




Tomasz Ochowski

Uniwersytet Warszawski

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

Późne spotkanie:

Znaniński, Witkowski i nauki o zarządzaniu

Organizatorska refleksja na temat pewnego fragmentu

Uroszczeń i transaktualności w humanistyce

Lecha Witkowskiego

Late Meeting: Znaniński, Witkowski and Management Studies

An Organizational Reflection on a Certain Excerpt of Lech Witkowski's

Uroszczenia i transaktualność w humanistyce

Abstract: The author of the article discusses the importance of the reinterpretation of Florian Znaniński's thought, which is carried out by Lech Witkowski in his monograph *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce*, for management studies. The article focuses on the thesis – extracted from Znaniński's writings by Witkowski – about “the rationalization demands”. It describes the situation when rationalization transferred from one area to another, causes chaos and suppresses creativity. According to the author of the article, this thesis by Witkowski-Znaniński can significantly help in the development of humanistic management (this stream of management, created in the early 2000s as a reaction to the hegemony of business corporations that do not care about employees and the environment while weakening the role of the state, is briefly presented in the text). On the one hand, the Witkowski – Znaniński' thesis raises awareness of the phenomena of “mathiness” and “lost in mathematics” in management. On the other, it shows the need and possibilities for scholars of humanistic management to undertake legitimate reflection on the epistemological contexts of combining management with the humanities.

Keywords: epistemology, humanities, management studies, humanistic management, Lech Witkowski, Florian Znaniński, Monika Kostera, the rationalization demands, mathiness, lost in mathematics

Faktyczna, choć rzadko rozpoznawana przez urzędników przyznających granty i pracujących dla tych urzędników recenzentów, multidyscyplinarność nauk o zarządzaniu¹ nie tylko stwarza problemy tożsamościowe badaczom uprawiającym wspomniane poletko, lecz także rodzi pytanie o to, które z całej gamy dyscyplin należy uznać w tym kontekście za kluczowe. Które z nich obecnie bądź/i genetycznie konstytuują poznawczo akademicką refleksję o świecie organizacji? Konkurencja jest spora. Pozwolę sobie przywołać jako przykład maksymalistyczne ujęcie problemu tożsamości nauk o zarządzaniu, sformułowane przed laty na potrzeby polskich odbiorców przez Leszka Krzyżanowskiego², a następnie przypomniane oraz rozpropagowane wśród praktyków i teoretyków zarządzania w swoiście kanonicznym tekście pióra Michała Trockiego *Tożsamość nauk o zarządzaniu*³. Cytowany przez Trockiego Krzyżanowski kreślił szeroką panoramę czerpania przez badaczy organizacji z osiągnięć, ustaleń czy inspiracji innych naukowców. Ujmował problem zarówno wertykalnie, jak i horyzontalnie (to już moje określenia). Wertykalność zapożyczeń, bądź po prostu użycia różnych elementów poznawczych, sprowadzała się według Krzyżanowskiego do dwóch zbiorów: 1) warsztatu badawczego, to jest sięgania przez nauki o zarządzaniu po paradygmaty, metody i język innych dyscyplin, oraz 2) dorobku teoretycznego „innych”, czyli korzystania z koncepcji, modeli i twierdzeń wypracowanych na polach odmiennych niż organizacyjne. Horyzontalny wymiar refleksji Krzyżanowskiego oszałamia perspektywą. Zastrzegając się, że pisze on tylko o dyscyplinach, które „w szczególności” stanowią źródła dla zarządzania, wymieniał jednym tchem psychologię społeczną, socjologię, antropologię kulturową, naukę o polityce, teorię państwa i prawa, inne nauki prawne, nauki techniczne, ekonomiczne, ekologiczne i ergologiczne, dodawał jeszcze matematykę, statystykę, teorię systemów, informatykę oraz cybernetykę⁴. Trudno pozbyć się

¹ Konsekwentnie pomijam ostatni, ministerialny dodatek do nazwy tej dyscypliny „i jakości”, by dodatkowo nie komplikować i tak już złożonego obrazu omawianego obszaru działań poznawczych.

² Artykuł Krzyżanowskiego pt. *Nauki o organizacji i zarządzaniu. Próba ujęcia syntetycznego* zawierający omawiane treści ukazał się na łamach niszowego czasopisma „Organizacja. Metoda. Technika” w 1989 roku (nr 6). Dzisiaj jest ono bardzo trudno dostępne.

³ M. Trocki: *Tożsamość nauk o zarządzaniu*. „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, s. 7-10. <https://doi.org/10.33141/po.2005.01.01>. Wspomniany cytat z artykułu Krzyżanowskiego jest na stronie 8.

⁴ Podaję za: ibidem. „Wyliczanka” pióra Krzyżanowskiego stanowi oczywiście tylko przykład, choć najobszerniejszy z mi znanych. Nie podejmuję dyskusji nad tym, czy była ona całkowita w kontekście nauk o zarządzaniu, a jeśli

publicystycznej nieco refleksji, iż chodzi o różnorodność, która po prostu zapiera dech. Pozostaną przy tej pretensjonalnej (za co przeproszam P.T. Czytelników) metaforze i zapytam: na czym warto się oprzeć, by poznać oddech odzyskać?

Monika Kostera, jedna z najbardziej znaczących polskich teoretyczek organizacji, znana także na Zachodzie, słynąca z lapidarnych ujęć, które nic nie tracą z naukowości, zwykła wskazywać studentom, że zarządzanie jako dyscyplina akademicka jest wynikiem mariażu socjologii i ekonomii. Takie ujęcie, bliskie genetycznemu podejściu niżej podpisanego, nieco porządkuje obraz multidyscyplinarności omawianego obszaru wiedzy, rodzi jednak pytanie o wkład każdej z tych dziedzin w intelektualny twór zwany zarządzaniem. Kwestię tę wyrazić można metaforycznie na przykład poprzez pewną tybetańską legendę.

Legenda traktuje o dobrym i pięknym księciu oraz brzydkiej i złej czarownicy. Książę bardzo kochał poddanych i bardzo dbał o swój kraj. Czarownica natomiast porywała stada zwierząt mieszkańcom ziem należących do księcia, niszczyła domy i robiła inne złe rzeczy. Książę udał się więc do czarownicy, by prosić ją o zmianę postępowania. Czarownica tak odpowiedziała na prośbę księcia: „Jestem brzydka i zła tylko dlatego, że nikt mnie nie kocha. Zakochaj się we mnie, książę, a ja na pewno się zmienię!”. Książę był bardzo dobry i szczerze zatroskany o dobro poddanych. Zakochał się więc w czarownicy, wzięli ślub i z tego związku narodził się... yeti⁵.

tak, to czy taka jest nadal po ćwierćwieczu od jej napisania, ani nad tym, czy wszystkie rozróżnienia dyscyplin naukowych są tu epistemologicznie prawidłowe. W każdym razie ujęcie Krzyżanowskiego wydaje się nadal przydatne szczególnie dla osób, które chcą poznać specyfikę nauk o zarządzaniu, a przychodzą „spoza” ich obszaru. Na przypomnienie synestetycznych propozycji cytowanego autora zdecydowałem się po tym, gdy odnalazłem je w powstałej pod moim kierunkiem pracy licencjackiej Patrycji Golus (*Wkład kobiet w rozwój zarządzania w Polsce u jego początków na przykładzie prac Józefy Joteyko*. Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania. 2023), która zarządzaniem zainteresowała się, gdy finalizowała studia I stopnia z finansów oraz studia magisterskie z psychologii.

⁵ Zarówno myśl Moniki Kostery, jak i treść tybetańskiej legendy podają za przekazami ustnymi. Ani ich źródła, ani datowania nie jestem w stanie ustalić. Mimo braku różnic generacyjnych uważam się w zarządzaniu za studenta Moniki Kostery. Licznym rozmowom z nią zawdzięczam między innymi przywołaną myśl. Tybetańską legendę zaś, wykorzystywaną dziś do celów terapeutycznych, usłyszałem od mojej żony Danuty Ochynowskiej, psychoterapeutki Gestalt i wykładowczyni psychologii w Warszawskiej Uczelni Ekonomicznej.

Kwestią dalszej dyskusji jest to, która z dyscyplin w tym metaforycznym obrazie zastosowanym do wyjaśnienia genezy nauk o zarządzaniu pozostaje pięknym księciem, a która brzydką czarownicą. Na razie pozostawiam wspomniane zagadnienie otwartym.

W każdym razie powrót do socjologicznych – czy bardziej kompleksowo rzecz ujmując: społecznych, obejmujących także filozofię społeczną – korzeni nauk o zarządzaniu stanowił przed dwudziestu kilku laty uprawomocnienie projektu zarządzania humanistycznego jako alternatywy dla jego „mainstreamowej”, nadmiernie, zdaniem krytyków, zekonomizowanej wersji⁶.

Zarządzanie humanistyczne, jeśli szukać podstaw sposobu myślenia o życiu organizacyjnym, które reprezentuje, ma – podobnie jak wiele intelektualnych zjawisk tego typu – dość długą genezę. Sięga ona co najmniej prac socjologicznych Maxa Webera czy filozoficznych Simone Weil. Jako odrębny nurt praktyki zarządczej i nauk o zarządzaniu zarządzanie humanistyczne wyodrębniło się na początku pierwszej dekady XXI wieku. Narodziny tego nurtu można wiązać z wyraźną wówczas zmianą rzeczywistości politycznej i gospodarczej. Siła państw ulegała wyraźnemu osłabieniu, powstałe w ten sposób wolne przestrzenie z miejsca zaczęły być anektowane przez wszechwładne korporacje. Jednocześnie korporacje te stopniowo zrzucały się „odpowiedzialności wobec środowiska i pracowników”⁷. Powstał problem o zasięgu globalnym, który James Hoopes opisuje jako rzeczywistość „moralnie niedoskonałego świata”. Badacz ten podkreśla: „Musimy być realistami pod względem moralnym i oczekiwać tego, że przyjdzie nam żyć w niedoskonałych instytucjach. Pewna równowaga między oddolną demokracją we władzy państwowej i odgórną hierarchią w biznesie wydaje się [...] tak dobrą »mieszanką«, jaka tylko jest możliwa, z naciskiem na wolność i równość w pierwszym przypadku oraz dobrobyt w drugim, chociaż oczywiście porażka w zakresie równowagi jest możliwa dla obu przypadków – raczej autorytaryzm niż demokracja,

⁶ J. Kociatkiewicz M. Kostera: *Zarządzanie humanistyczne: zarys programu*. „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4 (11), s. 9–19; M. Kostera: *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*. W: *Zarządzanie humanistyczne*. Red. B. Nierenberg, R. Batko. Ł. Sułkowski. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 53–61; J. Chudzyński, J. Kociatkiewicz, M. Kostera: *Tracimy z oczu pytanie, po co i dla kogo właściwie to robimy. O roli zarządzania we współczesnym świecie i organizacjach zorientowanych na wartości z prof. Moniką Kosterą i prof. Jerzym Kociatkiewiczem rozmawia Jan Chudzyński*. Zielone Wiadomości, 13.09.2017. <https://zielonewiadomosci.pl/zw/tracimy-z-oczu-pytanie-po-co-i-dla-kogo-wlasciwie-to-robimy/> [dostęp: 17.07.2023].

⁷ M. Kostera: *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym...*, s. 53.

jeśli chodzi o władzę państwową i nędza zamiast dobrobytu w systemie biznesowym”⁸.

I tu pojawił się względnie nowy nurt myśli organizatorskiej, wspomniane zarządzanie humanistyczne, które z założenia szuka równowagi pomiędzy człowieczeństwem a zyskiem. Celem zarządzania humanistycznego jest istota ludzka, jej dobrostan, emancypacja i rozwój. Stara się ono zrozumieć ludzkie postawy, motywacje i problemy bez ich osądzania i różnicowania na skali ważności⁹. To nie dobro materialne czy zysk wąskiego grona właścicieli są tak naprawdę w działalności przedsiębiorstwa najważniejsze. Nadwartościowe traktowanie wspomnianych elementów życia organizacyjnego jest typowe dla zarządzania „głównego nurtu”. W modelu humanistycznym, a więc skupionym na człowieku, chodzi o wykorzystanie naturalnych przepływów ludzkiej aktywności i wyobraźni. „Takie prawdziwie zrównoważone zarządzanie scala dominujące nowoczesne dychotomie: natura – kultura i materialność – duchowość. Zarządzanie [humanistyczne – T.O.] to aktywne podejmowanie odpowiedzialności za innych i za organizację, tworzenie strefy komfortu, w której możemy się zatroszczyć o nasze pasje i marzenia, mając przekonanie, że wiemy, co się w otoczeniu dzieje, dokąd organizacja zmierza i jakie działania należy podjąć”¹⁰.

Lech Witkowski na kartach *Uroszczeń i transaktualności...* wspomina o zarządzaniu humanistycznym. Przy tym – trudno powiedzieć dlaczego – określenie to ujmuje w cudzysłów. Czyżby wątpli, iż omawiany nurt zarządzania ma realne znaczenie dla teorii i/lub praktyki świata organizacji? Jednocześnie Witkowski przypisuje zarządzaniu humanistycznemu kluczową rolę w zarządzaniu „obiektami i procesami” na wielu obszarach, ale zwraca też uwagę na towarzyszące temu nurtowi teorii i praktyki organizacyjnej „komplikacje pełne pułapek”¹¹.

Drugie z przytoczonych określeń Witkowskiego nosi wręcz cechy prorocze, choć pewnie nie uchodzi przypisywanie takiej charakterystyki pisarstwu filozofa – krytycznego racjonalisty. Od niedawna

⁸ J. Hoopes: *How to Discuss the World of Big Business? Moderate Attni-Corporatism*. Prezentacja na międzynarodowej konferencji *Management as a Symphonic (Hi)Story*. University of Warsaw, 21.03.2017, s. 2. Prezentacja dostępna w stworzonym archiwum elektronicznym Centrum Historii Organizacyjnej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Kontakt: Tomasz Ochintowski - ochinto@wz.uw.edu.pl. Jeśli nie zaznaczono inaczej, przekład fragmentów – T.O.

⁹ M. Kostera: *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym...*

¹⁰ Ibidem, s. 54.

¹¹ L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce. Florian Znaniecki: dziedzictwo idei i jego pęknięcia*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2022, s. 525.

bowiem zarządzanie humanistyczne wyraźnie traci intelektualny impet. Ograniczę się do przykładu z polskiego podwórka, na którym akademicka prawomocność tego nurtu została skutecznie zdewastowana przez „ustawę Kudrycka–Gowin” (dziś: „Kudrycka–Gowin–Czarnek”). Zarządzanie humanistyczne stało się decyzją ministerialnych urzędników, subdyscypliną nie nauk o zarządzaniu i jakości, ale nauk o polityce (!). Opór środowiska (i polskiego, i międzynarodowego) wobec przytoczonego rozwiązania trudno uznać za przesadny. Konsekwentnie na stronach głównego forum omawianego podejścia w przestrzeni internetowej – Humanistic Management Network – trudno dziś znaleźć nazwiska inicjatorów zarządzania humanistycznego z naszego kraju. Trudno też wskazać – przekraczając polski przykład – jakieś naprawdę znaczące publikacje ostatniego czasu z omawianego nurtu, które wywołałyby istotne dyskusje.

Przy czym relacje nauk o zarządzaniu oraz humanistyki (rozumianej zarówno jako obszar poszukiwań naukowych, jak i jako praktyczna realizacja różnych przejawów kultury) nadal są treścią istotnych intelektualnie książek bądź innych form akademickiej narracji, ale już nie pod szyldem zarządzania humanistycznego¹².

Zarządzanie humanistycznie wydaje się więc – użyję nieco pretensjonalnej metafory – więdnąć, choć problemy, które poruszało, wyzwania, na które było odpowiedzią, a także niesiony przez nie styl uprawiania myśli organizatorskiej, szkicowo zaprezentowany w początkowej części niniejszego artykułu, nadal pozostają aktualne. Może nawet bardziej aktualne teraz, po doświadczeniach pandemii i pośród doświadczeń wojen w Ukrainie i w Strefie Gazy z ich globalnymi konsekwencjami, niż miało to miejsce na początku tego tysiąclecia.

Warto w tym kontekście przypomnieć, iż wśród kreatorów zarządzania humanistycznego w skali międzynarodowej ważną rolę odgrywała od samego początku i nadal odgrywa przywołana już polska uczona Monika Kostera. Amerykańskie wydanie jej książki *Organizations and Archetypes* zawierające między innymi opublikowany potem w innej pracy *Humanistyczny manifest o zrównoważone zarządzanie*¹³ należy do kanonu tekstów fundacyjnych omawianego nurtu nauk o organizacji i praktyki organizacyjnej. Powrót Kostery na Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i wykreowanie tam przez nią niezależnej

¹² Zob. np. M. Kostera: *After the Apocalypse: Finding Hope in Organizing*. Zero Books, Winchester, UK–Washington, USA 2020; Y. Gabriel: *Music and Story: A Two-Part Invention*. AuthorHouse UK, London 2022.

¹³ M. Kostera: *Humanistyczny manifest o zrównoważone zarządzanie*. W: *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*. Red. Ł. Gaweł, E. Orzechowski. Attyka, Kraków 2012, s. 9–14.

jednostki naukowo-dydaktycznej w postaci Zakładu Zarządzania Społecznego, wydarzenia stanowiące swoisty powrót do intelektualnych źródeł¹⁴, stwarzają realną nadzieję na odrodzenie impetu zarządzania humanistycznego.

Epistemologiczne uzasadnienie przywołanej przeze mnie nadziei lapidarnie przedstawia właśnie Kostera: „po prostu jesteśmy świadkami odwrotu zainteresowania społecznego od obszarów *stricto* ekonomicznych, dotąd dominujących i ogólnie dający się zaobserwować przesył tym dyskursem. Humanistyka jawi się jako alternatywa interesująca – jednocześnie świeża, jak i z przebogatymi tradycjami; pozwalająca na pochylenie się nad doświadczeniem i losem ludzkim w organizacjach, co w epoce dominującej perspektywy ekonomicznej było pozycją marginalizowaną, a nawet stopniowo zanikającą, tak w teorii, jak w praktyce”¹⁵.

W tej sytuacji szczególnie warto zadać pytanie podsumowujące obecny punkt wyjścia: dlaczego zatem zarządzanie humanistyczne (dotąd) nie zrealizowało swoich celów?

Moim zdaniem jedną z odpowiedzi, dla mnie kluczową, zawiera interpretacja pióra Lecha Witkowskiego dotycząca pewnego szczegółowego problemu dziedzictwa myśli, które zostawił Florian Znaniecki. Zwrócił mi na to uwagę autor tej interpretacji, wyraźnie przeceniając potencjał intelektualny współczesnych nauk o zarządzaniu¹⁶.

¹⁴ Nie można zapominać, że przywołana przeze mnie praca *Organizations and Archetypes* pióra cytowanej Kostery, w wersji angielskiej należąca do publikacji inicjujących zarządzanie humanistyczne jako nurt międzynarodowy, powstała podczas pracy autorki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i pierwsza wersja tej książki ukazała się po polsku. M. Kostera: *Organizacje i archetypy*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010. Zob. M. Kostera: *Organizations and Archetypes*. Edward Elgar, Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA 2012.

¹⁵ M. Kostera: *Zarządzanie humanistyczne – wstęp do refleksji*. Tekst niepublikowany. 2024, s. 3. Tekst dostępny w tworzonym archiwum elektronicznym Centrum Historii Organizacyjnej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Kontakt: Tomasz Ochowski – ochinto@wz.uw.edu.pl.

¹⁶ Dyskutując w kontekście zarządzania propozycje Lecha Witkowskiego dotyczące interpretacji tekstów Znanieckiego, wykorzystuję niektóre wątki, o których pisałem już wcześniej. Zob. np. T. Ochowski, M. Szeluga-Romańska: *Badanie jakościowe zachowań w organizacji*. W: *Psychologia biznesu. Psychologia w biznesie*. Red. nauk. B. Rożnowski, P. Fortuna. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 51–66; T. Ochowski, M. Kostera, J. Kociatkiewicz: *Zarządzanie to branie odpowiedzialności, czyli impulsy dla humanistyki stosowanej w praktyce i teorii zarządzania*. „Er(r)go. Teoria, literatura, kultura” [w druku].

Chodzi o tezę, którą Witkowski wyinterpretował z wczesnych prac Znanieckiego, że „racjonalizacje przeplatają się z efektami wprowadzania chaosu o skutkach zgubnych, bo gubiących postawy twórcze...” – i dalej – o „ważny paradoks obecności i powracania chaosu w racjonalizacjach, gdy te naruszają zakres swojej ważności ustanawiającej porządek w zjawiskach w polu działania i poznania”¹⁷. Autor *Uroszczeń i transaktualności...* zwraca uwagę na istotne, według mojej ograniczonej oczywiście wiedzy, a nieopisane dotąd precyzyjnie w literaturze przedmiotu zjawisko zarówno z poziomu życia organizacyjnego, jak i z poziomu metodologii jego badania. Gdy racjonalizacje sprawdzające się na danym obszarze działań praktycznych bądź poznawczych (oczywiście kwestią dyskusji pozostają kryteria wspomnianego „sprawdzania się”) zostają przeniesione mechanicznie (bez adekwatnych do danej sytuacji procesów adaptacyjnych) na inne obszary, to mogą powodować poważne zakłócenia rozwoju tych drugich, zakłócenia o charakterze chaotycznym, a co za tym idzie – tłumiące potencjał twórczy uczestników aktywnych w obrębie drugich z wymienionych obszarów. Jeśli dobrze rozumiem koncept Znanieckiego–Witkowskiego, możliwa jest również sytuacja, w której transferu racjonalizacji między różnymi obszarami (praktycznymi lub intelektualnymi) nie poddaje się żadnym procedurom adaptacyjnym. Wtedy, wręcz bezwarunkowo, niejako z „istoty”¹⁸ sygnalizowanego procesu, racjonalizacje przeniesione z jednego obszaru na drugi mogą powodować chaos niszczący twórczość. Podsumowując: „racjonalność działania [zarówno praktycznego, jak i poznawczego – T.O.], gdy przekracza swój zakres ważności, wypycha »zarządzanie« [...] w chaos”¹⁹.

Witkowski opatruje termin „zarządzanie” cudzysłowem. Robi tak już drugi raz na kartach dość krótkiego fragmentu *Uroszczeń...* dotyczącego problematyki organizacyjnej. W tym jednak miejscu cudzysłów uważam za uzasadniony. Najwyraźniej chodzi o szerokie rozumienie

¹⁷ L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce...*

¹⁸ Zdaję sobie sprawę, iż Witkowski w swych filozoficznych koncepcjach bardzo nie lubi terminu „istota”, spieszę więc zapewnić, iż używam tego określenia w znaczeniu wyłącznie potocznym, bynajmniej nie esencjalnym... Każdy, kto – jak niżej podpisany – będąc studentem (na przykład ATK), cierpiał przez późną scholastykę, która jeszcze pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku trwała na polskich uczelniach katolickich w różnych postaciach, raczej dalekich od ożywczych potencjałów myśli Tomasza z Akwinu, podziela wspomniany krytycyzm autora *Uroszczeń...* wobec takich konstruktów myślowych jak „istota”, choć oczywiście krytycyzm ten ma u Witkowskiego zupełnie inną genezę.

¹⁹ Nieco zmieniona treść maila Lecha Witkowskiego do niżej podpisanego z maja 2023 roku.

„zarządzania” – zarówno dosłowne, jak i wielorako metaforyczne. Cóż, pozwolę sobie na publicystyczne uogólnienie: dzisiejszy Stańczyk uznałby prawdopodobnie, że wszyscy zarządzają. I na pewnych poziomach znaczeń można by to obronić bez Stańczykowej, czy nawet bez Rotry'owskiej, ironii.

Autor *Uroszczeń...* sięga do problematyki zarządzania tylko w jednym rozdziale (pod tytułem *Uroszczenia racjonalności i przedmioty historyczne w kulturze*, s. 525–542) swej obszernej, liczącej ponad siedemset stron monografii. Intepretuje na jego kartach tylko jeden organizacyjny koncept, zaprezentowany oczywiście za Znanieckim. Do tego podkreśla, iż chodzi o wątek należący do takich, które „ani nie jawią się jako główne dla autora piszącego o nich, ani nie są reprezentatywne dla jego tożsamości zawodowej”²⁰ (w obydwu wypadkach odniesienia dotyczą Znanieckiego). Witkowski jednak uważa ten właśnie rozdział za kluczowy dla *Uroszczeń...*, a wspomniany wątek za znaczący dla dzisiejszej percepcji myśli Znanieckiego.

Jak sygnalizowałem już wcześniej, uważam opisany na kartach przywołanego rozdziału koncept za w pewien sposób kluczowy dla współczesnych nam nauk o zarządzaniu. Przynajmniej w kontekście losów zarządzania humanistycznego (a te, jak już zapewne P.T. Czytelnicy zauważyli, traktuję jako kluczowe dla teorii i praktyki organizacyjnej wobec wyzwań ostatnich dekad)²¹.

Zarządzanie humanistyczne bowiem, aczkolwiek rozbudowało specyficzną dla tego nurtu metodykę badań²², wyraźnie zaniedbało refleksję metodologiczną i, konieczną do jej rozwoju, epistemologiczną.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż wspomnianego nurtu myśli organizatorskiej nie należy utożsamiać z zarządzaniem kulturą. Nie stanowi on też po prostu praktyki zarządzania realizowanej przez humanistów. Nie należy go też sprowadzać wyłącznie do zarządzania, które wykorzystuje metody nauk humanistycznych, co przy różnych okazjach podkreślają cytowani już przeze mnie Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera²³.

Słowo „wyłącznie” w ostatnim zdaniu nie oznacza jednak, iż relacje między naukami o zarządzaniu a humanistyką widziane właśnie z perspektywy metodologicznej, podbudowanej epistemologicznie, nie

²⁰ L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce...*, s. 525.

²¹ Z premedytacją w tym miejscu aż trzykrotnie powtórzyłem przymiotnik „kluczowy”. Mam nadzieję na grę słów z tekstem Witkowskiego.

²² Zob. np. *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Red. M. Kostera. Sedno. Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2015.

²³ J. Chudzyński, J. Kociatkiewicz, M. Kostera: *Tracimy z oczu pytanie, po co i dla kogo właściwie to robimy...*

stanowią istotnej kwestii, godnej wielostronnego rozważenia. Problem w tym, że zarządzanie, reprezentowane zarówno przez teoretyków, jak i praktyków, tak naprawdę kwestii tej nigdy dotąd nie podjęło, mimo że istnieje wiele istotnych publikacji poruszających związki między różnymi obszarami humanistyki i studiami organizacyjnymi. Publikacje te nie wyszły jednak poza wstępny, bardzo ważny, ale nadal wyłącznie wstępny, poziom praktycyzmu; dotyczą całej gamy różnorodnych zastosowań szeroko rozumianych analiz humanistycznych do rozwiązywania konkretnych problemów świata organizacji, ale brakuje pogłębienia kontekstu metodologicznego i epistemologicznego takich ekstrapolacji (kompleksowe ujęcie wspomianej problematyki zawiera publikacja wydana kilka lat temu pod redakcją Bogusława Nierenberga i Moniki Kostery)²⁴. Stosunkowo najwyraźniej przywołany kontekst wyłania się z rozważań dotyczących poetyki w zarządzaniu. Nadal jednak wyłania się tylko *implicite*²⁵.

Aż zazdrość budzą z tej perspektywy nauki historyczne. Ich przedstawiciele z reguły każdą możliwość eksploracji przeszłości za pomocą metody wypracowanej na terenie innych dyscyplin (czy też takich metod) obudowują dyskusją metodologiczną, a jeśli trzeba, także epistemologiczną²⁴. I bywają dalecy od nadmiernego entuzjazmu, widać to choćby w refleksjach Ewy Domańskiej i Dariusza Sikorskiego o znaczeniu nabywania erudycji jako podstawowego, a zarazem najtrudniejszego warunku działań interdyscyplinarnych, szczególnie tych z udziałem nauk humanistycznych²⁶.

²⁴ *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*. Red. M. Kostera, B. Nierenberg. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

²⁵ M. Kostera, J. Średnicka: *Poezja i zarządzanie – inspiracje dla menedżera humanisty*. W: *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym...*, s. 151-165.

²⁶ Dariusz A. Sikorski (*O badaniach interdyscyplinarnych nad wczesnym średniowieczem – uwagi krytyczne*. W: *Mundus hominis – cywilizacja, kultura, natura. Wokół interdyscyplinarności badań historycznych*. Red. nauk. S. Rosik, P. Wiszniewski. [Acta Universitatis Wratislaviensis, nr 29966, Historia, nr 175]. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006, s. 387-400) podkreśla, iż „erudycja jest w humanistyce właśnie tym czynnikiem, który w praktyce odgrywa główną rolę w wytyczaniu granic między poszczególnymi dyscyplinami badawczymi”; a wcześniej: „Znacznie łatwiej jest opanować nową metodę badawczą niż nabyć biegłości erudycyjnej” (ibidem, s. 392). Wyraźnie o tym zapomnieli niektórzy przynajmniej zwolennicy zarządzania humanistycznego, przeceniający możliwości nabywania i ciągłego rozwijania erudycji zarówno przez nich samych, jak i – może przede wszystkim – przez ich koleżanki i kolegów z „głównego nurtu” nauk o zarządzaniu. Wyjątki badaczy „dwuerudycyjnych” skazane są na samotność i niezrozumienie. Z kolei przedstawiciele zarządzania humanistycznego, którzy nie dość dbają o budowanie

Witkowski za pomocą przytoczonego wcześniej przeze mnie konceptu, znalezionego przez autora *Uroszczeń...* u Znanieckiego, stwarza szansę na nadrobienie wspomnianej refleksji metodologicznej i epistemologicznej także w zarządzaniu. Daje bowiem przydatne do tego narzędzie intelektualne.

Myśl Znanieckiego o uroszczeniach racjonalności „przesuwanej” z jednego obszaru poznania na drugi ma dla nauk o zarządzaniu znaczenie przede wszystkim diagnostyczne. Pozwala wyśledzić zjawisko będące najprawdopodobniej pokłosiem inżynierskiej genezy tych nauk, precyzyjnie opisane w obszarze bliskim zarządzaniu, to jest na terenie ekonomii, przez Paula M. Romera²⁷, późniejszego laureata Nagrody Nobla (w 2018 roku), a noszące nazwę *mathiness*. Terminem tym Romer określa tendencję do nadużywania, a nawet praktykę nadużywania wzorów matematycznych w tekstach z ekonomii. Chodzi o stosowanie języka matematyki bez uzasadnienia merytorycznego, przede wszystkim po to, aby uciąć możliwość dyskusji. Strategie tego rodzaju służą naukowcom do szeroko rozumianych celów politycznych, na przykład do budowania własnej pozycji.

Jeszcze radykalniej rzecz ujmuje Sabine Hossenfelder²⁸, fizyczka i filozofka nauki z frankfurckiego Instytutu Badań Zaawansowanych, która analogicznie do opisanego przez Romera zjawisko określa metaforą „zagubienia w matematyce”. Również Hossenfelder krytykuje z tej perspektywy nauki ekonomiczne. W przeciwieństwie jednak do *mathiness* „zagubienie w matematyce” oznacza nie tylko błędne zastosowania metodologiczne matematyzacji, prowadzące do nadużyć, ale także takie, które można przeciwstawić przypadkom prawidłowego, z punktu widzenia metodyki i metodologii badań, sięgania po wzory matematyczne. Hossenfelder radykalizuje wspomniane niebezpieczeństwo. Uważa, że ekonomiści (a przede wszystkim fizycy, choć ten podstawowy dla cytowanej autorki wątek pomijam, ponieważ znam fizykę wyłącznie „z widzenia” oraz towarzyskich rozmów w gronie jej przedstawicieli) przekroczyli kolejną granicę. Nieuzasadnione, wręcz prymitywne, bo bezrefleksyjne uciekanie się do matematyzacji,

swej erudycji zarówno humanistycznej, jak i organizacyjnej, skazuje się na rolę „kaowców zarządzania”. Obie sytuacje, moim zdaniem, przyczyniają się do aktualnego uwiądu zarządzania humanistycznego.

²⁷ P.M. Romer: *Niewłaściwe wykorzystanie matematyki w teorii wzrostu gospodarczego*. Przekł. J. Janus. „Gospodarka Narodowa” 2015, nr 6 (280), s. 141-150.

²⁸ S. Hossenfelder: *Zagubione w matematyce. Fizyka w pułapce piękna*. Przekł. T. Miller. Copernicus Center Press, Kraków 2019; *Dlaczego fizyce brakuje wyobraźni, Sabine Hossenfelder [Napisy PL]* [wykład na Copernicus Festival 2021]. YouTube, Copernicus, 20.05.2021. <https://youtu.be/btn97HPQcr4?si=N7CYvdZ-Ocguav2m2> [14.07.2021].

niepotrzebnie i skrajnie upraszczającej treść badanych problemów, stało się dość powszechne w środowisku badaczy świata gospodarki. Konsekwencją takiego działania jest występowanie sporych obszarów wiedzy ekonomicznej nieściślej, choć zmatematyzowanej (a zdaniem Hossenfelder często właśnie dlatego nieściślej). Naukowa precyzja gubi się w matematyce. Sprzyja to zastępowaniu arbitralności założeń kryteriami środowiskowej mody, powszechnemu przyjmowaniu spekulacji, a co za tym idzie – stagnacji teoretycznej danej dziedziny.

Oczywiście ani Hossenfelder, ani tym bardziej Romer nie chcą, by zrezygnowano z języka matematyki jako podstawowego dla wielu nauk, szczególnie przyrodniczych, a przydatnego dla innych. Prace cytowanych autorów wskazują jednak, iż nawet w obrębie tych pierwszych należy identyfikować obszary, w których matematyzacja staje się uzasadnioną, a często wręcz konieczną racjonalnością, oraz takie, w których jest ona już tylko uroszczeniem wprowadzającym chaos tłumiący twórczość. Zdaniem Romera przytoczone rozróżnienia powinny odbywać się na poziomie identyfikacji specyfiki poszczególnych problemów badawczych, a dokładnie rzecz ujmując – powinny być wynikiem kompetentnego rozpoznania problemów przez badaczy. Tym bardziej taka refleksja jest konieczna na polu ekonomii i – warto dodać – nauk społecznych bądź ich pogranicza, jakie jest wyznaczone przez zarządzanie. Według Hossenfelder generalnie trzeba uważać z matematyzacją przy tworzeniu i dyskusowaniu teorii.

Zasługującą na uwagę ilustrację obiekcji niemieckiej fizyczki i filozofki nauki przedstawił kilka lat temu jej polski kolega „po fachu”, a zarazem wieloletni publicysta paryskiej „Kultury” – Marek Abramowicz²⁹. Nawiązał on wówczas do „podwójnego” wykładu, który 19 listopada 2015 roku miał miejsce w Centrum Nauki Kopernik; wykład mieścił się w cyklu *Drogi do Rzeczywistości*³⁰. Roger Penrose, brytyjski matematyk pracujący intelektualnie na rzecz fizyki, filozof nauki i jej popularyzator, przedstawił temat *Rzeczywistość (Reality)*, natomiast polska humanistka, znawczyni późnego antyku Maria Dzielska zaprezentowała problem mieszczący się w tytule *Rzeczywistość świata nadprzyrodzonego i fizycznego w mistycznej wizji Pseudo-Dionizego Areopagity*. Inicjator wspomnianego cyklu wspomniał po kilku latach: „Namówiłem prof. Dzielską do dania wykładu o hierarchiach anielskich podczas cyklu wykładów »Drogi do Rzeczywistości«, zorganizowanego jesienią 2015 r. przez Centrum Nauki Kopernik w Warszawie. Mówiła ostatniego

²⁹ *Nota bene* chodzi o refleksję opublikowaną w tym samym roku i miesiącu, w którym ukazał się oryginał *Zagubionych w matematyce*. Trudno przypuszczać, żeby Abramowicz znał publikację Hossenfelder, gdy pisał cytowany felieton.

³⁰ Abramowicz był inicjatorem tego cyklu.

wieczoru, w duecie z Rogerem Penrose'em. Penrose wykładał o swoich cyklicznych wszechświatach³¹, czyli idei bez żadnego wsparcia obserwacyjnego, opartej na wątpliwych (w ocenie wielu fizyków, także mojej) przesłankach teoretycznych. Miałem wrażenie, że publiczność, wykształcona i ciekawa, rozumiała dobrze, iż prof. Dzielska mówi o rzeczywistości sprawdzalnej i najzupełniej obiektywnej, choć mistycznej³², natomiast Penrose duby smalone bredzi i rozumowi bluźni, choć posługuje się **pojęciami współczesnej fizyki i matematyki**³³.

Warto przypomnieć, iż chodzi o brytyjskiego naukowca wysokiej klasy, współpracownika, a później naukowego polemisty Stephena Hawkinga. W 2022 roku Penrose dostał Nobla za to, iż w świetle teorii względności przewidział istnienie czarnych dziur (co miało oczywiście miejsce wiele lat wcześniej przed przytoczonym wykładem). Dzielska (zmarła w 2018 roku) cieszyła się międzynarodowym prestiżem ze względu na swe prace dotyczące Hypatii z Aleksandrii. Oczywiście nie był to prestiż dorównujący rangą pozycji noblisty z nauk ścisłych. A jednak przytoczony przykład pokazuje, iż analiza humanistyczna może dorównywać tej sformalizowanej matematycznie (taki był zamysł wspomnianego wydarzenia w Centrum Nauki Kopernik), a czasami ją intelektualnie przewyższa (taki, zdaniem Abramowicza, był niezamierzony wynik omawianego wydarzenia).

Wróćmy do nauk o zarządzaniu. Diagnoza zjawisk *mathiness* oraz „zagubienia w matematyce” na ich terenie, postawiona z perspektywy tezy Znanieckiego–Witkowskiego o niebezpieczeństwach ekstrapolacji racjonalności grożących destrukcją twórczego myślenia³⁴,

³¹ Koncepcja Penrose'a nie jest *explicite* „bohaterką” książki Hossenfelder. Wspomniana publikacja traktuje jednak o teorii wieloświatów, w pewnym sensie – z punktu widzenia laika – podobnej do koncepcji Penrose'a.

³² Niezależnie od intencji, jakie przyświecały Abramowiczowi w tekście *Prawda i sens* („Przewodnik Katolicki” 2018, nr 32. <https://www.przewodnik-katolicki.pl/Archiwum/2018/Przewodnik-Katolicki-32-2018/Spolczenstwo/Prawda-i-sens> [dostęp: 16.06.2023]), proponuję rozumieć wspomniane obiektywność i sprawdzalność przedmiotu wykładu Dzielskiej jako charakterystyki poznawcze występujące na poziomie idei, których rekonstrukcja i interpretacja jest weryfikowalna metodami humanistycznymi.

³³ Ibidem, podkr. – T.O.

³⁴ Nauki o zarządzaniu są jeszcze przed dyskusją o *mathiness* i „zagubieniu w matematyce”, a tym bardziej przed diagnozą tych zjawisk na ich terenie. Pewną szansę na rozpoczęcie tego procesu stwarza ostatnia książka Bronisława Bombały *Personalistyczna wizja organizowania jako alternatywa technopolu* (Wydawnictwo Naukowe FNCE, Poznań 2020) (o ile zostanie w ogóle zauważona przez środowisko tak zwanego głównego nurtu nauk organizacyjnych, choćby w Polsce, na co niewiele wskazuje). Moje doświadczenie oraz liczne

stwarza szansę na precyzyjne określenie miejsca metodologii nauk humanistycznych w rozwiązywaniu problemów badawczych świata organizacji. Bo bez wątpienia przecież właśnie humanistyka stanowi alternatywę dla bezmyślnego matematyzowania, a przede wszystkim alternatywę dla roszczeń tego matematyzowania do bycia „wszechmetodą”, „wszechmetodologią”, czy nawet „wszechontologią”.

Jako zwolennik krytycznego realizmu, takiego, jakim go rozumieli ojcowie konstruktywistycznego nurtu nauk społecznych (o czym polskim studentom socjologii od lat przypomina Jerzy Szacki³⁵ na

dyskusje, w jakich uczestniczę, dotyczące stanu badań organizacyjnych pozwalają jednak się domyślać, iż sytuacja jest tu co najmniej podobna do tej z ekonomii. Przytoczę tylko jeden przykład. Od pewnego czasu przestałem pytać podczas obron doktorskich z zarządzania o kryteria falsyfikacji wyników badań stanowiących podstawę rozprawy. Szczególnie bowiem w przypadku prac ilościowych budzi to irytację nie tylko kandydatów do stopnia doktora, lecz także promotorów. Oczywiście moje odczucie może być też rozumianą potocznie idealizacją w ogóle dzisiejszej atmosfery awansów naukowych. Gdy 10 maja 2023 roku w warszawskiej księgarni Tarabuk dzieliłem się wspomnianym doświadczeniem podczas promocji książki Tomasza Witkowskiego *Giganci psychologii. Rozmowy na miarę XXI wieku* (przekł. M. Wajda-Kocmajor, A. Alochno-Janias, A. Cioch. Wydawnictwo Bez Maski, Wrocław 2021), która stanowi próbę wołania o zachowanie standardów naukowych na przykładzie badań psychologicznych, jeden z uczestników spotkania – profesorów – humorystycznie odpowiedział mi pytaniem, brzmiącym mniej więcej tak: „To pan jeszcze zadaje pytania podczas obron doktoratów?”. I pytający wcale nie reprezentował zarządzania. Podzielał przy tym dystans Witkowskiego wobec użyteczności zalecanej przez Poppera „silnej falsyfikacji pojedynczych hipotez w trybie afirmacji jednoznacznych obaleń” (ibidem, s. 526). Chodzi mi jednak o to, by poprzez zupełne lekceważenie standardów popperowskich w praktyce badawczej nie wylewać dziecka z kąpielą. Jak pisał przed laty niemiecko-amerykański historyk historiografii Georges G. Iggers, formułując swoisty testament dla badaczy przeszłości: „Pluralizm strategii badawczych może być bardzo owocny. Strategie te nie są jednak tworem wyobraźni poetyckiej, jak by się wciąż jeszcze mogło wydawać niektórym postmodernistom [Iggers nie był bynajmniej totalnym krytykiem wkładu postmodernizmu do humanistyki – T.O.]. Muszą się oni w większej mierze kierować standardami racjonalnych badań i **dopuszczać ich falsyfikację**”. G.G. Iggers: *Historiografia XX wieku: przegląd kierunków badawczych*. Przekł. A. Gadzała. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 115, podkr. – T.O. Iggers formułował swoje przesłanie dla humanistów; ja przekierowuję je generalnie na obszar badań z zarządzania, także, a jak mówi mi wspomniane wcześniej doświadczenie – może przede wszystkim badań ilościowych, często noszących znamiona *mathiness*.

³⁵ J. Szacki: *Historia myśli socjologicznej*. Wyd. 1., dodr. 2. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

kartach swego słynnego podręcznika *Historia myśli socjologicznej*), a także takiego, jakim go ujmował teolog i ekonomista Bernard Lonergan³⁶, a obecnie podobnie ujmuje fizyk i filozof nauki John Polkinghorne³⁷, do niedawna uważałem, iż epistemologiczne rozważanie roli metod humanistycznych w zarządzaniu musi prowadzić do założeń ontologicznych, do krytycznej analizy tego, jakie elementy rzeczywistości³⁸ badanej przez nauki o zarządzaniu mają „naturę” poddającą się matematyzacji („naturę” stochastyczną), a jakie wymagają metodologii specyficznych dla humanistyki.

Zetknięcie się z myślą Znanieckiego – poprzez filtr interpretacyjny, który zaproponował Witkowski – przekonało mnie, że do uzasadnienia roli humanistyki w zarządzaniu i jej konkretnych zastosowań wystarczy płaszczyzna epistemologiczna.

Nie lekceważę przy tym, ale też w tym miejscu nie podejmuję interesujących propozycji ontologicznych, które Witkowski „wydobył” „od Znanieckiego”, ściśle związanych z epistemologią rozwijaną przez współautora *Chłopa polskiego w Europie i Ameryce*. Podkreślę tylko, iż za kwintesencję, zasługującego na oddzielną uwagę, ujęcia wspomnianej relacji ontologii i epistemologii uważam następującą propozycję interpretacyjną Witkowskiego: „Przez organizację danych w toku doświadczenia ponadindywidualny świat staje się dany empirycznie; poprzez opozycję myśli i rzeczywistości empirycznie dany świat staje się ponadindywidualny”³⁹. Przez to „świat kultury” uwikłany jest

³⁶ B.J.F. Lonergan: *Metoda w teologii*. Przekł. A. Bronk. Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1976; S. Ritchie: *Science Fictions. Oszustwa, uprzedzenia, zaniebdania i szum informacyjny w nauce*. Przekł. F. Tryl. Wydawnictwo Naukowe PWN [w druku].

³⁷ J.C. Polkinghorne, K. Jałochowski: *Upadek w górę. O stworzeniu Wszechświata, gadających węzach i cudach w nauce*. W: *Heretycy, buntownicy, wizjonerzy. 22 podróże z największymi umysłami naszych czasów*. Red. K. Jałochowski. Copernicus Center Press, Kraków 2019, s. 333–348. Przywołuję moich intelektualnych „nauczycieli” krytycznego realizmu (których znam jedynie z publikacji) bez rozwijania ich myśli, to bowiem znacznie przekroczyłyby ramy niniejszego artykułu.

³⁸ Pomijam tutaj, tak jak konsekwentnie robiłem to wcześniej, dyskusję nad tym, czym jest rzeczywistość. Czuję się absolutnie niekompetentny do przeprowadzenia takich rozważań. W zakresie niniejszego artykułu odsyłam P.T. Czytelników do ustaleń przywołanych przeze mnie przedstawicieli krytycznego realizmu, których głosy w dyskusjach na temat rzeczywistości oraz wnioski podzielam.

³⁹ F. Znaniecki: *„Humanizm i poznanie” i inne pisma filozoficzne. Rzeczywistość kulturowa*. Przeł. oraz całość przygotował do druku J. Wocial. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1991, s. 527–528.

w dwoistą relację, gdyż z jednej strony może być dany „w toku indywidualnego doświadczenia”, z drugiej zaś – refleksyjnie traktowany – sam jest „bądź realnym przedmiotem czynnej myśli, bądź logicznie ważną, oddziałującą na rzeczywistość myślą”⁴⁰. Różne czynności są myślami „dzięki tworzonej przez nie czynnej i świadomej organizacji danych im surowców” doświadczenia, przy czym „gdy aktualność⁴¹ prowadzi do transaktualnego rezultatu, który wobec tego zostaje wcielony do ponadindywidualnego świata”, należy przyjąć **podstawowe rozróżnienie na myśl i rzeczywistość**⁴².

Zasygnalizowane w przytoczonym cytacie odrzucenie przez Znanieckiego zarówno empiryzmu (który Witkowski⁴³ określa lapidarnie jako stanowisko zakładające wpisanie „myśli w uwarunkowania podmiotowe”), jak i racjonalizmu (stanowisko zakładające wpisanie „myśli w uwarunkowania przedmiotowe”), prowadzące do konkluzji, iż „zarówno wbrew racjonalistom, jak i empirystom [Znaniecki przyjmuje – T.O.] niemożność istnienia w świecie empirycznym myśli bez rzeczywistości bądź rzeczywistości bez myśli”⁴⁴.

Takie stanowisko bliskie jest, moim zdaniem, krytycznemu realizmowi, a w każdym razie dopuszcza również interpretację relacji myśl – rzeczywistość zgodnie z jego duchem. Szczególnie gdy Znaniecki twierdzi, że „aktualność jest **stawianiem się** zarówno myśli, jak i rzeczywistości w ich wzajemnym uwarunkowaniu”⁴⁵.

Dalej posługuję się pryzmatem interpretacji Witkowskiego.

Świat empiryczny, dostępny poprzez rozwój doświadczenia i refleksji, Znaniecki określa jako horyzont „transaktualnego świata myśli i rzeczywistości”⁴⁶.

Nie chcę jednak, by P.T. Czytelnicy przywiązywali zbyt dużą wagę do poczynionych właśnie ogólnych refleksji. W każdym razie proszę

⁴⁰ Ibidem, s. 528.

⁴¹ Lech Witkowski zwraca uwagę na inspirujące – dodam, że także dla badaczy rzeczywistości organizacyjnej (temat ten wymagałby oddzielnego uzasadnienia, na które nie ma miejsca w tym artykule; planuję podjąć tę kwestię w oddzielnym tekście) – Znanieckiego rozumienie kategorii aktualności. Oznacza ona „pierwotne podłoże doświadczenia, które jest wspólnym korzeniem obecności, jedności i wielości, następstwa i skupienia”. F. Znaniecki: „Humanizm i poznanie”..., s. 518 – cyt. za: L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce...*, s. 527.

⁴² F. Znaniecki: „Humanizm i poznanie”..., s. 528–529.

⁴³ L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce...*, s. 529.

⁴⁴ F. Znaniecki: „Humanizm i poznanie”..., s. 529–530.

⁴⁵ Ibidem, s. 533.

⁴⁶ Ibidem, s. 530.

pamiętać, iż sformułował je nie filozof, a jedynie użytkownik rozwiązań filozoficznych na potrzeby metodologii nauk o zarządzaniu.

Wracam więc na bezpieczny grunt epistemologii, by spojrzeć, jak teza Znanieckiego-Witkowskiego o niebezpieczeństwach transferu racjonalności z jednych obszarów na inne może pomóc przy konstytuowaniu humanistyki jako źródła metodologii i metod użytecznych dla badań organizacyjnych.

Do takiego rozwiązania (przyjęcia wyłącznie epistemologicznej płaszczyzny rozważań) ośmiela mnie oczywiście Witkowski czytający Znanieckiego. Jako szczególnie pomocne dla badacza, który szuka u filozofów intelektualnego instrumentarium precyzowania i uzasadniania bądź kwestionowania przyjmowanych rozstrzygnięć metodologicznych, jawi się pojęcie „przedmiot historyczny”. Znaniecki, a za nim Witkowski formułują rzecz procesualnie. Są zwolennikami ujęcia, zgodnie z którym poznanie przebiega „od doświadczenia do coraz bardziej obiektywnej rzeczywistości”⁴⁷. W takim procesie „»konkretny empiryczny przedmiot« zostaje wpisany w świat określany jako »rzeczywistość historyczna«, podlegająca dalej aktualizacji w doświadczeniu i refleksji”⁴⁸. Przedmiot empiryczny staje się więc przedmiotem historycznym. I to właśnie przedmiot historyczny jest ujmowany przez badacza w jego działaniach poznawczych. Trywializując nieco tę kategorię poprzez zastosowanie do niej języka metodologii, proponuję widzieć w przedmiocie historycznym podstawowe medium intelektualne, które zapośrednicza relację między badaczem a jakkolwiek rozumianą rzeczywistością⁴⁹, którą on bada.

⁴⁷ Trudno nie zauważyć w takim ujęciu procesu poznania kolejnej furtki w myśli Znanieckiego dla krytycznego realizmu.

⁴⁸ Ibidem, s. 541.

⁴⁹ Nawiązuję tu do oczywistej, ale często jednak zapożyczanej na kartach artykułów, książek czy raportów, specyfiki badań z dziedziny nauk społecznych i humanistycznych. Docierają one do przedmiotu swoich dociekań zawsze w sposób zapośredniczony. „Przyjrzenie się” temu, „co się bada”, jest możliwe wyłącznie za pośrednictwem źródeł wykorzystywanych – często także wywoływanych – i interpretowanych przez badacza. Źródła te mogą mieć charakter artefaktów (różnego rodzaju dokumentów bądź przedmiotów) oraz/lub narracji (opinii czy relacji zbieranych za pomocą różnorodnych technik od skategoryzowanych ankiet po *storytelling*, by pozostać na poziomie jedynie przykładów). Granica między artefaktualnym i narracyjnym charakterem danego źródła jest bardzo płynna. Może się zmieniać w zależności od konkretnych decyzji badacza. To samo źródło może być jednocześnie traktowane jako artefaktualne i narracyjne. Przed laty polski historyk historiografii Andrzej Wierzbicki tak podsumowywał przywołaną kwestię, podkreślając jej praktyczne konsekwencje: „Źródła »wywołane«, a w istocie współtworzone

Witkowski⁵⁰ przekonująco opisuje odnalezione u współautora *Chłopa polskiego w Europie i Ameryce* konstruktywistyczne ujęcie procesów poznania naukowego.

W myśli Znanieckiego występują akcenty wskazujące na konstrukcyjny/konstruowany charakter przedmiotu poznania, co wyraża się w tym, że „myślenie rzeczywistości jest twórcze”; przez to też „rzeczywistość będąca dziełem myślowego procesu jest realna **w różnym stopniu**”⁵¹. Dopowiadając specyfikę tego zróżnicowania, Znaniecki filozof podkreśla, że „[p]rzedmiot jest tym rzeczywistszy, im bogatszy i stalszy jego związek z doświadczeniem, a nowe stosunki prowadzą do odsłonięcia nowych własności przedmiotów, jako że ich [s]tosunek jest tym realniejszy, im więcej przedmiotów kojarzy oraz im ściślej je łączy”⁵².

Witkowski⁵³ opatruje fragment, który zacytowałem z *Uroszczeń...*, uwagą o niebanalności zawartej w nim idei stopniowania statusu ontologicznego. Ja konsekwentnie pozostaję na płaszczyźnie epistemologicznej i tak też przytoczony *passus* interpretuję. Widzę w nim istotne dla badacza zwrócenie uwagi na wielość możliwych odczytań rzeczywistości poznawanej przez pryzmat przedmiotu historycznego. I właśnie tak wielość, konstruowana i uzasadniania przy zachowaniu standardów metodologicznych danej dyscypliny nauki, warunkuje twórczość poznania naukowego, którą może stłumić, a dokładnie zamienić w chaos hegemonistyczna ekstrapolacja racjonalizacji z jednego

[na przykład – T.O.] przez socjologa [...] nie zapewniają poznania »bezpośredniego«, a co więcej, zmuszają do poddania krytyce najpierw metod, jakimi zostały sporządzone, a dopiero potem zawartych w nich treści”. A. Wierzbicki: *A kiedy źródło zabraknie? Kartki z dziejów historiografii PRL. W: Historyk wobec źródeł. Historiografia klasyczna i nowe propozycje metodologiczne*. Red. nauk. J. Kolbuszewska, R. Stobiecki. Wydawnictwo Ibidem, Łódź 2010, s. 133 (autor powołuje się w tym kontekście na spostrzeżenia Marcina Kuli). Jak wskazywał Wierzbicki, kluczowa w tym kontekście jest świadomość badacza, iż to on sam decyduje, intencjonalnie lub nie, o tym, czy coś stanie się źródłem analiz naukowych, a także o tym, jaki kształt to źródło przybierze w toku naukowego dyskursu (ibidem). Kategorię „przedmiot historyczny” omawiam na stronach niniejszego artykułu z perspektywy badań społecznych i humanistycznych. Moim zdaniem jest ona jednak szersza, obejmuje także przedmiot badań nauk ścisłych. Narażając się na zarzut, iż jest to opinia ignoranta, poddaję ją niniejszym pod przyszlą dyskusję i zostawiam jako założenie na potrzeby dalszego biegu prezentowanego tekstu.

⁵⁰ L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce...*, s. 537–538.

⁵¹ F. Znaniecki: „*Humanizm i poznanie*”..., s. 341.

⁵² Ibidem, s. 342.

⁵³ L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce...*

obszaru poznawczego na drugi. Dzieje się tak przede wszystkim wtedy, gdy temu transferowi racjonalizacji towarzyszą intencje monopolistyczne, co dobrze moim zdaniem ilustrują zjawiska *mathiness* i „zagubienia w matematyce”.

O ile dobrze rozumiem interpretacje, które rozwija Witkowski⁵⁴, nie będzie intelektualnym nadużyciem uznanie, iż przedmiot historyczny stanowi system znaczeń konstruowanych w toku procesu poznawczego przez badacza. Jeśli tak, to można do przedmiotu historycznego odnieść epistemologiczne tezy autora *Chłopa polskiego w Europie i Ameryce* sformułowane, gdy posługiwał się on pojęciem „system” w znaczeniu ogólnym⁵⁵.

Wspominane tezy mają, moim zdaniem, niezwykle istotne znaczenie dla praktyki badawczej nauk o zarządzaniu, a szczególnie dla ukonstytuowania w tej praktyce przestrzeni pełnoprawnej obecności humanistyki. Znaczenie to odczytuję jako tak ważne i oryginalne, iż – bez żadnej przesady – pozostaje mi jedynie obficie zacytować ustalenia Witkowskiego dotyczące omawianego obszaru.

Znaniecki podchodzi do kwestii epistemologicznych, w tym względności wiedzy, inaczej, „aniżeli chce zwykły racjonalizm, a zarazem inaczej niż zwykły relatywizm”⁵⁶. Witkowski, interpretując dalej, pisze, iż „punktem wyjścia jest stanowisko, w myśl którego przy odpowiednim zawężeniu granic stosowalności i przy uwolnieniu od logicznych

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Dla Znanieckiego system to „kompleks myśli zsyntetyzowanych zgodnie z pewnymi ogólnymi zasadami logiki – czy ta logika będzie logiką poznania, czy też logiką działalności lub jeszcze inną” (F. Znaniecki: *„Humanizm i poznanie”...*, s. 362 – cyt. za: L. Witkowski: *Urozczenia i transaktualność w humanistyce...*, s. 538). Wcześniej Witkowski wyjaśnia, iż Znaniecki różnicuje logiki na podstawie swoich rozstrzygnięć filozoficznych, moim zdaniem rozstrzygnięć o bardzo istotnym znaczeniu zarówno dla epistemologii, jak i dla metodologii badań. Dlatego też pozwolę sobie zacytować dłuższy fragment wspomnianych wyjaśnień Witkowskiego: „Zauważmy także, że Znaniecki upomina się o szersze rozumienie terminu »logika«, jako odniesionego nie tylko do myślenia formalnego czy teoretycznego, w duchu poznania opisywanego przez Arystotelesa. Socjolog prowadzi rozważania, nagminnie kojarząc z tym terminem »każdy system wzorców« w innych obszarach działania, w tym »specyficzne wzorce logiki wytwórczości i kontemplacji artystycznej«, czy wskazując na »kryteria szczegółowej logiki twórczości moralnej«, jak również dostrzegając system »specyficznie normowanych myśli« dotyczących techniki czy organizacji politycznej, choć o rozmaitych konsekwencjach dla racjonalności”. L. Witkowski: *Urozczenia i transaktualność w humanistyce...*, s. 529 (fragmenty Znanieckiego za: F. Znaniecki: *„Humanizm i poznanie”...*, s. 529).

⁵⁶ F. Znaniecki: *„Humanizm i poznanie”...*, s. 430.

sprzeczności wewnętrznych każdy system może być zgodny z doświadczeniem, a błędność jego będzie dawała znać poza tym zakresem. Czytamy, że wręcz »[n]ie ma systemu, który by nie był najlepszym ze wszystkich w pewnych granicach«⁵⁷. Kryteria znaczenia poznawczego systemu czy teorii Znaniecki widzi dwa: „**intensywne bogactwo** uwzględnianej części doświadczenia” oraz „**ekstensywny zakres** tej części doświadczenia”⁵⁸. Uściślając te określenia, Znaniecki wielokrotnie przywołuje takie terminy jak: „głębokość znaczenia, bogactwo treści, płodność zastosowań i doniosłość podejścia”⁵⁹.

Przytoczone tezy wyraźnie opierają się na dobrej radzie epistemologicznej, by pamiętać, że żadne badanie nie jest w stanie ująć całości doświadczenia⁶⁰. Od czasów starożytnych przypomina o tym choćby znany tekst kulturowy pióra Pawła z Tarsu, tekst, który na potrzeby niniejszych refleksji proponuję odczytać w sposób zsekularyzowany, epistemologiczny: „Teraz bowiem widzimy niejasno, jakby w zwierciadle [...]. Teraz poznaję cząstkowo”⁶¹.

Uwypuklone wcześniej w obszernym cytacie z *Uroszczeń... kryteria* oceny „znaczenia poznawczego systemu czy teorii”⁶², które proponuję traktować także jako kryteria oceny wartości procesu badawczego – a więc „intensywne bogactwo uwzględnianej części doświadczenia”, „ekstensywny zakres tej części doświadczenia”, „głębokość znaczenia, bogactwo treści, płodność zastosowań i doniosłość podejścia”⁶³ – stwarzają ramy pozwalające ukazać drugą, pozytywną stronę tezy Znanieckiego–Witkowskiego o niebezpieczeństwach transferu racjonalności. Teza ta, ostrzegając przed poznawczymi zagrożeniami,

⁵⁷ L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce...*, s. 539.

⁵⁸ F. Znaniecki: „*Humanizm i poznanie*”..., s. 430.

⁵⁹ L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce...*, s. 539.

⁶⁰ Pozostaję w niniejszym artykule przy intuicyjnym rozumieniu doświadczenia jako możliwie najbardziej naturalnego punktu wyjścia badań. Chodzi o to, co wzbudza pierwotnie zainteresowanie badacza. Mam nadzieję, iż ta intuicja nie jest bynajmniej sprzeczna z myślą Znanieckiego–Witkowskiego.

⁶¹ W dobie zagrożeń dla skromności poznawczej badaczy, którą kultywowały najlepsze tradycje akademickie, zagrożeń niesionych przez zjawiska publicystycznie określane „grantożą” i „punktożą”, przytoczona rada wydaje się niestety nieoczywista. Takie wrażenie odnieść można w toku lektury narracji niektórych przynajmniej raportów badawczych, doktoratów, habilitacji czy książek profesorskich, nie tylko w Polsce. Por. *Pierwszy list do Koryntian*. Przekł. H. Witczyk. W: *Pismo święte Nowego Testamentu. Przekład ekumeniczny z języków oryginalnych*. Red. nauk. M. Kiedzik. Wyd. 5. popr. Towarzystwo Biblijne w Polsce, Warszawa 2012, s. 292.

⁶² L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce...*, s. 539.

⁶³ *Ibidem*.

jednocześnie przecież wskazuje poznawcze szanse. Zastosowanie do tego samego przedmiotu historycznego rozwiązań badawczych niesionych przez metodologie różnych nauk, przy dbaniu o autonomię racjonalności oraz „o odpowiednie zawężenie granic stosowalności”⁶⁴ każdego z nich, stwarza nadzieję twórczego pogłębienia i zwielokrotnienia związków konstruowanego przedmiotu z doświadczeniem. Równocześnie daje nadzieję na zintensyfikowanie bogactwa uwzględnianej w danym badaniu części doświadczenia oraz zwiększenie zakresu tej części doświadczenia, tak, by poprzez pogłębianie znaczeń, pomnażanie bogactwa treści, zwielokrotnianie płodności zastosowań i podwyższanie rzeczywistej podniosłości podejścia dążyć do formułowania twórczych teorii naukowych, czyli „hipotetycznych reprezentacji pojęciowych inwariantów doświadczenia”, jak za Federigiem Enriquesem, ale nadal w kontekście rekonstruowania myśli Znanieckiego, nazywa je Witkowski⁶⁵. A następnie chodzi oczywiście o rozwój tych teorii nadal zgodnie z przytoczonymi już przeze mnie kilkakrotnie kryteriami oceny, z troską na każdym etapie czynności poznawczych o to, by konstruowany przez badacza system myślowy każdego rodzaju (pojęcia, konstrukty niemające statusu teorii, tworzone teorie itp.) uwalniać od wewnętrznych sprzeczności.

Jako szczególne zadanie nauk o zarządzaniu, możliwe do zrealizowania dzięki naszkicowanym procesom, widzę ukonstytuowanie w obrębie tych nauk przestrzeni dla humanistyki. Natomiast główną przyczynę pewnego uwiądnienia, a przynajmniej zmniejszenia dynamiki zarządzania humanistycznego upatruję właśnie w nieodrobieniu przez jego przedstawicieli tej lekcji.

Wzorem mogą być inne dziedziny myśli ludzkiej, które łączą na przykład analizę humanistyczną i przyrodniczą czy służącą jej matematyczną (co nie zmienia faktu, iż jednocześnie wspomniane dziedziny mogą ulegać uroszczeniom transferu racjonalności typu *mathiness* czy „zagubienia w matematyce”⁶⁶). Pomijam na stronach niniejszego artykułu kwestię nauk społecznych w tym kontekście, choć przecież są one kluczowe dla zarządzania. Te pierwsze z wymienionych w poprzednim zdaniu, dzięki Znanieckiemu, mają przecież ukonstytuowane i metodologicznie, i epistemologicznie miejsce dla „współczynnika

⁶⁴ F. Znaniecki: „Humanizm i poznanie” ..., s. 433.

⁶⁵ L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce...*, s. 537.

⁶⁶ Oczywiście bywają też, bardzo groźne poznawczo, uroszczenia o odwrotnym kierunku, traktujące na przykład teorie fizyczne wyłącznie jako rodzaj poetyckich metafor czy mieszające porządek naukowy z religijnym. W przeciwieństwie jednak do *mathiness* trzymane są zazwyczaj na dalekich peryferiach nauki.

humanistycznego”⁶⁷. Nie wypada rozwijać tego wątku w dyskusji wokół publikacji, którą Witkowski⁶⁸ poświęcił właśnie myśli współautora *Chłopa polskiego w Europie i Ameryce*.

Słynny trójkąt Henry’ego Mintzberga ukazujący nauki o zarządzaniu jako rozpięte między praktyką, nauką i sztuką ośmiela mnie do podzielenia się z P.T. Czytelnikami pewnym upraszczającym wyobrażeniem. Nieco ironicznie widzę czasami moją dziedzinę akademicką w postaci praktyki mającej ambicje bycia nauką na kształt anglosaskiej *science*, a równocześnie zerkającej ukradkiem, choć z wyraźną tęsknotą, w kierunku sztuki.

W celu naszkicowania sposobu naukowego zaspokojenia wspomnianych tęsknot posłużę się przykładem twórczego i racjonalnie uzasadnionego (bez roszczeniowych transferów typowych dla każdej z tych dziedzin racjonalności na dziedziny współpracujące) rozwijania równocześnie analizy humanistycznej oraz naukowej (w znaczeniu *science*) w ramach fizyki jako bezdyskusyjnej reprezentantki nauki. Chodzi o intelektualny przykład, w którym wystąpiła, moim zdaniem, synergia wspomnianych dwóch typów analiz przy eksplorowaniu jednego przedmiotu historycznego.

Jako – podkreślę raz jeszcze – zupełny laik fizyczny odwołuję się do pracy popularnonaukowej, zwierającej jednak istotny ładunek oryginalnej wiedzy oraz interpretacji.

Niedawno ukazało się polskie tłumaczenie pracy belgijskiego kosmologa i fizyka Thomasa Hertoga *O pochodzeniu czasu. Ostateczna teoria Stephena Hawkinga*⁶⁹. Tytuł książki mówi sam za siebie. Stanowi ona pierwszą kompletną prezentację ostatecznej wersji hipotezy na temat praw rządzących naturą sformułowanej przez Stephena Hawkinga, zmarłego przed pięciu laty luminarza fizyki i kosmologii. Hipoteza ta była ostatnim naukowym słowem znanego brytyjskiego badacza oraz teoretyka fizycznego wszechświata. Według relacji Hertoga książka, do której się odwołuję, powstała na wyraźną prośbę Hawkinga⁷⁰. Jego belgijski uczeń, a raczej najbliższy współpracownik, tak komentuje charakter swojej najnowszej publikacji: „Chociaż jest to książka

⁶⁷ Kwestia obecności wspomnianego dziedzictwa w praktyce badawczej większości współczesnych socjologów oraz przyczyny tego, że praktycznie nie przeniknęło ono do nauk o zarządzaniu, wymaga oddzielnej dyskusji znacznie przekraczającej ramy tego tekstu.

⁶⁸ L. Witkowski: *Uroszczenia i transaktualność w humanistyce...*

⁶⁹ T. Hertog: *O pochodzeniu czasu. Ostateczna teoria Stephena Hawkinga*. Przekł. T. Lanczewski. Zysk i S-ka, Poznań 2023.

⁷⁰ T. Hertog, P. Łepkowski: *Mariaż matematyki i magii intuicji*. „Plus – Minus” 2023, [dodatek do:] „Rzeczpospolita”, 3–4.06.2023, s. 30–31.

popularnonaukowa, przedstawia kompletnie nową teorię naukową. [...] bywało też już w historii, że nowe i przełomowe hipotezy były ogłaszane w zwykłej książce, która miała charakter publikacji popularnonaukowej lub była pewnym zbiorem przemyśleń naukowca [...]. Postanowiłem napisać książkę dla szerokiego odbiorcy, w której zaprezentowałem nową teorię⁷¹. Sedno wspomianej teorii Hawkinga stanowi hipoteza, iż nie tylko wszechświat, lecz także rządzące nim prawa odkrywane przez fizyków są rezultatem ewolucji⁷².

Opisując intelektualną „kuchnię” swej współpracy z Hawkingiem, Hertog uwypukla między innymi fakt, że „językiem kosmologii jest przede wszystkim matematyka”. Przy czym natychmiast dodaje: „ale ona nie wystarcza”⁷³. Belgijski naukowiec wskazuje na wyniesioną ze szkoły średniej znajomość klasycznej greki – i możliwą dzięki tej kompetencji lekturę dzieł wielkich greckich myślicieli – jako na element formacji intelektualnej, który okazał się bardzo użyteczny w działalności naukowej pod kierunkiem Hawkinga. Hertog wprost deklaruje, iż zaczął łączyć naukę i filozofię wtedy, gdy poznał brytyjskiego koryfeusza kosmologii. Interesujące, że sam Hawking nie dostrzegał tego elementu wspólnej pracy nad stworzoną teorią kosmologiczną. Zapamiętany został wprawdzie jako nieprzeciętny, „kosmologiczny poszukiwacz przygody, ponieważ zawsze potrafił postrzegać i rozumieć te sprawy daleko poza matematyką [...], czasami wyciągał nawet wnioski, które nie do końca potrafił udowodnić matematycznie”⁷⁴. Hertog twierdzi, że Hawking szedł wówczas za swoją intuicją, że w jego myśleniu było „coś niemal magicznego”⁷⁵.

Równocześnie jednak brytyjski kosmolog mówił swemu belgijskiemu uczniowi, iż nie zajmują się filozofią. Wbrew tej opinii mistrza Hertog do dziś jest przekonany o ciągłej mimo wszystko obecności filozofii zarówno w przemyśleniach samego Hawkinga, jak i podczas ich wspólnych rozmów. Może więc nie tylko intuicja autora *Historii czasu* czy „magiczność” jego myślenia przyczyniły się do poznawczego rozmachu sygnalizowanej teorii, lecz także – może bardziej, a nawet przede wszystkim – istotną rolę odegrał tu szlif humanistyczny młodego belgijskiego współpracownika. Prawdopodobne jest też to, że synergia świetnej znajomości matematyki oraz kompetencji humanistycznych wniesionych przez Hertoga tak znacząco rozwinęła otwarty umysł Hawkinga, łącznie z jego niebywałą intuicją, że właśnie w tej synergii

⁷¹ Ibidem, s. 30.

⁷² Ibidem; T. Hertog: *O pochodzeniu czasu...*

⁷³ T. Hertog, P. Łepkowski: *Mariaż matematyki i magii intuicji...*, s. 31.

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Ibidem.

upatrywać należy głównego czynnika wspomagającego powstanie ewolucyjnej teorii praw natury, teorii o rewolucyjnym wręcz kształcie. Być może też świadome sięganie do humanistyki pozwoliłoby Hawkingowi uniknąć pewnych uproszczeń, których dopuścił się pod koniec życia, mieszając przesłanki naukowe z wnioskami światopoglądowymi, co oznacza, że nieco uległ tendencji, o której wspomniałem już wcześniej na stronach niniejszego tekstu jako przykładzie niebezpiecznej intelektualnie ekstrapolacji różnych rodzajów racjonalności na odmienne obszary myślenia⁷⁶.

Z takiej potrójnej (metodologicznej, epistemologicznej i moralnej) perspektywy proponuję spojrzeć na jedno szczegółowe zagadnienie, które ukazuje, jak refleksja humanistyczna może nie tylko pomóc w demaskowaniu *mathiness* bądź „zagubienia w matematyce”, lecz także doprecyzować rozumienie konkretnego procesu kwantyfikacji uzasadnionego epistemologicznie i metodologicznie oraz szans i ograniczeń aplikacji skwantyfikowanych wyników badań.

Chodzi o problematykę opisywaną przez pryzmat kategorii chaosu. „Chaos” to pojęcie, którego używają zarówno przedstawiciele nauk ścisłych czy przyrodniczych, jak i humaniści, a które stanowi także centralną kategorię tezy Znanickiego-Witkowskiego, a więc nie jest obce naukom społecznym. Oczywiście geneza i rozumienie sygnalizowanego pojęcia na każdym z tych obszarów nie są takie same, choć bywają niespodziewanie zbliżone.

W fizyce eksperymentalnej, przynajmniej na poziomie podręcznikowym, termin „chaos” oznacza pewien obszar poznania, z konieczności niedookreślony, powstały w wyniku ograniczonej możliwości sprecyzowania przez obserwatora wartości początkowych branych pod uwagę na etapie przygotowywania eksperymentu. „Nie możemy więc ustalić warunków początkowych z nieskończoną dokładnością. W większości przypadków drobne różnice w warunkach początkowych – stanie początkowym – prowadzą do dużych różnic w wynikach”⁷⁷. To świadectwo pokory poznawczej fizyków można, bez obawy o nieuprawnione roszczenia racjonalności, przenieść także na ogół nauk empirycznych, nie wyłączając zarządzania. „Rozdzielczość”, którą fizycy rozumieją jako „zdolność rozróżniania sąsiednich wartości” liczb przypisywanych „ślodom” danych zjawisk ujawnianym przez eksperyment, można ująć szerzej jako precyzję doboru wskaźnika przejawu danego zjawiska niezależnie od modelu badań. Chaos jest więc wynikiem niezbywalnego

⁷⁶ Ibidem.

⁷⁷ L. Susskind, J. Harbovsky: *Teoretyczne minimum. Co musisz wiedzieć, żeby zacząć zajmować się fizyką*. Przekł. A. Skalski, J. Skalska. Prószyński Media, Warszawa 2015, s. 27.

ograniczenia możliwości poznawczych badacza, które zawsze towarzyszy dążeniu do należytej precyzji ujęcia analizowanego problemu⁷⁸. Sposobem na uniknięcie *mathiness* i „zagubienia w matematyce”, a także innych przejawów roszczeń racjonalności jest więc skromność poznawcza. Naukowiec powinien pamiętać (niezależnie od tego, czy reprezentuje *science* czy *humanities*) o pewnym obszarze chaosu zawsze występującym na początku badań i wymagającym głębokiej dyskusji nad „rozdzielczością” przyjmowanych wskaźników, a także metod. Pomocą służy w tym kontekście dorobek oraz tradycje perspektywy humanistycznej, od dawna uczące zarówno krytyki szeroko rozumianych źródeł, jak i krytyki procesu badawczego. Intencjonalne sięganie po to dziedzictwo może znacznie ułatwić refleksyjny wybór drogi operacjonalizacji badanych zjawisk czy zmiennych. Później, przy interpretacji wyników, także warto pamiętać o wspomianej skromności.

Humanistyka oferuje ponadto kategorię, moim zdaniem, bardzo pomocną przy zmaganiu się z chaosem, zarówno na początkowym etapie badań, jak i na ich końcu, łącznie z tropieniem wówczas niebezpieczeństw roszczeniowego transferu racjonalności między różnymi obszarami poznawczymi. Chodzi o mediatyzację. Pod tym pojęciem rozumiem za Władysławem Stróżewskim proces konstruowania przez badacza warunków, które jego – uzasadnionym metodologicznie, epistemologicznie i racjonalnie – zdaniem pozwalają na uchwycenie śladów badanej rzeczywistości. Ślady te dają się zidentyfikować na „odpowiednim materiale, np. kliszy fotograficznej”⁷⁹, innym narzędziu obserwacji wyników, choćby eksperymentu czy poszukiwań archiwalnych, kwestionariuszu ankiety, w wypowiedziach uzyskiwanych drogą wywiadu itd. Na tym polega przedstawianie przez naukowców rzeczywistości – na jej mediatyzacji⁸⁰.

Przypisywanie badanym zjawiskom wskaźników, jakościowych lub ilościowych, szczególnie w naukach społecznych, takich jak zarządzanie (choć dotyczy to każdego poznania empirycznego), jest nieodwołalnie procesem mediatyzacji przedmiotu poznania, omawianego już przeze mnie „upośredniania” wiedzy o tym przedmiocie za pomocą operacji metodologicznych. Nie jest natomiast aktem bezpośredniej zgodności sądu badacza i poznawanej rzeczywistości, co – ku memu zdziwieniu – deklarują czasami, nawet dzisiaj, niektórzy badacze

⁷⁸ Ibidem

⁷⁹ W. Stróżewski et al.: *Metafizyka musi być otwarta na wszelkie doświadczenie*. W: *Rozmowy o filozofii*. Red. nauk. A. Zieliński, M. Bagiński, J. Wojtasiak. Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 1996, s. 146.

⁸⁰ Ibidem.

za Arystotelesem⁸¹. Warto z tej perspektywy zwrócić uwagę na istotny szczegół operacji wskazanego typu, mianowicie jeśli badacz sięga po kwantyfikację, to powinien pamiętać, że gwarantuje ona jedynie racjonalność formalną⁸². Przyjmowana bezrefleksyjnie może być wręcz zaprzeczeniem racjonalności przy zachowaniu pozorów naukowości dyskursu, co pokazują skrótowo przypomniane przeze mnie wcześniej zjawiska *mathiness* i „zagubienia w matematyce”⁸³.

W tym miejscu mojego tekstu problemy kwantyfikacji traktuję wyłącznie jako przykłady szerokiej gamy roszczeniowych ekstrapolacji racjonalności zarówno między różnymi obszarami poznania, jak i wewnątrz nich. Ekstrapolacje te mogą przecież też wystąpić przy bezrefleksyjnym, grożącym ideologizacją sięganiu po humanistykę z myślą o zastosowaniu jej w zarządzaniu. Jednak na to, że poznanie naukowe zawsze ma charakter mediatyzacji, szczególnie uwrażliwieni są refleksyjni przedstawiciele nauk humanistycznych. Ich krytyczna refleksyjność może pomóc także przedstawicielom innych nauk, nie wyłączając zarządzania, w rozumieniu przejawów chaosu na początku badań, podczas ich realizacji, a także podczas dyskusji i aplikacji wyników. Stanowi intelektualne lekarstwo na pychę języka (bezrefleksyjnych) naukowców, którą przejął przecież już dawno tak zwany przeciętny współczesny człowiek, niezależnie od rzeczywistej wiedzy naukowej swojej bądź mediów go formujących⁸⁴.

Świadomość charakteru mediatyzacji zawartej w danym zestawie metod, a także teorii niosących kategorie opisu rzeczywistości stosowane przez naukowca jest moim zdaniem szczególnie istotna przy każdej działalności interdyscyplinarnej. Działalność ta musi być podejmowana wyłącznie na podstawie wolnego wyboru badacza bądź badaczy mających wystarczającą erudycję, by zrozumieć specyfiki racjonalności, które mają z sobą współpracować, i potrafiących tę współpracę uzasadnić merytorycznie oraz opracować metodologicznie.

⁸¹ Kilka lat temu zetknąłem się z takim przeświadczeniem w gronie zwolenniczek i zwolenników psychologii eksperymentalnej podczas krytyki, jaką jedna z tych osób (należąca do czołowych przedstawicielek tej nauki w Polsce) rozwinęła, zresztą wyłącznie na poziomie uszczypliwej uwagi, wobec badań historycznych. Rzec miała miejsce podczas zebrania Katedry Psychologii i Socjologii Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Katedry, która była moim intelektualnym domem przez ponad piętnaście lat.

⁸² Ibidem; W. Stróżewski, A. Kostrzewska-Bednarkiewicz: *Miłość i nicłość. Z Władysławem Stróżewskim rozmawia Anna Kostrzewska-Bednarkiewicz*. Towarzystwo „Więź”, Warszawa 2017.

⁸³ T. Ochowski, M. Szeluga-Romańska: *Badanie jakościowe zachowań w organizacji...*, s. 51–66.

⁸⁴ S. Ritchie: *Science Fictions...*

W przeciwnym razie powstaje groźba wprowadzania chaosu i tłumienia twórczości, o której mowa w tezie Witkowskiego-Znanieckiego.

Zastosowanie tych zaleceń do zarządzania humanistycznego pozwoli zidentyfikować te problemy badawcze świata organizacji, do których rozwiązania uzasadnione okaże się wykorzystanie odmiany wysiłków poznawczych mających na celu poszukiwanie teoretycznych zasad oraz dających się ująć empirycznie schematów w języku, literaturze, sztuce, muzyce i przeszłości, co zdaniem holenderskiego historyka nauki Rensa Boda⁸⁵ wyznacza istotę metodologii nauk humanistycznych. Chodzi o to, byśmy uprawiali naukę według „metodycznych zasad [czym *humanities* nie różnią się od *science*, tylko te zasady są specyficzne dla danych dyscyplin – T.O.], starając się odkryć reguły i wyjątki”⁸⁶ na obszarach swoich dziedzin.

Jeśli uda się zobaczyć i przedyskutować problematykę zarządczą (a precyzyjnie rzecz biorąc, jej wybrane wątki, których wybór uzasadniany jest nadzieją, iż takie ujęcie przyniesie twórcze problemy oraz twórcze sposoby ich rozwiązania) przez pryzmat języka, literatury, sztuki, muzyki bądź/i przeszłości, to będziemy mogli mówić o racjonalnej, ale bez uroszczeń racjonalności, aplikacji *humanities* do nauk o zarządzaniu⁸⁷.

To ważna lekcja nadal do odrobienia dla zarządzania humanistycznego, a także – ośmielę się na odrobinę pompatyczności – nadzieja współczesnych nauk o świecie organizacji⁸⁸.

⁸⁵ R. Bod: *Historia humanistyki: zapomniane nauki*. Przeł. R. Pucek. Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2013.

⁸⁶ Ł.M. Dominiak: *Bod Rens. „Historia humanistyki. Zapomniane nauki”*. Przeł. R. Pucek, Wyd. Aletheia. Warszawa 2013, 468 ss. [Tyt. oryg.: „*De vergeten wetenschappen. Een geschiedenis van de humaniora*”. Uitgeverij Bert Bakker. Amsterdam 2010]. „Roczniki Historii Socjologii” 2014, vol. 4, s. 91.

⁸⁷ Oczywiście pamiętam uwagę Kociatkiewicza i Kostery, przywołaną już tutaj wcześniej, iż humanistycznego nurtu w zarządzaniu nie można ograniczać do zastosowania nauk humanistycznych w badaniu świata organizacji. Na przykład inżynierskie analizy wykonywane przez Karola Adamieckiego, leżące u początków światowego zarządzania, miały wydzźwięk również głęboko humanistyczny. Na stronach niniejszego artykułu poruszam się jedynie w wąskim obszarze problematyki relacji między zarządzaniem a *humanities* i pośrednio także *science*. J. Chudzyński, J. Kociatkiewicz, M. Kostera: *Tracimy z oczu pytanie, po co i dla kogo właściwie to robimy...*

⁸⁸ I tę lekcję, i tę nadzieję zawdzięczam lekturze pism Floriana Znanieckiego w wydaniu Lecha Witkowskiego, któremu serdecznie za to (i za inne, liczne inspiracje, które planuję podjąć w następnych tekstach) serdecznie dziękuję. Z kolei za pomoc w redakcji niniejszego tekstu serdeczne podziękowania kieruję do grona moich młodych współpracowników: Luizy Kuźmiuk, Sandry

Bibliografia

- Abramowicz M.: *Prawda i sens*. „Przewodnik Katolicki” 2018, nr 32. <https://www.przewodnik-katolicki.pl/Archiwum/2018/Przewodnik-Katolicki-32-2018/Spoleczenstwo/Prawda-i-sens> [dostęp: 16.06.2023].
- Bod R.: *Historia humanistyki: zapomniane nauki*. Przekł. R. Pucek. Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2013.
- Bod R.: *How a New Field Could Help Save the Humanities*. „The Chronicle of Higher Education” 2017, no. 2 (20), s. 1–4.
- Bombała B.: *Personalistyczna wizja organizowania jako alternatywa technopolu*. Wydawnictwo Naukowe FNCE, Poznań 2020.
- Chudzyński J., Kociatkiewicz J., Kostera M.: *Tracimy z oczu pytanie, po co i dla kogo właściwie to robimy. O roli zarządzania we współczesnym świecie i organizacjach zorientowanych na wartości z prof. Moniką Kosterą i prof. Jerzym Kociatkiewiczem rozmawia Jan Chudzyński*. Zielone Wiadomości, 13.09.2017. <https://zielonewiadomosci.pl/zw/tracimy-z-oczu-pytanie-po-co-i-dla-kogo-wlasciwie-to-robimy/> [dostęp: 17.07.2023].
- Debating New Approaches to History*. Eds. M. Tamm, P. Burke. Bloomsbury Academic, London–New York–Oxford–New Delhi–Sydney 2021.
- Dlaczego fizyce brakuje wyobraźni, Sabine Hossenfelder [Napisy PL]* [wykład na Copernicus Festival 2021]. YouTube, Copernicus, 20.05.2021. <https://youtu.be/btn97HPQcr4?si=N7CYvdZOcgua2m2> [dostęp: 14.07.2021].
- Domańska E.: *W obronie dyscypliny: problem suwerenności i re-profesjonalizacji historii*. W: *Historia – dziś. Teoretyczne problemy wiedzy o przeszłości*. Red. nauk. E. Domańska, R. Stobiecki, T. Wiślicz. Universitas, Kraków 2014, s. 99–111.
- Dominiak Ł.M.: *Bod Rens. „Historia humanistyki. Zapomniane nauki”*. Przekł. R. Pucek. Wyd. Aletheia, Warszawa 2013, 468 ss. [Tyt. oryg.: „*De vergeten wetenschappen. Een geschiedenis van de humaniora*”. Uitgeverij Bert Bakker. Amsterdam 2010]. „Roczniki Historii Socjologii” 2014, vol. 4, s. 91–92.
- Gabriel Y.: *Music and Story: A Two-Part Invention*. AuthorHouse UK, London 2022.
- Golus P.: *Wkład kobiet w rozwój zarządzania w Polsce u jego początków na przykładzie prac Józefy Joteyko*. Praca licencjacka. Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania. 2023. Plik elektroniczny dostępny w zasobach Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego.

Leśkiewicz, Gabrieli Sudoł, Michała Jachimowicza, Artura Kaszuby i Bartłomieja Sumiły.

- Hertog T.: *O pochodzeniu czasu. Ostateczna teoria Stephena Hawkinga*. Przekł. T. Lanczewski. Zysk i S-ka, Poznań 2023.
- Hertog T., Łepkowski P.: *Mariaż matematyki i magii intuicji*. „Plus – Minus” 2023, [dodatek do:] „Rzeczpospolita”, 3–4.06.2023, s. 30–31.
- Hoopes J.: *How to Discuss the World of Big Business? Moderate Anti-Corporatism*. Prezentacja na międzynarodowej konferencji *Management as a Symphonic (Hi)Story*. University of Warsaw, 21.03.2017. Prezentacja dostępna w tworzonym archiwum elektronicznym Centrum Historii Organizacyjnej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Kontakt: Tomasz Ochowski – ochinto@wz.uw.edu.pl.
- Hossenfelder S.: *Zagubione w matematyce. Fizyka w pułapce piękna*. Przekł. T. Miller. Copernicus Center Press, Kraków 2019.
- Iggers G.G.: *Historiografia XX wieku: przegląd kierunków badawczych*. Przekł. A. Gadzała. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Kerr F.: *Katolicy teolodzy XX wieku. Od neoscholastyki do mistyki obłubieńczej*. Przekł. A. Wojtasik. Wydawnictwo WAM, Kraków 2011.
- Kociatkiewicz J., Kostera M.: *Zarządzanie humanistyczne: zarys programu*. „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4 (11), s. 9–19.
- Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*. Red. nauk. M. Kostera, B. Nierenberg. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- Kostera M.: *After the Apocalypse: Finding Hope in Organizing*. Zero Books, Winchester, UK–Washington, USA 2020.
- Kostera M.: *Humanistyczny manifest o zrównoważone zarządzanie*. W: *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*. Red. Ł. Gawęł, E. Orzechowski. Attyka, Kraków 2012, s. 9–14.
- Kostera M.: *Organizacje i archetypy*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Kostera M.: *Organizations and Archetypes*. Edward Elgar, Cheltenham, UK–Northampton, MA, USA 2012.
- Kostera M.: *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*. W: *Zarządzanie humanistyczne*. Red. nauk. B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 53–61.
- Kostera M.: *Zarządzanie humanistyczne – wstęp do refleksji*. Tekst niepublikowany. 2024. Tekst dostępny w tworzonym archiwum elektronicznym Centrum Historii Organizacyjnej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Kontakt: Tomasz Ochowski – ochinto@wz.uw.edu.pl.
- Kostera M., Średnicka J.: *Poezja i zarządzanie – inspiracje dla menedżera humanisty*. W: *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*. Red. nauk. M. Kostera, B. Nierenberg. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 151–165.

- Lonergeran B.J.F.: *Metoda w teologii*. Przekł. A. Bronk. Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1976.
- Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Red. nauk. M. Kostera. Sedno. Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2015.
- Ochinowski T., Kostera M., Kociatkiewicz J.: *Zarządzanie to branie odpowiedzialności, czyli impulsy dla humanistyki stosowanej w praktyce i teorii zarządzania*. „Er(r)go. Teoria, literatura, kultura” [w druku].
- Ochinowski T., Szeluga-Romańska M.: *Badanie jakościowe zachowań w organizacji*. W: *Psychologia biznesu. Psychologia w biznesie*. Red. nauk. B. Rożnowski, P. Fortuna. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 51-66.
- Pierwszy list do Koryntian*. Przekł. H. Witczyk. W: *Pismo święte Nowego Testamentu. Przekład ekumeniczny z języków oryginalnych*. Red. nauk. M. Kiedzik. Wyd. 5. popr. Towarzystwo Biblijne w Polsce, Warszawa 2012, s. 276-297.
- Polkinghorne J.C.: *Jeden świat. Wzajemnie relacje nauki i teologii*. Przekł. M. Chojnacki. Wydawnictwo WAM, Kraków 2008.
- Polkinghorne J.C.: *Poza nauką. Kulturowy kontekst współczesnej nauki*. Przekł. D. Czyżewska. Wydawnictwo Amber, Warszawa 2011.
- Polkinghorne J.C., Jałochowski K.: *Upadek w górę. O stworzeniu Wszechświata, gadających węzach i cudach w nauce*. W: *Heretycy, buntownicy, wizjonerzy. 22 podróże z największymi umysłami naszych czasów*. Red. K. Jałochowski. Copernicus Center Press, Kraków 2019, s. 333-348.
- Ritchie S.: *Science Fictions. Oszustwa, uprzedzenia, zaniedbania i szum informacyjny w nauce*. Przekł. F. Tryl. Wydawnictwo Naukowe PWN [w druku].
- Romer P.M.: *Niewłaściwe wykorzystanie matematyki w teorii wzrostu gospodarczego*. Przekł. J. Janus. „Gospodarka Narodowa” 2015, nr 6 (280), s. 141-150.
- Sikorski D.A.: *O badaniach interdyscyplinarnych nad wczesnym średniowieczem – uwagi krytyczne*. W: *Mundus hominis – cywilizacja, kultura, natura. Wokół interdyscyplinarności badań historycznych*. Red. nauk. S. Rosik, P. Wiszniewski. [Acta Universitatis Wratislaviensis, nr 29966, Historia, 175]. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006, s. 387-400.
- Stróżewski W., Kostrzewska-Bednarkiewicz A.: *Miłość i nicość. Z Władysławem Stróżewskim rozmawia Anna Kostrzewska-Bednarkiewicz*. Towarzystwo „Więź”, Warszawa 2017.
- Stróżewski W. et al.: *Metafizyka musi być otwarta na wszelkie doświadczenie*. W: *Rozmowy o filozofii*. Red. nauk. A. Zieliński, M. Bagiński, J. Wojtasiak. Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 1996, s. 138-155.

- Susskind L., Hrabovsky G.: *Teoretyczne minimum: co musisz wiedzieć, żeby zacząć zajmować się fizyką*. Przekł. A. Skalski, J. Skalska. Prószyński Media, Warszawa 2015.
- Szacki J.: *Historia myśli socjologicznej*. Wyd. 1., dodr. 2. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Trocki M.: *Tożsamość nauk o zarządzaniu*. „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, s. 7–10. <https://doi.org/10.33141/po.2005.01.01>.
- Widomski J.: *Ontologia liczby: wybrane zagadnienia z ontologii liczby w starożytności i średniowieczu*. Przedmowa W. Stróżewski. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1996.
- Wierzbicki A.: *A kiedy źródeł zabraknie? Kartki z dziejów historiografii PRL. W: Historyk wobec źródeł. Historiografia klasyczna i nowe propozycje metodologiczne*. Red. nauk. J. Kolbuszewska, R. Stobiecki. Wydawnictwo Ibidem, Łódź 2010, s. 131–140.
- Witkowski L.: *Urozczenia i transaktualność w humanistyce. Florian Znaniecki: dziedzictwo idei i jego pęknięcia*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2022.
- Witkowski T. et al.: *Giganci psychologii. Rozmowy na miarę XXI wieku*. Przekł. M. Wajda-Kocmajor, A. Alochno-Janias, A. Cioch. Wydawnictwo Bez Maski, Wrocław 2021.
- Wprowadzenie do metodologii historii*. Red. nauk. E. Domańska, J. Pomorski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.
- Wrzosek W.: *W związku z tekstem Jana Pomorskiego „Polityzacja/mitologizacja historii, czyli w czym neuronauka (i metodologia) może pomóc badaczowi historii najnowszej?”*. „Historia@Teoria” 2017, nr 4 (6), s. 45–51. <https://doi.org/10.14746/ht.2017.6.4.03>.
- Znaniecki F.: *„Humanizm i poznanie” i inne pisma filozoficzne. Rzeczywistość kulturowa*. Przeł. oraz całość przygotował do druku J. Wocial. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1991.