

# 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 osiągnięciu celów samej tylko organizacji – a zatem, nie oszukujemy się, jej właścicielk/le, 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 udziałowczyniami/cami 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).

Problematiczne 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 antyeksploatacyjnym „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. Antyeksploatacyjna 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 uświęca 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 uprzystępnienie 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 dewrostu (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, kapitan*. 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 Gużyński, 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/Przeglad-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].

