie, w niewielkim stopniu lub w ogóle nie przypomina niczego, co jest znane.

Mowa o abstrakcyjnych rzeźbach plenerowych tworzonych w czasach Polski Ludowej, z których wiele pozostało do dziś. Szczególna forma tych obiektów jest z jednej strony wynikiem modernistycznego nastawienia ich twórców, kontynuacji idei awangardowej, z drugiej współpracy artystów z przemysłem. Sporo z plenerowych rzeźb abstrakcyjnych czasów PRL-u powstawało w zakładach produkcyjnych i było wynikiem współpracy artystów z robotnikami. Były dwa źródła tej współpracy: po pierwsze, moderniści starali się niwelować wszelkie bariery między artystą a „zwykłym człowiekiem”; po drugie, jednym z założeń państwa socjalistycznego było łączenie klas, a integracja twórców z proletariatem bardzo dobrze wpisywała się w tę koncepcję.

Przedmiotem niniejszego artykułu nie są jednak abstrakcyjne rzeźby z okresu PRL-u same w sobie, nie jest też nim działalność ówczesnych artystów i ich obecność w zakładach pracy. Są nimi natomiast korzyści, jakie z tej obecności czerpały przedsiębiorstwa tamtych czasów. Moim celem jest wstępna eksploracja tych korzyści, w tym ich identyfikacja i opis. Można podać kilka powodów wyboru tego tematu. Pierwsze uzasadnienie ma pragmatyczny wymiar. Patrząc na skalę wydarzeń artystycznych (plenerów, biennale i sympozjów), w ramach których prace te powstawały, a także na gabaryty poszczególnych obiektów (choćby na monumentalną, mierzącą wraz z podstawą ponad 9 metrów metalową konstrukcję Juliana Bossa Gośławskiego z 1965 roku z Elbląga), rodzi się pytanie: jaki miały w tym interes socjalistyczne zakłady pracy, które zobowiązane były przecież do realizacji planów produkcyjnych, a wszelkie dodatkowe działania mogły te plany pokrzyżować? Drugie uzasadnienie ma charakter naukowy. Powstało wiele prac dotyczących abstrakcyjnych rzeźb plenerowych z czasów Polski Ludowej oraz ich autorów, gruntownie opracowane są również tematy współpracy artystów z zakładami produkcyjnymi tamtego okresu, a także stosunku twórców do państwowej ideologii zbliżania świata sztuki i klasy robotniczej. Są to najczęściej prace z zakresu nauk o sztuce, kulturoznawcze czy socjologiczne. Nie ma natomiast opracowań pisanych z perspektywy przedsiębiorstw, ich kondycji, sposobów i zasad kierowania nimi, czy też problemów i profitów, jakie wiązały się z podjęciem relacji z artystami i pełnieniem funkcji mecenasa sztuki. Niniejsze opracowanie jest próbą zagospodarowania tej przestrzeni. Zagospodarowania z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Wpisuje się ono w humanistyczną perspektywę nauk o zarządzaniu, a zwłaszcza w nurt estetyki organizacyjnej (*organizational aesthetics*) (Strati 2000), symbolizmu organizacyjnego oraz historii przedsiębiorczości (*business history*) (Górski 2018). Trzecim argumentem przemawiającym za wyborem tego tematu są własne zainteresowania badawcze autora,

który zajmuje się badaniem związku przedsiębiorstw ze sztuką, w tym z pomnikami i innymi artystycznymi obiektami przestrzennymi.

W tak krótkim opracowaniu, jakim jest ten artykuł, nie sposób skupić się na wszystkich peerelowskich przedsiębiorstwach zaangażowanych we współpracę z artystami sztuk wizualnych. Wzięto pod uwagę trzy przedsiębiorstwa będące mecenasami sztuki – Zakłady Mechaniczne Zamech im. gen. Karola Świerczewskiego w Elblągu, Zakłady Azotowe w Puławach oraz Zakłady Radiowe im. Marcina Kasprzaka w Warszawie – które były organizatorami dużych wydarzeń, plenerów artystycznych: Biennale Form Przestrzennych w Elblągu (zwłaszcza I edycji, w ramach której powstało najwięcej rzeźb wolnostojących), I Sympozjum Artystów Plastyków i Naukowców w Puławach oraz I Biennale Rzeźb w Metalu w Warszawie. To ostatnie wydarzenie odbywało się pod patronatem Zakładów Radiowych im. Marcina Kasprzaka w Warszawie, jednak wzięło w nim udział około 20 przedsiębiorstw.

Wypada podać argumenty, dlaczego akurat te zakłady pracy i te przedsięwzięcia artystyczne uwzględniono. Otóż w ramach tego typu wydarzeń, jakimi były plenery, powstawało najwięcej obiektów rzeźbiarskich w jednym miejscu i w jednym czasie. Poza tym były to bardzo duże inicjatywy. Wskazuje się, że I Biennale Form Przestrzennych w Elblągu stanowiło w tamtym okresie największe na skalę europejską przedsięwzięcie łączące świat sztuki i przemysłu (Błotnicka-Mazur 2019). Oczywiście w Polsce organizowano wówczas także inne duże plenery, np. w latach 1963–1981 Międzynarodowe Spotkania Artystów, Naukowców i Teoretyków Sztuki w Osiekach niedaleko Koszalina, w latach 1965–1981 Wystawę i sympozjum Złotego Grona w Zielonej Górze czy też Sympozjum Plastyczne Wrocław '70. Nie były to jednak inicjatywy w tak znacznym stopniu powiązane z przemysłem, co w niniejszym opracowaniu ma zasadnicze znaczenie. Przy wyborze tych trzech wydarzeń ważne również było to, że pozostawały one złączone wspólną ideą. Otóż sympozjum w Puławach i biennale w Warszawie powstały na fali sukcesu biennale z Elbląga. Kierowano się też czasem przeprowadzenia wydarzeń. Wszystkie (Puławy, Warszawa i I Biennale Form Przestrzennych w Elblągu) odbyły się w latach 60. XX wieku. To właśnie wtedy, zwłaszcza w II połowie tej dekady oraz w kolejnych latach, plenery rzeźbiarskie były wyjątkowo popularne. Ta popularność jednak dość szybko wygasła, a przyczynił się do tego kryzys gospodarczo-polityczny w Polsce na przełomie lat 70. i 80. XX wieku. Ważnym argumentem w doborze tych trzech wydarzeń był ponadto dostęp do materiałów badawczych; na ich temat powstało bowiem wiele opracowań naukowych i specjalistycznych. Choć nie są one bezpośrednio związane z obranym tutaj celem, to jednak stanowiły kluczowe źródło wiedzy. Ich analiza pozwoliła wskazać i opisać najważniejsze wątki dotyczące osiągniętych przez przedsiębiorstwa PRL-u korzyści wynikających z ich współpracy z twórcami.

## Założenia metodyczne przeprowadzonej analizy

Poszukując wspomnianych korzyści, wzięto pod uwagę m.in. następujące opracowania: *Artysta w fabryce. Dwa oblicza mecenatu przemysłowego w PRL* (2019) oraz *Plenery pod skrzydłami Wielkiego Przemysłu. Mity i próby ich wskrzeszenia* (2017) Bernadety Stano, *Sztuka społeczna. Koncepcje – dyskursy – praktyki* (2015) Katarzyny Niziołek, *Awangarda wobec instytucji. O sposobach prezentacji sztuki w PRL* (2006) Marcina Lachowskiego, *Puławy 66* (2006) i *Nowe miejsce rzeźby w sztuce polskiej lat. 60. XX wieku jako wyraz przemian w sztuce przestrzeni* (2016) Anny Marii Leśniewskiej, *50. W obliczu Jubileuszu 50-lecia I Biennale Form Przestrzennych w Elblągu* pod red. Kariny Dzieweczyńskiej (2015), *Otwarta Galeria. Formy Przestrzenne w Elblągu. Przewodnik* pod red. Jarosława Denisiuka (2015), *Formy przestrzenne jako centrum wszystkiego* pod red. Karoliny Breguły (2013), a także artykuły Elżbiety Błotnickiej-Mazur (2018 i 2019), Agnieszki Chwiałkowskiej (2013) i Małgorzaty Kitowskiej-Łysiak (1999).

W zebranych tekstach poszukiwano wszelkich informacji dotyczących relacji, w jakie wchodziły różne grupy osób zaangażowanych w organizację wydarzeń artystycznych w Elblągu, Puławach i Warszawie. Interesujący był zwłaszcza związek między kierownictwem przedsiębiorstw a pracownikami, artystami, przedstawicielami władz lokalnych i centralnych czy mieszkańcami. Oczywiście chodziło o relacje nawiązywane przy okazji realizacji przedsięwzięć artystycznych oraz podczas tworzenia i stawiania rzeźb. Poszukiwano relacji o różnym charakterze: formalnoprawnym (np. w postaci umów dotyczących patronatu przemysłowego), dnia codziennego (np. w ramach wspólnej pracy robotników i artystów) czy symbolicznym (np. dotyczącym znaczenia, jakie dla społeczności miasta mają wyeksponowane przez przedsiębiorstwo rzeźby). Za korzyść dla przedsiębiorstwa uznawano takie sytuacje, gdy np. obiekty przestrzenne wzbudzały zainteresowanie i pozytywne emocje wśród ludzi lub kiedy współpraca pracowników z artystami przynosiła jakiegokolwiek profity tym pierwszym. Działając bowiem jako patron i organizator wydarzeń artystycznych i zaspokajając w ten sposób potrzeby różnych interesariuszy (np. mieszkańców czy pracowników), samo przedsiębiorstwo osiągało w ten sposób korzyści, choćby w postaci życzliwego ich nastawienia.

Analizę zebranego materiału prowadzono w świetle założeń paradygmatu interpretatywnego. Ta wykorzystywana przez przedstawicieli nauk społecznych i nauk o zarządzaniu optyka zakłada, że obok rzeczywistości pojmowanej obiektywnie, materialnie, istnieje także stworzona przez człowieka przestrzeń kultury, społeczny świat sensów i znaczeń. Przestrzeń ta tworzy się na bieżąco, zmienia się. Dzieje się to za sprawą ustawicznego komunikowania się ludzi, wchodzenia we wzajemne relacje i przekazywania sobie rozmaitych sygnałów oraz ich ciągłej interpretacji. To ludzie między sobą ustalają, w jakim świecie znaczeń żyją, co jest dla nich ważne, jakimi wartościami mają się kierować. W tym procesie konstruowania kultury społecznej

biorą udział również materialne przedmioty, które mają symboliczny charakter i „niosą odpowiednie znaczenia, ale nie są tylko znaczeniami” (Sułkowski 2012: 141). Przyjęcie takiej perspektywy wymaga od badacza organizacji i procesów zarządzania spojrzenia na ludzką pracę nie jak na mechaniczną czynność, ale jak na działanie symboliczne, które jest nośnikiem głębszych sensów, praktyką społeczną, przejawem określonej kultury. Podobnie jest z władzą, przywództwem, motywowaniem, ale też z narzędziami pracy, które w optyce interpretatywnej nie są zwykłymi instrumentami technicznymi, lecz są pojmowane jako artefakty. Patrząc z tej perspektywy, cała rzeczywistość związana z organizacją przez przedsiębiorstwa przedsięwzięć twórczych (dotycząca choćby sposobów komunikacji robotników z artystami, negocjacji przedsiębiorstw z reprezentantami władz, procesu tworzenia dzieł sztuki, ale też samych tych dzieł, miejsc pracy czy nawet całych zakładów produkcyjnych) jest więc traktowana jako element kultury, nośnik sensów. Zadaniem badacza jest odkrycie tych sensów poprzez odpowiednią interpretację posiadanych informacji.

Po przeprowadzonej analizie i interpretacji materiału związanego z trzema plenerami artystycznymi w Elblągu, Puławach i Warszawie udało się dojść do wniosku, że korzyści osiągane przez przedsiębiorstwa mają przede wszystkim charakter społeczny i są pokłosiem relacji, w jakie wchodziły te zakłady z różnymi grupami interesariuszy przy okazji organizacji określonych wydarzeń artystycznych. Korzyści te można podzielić na dwie grupy: mające źródło zewnętrzne (wynikające z relacji z przedstawicielami władz i ze stosunku z otoczeniem społecznym przedsiębiorstwa) oraz mające pochodzenie wewnętrzne (związane z relacjami z pracownikami). Wyniki procesu badawczego zaprezentowane są w poniższej empirycznej części artykułu, na którą składa się pięć kolejnych tematów: 1) realizacja polityki państwowej; 2) wizerunek, reputacja, prestiż; 3) zaangażowanie społeczne i inscenizacja życia miasta; 4) aranżacja przestrzeni publicznej; 5) praca poza codziennością. Dwa pierwsze zagadnienia dotyczą stosunków przedsiębiorstw z władzą, dwa kolejne – związków ze społecznością lokalną, natomiast ostatni – relacji z pracownikami. Omówienie wskazanych pięciu tematów poprzedza krótki opis każdego z analizowanych tutaj wydarzeń artystycznych: Biennale Form Przestrzennych w Elblągu, I Sympozjum Artystów Plastyków i Naukowców w Puławach oraz I Biennale Rzeźb w Metalu w Warszawie.

Ostatnią kwestią, na którą należy w tym miejscu zwrócić uwagę, jest to, że pomimo wnikliwości badawczej ze strony autora niniejszego artykułu ma on jednak charakter szkicu i jest wstępną eksploracją tej problematyki: zaznaczeniem głównych wątków i zależności oraz ich ramowym opisem. Całość ma wyłącznie charakter roboczy i można ją traktować jako punkt wyjścia do przeprowadzenia kolejnych badań. Wynika to przede wszystkim ze zgromadzonego materiału. Otóż opracowania, z których korzystano, tworzone były w innym celu niż ten, który tutaj postawiono, toteż zebrany materiał nie był w pełni zadowalający. Zgromadzenie odpowiednich danych (pierwotnych) wymagałoby przeprowadzenia badań terenowych i źródłowych.

## Wydarzenia artystyczne w Elblągu, Puławach i Warszawie

Gerard Kwiatkowski był pracownikiem Zakładów Mechanicznych im. Karola Świerczewskiego Zamech w Elblągu. Zatrudniony został na stanowisku plastyka, jednak jego ambicje wychodziły poza pracę zawodową. Jednym z jego celów było stworzenie na terenie miasta galerii sztuki, gdzie odbywałyby się nie tylko wystawy, ale też prelekcje i spotkania z ludźmi sztuki, kultury i nauki. W 1961 roku zwrócił się do Prezydium Miejskiej Rady Narodowej o przekazanie mu pod opiekę części opuszczonego budynku kościelnego i urządzenie w nim instytucji kultury. 27 marca 1962 roku doszło do oficjalnego otwarcia Galerii EL (Breguła 2013). Dzięki prowadzeniu galerii Kwiatkowski nawiązał współpracę z innymi ośrodkami kulturalnymi i zawarł wiele znajomości z ludźmi reprezentującymi środowisko artystyczne. To m.in. te kontakty dały mu możliwość zorganizowania w okresie od 22 lipca do 22 sierpnia 1965 roku dużego wydarzenia plenerowego – I Biennale Form Przestrzennych – nad którym patronat objął miejscowy Zamech. Patronat polegał na zapewnieniu biorącym udział w biennale artystom materiałów do stworzenia obiektów artystycznych (była to przede wszystkim stal), miejsca pracy, maszyn i pomocy ze strony załogi. W I Biennale wzięło udział 40 artystów (rzeźbiarzy i malarzy), którzy w ciągu czterech tygodni stworzyli 40 abstrakcyjnych obiektów przestrzennych mierzących od 4 do 9 metrów, o wadze od 500 do 3000 kilogramów. Rzeźby te rozmieszczono w różnych miejscach Elbląga (I Biennale 1965). Łącznie odbyło się pięć edycji biennale, ostatnią zorganizowano w 1973 roku. Po wyjeździe Gerarda Kwiatkowskiego do Niemiec w 1974 roku nie przeprowadzono już kolejnych odsłon biennale. W późniejszych latach Galeria EL podejmowała tylko pojedyncze przedsięwzięcia, w ramach których artyści tworzyli abstrakcyjne obiekty. Inicjatywy te nie miały jednak formy większych wydarzeń artystycznych. Pierwsza edycja biennale była największa i to w jej ramach stworzono najwięcej prac rzeźbiarskich. Założenia następnych edycji były natomiast nieco inne: zapraszano mniejszą liczbę artystów, powstawało więcej dzieł konceptualnych niż rzeźbiarskich, a plenery ustępowały miejsca formie warsztatowej. Łącznie od 1965 do 1986 roku stanęło na terenie Elbląga 51 form przestrzennych (Breguła 2013: 7).

I Sympozjum Artystów i Naukowców w Puławach nazwane „Sztuka w zmieniającym się świecie” odbywało się od 2 do 23 sierpnia 1966 roku, a jego patronem zostały Zakłady Azotowe w Puławach. Inicjatorem przedsięwzięcia był krytyk sztuki Jerzy Ludwiński, wzięło w nim udział 40 artystów oraz wielu przedstawicieli świata nauki. Podobnie jak w przypadku biennale w Elblągu, jednym z celów sympozjum było zbliżenie środowisk sztuki, pracy i nauki, a prace artystyczne, które powstały na terenie zakładów, tworzone z komponentów przemysłowych z wykorzystaniem dostępnych miejsc pracy, maszyn i narzędzi oraz przy wsparciu robotników. Sympozjum składało się z dwóch wystaw – przed- i poplenerowej – a także z licznych spotkań oraz wykładów naukowych i specjalistycznych zrealizowanych pomiędzy



nimi. Większość prac stworzonych w Puławach udostępniono w budynkach przedsiębiorstwa, jednak część z nich postawiono na otwartym terenie przed Zakładami Azotowymi i jako obiekty przestrzenne udostępniono publiczności (w tym mieszkańcom Puław i okolic). Były to m.in. prace: Henryka Morela *Domy III*, Gerarda Kwiatkowskiego *Forma przestrzenna II*, Joego Ody *Zwierciadło Wiatrów (Rzeźba I)* czy Bronisława Kierzkowskiego *Zagrożenie*. Pomimo wstępnych założeń i pozytywnych komentarzy ze strony dyrekcji przedsiębiorstwa do kolejnej edycji sympozjum nie doszło.

Dwie powyższe inicjatywy stały się inspiracją dla kolejnej – warszawskiego I Biennale Rzeźby w Metalu, którego otwarcie odbyło się 28 września 1968 roku. Głównym mecenasem wydarzenia były Zakłady Radiowe im. Marcina Kasprzaka zlokalizowane na warszawskiej Woli (Warszawa 2022). Do współpracy zaproszono także inne zakłady produkcyjne (w liczbie prawie 20), które oferowały artystom materialną, techniczną i fachową pomoc w stworzeniu dzieł. Były to m.in. Warszawskie Zakłady Mechanizacji Budownictwa ZREMB, FSO Żerań, Rejonowa Zbiornica Żłomu, Instal, Warszawska Fabryka Pomp, Warszawskie Zakłady Budowy Urządzeń Przemysłowych im. Ludwika Waryńskiego, Huta Warszawa, Mennica Państwowa, Przedsiębiorstwo Budownictwa Uprzemysłowionego, Przedsiębiorstwo Produkcji Elementów Budowlanych (Stano 2019). Funkcję kuratora biennale pełnił Władysław Dariusz Frycz. W wydarzeniu wzięło udział 35 artystów, którzy wykonali łącznie 60 prac. Wyeksponowano je w ramach trzech wystaw: Międzynarodowej Wystawy Rzeźby w Metalu w fotografii, Wystawy Mniejszych Form Rzeźby oraz najbardziej interesującej z punktu widzenia tematu niniejszego artykułu Ekspozycji Dużych Rzeźb. Ekspozycja ta, złożona z 40 mniej lub bardziej abstrakcyjnych obiektów, miała charakter wystawy stałej i rozciągała się na odcinku trzech kilometrów wzdłuż ul. Kasprzaka, nieopodal siedziby patronackiego przedsiębiorstwa, Zakładów Radiowych. Do dziś przetrwało 17 obiektów. Wszystkie stoją niedaleko pierwotnego miejsca ekspozycji, na skwerze im. płk. Zdzisława Kuźmirskiego-Pacaka. W czasach Polski Ludowej nie zorganizowano kolejnej edycji Biennale Rzeźby w Metalu. II Biennale Rzeźby w Metalu w Warszawie odbyło się w 2010 roku. Powstał wówczas jeden obiekt przestrzenny – instalacja autorstwa artystki Kasi Fudakowski.

## Realizacja polityki państwowej

Na każde przedsiębiorstwo działa pewien układ sił, które decydują o tym, jaką obrać strategię rozwoju i jakie realizować działania. Siły te tworzą rodzaj środowiska (zwanego otoczeniem), w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, i mają różnorodny charakter: kulturowo-społeczny, demograficzny, technologiczny, ekonomiczny czy polityczny. Oczywiście wraz z upływem czasu zmienia się ich oddziaływanie: zmienna jest bowiem ich intensywność, różne może być także ich zabarwienie. Na

przykład polityka władz centralnych lub lokalnych może ulegać różnego rodzaju przeobrażeniom i w ten sposób wywierać mniejszą bądź większą presję na działalność zakładów pracy.

W czasach Polski Ludowej przedsiębiorstwa były całkowicie podległe polityce państwa, funkcjonowały zresztą jako podmioty państwowe. Realizacja tej polityki sprowadzała się przede wszystkim do wykonywania przez zakłady pracy planów gospodarczych przyjmowanych przez państwo w stosownych ustawach obowiązujących w latach 1947–1990. Jednak nie chodziło tylko o produkcję. Przedsiębiorstwa wprowadzały również w czyn, rzecz jasna w zasadniczo mniejszym stopniu, założenia państwowej polityki społecznej, której jeden z obszarów dotyczył kultury i sztuki. Można wyodrębnić dwa nurty polityki kulturalnej PRL-u. Pierwszy dotyczył klasy robotniczej i podnoszenia jej kompetencji poprzez kontakt ze sztuką. Warto wspomnieć, że idea powszechnego dostępu do sztuki i krzewienia jej w środowisku proletariackim pojawiła się dość szybko po zakończeniu II wojny światowej, a jej oficjalnym manifestem było przemówienie Bolesława Bieruta wygłoszone we Wrocławiu w 1947 roku (Stano 2019: 298). Z kolei drugi nurt dotyczył środowisk twórczych: chodziło o zapewnienie artystom warunków do swobodnego tworzenia. Odpowiednie możliwości ku temu stwarzały przedsiębiorstwa, oferując miejsca pracy, narzędzia, maszyny, a także pomoc ze strony pracowników. Obie orientacje wpisywały się w hasła pojawiające się już we wczesnych latach funkcjonowania Polski Ludowej: „by artysta inspirował się światem ludzi pracy, by był w tym środowisku, poznawał je i do niego adresował swoje prace” (Stano 2019: 40).

Potrzeba zbliżenia ludzi pracy i sztuki, ale również ograniczone możliwości bezpośredniej opieki państwa nad artystami stały się bodźcem do stworzenia instytucji mecenatu przemysłowego, w ramach którego przedsiębiorstwa brały na siebie część państwowej kompetencji upowszechniania oraz rozwoju kultury i sztuki. Mecenat przemysłowy funkcjonował obok mecenatu państwowego, nie był jednak niezależny od wpływów centralnych. Pozostawał raczej rodzajem przeniesienia odpowiedzialności organizacyjnej i finansowej na przedsiębiorstwa w ramach ogólnie ustalanej i uskuteczniającej polityki państwa. O mecenacie przemysłowym w pełnym tego słowa znaczeniu można mówić od 1962 roku. To wówczas doszło do podpisania porozumienia między środowiskami pracy i kultury, reprezentowanymi przez z jednej strony Centralną Radę Związków Zawodowych, z drugiej zaś przez Zarząd Główny Związku Polskich Artystów Plastyków. Zgodnie z zapisami dokumentu:

(...) mecenasem terenowym stawał się każdy zakład pracy. To on miał przewidzieć w funduszach rad zakładowych środki na organizację wystaw i udział prelegentów, zapewnić pomoc organizacyjną i techniczną przy ich realizacji. Na nim spoczywał obowiązek zakupu od artystów dzieł sztuki do galerii sztuki współczesnej, urządzanych w zakładach i domach kultury, oraz do dekoracji fabryk, świetlic, szkół przyfabrycznych i domów wczasowych, a także na nagrody dla przodowników pracy i działaczy społecznych (Stano 2019: 45).

Porozumienie uruchomiło wiele inicjatyw twórczych; organizatorem części z nich były duże zakłady pracy, przy czym niektóre z tych wydarzeń miały ponadregionalny (czasem międzynarodowy) charakter. Pierwsze większe przedsięwzięcia artystyczno-przemysłowe zaczęły pojawiać się około połowy lat 60. XX wieku (Stano 2019: 56). Dotyczy to również wydarzeń istotnych z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu: Biennale Form Przestrzennych w Elblągu (którego pierwsza edycja odbyła się w 1965 roku), I Sympozjum Artystów i Naukowców w Puławach (1966) czy I Biennale Rzeźby w Metalu w Warszawie (1968). Warto podkreślić, że ich organizacja była dla przedsiębiorstw okazją do tego, by wpisać się nie tylko w obszar kulturalnej, ale też historycznej polityki Polski Ludowej. Na przykład aranżowane przez Zakłady Azotowe wspomniane I Sympozjum Artystów i Naukowców połączono z oficjalnymi obchodami Tysiąclecia Państwa Polskiego (Leśniewska 2006: 6).

Trzeba zaznaczyć, że koordynacja przez polskie peerelowskie przedsiębiorstwa wspomnianych przedsięwzięć artystycznych nie była wyłącznie bierną realizacją polityki państwowej. Aktywność w tym zakresie przynosiła bowiem określone korzyści samym zakładom produkcyjnym, które mogły liczyć na przychyłość władz centralnych i regionalnych. Poza tym inicjatywy te wzmacniały wizerunek i podnosiły prestiż, co z punktu widzenia kierowania przedsiębiorstwem socjalistycznym miało niebagatelne znaczenie.

## Wizerunek, reputacja, prestiż

Społeczny odbiór organizacji ma dla niej samej strategiczne znaczenie. Pozytywny obraz może bowiem przynieść jej określone korzyści, ponieważ zdarza się, że jest on projektowany na różne aspekty działalności, w tym na to, co ma ona do zaoferowania. Atrakcyjność oferty, a co za tym idzie zwiększone nią zainteresowanie, może być zatem wynikiem pozytywnego postrzegania samej organizacji. Może się wydawać, że w czasach Polski Ludowej prestiż i reputacja nie miały dużego znaczenia. Przedsiębiorstwa działały wszak na rynku regulowanym, w związku z czym to nie potencjalni kontrahenci i nie ich opinie decydowały o tym, co i ile jest produkowane. Jednakże prestiż ten, pozytywny odbiór społeczny przedsiębiorstwa, mógł mieć wpływ na decyzje podejmowane centralnie w zakresie tego, co dany zakład ma produkować, ile i kto ma być odbiorcą. Ostatecznie więc przedsiębiorstwa działające w czasach PRL-u i dysponujące odpowiednim wizerunkiem mogły zwiększać swoje moce produkcyjne i pozyskiwać nowe rynki zbytu. Prestiż zakładów pracy pozwalał bowiem oczekiwać większej przychyłości ze strony odpowiednich organów władzy i wydawania pozytywnych dla nich decyzji. Nie dziwi zatem, że przedsiębiorstwa socjalistyczne podejmowały współpracę ze środowiskami artystycznymi, w tym z rzeźbiarzami, gdyż w ten sposób prezentowały się swoim mocodawcom w pozytywnym świetle jako mecenas sztuki.

Teoretycy nauk o zarządzaniu wyznaczają dwa odrębne sposoby rozumienia wizerunku organizacji. Z jednej strony mówi się o „obrazie komunikowanym” (*communicated image*), z drugiej o „obrazie mentalnym” (*sense image*) (Alvesson 1990: 375). W pierwszym rozumieniu chodzi o wizerunek jako konkretny przekaz, komunikat (najczęściej wizualny lub werbalny) skierowany do odbiorców, którego nadawcą jest organizacja i dzięki któremu można ją w określony sposób zidentyfikować. Takim werbalnym komunikatem może być nazwa przedsiębiorstwa, wizualnym natomiast elementy identyfikacji wizualnej (np. logo). Mogą to być też dzieła rzeźbiarskie tworzone przez artystów w ramach inicjatyw twórczych, a następnie eksponowane publicznie przed zakładami pracy. W przeciwieństwie do klasycznych pomników, które są nośnikiem określonych treści i przesłań, rzeźby tworzone w peerelowskich przedsiębiorstwach w ramach sympozjów, biennale i innych wydarzeń artystycznych przybierały najczęściej abstrakcyjną formę (przykłady takich figur zaprezentowane są na ilustracjach 1 i 2). Abstrakcyjne rzeźby nie przedstawiają znanych z natury obiektów, to kształty nierzeczywiste, wykraczające poza doświadczenie człowieka. To dzieła, których językiem jest nowoczesność tłumaczona na wiele różnych sposobów i związana z: innowacyjnością, zaskoczeniem, odkrywczością, przekraczaniem granic, progresem czy nieszablonowością. Te wszystkie skojarzenia przywoływane są w wyobraźni odbiorców tych obiektów i wydaje się, że mogą one pojawiać się także w odniesieniu do zakładów pracy, w których dzieła stworzono: są niejako przenieszone z rzeźb na przedsiębiorstwa. Dzieła te wysyłają w przestrzeń publiczną sygnał, że zakład pracy, z którym są związane, jest miejscem nowoczesnym, wychodzącym poza standardowe rozwiązania i przekraczającym granicę teraźniejszości.

Jest jeszcze drugie rozumienie wizerunku. Mentalny wizerunek nie jest związany z tym, co na bieżąco jest komunikowane przez przedsiębiorstwa, i nie jest określonym sygnałem z ich strony. To osadzone w świadomości społecznej w dłuższym horyzoncie czasu znaczenie lub „wrażenie, jakie organizacja robi na innych” (Hatch 2002: 256). Na ten rodzaj wizerunku wpływają rozmaite działania podejmowane ze strony samego przedsiębiorstwa, lecz także wszelkiego rodzaju przekazy na jego temat, które funkcjonują w obiegu publicznym, np. plotki i pogłoski czy przekazy medialne. Mogą to być również tytuły i nagrody przyznawane zakładom pracy, które podnoszą ich prestiż. W okresie Polski Ludowej zrodziła się w Krakowie idea przyznawania Medalu „Mecenasa Sztuki”. Była to symboliczna nagroda dla przedsiębiorstw, które wyróżniały się na polu upowszechniania kultury i stwarzania artystom warunków do pracy (Stano 2019). W 1976 roku medal otrzymały elbląskie Zakłady Mechaniczne Zamech. Nadano go za: „wybitne zasługi w stwarzaniu warunków rozwoju twórczości rzeźbiarskiej oraz wieloletnią zaangażowaną współpracę ze środowiskiem artystycznym” (Mecenas 1976: 5). Nagrody tego typu budowały zatem odpowiedni wizerunek socjalistycznych przedsiębiorstw, dodając im splendoru i stosownej reputacji, oraz wyróżniały je spośród innych zakładów pracy. Jednakże wizerunek ten nie zawsze musiał być rzeczywistym odzwierciedleniem

działalności przedsiębiorstw, co więcej, mógł być on wytworzony przez przyznanie medalu, który sam w sobie jest przecież symbolicznym nośnikiem wartości, w tym prestiżu. Zwraca na to uwagę Paweł Krzyworzeka, który prowadził badania nagród organizacyjnych. Według badacza to sama nagroda

tworzy jakość, a nie jedynie, jak by chciała być postrzegana, potwierdza ją. Nagrodzony jest postrzegany jako lepszy, gdyż stworzono warunki, w których został wyróżniony. Okoliczności „stwarzania nagradzanych” kreowane są przez różnego rodzaju organizacje, które powołują do życia nagrody i administrują nimi (Krzyworzeka 2017: 12).



Il. 1. Rzeźba autorstwa Antoniego Starczewskiego stworzona podczas I Biennale Form Przestrzennych w Elblągu w 1965 roku. Autor zdjęcia: Hans Weingartz

Źródło: [https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Sculptures\\_in\\_Elbl%C4%85g#/media/File:ELBING4.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Sculptures_in_Elbl%C4%85g#/media/File:ELBING4.jpg) (CC BY-SA 2.0 de) [odczyt: 14.09.2022].

Il. 2. Rzeźba *Biennał* Macieja Szańkowskiego stworzona w ramach I Biennale Rzeźby w Metalu w Warszawie w 1968 roku. Autor zdjęcia: Panek

Źródło: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Metalowe\\_rze%C5%BAby\\_uliczne\\_na\\_Woli\\_w\\_Warszawie#/media/Plik:Galeria\\_samochodowa\\_Biennał\\_4.jpg](https://pl.wikipedia.org/wiki/Metalowe_rze%C5%BAby_uliczne_na_Woli_w_Warszawie#/media/Plik:Galeria_samochodowa_Biennał_4.jpg) (CC BY-SA 3.0 pl) [odczyt: 14.09.2022].

Warto w tym miejscu nadmienić, że choć w okresie PRL-u pojawiało się wiele różnych odznaczeń (np. Odznaka „Zasłużony Działacz Turystyki”), tytułów (choćby „Przodownika Pracy”), medali (np. Medal im. Ludwika Waryńskiego), i zapewne nierzadko nagrody te działały według mechanizmu nakreślonego przez Krzywórzekę, to jednak w przypadku Zakładów Mechanicznych Zamech z Elbląga wartość Medalu „Mecenasa Sztuki” oddawała to, co oferowało artystom przedsiębiorstwo. Jego wkład w rozwój modernistycznej rzeźby abstrakcyjnej jest nie do przecenienia.

## Zaangażowanie społeczne i inscenizacja życia miasta

Literatura naukowa z zakresu zarządzania wskazuje najczęściej, że pierwsze praktyczne przejawy idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*corporate social responsibility*) pojawiły się w latach 60. w Stanach Zjednoczonych i były m.in. pokłosiem zmian kulturowych w amerykańskim społeczeństwie (Carroll i Shabana 2010: 87). Ówczesne przedsiębiorstwa musiały się dostosować do nowych potrzeb społecznych i wyjść im naprzeciw. W tej debacie nie bierze się pod uwagę państw byłego bloku wschodniego i prospołecznego nastawienia socjalistycznych przedsiębiorstw. Tymczasem polskie peerelowskie zakłady pracy również prowadziły pozaprodukcyjną politykę angażowania się w życie lokalnej społeczności. Dawały ludziom nie tylko pracę, lecz także określoną wartość dodaną. Przy zakładach produkcyjnych nierzadko powstawały bowiem kluby sportowe, biblioteki czy domy kultury podnoszące kompetencje okolicznych mieszkańców. Przedsiębiorstwa realizowały w ten sposób nie tylko założenia polityki państwowej, ale też własnej filozofii, ponieważ utrzymywanie odpowiednich stosunków społecznych z mieszkańcami i zaspokajanie ich oczekiwań było korzystne dla nich samych. Uzyskiwały dzięki temu aprobatę lokalnego środowiska i specjalny status społeczny.

Tworzenie rzeźb, a zwłaszcza eksponowanie ich w przestrzeni społecznej w okolicach przedsiębiorstw również można uznać za przejaw odpowiedzialności społecznej:

Obiekty, których powstanie jest efektem zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa, mogą więc wytwarzać w świadomości odbiorców specyficzny jego obraz. Z jednej strony z pewnością organizacji odpowiedzialnej społecznie, z drugiej (...) organizacji będącej integralną częścią otoczenia społecznego, instytucją społeczną, a nie odrębnym organizmem kierującym się własnym interesem (Laberschek 2019: 215).

Udostępnione szerokiej publiczności abstrakcyjne obiekty miały pełnić funkcję edukacyjną i uwrażliwiać odbiorców na nowy rodzaj sztuki, pobudzać ich wyobraźnię. Warto zaznaczyć, że ten edukacyjny postulat był istotny nie tylko dla samych przedsiębiorstw, ale i dla artystów. Otóż moderniści obrali sobie za cel „poprawianie gustu niewyrobnego widza poprzez umożliwienie mu bezpośredniego



Il. 3. Rok 1965. Młodzi mieszkańcy Elbląga siedzący przy rzeźbie Juliusza Woźniaka powstałej podczas I Biennale Form Przestrzennych. Autor zdjęcia: Eustachy Kossakowski

Źródło: © Anka Ptaszkowska, Paulina Krasieńska. Negatyw jest własnością Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie.

kontaktu ze sztuką na wysokim poziomie” (Domanowska 2013: 7). Z edukacyjnym i uwrażliwiającym oddziaływaniem tych obiektów nie zgadza się Konrad Niciński i postrzega je przede wszystkim ideologicznie. Pisząc o modernistycznych rzeźbach stojących przy ul. Kasprzaka w Warszawie, wskazuje, że były one elementem mitologii Polski Ludowej czasów Gierka, a konkretne, że „były silnie zideologizowaną utopią, marzeniem o wejściu abstrakcyjnych form do wrażliwości prostego odbiorcy” (Niciński 2017: 57). Owszem, rzeźby te były nośnikami mitologii tamtych czasów (Laberschek 2022), trzeba jednak podkreślić, że mity nie były wyłącznie „marzeniem”, lecz działały w praktyce, a dowodem tego rzeczywistego działania jest spontaniczne, niewymuszone zainteresowanie abstrakcyjnymi dziełami ze strony lokalnej społeczności. I wydaje się, że wśród tych zainteresowanych osób był również ów wskazany przez Nicińskiego „prosty odbiorca”, który sam czuł potrzebę „nawiązania z nimi” bezpośredniego kontaktu. Dobrą ilustracją tego są wystawy

prac artystycznych (w tym rzeźbiarskich form abstrakcyjnych) powstałych podczas I Sympozjum Artystów Plastyków i Naukowców w Puławach, w których brali udział nie tylko twórcy i specjaliści, ale też społeczność miasta i okolic (Leśniewska 2006). Warto także wspomnieć o żywym zainteresowaniu mieszkańców Elbląga obiektami powstałymi w ramach biennale. Społeczność miasta czynnie pomagała w ich montażu, a później wielokrotnie wchodziła z nimi w bezpośrednie interakcje (czego przykład widać na ilustracji 3). Należy zresztą zaznaczyć, że akcje stawiania nowych prac artystycznych miały uroczysty charakter i, jak pisała Karolina Breguła, „gromadziły tłumy elblązan” (2013: 6).



Il. 4. Rok 2020. Projekt artystyczny „Kongres marzycielek” przy rzeźbie Jerzego Lengiewicza powstałej podczas I Biennale Form Przestrzennych w 1965 roku. Autorki zdjęcia: Iwona Demko, Agata Zbylut

Źródło: [https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Sculptures\\_in\\_Elbl%C4%85g#/media/File:Jerzy\\_Lengiewicz\\_-\\_forma\\_przestrzenna\\_-\\_Elbl%C4%85g.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Sculptures_in_Elbl%C4%85g#/media/File:Jerzy_Lengiewicz_-_forma_przestrzenna_-_Elbl%C4%85g.jpg) (CC BY-SA 4.0) [odczyt: 15.09.2022].



Wraz z upływem czasu poszerzyło się pole społecznego oddziaływania dzieł z Elbląga. Obecnie już nie tylko miejscowa i okoliczna ludność wchodzi z nimi w interakcje, coraz częściej stają się także celem podróży osób spoza regionu. Formy przestrzenne same w sobie są dziełami twórczymi, ale bywają również motywem kolejnych akcji artystycznych. Tak było w przypadku projektu „Kongres marzycielek” z 2020 roku zrealizowanego przez Iwonę Demko, Agatę Zbylut i Karinę Dzieweczyńską. Polegał on nie tylko na wejściu kobiet w bezpośrednią relację z obiektem i utrwaleniu tego na zdjęciu (il. 4), był też nawiązaniem do podobnych sesji fotograficznych tworzonych w czasach PRL-u przez mieszkańców Elbląga, które później zamieszczono w książce wydanej z okazji 50-lecia I Biennale Form Przestrzennych (Dzieweczyńska 2015b). Zastosowane tutaj pojęcia „interakcji” i „wejścia w relację” ludzi z obiektami mogą budzić wątpliwości. Zakładają one bowiem jakiś rodzaj dwustronnego oddziaływania, komunikacyjną wzajemność pomiędzy materią a człowiekiem, przypisując tym samym tej pierwszej pewną sprawczość. Wydaje się jednak, że elbląskie rzeźby w pewien szczególny, pozaludzki i nieożywiony sposób wchodzi w relację z otoczeniem; nie da się wszak zaprzeczyć temu, że zjawiska społeczne, o których tu mowa, są w jakimś stopniu wynikiem tego, jak wyglądają. Język tej relacji wymagałby jednak odrębnych badań.

O tym, że specyficzna forma obiektów z Elbląga wciąż przyciąga uwagę mieszkańców, mogą dodatkowo świadczyć krążące w środowisku lokalnym opowieści na ich temat: choćby ta związana z rzeźbą autorstwa Jerzego Lengiewicza, powstała w ramach I Biennale Form Przestrzennych, która zwana jest przez mieszkańców „anteną nasłuchową wrogiego wywiadu” (Jerzy 2022). Z biegiem czasu opowieści o formach przestrzennych nabierały głębszego charakteru i przybierały postać, jak zauważył Janusz Bogucki, „anegdot i porzekadeł” (za: Piotrowski 2011: 126). Warto również zwrócić uwagę na funkcjonujące w obiegu społecznym nazwy abstrakcyjnych figur. Miejscowi nazywają je „bienalami” (Dzieweczyńska 2015a) lub „binolami” (Kitowska-Łysiak 1999; Niziołek 2015; Błotnicka-Mazur 2018). Obie pochodzą od słowa „biennale” i są wskazówką, że dla wielu mieszkańców rzeźby nie są anonimowe, nie są zwykłymi materialnymi elementami tkanki miasta, ale że pozostają symbolami, nośnikami głębszych konotacji, pamięci o tym, w jakich okolicznościach powstały. Mogą być świadectwem tego, że istnieje związek między formami a społecznością lokalną i ma on postać sentymentalną.

## Aranżacja przestrzeni publicznej

Innymi działaniami przedsiębiorstwa, które również mogą przynieść mu korzyści w postaci dobrej opinii i odpowiednich postaw wobec niego ze strony społeczności lokalnej, są te z zakresu zagospodarowania miejsca, aranżacji przestrzeni fizycznej,

w której funkcjonuje ono samo i mieszkańcy, stworzenia takiej przestrzeni, która wzbudza pozytywne emocje u tych drugich, która jest dla nich wyjątkowa.

Przedsiębiorstwa podejmujące współpracę z artystami tworzącymi abstrakcyjne formy nierzadko eksponowały je w miejscach publicznych, dzięki czemu dochodziło do wytworzenia niepowtarzalnej przestrzeni, „zakomponowanej niczym obraz”, jak określił ją Marek Maksymczak (2009: 72), i uaktywnienia wyobraźni odbiorców. Osiągnięcie takiego efektu było zresztą zgodne z założeniami samych artystów. Podkreślał to Gerard Kwiatkowski, ojciec założyciel biennale w Elblągu:

Twórca będzie kształtować formę dla konkretnej przestrzeni, z koniecznością uwzględnienia otoczenia. Dzieło artysty stanie się bodźcem emocjonalnym wyzwalającym doznania, których człowiek bądź nie posiadał w ogóle, bądź miał je w stopniu ograniczonym (Kwiatkowski 2015: 235).

Efekt był taki, jakiego oczekiwali twórcy i osoby kierujące zakładami pracy. Nietypowe formy elbląskich obiektów przestrzennych szybko przykuły uwagę i wzbudziły ciekawość mieszkańców, zresztą nie tylko przechodniów, lecz także pasażerów komunikacji miejskiej, ponieważ podczas podróży obiekty odbierane były w sposób szczególny. Dobrą tego ilustracją jest popularna wśród elblążan, przypominająca żubra praca autorstwa Lecha Kunki. Jak pisze Agnieszka Chwiałkowska: „Umieszczenie rzeźby [Kunki – przyp. M.L.] ukośnie oraz na takiej samej wysokości, na jakiej znajduje się zakręt, w który wchodzi przejeżdżający nieopodal tramwaj, sprawia, że konstrukcja jawi się podróżnym w dwóch całkowicie różnych formach” (Chwiałkowska 2013: 121). Podobnie było w przypadku warszawskich obiektów abstrakcyjnych, które w czasach, gdy wyeksponowane zostały przy ul. Kasprzaka na odcinku trzech kilometrów, tworzyły rodzaj otwartej galerii, alei rzeźb obserwowanej przez pasażerów przejeżdżających obok autobusów i samochodów.

Upublicznienie abstrakcyjnych obiektów w przestrzeni społecznej ma też długofalowe konsekwencje. Obcowanie z nimi w dłuższym horyzoncie czasu powoduje, że początkowe emocje i zaskakujący efekt optyczny zanikają, a każde kolejne spojrzenie sprawia, iż w świadomości obserwatora pojawiają się różnego rodzaju wielowątkowe skojarzenia, uruchamia się mechanizm przywoływania pamięci. W tym sensie można je więc postrzegać jako „gigapamiętki”. Anna Maga porównuje elbląskie formy przestrzenne do durnostojek, drobnych przedmiotów, które stawia się w pomieszczeniach domowych. Z jednej strony kreują one przestrzeń, w której się znajdują, czynią ją bardziej atrakcyjną, z drugiej są jednak opowiadaczami historii (Maga 2013: 113); przy czym każdy z tych przedmiotów ma swoją własną. Analożycznie jest z rzeźbami z Elbląga.

Stojące w miejscach publicznych figury przestrzenne pełnią również funkcję tożsamościową. Są bowiem nierozzerwalnie związane z miastem, w którym się

znajdują, z jego przeszłością. Dlatego też lokalna społeczność nierzadko czuje się z nimi związana, co więcej, odczuwa coś w rodzaju dumy z powodu ich obecności w mieście (Niziołek 2015: 169). Nie dziwi więc, że w sytuacji, gdy istnieje potrzeba ich przeniesienia, szuka się dla nich nie tylko takiego miejsca, które zapewni im odpowiednią widoczność, lecz także takiego, które jest szczególne dla samej miejscowości lub gdzie mieszkańcy będą mogli wejść z nimi w bezpośredni kontakt. Monumentalną rzeźbę Juliana Bossa-Gosławskiego powstałą w ramach I Biennale Form Przestrzennych przeniesiono zatem na zachodnie obrzeża Elbląga i postawiono przy głównej arterii, która prowadzi do miasta. Obiekt stał się w ten sposób oficjalną wizytówką Elbląga, „witaczem”, co podkreśliła Karolina Breguła (2013: 7). Z kolei warszawskie dzieła, pierwotnie ustawione wzdłuż ul. Kasprzaka, obecnie stoją na skwerze im. płk. Pacaka-Kuźmierskiego, gdzie spacerujący mieszkańcy mogą z nimi wchodzić w bezpośrednie interakcje.

## Praca poza codziennością

Mimo że rzeźby abstrakcyjne wytwarzane w peerelowskich zakładach produkcyjnych można było postrzegać jako elementy ideologii i propagandy sukcesu państwa socjalistycznego oraz doskonałej kondycji poszczególnych przedsiębiorstw (Niciński 2017), to jednak przekaz ten nie docierał bezpośrednio do pracowników zaangażowanych w ich tworzenie albo przynajmniej nie zwracali oni na niego uwagi. Przeciwnie, robotnicy odczuwali szczerą satysfakcję, pomagając artystom w pracy, czuli, że uczestniczą w czymś wyjątkowym i ważnym. Nierzadko dzielili się tymi osobliwymi doświadczeniami z osobami spoza zakładu pracy. Tak było na przykład w Elblągu, gdzie „Zaangażowani w pracę artystyczną fachowcy z Zamechu przekazywali swoje zainteresowanie przedziwnymi rzeźbami rodzinom i znajomym” (Breguła 2013: 6). Poprzez łączenie środowisk artystycznych z robotniczymi kierownictwo przedsiębiorstw zyskiwało więc coś, co w normalnych warunkach pracy mogło być nieosiągalne. Chodzi o pobudzenie, entuzjazm czy nawet fascynację, czyli te wewnętrzne stany emocjonalne pracowników, które dawały im dodatkowy impuls do pracy, działały jak motywatory. Jest to rodzaj motywowania opisany po raz pierwszy przez badaczy reprezentujących szkołę stosunków międzyludzkich. Jej przedstawiciel, Abraham Maslow, wskazał, że człowiek potrzebuje czegoś więcej niż zaspokojenia podstawowych potrzeb (Maslow 1943). Czasami, aby pobudzić go do działania, trzeba dotrzeć do pokładów jego wyobraźni, kreatywności, inwencji twórczych, pozwolić mu przekroczyć wewnętrzne bariery, stworzyć warunki do zaspokojenia jego oczekiwań wyższego rzędu. I to właśnie było wartością dodaną integracji robotników z twórcami.



Il. 5. Tadeusz Kantor (z lewej) w towarzystwie pracownika Zakładów Azotowych w Puławach podczas I Sympozjum Artystów i Naukowców w Puławach w 1968 roku. Autor zdjęcia: Eustachy Kossakowski

Źródło: © Anka Ptaszkowska, Paulina Krasieńska. Negatyw jest własnością Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie.

Il. 6. Magdalena Więcek (na pierwszym planie) wraz z robotnikami Zakładów Mechanicznych Zamech w Elblągu podczas I Biennale Form Przestrzennych w 1965 roku. Autor zdjęcia: Eustachy Kossakowski

Źródło: © Anka Ptaszkowska, Paulina Krasieńska. Negatyw jest własnością Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie.

To, co pozostawało podstawowym założeniem artystów sięgających do idei konstruktywizmu, a więc postulat „zbliżenia sztuki i techniki, artysty i robotnika, dzieła i jego odbiorcy – zwykłego człowieka” (Domanowska 2013: 7), dla kierownictwa zakładów pracy stawało się dodatkową szansą, szansą na zbudowanie z załogą odpowiednich relacji. Można wymienić wiele elementów, które stwarzały taką możliwość. Pierwszym z nich było umożliwienie pracownikom samego kontaktu z artystami, wśród których pojawiały się również osoby już wówczas rozpoznawalne. Mowa choćby o Tadeuszu Kantorze, który brał udział w I Sympozjum Artystów i Naukowców w Puławach (il. 5), Bronisławie Chromym goszczącym na I Biennale Rzeźb z Metalu w Warszawie czy też Magdalenie Abakanowicz lub Magdalenie Więcek (il. 6), artystkach zaproszonych na I Biennale Form Przestrzennych w Elblągu.

Drugim aspektem było podnoszenie kompetencji robotników. Oczywiście chodziło tutaj o kwestię nabywania umiejętności manualnych podczas tworzenia

abstrakcyjnych dzieł, lecz także uwrażliwienia i pogłębiania zdolności kreatywnych pracowników. Istotne było też poszerzanie horyzontów poznawczych poprzez kontakt z artystami i udział w prelekcjach na temat nowoczesnych nurtów w sztuce. Znaczenie to wybrzmiało w słowach Mieczysława Kołodzieja, dyrektora Zakładów Azotowych w Puławach, podsumowujących I Sympozjum Artystów i Naukowców:

Artyści o wysokiej wrażliwości unerwili, uczulili ludzi nierozbudzonych, asystujących i pomagających w procesie twórczym. Wśród robotników odbywały się dyskusje. Nie wyobrażam sobie, aby w jakikolwiek inny sposób można było ich tak spontanicznie skłonić do dyskusowania o sztuce. Oczywiście „metoda szoku” stanowi jedną z możliwych form edukacji i obcowania ze sztuką... Wystawa, efekt intensywnej trzytygodniowej pracy, przerosła wszelkie oczekiwania (Kołodziej 1966, za: Leśniewska 2006: 72).

Powyzsze oświadczenie dyrektora można oczywiście odczytywać jako swego rodzaju żargon branżowy, za którym kryją się wzniosłe hasła i zakładowa propaganda. Nie da się jednak zaprzeczyć rzeczywistości i nieprzymuszonemu zainteresowaniu robotników (i to nie tylko puławskich zakładów) współpracą z artystami oraz udziałem w niecodziennym wydarzeniu. Działo się to niejako obok odgórnej polityki „ukulturalniania” mas robotniczych.

Trzecią korzyścią było poczucie współautorstwa tworzonych obiektów i świadomość pracowników faktycznego udziału w wydarzeniu twórczym, bycia jednym z jego aktorów (Chwiałkowska 2013). Wreszcie czwartym elementem była praca w wyjątkowej, niepowtarzalnej atmosferze, jaka wytwarzała się w zakładzie pracy podczas realizacji projektów artystycznych. Zwracał na to uwagę jeden z gości puławskiego sympozjum, kierownik Wydziału Kultury Powiatowej Rady Narodowej w Puławach, Kazimierz Dmowski:

Rezultaty sympozjum chyba w równym stopniu intrygują twórców, jak i organizatorów... Bezpośrednie obcowanie artysty plastyka z robotnikiem, wspólna praca obok siebie, musi wyrzucić dodatni wpływ na to, co zwykliśmy nazywać atmosferą w zakładzie w najszerszym znaczeniu (za: Leśniewska 2006: 100).

Do wypowiedzi Dmowskiego trzeba rzecz jasna podejść ze stosownym dystansem. Jest to bowiem stanowisko osoby reprezentującej ówczesne władze lokalne, toteż może się ona wpisywać w oficjalnie lansowane wówczas założenia ideologiczne. Niewykluczone jest jednak to, że podczas wizyt artystów w zakładach produkcyjnych wytwarzała się pewien specyficzny klimat – zmieniała się choćby sama formuła pracy w fabryce: jej rytm (z rutynowego i mechanicznego na niecodzienny i kreatywny), ale również jej charakter i cel. Temat atmosfery wydaje się interesujący, lecz jego zrozumienie wymaga przeprowadzenia dodatkowych badań.

Oczywiście przykładów korzyści wynikających z integracji ludzi pracy z twórcami można by było wymienić więcej. Warto jednak raz jeszcze podkreślić, że z profitów, jakie z tej współpracy czerpali fachowcy (i rzecz jasna artyści), korzystały też same przedsiębiorstwa, które na czas trwania wydarzeń artystycznych stawały się czymś więcej niż zakładami pracy. Stosując metaforyczne określenie, można je było postrzegać jako fabryki sztuki.

## Podsumowanie

W ramach podsumowania należy raz jeszcze powrócić do postawionego na początku pytania badawczego, udzielić na nie ostatecznej odpowiedzi oraz wskazać i omówić te elementy, które pojawiły się podczas przeprowadzonej analizy, a które wymagają takiego komentarza. Zaprezentowane w tym artykule przedsiębiorstwa, które stawały się organizatorami wydarzeń artystycznych i pełniły funkcję mecenasa sztuki, mogły liczyć na pewien pakiet korzyści, jakie z tej działalności wynikały. Jak ustalono, te korzyści miały charakter pozamaterialny, społeczny. Nie chodziło przecież o aspekt finansowy; przeciwnie – zakłady pracy, pełniąc funkcję patrona tych przedsięwzięć, brały na siebie koszty ich realizacji związane choćby z przekazaniem artystom materiałów do wykonania swoich prac. Nie chodziło też o kwestię organizacji pracy: przeprowadzenie działań twórczych wymagało przecież od przedsiębiorstw dokonania zmian w „normalnym” planie pracy, co mogło skutkować spadkiem mocy produkcyjnych. Osiągane korzyści miały więc dla zakładów produkcyjnych tylko dodatkowe znaczenie, ale było ono na tyle ważne, by ową funkcję mecenasa sztuki pełnić. Profity te, o społecznej specyfice, jak je tutaj nazwano, były wynikiem budowania pozytywnych stosunków przedsiębiorstwa z różnymi grupami osób i pozyskiwania w ten sposób ich przychylności oraz osiągnięcia statusu organizacji kierujących się wyższymi celami. Mówiąc wprost, przedsiębiorstwa jako mecenasów wydarzeń artystycznych dawały ludziom to, czego oczekiwali, z kolei ci drudzy odwdzięczali się, przyjmując pożądane przez nie postawy. Dotyczyło to władz centralnych i lokalnych, mieszkańców miejscowości, w których zakłady działały, oraz pracowników. Władze PRL-u wdrażały swoje plany, w tym te wynikające z założeń polityki kulturalnej. Zakłady produkcyjne będące mecenasami sztuki wpisywały się w te założenia, dzięki czemu mogły liczyć na szczególne względy ze strony rządzących. Z kolei mieszkańcy stawali się aktywnymi uczestnikami wydarzeń artystycznych, a dzieła sztuki istotnym elementem ich przestrzeni życiowej. Oceniali więc pozytywnie przedsiębiorstwo, które stworzyło im takie możliwości. Jeśli natomiast chodzi o robotników, to zmianie ulegała ich praca: z rutynowej i standardowej na nietypową i twórczą. Także oni przyjmowali wobec zakładu pracy, w którym byli zatrudnieni, pozytywne postawy. Można zatem powiedzieć, że korzyści, o których tu mowa, były osiągnięte przez przedsiębiorstwa z wykorzystaniem mechanizmu

sprzężenia zwrotnego dodatniego. Oferując interesariuszom benefity wynikające z realizacji przedsięwzięcia artystycznego, same również uzyskiwały stosowne korzyści. Dodatnia wartość tego mechanizmu polega właśnie na tym, że obie strony są usatysfakcjonowane. Warto też zwrócić uwagę, że mechanizm ten można postrzegać jako element kultury (ekonomii) darów, polegający na wzajemnym transferze dóbr (wydarzenie artystyczne → przychylność), gdzie obie strony tej transakcji są ukontentowane. Jak jednak zauważa Maurice Godelier, dawanie jest nie tylko „relacją sprawiedliwości”, w ramach której obie strony uzyskują to, czego oczekują, lecz także „relacją wyższości”, ponieważ strona otrzymująca dar staje się dłużnikiem strony dającej (Godelier 2010: 19). Ale to interesujące zagadnienie wykracza poza ramy tematyczne niniejszego szkicu i wymagałoby przeprowadzenia dodatkowych badań w obrębie przemysłowego mecenatu sztuki w Polsce Ludowej.

Trzeba zaakcentować jeszcze jedną kwestię. Wymienione i omówione tutaj korzyści przedsiębiorstw dotyczyły przychylności ze strony przedstawicieli władz, lokalnej społeczności oraz pracowników. Może się pojawić pytanie, dlaczego pominięto artystów. Należy się tutaj stosownie wyjaśnienie. Otóż, po pierwsze, pozytywne postawy artystów wobec zakładów pracy, wynikające ze stworzenia im odpowiednich warunków do pracy twórczej, nie są dla przedsiębiorstw korzyścią, gdyż nie mają dla nich zasadniczego znaczenia. Artysta nie jest bowiem „na stałe” związany z określonym zakładem pracy. Ten związek dotyczy wyłącznie konkretnego odcinka czasu: nawiązywany jest w obrębie określonego wydarzenia artystycznego i ustaje po jego zakończeniu. Tymczasem relacje z władzą (mimo że reprezentowaną przez różne osoby), otoczeniem społecznym i załogą nie wygasają, są trwałe, dlatego też odpowiedni stosunek tych podmiotów do przedsiębiorstwa ma dla niego szczególne znaczenie, w związku z czym można go postrzegać jako korzyść. Po drugie, postawy artystów wobec przedsiębiorstw nie zawsze muszą być pozytywne. Zapewnienie twórcom warunków do pracy nie jest gwarancją tego, że język, jakim się posługują, czy forma ich ekspresji artystycznej będą zgodne z filozofią działalności i oczekiwaniami zakładu pracy. Tego rodzaju niezgodność występowała również w czasach PRL-u i dotyczyła artystów, którzy podejmowali próby krytycznej oceny socjalistycznej rzeczywistości. Z oczywistych względów próby te miały postać zakamuflowaną, gdzie funkcję maskującą pełniły różne narzędzia twórcze, np. figura ironii. Dobrym przykładem takiego działania jest performans Włodzimierza Borowskiego *Ofiarowanie pieca*, który odbył się podczas I Sympozjum Artystów Plastyków i Naukowców w Puławach. Artysta „w dowodzie wdzięczności” dokonał uroczystego przekazania przedsiębiorstwu jednego z elementów jego infrastruktury jako dzieła sztuki. Ceremonii towarzyszyła pieśń skomponowana przez Borowskiego, będąca połączeniem słów „mocznik, mocznik” i linii melodycznej hymnu państwowego (Kitowska-Łysiak 2004; Leśniewska 2006). Z powyższych powodów współpraca zakładów produkcyjnych z artystami nie była więc celem samym w sobie, lecz środkiem do uzyskania innych korzyści, którym poświęcono niniejsze opracowanie.

## Bibliografia

- I Biennale (1965). *I Biennale Form Przestrzennych: Elbląg, 23.07.–22.08.1965 (katalog)*. Łódź: Zakłady Artystyczne ZPAP.
- Alvesson Mats (1990). Organization: From Substance to Image. *Organization Studies*, 11(3), 374–394.
- Blotnicka-Mazur Elżbieta (2018). The Taming of Space in Recovered Territories. The Participatory Aspects of Biennale of Spatial Forms in Elbląg and Visual Arts Symposium Wrocław '70. *Art Inquiry. Recherches sur les arts*, 20, 133–157.
- Blotnicka-Mazur Elżbieta (2019). The Image of Art Between Ideology and Modernity. Elbląg Biennales of Spatial Forms in 1960's Poland. *ARTis ON*, 9, 97–106.
- Breguła Karolina (2013). Wstęp. W: Karolina Breguła (red.), *Formy przestrzenne jako centrum wszystkiego*. Warszawa: Fundacja Bęc Zmiana, 5–8.
- Carroll Archie, Shabana Kareem (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Chwiałkowska Agnieszka (2013). Świat z metalu – czyli o Biennale Form Przestrzennych w Elblągu. *ARTykuły. Magazyn Studentów Historii Sztuki KUL*, 7, 118–124.
- Domanowska Eulalia (2013). Z głową w chmurach. Projekty artystyczne Thorstena Goldberga na tle niektórych aspektów sztuki w przestrzeni publicznej. *Architecturae et Artibus*, 2, 5–12.
- Dzieweczyńska Karina (2015a). Wstęp. W: Karina Dzieweczyńska (red.), *50. W obliczu Jubileuszu 50-lecia I Biennale Form Przestrzennych w Elblągu*. Elbląg: Centrum Sztuki Galeria EL, 13–18.
- Dzieweczyńska Karina (red.) (2015b). *50. W obliczu Jubileuszu 50-lecia I Biennale Form Przestrzennych w Elblągu*. Elbląg: Centrum Sztuki Galeria EL.
- Godelier Maurice (2010). *Zagadka daru*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Górski Piotr (2018). Historia i zarządzanie. Typologia podejść badawczych. *Nauka*, 3, 107–124.
- Hatch Mary Jo (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jerzy (2022). *Jerzy Lengiewicz*, <http://archiwalna.galeria-el.pl/formy-przestrzenne/jerzy-lengiewicz.html> [odczyt: 15.09.2022].
- Kitowska-Łysiak Małgorzata (1999). Droga sztuki, czyli elbląskie „binole”. W: Małgorzata Kitowska-Łysiak (red.), *Ślady. Szkice o sztuce polskiej po 1945 roku*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL, 71–102.
- Kitowska-Łysiak Małgorzata (2004). *Włodzimierz Borowski*, <https://culture.pl/pl/tworca/wlodzimierz-borowski> [odczyt: 7.11.2022].
- Kołodziej Mieczysław (1966). Puławy 66. Piękne obowiązki. *Polska*, 11.
- Krzyworzeka Paweł (2017). *Nagrody biznesowe. Etnografia rytuałów merytokracji*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Kwiatkowski Gerard (2015). Założenia ideowo-artystyczne I Biennale Form Przestrzennych. W: Jarosław Denisiuk (red.), *Otwarta Galeria. Formy Przestrzenne w Elblągu. Przewodnik*. Elbląg: Centrum Sztuki Galeria EL.



- Laberschek Marcin (2019). Monumentalne wizerunki. Pomniki jako obrazy przedsiębiorstw. *Zarządzanie w Kulturze*, 20(2), 199–220.
- Laberschek Marcin (2022). Organizacje idealne. Tworzenie mitów przedsiębiorstw Polski Ludowej z wykorzystaniem pomników. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(2), 187–216.
- Lachowski Marcin (2006). *Awangarda wobec instytucji. O sposobach prezentacji sztuki w PRL*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Leśniewska Anna Maria (2006). *Puławy 66*. Puławy: L-print.
- Leśniewska Anna Maria (2016). *Nowe miejsce rzeźby w sztuce polskiej lat 60. XX wieku jako wyraz przemian w sztuce przestrzeni*. Warszawa: Instytut Sztuki PAN.
- Maga Anna (2013). Durnostojki dla miasta. W: Karolina Breguła (red.), *Formy przestrzenne jako centrum wszystkiego*. Warszawa: Fundacja Bęc Zmiana, 107–113.
- Maksymczak Marek (2009). Kompozycja drogowaskazowa. O elbląskiej realizacji Jerzego Januszkiewicza. *Kwartalnik Rzeźby Orońsko*, 3–4, 70–73.
- Maslow Abraham (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mecenas (1976). Mecenas sztuki. *Głos Zamechu*, 1, 5.
- Niciński Konrad (2017). „I pamiętaj, że to jest teatr twój, teatr robotniczy”. Teatr na Woli 1976–1981. *Kultura i Historia*, 31, 50–59.
- Niziołek Katarzyna (2015). *Sztuka społeczna. Koncepcje – dyskursy – praktyki*. Białystok: Fundacja Uniwersytetu w Białymstoku Universitas Bialostocensis, Wydział Historyczno-Socjologiczny Uniwersytetu w Białymstoku.
- Piotrowski Piotr (2011). *Znaczenia modernizmu. W stronę historii sztuki polskiej po 1945 roku*. Poznań: Rebis.
- Stano Bernadeta (2017). Plenery pod skrzydłami Wielkiego Przemysłu. Mity i próby ich wskrzeszenia. W: Alicja Kisielewska, Monika Kostaszuk-Romanowska, Andrzej Kisielewski (red.), *PRL-owskie re-sentymenty*. Gdańsk: Wydawnictwo Naukowe Katedra, 215–235.
- Stano Bernadeta (2019). *Artysta w fabryce. Dwa oblicza mecenatu przemysłowego w PRL*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.
- Strati Antonio (2000). The Aesthetic Approach in Organization Studies. W: Stephen Linstead, Heather Joy Höpfl (red.), *The Aesthetics of Organization*, London – Thousand Oaks – New Delhi: SAGE Publications, 13–34.
- Sułkowski Łukasz (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Warszawa (2022). *Warszawa – I Biennale Rzeźby w Metalu*, [http://www.sztuka.net/palio/html.run?\\_Instance=sztuka&\\_PageID=857&newsId=8460&\\_cms=newser&callingPageId=856&\\_Checksum=1862747393](http://www.sztuka.net/palio/html.run?_Instance=sztuka&_PageID=857&newsId=8460&_cms=newser&callingPageId=856&_Checksum=1862747393) [odczyt: 19.09.2022].



# Zabić marketing, śmierć zarządzaniu!

Michał Pałasz  <https://orcid.org/0000-0002-5470-6960>

Uniwersytet Jagielloński  
e-mail: [michal.palasz@uj.edu.pl](mailto:michal.palasz@uj.edu.pl)

## ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Pałasz Michał (2022). Zabić marketing, śmierć zarządzaniu! *Zarządzenie w Kulturze*, 23(4), 381–397.

## Abstract

### Kill Marketing, Death to Management!

The aim of the paper is to show that management and marketing, in terms of their interpretations dominating in the Polish higher education, are structurally unsustainable in a world that attempts to respond to the climatic and ecological challenges. The subject and starting point of the article is the critique of two popular definitions of management and marketing. The research problem relates to the incompatibility of social practices, such as contemporary management and marketing, with the scale of the challenges of the Anthropocene and the need to search for new, even utopian, ways of organizing reality. The main research questions are: are management and marketing practices in their current shape sustainable in a world that has decided to face the climatic and ecological challenges, and why is so.

**Keywords:** management, marketing, Anthropocene, climate disaster, sustainable development

Celem artykułu jest pokazanie, że zarządzanie i marketing w rozumieniu dominującym w polskiej edukacji wyższej są strukturalnie nie do utrzymania w świecie, który podejmuje próbę odpowiedzi na wyzwanie klimatyczno-ekologiczne. Przedmiotem dyskusji i punktem wyjścia jest krytyka dwóch popularnych definicji. Problem badawczy odnosi się do nieprzystawalności praktyk społecznych, jakimi są współczesne zarządzanie i marketing, do skali wyzwań antropocenu, wymuszających zmianę paradygmatyczną i konieczność poszukiwania nowych sposobów organizowania rzeczywistości. Główne pytanie badawcze to: czy praktyki zarządzania i marketingu w obecnym kształcie, reprezentowanym przez analizowane definicje, są do utrzymania w świecie, który zdecydował się stawić czoła wyzwaniu klimatyczno-ekologicznemu, i dlaczego. Analiza wykazuje, że aktywności te, w ich dominujących rozumieniach,

są w praktyce nie do pogodzenia z reagowaniem przez świat na kłębowisko splątanych w nieoczywisty sposób kryzysów antropocenu, a zatem – ponownie „w praktyce” – konieczne jest inne, nowe rozumienie oraz uprawianie zarządzania i marketingu, co oznacza porzucenie tych praktyk w ich obecnym kształcie.

## Krytyczne położenie, krytyczna dekada

Pół wieku temu opublikowano raport Klubu Rzymskiego o granicach wzrostu (Meadows, Meadows et al. 1973), raport U Thanta diagnozujący problemy relacji człowieka z jego środowiskiem (E/4667 1969), odbyła się wtedy także konferencja Narodów Zjednoczonych w sprawie Środowiska Człowieka z tematem przewodnim „Tylko jedna Ziemia” (United Nations b.r.). Te wydarzenia składają się na symboliczny początek koncepcji zrównoważonego rozwoju (Wołczek 2014: 209)<sup>1</sup>. Już we wstępie do pierwszego z wymienionych raportów czytamy:

Na tym właśnie polega „**krytyczne położenie ludzkości**”: umiemy dostrzec poszczególne symptomy głębokiego niedomagania społeczeństwa, ale nie jesteśmy w stanie pojąć znaczenia i wzajemnych powiązań niezliczonych składających się na nie elementów ani rozpoznać jego podstawowych przyczyn i tym samym nie potrafimy znaleźć odpowiednich środków zaradczych (Meadows, Meadows et al. 1973: 34)<sup>2</sup>.

Niemal 50 lat później, pod koniec 2021 roku, przedstawicielki/le państw świata po raz 26. spotkały/li się w ramach Konferencji Stron<sup>3</sup> (Conference of the Parties, COP) ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC), tym razem w Glasgow – a „krytyczne położenie” wciąż jest obecne, tym razem pod postacią „krytycznej dekady”. Rezultatem COP 26 jest Glasgow Climate Pact, utrzymujący cele porozumienia paryskiego, jednak wskazujący „pilność zwiększenia ambicji i działań w zakresie mitygacji, adaptacji i finansowania w tej **krytycznej dekadzie**, aby wyeliminować luki we wdrażaniu celów porozumienia paryskiego” (FCCC/PA/CMA/2021/10/Add.1 2022: 3)<sup>4</sup>, a także, że:

<sup>1</sup> Korzeni tej koncepcji można się doszukiwać wcześniej lub gdzie indziej (por. Du Pisani 2007), lecz obecne zaangażowanie ONZ we wdrażanie tej koncepcji, np. poprzez 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju, uzasadnia przywołane datowanie.

<sup>2</sup> Jeśli nie wskazano inaczej, wyróżnienia moje – M.P.

<sup>3</sup> Dotąd szczyty klimatyczne przyniosły m.in. zgodę co do konieczności nałożenia na państwa limitów emisji gazów cieplarnianych (COP 3, 1997, protokół z Kioto – Dz.U. 2005 nr 203 poz. 1684) i wiążące prawnie porozumienie zobowiązujące strony do ograniczenia światowego wzrostu średniej temperatury do 2°C, a najlepiej do 1,5°C powyżej średniego poziomu temperatury z okresu preindustrialnego (COP 21, 2015, porozumienie paryskie – Dz.U. 2017 poz. 36).

<sup>4</sup> Jeśli nie wskazano inaczej, tłum. moje – M.P.

wymaga to przyspieszonych działań w tej **krytycznej dekadzie**, opartych na najlepszej dostępnej wiedzy naukowej i sprawiedliwości, odzwierciedlających wspólne, ale zróżnicowane obowiązki i odpowiednie zdolności w świetle różnych uwarunkowań krajowych oraz w kontekście zrównoważonego rozwoju i wysiłków na rzecz wyeliminowania ubóstwa (*ibidem*: 4).

Pojęcie „krytycznej dekady” przywołane jest w tekście trzykrotnie. Termin jej upłynięcia można utożsamiać z końcem planowanych działań mających na celu realizowanie 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ (2015–2030; A/RES/70/1 2015).

W latach 2021 i 2022 opublikowano w częściach kolejny raport Międzynarodowego Zespołu do spraw Zmian Klimatu (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC), w którym najbardziej stanowczo w historii i na podstawie najlepszej dostępnej wiedzy naukowej stwierdza się, że „to bezdyskusyjne, iż atmosfera, oceany i lądy zostały ogrzane pod wpływem działalności człowieka” (IPCC 2021: 4). Sekretarz Generalny ONZ António Guterres określa pierwszą część raportu jako czerwony alarm dla ludzkości (2021), mówiąc o drugiej, wskazuje, że zwlekanie oznacza śmierć i liczy się każda sekunda (2022a), zaś w odpowiedzi na trzecią konkluduje, że „pędzimy ku katastrofie klimatycznej” (2022b), za każdym razem podkreślając, iż rezultaty podejmowanych działań na arenie politycznej i biznesowej są absolutnie niewystarczające. Jak stwierdzają Jan Zalasiewicz<sup>5</sup> i Mark Williams, pisząc o antropocenie z perspektywy przedstawicieli nauk przyrodniczych:

Kiedy już uświadomimy sobie siłę i znaczenie tych połączeń oraz pojmiemy faktyczną prędkość i skalę zachodzących obecnie zmian, nie sposób myśleć o nich bez niepokoju, a nawet głębokiej troski o losy przyszłych pokoleń. **Stawka w tej grze naprawdę nie może być już wyższa** (Zalasiewicz, Williams 2022: 37).

## Zabić marketing

Autorytetem na gruncie polskiego i nie tylko kształcenia w zakresie marketingu, jego „guru i ojcem” (Al-Noorachi 2014: 12) jest Philip Kotler<sup>6</sup>. Popularna i lapidarna definicja marketingu jego autorstwa mówi, że „marketing to zyskowne zaspokajanie

---

<sup>5</sup> Kierujący Grupą Roboczą ds. Antropocenu działającą w ramach Międzynarodowej Komisji Stratygraficznej.

<sup>6</sup> Pozycję Kotlera w marketingu potwierdza wieloletnie doświadczenie dydaktyczne osoby autorskiej na gruncie akademickim, a także w branży marketingowej.

potrzeb” (Kotler 2005: 3)<sup>7</sup>. Można w niej zdiagnozować co najmniej trzy problemy w kontekście wyzwań antropocenu.

Po pierwsze – co oznacza „zyskowe”. Jaki to zysk i kto jest jego beneficjentem. Oczywiście chodzi o partykularny zysk finansowy podmiotów i wykonawczyń/ców działań marketingowych (np. przedsiębiorstw i agencji marketingowych), bez względu na koszty społeczne czy środowiskowe – w granicach prawa, a więc zgodnie z tzw. doktryną Friedmana (laureata Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii z 1976 roku) leżącą u podstaw współczesnego neoliberalizmu:

(...) istnieje jedna i tylko jedna społeczna odpowiedzialność biznesu – wykorzystywać zasoby i angażować się w działania zaprojektowane celem zwiększania zysków tak długo, jak długo przestrzegane są reguły gry, czyli otwartej i wolnej konkurencji, bez oszukiwania (Friedman 1970).

Po drugie, czy w marketingu rzeczywiście chodzi o zaspokajanie potrzeb? Gdyby tak było, zawód marketingowczyń/ca można by było porównywać z zawodem lekarki/rza, co byłoby – jak wykażę – dużym błędem. Wyjdźmy od pojęcia „potrzeby”. Jeśli potrzebę definiować jako brak czegoś, który stymuluje do działania mającego na celu zmianę stanu czy też uzupełnienie tego braku (Rudnicki 2000: 36), można zaryzykować stwierdzenie, że celem większości współczesnych działań marketingowych nie jest samo zaspokajanie potrzeb – współczesny marketing to kreowanie potrzeb, a następnie ich zaspokajanie. Marketing po Kotlerowsku należałoby więc rozumieć jako tworzenie w odbiorczyńcach komunikacji marketingowej poczucia braku, a następnie zarabianie na sprzedawaniu odbiorczyńcom tego, co ten brak ma uzupełnić<sup>8</sup>. Brak ów może być wytworzony faktycznie – może zaistnieć w wyniku komunikacji marketingowej, ale może też być jedynie złudzeniem. W pierwszym przypadku zaspokojenie potrzeby jest możliwe, w drugim – nie, gdyż braku nie było, było tylko jego poczucie. Widać wyraźnie, że analogie między marketingowczynią/cem a lekarką/rzem nie są trafne. Lekarka/rz wmawiający zdrowej osobie, że jest chora, a następnie w zyskowy sposób opiekująca/y się taką osobą, nie jest kimś, z kim chciałbyśmy/elibyśmy mieć do czynienia. Tym bardziej lekarka/rz sprawiająca/y, że zdrowa osoba zaczyna chorować, a następnie zarabiająca/y na jej leczeniu.

Jeszcze innym problemem związanym z rozumieniem marketingu jako zyskowego zaspokajania potrzeb jest brak jakichkolwiek faktycznych i działających regulacji związanych z asymetrią władzy i wiedzy między marketingowczyńcami

---

<sup>7</sup> Istnieją rzecz jasna inne definicje marketingu (ich przegląd: Al-Noorachi 2014: 12–15) oraz pozycje proponujące odmienną jego wizję (np. Wilczak 2016; Giza 2018), lecz w tym tekście osoba autorska, realizując cele tekstu, decyduje się je (i wiele innych) pominąć, koncentrując się na krytyce *status quo*, a nie na wyjątkach.

<sup>8</sup> W czasach rodzenia się zinstytucjonalizowanej formy zrównoważonego rozwoju, a więc pół wieku temu, pisał o tym Herbert Marcuse (1972: 5).

a odbiorczyniami/cami komunikacji marketingowej. Bywa, że sztaby specjalistek/ów przez długi czas, z wykorzystaniem najskuteczniejszych osiągnięć współczesnej wiedzy, w tym np. neuronauki, projektują komunikaty, które w sposób niemal bezwarunkowy sprawiają, iż odbiorczynie/cy robią to, czego się od nich oczekuje, przykładowo:

(...) nasze głębokie potrzeby psychologiczne, w tym jedna z najbardziej podstawowych dla naszego społecznego gatunku potrzeba więzi, są wykorzystywane do tego, by sprzedać nam produkty, które z faktyczną realizacją tych potrzeb nie mają zupełnie nic wspólnego, ale np. pachną, wyglądają lub leżą w dłoni tak, że – bez naszej wiedzy i zgody – pociągają za odpowiednie sznurki w naszym umyśle (Prokop et al. 2022: 67).

Z tej perspektywy można się zgodzić, że

obecny konsumpcjonizm, napędzający kryzys klimatyczny i katastrofę ekologiczną, nie wynika z realnych potrzeb ani z „natury” człowieka, tylko jest sztucznie kreowany przez obecny system gospodarczy, wymuszający na konsumentach kupowanie coraz większej ilości dóbr i usług (Tuszno 2022: 330).

Marketing, w rozumieniu tu rozpatrywanym, jest kluczowym narzędziem tego systemu: cynicznym wobec ludzkich potrzeb, skoncentrowanym na zysku bez względu na koszty środowiskowe i społeczne, stanowiącym paliwo dla nieodpowiedzialnej i nadmiernej konsumpcji oraz produkcji przyczyniających się, poprzez nieprzyzwoicie wysokie emisje gazów cieplarnianych im towarzyszące, do pogarszania się sytuacji klimatyczno-ekologicznej.

## Śmierć zarządzaniu

W odniesieniu do zarządzania, autorem jego wpływowej w polskich szkołach wyższych definicji jest Ricky W. Griffin<sup>9</sup>. Wskazuje on, że zarządzanie to

---

<sup>9</sup> Jest to stwierdzenie oparte nie tylko na wglądzie osoby autorskiej – książka, z której pochodzi przytaczana definicja zarządzania (polski przekład), ma według bazy Google Scholar ponad 4,5 tys. cytowań (Griffin 2022), a także należała do trzech najpopularniejszych podręczników w czytelni online #IBUKlibra (PWN) w styczniu 2022 r. (PWN Nauka 2022). Podręcznik stanowi popularną pozycję literaturową w sylabusach kursów z zakresu podstaw zarządzania oraz źródło pożądaných odpowiedzi na egzaminach dyplomowych. Nie jest to (co oczywiste) jedyne w Polsce źródło wiedzy na eksplorowany temat, jednak objętość artykułu i jego cele nie pozwalają na odnoszenie się do innych, jak choćby do również tłumaczonego z języka angielskiego, proponującego odmienną wizję – *Zarządzania* (Mintzberg 2022), a także do pozycji bardzo cennych, lecz nienależących do głównego nurtu, przede wszystkim autorstwa Moniki Kostery (2020; 2021).

zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin 1998: 38).

Poddawano już takie rozumienie zarządzania krytyce w perspektywie wyzwania antropocenu. Wskazywano na uprzedmiotawiający wymiar postrzegania zasobów ludzkich (Kostera 2012: 10), a także zasobów w ogóle (Pałasz 2021a; 2022). Podkreślano również – od długiego czasu – szkodliwość pojmowania zarządzania jako koncentrującego się na osiąganiu celów samej tylko organizacji – a zatem, nie oszukujemy się, jej właściciela/li, akcjonariuszek/y, innych uprzywilejowanych grup i jednostek. Próbowano dokonywać reform, wprowadzając do dyskursu interesariuszki/y *stakeholders*) w miejsce akcjonariuszek/y (*shareholders, stockholders*), rozumiane jako grupy i osoby, bez których działania organizacja nie może funkcjonować, i ponoszące jednocześnie ryzyko jej działania, a niebędące udziałowcami itp. (Freeman, Reed 1983: 89). W latach 70.–80. XX wieku rozwinęła się też refleksja na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, koncentrującej się na wymiarze moralnym działalności przedsiębiorstw, które miałyby służyć społeczeństwu bez względu na interes własny (Hys 2014: 112–113) – to właśnie w reakcji na nią powstała wspomniana doktryna neoliberalizmu Milтона Friedmana. Także samą koncepcję zrównoważonego rozwoju można rozumieć jako przejaw działań w ramach społecznej odpowiedzialności organizacji, o ile za te ostatnie uznamy – zgodnie ze stanem faktycznym – państwa, poszerzymy horyzont czasowy z najbliższej do odległej przyszłości, a spektrum troski obejmujemy nie tylko społeczeństwa, ale również naturę (Pałasz 2022: 574).

Problematyczne w przytoczonej definicji są zatem, co najmniej, eksploatacyjne podejście do zasobów i koncentracja na dobru własnym. Właściwie jedno wynika tu z drugiego. Rezygnacja z wykorzystywania zasobów w paradygmacie ludzkiego panowania (Singh 2018) musiałaby pociągnąć za sobą większą troskę o nie, a więc konieczność realizacji celów więcej niż tylko organizacyjnych. Koncentracja na dobru wspólnym zamiast na partykularnym musiałaby pociągnąć za sobą refleksję nad tym, o czyje dobro chodzi i o ile jej rezultaty ukierunkowane zostałyby na rezygnację z jednej strony ze ślepej koncentracji na zysku w duchu *business as usual* czy zarządzania ekonomicznego<sup>10</sup> – a jak udowodniła swoimi badaniami Elinor Ostrom (laureatka Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii z 2009 roku), „ludzie chcą i potrafią współpracować dla dobra wspólnego, a chęć maksymalizacji zysku i indywidualnego interesu nie jest uniwersalną ludzką

---

<sup>10</sup> Zarządzanie ekonomiczne priorytetyzuje zysk lub realizację celów organizacji względem np. dobra pracowników czy otoczenia (zob. Kociatkiewicz, Kostera 2013).



motywacją” (Wodniak 2022: 554)<sup>11</sup> – z drugiej zaś na odejście od antropocentryzmu, jak postulują m.in. współczesne nurty nowej humanistyki czy posthumanistyki<sup>12</sup>: doszły/libyśmy do konieczności równouprawnienia zasobów i troski o nie, a zatem do realizacji postulatu posthumanizacji zarządzania (por. Pałasz 2021a; 2022).

Posthumanizacja zarządzania w reakcji na wyzwanie klimatyczno-ekologiczne wydaje się już zachodzić na wielu polach. W roku pisania tych słów odbył się międzynarodowy warsztat poświęcony posthumanistycznemu zarządzaniu i organizowaniu (OAP 2022), światło dzienne ujrzał też numer czasopisma naukowego „Zarządzanie w Kulturze” poświęcony posthumanizmowi i zarządzaniu (2022), wiele zagadnień związanych z eksplorowaną tu problematyką zostało ponadto poruszonych w numerze „Przeglądu Kulturoznawczego” poświęconym zarządzaniu w antropocenie (2021), a wcześniej na łamach czasopisma „Organization”, w numerze skoncentrowanym na organizowaniu w antropocenie (2018) czy w ramach panelu Posthumanism & Sustainability podczas Humanistic Management Conference 2021 pod hasłem „Solutions” (Pałasz 2021b). Wydaje się, że humanistyka stosowana i zarządzanie sposthumanizowane, więcej-niż-ludzkie bądź też posthumanistyczne, a zatem radykalne zbliżenie do siebie dyskursów progresywnych nurtów zarządzania i współczesnej humanistyki, to z jednej strony szansa na zbudowanie sprawczości humanistyki, a z drugiej – na reformę zarządzania na miarę czasów<sup>13</sup>.

## Odrodzony marketing, odrodzone zarządzanie

Martin Parker proponuje likwidację szkół zarządzania i zastąpienie ich szkołami organizowania (Parker 2008; zob. też 2016 i 2018). W dyskursie naukowym pojęcia zarządzania i organizowania nie są precyzyjnie oddzielane. W przywoływanej definicji Griffina organizowanie to jedno z wielu działań składających się na zarządzanie. Z kolei Kostera jasno stwierdza, że zarządzanie jest szczególnym przypadkiem

---

<sup>11</sup> Warto dodać, że badania Ostrom (m.in. 1990) zostały zainspirowane niezgodą z wnioskami jednego z najbardziej wpływowych tekstów naukowych XX wieku, w którym autor, rozważając hipotetyczną (sic!) sytuację, doszedł do konkluzji, iż pasterze na wspólnym pastwisku są motywowani wyłącznie indywidualnymi interesami, a nie dobrem wspólnym, co musi doprowadzić do zniszczenia pastwiska (Hardin 1968), a uogólniając: „że ludzie będą zawsze dążyć do realizacji własnego interesu, także kosztem innych” (Wodniak 2022: 554).

<sup>12</sup> Posthumanizm można, upraszczając, rozumieć za Rosi Braidotti (2013) jako post-humanizm i post-antropocentryzm, tzn. będący „post” „w odniesieniu do koncepcji człowieka oraz do historycznych przejawów humanizmu, obu bazujących (...) na przesłankach hierarchicznej konstrukcji społecznej i centralnej pozycji człowieka” (Ferrando 2016: 18).

<sup>13</sup> Humanistki/ści mogłyby/liby zapoznać się na początek z przywoływanymi w tym akapicie źródłami, osoby związane z naukami o zarządzaniu oczywiście także, ale mogłyby one również wyjść od tekstów teoretycznie spoza ich nurtu, by dać się mile zaskoczyć (np. Haraway 1992; Puig de la Bellacasa 2017; Gan, Tsing 2018).

organizowania<sup>14</sup> (2012: 72). Wydaje się jednak, że hegemoniczność współczesnego „zarządzania” (por. Hatch, Kostera et al. 2010: 190; Czarniawska 2013: 1; Kostera, Zawadzki 2015) i jego przesycenie konotacjami związanymi z neoliberalnym kapitalizmem, systemem, który doprowadził do katastrofy ekologiczno-klimatycznej (por. Klein 2015; Moore 2015, 2016), a także semantyczne związki „organizowania” z oddolnością, aktywizmem, moralną sprawczością powinny mieć pewną moc jako podstawowe, intuicyjne argumenty za zmianą terminologii (szkoły organizowania, nie zarządzania) proponowaną przez Parkera.

Oczywiście konieczna jest również zmiana praktyki. Jak mogłoby wyglądać organizowanie w antropocenie, na miarę wyzwań antropocenu? Wskazuje się tu przede wszystkim dwie ścieżki. Pierwsza z nich wiedzie przez rezygnację z eksploatacyjnego nastawienia względem zasobów, uznanie ich sprawczości<sup>15</sup> i godności<sup>16</sup>, a więc zaprzestanie ich wykorzystywania – na rzecz współpracy z nimi (Pałasz 2021a, 2022), ich radykalnej inkluzji, podmiotowego włączenia w procesy zarządzania (Wydra 2022). Podążanie drugą z nich, prawdopodobnie równoległą, wymaga rezygnacji z imperatywu realizacji celów partykularnej jednostki (w definicji Griffina – organizacji) bez względu na koszty zewnętrzne – a więc „takie szkody i straty powstałe przy okazji procesów produkcji, które przedsiębiorstwa przerzucają na otoczenie” (Grodzicki 2022: 368). Organizowanie takie powinno zawsze koncentrować się na dobru wspólnym, nie partykularnym (*ibidem*). Jak pisze Aldo Leopold:

Nadmiernie eksploatujemy ziemię, ponieważ postrzegamy ją jako towar, który do nas należy. Dopiero kiedy zaczniemy traktować ziemię jako społeczność, której sami jesteśmy częścią, będziemy mogli zacząć użytkować ją z miłością i szacunkiem (Leopold 1949: VIII).

Do dwóch powyższych warto dodać krytykę pojęć sprawności i skuteczności organizowania<sup>17</sup>. Zdaniem Griffina sprawność to wykorzystywanie zasobów mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa, zaś skuteczność – działanie z powodzeniem (Griffin 1998: 38). Jasne jest, że w paradygmacie antyeksplatacyjnym „wykorzystywanie” musi zostać w kontekście „sprawności” zarządzania zastąpione „współpracą”. Z kolei „zbędne marnotrawstwo” wymaga amplifikacji – marnotrawstwo jest uzasadnione, zwłaszcza w kontekście biznesowo-finansowym, jeśli dzięki niemu nie zblizamy się bądź oddalamy się np. od katastrofy klimatyczno-ekologicznej. Antyeksplatacyjna sprawność organizowania na miarę wyzwań antropocenu to zatem „mądra

<sup>14</sup> W latach 80. Hubert Witczak obronił pracę doktorską „Zarządzanie jako funkcja organizowania” (1980; por. Dyskusja 2022).

<sup>15</sup> Na przykład inspirując się teorią aktora-sieci.

<sup>16</sup> Na przykład inspirując się krytycznym posthumanizmem.

<sup>17</sup> Obecne w przywołanej definicji zarządzania, rozumianego jako „zestaw działań (...) skierowanych na zasoby organizacji (...) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin 1998: 38).

współpraca z zasobami”, jeśli trzeba – niekorzystna biznesowo, lecz korzystna dla klimatu i bioróżnorodności. A skuteczność? Zapewne zależy od tego, jak zdefiniujemy powodzenie. Jeśli rozumiemy je jako realizację celu, którym jest dobro wspólne, a nie partykularne, jej rozumienie może pozostać bez zmian. Jeśli powodzenie rozumiemy inaczej, wymaga to głębszej dyskusji.

Nieco inaczej wygląda kwestia reformy marketingu. Nie ulega wątpliwościom, że marketing jest skuteczny w kreowaniu potrzeb. Można, a w obliczu pożądanej pilności działań być może należy zaadaptować go do kreowania takich potrzeb, które warto wytworzyć w obliczu wyzwań antropocenu. Oznaczałoby to jednak całkowitą zmianę celu marketingu, oderwanie go od rynku w znaczeniu realizowania partykularnych celów podmiotów go uprawiających i zlecających, przemieszczenie go ku procesom kształtowania pożądanych postaw, poniekąd wychowawczym. Jego celem, jak w zarządzaniu, musiałoby być dobro wspólne. W takim przypadku można by nawet pomyśleć, choć to ideowa kapitulacja i niebezpieczne zbliżanie się do propagandy, aby w okresie przejściowym nie zarzucać perfidnych technik neuromarketingowych, uznając, że (szczytny, nie partykularny) cel uswięca środki. Marketingowczynie/cy komercyjne/ni stałyby/liby się marketingowczyniami/cami społecznymi<sup>18</sup>, pracującymi raczej w sektorze publicznym, a marketing zaspokajałby potrzeby, lecz inne niż dotąd, w sposób zyskowy, lecz w innej walucie i względem innych aktorów – wszystko to w wymiarach planetarnych. Co jednak z samym marketingiem *stricte* komercyjnym? Ten z pewnością musiałby zmienić swoje funkcje, przede wszystkim zrezygnować z funkcji perswazyjnej, związanej z kreowaniem potrzeb, skupić się na funkcji informacyjnej, maksymalnie transparentnej, oraz przypominającej, choć ta ostatnia może już budzić wątpliwości, bowiem eksponowanie odbiorców setki czy tysiące razy na komunikat informacyjny ma działanie perswazyjne<sup>19</sup>. Musiałby albo wrócić do swych społecznych korzeni, pierwotnych zadań, to jest odkrywania i zaspokajania potrzeb, lecz grup i jednostek nie tylko ludzkich, albo należałoby z pełną powagą rozważyć dewzrostowe postulaty dotyczące całkowitego zakazu reklamy (Bińczyk 2022: 22).

W ramach podsumowania rozważań na temat odrodzonych zarządzania i marketingu proponuję uznać je za wariant fabulacji spekulatywnej, rozumianej jako metoda, technika czy narzędzie – filozoficzne, artystyczne, ale też perswazyjne i motywacyjne (Wilkie, Savransky et al. 2017)<sup>20</sup>. W zarządzaniu owe fabulacje funkcjonują

<sup>18</sup> „Najogólniej rzecz ujmując, można powiedzieć, że marketing społeczny to działanie opierające się na doświadczeniu komercyjnego odpowiednika, ale służące ogólnie pojętemu dobru społecznemu, niesieniu pomocy czy zwróceniu uwagi na konkretny problem społeczny” (Karwacka 2007: 26).

<sup>19</sup> Informowanie, przypominanie i przekonywanie to podstawowe funkcje reklamy, która nie jest tożsama z marketingiem, ale na potrzeby tego artykułu osoba autorska uznaje, że takie uproszczenie jest dopuszczalne.

<sup>20</sup> Do przykładów fabulacji spekulatywnych kreślących nieistniejące światy w reakcji na kryzys klimatyczno-ekologiczny należą m.in.: książka *Upadek cywilizacji zachodniej. Spojrzenie z przyszłości*

jako wizje organizacji, przykładowo w Programie Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030 wizję określono jako sytuację,

w jakiej organizacja chce się znaleźć w przyszłości, marzenia o przyszłości organizacji i o osiągnięciu przez nią określonej pozycji. Wizja jest opisem wizerunku przedsiębiorstwa w odległej przyszłości, przy założeniu wystąpienia korzystnych uwarunkowań. Jest to koncepcja pewnego modelu organizacji w przyszłości (Szulborska-Lukaszewicz 2017: 66)<sup>21</sup>.

Całą strategię realizacji 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju można uznać za motywacyjną fabulację spekulatywną, za wizję świata jako organizacji zrównoważonej. Nie bójmy się wizji, są performatywne – mają moc stwarzania światów.

## Zakończenie (świata, jaki znamy)

Przedstawione rozważania w żadnym razie nie wyczerpują tematu konieczności przemian lub zarzucenia zarządzania i marketingu, **jakimi znamy je obecnie**, w wydaniu dominującym w polskiej edukacji i praktyce, czyli w ujęciu Griffina i Kotlera – zarządzania i marketingu w trybie *business as usual*. Wskazują jednak stanowczo, opierając się na krytyce dwóch popularnych definicji, że zmiany są niezbędne. I to bez wątplenia zmiany radykalne. Zmiany na miarę wyzwań antropocenu.

Nie jest błędem dekodowanie tego tekstu jako publicystyki naukowej. To świadomy wybór, mający na celu uprzyśtępnienie formy i ułatwienie rozpoczęcia, być może burzliwej, dyskusji na podejmowane w nim tematy. Jednocześnie warto przypomnieć, że gatunek ten bywa doceniany w akademii jako pełnoprawna forma publicystyki naukowej, za czym argumentuje choćby socjolog i historyk Jan Górski (1964). Nie jest też błędem odczytywanie tego artykułu jako zorientowanego politycznie manifestu opowiadającego się za zmianami w nauczaniu i praktykowaniu zarządzania oraz marketingu. Jego nieukrywane zaangażowanie wynika z faktu, iż osoba autorska zgadza się ze stanowiskiem, według którego „reprodukcja stanu obecnego jest równie polityczna jak aktywistyczne działania na rzecz zmiany uniwersytetu” (Jasikowska, Sierpowski 2022: 751), jak również z tym, że

akademia stroni od zajmowania nie tylko emocjonalnych, ale i politycznych stanowisk, wynosząc się na wyżyny postulowanej obiektywności i neutralności. Tymczasem jej odżegnywanie

---

(Oreskes, Conway 2018) i opowiadanie *The Camille Stories: Children of Compost* (Haraway 2016: 134–168). Pod redakcją Małgorzaty Sugiery powstaje właśnie tom zbiorowy *Hakowanie antropocenu. Nowe koncepcje wspólnot więcej-niż-ludzkich w ekologicznych fabulacjach spekulatywnych* (2023).

<sup>21</sup> Przykład takiej odważnej wizji: Szulborska-Lukaszewicz 2017: 67–68.

się od polityczności utrwała *status quo* i spycha nas w otchłań katastrofy (Jasikowska, Pałasz 2022: 12).

Niniejsze rozważania pragną wnieść wkład w odpowiadanie przez akademię (i w języku akademii, konstytuowanym przez artykuły publikowane w czasopismach naukowych) na wezwanie aktywistek/tów klimatycznych: *act now!*

Nie są one zresztą osamotnione. Wpisują się w szeroko rozumianą planetarną myśl społeczną dążącą do wystudzenia wzrostu, okupują pogranicza ekonomii ekologicznej dewzrostu (por. Bińczyk 2022: 20)<sup>22</sup>, zgadzają się z wywodzonymi z akademii inicjatywami nawołującymi do zmiany koniecznej w obliczu kryzysu, jak *Work: Democratize, Decommodify, Remediate* (2020), *Where to Land After the Pandemic?* (Latour 2020) czy *Czas na restart* (2020)<sup>23</sup>, wnoszą wkład w nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu (por. Zawadzki 2014) i zarządzanie humanistyczne (por. Kociatkiewicz, Kostera 2013). W wielu wymiarach zgadzają się też z propozycjami makro, np. religijnymi, aby wymienić tylko jedną z nich, tzw. Zieloną Encyklikę papieża Franciszka (2015). Jednocześnie odcinają się od propozycji również reformatorskich, lecz w gruncie rzeczy pozbawionych wymaganej sprawczości, jak zrównoważony rozwój czy społeczna odpowiedzialność biznesu (**jakie znamy od ponad pół wieku**)<sup>24</sup>, a także od jakichkolwiek zapędów w kierunku ideologii bądź systemów totalitarnych, być może kuszących w obliczu konieczności udzielenia odpowiedzi na wyzwanie klimatyczno-ekologiczne w trybie pilnym (o epoce trybu pilnego por. Bińczyk 2022: 10).

W wielu wymiarach bliskie szerokiemu tematowi niniejszego tekstu najnowsze publikacje polskich autorek/ów zawierają w tytule „koniec świata”: *Antropocień. Filozofia i estetyka po końcu świata* (Marzec 2021), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk* (Jasikowska, Pałasz 2022), *Pamiętnik z końca świata (jaki znamy)* (Szaj 2022). Jednak za każdym razem chodzi tu o koniec świata – jaki znamy. Rychły koniec świata, **jaki znamy**, jest bowiem nieunikniony – albo sami zmienimy system społeczny, by uniknąć katastrofy klimatyczno-ekologicznej, albo zmieni go za nas system naturalny, za przyczyną tejże katastrofy. *Zabić marketing, śmierć zarządzaniu* odnosi się zatem – odpowiednio – do praktyk, **jakie znamy**, dominujących i wielowymiarowo szkodliwych. Jednak kto jest autorem tych słów – osoba autorska postulująca zmianę fragmentu systemu społecznego, czy Gaja na skutek zmiany systemu naturalnego? Trawestując napis na nagrobku pierwszego

<sup>22</sup> Warto tu w kontekście zarządzania odnieść się do pozycji *Managing without Growth: Slower by Design, Not Disaster* (Victor 2019).

<sup>23</sup> Głos szczególnie istotny w kontekście tego tekstu, wręcz komplementarny, stanowi wywiad, jakiego Monika Kostera udzieliła Grzegorzowi Sroczyńskiemu w pierwszych tygodniach globalnej pandemii COVID-19, zatytułowany przez dziennikarza „Gazety Wyborczej”: *Prof. Kostera: Większość edukacji na wydziałach zarządzania to pseudonauka. Uczymy, jak psuć świat* (Sroczyński 2020).

<sup>24</sup> Ich krytykę przedstawia w koncepcji głębokiej adaptacji Jem Bendell (2018).

islandzkiego lodowca, który w rezultacie zmian klimatu stracił status lodowca (Mytych 2022: 158): tylko osoby czytające te słowa w nie tak odległej przyszłości będą w stanie stwierdzić.

## Bibliografia

- Al-Noorachi Muzahim (2014). Marketing – geneza i definicje oraz rodzaje orientacji. W: idem (red.), *Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*. Łódź–Warszawa: Społeczna Akademia Nauk, 9–48.
- Bendell Jem (2018). *Głęboka adaptacja: mapa nawigacyjna katastrofy klimatycznej*. Institute of Leadership and Sustainability (IFLAS), University of Cumbria, <http://lifeworth.com/DeepAdaptation-pl.pdf>.
- Bińczyk Ewa (2022). Planetarna myśl społeczna oraz wystudowanie wzrostu. *Studia Socjologiczne*, 3(246), 9–27.
- Braidotti Rosi (2013). *The Posthuman*. Cambridge: Polity Press.
- Czarniawska Barbara (2013). Życie imituje sztukę, a sztuka imituje życie. *Culture Management*, 6(1), 1–9.
- Du Pisani Jacobus A. (2006). Sustainable Development – Historical Roots of the Concept. *Environmental Sciences*, 3(2), <https://doi.org/10.1080/15693430600688831>.
- Ferrando Francesca (2016). Posthumanizm, transhumanizm, antyhumanizm, metahumanizm oraz nowy materializm. Różnice i relacje. *Rocznik Lubuski*, 42(2), 13–26.
- Franciszek (2015). *Encyklika Laudato si' Ojca Świętego Franciszka poświęcona trosce o wspólny dom*. Watykan: Drukarnia Watykańska.
- Freeman R. Edward, Reed David L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Gan Elaine, Tsing Anna (2018). How Things Hold: A Diagram of Coordination in a Satoyama Forest. *Social Analysis. The International Journal of Anthropology*, 62(4), 102–145.
- Giza Anna (2018). *Uczeń czarnoksiężnika, czyli społeczna historia marketingu*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Griffin Ricky W. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. Michał Rusiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Górski Jan (1964). *Historia powszechna i osobista*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Grodzicki Maciej (2022). Rynkowa gra w (k)lasy. W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, 349–376, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Haraway Donna (1992). The Promises of Monsters: A Regenerative Politics for Inappropriate/d Others. W: Lawrence Grossberg, Cary Nelson, Paula Treichler (red.), *Cultural Studies*. New York–London: Routledge, 295–336.
- Haraway Donna J. (2016). *Staying with the Trouble*. Durham: Duke University Press.

- Hardin Garrett (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248.
- Hatch Mary Jo, Kostera Monika, Koźmiński Andrzej K. (2010). *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, artysta, kapłan*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Hys Katarzyna (2014). Ewolucja poglądu społecznej odpowiedzialności biznesu – okres wyobrażeń przedoperacyjnych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, 111–117.
- Jasikowska Katarzyna, Pałasz Michał (2022). Wstęp. Kryzys klimatyczno-ekologiczny i akademia: emocje, polityczność, wyobrażenia. W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, 7–30, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Jasikowska Katarzyna, Pałasz Michał (red.) (2022). *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Jasikowska Katarzyna, Sierpowski Patryk (2022). Między akademią a aktywizmem – autorefleksja nad akademicką inicjatywą klimatyczną klimat UJ. W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, 725–775, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Karwacka Marta (2007). Marketing społeczny w służbie biznesu i społeczeństwa. *Kultura i Edukacja*, 2, 22–36.
- Klein Naomi (2015). *To zmienia wszystko. Kapitalizm kontra klimat*, przeł. Hanna Jankowska, Katarzyna Makaruk. Warszawa: Muza.
- Kociatkiewicz Jerzy, Kostera Monika (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11(44), 9–19.
- Kostera Monika (2005). Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie, przeł. Katarzyna Kopeć. W: Łukasz Gawęł, Emil Orzechowski (red.), *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*. Kraków: Attyka.
- Kostera Monika (2012). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera Monika (2020). *The Imagined Organization: Spaces, Dreams and Places*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Kostera Monika (2021). *After the Apocalypse: Finding Hope in Organizing*. Winchester: John Hunt.
- Kotler Philip (2005). *Marketing*, przeł. Robert Bartołd, Maria Sicińska, Mariusz Trojański, Anna Zdziemborska. Poznań: Rebis.
- Leopold Aldo (1949). *A Sand County Almanac*. Oxford: Oxford University Press.
- Marcuse Herbert (1972). *One Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society*. London: Abacus.
- Marzec Andrzej (2021). *Antropocień. Filozofia i estetyka po końcu świata*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Meadows Donella H., Meadows Dennis et al. (1973). *Granice wzrostu*, przeł. Wiesława Rączkowska, Stanisław Rączkowski. Warszawa: PWE.
- Mintzberg Henry (2022). *Zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.

- Moore Jason W. (2015). *Capitalism in the Web of Life: Ecology and the Accumulation of Capital*. London–New York: Verso.
- Moore Jason W. (red.) (2016). *Anthropocene or Capitalocene?: Nature, History, and the Crisis of Capitalism*. Oakland, CA: PM Press.
- Mytych Jagoda (2022). Żałoba klimatyczna. W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, 153–180, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Oreskes Naomi, Conway Eric M. (2018). *Upadek cywilizacji zachodniej. Spojrzenie z przyszłości*, przeł. Ewa Bińczyk, Jakub Guzyński, Krzysztof Tarkowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ostrom Elinor (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pałasz Michał (2021a). Zarządzanie posthumanistyczne. *Przegląd Kulturoznawczy*, 1(47), 1–25.
- Pałasz Michał (2022). Zarządzanie bardziej ludzkie, ludzkie, więcej-niż-ludzkie. W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, 567–607, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Parker Martin (2016). Towards an Alternative Business School: A School of Organizing. W: Barbara Czarniawska (red.), *A Research Agenda for Management and Organization Studies*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 147–154.
- Parker Martin (2018). *Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education*. London: Pluto Press.
- Prokop Zofia, Byszko Jagoda, Nowak Karol (2022). Epoka człowieka? W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, 59–114, [za512.uj.edu.pl](https://za512.uj.edu.pl).
- Puig de la Bellacasa María (2017). *Matters of Care*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Rudnicki Leszek (2000). *Zachowanie konsumentów na rynku*. Warszawa: PWE.
- Singh Julietta (2018). *Unthinking Mastery: Dehumanism and Decolonial Entanglements*. Durham–London: Duke University Press.
- Sugiera Małgorzata (red.) (2023). *Hakowanie antropocenu. Nowe koncepcje wspólnot więcej-niż-ludzkich w ekologicznych fabulacjach spekulatywnych* [w przygotowaniu].
- Szaj Patryk (2022). *Pamiętnik z końca świata (jaki znamy)*. Lusowo: Wolno.
- Szulborska-Łukaszewicz Joanna (red.) (2017). *Program rozwoju kultury w Krakowie do roku 2030*. Kraków: Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa.
- Tusznio Joanna (2022). Zerwanie więzi z naturą. W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, 319–347, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Victor Peter (2019). *Managing without Growth: Slower by Design, Not Disaster*. Cheltenham, UK – Northampton, MA: Edward Elgar.



- Wilczak Agnieszka (2016). Rola konsumenta w procesie kreowania wartości opartej na zasadzie 5R. *Problemy Zarządzania*, 2(1), 87–99.
- Wilkie Alex, Savransky Martin, Rosengarten Marsha (red.) (2017). *Speculative Research: The Lure of Possible Futures*. London–New York: Taylor & Francis.
- Witczak Hubert (1980). *Zarządzanie jako funkcja organizowania*, praca doktorska. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Wodniak Katarzyna (2022). Kooperatywy 2.0. W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, 541–566, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Wołczek Przemysław (2014). Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 338, 206–218.
- Wydra Jakub (2022). Radykalna inkluzywność. Posthumanistyczne perspektywy podmiotowego włączenia istot poza-ludzkich w procesy zarządzania. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(1), 21–35.
- Zalasiewicz Jan, Williams Mark (2022). Klimat Ziemi od archaiku po antropocen, przeł. Michał Pałasz. W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, 33–57, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Zawadzki Michał (2014). *Nurt krytyczny w zarządzaniu: kultura, edukacja, teoria*. Warszawa: Sedno.

### **Dokumenty oficjalne**

- E/4667 (1969). *Problems of the Human Environment: Report of the Secretary-General*. New York: UN, <https://digitallibrary.un.org/record/729455>.
- FCCC/PA/CMA/2021/10/Add.1 (2022). *Report of the Conference of the Parties serving as the meeting of the Parties to the Paris Agreement on its third session, held in Glasgow from 31 October to 13 November 2021*. Glasgow: UN, [https://unfccc.int/sites/default/files/resource/cma2021\\_10\\_add1\\_adv.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/resource/cma2021_10_add1_adv.pdf).
- IPCC (2021). Summary for Policymakers. W: Valérie Masson-Delmonte, Panmao Zhai et al. (red.), *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge–New York: Cambridge University Press, w druku: [https://ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGI\\_SPM\\_final.pdf](https://ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_SPM_final.pdf).

### **Numery tematyczne czasopism naukowych**

- „Organization” (2018), 25(4): *Organizing in the Anthropocene*, <https://journals.sagepub.com/toc/org/25/4>.
- „Przegląd Kulturoznawczy” (2021), 1(47): *Zarządzanie w antropocenie*, <https://ejournals.eu/Przegląd-Kulturoznawczy/2021/Numer-1-47-2021>.
- „Zarządzanie w Kulturze” (2022), 1(23): *Posthumanizm i zarządzanie*, <https://www.ejournals.eu/Zarządzanie-w-Kulturze/zakładka/511/#tabs>.

### Raporty

- A/RES/70/1 (2015). *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, [https://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030\\_pl\\_2016\\_ostateczna.pdf](https://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf).
- Dz.U. 2005 nr 203 poz. 1684 – Protokół z Kioto do Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu, sporządzony w Kioto dnia 11 grudnia 1997 r., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20052031684/O/D20051684.pdf>.
- Dz.U. 2017 poz. 36 – Porozumienie paryskie do Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu, sporządzonej w Nowym Jorku dnia 9 maja 1992 r., przyjęte w Paryżu dnia 12 grudnia 2015 r., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000036/O/D20170036.pdf>.

### Źródła elektroniczne

- Czas na restart* (2022). Facebook.com, [dok. elektr.] <https://www.facebook.com/czasnarestart> [odczyt: 7.12.2022].
- Dyskusja – Zarządzanie bardziej ludzkie, ludzkie, więcej-niż-ludzkie*, Academia.edu, 06.2022, [dok. elektr.] <https://www.academia.edu/s/a9158117e4> [odczyt: 12.08.2022].
- Friedman Milton (1970). A Friedman Doctrine – The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*, 13.09.1970, [dok. elektr.] <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> [odczyt: 10.08.2022].
- Griffin Ricky (2022). *Ricky Griffin*. Google Scholar, [dok. elektr.] [https://scholar.google.pl/citations?hl=pl&user=zk-WXUUAAAA&view\\_op=list\\_works](https://scholar.google.pl/citations?hl=pl&user=zk-WXUUAAAA&view_op=list_works) [odczyt: 11.08.2022].
- Guterres António (2021). *Secretary-General's Statement on the IPCC Working Group 1 Report on the Physical Science Basis of the Sixth Assessment*. United Nations Secretary-General, 9.08.2022, [dok. elektr.] <https://un.org/sg/en/content/secretary-generals-statement-the-ipcc-working-group-1-report-the-physical-science-basis-of-the-sixth-assessment> [odczyt: 11.08.2022].
- Guterres António (2022a). *António Guterres (UN Secretary-General) to the press conference launch of IPCC report*. UN Web TV, 28.02.2022, [dok. elektr.] <https://media.un.org/en/asset/k1x/k1xcijxjhp> [odczyt: 10.08.2022].
- Guterres António (2022b). *Secretary-General Warns of Climate Emergency, Calling Intergovernmental Panel's Report 'a File of Shame', While Saying Leaders 'Are Lying', Fuelling Flames*. United Nations Meetings Coverage and Press Releases, 4.04.2022, [dok. elektr.] <https://www.un.org/press/en/2022/sgsm21228.doc.htm> [odczyt: 11.08.2022].
- Kostera Monika, Zawadzki Michał (2015). Zarządzanie dla ludzi. „Krytyka Polityczna”, 15.04.2015, [dok. elektr.] <http://www.krytykapolityczna.pl/artykuly/opinie/20150415/kostera-zawadzki-zarządzanie-dla-ludzi> [odczyt: 12.08.2022].
- Latour Bruno (2020). *Where to Land after the Pandemic?* Bruno-latour.fr, [dok. elektr.] <http://www.bruno-latour.fr/node/852.html> [odczyt: 7.12.2022].

- OAP – Organizations, Artifacts & Practices Workshop (2022). *Posthumanist Management & Posthumanist Organizing: History or Becoming?* Eventbrite, [dok. elektr.] <https://www.eventbrite.co.uk/e/posthumanist-management-posthumanist-organizing-history-or-becoming-tickets-227947817057> [odczyt: 11.08.2022].
- Pałasz Michał (2021b). *Book of Abstracts & Paper Presentation Schedule: 2021 Ninth Annual Humanistic Management Conference*. Humanistic Management Network, [dok. elektr.] <http://humanisticmanagement.network/wp-content/uploads/2021/11/2021-HM-Conference-Book-of-Abstracts.pdf> [odczyt: 11.08.2022].
- Parker Martin (2008). *Schools for Organizing. Martin Parker presents his perspective on the role of Business and Management Schools*. University of Leicester, News and Events Archive 2004–2013, 12.2008, [dok. elektr.] <https://www.le.ac.uk/ebulletin-archive/ebulletin/features/2000-2009/2008/12/nparticle.2008-12-05.html> [odczyt: 11.08.2022].
- PWN Nauka (2022). *Po te podręczniki sięgacie najchętniej...* Facebook, 21.02.2022, [dok. elektr.] <https://www.facebook.com/PWNNauka/photos/489480962588233> [odczyt: 11.08.2022].
- Sroczyński Grzegorz (2020). *Prof. Kostera: Większość edukacji na wydziałach zarządzania to pseudonauka. Uczymy, jak psuć świat*. Next Gazeta.pl, 27.04.2020, [dok. elektr.] <https://nextgazeta.pl/next/7,151003,25899197,prof-kostera-wiekszosc-edukacji-na-wydzialach-zarzadzania.html?s=BoxOpMT> [odczyt: 7.12.2022].
- United Nations (b.r.). *United Nations Conference on the Human Environment, 5–16 June 1972, Stockholm*. United Nations Conferences | Environment and sustainable development, [dok. elektr.] <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972> [odczyt: 11.08.2022].
- Work: Democratize, Decommodify, Remediate* (2020). Democritizingwork.org, [dok. elektr.] <https://democratizingwork.org> [odczyt: 7.12.2022].



# Rzucac światło na strefę szarości w badaniach społecznych. Recenzja książki Jessiki Smartt Gullion *Diffractional Ethnography: Social Sciences and the Ontological Turn* (Routledge, New York–London 2018, 182 s., ISBN 978-11-38486-63-8)

Małgorzata Ćwikła  <https://orcid.org/0000-0003-3724-7296>

Uniwersytet Jagielloński  
e-mail: malgorzata.cwikla@uj.edu.pl

## RECENZJA

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: recenzja powstała w wyniku realizacji projektu badawczego o numerze 2021/05/X/HS4/00317 (*Testowanie metody dyfrakcyjnej w naukach o zarządzaniu*), finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Ćwikła Małgorzata (2022). Rzucac światło na strefę szarości w badaniach społecznych. Recenzja książki Jessiki Smartt Gullion *Diffractional Ethnography: Social Sciences and the Ontological Turn*. *Zarządzenie w Kulturze*, 23(4), 399–403.

Opracowania na temat nowych ujęć metodologicznych w badaniach społecznych nie funkcjonują w próżni. Zazwyczaj stanowią reakcję na zaobserwowaną konieczność dopasowania metod i narzędzi zbierania oraz analizowania danych, które w danej dziedzinie wykorzystywane były do tej pory. Mogą też być propozycją transdyscyplinarnego podejścia do badań i zachętą do przesuwania, a nawet podważania granic między tradycjami badawczymi. Stają się one bowiem coraz bardziej jałowe i nie pomagają formułować odpowiedzi na pytania, które stawia nam zanurzona w kryzysach współczesność. Książka Jessiki Smartt Gullion *Diffractional Ethnography: Social Sciences and the Ontological Turn* napisana została z potrzeby projektowania badań po zwrocie ontologicznym, który pokazał braki w fundamencie nauk społecznych, chwiejącym się od momentu zakwestionowania dominującej roli człowieka w kształtowaniu świata. Horyzontalne wyrównanie ludzi i wszystkich innych bytów dodatkowo wskazało na bezcelowość binaryzmów typu kultura i natura. Pielęgnowanie ich przyczyniło się do wyczerpania możliwości dalszego trwania przyjaznych dla

człowieka (i innych niezliczonych gatunków, które znikają w błyskawicznym tempie) uwarunkowań holocenu. Antropocen, choć uwięziony w sprzeczności centralnego pozycjonowania człowieka, skazał na milczenie pozostałych aktantów sytuacji, których jako ludzie jesteśmy uczestnikami. Przywołajmy więc raz jeszcze próżnię, tym razem jako metaforę błędu metodologii odrzucającej konieczność wsłuchania się w heterogeniczne otoczenie człowieka i zachodzące w nim intra-akcje. *Diffractional Ethnography* jest książką napisaną po to, by tej ułomności nie powielić i prowadzić badania, w których liczy się perspektywa więcej-niż-ludzka.

Autorka, poza zwrotem ontologicznym, wskazuje na inne impulsy, które zainspirowały ją do przemyślenia własnej orientacji badawczej i jej ograniczeń epistemologicznych, a następnie do napisania książki inicjującej proces podobnych zmian u czytelników szukających alternatywnych spojrzeń na metodologię. Na pierwszych stronach wspomina o *Vibrant Matter: A Political Ecology of Things* Jane Bennett (2010). Pozycja ta pojawia się nieprzypadkowo. To właśnie Bennett prowokacyjnie apelowała o to, by sprawczość postrzegać w sposób obejmujący siły działające z, wokół, ale i przez człowieka. Próba translacji zjawisk tak, by pokazywały sieć powiązań między materią, może jej zdaniem przyczynić się do bardziej odpowiedzialnych teorii politycznych, a w wersji idealnej do demokratyzacji relacji między człowiekiem i światem, którego jest on naturalną i – w ujęciu czasu geologicznego – nieznaczną częścią. Ważnym doświadczeniem, które zachęciło Jessicę Smartt Gullion do napisania *Diffractional Ethnography*, były też jej własne badania rozpoczęte w 2012 roku na temat szczelinowania hydraulicznego w pobliżu terenów zamieszkałych. Podczas zbierania materiałów autorka dostrzegła brak namysłu nad bytami stanowiącymi część badanych procesów ingerowania w środowisko. Zaczęło ją wówczas intrygować pytanie, jak zmieniłby się projekt, gdyby perspektywa była inna, poszerzona o to, co nie jest bezpośrednim działaniem człowieka, ale współlistnieje z nim często w sposób nieożywiony, a jednak zmienny. Choć nie jest to wątpliwość nowa, napisana przez nią książka, będąca efektem tych rozważań metodologicznych, zdecydowanie odświeża tryb myślenia o prowadzeniu badań w naukach społecznych. Jest ona zaproszeniem dla badaczy na różnych etapach naukowego zaawansowania do tego, by sięgnąć po odważne i inkluzywne rozwiązania w gromadzeniu i analizie danych. Nie ma przy tym charakteru podręcznika, nie opisuje, co i jak robić krok po kroku. Autorka dąży do tego, by przekonać innych do zastanowienia się, jak można lokować ludzkie zachowania w procesach dokonujących się wokół i wraz z nami. Być może także po nas.

Książka podzielona jest na cztery części, z których każda przybliży czytelników do przededefiniowania własnej orientacji badawczej. Pierwsza część (*Engaging the Ontological Turn*) ma charakter wprowadzający. Autorka pokazuje paradygmatyczne zmiany, które wynikają ze zwrotu ontologicznego, dostrzegania materii i podważenia doniosłości człowieka. Szczególny nacisk położony jest na konieczność porzucenia binaryzmów, które tworzą sztuczne rozgraniczenia, wynosząc jedne byty ponad

inne. Jasno formułowane są apele o odejście od rutyny w naukach społecznych i dekonstrukcję myślenia o obiektywności, linearności, przyczynowości, reprezentacji, refleksyjności, lecz także tego, co uznajemy za dane i na podstawie jakich kryteriów dążymy do ich zbierania i analizowania. Chociaż krytyka formułowana jest jednoznacznie, Smartt Gullion nie neguje znaczenia dotychczasowych projektów naukowych. Próbuje raczej animować do tego, by uprawiać nauki społeczne inaczej i nie unikać pytań o agencyjność zjawisk. Ponadto, jak sama zauważa, posługiwanie się pojęciem zwrotu wymaga określenia, od czego ma on nastąpić. Gullion precyzyjnie odpowiada – od ograniczających przeświadczeń, że badania społeczne stanowią odzwierciedlenie i wytłumaczenie zjawisk, które dana osoba bada. Jako jeden z przykładów pokazuje, do jakich zniekształceń dochodziło, gdy badacze płci męskiej w pierwszych poszukiwaniach socjologicznych próbowali opisywać życie kobiet, nie zastanawiając się w ogóle nad tym, że poznają świat swoimi oczami i nie mówią głosem badanych. Wciąż jesteśmy w tej pułapce, choć inaczej, gdy skupiamy się tylko na ludziach, milcząc o znaczeniu tego, co dzieje się w odczuciu innych bytów.

Druga część (*Methodological Contradictions in Social Science Inquiry*) skupia się na ograniczeniach popularnych ujęć badawczych, które dążą do obiektywności, kwantyfikacji, poznania relacji przyczynowo-skutkowych i nakładania tych ram na zjawiska nieliniowe. Autorka przekonuje, że takie założenia już na wstępie ograniczają możliwość zrozumienia dynamiki faktów społecznych poprzez pomijanie materii i tłumaczenie złożoności przy użyciu demograficznych zmiennych, lecz także kodowania. Wątpliwość dotyczy więc nie tylko metodologii ilościowych, ale również jakościowych, w tym teorii ugruntowanej. Etnografia dyfrakcyjna ma być alternatywą pozwalającą na wsłuchiwanie się w głosy uciskanych albo niezauważalnych, jednak bez ambicji „odkrywania” ich z uprzywilejowanej pozycji wszechwiedzącego naukowca. Badacz nie ma przemawiać w imieniu innych i tłumaczyć przez pryzmat „wyłaniających się kodów”, co mają do powiedzenia ci, którzy są pozbawieni władzy. Specyficzna refleksyjność jako świadomość własnych ograniczeń, usytuowanych poglądów, stanowisk i wartości to wstęp do formułowania wniosków. W literaturze naukowej coraz częściej też pojawia się „dyfrakcyjne czytanie”, które dobrze tłumaczy podejście opisywane przez Gullion, demonstrując praktyczne zastosowanie dyfrakcji jako proces postrzegania, analizowania wraz z teoretyzowaniem (zob. Kaiser, Thiele 2018).

Trzecia część (*Diffraction Ethnography*) omawia pojęcie ontologicznych powiązań i zakres ich wpływu na możliwość naukowego poznania. Gullion opiera się głównie na pracach Karen Barad, Donny Haraway, Gilles’a Deleuze’a, Félix’a Guattariego i Brunona Latoura, aby nakreślić wizję spletanego życia społecznego, w którym dochodzi do ciągłych spotkań między bytami ludzkimi i więcej-niż-ludzkimi. Powołuje się na koncepcję asamblażu jako wzajemnego współtworzenia poza kategoriami tożsamości formułowanymi w naukach społecznych. Przekonuje, że badacze powinni dostrzegać sieci relacyjnego stawania się, których sami są częścią. Przywołuje też rozumienie

dyfrakcji u Karen Barad. Według tej badaczki zaczerpnięta z fizyki kwantowej dyfrakcja oznacza splot między mierzonym zjawiskiem i sposobem poznawania go. Tym samym negowana jest odległość między badanym a badającym. Gullion nawiązuje ponadto do wyjaśnienia dyfrakcji jako metafory za Donną Haraway, która uznaje ją za próbę odejścia od realistycznego „odbijania” życia społecznego w badaniach. Ugruntowana na tych źródłowych propozycjach etnografia dyfrakcyjna odrzuca symbolikę lustra w pokazywaniu zjawisk, podkreślając załamania, pęknięcia, brak przewidywalnych stwierdzeń. Interferencyjne wzory, na których kształt wpływa sam fakt prowadzenia badań, inne teorie, wielorakie dane, a także lektury i cielesne ograniczenia badaczy, to nowa optyka promowana przez autorkę omawianej pracy. Pojęcie splotu pączkuje tu w wielu kierunkach, obejmując łączenie instrumentarium badawczego z obszaru fizyki z socjologią i humanistyką.

Czwarta część (*Becoming*) zasługuje na szczególną uwagę z powodu lokowania refleksji o charakterze dyfrakcyjnym w kontekstach etycznych. Już na wcześniejszych stronach autorka uwrażliwia czytelników na kwestię koegzystencji ludzi z innymi bytami, w tym z lasem, wodą i podziemiem. Przywołuje zarówno metaforyczne, jak i dosłowne znaczenie innych uczestników ekosystemów. Na przykład wskazuje na ubogie i krzywdzące rozumienie tego, co „pod ziemią”, jako zasobów do przetworzenia, bez dostrzegania unikalnej aktywności płynów, gazów, metali. Myślenie poprzez materię ma sprawić, że badacze lepiej dostrzegą współzależności kryjące się w splotach. Również w tych niewygodnych, które wyprowadzą nas ze strefy różnie określanego neoliberalnego dobrobytu i komfortu. Efekty takich badań mogą mieć nie tylko wartość poznawczą i praktyczną, ale dodatkowo także polityczną. Gullion pisze wprost, że ludzie spowodowali globalną niestabilność, a teraz nie da się polemizować z faktem, iż ludzkość musi ratować siebie samą. Refleksje koncepcyjne przewijają się więc z etycznymi, podkreślając konieczność projektowania sprawiedliwych rozwiązań, bo wszystko, co zrobimy w złożonym systemie, i tak do nas wróci.

Podstawowym przesłaniem książki jest stwierdzenie, że zwrot ontologiczny wymusza zmianę w sposobie tworzenia wiedzy poprzez zrozumienie miejsca człowieka jako elementu większej całości. Autorka zręcznie porusza się między teoriami myślicieli i myślicielek takich jak Barad, Latour czy Deleuze, którzy na różne sposoby nawoływali do podobnej redefinicji nauki. Odnosząc się do nich, podkreśla, że konieczność poparcia solidnym podłożem metodologicznym zwrotu ontologicznego ma charakter etycznego zobowiązania. Brak takich starań wiąże się z ryzykiem reprodukcji iluzji, że człowiek ma kontrolę nad naturą i sam ustala hierarchię bytów, na której szczyście lokuje samego siebie. Gullion apeluje, by pozbawić człowieka w badaniach przywilejów. Nie po to, aby w ten sposób ukarać go i zepchnąć na dalszy plan. Przeciwnie, ma to być próbą dążenia do równowagi, przy założeniu, że badacze również nie mają ostatniego słowa w stwierdzeniu, kiedy ten stan nastaje. Praktyki w obszarze wiedzy mają pokazać złożoność i rozpoznać sprawczość różnorodnej materii.



Książka kierowana jest do badaczy poszukujących wyższych poziomów rozumienia uwikłań świata społecznego, będącego w niezliczonych splotach zjawisk i materii, które przywykliśmy nazywać, wydobywać, przekształcać, ale nie słuchać i rozumieć. Jej atutem jest czerpanie z teorii z obszaru nowego materializmu w kontekście zmian, które są możliwe w badaniach jako działaniach mających charakter tworzenia wiedzy na potrzeby praktyczne i publiczne. Pozycja ta może być też istotną lekturą w nowatorskim procesie dydaktycznym i inspiracją dla młodych badaczy w wielu dyscyplinach. Przede wszystkim zachęca do tego, by wyobrazić sobie naukę na nowo, a potem dążyć do progresywnych ulepszeń nawet w niewielkich projektach badawczych. Dodatkowo poszerza podejście etnograficzne, które nieustannie znajduje zastosowanie w różnych obszarach, w tym w badaniu społeczności internetowych pod postacią netnografii. Zanim jednak jako gatunek dorośniemy do badania nowych metaświatów, które chcemy kolonizować i kontrolować, ważne, by zrobić krok wstecz i uczyć na złożoność relacji na planecie, doprowadzonej przez ludzi do klimatycznej krawędzi. Rozszyfrowywanie rizomatyczności w badaniach etnograficznych nie ma być opcją ciekawej naukowej przygody, ale etyczną nieodzownością.

## Bibliografia

- Bennett Jane (2010). *Vibrant Matter: A Political Ecology of Things*. Durham: Duke University Press.  
Kaiser Birgit M., Thiele Kathrin (2018). *Diffraction Worlds – Diffractive Readings: Onto-Epistemologies and the Critical Humanities*. Abingdon–New York: Routledge.



# Sztuka/przetrwania. Dlaczego aktywiści klimatyczni atakują dzieła sztuki? Relacja z międzyuczelnianej debaty eksperskiej

Jagoda Mytych  <https://orcid.org/0000-0003-3688-1148>

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: jagoda.mytych@doctoral.uj.edu.pl

Laboratoria kultury współczesnej 1  
2022, 23(4), s. 405–408  
doi:10.4467/20843976ZK.22.027.17259  
[www.ejournals.eu/Zarzadzanie-w-Kulturze](http://www.ejournals.eu/Zarzadzanie-w-Kulturze)

## SPRAWOZDANIE

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Mytych Jagoda (2022). Sztuka/przetrwania. Dlaczego aktywiści klimatyczni atakują dzieła sztuki? Relacja z międzyuczelnianej debaty eksperckiej. *Zarządzenie w Kulturze*, 23(4), 405–408.

Klimat, żywność, sprawiedliwość i sztuka to tematy przewodnie pierwszej międzyuczelnianej debaty eksperckiej „Sztuka/przetrwania. Dlaczego aktywiści klimatyczni atakują dzieła sztuki?”, która odbyła się 29 listopada 2022 roku pod patronatem prorektora Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie ds. studenckich i kształcenia, dr. hab. Roberta Sowy. Tematy te nawiązują do haseł towarzyszących głośnym, aktywistycznym protestom klimatycznym, które zorganizowano w 2022 roku w muzeach i które polegały na oblewaniu farbą lub obrzucaniu jedzeniem znanych obrazów (m.in. *Mony Lizy* Leonarda da Vinci, *Słoneczników* van Gogha, *Dziewczyny z perłą* Vermeera, *Śmierci i życia* Klimta) oraz przyklejeniu się przez aktywistów do ściany w salach muzealnych. W zainspirowanej tymi wydarzeniami debacie udział wzięli przedstawiciele trzech krakowskich uczelni wyższych: Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademii Sztuk Pięknych oraz Uniwersytetu Pedagogicznego. W swoich prezentacjach i dyskusji panelowej skupili się na kwestiach zmian klimatu, ich globalnych i lokalnych konsekwencjach oraz możliwych scenariuszach na przyszłość, formach i skuteczności aktywizmu klimatycznego, a także roli uczelni i edukacji w propagowaniu działań proklimatycznych.

Protesty zainicjowane przez aktywistów klimatycznych z organizacji Just Stop Oil i Letzte Generation podzieliły opinię publiczną, w tym również środowisko naukowe. Paneliści rozważali, czy taka nawołująca do niszczenia forma sprzeciwu

wobec spalania paliw kopanych to wandalizm czy zasadny akt obywatelskiego nieposłuszeństwa. Dr Marta Bożyk zwróciła uwagę, że próba niszczenia tak cennych dzieł sztuki to atak na własne dziedzictwo kulturowe i jako taki jest aktem wandalizmu. Prof. Dorota Matuszko wyraziła obawy, iż działania te zwrócą ludzi przeciwko aktywistom klimatycznym, a nie ulega wątpliwości, że z punktu widzenia zachodzących zmian klimatu alarmowanie i uświadamianie jest konieczne. Obie naukowczynie wyszły z propozycją, by zamiast sztukę atakować, tworzyć taką, która w sposób kreatywny i wywołujący u odbiorcy reakcje alarmować będzie o kryzysie klimatyczno-ekologicznym. „Jestem bliższa takiemu działaniu – poprzez piękno – a mówi się to samo. Oczywiście rozumiem aktywistów i też chciałabym wstrząsnąć sumieniami tych, którzy rządzą tym światem” – powiedziała dr Bożyk.

Pozostałe uczestniczki i uczestnicy debaty zwracali jednak uwagę, że dotychczasowe „grzeczne” formy protestów klimatycznych nie przynosiły rezultatów, podobnie jak pozostawione bez odzewu apele środowisk naukowych. „Płacemy nad dziełami sztuki, a nie płacemy nad niszczeniem dzieł przyrody. Wołałabym, żeby to ona przetrwała i żeby można ją było oglądać nie tylko na olejnych obrazach, a nie-  
długo jedynie to nam pozostanie. (...) Jestem za radykalizacją protestów, ponieważ jest coraz więcej głosów, że nasze działania nie przynoszą skutku” – podkreślała prof. Paulina Kramarz. Również prof. Katarzyna Jasikowska uważa, że koncepcje naprawy świata wyrażane w sposób dyplomatyczny czy odbywające się na drodze negocjacji nie przyniosły efektów. „Gdybym miała te działania zinterpretować jako socjolożka, również przyjąłabym trop, że są to akty nieposłuszeństwa obywatelskiego, czyli łamanie prawa z pełną premedytacją, świadomością i gotowością poniesienia konsekwencji. Atakowali ikony, obrazy, które są cenne, ważne i rozpoznawane nie tylko przez znawców sztuki, ale przez przeciętnego człowieka, który jest w stanie nazwać zarówno łuki McDonalda, jak i *Słoneczniki* van Gogha. Bardzo ważna jest tu ta gotowość poniesienia konsekwencji” – powiedziała. Dr Patryk Szaj wyjaśnił, że nieposłuszeństwo ekologiczne wiąże się z brakiem sankcji w przypadku łamania czy nieprzeprzegania wcześniej wypracowanych porozumień klimatycznych, takich jak Porozumienie paryskie, które miało zagwarantować, że globalne ocieplenie utrzyma się na poziomie 1,5°C. Nikt jednak nie mówi „sprawdzam”, a przywódcy kierują się podejściem znanym jako *business as usual*. „Rzucanie w obrazy jest złe, nierzucanie według mnie też byłoby złe, bo nie zwracałoby uwagi na problem” – twierdzi prof. Monika Wojtaszek-Dziadusz. Wykładowczyni ASP dodała, że niezależnie od postrzegania protestów istotne jest, czy w ogóle zostaną one w naszej pamięci i przełożą się na działania. Uczestnicy debaty zgodnie przyznali, iż będą one miały charakter „newsa medialnego”, zwłaszcza że media skupiły się na sensacji, a nie merytorycznym przesłaniu i symbolicznej stronie protestów. „Kto pamięta sufrażystki, które z siekierami atakowały obrazy w muzeach? Nikt. A kto korzysta z praw kobiet dzisiaj? My wszyscy” – wskazał dr Michał Pałasz.

Debata odbyła się przy współudziale publiczności zgromadzonej w auli ASP w Krakowie. Jedno z pytań, które nurtowało uczestniczki związane z Młodzieżowym Strajkiem Klimatycznym, dotyczyło poczucia braku sprawczości i emocjonalnego wypalenia się ludzi zaangażowanych w działania aktywistyczne na rzecz klimatu. Nie dziwiło to prof. Jasikowską, która uważa, że młodzieżowe strajki zrobiły, co było w ich mocy. Za przykład podała też często krytykowaną Gretę Thunberg, która zdaniem socjolożki: „w sferze podnoszenia świadomości na temat kryzysu klimatyczno-ekologicznego zrobiła więcej niż większość przywódców”.

Kolejnym istotnym tematem debaty była rola uczelni i edukacji wobec kryzysu klimatyczno-ekologicznego. Zagadnienia zmian klimatu, ich mitygacji i adaptacji, powinny zdaniem naukowców i naukowczyń na stałe znaleźć się w sylabusach, a władze uczelni aktywnie wspierać oddolne działania proklimatyczne. W przypadku Uniwersytetu Jagiellońskiego przykładem takich działań jest inicjatywa KlimatUJ. Kolejnym krokiem było powołanie Rady Klimatycznej UJ, która w 2022 roku wręczyła rektorowi Strategię Klimatyczną, dokument zawierający rekomendowane kroki wobec wyzwań klimatycznych regionu. „Udało się na UJ zbudować społeczność osób, które wiedzą o sobie nawzajem, że zajmują się tematyką klimatyczną i jest ona dla nich ważna, i które w swoich działaniach wykraczają poza pisanie artykułów naukowych dla innych naukowców” – powiedziała Katarzyna Jasikowska, koordynatorka Rady Klimatycznej UJ. Socjolożka zwróciła też uwagę na wypracowanie dwóch interdyscyplinarnych kursów dostępnych dla studentów i studentek UJ. Profesor Matuszko, ekspertka od badań klimatycznych, przyznała, że to sami studenci wychodzili z inicjatywą, by działać i realizować związane z klimatem projekty, dzięki czemu, choć sama nie czuje się aktywistką, ma możliwość zarażać ich pasją. Jednak edukowanie na temat zmian klimatu jako uniwersalnego wyzwania dla ludzkości może odbywać się także podczas zajęć pozornie niezwiązanych z klimatem, o czym przekonywał dr Patryk Szaj. Na co dzień przybliżył on zagadnienia humanistyki środowiskowej, a jako literaturoznawca podczas zajęć z poetyki sięga po lektury, które poza tym, że stanowią przykład budowy dzieła literackiego, zmuszają również do szerszej, ekologicznej refleksji. Przystosowanie ośrodków edukacyjnych do wyzwań klimatycznych to poza edukacją także infrastruktura i gospodarowanie zasobami. „Udało się uporządkować sprawy różnych niebezpiecznych odpadów, które mamy na uczelni. Z założenia i systemowo większość pedagogów wpisuje wymóg dbałości o środowisko i ekologię w niemal każde zadanie. Staramy się realizować tematy, które mają na względzie dobro człowieka, ale patrzymy na tego człowieka szerzej i na to, jaki ślad pozostawia w środowisku” – zapewniała prof. Monika Wojtaszek-Dziadusz.

„Potrzebujemy wyobraźni, inspiracji, transgresyjności, odwagi. To wszystko można odnaleźć w sztuce i projektowaniu” – deklarował dr Michał Pałasz. Paneliści wyrazili też potrzebę wyjścia poza mury własnych uczelni i granice przypisanych im dyscyplin, by wspólnie szukać rozwiązań na obecne i przyszłe problemy klimatyczne, ekologiczne i społeczne. Zapowiedzieli więc podejmowanie kolejnych wspólnych

działań i inicjatyw, które zbliżą środowisko naukowe i studenckie UJ, AP i ASP, a wsparcie dla tych działań wyraził prorektor ASP ds. studenckich i kształcenia, dr hab. Robert Sowa.

Więcej informacji na temat debaty można znaleźć na stronie: [https://klimat.uj.edu.pl/-start/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_wOz1ARRYiTeF/148934055/152380455](https://klimat.uj.edu.pl/-start/-/journal_content/56_INSTANCE_wOz1ARRYiTeF/148934055/152380455).

## Uczestniczki i uczestnicy debaty

dr hab. **Dorota Matuszko**, prof. UJ – klimatolożka z Instytutu Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, członkini Rady Klimatycznej UJ

dr hab. **Paulina Kramarz**, prof. UJ – biologka z Instytutu Nauk o Środowisku, członkini Rady Klimatycznej UJ, współtwórczyni portalu Nauka dla Przyrody (<https://naukadlaprzyrody.pl>)

dr hab. **Katarzyna Jasikowska**, prof. UJ – socjolożka z Instytutu Socjologii UJ, związana z klimatUJ, koordynatorka Rady Klimatycznej UJ, członkini prezydium Rady Klimatycznej przy United Nations Global Compact Network Poland, współredaktorka książki *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk* (<https://za512.uj.edu.pl>)

dr hab. **Monika Wojtaszek-Dziadusz** – pełnomocnik rektora Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie ds. działań proekologicznych, kierowniczka Pracowni Projektowania Opakowań i Typografii Wydziału Form Przemysłowych ASP w Krakowie

dr **Marta Bożyk** – artystka z Wydziału Grafiki ASP w Krakowie, koordynatorka projektu „Nature is my Homeland” finansowanego z grantu 2018-2020 NAWA o numerze umowy: PPI/APM/2018/1/00006/U/001 (<https://natureismyhomeland.asp.krakow.pl/o-projekcie/>)

dr **Patryk Szaj** – literaturoznawca z Katedry Teorii i Antropologii Literatury Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, autor książki *Pamiętnik z końca świata (jaki znamy)*, redaktor prowadzący serii wydawniczej Humanistyka Środowiskowa (Wydawnictwo WBPiCAK w Poznaniu)

dr **Michał Pałasz** – badacz zarządzania w antropocenie z Instytutu Kultury UJ, członek Rady Klimatycznej UJ, współredaktor książki *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk* (<https://za512.uj.edu.pl>); organizator spotkania

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

Uniwersytet Jagielloński

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

Laboratoria kultury współczesnej 1  
2022, 23(4), s. 409–414

doi: 110.4467/20843976ZK.22.028.17260  
[www.ejournals.eu/Zarzadzanie-w-Kulturze](http://www.ejournals.eu/Zarzadzanie-w-Kulturze)

## OPOWIADANIE

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Wydra Jakub (2022). Będzie tylko gorzej. *Zarządzenie w Kulturze*, 23(4), 409–414.

Dźwięk budzika z trudem przebił się do świadomości Max. Z czymś, co tylko z braku lepszego określenia można nazwać westchnięciem, wyciągnęła rękę spod koca i sięgnęła po wyjąty telefon. Była 6:30. Czas do pracy.

Chwilę później była już w starej, stęchłej windzie swojego postkomunistycznego bloku. To właściwie cud, że skrzypiący mechanizm wciąż działa – pomyślała, czekając, aż ciężkie drzwi wypuszczą ją z klaustrofobicznego piekła. Za nimi czekał znajomy widok: szara klatka schodowa, klejące się do butów schodki, brudne szklane drzwi i wreszcie świeże poranne powietrze. Właściwie to tylko poranne, bo uczucie świeżości wynikało jedynie z kontrastu – miasto znane było z regularnego przekraczania limitów smogu i spalin.

Wsiadła do autobusu, by zaraz potem przesiąść się na tramwaj. Teraz, po zakończonych remontach, dotarcie do pracy wymagało od niej jedynie dwóch przesiadek. I krótkiego spaceru po zgentryfikowanej okolicy, gdzie wszystko było czyste i lśniące. A każdy pieprzony spacerowicz ze swoim pieprzonym pudełkiem wydawał się dokładnie na swoim miejscu.

Może dlatego momentalnie zatrzymała się, gdy na elewacji jednego z ceglanych apartamentowców zobaczyła czerwony napis: NO FUTURE. Jej twarz chwilowo rozbłysła; myśli zebrały się w coś na kształt podziękowania dla nieznanego graficjarza. Ulga nie trwała jednak długo. Max ruszyła przed siebie, by zrobić kilka ostatnich kroków i przez boczne wejście dostać się do budynku o gargantuicznej bryle, gdzie mieściła się główna siedziba zatrudniającej ją firmy.

Przekraczając drzwi, zastanawiała się, dlaczego właściwie ciągle tu przychodzi. Po co mi to miejsce, skoro jedyne, co stąd wynoszę, to marna pensja? No, tak naprawdę to nie taka marna, ale czy nie dostałabym jej gdziekolwiek indziej? Tam może robiłabym cokolwiek sensownego? Może lepiej zarabiać mniej, lecz z pasją? Mieć czas na podróże? Ale co ze zbliżającym się kryzysem? Nie lepiej odłożyć trochę pieniędzy, żeby potem móc spokojnie się przebranzowić? A może po prostu znaleźć

Otrzymano/Received: 15.12.2022

Zaakceptowano/Accepted: 20.12.2022

Opublikowano/Published: 30.12.2022

czas (tak, pewnie w tych wszystkich wolnych chwilach, które przecież masz) na więdnącą karierę akademicką, odesłać ten zaległy artykuł, który obiecała oddać do numeru podsumowującego rok? Boże, w końcu deadline już chyba w tym tygodniu?

Wciąż wybudzając się z ponurych rozmyślań, Max zanurkowała do swojego biurka. Rozsiadając się wygodnie w ergonomicznym krześle, rozgarnęła papiery i włączyła laptop, zanurzając się w nieprzeczytanej korespondencji i ostatnich powiadomieniach na służbowych kontaktach.

Skupiona na sprawdzaniu interpunkcji w „ważnym” mailu, prawie spóźniła się na spotkanie działu. Właściwie sama nie do końca wiedziała, czemu ma brać w nich udział – ale mimo wszystko stanowiły jakąś rozrywkę. Zawsze to coś. Jak co tydzień podniosła swój laptop i ruszyła do sali konferencyjnej, gdzie spędziła kolejne godziny. Po spotkaniu lunch, najlepiej jak najszybciej, żeby nie dosiadł się do niej nikt z księgowości. Potem kolejne godziny odpisywania na maile, dzwonienia do klientów i small talku z kolegami w open spejsie. Im dalej w popołudnie, z tym większą niecierpliwością odliczała minuty do wybicia szesnastej. Gdy tylko wskazówki zegara wskazały upragnioną porę, Max zerwała się z krzesła i nie odwracając się, ruszyła do wyjścia.

„NO FUTURE” zniknęło, dokładnie zamalowane wciąż lśniąca wilgocią, ciemną farbą. Czyli może jednak mamy cień szansy – mruknęła pod nosem Max, mijając kolejnego idealnego pieska ze swoim idealnym właścicielem.

W drodze do domu zahaczyła o osiedlowy sklep. Jeden z tych osiedlowych sklepów ze ścianami dziwnie przypominającymi blachę falistą i z kratami w nielicznych oknach. W środku uderzyła ją fala gorąca – dźwięki zamieniły się we wspólny szum, a ciało spowiła ciężkość. Max oparła się o sklepową półkę. Ta praca kiedyś mnie wykończy – pomyślała, próbując uspokoić oddech – dziś muszę iść spać wcześniej.

Powoli ruszyła dalej, zgarniając z półek kolejne opakowania. Kierując się do kasy, zatrzymała się przed działem z alkoholami. Jedno czerwone wino? No ale cały ten cukier? I alkohol, największa trucizna? Będę pić i będę sobie to wypominać. Ale może przynajmniej się odprężę, wyłączę. Takie małe coś dla siebie? Miniprezent? Dla relaksu? Właściwie czemu nie. Przetrwalam dzisiejszy dzień, więc zasłużyłam. Szybko sięgnęła po butelkę wina, w pełni świadoma, że każdy łyk będzie kosztował ją falę wyrzutów sumienia. Każdy łyk to dodatkowe kalorie, ale właściwie czy każde jedzenie nie jest kaloryczne? Całe życie chłonimy kalorie, całe życie tworzymy problem, który nieustannie poszukuje rozwiązania.

Powrotny spacer z siatkami pełnymi zakupów trwał tak długo, że zaczęła żałować dodatkowego ciężaru szklanej butelki. Na szczęście drzwi do klatki, a chwilę później do windy przytrzymał starszy sąsiad. Uśmiechnięty, zagadnął:

– Dziś w planach jakieś świętowanie?

– Niby tak, ale tak naprawdę jeszcze praca, bo wie pan, jak to teraz jest: człowiek skończy jedną, a potem trzeba jeszcze tekst oddać, na maila odpowiedzieć.



Pełna zakłopotania cisza wypełniła klitkę. Winda sunęła w górę wolniej niż zazwyczaj. Na jej piętrze mężczyzna niezręcznie pomachał na pożegnanie, a Max szybko ruszyła do swojego mieszkania. Wypakowała zakupy, zjadła kolację, otworzyła wino. Przewyciężając senność, włączyła służbowy komputer. Nim się zorientowała, było grubo po północy. Pora spać. I pić wodę z elektrolitami, żeby następnego dnia jakkolwiek funkcjonować. Resztką sił zerwała się, by umyć zęby. Zaraz potem już spała.

Dźwięk budzika z trudem przebił się do świadomości Max. Z ciężkim westchnięciem wyciągnęła rękę spod koca i sięgnęła po wyjący telefon. Była 6:30. Czas wstawać do pracy.

Chwilę później była już w starej windzie swojego postkomunistycznego bloku. Czekając, aż ciężkie drzwi wypuszczą ją z klaustrofobicznego piekła, poprawiała nierówno zawiązane buty. Szybko wyskoczyła na szarą klatkę schodową, klejące się schodki i wreszcie świeże poranne powietrze. Właściwie to tylko poranne, bo uczucie świeżości wynikało jedynie z kontrastu – miasto znane było z regularnego przekraczania limitów smogu i spalin.

Wsiadła do autobusu, by następnie przesiąść się na pierwszy z dwóch tramwajów. Chociaż tyle nowego, że po zakończonych remontach dotarcie do pracy wymagało od niej mniej przesiadek. I krótkiego spaceru po zgentryfikowanej okolicy, gdzie wszystko było czyste i lśniące. A każdy wielki SUV mógł zostać obsikany przez jednego z tych przeklętych, śnieżnobiałych pudelków. Przeskakując przez kałużę, dziewczyna ruszyła, by zrobić kilka ostatnich kroków i dostać się do budynku o brunatnobrązowej bryle, gdzie główną siedzibę miała jej firma.

Przekraczając drzwi, zastanawiała się, dlaczego właściwie ciągle tu przychodzi. Mogłaby rzucić to miejsce, które nie dawało jej nic poza zmęczeniem, złością i nie taką złą pensją? No, tak naprawdę to nie taką wielką, dostałabym ją przecież gdziekolwiek indziej. Tam może robiłabym cokolwiek sensownego? A może lepiej zarabiać mniej, lecz z pasją? Mieć czas na podróże? Ale co ze zbliżającym się kryzysem? Nie lepiej odłożyć trochę pieniędzy, żeby potem móc spokojnie się przebranżowić? A może po prostu znaleźć czas (tak, pewnie w tych wszystkich wolnych chwilach, które przecież masz) na wędną karierę akademicką, skończyć ten przeklęty artykuł, którego wczoraj nie potrafiła celnie podsumować? Boże, a na kiedy w końcu ten deadline?

Wciąż wybudzając się z rozmyślań, Max zanurkowała do swojego biurka. Rozsiadając się wygodnie w ergonomicznym krześle, rozgarnęła papiery i włączyła laptop, zanurzając się w nowej korespondencji i ostatnich powiadomieniach na służbowych kontaktach.

Skupiona na sprawdzaniu danych na zaległej fakturze, prawie spóźniła się na spotkanie z klientem. Właściwie sama nie do końca wiedziała, czemu to ona go obsługuje – ale mimo wszystko taki obowiązek. Zawsze coś nowego. Podniosła swój laptop i ruszyła do sali konferencyjnej, gdzie spędziła kolejne godziny. Po rozmowie lunch, najlepiej jak najszybciej, żeby nie dosiadł się do niej nikt z księgowości.

Potem kolejne godziny odpisywania na maile, dzwonienia do klientów i small talku w open spejsie. Im dalej w popołudnie, z tym większą niecierpliwością odliczała minuty do wybicia szesnastej. Gdy tylko wskazówki zegara wskazały upragnioną porę, Max zerwała się z krzesła i ruszyła do wyjścia.

Siedząc w tramwaju, sięgnęła po telefon, by przygotować się na spotkanie ze swoją przyjaciółką, współzałożycielką fundacji. Od tygodni były umówione w jednej z modnych, co-workingowych kawiarni. Miały ustalić, co dalej z rozpoczętym projektem, jak rozplanować budżet. Okazja nie była jaka, bo stypendium, które udało im się wywalczyć, było warte ponad 80 tysięcy. Oczywiście, jedynie jego część mogła zostać przeznaczona na wynagrodzenia, jednak dla Max bardziej wartościowa była sama możliwość rozwoju i kontynuacji artystyczno-naukowych działań.

Kawiarnia była przyjemną, cichą przestrzenią. Przy zielonej herbacie pracowało się wyśmienicie. Zresztą projekt był spełnieniem jej marzeń, oderwaniem od przyziemności pracy z jednoczesnym gwarantem dochodu. Gdyby nie jego tymczasowość, pewnie pomógłby w podjęciu decyzji o rzuceniu pracy. Trochę brakowało jej odwagi, trochę pewności siebie, dość, że zadeklarowała zaangażowanie jedynie w weekendy i popołudnia. A przynajmniej teraz, póki nie odda tekstu i nie wykozysta zaległego urlopu.

Droga powrotna do domu upłynęła na snuciu marzeń. Projektowaniu badań. Wyobrażaniu sobie rozmów, pracy z ludźmi. Rozmarzona Max prawie zapomniała wysiąść na nowym przystanku. Wszystko przez te remonty, trudno przyzwycząić się do rozkładów i tras autobusów. Trudno się oswoić z nową rzeczywistością; ekosystem miasta wydawał się ostatnio szybszy od niej.

Drzwi do klatki schodowej były mocno zatrzaśnięte. Max musiała siłować się z nimi chwilę, zanim, klnąc pod nosem, udało jej się dostać do środka. Szybka kolacja, prasowanie ubrań, nowy odcinek serialu o podróżach w czasie. Nim się zorientowała, było grubo po północy. Pora spać. Z trudem podniosła się do łazienki, by umyć zęby. Zaraz potem już spała, śniąc niestworzone historie o tunelach czasoprzestrzennych.

Dźwięk budzika przebił się do świadomości Max. Sięgnęła po wyjący telefon. Była 6:30. Czas do pracy.

Chwilę później była w windzie. Na parterze czekał znajomy widok: szara klatka schodowa, klejące się do butów schodki, brudne szklane drzwi. Poranne powietrze było pełne mgły, której gęsty kolor przypominał o swoim nienaturalnym składzie chemicznym.

Wsiadła do autobusu, by następnie przesiąść się na pierwszy z dwóch tramwajów. Po remontach jej podróż do pracy trwała nieco krócej. Nieprzepełnione pojazdy dawały też szansę, by usiąść i poczytać, co stanowiło dla Max intelektualne wybawienie.

Szybki smogowy marsz, złowrogie spojrzenia psów-spacerowiczów. Wreszcie Max dostała się do budynku, gdzie główną siedzibę miała jej firma.

Przekraczając drzwi, zastanawiała się, dlaczego właściwie ciągle tu przychodzi. Po co mi to miejsce? Mogłabym przygotowywać kolejne wnioski, kolejne projekty,

kolejne badania. Jedyne, co stąd wynoszę, to marna pensja. Mam jakieś oszczędności, może dam radę. Ale co ze zbliżającym się kryzysem? Zwalnianie się teraz nie jest zbyt rozsądne. Cholera, muszę przecież jeszcze oddać artykuł, to już dziś? Czy jednak jutro?

Max zanurkowała do swojego biurka. Rozsiadając się w ergonomicznym krześle, włączyła laptop, zanurzając się w nieprzeczytanej korespondencji i powiadomieniach na służbowych kontaktach.

Dzień włókł się niemiłosiernie. Faktury, maile, telefony. Dziwne kampanie, nietypowe oczekiwania klientów. A w dodatku, jak na złość, księgowość potwornie długo okupowała biurową kuchnię. Popołudnie upłynęło jej na naprzemiennym odświeżaniu Facebooka, Twittera i zerkaniu na zegar. Im później, z tym większą niecierpliwością odliczała minuty do wybicia szesnastej. Gdy tylko wskazówki zegara wskazały upragnioną porę, nie odwracając się, ruszyła do wyjścia.

Na zewnątrz padał deszcz. Max pobiegła na przystanek, przeklinając swoje skutkujące brakiem parasola nierozgarnięcie. Zanim wsiadła do tramwaju, była całkowicie przemoczona. W dodatku podróż trwała długo. Gdy zrezygnowana, mokra i zła wysiadła wreszcie na swoim przystanku, zza chmur wyjrzały pierwsze w tym dniu promienie słońca.

Na drzwiach klatki schodowej wisiała mała kartka z wielkim napisem: „UWAGA. AWARIA WINDY!”. No tak – pomyślała Max – tylko tego dziś brakowało. Ze złością szarpnęła za drzwi i ruszyła w mozolny marsz na siódme piętro. Klatka schodowa była ciemna, przesiąknięta zapachem stęchlizny. Wraz z każdym piętrem i każdym krokiem robiło się jednak jaśniej. Zasapana, z uśmiechem triumfu weszła do domu.

Niewiele myśląc, ruszyła do łazienki i wskoczyła pod prysznic, który zamienił się w długą kąpiel. Już zrelaksowana, wyciągnęła laptop. Poprawiając wniosek projektowy, zastanawiała się, czy nie powinna pójść spać później, czy nie oddać tekstu jeszcze dziś. Tylko to podsumowanie. Może jednak zabrać się za nie w lepszy dzień? Dziś może nic z tego nie wyjść. Zresztą jest już tak późno...

Dźwięk budzika przebił się do świadomości Max. Dziewczyna szybko sięgnęła po wyjący telefon. Była 6:30. Czas do pracy.

Chwilę później była już na schodach. Podróż w dół trwała zaskakująco szybko, mimo przytłaczającego brudu, szarości i nieprzyjemnego zapachu. Na parterze czekał znajomy widok: klejące się schodki, szklane drzwi z resztką zerwanej kartki i świeże poranne powietrze. Właściwie to tylko poranne, bo uczucie świeżości wynikało jedynie z kontrastu.

Wsiadła do autobusu, by następnie przesiąść się na pierwszy z dwóch tramwajów. Po krótkiej podróży i dwóch przesiadkach była na miejscu. Wsiadając, zaplątała się o smycz psa, którego właściciel wgapił się w ekran swojego smartfona.

Zdenerwowana przekroczyła drzwi gargantuicznego budynku swojej firmy. Dlaczego te przeklęte psy są tu wszędzie? Nie mają lepszego miejsca do spacerowania? Ale nie, musi być blisko ich idealnych penthouse'ów. To przecież p r e s t i ż o w a

okolica. Tylko dlaczego w takim razie ja tak źle zarabiam, co? To znaczy, nie jest przecież źle. Ale mogłoby być lepiej. Mogłabym też robić coś sensownego. Coś znaczącego. Muszę rzucić to miejsce. Znaleźć cokolwiek innego. No, nie dosłownie cokolwiek, ale coś lepszego. Przecież dam radę, to po prostu nie jest łatwa decyzja. Ale co z tym kryzysem?

Wciąż wybudzając się z rozmyślań, Max zanurkowała do biurka. Rozsiadając się w ergonomicznym krześle, włączyła laptop i zanurzyła się w ostatnich powiadomieniach na służbowych kontaktach.

Nawet nie zdążyła znudzić się pracą, gdy musiała dołączyć do grupowego szkolenia z nowego systemu komunikacji wewnętrznej. Właściwie sama nie do końca wiedziała, czemu ma brać w nim udział – nawet nie dotyczyło to jej obowiązków. Ale właściwie nie miała wyjścia. No i zawsze to dodatkowa umiejętność. Po szkoleniu lunch, najlepiej jak najszybciej, żeby nie dosiadł się do niej nikt z księgowości. Potem kolejne godziny maili, rozmów i faktur. Im dalej w popołudnie, z tym większą niecierpliwością odliczała minuty do wybicia szesnastej. Gdy tylko wskazówki zegara wskazały upragnioną porę, Max zerwała się do wyjścia.

W drodze do domu zahaczyła o sklep. Jeden z tych osiedlowych sklepów ze ścianami przypominającymi blachę falistą i z kratami w oknach. Zgarniając z półek opakowania, układała sobie w głowie fragmenty podsumowania. Zamyślona, prawie nie dostrzegła uśmiechającego się do niej starszego sąsiada. Pomachała mu, dyskretnie zasłaniając sklepowy koszyk z butelką czerwonego wina.

Gdy tylko minęła kasę, zaczęła żałować zakupu. Nie dość, że to niezdrowe i kaloryczne, to jeszcze musi się teraz wdrapać na swoje piętro. Może chociaż dzięki temu rzuci alkoholowe kalorie? Zresztą skoro ten starszy typ daje radę, to czemu ja mam nie dać?

Zasapana, wypakowywała zakupy. Znad kolacji zerkała na prawie skończony tekst. Ostatnie poprawki, ostatnie wyłapanie błędów interpunkcyjnych. Nie była z niego zadowolona, nie podobał jej się metapoziom ostatnich fragmentów. Było to nieintencjonalne i raczej niepotrzebne dla całościowego znaczenia. Dodawało warstwę, o którą wcale tu nie chodziło.

Mimo wszystko zadowolona otworzyła wino. Wypiła kieliszek, zamykając laptop. Reszta wieczoru upłynęła jej na słuchaniu muzyki i patrzeniu przez brudne balkonowe okno. Życie w dole zdawało się nie zwalniać. Płynące samochody, dryfujące tramwaje. Nim się zorientowała, było grubo po północy. Pora spać. I pić wodę z elektrolitami, żeby następnego dnia jakkolwiek funkcjonować. Ostatkiem sił ruszyła, by umyć zęby. Chwilę później już spała.

## Inspiracje

Mark Fisher, *Realizm kapitalistyczny. Czy nie ma alternatywy?*, Warszawa 2020.

David Graeber, *Praca bez sensu*, Warszawa 2019.

Nick Land, *Fanged Noumena*, Falmouth, UK 2011

# Informacje o autorkach/autorach i redaktorach naukowych czasopisma

**Małgorzata Ćwikła** – doktor nauk humanistycznych w zakresie nauk o zarządzaniu, absolwentka filologii polskiej. Zajmuje się problematyką związaną ze zrównoważonym zarządzaniem projektami kulturalnymi, projektowaniem wizji organizacji przyszłości, kondycją sektora twórczego w kontekście zmian klimatu oraz posthumanistyczną metodologią nauk. Stypendystka fundacji Robert Bosch Stiftung (2008–2009), Ministerstwa Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu (2020), rządu francuskiego (2020). Kierowniczką projektu naukowego „Testowanie metody dyfrakcyjnej w naukach o zarządzaniu” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (2021–2022). Adiunkt w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, redaktor naczelna „Zarządzania w Kulturze”.

**Mateusz Falkowski** – filozof, adiunkt w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, wykłada też w warszawskiej School of Form, współtwórca kina grawitacyjnego, prezes Zarządu Fundacji na Rzecz Myślenia im. Barbary Skargi.

**Piotr Graczyk** – filozof, tłumacz, pracownik Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Zajmuje się filozofią literatury, a także związkami polityki, sztuki i podmiotowości. Autor książek *Maska i oko. Rozważania o tragedii, ironii i polityce* (2013), *Przyszłość pewnej przenośni. Przyczynek do pytania o historię sztuki* (2015) oraz *Warstwy ochronne. Zbiór szkiców o literaturze i polityce* (2021). Tłumaczył Hegła, Lukácsa, Adorna, Heideggera, Schmitta i Taubesa. Laureat Nagrody im. Barbary Skargi.

**Alicja Kędziora** – profesor w Instytucie Kultury Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Zajmuje się historią teatru i teatrem współczesnym. Autorka monografii *Polskie życie teatralne w Rosji (1882–1905)* (2007) i *Ikonografia teatralna „Tygodnika Ilustrowanego” (1859–1939)* (2018), kilkudziesięciu artykułów naukowych oraz opracowań źródeł. Kierownik Pracowni Dokumentacji Życia i Twórczości Heleny Modrzejewskiej UJ i wiceprezes Fundacji dla Modrzejewskiej. Członek Komisji Zarządzania Kulturą PAU. Kuratorka projektów kulturalnych i społecznych.

**Marcin Laberschek** – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Pracownik Zakładu Badań Filozoficznych nad Kulturą w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autor monografii *Symboliczne stanowienie władzy w organizacjach* (2018). Zastępca redaktor naczelnej czasopisma naukowego „Zarządzanie w Kulturze”. Opiekun studenckiego koła naukowego Konfraternia Eksploratorów Kultury. Jego zainteresowania koncentrują się na: symbolicznych i kulturowych wymiarach zarządzania, metodologii

badan w zarzadzaniu humanistycznym, dziedzictwie kulturowym przedsiebiorstw, sztuce przemyslowej i poprzemyslowej, pomnikach i ich znaczeniu spolecznym, postmarketingu oraz zarzadzaniu na ponowoczesnym rynku.

**Jagoda Mytych** – doktorantka na Wydziale Zarzadzania i Komunikacji Spolecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz *visiting researcher* na Wydziale Historii Nauki Harvard University. Stypendystka Jagiellonian Interdisciplinary PhD Programme. Wspolautorka interdyscyplinarnej publikacji *Za piec dwunasta koniec swiata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny glosem wielu nauk* (red. K. Jasikowska, M. Palasz, Krakow 2022). Bada procesy komunikacji klimatycznej oraz dyskursy denializmu zmian klimatu.

**Michal Palasz** – doktor, pracownik Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Bada zarzadzanie w antropocenie, czyli sposoby organizowania wystarczajaco dobrego wspolnego swiata w dobie katastrofy klimatyczno-ekologicznej. Jako czlonkiem Rady Klimatycznej Uniwersytetu Jagiellońskiego wspoltworzyl strategie klimatyczna UJ. Czlonkiem Humanistic Management Network, wspolzaolozyciel polskiego oddzialu tej sieci, organizator Humanistic Management Conference. Inicjator i koordynator Laboratorium Wspolnoty, Wspoldzialania i Zarzadzania Humanistycznego w ramach studiow Laboratoria Kultury Wspolczesnej w Instytucie Kultury UJ oraz ostatni w Polsce doktor zarzadzania humanistycznego. Wspolredaktor ksiazki *Za piec dwunasta koniec swiata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny glosem wielu nauk* (<https://za512.uj.edu.pl>). Menedzjer kultury i mediow, (wspol)tworca m.in. Muzeum Erotyzmu, festiwalu Polikultura, magazynu „Kulturoteka”, wielu krakowskich murali. Kulturoznawca i inzynier. Tata Ignacego.

**Jakub Wydra** – badacz, teoretyk, krytyk sztuki. Autor programow w Radiu Kapital, czlonkiem Humanistic Management Network. Student MISH i absolwent zarzadzania kulturą na Uniwersytecie Jagiellońskim. Pisz o posthumanizmie w naukach spolecznych, szukajac pomyslow na swiat pozbawiony antropocentrycznego skrzywienia.