Michał Szostak





ZARZĄDZANIE SZTUKĄ

Społeczna Akademia Nauk

Łódź–Warszawa 2023

Michał Szostak





ZARZĄDZANIE SZTUKĄ

Społeczna Akademia Nauk

Łódź–Warszawa 2023

Recenzenci: dr hab. Regina Lenart-Gansiniec, prof. uczelni
prof. dr hab. Bogusław Nierenberg

Korekta językowa: Katarzyna Pilawa-Główka, Agnieszka Śliz

Skład, łamanie i projekt okładki: Szymon Bolek – Studio Grafpa
©Copyright Społeczna Akademia Nauk 2023

ISBN: 978-83-66781-16-0

Druk: JW Projekt

Społeczna Akademia Nauk

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
ul. Sienkiewicza 9
90-113 Łódź
Tel. (42) 664 66 41

SPIS TREŚCI

WSTĘP **11**

Konteksty, luka badawcza i problem badawczy 11
Cele, tezy, pytania badawcze, hipotezy 16
Metodologia i model badawczy 21
Struktura 44

ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE JAKO SZTUKA **47**

1.1. Istota sztuki 48
1.2. Istota zarządzania 59
1.3. Przenikanie się granic sztuki i zarządzania 65
1.4. Podsumowanie 78

ROZDZIAŁ 2. SZTUKA JAKO DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACYJNA **81**

2.1. Zarządzanie sztuką 82
2.2. Sytuacja estetyczna 83
2.3. Działalność organizacyjna artysty 107
2.4. Podsumowanie 133

ROZDZIAŁ 3. APLIKACJA TEORII ESTETYCZNEJ W ZARZĄDZANIU **135**

3.1. Estetyzacja zarządzania 135
3.2. Metafora organizacji jako dzieła sztuki 137
3.3. Podsumowanie 157

ROZDZIAŁ 4. OSOBOWOŚĆ TWÓRCZA: TOŻSAMOŚĆ I PERCEPCJA **161**

4.1. Tożsamość i jej percepcja 161
4.2. Osobowości twórcze proste 171
4.3. Osobowości twórcze złożone 182
4.4. Podsumowanie 204

ROZDZIAŁ 5. KREATYWNOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ –ŹRÓDŁO, MOTYW, INSPIRACJA, IMPROWIZACJA 207

5.1. Sztuka kreatywności 208
5.2. Zarządzanie kreatywnością 218
5.3. Improwizacja artystyczna 228
5.4. Forma partycypacji w sztuce a poziom artyzmu i kreatywności 233
5.5. Podsumowanie 241

ROZDZIAŁ 6. KICZ I IGNORANCJA W ZARZĄDZANIU 243

6.1. Kicz w estetyce 243
6.2. Kicz pozaestetyczny 249
6.3. Kicz organizacyjny 257
6.4. Ignorancja w zarządzaniu 263
6.5. Podsumowanie 275

ZAKOŃCZENIE 277

BIBLIOGRAFIA 291

SPIS RYSUNKÓW 335

SPIS TABEL 337

ZAŁĄCZNIK 339

Kwestionariusz wywiadu badania „Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy” 339

SPIS TREŚCI
PEŁEN

WSTĘP **11**

Konteksty, luka badawcza i problem badawczy 11

Cele, tezy, pytania badawcze, hipotezy 16

Metodologia i model badawczy 21

Metodologia badania 1. Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy 26

Metodologia badania 2. Sytuacja estetyczna: perspektywa odbiorcy 31

Metodologia badania 3. Tożsamość i autopercepcja prostych osobowości twórczych 33

Metodologia badania 4. Percepcja prostych osobowości twórczych 38

Metodologia badania 5. Złożone osobowości twórcze: artysta-menedżer i artysta-przedsiębiorca 40

Struktura 44

ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE JAKO SZTUKA **47**

1.1. Istota sztuki 48

1.1.1. Sztuka a twórczość 48

1.1.2. Piękno a rzeczywistość 54

1.1.3. Estetyka a etyka: wartości i kryteria 56

1.2. Istota zarządzania 59

1.2.1. Definicje i cechy zarządzania 59

1.2.2. Poziomy i funkcje zarządzania 63

1.2.3. Samozarządzanie 64

1.3. Przenikanie się granic sztuki i zarządzania 65

1.3.1. Potoczne rozumienie sztuki w zarządzaniu 65

1.3.2. Estetyka zarządzania a zarządzanie humanistyczne 68

1.4. Podsumowanie 78

ROZDZIAŁ 2. SZTUKA JAKO DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACYJNA 81
2.1. Zarządzanie sztuką 82
2.2. Sytuacja estetyczna 83
2.2.1. Twórca 85
2.2.2. Proces twórczy 96
2.2.3. Dzieło sztuki 99
2.2.4. Odbiorca 100
2.2.5. Proces odbioru i rola krytyki 102
2.2.6. Świat realny 104
2.2.7. Świat wartości 105
2.3. Działalność organizacyjna artysty 107
2.3.1. Samozarządzanie 107
2.3.2. Zarządzanie sytuacją estetyczną 109
2.3.3. Zarządzanie instytucją kultury 132
2.4. Podsumowanie 133

ROZDZIAŁ 3. APLIKACJA TEORII ESTETYCZNEJ W ZARZĄDZANIU 135
3.1. Estetyzacja zarządzania 135
3.2. Metafora organizacji jako dzieła sztuki 137
3.2.1. Menedżer jako twórca 139
3.2.2. Zarządzanie jako proces twórczy 148
3.2.3. Organizacja jako dzieło sztuki 150
3.2.4. Interesariusze organizacji jako odbiorcy 151
3.2.5. Proces odbioru 153
3.2.6. Świat realny 155
3.2.7. Świat wartości 156
3.3. Podsumowanie 157

ROZDZIAŁ 4. OSOBOWOŚĆ TWÓRCZA: TOŻSAMOŚĆ I PERCEPCJA 161
4.1. Tożsamość i jej percepcja 161
4.1.1. Tożsamość i jej typy 162
4.1.2. Napięcia tożsamościowe i myślenie paradoksalne 165
4.1.3. Kryzys tożsamości 167
4.1.4. Percepcja i jej proces 169
4.2. Osobowości twórcze proste 171
4.2.1. Tożsamość prostych osobowości twórczych 171

4.2.2. Percepcja prostych osobowości twórczych ... 179
4.3. Osobowości twórcze złożone ... 182
4.3.1. Tożsamość i autopercepcja artysty-menedżera ... 182
4.3.2. Tożsamość i autopercepcja artysty-przedsiębiorcy ... 188
4.3.3. Wnioski ... 196
4.4. Podsumowanie ... 204

ROZDZIAŁ 5. KREATYWNOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ – ŹRÓDŁO, MOTYW, INSPIRACJA, IMPROWIZACJA ... 207
5.1. Sztuka kreatywności ... 208
5.1.1. Koncepcje kreatywności ... 210
5.1.2. Granice kreatywności ... 214
5.1.3. Rola zaangażowania ... 216
5.2. Zarządzanie kreatywnością ... 218
5.2.1. Źródła kreatywności ... 220
5.2.2. Motywy kreatywności ... 222
5.2.3. Inspiracja kontekstualna ... 223
5.2.4. Kreatywność indywidualna i grupowa ... 225
5.2.5. Kreatywność zaangażowana ... 227
5.3. Improwizacja artystyczna ... 228
5.4. Forma partycypacji w sztuce a poziom artyzmu i kreatywności ... 233
5.4.1. Perspektywa twórcy ... 235
5.4.2. Perspektywa odbiorcy ... 235
5.5. Podsumowanie ... 241

ROZDZIAŁ 6. KICZ I IGNORANCJA W ZARZĄDZANIU ... 243
6.1. Kicz w estetyce ... 243
6.2. Kicz pozaestetyczny ... 249
6.2.1. Kicz intelektualny ... 250
6.2.2. Kicz edukacyjny ... 252
6.2.3. Kicz polityczny ... 253
6.2.4. Kicz społeczny ... 255
6.2.5. Kicz religijny ... 256
6.3. Kicz organizacyjny ... 257
6.3.1. Formy kiczu organizacyjnego ... 258
6.3.2. Nosiciele i propagatorzy kiczu organizacyjnego ... 260

6.4. Ignorancja w zarządzaniu ... 263
6.4.1. Teoria ignorancji ... 264
6.4.2. Ignorancja w sytuacji estetycznej ... 273
6.4.3. Ignorancja wobec estetyki zarządzania ... 274
6.5. Podsumowanie ... 275

ZAKOŃCZENIE ... **277**

BIBLIOGRAFIA ... **291**

SPIS RYSUNKÓW ... **335**

SPIS TABEL ... **337**

ZAŁĄCZNIK ... **339**
Kwestionariusz wywiadu badania „Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy” ... 339

WSTĘP

Konteksty, luka badawcza i problem badawczy

Natura i kultura to dwa komponenty konstytuujące pojęcie ludzkości w sposób nierozerwalny. Ponieważ natura, czyli świat dzikich mocy, oraz kultura, czyli świat ludzkich wytworów, nieustannie ewoluują, wzajemnie się katalizują i dopełniają, niemożliwe jest określenie linii jednoznacznie oddzielającej od siebie te dwa obszary. Zarządzanie, przynależne do świata kultury, pomaga porządkować i organizować środowisko człowieka (naturę i kulturę). Z kolei również przynależna do świata kultury sztuka pomaga uwalniać emocje (*katharsis*), dynamizuje życie wewnętrzne człowieka oraz inspiruje (Tatarkiewicz, 2015, pp. 24, 380). Owa porządkująca funkcja zarządzania i twórcza funkcja sztuki determinują potocznie postrzeganą przeciwstawność obu dziedzin. Dopiero zagłębienie się w istotę zarządzania i w istotę twórczości artystycznej pozwala odkryć wiele wspólnych źródeł tych dwóch obszarów – choćby kreatywność. Życie oparte na powtarzaniu i kopiowaniu byłoby monotonne i skostniałe, gdyby nie czynnik kreatywności, będący przedmiotem pożądania zarówno menedżerów, jak i twórców sztuki. Na tej podstawie można stwierdzić, że pozornie przeciwstawne dziedziny zarządzania i sztuki mogą się dopełniać i inspirować.

Zarządzanie nieustannie ewoluuje: od XIX-wiecznego podejścia inżynierskiego, charakteryzującego się traktowaniem rzeczywistości organizacyjnej jako systemu bezdusznych elementów, które należało uporządkować na wzór niezacinającej się maszyny (metafora organizacji jako maszyny), przez XX-wieczną menedżerską efektywność w realizowaniu celów ekonomicznych, która jest transpozycją podejścia inżynierskiego, ale z dominacją czynnika rynkowego, aż po rozwijające się w ostatnich dziesięcioleciach **zarządzanie humanistyczne**. Nurt zarządzania humanistycznego, będący dominującym podejściem teoretycznym niniejszej pracy, ukierunkowany jest na tworzenie trwałego dobrobytu człowieka (Kociatkiewicz & Kostera, 2013). Z kolei ów trwały dobrobyt człowieka

w duchu humanizmu polega przede wszystkim na: 1) bezwarunkowym poszanowaniu godności, indywidualności i ochrony przed wyzyskiem każdej istoty ludzkiej; 2) refleksji etycznej odnoszącej się do wartości uniwersalnej, jaką jest dobro, będącej integralną częścią decyzji biznesowych, oraz 3) implementacji tej refleksji etycznej do realnego postępowania organizacji w duchu godzenia intencji z działaniami. Te trzy wymiary zarządzania humanistycznego promują rozwój człowieka poprzez działalność gospodarczą sprzyjającą życiu i stanowiącą wartość dodaną dla całego społeczeństwa (Melé, 2016). Analizując powyższą ewolucję istoty zarządzania, można powiedzieć, że w naukach o zarządzaniu dopiero niedawno zrozumiano, że życie ma głębszą wartość, a techniczne porządkowanie i optyka rynkowa powinny być traktowane jako metody osiągania celów przez organizacje, a nie cele same w sobie. Naturalną zatem konsekwencją będzie **mariaż zarządzania humanistycznego z estetyką**, która – skupiona na wartościach uniwersalnych prawdy i piękna oraz sztuce, kumulującej najbardziej abstrakcyjnie zaawansowane wytwory ludzkości – stanowi kwintesencję i emanację człowieczeństwa.

Kolejnym kluczem dopełniającym istotę niniejszej pracy jest zjawisko **estetyzacji rzeczywistości**, które polega na stosowaniu struktur paraartystycznych do opisywania zjawisk zachodzących w świecie realnym. W tej postawie nie chodzi jednak o doszukiwanie się wartości estetycznych w całej rzeczywistości ani o jej upiększanie, ale o podjęcie wysiłku intelektualnego w celu poszerzenia percepcji zjawisk o dodatkowe wymiary (Ossowski, 1949, pp. 239–269; Welsch, 2005). Estetyzacja rzeczywistości, ze swej natury, jest raczej subiektywistyczna niż obiektywistyczna, natomiast – jak przy każdym działaniu metodycznym, nawet w zakresie metafizyki – mogą powstać koncepcje, które będą miały charakter obiektywnie uniwersalny. Estetyzacja rzeczywistości powinna być zatem traktowana równolegle względem *stricte* naukowego pojmowania rzeczywistości, bez doszukiwania się wyższości którejkolwiek z optyk (Gołaszewska, 1984a, pp. 183–233). Na tej właśnie podstawie **estetyzacja zarządzania** – rozumiana jako percepcja działalności menedżerskiej (zarówno przez samych menedżerów, pracowników, jak i badaczy zarządzania) poprzez użycie struktur paraartystycznych – jawi się jako kierunek nowatorski w odniesieniu do technokratycznego podejścia skupionego jedynie na ekonomicznej efektywności w realizacji celów. Owa nowatorskość estetyzacji zarządzania polega na zwróceniu uwagi na nienamacalne empirycznie – ale nie mniej ważne – kwestie metafizyczne w postaci m.in. motywów i źródeł inspiracji w działalności

menedżerskiej, „dobrego smaku", widzianego przez pryzmat prawdy i piękna działalności menedżerskiej, przejawiającego się choćby w jej „niekiczowości". Dzięki zastosowaniu owej estetycznej soczewki działalność menedżerska zyskuje dodatkowe wymiary wzbogacające ją o pierwiastek humanistyczny: zarządzanie przestaje być jedynie bezdusznym realizowaniem celów w sposób efektywny (co samo w sobie nie jest niczym złym), a staje się sposobem oddziaływania na rzeczywistość również na poziomie wartości uniwersalnych.

Do powyższego rozważania należy wprowadzić także kwestię **tożsamości**, ponieważ to właśnie ona określa podejście jednostki do podejmowanych działań, a te z kolei mogą być realizowane na różne sposoby. Precyzując, chodzi o tożsamość twórczą skutkującą kreatywnymi rezultatami podejmowanych przedsięwzięć przy jednoczesnym uwzględnianiu określonych okoliczności i ograniczeń. Wiemy przecież, że te same okoliczności, w jakich znajdują się osoby o różnych tożsamościach, nie gwarantują tak samo owocnych efektów. Badania tożsamości twórczych w świecie zarządzania i w świecie sztuki pozwoliły nawet na zdefiniowanie złożonych tożsamości twórczych artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców (Szostak & Sułkowski, 2020a, 2021d, 2021b), a posiadacze tych tożsamości, stosując myślenie paradoksalne, katalizujące napięcia tożsamościowe i łączące pozornie sprzeczne optyki, rozwijają w sposób ponadprzeciętny kreatywność swoją i zarządzanych przez siebie organizacji (DeFillippi et al., 2007; Szostak & Sułkowski, 2021c).

W związku z faktem, że problem **demarkacji**, czyli wytyczenia granic oddzielających nauki o zarządzaniu od innych nauk, wskazuje dwie perspektywy: 1) zarządzanie jako nauka odrębna i samodzielna oraz 2) zarządzanie jako nauka syntetyczna, czerpiąca jedynie z dorobku innych dziedzin (Sułkowski, 2007; Sułkowski & Lenart-Gansiniec, 2021, pp. 60–64) – trudno przejść obojętnie obok **określenia zarządzania mianem sztuki**. Nie chodzi bynajmniej o podkreślanie pierwiastka mistycznego w tej niezwykle pragmatycznej dziedzinie, ale raczej o kwestię „nauczalności" szeroko rozumianych umiejętności menedżerskich i świadome zarządzanie nimi. Dziedziny i dyscypliny naukowe są autonomiczne i dysponują własnymi pojęciami, prawami i metodami; jednakże nie należy lekceważyć korzyści wynikających z obserwacji analogii oraz wyników badań interdyscyplinarnych. W naukach technicznych, przyrodniczych, czy nawet ekonomicznych, ilość przyswojonej wiedzy naukowej i instrumentalnej przekłada się proporcjonalnie na wiedzę praktyczną (Ainsworth et al., 2020; Y.N. Liu et al., 2017; Sereenonchai & Arunrat, 2020).

Z kolei w zarządzaniu nie ma tak jednoznacznej korelacji: zgłębienie teorii zarządzania nie musi iść w parze z byciem efektywnym menedżerem. Wręcz przeciwnie – często osoby o zbyt rozległej wiedzy teoretycznej nie są w stanie podjąć złożonej decyzji przy ograniczonym czasie na analizy i pod wpływem sytuacji stresowej, natomiast osoby o znikomej wiedzy z dziedziny zarządzania, jednakże np. obdarzone charyzmą, nierzadko bywają wyśmienitymi praktykami zarządzania, którzy realizują cele w sposób wybitnie sprawny (Chen & Hitt, 2021; Isaksen & Nilsson, 2013).

Taką samą analogię można przeprowadzić w dziedzinie sztuki: wiedza teoretyczna i umiejętności techniczne (wirtuozeria) nie muszą iść w parze z artyzmem i kreatywnością, i odwrotnie – jednostki bez wsparcia rozległych teorii sztuki czy wysoko rozwiniętej wirtuozerii potrafią, dzięki swemu artyzmowi i kreatywności, osiągać twórcze wyżyny spoza kręgu możliwości tych pierwszych (Dahlhaus, 2007; Szostak, 2020a, 2021g, 2021a).

Luką badawczą, jaką niniejsza praca ma zamiar określić i wstępnie zagospodarować, jest obszar wspólny dla teorii estetyki i artystycznej praktyki wykonawczej oraz teorii i praktyki zarządzania. Ową **lukę na poziomie teoriopoznawczym** można określić w sposób następujący:

1. w światowej literaturze dotyczącej estetyki zarządzania brakuje holistycznego modelu, który porządkowałby dotychczas analitycznie ujmowane problemy estetyki zarządzania; istnieje pewna ilość tekstów dotyczących wybranych wątków z zakresu estetyki zarządzania, jednakże są one ze sobą luźno powiązane i nie posiadają wspólnego kręgosłupa w postaci holistycznego modelu porządkującego te wszystkie rozważania;
2. w polskojęzycznej literaturze z dziedziny zarządzania odczuwany jest wyraźny niedosyt publikacji dotykających problemu estetyki zarządzania; o ile w ostatnich latach zaczęły pojawiać się pojedyncze opracowania dotyczące zarządzania humanistycznego stanowiącego bazę teoretyczną dla estetyki zarządzania, o tyle zagadnienia estetyki zarządzania są tam poruszane bardzo rzadko, w sposób wybiórczy i fragmentaryczny;
3. w literaturze dotyczącej estetyki zarządzania używane są pojęcia z obszaru sztuki i estetyki w sposób swobodny i nie zawsze zbieżny z ich właściwym znaczeniem; niezbędne jest uporządkowanie terminologiczne w zakresie pojęć (m.in. wirtuozeria, artyzm i kreatywność) w duchu estetyki na gruncie zarządzania; prawidłowe posługiwanie się pojęciami – szczególnie na gruncie abstrakcji i metafizyki – ma wymiar porządkujący i ułatwiający percepcję zjawisk, których używane pojęcia dotyczą;

4. brak aplikacji teorii estetyki m.in. w zakresie źródeł działalności twórczej, typów osobowości twórczych, roli motywów działalności twórczej czy roli inspiracji w działalności twórczej na gruncie teorii zarządzania;
5. brak aplikacji zagadnień dotyczących artystycznej praktyki wykonawczej m.in. w zakresie improwizacji i kreatywności na gruncie teorii i praktyki zarządzania;
6. brak opracowań wskazujących na rolę tożsamości menedżera w działalności zarządczej; obok odpowiedniego zakresu wiedzy teoretycznej, wiedzy praktycznej i doświadczenia tożsamość ma kluczowy wpływ na efektywność menedżerską;
7. brak analiz dotyczących niepożądanych zjawisk w praktyce zarządzania odnoszących się do wartości uniwersalnych, które to zjawiska można zdefiniować jako kicz organizacyjny i analizować z użyciem narzędzi estetyki;
8. brak opracowań dotyczących ignorancji wobec estetyzacji zarządzania; zrozumienie i analiza zjawiska ignorancji jest kluczem w procesie likwidacji barier wobec upowszechniania estetyzacji zarządzania;
9. w polskojęzycznej literaturze z dziedziny zarządzania brakuje publikacji poświęconych istocie holistycznego zarządzania sztuką[1].

Lukę na poziomie empirycznym można określić w sposób następujący:

1. brak badań analizujących jakość sytuacji estetycznej oraz różnice w jakości sytuacji estetycznej z perspektywy twórcy rozumianego jako menedżer sytuacji estetycznej;
2. brak badań analizujących jakość sytuacji estetycznej oraz różnice w jakości sytuacji estetycznej z perspektywy odbiorcy sztuki, którego proces odbioru kształtowany jest przez twórcę – rozumianego jako menedżer sytuacji estetycznej – za pomocą dzieła sztuki;
3. brak badań porównawczych z zakresu prostych tożsamości twórczych (artysty, twórcy, menedżera, lidera i przedsiębiorcy) oraz wzajemnego wpływu kwestii tożsamości menedżera i tożsamości artysty;
4. brak badań analizujących złożone tożsamości twórcze artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców i implikacji wyników dla teorii i praktyki zarządzania.

Powyższe luki doprowadziły do określenia **problemu badawczego**, który opiera się na zjawisku synergii oraz wzajemnych powiązaniach elementów

1 Nie tylko problemom świata realnego, ale wszystkim elementom sytuacji estetycznej.

rzeczywistości, a jest nim stworzenie **holistycznego modelu porządkującego zagadnienia estetyki zarządzania** na bazie teorii sytuacji estetycznej.

Inspiracją do podjęcia tematu były własne doświadczenia zarówno w zakresie sztuki, jak i zarządzania. Dwudziestoletnia praca zawodowa w obu obszarach, poprzedzona edukacją również w zakresie zarządzania i sztuk muzycznych, pozwoliła na głęboką internalizację zagadnień obu obszarów i umożliwiła ich konceptualizację – zarówno w zakresie różnic, podobieństw, jak i wzajemnego dopełniania się. Nie mniej istotnym motywem podjęcia tematu niniejszej pracy było także poczucie wewnętrznej niezgody wobec (anty)estetyki praktyk w obszarze zarządzania stosowanych przez wielu menedżerów i liczne organizacje. Będąc choć w niewielkim stopniu wrażliwym na jakość otaczającego świata, trudno przejść obojętnie nad często odczłowieczającymi działaniami menedżerskimi i organizacyjnymi, które przedkładają partykularyzm i wsobność nad szczególną misję, jaką powinno mieć zarządzanie, a polegającą na usprawnianiu rzeczywistości. Na każdym kroku i na każdym poziomie rzeczywistości – od wielkiej polityki, przez złożone organizacje, aż po niewielkie przedsięwzięcia – zauważalne są zjawiska przeczące idei humanizmu, przejawiające się w potokach impertynencji i zachowań, które określić można wspólnym mianem „braku smaku". Wydaje się, że estetyzacja procesu zarządzania, który jest istotnym komponentem każdej organizacji, mogłaby być skutecznym remedium na tego rodzaju bolączki.

Cele, tezy, pytania badawcze, hipotezy

Celem głównym niniejszej monografii jest stworzenie holistycznego modelu porządkującego zagadnienia estetyki zarządzania wraz z ukazaniem wzajemnych zależności elementów tego modelu. Rolą tego modelu powinno być pełnienie funkcji centralnej dla pełnego i systemowego rozumienia zjawiska estetyzacji zarządzania, a także pełnienie funkcji pola, na gruncie którego prowadzone są analizy poszczególnych zagadnień obszaru estetyki zarządzania. Kluczowy komponent tego holistycznego modelu stanowi teoria sytuacji estetycznej Marii Gołaszewskiej (Gołaszewska, 1984b) będąca aplikacją teorii sytuacji aksjologicznej (Gołaszewska, 1986b, pp. 23–38) bazującej na osiągnięciach fenomenologii Romana Ingardena (Ingarden, 1970, 1981). Zaproponowana przez Gołaszewską teoria ma charakter fundamentalny, uniwersalny i systemowy.

Jej fundamentalność przejawia się w uwzględnieniu wszelkich problemów i zjawisk przynależnych rozważaniom estetyki, co jest ewenementem w światowej literaturze z obszaru estetyki obfitującej w podejście analityczne i fragmentaryczne. Uniwersalność teorii Gołaszewskiej polega na jej adekwatności zarówno do rozważań holistycznych problemów estetyki, jak i problemów szczegółowych, których umieszczenie na schemacie tej teorii dopiero ukazuje ich pełną wymowę. Z kolei systemowy charakter teorii zwraca uwagę na fakt wzajemnych powiązań między jej elementami oraz konsekwencje modyfikacji każdego z elementów oddziałujące na elementy pozostałe (Ostrowicki, 1997)[2].

Celami szczegółowymi niniejszej pracy, będącymi rozwinięciem celu głównego oraz wypełnieniem wskazanych luk badawczych, są:

1. aplikacja teorii sytuacji estetycznej na gruncie teorii zarządzania jako metamodelu dla estetyki zarządzania; ów metamodel uporządkuje dotychczas analitycznie ujmowane problemy estetyki zarządzania, stanowiąc kręgosłup wszelkich rozważań w zakresie estetyki zarządzania;
2. wypełnienie luki w literaturze z dziedziny zarządzania w zakresie braku publikacji dotykających problemu estetyki zarządzania w sposób holistyczny i systemowy;
3. uporządkowanie terminologiczne w zakresie pojęć (m.in. wirtuozeria, artyzm i kreatywność) w duchu estetyki na gruncie zarządzania, tak aby prawidłowe posługiwanie się pojęciami dotyczącymi abstrakcji i metafizyki porządkowało i ułatwiało percepcję zjawisk estetyki zarządzania;
4. aplikacja teorii estetyki w zakresie źródeł działalności twórczej, typów osobowości twórczych, roli motywów działalności twórczej oraz roli inspiracji w działalności twórczej na gruncie teorii zarządzania; krok ten wniesie *novum* do teorii i praktyki zarządzania;
5. aplikacja zagadnień dotyczących artystycznej praktyki wykonawczej m.in. w zakresie improwizacji i kreatywności na gruncie teorii i praktyki zarządzania; improwizacja, jako zjawisko ściśle związane i powszechnie wykorzystywane w kreatywnej praktyce artystycznej, wniesie *novum* do teorii i praktyki zarządzania;
6. opracowanie problematyki roli tożsamości menedżera – jako jednej z wielu osobowości twórczych – w działalności zarządczej;

2 Szczegółową analizę teorii sytuacji estetycznej zawiera podrozdział „2.2. Sytuacja estetyczna".

7. zdefiniowanie niepożądanych zjawisk w praktyce zarządzania odnoszących się do braku wartości uniwersalnych jako kiczu organizacyjnego oraz ich analiza z użyciem narzędzi estetyki;
8. opracowanie zjawiska ignorancji wobec estetyzacji zarządzania, tak aby zrozumienie i analiza zjawiska ignorancji wspierały proces likwidacji barier wobec upowszechniania estetyzacji zarządzania;
9. opracowanie metodologii i realizacja badań analizujących jakość sytuacji estetycznej oraz różnice w jakości sytuacji estetycznej z perspektywy twórcy rozumianego jako menedżer sytuacji estetycznej;
10. opracowanie metodologii i realizacja badań analizujących jakość sytuacji estetycznej oraz różnice w jakości sytuacji estetycznej z perspektywy odbiorcy sztuki, którego proces odbioru kształtowany jest przez twórcę – rozumianego jako menedżer sytuacji estetycznej – za pomocą dzieła sztuki;
11. opracowanie metodologii i realizacja badań porównawczych z zakresu prostych tożsamości twórczych (artysty, twórcy, menedżera, lidera i przedsiębiorcy) oraz wzajemnego wpływu kwestii tożsamości menedżera i tożsamości artysty;
12. opracowanie metodologii i realizacja badań analizujących złożone tożsamości twórcze artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców i implikacji wyników dla teorii i praktyki zarządzania;
13. aplikacja aparatu pojęciowego i poznawczego z dyscypliny zarządzania na polu teorii twórczości artystycznej oraz estetyki, a tym samym uzupełnienie luki w polskojęzycznej literaturze z dziedziny zarządzania w zakresie publikacji poświęconych istocie holistycznego zarządzania sztuką.

Tezy pracy brzmią:

1. **teoria estetyki i praktyka artystyczna posiadają potencjał wzbogacenia teorii i praktyki zarządzania o komponenty jakościowe poprzez głębokie zanurzenie w świecie wartości**;
2. **teoria i praktyka zarządzania posiadają potencjał wzbogacenia teorii estetyki i praktyki artystycznej o komponenty efektywnościowe**[3]**.**

3 Używane w pracy pojęcia efektywności i skuteczności nie są tożsame i nie są stosowane wymiennie. Gdziekolwiek mowa jest o efektywności, należy mieć na uwadze zarówno realizowany cel, jak i koszty jego realizacji, czyli stosunek nakładów do uzyskanego efektu; natomiast tam, gdzie mowa jest o skuteczności, należy mieć na uwadze jedynie realizację obranego celu.

W celu ustrukturyzowania całości rozważań sformułowano następujące **pytania badawcze**, na które odpowiedzi poszukiwane będą w odpowiednich rozdziałach:

1. Czy zarządzanie może czerpać ze sztuki, a sztuka z zarządzania? (rozdziały 1–3).
2. W jakim zakresie zarządzanie może czerpać ze sztuki, a w jakim sztuka z zarządzania? (rozdziały 1–3).
3. Czy estetyzacja może przynieść wartość dodaną zarządzaniu w wymiarze teoretycznym i praktycznym? (rozdziały 1–3).
4. Czy estetyzacja może zmienić percepcję zarządzania? (rozdziały 1–3).
5. Czy estetyzacja może być – obok etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu – dodatkowym wymiarem jakościowym zwracającym uwagę na kwestie wartości uniwersalnych w zarządzaniu? (rozdziały 1–3, 6).
6. Czym charakteryzują się wirtuozeria, artyzm i kreatywność w działalności menedżerskiej? (rozdział 3).
7. Jaką rolę w działalności artystycznej, menedżerskiej i przedsiębiorczej jednostki odgrywa tożsamość? (rozdział 4).
8. W jaki sposób wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływa na jakość procesu twórczego, a w jaki sposób na jakość procesu odbioru w przypadku każdej dyscypliny sztuki? (rozdział 5).
9. Jakie są wspólne mianowniki sztuki i zarządzania? (rozdział 5).
10. Jakie perspektywy wnosi improwizacja artystyczna do zarządzania? (rozdział 5).
11. Czy ignorancja i kicz w zarządzaniu mogą na zasadzie dialektyki pomóc w zrozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania? (rozdział 6).
12. W jaki sposób przeciwdziałać ignorancji względem estetyzacji zarządzania? (rozdział 6).

Z kolei bazując na powyższych pytaniach badawczych, sformułowano następujące **hipotezy robocze** (numer hipotezy odpowiada numerowi pytania badawczego; w przypadku, gdy z jednego pytania wynikała więcej niż jedna hipoteza, zastosowano podział literowy):

1. A) Czynnik sztuki jest w efektywnym zarządzaniu nie mniej istotny niż czynnik nauki.
   B) Czynnik zarządzania jest istotny w owocnej działalności artystycznej.
2. A) Zarządzanie może czerpać wartość dodaną ze sztuki.
   B) Sztuka może czerpać wartość dodaną z zarządzania.

3. Estetyzacja może przynieść wartość dodaną zarządzaniu zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.
4. Estetyzacja może zmienić percepcję procesu zarządzania.
5. Estetyzacja może być – obok etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu – dodatkowym wymiarem jakościowym w zarządzaniu.
6. Wirtuozeria, artyzm i kreatywność w działalności menedżerskiej są podstawowymi kompetencjami menedżera z punktu widzenia estetyzacji zarządzania.
7. A) Rola tożsamości jednostki jest istotna dla powodzenia działań twórczych artysty, menedżera i przedsiębiorcy.
   B) Większość społeczeństwa nie widzi różnic między kreatywnością a artyzmem.
   C) Społeczna percepcja twórcy i menedżera ma ze sobą wiele wspólnego.
8. A) Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływa na jakość procesu twórczego w ramach sytuacji estetycznej.
   B) Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu twórczego jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki.
   C) Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływa na jakość procesu odbioru w ramach sytuacji estetycznej.
   D) Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu odbioru jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki.
   E) Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja determinuje konieczność zmian w procesie zarządzania sytuacją estetyczną (w zakresie procesu twórczego i procesu odbioru) w przypadku każdej dyscypliny sztuki w inny sposób.
9. A) Sztuka i zarządzanie mają wspólne mianowniki, a ich analiza i wzajemne odniesienia stanowią wartość dodaną dla każdego z tych obszarów.
   B) Motywy podejmowania działalności twórczej mogą poszerzyć optykę motywów podejmowania działalności menedżerskiej.
10. Improwizacja artystyczna wnosi do zarządzania szereg istotnych kwestii.
11. A) Teoria kiczu estetycznego może być z powodzeniem aplikowana na gruncie zarządzania.
   B) Ignorancja i kicz w zarządzaniu mogą na zasadzie dialektyki pomóc w zrozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania.
   C) Zrozumienie istoty ignorancji jest kluczowe w eliminowaniu ignorancji względem estetyzacji zarządzania.

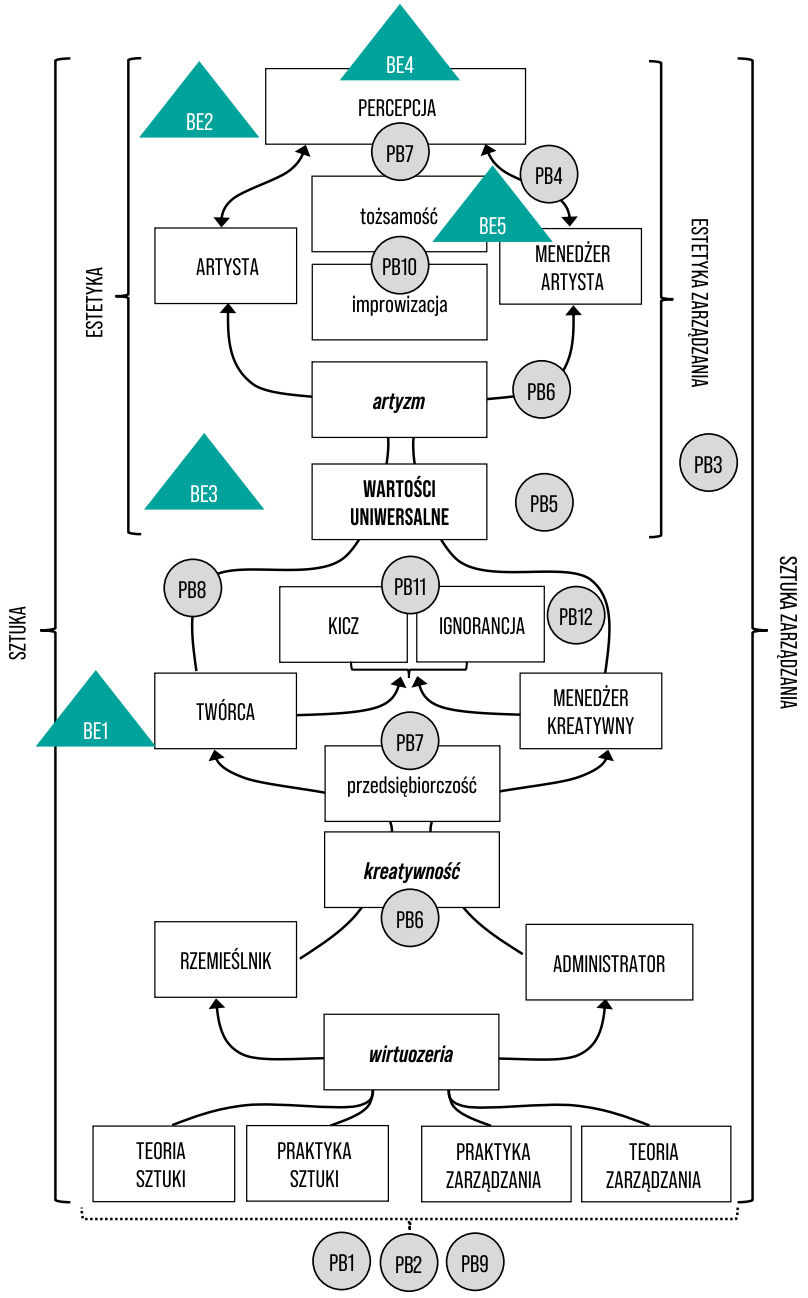
12. Przeciwdziałanie ignorancji względem estetyzacji zarządzania wymaga wiedzy w zakresie estetyzacji zarządzania oraz przykładów praktycznego jej stosowania.

Metodologia i model badawczy

Metody badawcze zastosowane w niniejszej pracy to: krytyczny przegląd literatury wsparty techniką jej jakościowej analizy, badania jakościowe (jako dominujący sposób weryfikacji podjętych rozważań teoretycznych), badania ilościowe (przede wszystkim dla ukazania możliwości ich zastosowania w zakresie podjętych rozważań teoretycznych) oraz autoetnografia (jako dopełnienie całości). **Strategię metodologiczną** w duchu ujęcia systemowego opartego na opracowanym modelu badawczym charakteryzuje podejście interdyscyplinarne i wieloparadygmatowe uwzględniające dorobek z obszaru estetyki i zarządzania. **Model badawczy**, będący podstawowym narzędziem ujęcia systemowego, w formie graficznej prezentuje Rysunek 1. Ze względu na jego złożoną i wielowymiarową strukturę został on również opracowany w formie tabelarycznej (Tabela 1), w której zawarto tezy, pytania badawcze, hipotezy robocze oraz wskazano metody użyte na poszczególnych etapach pracy.

Krytyczny przegląd literatury dotyczył przede wszystkim dwóch dziedzin: 1) estetyki – pod kątem możliwości adaptacji teorii estetycznych w naukach o zarządzaniu oraz 2) zarządzania – pod kątem wskazania obszarów, dla których estetyzacja może stanowić istotną wartość dodaną. Jako uzupełnienie powstałych luk poznawczych w kluczowych dla rozważań wątkach analizowano również w ograniczonym stopniu literaturę z obszaru filozofii, psychologii, socjologii i pedagogiki. Podstawowym językiem analizowanych publikacji był język angielski oraz – jeśli chodzi o zdefiniowanie literatury krajowej – język polski; analizowano także pojedyncze kluczowe publikacje w języku niemieckim i francuskim. Jakościowa analiza literatury opierała się przede wszystkim na monografiach posiadających ugruntowaną pozycję w dziedzinie **estetyki** (Dahlhaus, 2007; Gołaszewska, 1967, 1984a, 1984b, 1986a, 2001, 2005; Ingarden, 1981; Levinson, 2003; Ossowski, 1949; Wilkoszewska, 2007), **zarządzania** (Drucker, 2006b, 2006a, 2009; Griffin, 2005; Kotler & Keller, 2016; Koźmiński, 2005; Koźmiński & Piotrowski, 1999; Mintzberg, 2012; Porter, 1980) oraz **estetyki zarządzania** (Biehl-Missal, 2011; Guillet de Monthoux, 2004; Kostera, 2014, 2019; Kostera & Woźniak, 2022;

Rysunek 1. Model badawczy[1]



Źródło: opracowanie własne

1 PB – pytanie badawcze. BE – badanie empiryczne.

Tabela 1. Model badawczy

teza	pytanie badawcze	hipoteza robocza	metoda	rozdział
T1. Teoria estetyki i praktyka artystyczna posiada potencjał wzbogacenia teorii i praktyki zarządzania o komponenty jakościowe poprzez głębokie zanurzenie w świecie wartości	1. Czy zarządzanie może czerpać ze sztuki, a sztuka z zarządzania?	H1A. Czynnik sztuki jest w skutecznym zarządzaniu nie mniej istotny niż czynnik nauki. H2B. Czynnik zarządzania jest istotny w owocnej działalności artystycznej.	analiza literatury	1–3
	2. W jakim zakresie zarządzanie może czerpać ze sztuki, a w jakim sztuka z zarządzania?	H2A. Zarządzanie może czerpać wartość dodaną ze sztuki. H2B. Sztuka może czerpać wartość dodaną z zarządzania.	1. analiza literatury 2. autoetnografia	1–3
	3. Czy estetyzacja może przynieść wartość dodaną zarządzaniu w wymiarze teoretycznym i praktycznym?	H3. Estetyzacja może przynieść wartość dodaną zarządzaniu zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.	1. analiza literatury 2. autoetnografia	1–3
	4. Czy estetyzacja może zmienić percepcję zarządzania?	H4. Estetyzacja może zmienić percepcję procesu zarządzania.	1. analiza literatury 2. badanie empiryczne	1–3
	5. Czy estetyzacja może być – obok etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu – dodatkowym wymiarem jakościowym zwracającym uwagę na kwestie wartości uniwersalnych w zarządzaniu?	H5. Estetyzacja może być – obok etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu – dodatkowym wymiarem jakościowym w zarządzaniu.	1. analiza literatury 2. autoetnografia	1–3, 6
	7. Jaką rolę w działalności artystycznej, menedżerskiej i przedsiębiorczej jednostki odgrywa tożsamość?	H7A. Rola tożsamości jednostki jest istotna dla powodzenia działań twórczych artysty, menedżera i przedsiębiorcy. H7B. Większość społeczeństwa nie widzi różnic między kreatywnością a artyzmem. H7C. Społeczna percepcja twórcy i menedżera ma ze sobą wiele wspólnego.	1. analiza literatury 2. autoetnografia 3. badanie empiryczne	4
	9. Jakie są wspólne mianowniki sztuki i zarządzania?	H9A. Sztuka i zarządzanie mają wspólne mianowniki, a ich analiza i wzajemne odniesienia stanowią wartość dodaną dla każdego z tych obszarów. H9B. Motywy podejmowania działalności twórczej mogą poszerzyć optykę motywów podejmowania działalności menedżerskiej.	1. analiza literatury 2. autoetnografia	5
	10. Jakie perspektywy wnosi improwizacja artystyczna do zarządzania?	H10. Improwizacja artystyczna wnosi do zarządzania szereg istotnych kwestii.	1. analiza literatury 2. autoetnografia	5

teza	pytanie badawcze	hipoteza robocza	metoda	rozdział
T1. Teoria estetyki i praktyka artystyczna posiadają potencjał wzbogacenia teorii i praktyki...	11. Czy ignorancja i kicz w zarządzaniu mogą na zasadzie dialektyki pomóc w zrozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania?	H11A. Teoria kiczu estetycznego może być z powodzeniem aplikowana na gruncie zarządzania. H11B. Ignorancja i kicz w zarządzaniu mogą na zasadzie dialektyki pomóc w zrozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania. H11C. Zrozumienie istoty ignorancji jest kluczowe w eliminowaniu ignorancji względem estetyzacji zarządzania.	1. analiza literatury 2. autoetnografia	6
	12. W jaki sposób przeciwdziałać ignorancji względem estetyzacji zarządzania?	H12. Przeciwdziałanie ignorancji względem estetyzacji zarządzania wymaga wiedzy w zakresie estetyzacji zarządzania oraz przykładów praktycznego jej stosowania.	analiza literatury	6
T2. Teoria i praktyka zarządzania posiadają potencjał wzbogacenia teorii estetyki i praktyki artystycznej o komponenty efektywnościowe	6. Czym charakteryzują się wirtuozeria, artyzm i kreatywność w działalności menedżerskiej?	H6. Wirtuozeria, artyzm i kreatywność w działalności menedżerskiej są podstawowymi kompetencjami menedżera z punktu widzenia estetyzacji zarządzania.	1. analiza literatury 2. autoetnografia	3
	8. W jaki sposób wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływa na jakość procesu twórczego, a w jaki sposób na jakość procesu odbioru w przypadku każdej dyscypliny sztuki?	H8A. Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływa na jakość procesu twórczego w ramach sytuacji estetycznej. H8B. Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu twórczego jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki. H8C. Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływa na jakość procesu odbioru w ramach sytuacji estetycznej. H8D. Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu odbioru jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki. H8E. Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja determinuje konieczność zmian w procesie zarządzania sytuacją estetyczną (w zakresie procesu twórczego i procesu odbioru) w przypadku każdej dyscypliny sztuki w inny sposób.	1. analiza literatury 2. autoetnografia 3. badanie empiryczne	5
	9. Jakie są wspólne mianowniki sztuki i zarządzania?	H9A. Sztuka i zarządzanie mają wspólne mianowniki, a ich analiza i wzajemne odniesienia stanowią wartość dodaną dla każdego z tych obszarów. H9B. Motywy podejmowania działalności twórczej mogą poszerzyć optykę motywów podejmowania działalności menedżerskiej.	1. analiza literatury 2. autoetnografia	5

Źródło: opracowanie własne

Linstead & Höpfl, 2000; Minahan, 2020; Strati, 1999), a także na analizach wyników badań publikowanych w postaci artykułów naukowych, do których dotarcie umożliwiła eksploracja naukowych baz EBSCO, Google Scholar, JSTOR, Mendeley, Scopus oraz Web of Science.

Oprócz analizy wyników badań wtórnych opublikowanych w literaturze przedmiotu na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzono szereg **badań pierwotnych**, których celem było wypełnienie luk zarówno metodologicznych, jak i poznawczych w literaturze przedmiotu oraz umożliwienie ciągłości rozumowania i wnioskowania na potrzeby niniejszej pracy. Przeprowadzone **badania pierwotne** dotyczyły: 1) perspektywy twórcy poszczególnych dyscyplin sztuki (w rozumieniu menedżera sytuacji estetycznej) w zakresie sytuacji estetycznej rozgrywającej się w formie tradycyjnej i wirtualnej (badanie jakościowe); 2) perspektywy odbiorcy poszczególnych dyscyplin sztuki w zakresie sytuacji estetycznej rozgrywającej się w formie tradycyjnej i cyfrowej (badanie ilościowe); 3) tożsamości i autopercepcji prostych osobowości twórczych (badanie jakościowe); 4) percepcji prostych tożsamości twórczych (badanie ilościowe); 5) tożsamości i autopercepcji złożonych osobowości twórczych artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców (badanie jakościowe). W tym miejscu należy zaznaczyć, iż podjęte działania w zakresie badań ilościowych nie miały na celu reprezentatywnego odzwierciedlenia badanych zjawisk w rzeczywistości, a jedynie miały posłużyć jako cel dla zastosowania metod ilościowych w badaniu nieostrych zjawisk z obszaru estetyki zarządzania oraz opracowania szczegółowych metodologii dla podjęcia szerokich badań ilościowych. Ze względu na potencjalną niereprezentatywność wyników podjętych badań ilościowych na niedużych próbach szczegółowe wyniki zostały opublikowane w odrębnych artykułach, natomiast w niniejszej monografii zaprezentowano jedynie autorską warstwę metodologiczną oraz zarys wniosków ogólnych, jakie można uzyskać z przeprowadzenia reprezentatywnych badań ilościowych. Szczegółowy opis metod badawczych zastosowanych przy poszczególnych badaniach empirycznych omówiono poniżej.

Wnioskowanie w zakresie wyników badań wtórnych i pierwotnych opierało się głównie na syntezie rezultatów i prowadzone było ze świadomością, rygorem, systematyką, pluralizmem i triangulacją metodologiczną. Użyte w badaniach jakościowych oraz ilościowych metody były powtarzalne według kanonu i mogą być przeprowadzane ponownie celem weryfikacji uzyskanych wyników lub poszerzenia wniosków.

Bardzo ważną dla niniejszej pracy metodą badawczą była także **autoetnografia** oparta na własnym ponad 20-letnim doświadczeniu artysty sztuk muzycznych (instrumentalista wykonujący rocznie dziesiątki recitali solowych na całym świecie), kilkunastoletnim doświadczeniu menedżera działającego na poziomie zarządów spółek funkcjonujących w środowisku międzynarodowym i kilkuletnim doświadczeniu badacza tego interdyscyplinarnego obszaru. Autoetnografia była jednak metodą wtórną w stosunku do wymienionych wcześniej metod, stanowiąc źródło przemyśleń wypełniających merytoryczną treścią kręgosłup rozważań ukształtowany w drodze głębokiej analizy literatury przedmiotu.

Metodologia badania 1. Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy

Dla wyjaśnienia zmian w naturze procesu twórczego w zależności od formy prezentacji dzieła (na żywo/tradycyjnie czy cyfrowo/wirtualnie) z perspektywy twórcy w przeprowadzonym badaniu zastosowano metodę badań eksploracyjnych. Badanie jakościowe zostało przeprowadzone w formie ustrukturyzowanych pogłębionych wywiadów formalnych z kluczowymi informatorami w badanej dziedzinie, czyli osobami prowadzącymi aktywną działalność artystyczną. Wybór takiej metodologii wydaje się najbardziej odpowiedni dla pilotażowego charakteru badania. Dobór próby badawczej był uzasadniony dostępnością osób prowadzących działalność twórczą w różnych dziedzinach z różnych krajów, kultur oraz ich otwartością na udział w takich badaniach. Badanie zostało zaprojektowane tak, aby zbadać przedstawicieli wszystkich dyscyplin artystycznych. W ramach każdej dyscypliny uczestnicy określali, do której specjalizacji zaliczają swoją twórczość:

1. SZTUKI MUZYCZNE (koncerty instrumentalne/wokalne, oratoria):
   a) kompozytor
   b) wykonawca (instrumentalista, wokalista, dyrygent)
   c) inne (reżyser dźwięku itp.)
2. SZTUKI WYKONAWCZE (teatr, opera, balet, taniec, pantomima, performance):
   a) aktor
   b) reżyser
   c) scenarzysta
   d) inny...

3. SZTUKI LITERACKIE (proza, beletrystyka/literatura faktu, dramat, poezja):
    a) redaktor
    b) tłumacz
    c) pisarz
    d) inny...
4. SZTUKI AUDIOWIZUALNE (film, klip, gra wideo):
    a) aktor
    b) reżyser
    c) redaktor
    d) scenarzysta
    e) inny...
5. SZTUKI WIZUALNE (malarstwo, rysunek, fotografia, rzeźba, ceramika, architektura, komiks, design, moda):
    a) twórca (malarz, fotograf, rzeźbiarz, architekt, projektant mody itp.)
    b) inny...

O udział w badaniu zostało poproszonych 64 twórców; ostatecznie 34 z nich wzięło udział w projekcie. Pierwotny zamysł, aby zbadać przedstawicieli wszystkich dyscyplin sztuki, nie został zrealizowany ze względu na trudności w zgromadzeniu odpowiedniej liczby uczestników z każdej z dyscyplin. Ostatecznie zebrano odpowiedzi pozwalające na wnioskowanie w zakresie sztuk muzycznych (n=19, 55,9%), sztuk literackich (n=3, 8,9%) i sztuk wizualnych (n=12, 35,2%). Respondenci pochodzili z następujących krajów: Bułgaria, Chile, Czechy, Francja, Niemcy, Nigeria, Polska, Ukraina, Wielka Brytania i USA. Wywiady zostały przeprowadzone w okresie pięciu miesięcy od kwietnia do sierpnia 2022 roku w formie osobistej lub w formie wirtualnej – w zależności od preferencji osoby badanej. Większość próby badawczej pochodziła z Polski (n=17, 50%), po dwóch uczestników z Bułgarii, Czech i Ukrainy (po 5,8%), po jednej osobie z Chile, Nigerii, Niemiec, Turcji, Wielkiej Brytanii, Wietnamu i Włoch (po 2,9%); ponadto jedna osoba określiła swoją narodowość jako europejską („nie mam ścisłej tożsamości narodowej; jeśli musiałbym wybrać, to byłaby to tożsamość aszkenazyjsko-żydowska"), a druga osoba – jako żydowsko-rosyjsko-amerykańską. Większość respondentów stanowili mężczyźni (n=25, 73,5%). Ze względu na pilotażowy charakter tego badania nie podejmowano wysiłków w celu osiągnięcia równowagi w zakresie płci, wieku czy długości doświadczenia artystycznego uczestników. W pełni zdawano sobie sprawę z wpływu tych elementów na wyniki badań, ale w celu uzyskania choćby ogólnego obrazu badanych problemów analiza

wyników została przeprowadzona. Analiza danych została wykonana za pomocą oprogramowania NVivo.

Wywiady z polskimi respondentami przeprowadzono w języku polskim, wywiady z innymi respondentami przeprowadzono w języku angielskim, nagrywając odpowiedzi. Następnie spisano je w celu ujednolicenia procesu analizy i wnioskowania, uzyskane odpowiedzi z wywiadów anglojęzycznych zostały przetłumaczone na język polski. Opis próby badawczej – w zakresie: 1) reprezentowanej dziedziny sztuki, 2) płci, 3) roku urodzenia, 4) roku rozpoczęcia działalności artystycznej (ilości lat prowadzenia działalności artystycznej), 5) określenia, czy działalność artystyczna wykonywana jest jako podstawowa, dodatkowa czy jedna z wielu form działalności zawodowej, 6) wykształcenia artystycznego, 7) wykształcenia pozaartystycznego oraz 8) deklarowanej przynależności narodowej – przedstawia Tabela 2. Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy: opis próby badawczej.

Tabela 2. Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy: opis próby badawczej

kod	płeć	rok urodzenia	doświadczenie artystyczne w latach	działalność artystyczna jako podstawowa, dodatkowa lub jedna z wielu form aktywności zawodowej	wykształcenie artystyczne	wykształcenie pozaartystyczne	narodowość (identyfikacja narodowa)
MUS01	K	1967	39	jedna z wielu	podyplomowe studia muzyczne	mgr pedagogiki	Polska
MUS02	M	1983	17	dodatkowa	lekcje prywatne	dr chemii	Czechy
MUS03	M	1961	46	dodatkowa	lekcje prywatne	dr fizyki	Niemcy
MUS04	K	1978	37	podstawowa	mgr sztuk muzycznych, instrumentalista	dr chemii	Wielka Brytania
MUS05	M	1991	12	podstawowa	dr sztuk muzycznych, instrumentalista	studia podyplomowe z zarządzania	Polska
MUS06	M	1991	22	dodatkowa	szkoła muzyczna I stopnia	brak	Polska

kod	płeć	rok urodzenia	doświadczenie artystyczne w latach	działalność artystyczna jako podstawowa, dodatkowa lub jedna z wielu form aktywności zawodowej	wykształcenie artystyczne	wykształcenie pozaartystyczne	narodowość (identyfikacja narodowa)
MUS07	M	1999	9	podstawowa	brak	średnie	Polska
MUS08	M	1993	13	podstawowa	mgr sztuk muzycznych	studia podyplomowe: 1) realizacja dźwięku, 2) pedagogika muzyczna	Polska
MUS09	M	1998	16	podstawowa	mgr sztuk muzycznych	brak	Bułgaria
MUS10	M	1954	43	podstawowa	mgr sztuk muzycznych, dyrygentura	mgr teologii, studia lingwistyczne	USA
MUS11	M	1984	33	podstawowa	mgr	licencjat	Francja
MUS12	M	2000	6	podstawowa	szkoła muzyczna II stopnia	brak	Polska
MUS13	M	1964	44	jedna z wielu	mgr pedagogiki	średnie	Polska
MUS14	M	1978	14	dodatkowa	lekcje prywatne	brak	Bułgaria
MUS15	K	1977	4	dodatkowa	lekcje prywatne	licencjat, psychologia	żydowsko--rosyjsko--amerykańska
MUS16	M	1971	41	podstawowa	szkoła muzyczna II stopnia	brak	Nigeria
MUS17	K	1970	34	podstawowa	szkoła muzyczna II stopnia	mgr muzykologii	Czechy
MUS18	M	1993	7	dodatkowa	lekcje prywatne	mgr pedagogiki muzycznej	Chile
MUS19	M	1980	25	jedna z wielu	dr sztuk muzycznych, instrumentalista	prof. nadzwyczajny, zarządzanie	Polska
LIT1	M	1974	23	dodatkowa	brak	mgr socjologii politycznej	Europa (nie mam ścisłej tożsamości narodowej)

kod	płeć	rok urodzenia	doświadczenie artystyczne w latach	działalność artystyczna jako podstawowa, dodatkowa lub jedna z wielu form aktywności zawodowej	wykształcenie artystyczne	wykształcenie pozaartystyczne	narodowość (identyfikacja narodowa)
LIT2	K	1976	17	dodatkowa	dr lingwistyki, tłumacz	studia podyplomowe: finanse, lingwistyka, pedagogika	Ukraina
LIT3	K	1963	23	dodatkowa	dr literaturoznawstwa	mgr historii sztuki	Włochy
VIA01	M	1983	25	podstawowa	dr sztuki, malarstwo, mgr historii sztuki	brak	Polska
VIA02	K	1964	30	jedna z wielu	dr hab. sztuki, malarstwo	mgr polonistyki	Polska
VIA03	M	1983	25	podstawowa	dr sztuki, malarstwo	mgr	Polska
VIA04	K	1999	3	podstawowa	mgr sztuki, malarstwo	brak	Wietnam
VIA05	M	2000	10	dodatkowa	brak	licencjat, zarządzanie (w trakcie)	Turcja
VIA06	M	1990	18	dodatkowa	brak	mgr	Polska
VIA07	K	1976	26	jedna z wielu	dr sztuki	mgr	Polska
VIA08	M	1985	22	jedna z wielu	dr sztuki	studia podyplomowe blockchain: biznes, prawo, technologia	Polska
VIA09	M	1995	2	dodatkowa	brak	mgr cyberbezpieczeństwa	Ukraina
VIA10	M	1985	18	jedna z wielu	dr sztuki	brak	Polska
VIA11	M	1984	14	dodatkowa	dr sztuki	brak	Polska
VIA12	M	1995	6	dodatkowa	brak	mgr wychowania fizycznego	Polska

Źródło: opracowanie własne

Kwestionariusz wywiadu został podzielony na części (A-F), a w ramach każdej z części uczestnicy wypowiadali się na następujące 53 pytania szczegółowe, bazując – dla klarowności klasyfikacji odpowiedzi – na pięciostopniowej skali Likerta[4]. Kwestionariusz umieszczono jako załącznik do niniejszej monografii: Kwestionariusz wywiadu badania „Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy".

Wnioski z badania wykorzystano w podrozdziałach „2.3.2. Zarządzanie sytuacją estetyczną" oraz „5.4.1. Perspektywa twórcy".

Metodologia badania 2. Sytuacja estetyczna: perspektywa odbiorcy

Analogicznie do przeanalizowanej perspektywy twórcy względem wirtualizacji sytuacji estetycznej znacznie przyspieszonej pandemią COVID-19 również w tych samych okolicznościach została zbadana perspektywa odbiorcy. W tym wypadku chodziło o poznanie opinii odbiorców poszczególnych dyscyplin sztuki na temat procesu percepcji dzieła w tradycyjnych i wirtualnych formach odbywania się sytuacji estetycznej. Innymi słowy, poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jak wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływa na jakość procesu odbioru dzieła sztuki.

Początkowo podjęto badania typu wtórnego w zakresie przeglądu literatury i danych. Przegląd literatury oparto na jakościowym doborze publikacji dostępnych w naukowych bazach EBSCO, Google Scholar, JSTOR, Mendeley i Scopus, zwłaszcza z ostatnich lat (2017-2022). Metodologiczne podejście do przeglądu literatury oparto na interdyscyplinarnej i wieloparadygmatowej taktyce uwzględniającej publikacje z zakresu teorii estetyki, studiów recepcji, wizualizacji informacji, interakcji człowiek-komputer, sztuk cyfrowych i zarządzania. Przegląd literatury przeprowadzono za pomocą oprogramowania NVivo Pro.

Na potrzeby tego badania sztukę podzielono na pięć odrębnych dziedzin:

1. sztuki muzyczne (koncerty instrumentalne/wokalne, oratoria);
2. sztuki wykonawcze/sceniczne (taniec, balet, opera, teatr, pantomima, performance);
3. sztuki literackie (proza, beletrystyka/literatura faktu, dramat, poezja);
4. sztuki audiowizualne (film, klip, gra wideo);
5. sztuki wizualne (malarstwo, rysunek, fotografia, rzeźba, ceramika, architektura, komiks, design, moda).

4 Kwestionariusz wywiadu umieszczono jako załącznik na końcu monografii.

Założeniem było, że jakość uczestnictwa odbiorców w każdym rodzaju sztuki powinna być analizowana przy użyciu kryteriów zrozumiałych dla odbiorców, ale także kryteriów mających jednoczesne zastosowanie do każdego rodzaju sztuki. Dlatego po dokonaniu przeglądu literatury wyznaczono w tym celu dziesięć czynników, takich jak:

1. satysfakcja (Guo et al., 2020; Jarrier & Bourgeon-Renault, 2019; Quattrini et al., 2020; Zollo et al., 2021);
2. przyjemność (Dunne-Howrie, 2020);
3. zaangażowanie (Dube & İnce, 2019; Quattrini et al., 2020; Sosnowska, 2015; Y. Wu et al., 2017);
4. możliwość doświadczenia *katharsis* (Craig et al., 2020; Lee, 2011; Phillips, 2000);
5. kontakt z samym dziełem (Habelsberger & Bhansing, 2021);
6. kontakt z samym wykonawcą (Y. Wu et al., 2017);
7. komfort uczestnictwa (Guidry, 2014);
8. możliwość kształtowania doświadczenia estetycznego (Jackson, 2017; Park & Lim, 2015);
9. własna motywacja do uczestnictwa (Hobbs & Tuzel, 2017; Pianzola et al., 2021);
10. łatwość uczestnictwa (Dunne-Howrie, 2020; Fancourt et al., 2020).

W następnym kroku przeprowadzono badania ilościowe w formie ankiety. Ten krok miał na celu ocenę jakości uczestnictwa odbiorców w każdym analizowanym rodzaju sztuki na podstawie dziesięciu kryteriów wybranych po przeglądzie literatury. Co więcej, ten krok miał na celu uzyskanie znaczących wyników o możliwie różnych działaniach artystycznych, które są jednocześnie spójne i podobne. Analizę danych przeprowadzono przy użyciu IBM SPSS i MS Excel; nie przeprowadzono jednak złożonych statystyk ze względu na małą liczebność próby (n=221).

Badanie ilościowe odbyło się w okresie od 1 maja 2021 roku do 17 grudnia 2021 roku, tj. w ciągu 230 dni kalendarzowych, z wykorzystaniem narzędzia Survio dostępnego wyłącznie w formie cyfrowej. Link do ankiety był rozpowszechniany w mediach społecznościowych, poprzez bezpośrednie prośby, a także oficjalne komunikaty, np. ze strony uczelni. Ankieta, przygotowana wyłącznie w języku angielskim i zawierająca 71 pytań, została podzielona na sześć segmentów. Pierwsze pięć segmentów dotyczyło każdego rodzaju sztuki. Wszystkie pytania były typu zamkniętego; respondenci mogli wybrać tylko przygotowane

odpowiedzi. Oceniając poziom jakości czynnika, respondenci posługiwali się pięciostopniową skalą Likerta: bardzo niska (-2), raczej niska (-1), neutralna (0), raczej wysoka (+1), bardzo wysoka (+2). Szósty segment ankiety zawierał pytania kategoryzujące respondentów, tj. płeć, wiek, wykształcenie, narodowość.

Spośród 777 wizyt 221 zakończyło się (28,4%) odpowiedziami uczestników badania. Większość (63,8%) uczestników poświęciła na odpowiedzi na wszystkie pytania od 5 do 30 minut. Charakterystyka próby badawczej jest następująca. Respondenci, wśród których mężczyźni stanowili 55,2%, a kobiety 44,8%, reprezentowali 38 krajów z różnych kontynentów (w kolejności malejącej): 37,2% z Polski, 11,2% z USA, 7,4% z Ukrainy, 7,4% z Finlandii, 3,7% z Niemiec, 3,7% z Indii, 2,7% z Turcji, 2,7% z Wielkiej Brytanii; pozostałe kraje reprezentowało mniej niż 2,2% (tj. 4 lub mniej uczestników). Większość respondentów (60,1%) ukończyła studia licencjackie, magisterskie lub inżynierskie; 28,2% miało stopień doktora, habilitację lub profesurę; 9,4% ukończyło technikum lub liceum, a 2,3% szkołę podstawową lub gimnazjum. Najstarszy uczestnik urodził się w 1931 roku, a najmłodszy w 2005 roku.

Wnioski z badania opisano w podrozdziale „5.4.2. Perspektywa odbiorcy".

Metodologia badania 3. Tożsamość i autopercepcja prostych osobowości twórczych

Aby wyjaśnić dokładną naturę problemu tożsamości prostych osobowości twórczych artystów i menedżerów, zastosowano metodę badań eksploracyjnych. Badanie jakościowe zostało przeprowadzone w formie ustrukturyzowanych pogłębionych wywiadów formalnych z kluczowymi informatorami w badanej dziedzinie: osobami, które są lub były zarówno artystami, jak i menedżerami w swoim życiu zawodowym. Respondenci pochodzili ze środowiska międzynarodowego: Bułgarii, Nigerii, Polski, Ukrainy, Wielkiej Brytanii i USA, a wywiady zostały przeprowadzone w okresie luty-marzec 2020 roku. Wybór tej metodologii był najbardziej odpowiedni dla pilotażowego charakteru badania. Próba badawcza nie ograniczała się do osób, które obecnie pełnią obie role jednocześnie; wśród respondentów niektórzy ludzie odgrywali obie role w różnych okresach swojego życia, w różnym stopniu i na różnych poziomach. Dobór próby badawczej był uzasadniony dostępnością osób o możliwie zróżnicowanym doświadczeniu artystycznym i menedżerskim z różnych krajów, kultur oraz ich otwartością na udział w takich badaniach. O udział w badaniu zostało poproszonych

33 artystów-menedżerów; ostatecznie 22 z nich zgodziło się wziąć udział w projekcie. Ci, którzy ostatecznie nie wzięli udziału w badaniach, stwierdzili, że nie uważają się ani za artystów, ani za menedżerów, choć – zgodnie z założeniami badawczymi – całkowicie spełniali kryteria. Powodem takich zachowań może być napięcie między prawdziwym „ja" tych osób a ich wyobrażonym fałszywym „ja"; rodzaj aktywnego zaprzeczania własnej tożsamości. Kwestia ta sama w sobie mogłaby być ciekawym problemem badawczym.

Większość próby pochodziła z Polski (n=12, 55%), trzech uczestników z USA (14%), dwóch z Wielkiej Brytanii (10%), jedna osoba z Bułgarii, Nigerii i Ukrainy (po 4,5%). Ponadto większość respondentów stanowili mężczyźni (n=16, 73%), przeważająca część miała doświadczenie artystyczne z dziedziny muzyki klasycznej (n=18, 82%), większość próby nie posiadała formalnego wykształcenia menedżerskiego (n=15, 68%). Nie podjęto wysiłków w celu osiągnięcia równowagi w zakresie płci lub wieku uczestników ani w zależności od długości ich doświadczenia zawodowego, ani wybranej formy sztuki. W pełni zdawano sobie sprawę z wpływu tych elementów na wyniki badań, ale – ze względu na pilotażowy charakter tego badania – analizy i wnioskowanie były kontynuowane. Szczegółowe konsekwencje charakterystyki próby wymieniono we wnioskach.

Większość wywiadów została przeprowadzona w formie indywidualnej rozmowy oraz – ze względu na pandemię COVID-19 i ograniczenia w spotkaniach osobistych – część w formie rozmowy online; kilku respondentów wypełniło kwestionariusz z 36 pytaniami na piśmie. Wywiady z polskimi respondentami przeprowadzono w języku polskim, wywiady z innymi respondentami przeprowadzono w języku angielskim. Wywiady nieanglojęzyczne zostały przetłumaczone na język angielski. Odpowiedzi zostały wymienione w tabeli wraz z kategoriami określającymi narodowość, wiek, płeć, wykształcenie formalne w dziedzinie sztuki, zarządzania i innych dziedzin, opis działalności w dziedzinie sztuki i zarządzania. Opis próby badawczej przedstawia Tabela 3. Tożsamość osobowości twórczych: opis próby badawczej. Analiza danych została przeprowadzona za pomocą oprogramowania NVivo.

Wnioski z badania opisano w podrozdziale „4.2.1. Tożsamość prostych osobowości twórczych".

Tabela 3. Tożsamość osobowości twórczych: opis próby badawczej

kod	narodowość	rok urodzenia	płeć	edukacja formalna w zakresie sztuki	edukacja formalna w zakresie zarządzania	aktywność artystyczna	aktywność menedżerska
BUL	Bułgaria	1978	M	magister sztuk muzycznych, instrumentalista	brak	wykonywanie recitali kameralnych, symfonicznych i solowych z orkiestrami i różnymi zespołami; prowadzenie kursów mistrzowskich, wykładów	menedżer sztuki od 2 lat, kierujący ok. 14 artystami: działalność impresaryjna
NIG	Nigeria	1995	M	muzyka, instrumentalista	magister zarządzania przedsiębiorstwem	kompozytor i dyrektor muzyczny, muzyk klasyczny, chórmistrz	dyrektor muzyczny instytucji kulturowej: 60-100 osób; chórmistrz: 14 osób
PL01	Polska	1989	M	magister sztuk muzycznych, instrumentalista	studia podyplomowe	staż: ok. 15 lat działalności solowej i w zespołach w filharmonii (na zlecenie) i na własny rachunek	kierownik w instytucji kultury: 50 pracowników
PL02	Polska	1981	M	brak	MBA	twórca lamp origami i grafik; własna pracownia, działalność indywidualna	zarządzanie własnym biznesem, powiązanymi projektami i osobami (17 lat)
PL03	Polska	1974	M	magister sztuk muzycznych, wokalista – dwa dyplomy: polski i niemiecki	MBA	śpiewak-solista oper, filharmonii, festiwali, zespołów muzyki dawnej, nagrań płytowych, radiowych i telewizyjnych (w kraju i za granicą); solista na pełen etat w teatrach operowych	impresario opery miejskiej (o międzynarodowej sławie), organizacja i prowadzenie zespołów 100-150 osób; kierownik działu organizacji pracy artystycznej w Operze Narodowej
PL04	Polska	1999	M	liceum muzyczne, liczne kursy mistrzowskie w zakresie sztuk muzycznych	brak	muzyk koncertowy od 12 lat; właściciel prywatnej szkoły muzycznej; nauczyciel w prywatnych szkołach muzycznych; muzyk zespołu rozrywkowego, założyciel orkiestry	agencja promocyjna artystów; zarządzanie 4 osobami
PL05	Polska	1980	M	brak	brak	brak	założyciel i właściciel firmy, 15 lat, ok. 50 podwładnych

kod	narodowość	rok urodzenia	płeć	edukacja formalna w zakresie sztuki	edukacja formalna w zakresie zarządzania	aktywność artystyczna	aktywność menedżerska
PL06	Polska	1992	M	dwa dyplomy magisterskie w zakresie sztuk muzycznych	brak	asystent dyrygenta Filharmonii Narodowej, gościnny dyrygent w różnych instytucjach międzynarodowych	brak
PL07	Polska	1980	M	doktor sztuk muzycznych, instrumentalista, studia w Warszawie, Mediolanie, Londynie oraz międzynarodowe kursy mistrzowskie	magister zarządzania; ukończone studia doktoranckie w zakresie zarządzania	od 2002 roku zawodowy muzyk (18 lat) w instytucjach (umowy o pracę); regularna międzynarodowa solowa działalność koncertowa od 2010 roku (10 lat) na własny rachunek (Europa, Azja, Ameryka Północna, Ameryka Południowa, Afryka), nagrane płyty	profesjonalny menedżer (wyższy szczebel zarządzania) od 2004 (16 lat) w firmach (umowy o pracę, kontrakty funkcyjne); odpowiedzialność za różne obszary organizacji i zespoły ludzkie (10-20 osób) w małych i średnich firmach w środowisku międzynarodowym
PL08	Polska	1964	K	doktor sztuki, malarz	brak	malarz i artysta plastyk, od 1997 roku; samozatrudnienie oraz w instytucjach (stowarzyszenia artystyczne, uczelnie); indywidualna praca artystyczna	wiceprezes stowarzyszenia artystycznego: odpowiedzialna za realizację projektów grantowych, koordynację i kuratorstwo wystaw, organizacja: 20-25 osób; dziekan wydziału uczelni: kierowanie zespołem kierowników terenowych (ok. 30 wykładowców) i ponad 2000 studentów
PL09	Polska	1999	K	szkoły muzyczne I i II stopnia	brak	wydanie książki, publikacja twórczości muzycznej na platformach internetowych, gra w orkiestrze symfonicznej	agencja artystyczna: kierownik ds. rozwoju i promocji: mała organizacja, bez podwładnych, zarządzanie projektami
PL10	Polska	1991	M	magister sztuk muzycznych, instrumentalista	studia podyplomowe: zarządzanie	od trzech lat pracownik naukowo-dydaktyczny uczelni artystycznej, poza działalnością koncertową solo w zespołach kameralnych lub jako członek orkiestry	działy promocji i programu w publicznych instytucjach kultury o znaczeniu ogólnopolskim, realizacja autorskich projektów muzycznych i koncertów w ramach własnej organizacji pozarządowej

kod	narodowość	rok urodzenia	płeć	edukacja formalna w zakresie sztuki	edukacja formalna w zakresie zarządzania	aktywność artystyczna	aktywność menedżerska
PL11	Polska	1952	K	3-letnie ognisko muzyczne i lekcje prywatne, wokalista	magister zarządzania i marketingu; podyplomowe studium menedżerów kultury	śpiewak chóru; wokalista grupy wokalnej; 25 lat współpracy z wieloma zespołami rozrywkowymi jako wokalista	wiceprezes krajowego stowarzyszenia muzyków rozrywkowych; prezes stowarzyszenia artystów-wykonawców; menedżer i współzałożyciel 80-osobowego zespołu pieśni i tańca na uniwersytecie; impresario cyklicznych koncertów jazzowych
PL12	Polska	1978	K	magister sztuk muzycznych w Polsce i we Włoszech, wokalista	brak	koncerty organizowane w ramach własnej działalności i na podstawie umów o dzieło; książki wydawane na własny koszt oraz współpraca dziennikarska w ramach umów o pracę i zleceń	koncerty we współpracy z samorządem oraz w ramach własnej działalności gospodarczej, zatrudniające do kilkunastu osób rocznie
PL13	Polska	1970	M	doktor sztuk muzycznych, wokalista	brak	30 lat na scenie, aktor, śpiewak operowy, instytucje publiczne i prywatne, praca solowa	samozatrudnienie, twórca sceny młodych muzyków; organizacja koncertów i własna praca artystyczna
PL14	Polska	1982	K	magister sztuk muzycznych, instrumentalista	brak	nauczyciel skrzypiec, skrzypek w duecie fortepianowym	kierownik duetu fortepianowego
UK1	Wielka Brytania	1948	M	średnia szkoła muzyczna w zakresie teorii i instrumentu; międzynarodowe kursy mistrzowskie	brak	instrumentalista w niepełnym wymiarze godzin; przewodniczący lokalnego stowarzyszenia muzyków	27 lat pracy w British Energy do stopnia głównego inżyniera w krajowym zarządzaniu obciążeniem elektrycznym w czasie rzeczywistym, organizacja pracy ok. 4000 pracowników
UK2	Wielka Brytania	1981	M	magister w zakresie wykonawstwa muzycznego i reżyserii chóralnej, instrumentalista	brak	solowa instrumentalna działalność koncertowa (organy) i trener/dyrygent chórów	kierownik działu muzycznego: dyrektor muzyczny, występy i szkolenia, ok. 50 podwładnych; kierownik artystyczny i administracyjny sali koncertowej: 5 pracowników

kod	narodowość	rok urodzenia	płeć	edukacja formalna w zakresie sztuki	edukacja formalna w zakresie zarządzania	aktywność artystyczna	aktywność menedżerska
UKR	Ukraina	1990	M	magister literaturoznawstwa	podyplomowe studia zarządzania muzyką	poeta, tłumacz poetycki	dyrektor sali koncertowej, dyrektor orkiestry; zarządzanie 30-50 osobami
US1	USA	1965	M	magister sztuk muzycznych, instrumentalista	brak	dyrektor muzyczny: organista i kierownik chóru, wykonawca lokalnych koncertów; wykładowca instrumentu (organy) na uniwersytecie	dyrektor redakcji i wydawca w międzynarodowym wydawnictwie
US2	USA	1947	M	magister sztuk muzycznych, instrumentalista	brak	międzynarodowa solowa działalność koncertowa	menedżer własnej kariery artystycznej
US3	Rosja-USA	1977	K	liceum muzyczne, prywatne lekcje gry na organach od ponad 20 lat	brak	niezależny instrumentalista występujący lokalnie kilka razy w roku	starszy menedżer w zespole ds. technicznych działań reklamowych w dużej firmie wydawniczej w Nowym Jorku

Źródło: opracowanie własne

Metodologia badania 4. Percepcja prostych osobowości twórczych

Kolejnym podjętym badaniem empirycznym była próba zrozumienia postrzegania prostych osobowości twórczych (czyli artysty, twórcy, menedżera, lidera i przedsiębiorcy) przez otoczenie tych jednostek. Na podstawie analizy literatury ustalono następujące hipotezy badawcze: H1) Większość społeczeństwa nie widzi różnic między kreatywnością a artyzmem; H2) Kreatywność i przedsiębiorczość są podobnie postrzegane w społeczeństwie H3) Przywództwo i zarządzanie są podobnie postrzegane w społeczeństwie.

Narzędzie do badań ilościowych w formie kwestionariusza zostało opracowane w oparciu o metodologię Stefana Nowaka (S. Nowak, 2007), polegającą na określeniu wymiarów badanego zjawiska, a następnie dobraniu wskaźników pozwalających na opisanie badanego zjawiska. Początkowe założenie metodologiczne zakładało zbudowanie osobnych zestawów wskaźników dla każdego z wymiarów. Zestawy wskaźników dla poszczególnych wymiarów zaczęto budować w oparciu o literaturę przedmiotu z zakresu:

1. artyzmu (Bayrakci et al., 2009; McHugh, 2015; Szostak, 2020; Walter, 2015; Wilson & Brown, 2012; Woodward & Funk, 2010);
2. kreatywności (Dufour et al., 2020; Gangi, 2018; Lehmann & Gaskins, 2019; Leso et al., 2017; Szostak & Sułkowski, 2020; Taleghani, 2012; Zhou et al., 2008);
3. kwestii menedżerskich (Baker et al., 2012; Bulei et al., 2014; Elstad & Jansson, 2020; Hallier, 2004; Hatch et al., 2006; Hracs, 2015; Lähdesmäki, 2012; López-Fernández et al., 2018; Lutas et al., 2020);
4. przywództwa (Adler, 2006; Alvesson & Blom, 2015; Carroll & Levy, 2008; Jankurová et al., 2017; Lord & Brown, 2001; Nikolski, 2015; Postuła & Majczyk, 2018; Raso et al., 2020; Stuke, 2013; Woodward & Funk, 2010);
5. przedsiębiorczości (Bureau & Zander, 2014; Cardon et al., 2009; Clarke & Holt, 2019; Damásio & Bicacro, 2017; Davidsson, 2006; Enhuber, 2014; Lewis et al., 2016; Postuła & Majczyk, 2018; Toscher, 2019, 2020).

Analiza poszczególnych grup wskaźników wykazała jednak, że w zasadzie każdy ze wskaźników dobranych do poszczególnych wymiarów może być użyty do opisania wszystkich badanych wymiarów. W następstwie tego wniosku opracowano jeden zestaw 50 wskaźników, który w niezmienionej formie zastosowano do wszystkich pięciu badanych wymiarów. Dzięki temu, po uzyskaniu odpowiedzi, możliwe było porównanie wyników tych samych wskaźników dla różnych wymiarów.

Ankieta została podzielona na cztery części. W pierwszej części znalazły się pytania (każde pytanie dotyczyło jednego wskaźnika) podzielone na sekcje tematyczne dotyczące każdego analizowanego wymiaru: artyzmu, kreatywności, zagadnień menedżerskich, przywództwa i przedsiębiorczości. Wszystkie pytania były typu zamkniętego, a odpowiedzi mogły być udzielane w oparciu o pięciostopniową skalę Likerta: zdecydowanie nie, raczej nie, trudno powiedzieć, raczej tak, zdecydowanie tak. W drugiej części ankiety znalazły się pytania dotyczące relacji każdego z wymiarów do każdego z pozostałych wymiarów. W trzeciej części ankiety respondenci określali swoją tożsamość dotyczącą każdego z analizowanych wymiarów. Czwarta część zawierała pytania identyfikujące respondentów w zakresie wieku, wykształcenia, przynależności narodowej.

Do weryfikacji hipotez badawczych zastosowano nieparametryczny test niezależności chi-kwadrat dedykowany małym próbkom, które nie mają rozkładu normalnego. Porównano pary obserwowanych wartości z parami wartości oczekiwanych dla każdej hipotezy. Wartość p testów wynosiła <0,001. Analiza danych została przeprowadzona przy użyciu programów IBM SPSS oraz MS Excel.

Ze względu na niewielki rozmiar próby nie przeprowadzano skomplikowanych statystyk.

Ankieta była dostępna dla uczestników badania wirtualnie w formie profesjonalnego narzędzia SURVIO przez 34 dni, tj. od 20 grudnia 2020 roku do 23 stycznia 2021 roku. Dwa identyczne kwestionariusze, jeden w języku angielskim, a drugi w języku polskim, zostały rozesłane poprzez kontakt bezpośredni oraz przy użyciu pośrednich narzędzi publicznych (sieci społecznościowe, zbiorowe wiadomości do różnego rodzaju społeczności). Liczbę osób, które zostały poproszone o wzięcie udziału w badaniu, szacuje się na ok. dwóch-trzech tysięcy. 879 osób było zainteresowanych wzięciem udziału w ankiecie, co oceniono na podstawie kliknięcia w link prowadzący do ankiety, co z kolei zostało odnotowane przez narzędzie badawcze. Faktyczny udział w badaniu, polegający na wypełnieniu ankiety, wzięło 160 osób, tj. 18,2% osób zainteresowanych udziałem w badaniu. Średni czas poświęcony na wypełnienie ankiety wynosił 32 minuty i 23 sekundy, a średni wiek respondenta wynosił 38 lat. Wśród respondentów kobiety stanowiły 42,5%, a mężczyźni – 57,5%; osoby z wyższym wykształceniem (studia licencjackie, magisterskie, inżynierskie) stanowiły 64,57%, osoby z tytułem doktora, doktora habilitowanego lub profesorskim – 18,90%, a osoby z wykształceniem średnim – 15,75%. Respondenci pochodzili z 28 krajów, jednak ze względu na to, że rozkład tej cechy był bardzo zróżnicowany, próbę podzielono na potencjalnie równoważne grupy, tj.: 74% krajów rozwiniętych i 26% krajów rozwijających się[5]; kraje europejskie – 71,7% i kraje pozaeuropejskie – 28,3%; Polska – 49,6% i inne kraje – 50,4%; kraje postkomunistyczne – 63,8% i kraje bez doświadczenia z komunizmem – 36,2%.

Wnioski z badania opisano w podrozdziale „4.2.2. Percepcja prostych osobowości twórczych".

Metodologia badania 5. Złożone osobowości twórcze: artysta-menedżer i artysta-przedsiębiorca

Podjęte badanie ma na celu opisanie wyzwań związanych z identyfikacją artystów-menedżerów, artystów-przedsiębiorców, a także scharakteryzowanie tych złożonych tożsamości twórczych. Po przeanalizowaniu literatury w zakresie prostych tożsamości twórczych realizacji wymagały następujace cele:

5 Na bazie Human Development Index: kraje rozwijające się <0,71 HDI, kraje rozwinięte >0,71 HDI. Za: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/developing-countries (dostęp: 2022/07/29).

1) odpowiedź na pytania „kim jest artysta-menedżer" i „kim jest artysta-przedsiębiorca"; 2) prezentacja autorskiego modelu rozwoju kreatywności zbudowanego na bazie procesu identyfikacji złożonych tożsamości twórczych poprzez zobrazowanie głównych zagadnień kreatywności odnoszących się do cech tożsamości artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców oraz 3) opis wyzwań stojących przed badaniami empirycznymi w zakresie złożonych tożsamości twórczych na przykładzie artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców. Wyniki analiz mogą być wykorzystywane przez następujące grupy osób: a) tych, którzy odkrywają u siebie tożsamość artysty-menedżera lub artysty-przedsiębiorcy, b) świadomych artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców, aby pomóc im lepiej zrozumieć ich tożsamość poprzez możliwość odniesienia własnych odczuć do szerszego opisu zjawiska, c) naśladowców (ang. followers) artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców, aby byli bardziej wrażliwi na złożoność osobowości swoich liderów, a także d) badaczy w zakresie tożsamości i kreatywności złożonych osobowości twórczych.

Na podstawie powyższych rozważań zdefiniowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie są różnice i wspólne cechy tożsamości artysty i menedżera oraz artysty i przedsiębiorcy?
2. Czy artyści-menedżerowie i artyści-przedsiębiorcy mają swoją tożsamość?
3. Czy artyści-menedżerowie i artyści-przedsiębiorcy doświadczają napięć tożsamościowych i paradoksalnego myślenia?
4. Czy bycie artystą jest wartością dodaną w stosunku do roli menedżera i roli przedsiębiorcy?
5. W jaki sposób pandemia COVID-19 spowodowała kryzys tożsamości artystów?
6. Czy artyści-przedsiębiorcy radzą sobie z kryzysem tożsamości lepiej niż artyści bez tożsamości przedsiębiorczej?
7. Czy artyści-przedsiębiorcy częściej niż artyści bez tożsamości przedsiębiorcy poszukują nowych form działalności w czasie kryzysu?

Praktycznym celem była weryfikacja powyższych problemów w celu zmniejszenia napięć wewnątrzpsychicznych i negatywnych konsekwencji paradoksalnego myślenia wśród osobowości w organizacjach.

Badanie jakościowe przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych z kluczowymi informatorami oraz autoetnografii. Kluczowymi informatorami były osoby, które w życiu zawodowym są artystami, z różnym doświadczeniem

w obszarze zarządzania i przedsiębiorczości. Próba badawcza nie ograniczała się do osób, które obecnie pełnią obie role jednocześnie; wśród badanych znalazły się również osoby, które pełniły obie role w różnych okresach swojego życia, w różnym stopniu i na różnym poziomie. Wybór próby badawczej był uzasadniony dostępnością osób z możliwie zróżnicowanym doświadczeniem artystycznym, menedżerskim i przedsiębiorczym z różnych krajów i kultur.

Bazą dla tego badania była „Metodologia badania 3. Tożsamość i autopercepcja prostych osobowości twórczych", która dotyczyła artystów-menedżerów; została ona następnie rozbudowana o aspekty przedsiębiorczości. Dla potrzeb tego badania przeanalizowano przypadki 21 artystów. Większość wywiadów przeprowadzono w lutym i marcu 2020 roku w formie rozmowy twarzą w twarz lub online. Wywiady z polskimi respondentami przeprowadzono w języku polskim, natomiast wywiady z innymi respondentami przeprowadzono w języku angielskim. Następnie wszystkie wywiady nieanglojęzyczne zostały przetłumaczone na język angielski. Wszystkie odpowiedzi każdego respondenta zostały umieszczone w tabeli wraz z podstawowymi kategoriami, które je definiują, i rozpoczęto analizę przy pomocy oprogramowania NVivo. Opis próby badawczej przedstawia Tabela 4. Tożsamość i autopercepcja artysty-przedsiębiorcy: opis próby badawczej.

Tabela 4. Tożsamość i autopercepcja artysty-przedsiębiorcy: opis próby badawczej

narodowość	rok urodzenia	płeć	aktywność artystyczna	aktywność przedsiębiorcza
USA	1947	M	międzynarodowy muzyk-instrumentalista	przedsiębiorca prowadzący działalność na własny rachunek w dziedzinie sztuki
Wielka Brytania	1948	M	muzyk-instrumentalista	brak
Polska	1952	K	muzyk-wokalista (25 lat)	prezes stowarzyszeń muzycznych; menedżer i współzałożyciel grupy tanecznej; impresario
Polska	1964	K	malarz i twórca wizualny (23 lata)	samozatrudniony przedsiębiorca artystyczny; członek stowarzyszeń artystycznych
USA	1965	M	muzyk-instrumentalista; dyrygent chóralny, wykładowca	brak
Polska	1970	M	aktor, śpiewak operowy (30 lat)	przedsiębiorca artystyczny prowadzący działalność na własny rachunek; twórca sceny młodych muzyków; organizator koncertów i własnej kariery artystycznej

narodowość	rok urodzenia	płeć	aktywność artystyczna	aktywność przedsiębiorcza
Polska	1974	M	muzyk-wokalista (opery, filharmonie, zespoły)	impresario operowy; kierownik działu artystycznego opery
Rosja-USA	1977	K	muzyk-instrumentalista	koordynator i projektant projektów artystycznych
Bułgaria	1978	M	międzynarodowy muzyk-wokalista; wykładowca	twórca, właściciel i menedżer międzynarodowej agencji artystycznej
Polska	1978	K	muzyk-wokalista; autor książek	przedsiębiorca artystyczny prowadzący działalność na własny rachunek, zatrudniający kilkanaście osób
Polska	1980	M	międzynarodowy muzyk-instrumentalista; wykładowca muzyki (18 lat)	przedsiębiorca (własna działalność gospodarcza); menedżer w międzynarodowych firmach (16 lat); założyciel i dyrektor generalny organizacji pozarządowej
Wielka Brytania	1981	M	muzyk-instrumentalista, korepetytor chóralny, dyrygent chóralny	kierownik działu muzycznego; kierownik sali koncertowej
Polska	1981	M	niezależny twórca lamp origami i grafiki	przedsiębiorca, właściciel i menedżer biznesu (17 lat)
Polska	1982	K	muzyk-instrumentalista	brak
Polska	1989	M	muzyk-instrumentalista	menedżer kreatywny w instytucji kultury
Ukraina	1990	M	poeta, tłumacz	przedsiębiorca; dyrektor domu koncertowego; kierownik orkiestry
Polska	1991	M	muzyk-instrumentalista	menedżer działów promocji i programów w instytucjach kultury, twórca NGO
Polska	1992	M	międzynarodowy dyrygent	brak
Nigeria	1995	M	kompozytor, muzyk-instrumentalista, dyrygent chóru	brak
Polska	1999	M	muzyk-instrumentalista (12 lat)	twórca, właściciel i nauczyciel w szkole muzycznej; założyciel i dyrektor orkiestry; założyciel i menedżer agencji promocyjnej
Polska	1999	K	muzyk-instrumentalista	menedżer kreatywny w agencji artystycznej

Źródło: opracowanie własne

Większość próby pochodziła z Polski (n=11, 52%), trzech uczestników z USA (14%), dwóch z Wielkiej Brytanii (10%), po jednym uczestniku z Bułgarii, Nigerii i Ukrainy (po 4,5%). Ponadto większość badanych stanowili mężczyźni (n=15, 71%) z doświadczeniem w branży muzycznej (n=18, 86%). Nie dołożono starań, aby osiągnąć równowagę w obszarze płci ani wieku uczestników, ani nie zrównoważono próby zgodnie z długością doświadczenia zawodowego czy realizowaną formą sztuki. Ze względu na jakościowy charakter tego badania nie różnicowano respondentów względem cech osobowych (np. optymista-pesymista, proaktywność-pasywność). Przy pełnej świadomości wpływu tych elementów na wyniki badań, ze względu na charakter tego badania i szybko zmieniającą się sytuację pandemiczną, kontynuowano analizę wyników i wnioskowanie.

Wnioski z badania opisano w podrozdziałach „4.3.1. Tożsamość i autopercepcja artysty-menedżera" oraz „4.3.2. Tożsamość i autopercepcja artysty-przedsiębiorcy".

Struktura

Struktura monografii składa się ze wstępu (zawierającego również opis metodologii całej pracy), sześciu rozdziałów właściwych, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków i tabel oraz załączników.

ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE JAKO SZTUKA skupia się na analizie istoty zarządzania oraz istoty sztuki w poszukiwaniu obszarów wspólnych tych dziedzin, by na koniec określić przenikanie się tych dziedzin zarówno na poziomie potocznym, jak i naukowym.

ROZDZIAŁ 2. SZTUKA JAKO DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACYJNA opisuje dwoistość rozumienia zarządzania sztuką, wprowadza i szczegółowo przedstawia teorię sytuacji estetycznej M. Gołaszewskiej, ukazując jej komponenty i relacje między nimi, aby zwrócić uwagę na złożoność procesu zarządzania z punktu widzenia artysty jako menedżera. Działalność menedżerską twórcy sztuki opisano na trzech poziomach: samozarządzania, zarządzania sytuacją estetyczną oraz zarządzania instytucjami kultury i przedsięwzięciami artystycznymi. Na koniec, jako empiryczną weryfikację praktycznego zastosowania wypracowanych koncepcji teoretycznych, przedstawiono wyniki własnego badania jakościowego dotyczącego specyfiki zarządzania sytuacją estetyczną przez twórców w ramach poszczególnych dyscyplin sztuki w kontekście wirtualizacji wymuszonej przez pandemię COVID-19.

ROZDZIAŁ 3. APLIKACJA TEORII ESTETYCZNEJ W ZARZĄDZANIU opisuje zjawisko estetyzacji zarządzania będące pochodną zjawiska estetyzacji rzeczywistości, a następnie wprowadza metaforę organizacji jako dzieła sztuki i w tym duchu analizuje relacje menedżera, organizacji i jej interesariuszy, bazując na dorobku sytuacji estetycznej opisanej w Rozdziale 2; analizuje także pojęcia wirtuozerii, artyzmu i kreatywności jako kluczowych kompetencji menedżera.

ROZDZIAŁ 4. OSOBOWOŚĆ TWÓRCZA: TOŻSAMOŚĆ I PERCEPCJA przedstawia kwestię prostych i złożonych tożsamości twórczych oraz ich percepcję, a także problemy związane z wielością tożsamości funkcjonujących w ramach jednostki – szczególnie jednostek twórczych (artystów, twórców, menedżerów, liderów i przedsiębiorców), tj. napięcia tożsamościowe, myślenie paradoksalne, kryzys tożsamości. Przedstawia także wyniki i wnioski z autorskich badań ilościowych i jakościowych w zakresie tożsamości i percepcji prostych i złożonych tożsamości twórczych, a także wyzwania przy identyfikacji tych tożsamości.

ROZDZIAŁ 5. KREATYWNOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ – ŹRÓDŁO, MOTYW, INSPIRACJA, IMPROWIZACJA poświęcony został zjawisku kreatywności jako pożądanej kompetencji zarówno menedżerów, jak i artystów. Zaprezentowano psychologiczne i estetyczne koncepcje kreatywności, źródła twórczości artystycznej, jej motywy i inspiracje, a także problemy stojące przed menedżerem chcącym zarządzać kreatywnością własną i kreatywnością zespołową. Skupiono się także na zjawisku improwizacji artystycznej, aby wyprowadzić wnioski dla zarządzania płynące z tej niecodziennej i wymagającej formy twórczości. Zaprezentowano także wyniki i wnioski z autorskich badań empirycznych w zakresie partycypacji w sytuacji estetycznej w sposób tradycyjny i wirtualny zarówno z perspektywy twórców poszczególnych dziedzin sztuki, jak i odbiorców poszczególnych dziedzin sztuki.

ROZDZIAŁ 6. KICZ I IGNORANCJA W ZARZĄDZANIU przedstawia dwie postawy przeciwne do estetyzacji zarządzania, tj. ciążenie ku kiczowi oraz ignorancję. Kwestia kiczu została omówiona poprzez analizę kiczu estetycznego i pozaestetycznego, a więc występującego na gruncie intelektu, edukacji, polityki, procesów społecznych oraz religii, aby następnie doprowadzić do analizy zjawiska kiczu organizacyjnego, ukazując jego formy oraz nosicieli i propagatorów. Problem ignorancji omówiony został poprzez ukazanie różnorodności naukowych podejść do niewiedzy, określenie funkcji ignorancji oraz unaocznienie potencjału zarządzania ignorancją w celu opracowania sposobów przeciwdziałania występowaniu tego zjawiska wobec estetyzacji zarządzania.

Po rozdziałach merytorycznych następuje zakończenie (prezentujące wnioski z całej pracy, implikacje dla teorii i praktyki zarządzania, ograniczenia podjętych rozważań i badań empirycznych, rekomendacje dla kolejnych badań), a także bibliografia oraz spis rysunków i tabel oraz załączniki.

ROZDZIAŁ 1.
ZARZĄDZANIE JAKO SZTUKA

Przełom XX i XXI wieku to czas, kiedy praktycy i teoretycy zarządzania otworzyli się na świat sztuki, poszukując odpowiedzi na swoje wątpliwości, kryzys wartości i potrzebę kreatywnego podejścia do zmieniającej się rzeczywistości (Morozova et al., 2016; Woodward & Funk, 2010). Istnieje diametralna różnica w sposobie myślenia ludzi świata nauk technicznych w porównaniu z ludźmi świata humanistycznego; tym większą różnicę odnaleźć można w sposobie myślenia ludzi ze świata nauki i świata sztuki. Współczesne organizacje – pełne analityków i technokratów – potrzebują obecnie przede wszystkim kreatywności w wykorzystaniu „twardych" zasobów, aby skutecznie budować, rozwijać i utrzymywać swoje przewagi konkurencyjne (Watkins & King, 2002), szczególnie że dynamika zmian jest coraz szybsza i głębsza. Budowanie strategii, które w tych warunkach będą sensowne i warte wdrożenia, wymaga więc niekonwencjonalnego podejścia w miejsce logicznego wyboru spośród rozwiązań, które sprawdziły się w przeszłości (Adler, 2006).

Powszechnie spotkać się można z twierdzeniem przeciwstawiającym sobie naukę i sztukę, a za oś pozornego podziału uważane są kwestie obiektywizmu (rzekomo przynależnego tylko nauce) oraz subiektywizmu (rzekomo przynależnego tylko sztuce). W rzeczywistości tak jak nauka może być subiektywna – np. ze względu na zainteresowania badacza lub osobisty wybór i łączenie koncepcji czy aktualny (niepełny) stan wiedzy – tak i sztuka może być obiektywna, chociażby ze względu na wartości, do których się odnosi (Mercier, 1985). Optymalnym tutaj rozwiązaniem będzie syntetyczne podejście uznające wzajemne dopełnianie się nauki i sztuki: zarówno sztuka ma wiele do zaoferowania nauce, jak i naukowe podejście do sztuki nie budzi wątpliwości. Nawet tak abstrakcyjne pojęcie jak piękno może być przedmiotem naukowej analizy na gruncie sztuki (Barbone, 1997).

Piękno, będące podstawowym problemem badawczym estetyki, jest odpowiedzią na wiele pytań nurtujących współczesnych menedżerów. Świat, poszukując kreatywności, domaga się permanentnego redefiniowania tego, kim jesteśmy jako istoty ludzkie. Dzisiejsze społeczeństwo tęskni za przywództwem możliwości, opartym bardziej na nadziei, aspiracjach, mądrości, znaczeniu i innowacji niż na powielaniu historycznych pragmatycznych rozwiązań (Adler, 2015a). Z tego właśnie powodu zwrócono uwagę na fakt, że dotychczasowe *stricte* naukowe programy akademickie w zakresie rozwijania kreatywności menedżerów przestały spełniać oczekiwania nowoczesnych organizacji (Gosling & Mintzberg, 2004; Mangham, 1990). Sztuka stała się remedium na te problemy, tym bardziej że zaczęła pełnić rolę fundamentu nowego ducha globalnego kapitalizmu (Watson, 2001), a refleksje na temat kreatywnego zarządzania są rozwijane przez krytyczne podejście do klasycznych teorii zarządzania (Beirne & Knight, 2007).

Niniejszy rozdział skupia się na analizie istoty sztuki oraz istoty zarządzania w poszukiwaniu obszarów wspólnych pomiędzy tymi dziedzinami, by docelowo sformułować lukę badawczą będącą przedmiotem zainteresowania kolejnych rozdziałów.

1.1. Istota sztuki

Definiowanie istoty sztuki podzielone zostało na trzy grupy rozważań: 1) sztuka a twórczość, 2) piękno a rzeczywistość oraz 3) estetyka a etyka, ze szczególnym uwzględnieniem roli wartości i kryteriów oceniania.

1.1.1. Sztuka a twórczość

Sztuka w życiu człowieka istnieje od najwcześniejszych epok, pozwala widzieć więcej, słyszeć więcej i czuć więcej. I chociaż estetyka (gr. spostrzegać, spostrzeżenie) jako nauka autonomiczna została wydzielona z filozofii stosunkowo późno, tj. w XVIII wieku za sprawą Alexandra Gottlieba Baumgartena (1714-1762), to w dyskursach filozoficznych była obecna od początku myśli abstrakcyjnej (Ingarden, 1981, p. 19). W związku z faktem, iż sztuka jest zjawiskiem ulotnym, które daje się zauważyć empirycznie jedynie w postaci mniej lub bardziej namacalnego dzieła sztuki (np. rzeźba) lub w trakcie procesu twórczego (np. przedstawienie baletowe), również próby definiowania tego zjawiska były wielorakie

i owocujące różnymi na nią spojrzeniami. Jakkolwiek by próbowano zdefiniować sztukę, jej istotę można zawrzeć w trzech modelach jej odczuwania (Gołaszewska, 1967, p. 17):

1. sztuka jako dopełnienie życia – tworząc lub zwracając uwagę na dodatkowe wymiary rzeczywistości, sprawia, że codzienność nie musi polegać jedynie na realizowaniu prozaicznych czynności związanych z przetrwaniem fizycznym; sztuka może stanowić poszerzenie rzeczywistości (estetyzacja) lub wręcz dodatkowe samodzielne wymiary, w których funkcjonowanie obok fizyczności odbywa się w świecie wartości uniwersalnych; model ten zwraca uwagę na fakt, że bez sztuki życie byłoby uboższe;
2. sztuka jako ekspresja artysty – będąc polem wypowiedzi twórczej jednostek posiadających rozwiniętą osobowość twórczą, pozwala w sposób wręcz nieograniczony na formułowanie przekazów artystycznych będących często bardziej wymowną formą komunikacji niż argumentacja naukowa;
3. sztuka jako samoistna rzeczywistość – bogactwo rzeczywistości artystycznej, rozgrywającej się na styku świata realnego i świata wartości, w przeciwieństwie do rzeczywistości fizycznej, jest niezmierzone i nieograniczone, rządzi się innymi prawami i regułami, co powoduje, że uzasadnione jest uznanie jej za samodzielną rzeczywistość na równi z rzeczywistością fizyczną.

Swego rodzaju paradoksem jest fakt, że współczesny człowiek, mający dostęp do wszystkich dzieł sztuki (fizycznie i realnie, w formie zdigitalizowanej czy za pomocą łączności zdalnej), zagłębia się w rozważaniach meandrów bardzo wąskich klas przypadków, co powoduje, że zrozumienie istoty sztuki jeszcze bardziej się oddala (Dutton, 2019, p. 97). Chcąc dobrze zrozumieć interesujący nas obszar, nie możemy zapominać o różnicach pomiędzy sztuką a twórczością, a także o kluczowej wartości sztuki, jaką jest **piękno**. I choć pojęcie piękna ewoluuje wraz z człowiekiem, to nadal każdy odbiorca obcujący z prawdziwym dziełem może odczuć, że ma do czynienia z urealnioną wartością uniwersalną w jej bardziej lub mniej idealnym wydaniu (Eco, 2004).

Mimo iż niektórzy badacze twierdzą, że istoty sztuki nie da się w ogóle zamknąć w pojęciach ze względu na ciągłe redefiniowanie jej granic (Gombrich, 1966), warto przyjrzeć się podejmowanym próbom w tym zakresie na przestrzeni wieków.

Pierwotnie pojęcie twórczości indywidualnej nie było wyodrębniane, a sztukę rozumiano jako umiejętność łączenia trzech czynników: czynnika materialnego

(danego przez naturę), czynnika wiedzy (płynącej z tradycji) i czynnika pracy (pochodzącego od człowieka). Można powiedzieć, iż początkowe znaczenie sztuki było bliskie współczesnej definicji rzemiosła. Kreatywność postrzegana była początkowo biernie, jako naśladownictwo (*mimesis*). Proces definiowania i analizowania zjawiska indywidualnej kreatywności, które jest istotne w naszych rozważaniach, rozpoczął się znacznie później (Tatarkiewicz, 2015). Wieki średnie wypracowały podział sztuk ze względu na fakt angażowania jedynie umysłu (nazywane sztukami wyzwolonymi, *artes liberales*: arytmetyka, astronomia, geometria, gramatyka, logika, muzyka i retoryka) lub wymagające także wysiłku fizycznego (sztuki pospolite/utylitarne/mechaniczne, *artes vulgares*: rzeźba, malarstwo, architektura i inne). Renesans był okresem prób usamodzielniania się sztuki nie tylko od rzemiosła, ale także od nauki. W XVIII wieku wprowadzono termin „sztuki piękne" (fr. beaux-arts), wśród których znalazły miejsce: architektura, malarstwo, muzyka, poezja, rzeźba, taniec, teatr i wymowa. Współczesne spojrzenie na sztukę diametralnie różni się od wskazanych ujęć historycznych. Mówi się, że piękno wyszło poza sztukę, nie będąc już dla sztuki wartością wyróżniającą. Analizując znaczną większość współczesnych dzieł, bez przesady można stwierdzić, że piękno nie jest już dla sztuki niezbędne. Nie możemy zapominać również o zjawisku komercjalizacji, które było obecne zawsze, jednak współcześnie stało się wartością samą w sobie i swego rodzaju probierzem sztuki, a poprzez stworzenie przemysłu rozrywkowego sztuka – najczęściej niskich lotów – stała się samodzielną gałęzią przemysłu.

Austriacki poeta Rainer Maria Rilke (1875-1926), podkreślając uniwersalistyczne aspiracje sztuki oraz tłumaczenie przez nią rzeczywistości, uważał sztukę za pogląd na życie (światopogląd) lub sposób bycia, w którym kluczową rolę odgrywa wyobraźnia (Rilke, 2010). Idąc dalej, spojrzenie na rzeczywistość przeniesione z sytuacji estetycznej (Gołaszewska, 1984b) na grunt codzienności umożliwia jej twórczy ogląd, konstruowanie znaczenia i docieranie do kręgów uniwersaliów i piękna (J. Żak, 2015).

Niemiecki filozof Hans Georg Gadamer (1900-2002) zaproponował koncepcję „sztuki jako gry", w której kluczowymi przymiotami stają się (Gadamer, 1994):

1. zmienność ruchu – wymagająca przestrzeni i życia;
2. rozum – z jego zdyscyplinowaniem i uporządkowaniem;
3. współgranie – wymagające komunikatywności;
4. tożsamość – ze świadomością reguł;
5. refleksja – jako działanie i jako skutek.

Z kolei brytyjski krytyk sztuki Clive Bell (1881-1964) definiował sztukę jako to, co posiada znaczącą formę. Posiadanie owej znaczącej formy oznaczało wywoływanie w odbiorcy emocji estetycznej (Levinson, 2003, p. 140).

Definicje sztuki posługują się pewnymi powtarzalnymi **komponentami**, które są łączone w różnych konfiguracjach i proporcjach przez osoby próbujące zoperacjonalizować pojęcie **sztuki**; są to: 1) wiedza teoretyczna, 2) umiejętności praktyczne, 3) kreatywność, 4) doskonalenie, 5) ukierunkowanie działań. Każda dyscyplina sztuki wymaga wiedzy teoretycznej (ogólnej i dotyczącej danej dyscypliny), która pozwala osadzić działania praktyczne w określonych kontekstach i świadomie poruszać się po dotychczasowym dorobku danej dziedziny (da Vinci, 1930, p. 194). Znajomość teorii nie jest jednak warunkiem wystarczającym, gdyż istotą twórczości jest praktyka. Co więcej, ta sama wiedza teoretyczna przekazywana grupie adeptów danej dyscypliny nie gwarantuje równego prawdopodobieństwa zaistnienia przez każdego z nich na rynku sztuki. To właśnie w obszarze praktyki twórcy wypracowują własny styl, preferowane techniki czy sposób pracy twórczej. Obok przygotowania teoretycznego oraz technik twórczych wypracowanych na drodze ich praktykowania kreatywność jest kolejnym komponentem konstytuującym twórcę sztuki. Bez tego zasobu działania artystyczne będą jedynie kopiowaniem, naśladowaniem lub imitacją działań innych twórców. Obecność pierwiastka kreatywnego, tworzenia czegoś nowego lub tworzenia w nowy sposób powoduje, że zarówno teoria, jak i praktyka ożywają, stając się środkiem, a nie celem. Doskonalenie się to immanentna cecha twórcy; dotyczy ona wszelkich aspektów działalności: od wiedzy teoretycznej, przez warsztat praktyczny, po umiejętność pobudzania i korzystania z zasobów własnej kreatywności. Mimo że bardzo często twórcy postrzegani są jako jednostki chaotyczne, funkcjonujące w tzw. twórczym nieładzie, omówione komponenty nie są jednak łączone na zasadzie przypadku; twórca jest zorientowany na cel i temu celowi podporządkowuje wszelkie swoje działania.

Oprócz prób opisania istoty sztuki w formie definicji część teoretyków sztuki szła w stronę tworzenia różnego rodzaju klasyfikacji **cech sztuki** (mając oczywiście świadomość różnego nasycenia poszczególnych cech w zależności od różnic kulturowych). I tak, według filozofii sztuki, do tych cech należy zaliczyć (Dutton, 2019, pp. 100–112):

1. bezpośrednią przyjemność obcowania z pięknem lub płynącą z samej czynności estetycznej;

2. biegłość i wirtuozerię niezbędną u twórców i wykonawców, by dzieło sztuki mogło w pełni zaistnieć;
3. styl (lub jego brak), w jakim konkretny artysta tworzy i w jakim dane dzieło zostało utrzymane;
4. nowatorstwo i kreatywność przejawiające się zarówno w oryginalności, jak i zdolności zaskakiwania odbiorcy;
5. otwartość na krytykę i fakt, że krytyka nie ujmuje niczego prawdziwemu dziełu sztuki;
6. naśladownictwo (reprezentacja) rzeczywistości fizycznej lub metafizycznej w dziele sprawiające odbiorcy przyjemność płynącą z rozpoznawania treści dzieła;
7. szczególne miejsce (wyjątkowość) dzieła sztuki, które przejawia się w jego fizycznym prezentowaniu (oświetlenie, wyróżnienie, rytuały) i dodaje dziełu niecodzienności;
8. wyrażanie indywidualności np. osobowości, zjawiska, sytuacji;
9. nasycenie emocjonalne udzielające się odbiorcy dzieła (zgodnie z podstawowymi rodzajami emocji według psychologii empirycznej: niesmak, pogarda, radość, smutek, strach, zdziwienie, złość);
10. wyzwanie intelektualne pobudzające zdolności interpretacji wrażeń zmysłowych;
11. tradycje i instytucje sztuki nadające dziełu dodatkowe sensy i znaczenia;
12. wyobraźnię (doświadczenie wyobrażeniowe), która wymagana jest zarówno od twórcy, jak i od odbiorcy.

Sztuka spełnia rozmaite funkcje, które mimo wszystko nie stanowią o jej istocie (Gołaszewska, 1984b, pp. 143–147). Wyodrębnia się następujące **funkcje sztuki** (wymienione alfabetycznie):

1. adaptacyjną – rozszerza doświadczenia człowieka, ułatwiając zrozumienie otoczenia i życie w zbiorowościach;
2. dydaktyczną (poznawczą) – pozwala poznać historyczne postacie, wydarzenia i zjawiska;
3. ekspresyjną – pozwala jednostkom wyrażać się i spełniać twórczo;
4. estetyczną – wywołuje u odbiorcy przeżycia estetyczne;
5. humanizującą – dodaje dodatkowych (estetycznych) wymiarów do świata natury i kultury;
6. ideologiczną – przekazuje (nie zawsze) określone postawy polityczne, społeczne, światopoglądowe, integruje jednostki wokół idei;

7. integracyjną – łagodzi podziały narodowe i społeczne, integruje zbiorowości na wszystkich poziomach – od globalnego po małe grupy lokalne;
8. katarktyczną – pozwala na doznanie *katharsis*, uwolnienie od natrętnych myśli czy negatywnych stanów uczuciowych;
9. komunikatywną – twórca przez swe dzieło porozumiewa się z odbiorcą;
10. przełamywania stereotypów – pokazuje naturalną inność świata oraz pozwala spojrzeć na świat i siebie z innej perspektywy;
11. terapeutyczną – może być elementem leczenia sztuką (muzykoterapia) lub zwyczajnie pozwala na eskapizm w sytuacjach medycznie beznadziejnych;
12. wychowawczą – kształtuje postawy, pobudza wyobraźnię, angażuje uczucia.

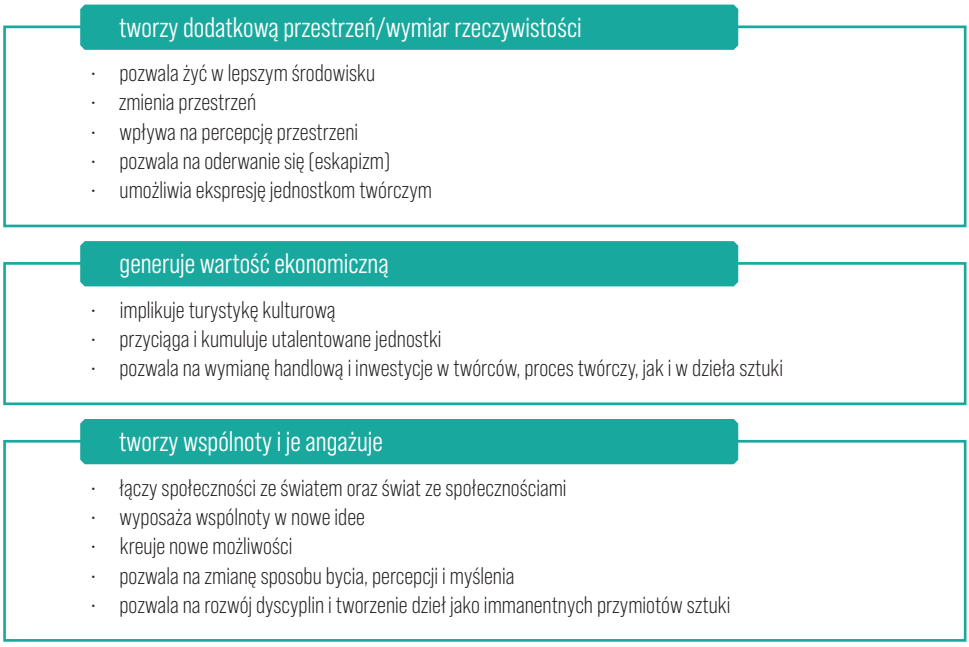
Warto zastanowić się nad kwestią, **dlaczego sztuka jest dla człowieka istotna**. Odpowiedzi na to pytanie można pogrupować w trzy kategorie (Rysunek 2. Rola sztuki w życiu człowieka):

1. związane z tworzeniem przestrzeni rozumianej jako dodatkowy wymiar rzeczywistości;
2. związane z generowaniem wartości ekonomicznej;
3. związane z tworzeniem wspólnot i angażowaniem ich członków.

W zakresie tworzenia dodatkowego wymiaru czy przestrzeni rzeczywistości sztuka pozwala żyć w lepszym, bo wielowymiarowym, środowisku, a także zmienia przestrzeń, wpływając jednocześnie na percepcję tej przestrzeni; owa wielowymiarowość pozwala także na eskapizm, czyli oderwanie się od codzienności skupionej na konkretnym wymiarze rzeczywistości, aby za pomocą sztuki przenieść się do innego wymiaru; sztuka jest także formą ekspresji jednostek twórczych, pozwalając im na wypowiedzenie się na konkretne tematy za pomocą języka sztuki odwołującego się do rzeczywistości metafizycznej. Jeśli chodzi o kategorię generowania wartości ekonomicznej, sztuka przyciąga i kumuluje utalentowane jednostki, a także pozwala na wymianę handlową i inwestycje zarówno w twórców, proces twórczy, jak i w same dzieła sztuki, których obrót w dużej mierze implikowany jest funkcją lokaty kapitału. Ponadto przyciąga turystów oraz implikuje mobilność twórców i odbiorców sztuki, stymulując gospodarkę kreatywną, która stanowi ok. 10-procentowy komponent światowego PKB (UNESCO, 2017).

Jeśli chodzi o tworzenie wspólnot i angażowanie ich członków, sztuka łączy społeczności ze światem oraz świat ze społecznościami, wyposażając te wspólnoty w nowe idee i dając im nowe możliwości, pozwalając na zmianę sposobu bycia, percepcji i myślenia, a także – co z punktu widzenia estetyki jest najważniejsze – umożliwia rozwój dyscyplin i tworzenie dzieł jako immanentnych przymiotów sztuki.

Rysunek 2. Rola sztuki w życiu człowieka



Źródło: opracowanie własne

1.1.2. Piękno a rzeczywistość

W tym momencie należy pochylić się chwilę nad **pojęciem piękna**, które jest głównym przedmiotem zainteresowania estetyki, a ponadto – o czym szerzej będzie mowa w dalszych rozdziałach – jest podstawową i nadrzędną wartością estetyczną w teorii sytuacji estetycznej (Gołaszewska, 1984b, p. 76).

Tatarkiewicz zaproponował dwoiste rozumienie pojęcia piękna (Tatarkiewicz, 2004, p. 123):

1. piękno *sensu largo* (zakres szerszy) – obejmujące wszystko to, co postrzegamy i wyobrażamy sobie z upodobaniem i uznaniem; mieści w sobie wdzięk, subtelność, wzniosłość i odpowiedniość;
2. piękno *sensu stricto* (zakres węższy) – obejmujące wszystko to, co postrzegamy i wyobrażamy sobie z upodobaniem i uznaniem ze względu na układ; mieści w sobie proporcję, ład, formę; można więc powiedzieć, że piękno *sensu stricto* (piękno formy) jest odmianą (kategorią) piękna *sensu largo*.

Tak jak pojęcie sztuki, które może być rozpatrywane przy użyciu różnych metodologii, tak samo pojęcie piękna jest zjawiskiem złożonym. Piękno może być przedmiotem

dialektycznego sporu odnoszącego się do przeciwstawnej mu brzydoty, ale może być rozpatrywane w sposób obiektywny i subiektywny (Tatarkiewicz, 2004, p. 129).

Pierwsze starożytne kanony piękna dotyczyły stoickiego obiektywizmu zjawisk takich jak harmonia, ład, proporcja, miara, oparcie na liczbach, co skutkowało pojęciem *symmetria* (gr. współmierność), oraz subiektywnego podejścia sofistów, że człowiek jest miarą wszechrzeczy, a więc także i piękna. Średniowiecze wchłonęło obiektywizm piękna, choć rozróżniano „piękno samo przez się" i „piękno w stosunku do czegoś lub dla kogoś". Obiektywizm piękna dominował także w renesansie, kiedy to podkreślano harmonię, zgodność i zestrój części jako absolutne i najwyższe prawo natury, coś wrodzonego (*innatum*), a artyście pozostawiano możliwość dodania ozdób (*ornamentum*), która i tak wynika z konieczności, a nie twórczej swobody. Barok bazował na renesansowym pojęciu piękna, choć rozwinął je w sposób skrajny; piękno widziano w regułach, a artyzm przejawiał się właśnie w tych reguł przestrzeganiu. W XVIII wieku subiektywizm piękna zdominował jego obiektywną optykę, czego dowodem miał być brak powszechności w sądach o pięknie; zaprzestano poszukiwań uniwersalnych zasad i reguł piękna na rzecz jego psychologicznych uwarunkowań: wyobraźni, smaku, procesu kojarzenia. Pojawiła się także koncepcja samodzielnego zmysłu – „zmysłu piękna". Dopiero opublikowana w 1790 roku przez E. Kanta *Kritik der Urteilskraft* (niem. Krytyka władzy sądzenia) pogodziła ze sobą obiektywizm i subiektywizm w postrzeganiu piękna, uwydatniając wartości obu optyk (Kant, 2015).

Na przełomie XIX i XX wieku piękno zaczęto traktować jako zjawisko wyłącznie psychologiczne, za czym przemawiać miały następujące argumenty:

1. nie ma ani jednej cechy wspólnej dla wszystkich przedmiotów pięknych, a są wspólne cechy estetycznej postawy wobec przedmiotów;
2. przeżycie estetyczne zależy od zajęcia postawy estetycznej, która może dotyczyć w zasadzie każdego przedmiotu;
3. pojęcie przedmiotu estetycznego jest natury psychologicznej.

Wiek XX to konglomerat wielu podejść do zagadnienia piękna; warto zwrócić uwagę na następujące:

1. socjologizm – piękno zależy od układu społecznego (każdy ustrój ma swoje piękno);
2. historyzm – piękno zależy od sytuacji historycznej (każda epoka ma swoje piękno);
3. konwencjonalizm – piękno zależy od przyjętej konwencji (każda konwencja ma swoje piękno).

Pojęcie piękna ewoluowało wraz z rozwojem ludzkości, by w ostatnich czasach odejść w cień, ustępując miejsca innym warościom w sztuce, np. formie lub deformacji, konstrukcji lub dekonstrukcji, logice (Tatarkiewicz, 2004, pp. 129–150). Przykładem owej ewolucji niech będą utwory muzyczne z nurtu dodekafonii lub serializmu, które da się wytłumaczyć logicznie i spójnie w sposób naukowy, jednak odbiór ich za pomocą zmysłu słuchu u znakomitej większości odbiorców sprawia wrażenie chaosu i przypadkowości bez jakichkolwiek klasycznych oznak piękna.

Estetyka wypracowała podział piękna na cztery dziedziny (Gołaszewska, 1984b, p. 84):

1. piękno zastane – będące od człowieka niezależne i odmienne od wszystkiego, co człowiek jest w stanie wytworzyć; do tej dziedziny zalicza się piękno natury;
2. piękno sztuki – dotyczące piękna wyspecjalizowanego, pojawiającego się w związku z wytworami człowieka i jego celowym działaniem; jest swego rodzaju przeciwieństwem piękna zastanego;
3. piękno jako produkt uboczny działań człowieka – przejawiające się w wytworach, których podstawowe funkcje są inne niż estetyczne (np. funkcje utylitarne: urządzenia techniczne, maszyny, infrastruktura); wytwory te są piękne „przy okazji" bycia użytecznymi;
4. piękno zdarzeń – przejawiające się w układzie zachodzących w rzeczywistości procesów, którym można przypisywać kwalifikacje estetyczne.

1.1.3. Estetyka a etyka: wartości i kryteria

Estetyka, której korzenie wywodzą się z filozofii, jest dyscypliną teoretyczną. Mimo to trudno odmówić roli, jaką wnosi do twórczej praktyki artystycznej. Twórca, wyposażony w teoretyczne narzędzia estetyki, będzie bardziej świadomy różnorakich aspektów, jakie jego twórczość może wnosić w życie odbiorcy. W ramach **teoretycznej estetyki** wyróżnia się trzy **nastawienia** lub optyki do przedmiotu badań – należy pamiętać, że te nastawienia są od siebie zależne i nie należy ich traktować jako rozłącznych kategorii (Ingarden, 1981, pp. 19–20):

1. subiektywistyczne (nazywane estetyką), które zajmując się postawą człowieka względem piękna, prowadzi do stworzenia teorii doznania (poznania) estetycznego; zajmuje się analizą dzieła bez względu na jego wartość (tu pojawia się wątpliwość, czy przedmiot badań powinien należeć do zakresu zainteresowania psychologów, czy należy jednak wydzielić autonomiczną

dyscyplinę, jaką może być **fenomenologia**, zajmująca się zachowaniem człowieka względem dzieła);

2. obiektywistyczne, które zajmuje się pięknem i jego elementami składowymi (nazywane ogólną teorią sztuki); skupia się na zagadnieniu wartości dzieła;
3. subiektywistyczno-obiektywistyczne, podkreślające nierozerwalny związek między dwoma poprzednimi ujęciami, charakteryzujące się spotkaniem i wzajemnymi oddziaływaniami elementu subiektywnego (człowiek i jego przeżycie) z elementem obiektywnym (zastane dzieło z jego cechami); istotą nastawienia subiektywistyczno-obiektywistycznego jest transformacja tego, co przeżywa człowiek, oraz transformacja zastanego dzieła, które to przeżycie wywołało.

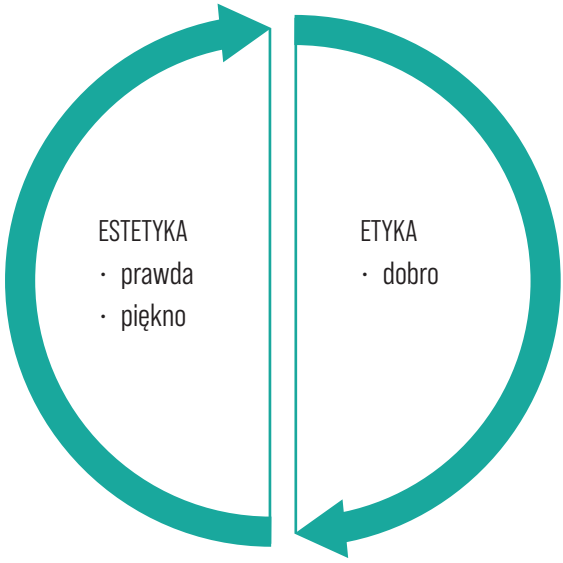
Analiza przeżycia estetycznego lub samego dzieła prowadzi wprost do kwestii ich oceny, a co za tym idzie – wartościowania; podejście do ocen i wartościowania jest ściśle związane z wymienionymi wyżej optykami. **Wartości estetyczne** nie są pojęciem jednoznacznym, a badacze wskazują różne podejścia: od postawy, że 1) jest tylko jedna wartość estetyczna i jest nią **piękno** (którego nie należy mylić z ładnością), zatem analizowane powinny być tylko dzieła wybitne (nadal nierozstrzygnięta pozostaje kwestia, które dzieła i na jakiej podstawie uznać za wybitne), po perspektywę, że 2) wartości estetyczne rozciągają się na skali pomiędzy pięknem a brzydotą, zatem analizie poddają dzieła o różnej skali jakościowej. Obok piękna często pojawia się kolejna wartość estetyczna – **wzniosłość**, która, prócz kryteriów estetycznych, dodaje także **kryteria etyczne**. Inni badacze twierdzą, że nie ma w ogóle wartości, a jedynie konkretne oceny lub zachowania; zatem, że coś takiego jak piękno obiektywne nie istnieje (Ingarden, 1981, pp. 20–21).

Wydaje się, że nie jest możliwe stworzenie estetycznych kryteriów, które można byłoby aplikować uniwersalnie do wszystkich dzieł i wszystkich przeżyć. Co prawda w ramach poszczególnych epok stylistycznych powstawały (i nadal powstają) pewne **kanony piękna**, jednakże próba ich wartościowania i gradacji jest w zasadzie celem niemożliwym do osiągnięcia (Ingarden, 1981, p. 22).

Dla jasności dalszych rozważań należy wspomnieć, że problematyka estetyczna może być dzielona na trzy poziomy, które w rzeczywistości są ze sobą powiązane i wzajemnie się warunkują (Gołaszewska, 1984b, p. 78): 1) proestetyczny – kiedy rozważane są przypadki jednostkowe; 2) estetyczny – kiedy rozważane są fakty naukowe; 3) metaestetyczny – kiedy rozważane są teorie. W niniejszej pracy analizowany jest poziom metaestetyki ze wsparciem z poziomu estetyki.

Sięgając do **platońskiej triady**, w skład której wchodzą idealne, wieczne i niezmiennie uniwersalne wartości prawdy, dobra i piękna, zauważymy również wzajemne **dopełnianie się estetyki z etyką**[6] (Rysunek 3. Triada platońska jako dopełnianie się estetyki z etyką). O ile etyka, bazując na wartości dobra, odnosi się do tego, co jest dobre i jak należy postępować, o tyle estetyka, odnosząc się do wartości prawdy (w przeciwieństwie do kiczu bazującego na pozorowaniu) oraz wartości piękna (znacznie bardziej złożonego niż powierzchowna ładność), poszerza rzeczywistość o kolejne wymiary transcendentne. Żadna z tych trzech wartości nie jest ważniejsza od pozostałych, a eliminacja którejś z nich powoduje zubożenie w percepcji pozostałych. Dzięki tym swego rodzaju standardom etyczno-estetycznym ludzka aktywność nabiera głębi, znaczenia i motywacji. Owe dążenia i poszukiwania człowieka w zakresie prawdy, dobra i piękna urzeczywistniane są poprzez podejmowane wybory w działaniach i w konsekwencji budują kulturę (Klamer, 2017, pp. 11–19; Tatarkiewicz, 2015, pp. 131–161).

Rysunek 3. **Triada platońska jako dopełnianie się estetyki z etyką**



Źródło: opracowanie własne

6 Należy mieć na uwadze, że dzisiejsze rozumienie platońskiej triady jest nieco inne od rozumienia samego autora. Platon nie uznawał wymienionych trzech wartości za zamkniętą całość, dodając do nich dookreślenie „i wszystko podobne" (Tatarkiewicz, 2015, p. 133).

1.2. Istota zarządzania

Kwestia istoty zarządzania omówiona zostanie w oparciu o: 1) definicje i cechy zarządzania, 2) poziomy i funkcje zarządzania oraz 3) kwestię samozarządzania, jako szczególnego typu zarządzania w kontekście rozważanych w pracy problemów.

1.2.1. Definicje i cechy zarządzania

Zarządzanie – w sposób mniej lub bardziej uświadomiony – towarzyszyło ludzkości od czasów prymitywnych; organizowanie się, podział zadań, specjalizacja – wszystko to znalazło później swoje odzwierciedlenie w teorii organizacji i zarządzania. Od początku XX wieku, odkąd zarządzanie próbowano oprzeć na naukowych podstawach, do mniej więcej lat 60. XX wieku, zarządzanie pojmowane było jako działanie kierownicze obejmujące tzw. klasyczne funkcje zarządzania określone przez Henriego Fayola (1841-1925): planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie (Listwan & Witkowski, 2001). Ewolucja rozważań w tym zakresie pozostawiła po sobie następujące **definicje zarządzania** (prezentacja chronologiczna):

1. sztuka łączenia środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, tak aby osiągnęło ono swoje cele z maksymalną skutecznością; zarządzanie nie powinno być mylone z kierowaniem, które jest istotą decydowania, a stanowi zespół czynności zmierzających do osiągnięcia pozytywnych rezultatów finansowych przy końcu określonych okresów; wybór, podział i zastosowanie środków przedsiębiorstwa, jak również stosunki wszelkiego rodzaju, jakie może ono utrzymywać z innymi osobami prawnymi (Caude & Moles, 1964, p. 450);
2. działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu, na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi (Gliński, 1974, p. 929);
3. działanie polegające na dysponowaniu zasobami; do najważniejszych zasobów należą ludzie i pieniądze; przez pieniądze oddziałuje się na ludzi; zarządzanie wiąże się z kierowaniem i bardzo często używa się łącznie terminów „organizacja i zarządzanie" oraz „kierowanie i zarządzanie" (Pszczołowski, 1978, p. 288);

4. sprawowanie władzy nad ludźmi, wynikającej z własności rzeczy stanowiących dla ludzi niezbędne przedmioty lub narzędzia pracy (konieczne do zdobywania środków utrzymania) lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy (Zieleniewski, 1982);
5. wędrówka przez chaos rozumiana jako konstruowanie rzeczywistości z dostępnych elementów: pomysłów, ludzi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi (Koźmiński & Piotrowski, 1999, p. 130);
6. panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę (Koźmiński & Piotrowski, 1999, p. 130);
7. zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji (Griffin, 2005, p. 6);
8. świadomy, przemyślany i usystematyzowany proces, prowadzony zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa przez osoby, którym przyznane zostały odpowiednie uprawnienia decyzyjne i zakres odpowiedzialności, rozciągający się na szereg złożonych, formalnych działań zmierzających do zapewnienia bieżącego funkcjonowania organizacji i stabilnego rozwoju w przyszłości, zgodnie z wytyczonymi celami i przyjętą strategią (Walczak, 2014).

Elementami powtarzającymi się w przytoczonych definicjach są: realizacja celu, efektywność, decyzje, działania i procesy, zasoby. Podsumowując zatem, można syntetycznie ująć, iż zarządzanie to szeroko rozumiany zakres działań podejmowanych w wyniku przemyślanych decyzji dotyczących efektywnego rozporządzania zasobami i ukierunkowanych na osiągnięcie określonych celów. Na potrzeby niniejszej pracy **zarządzanie będzie rozumiane jako realizowanie celów w sposób efektywny**.

P. Drucker wskazuje na następujące **cechy zarządzania**: 1) dotyczy głównie ludzi; 2) jest osadzone w kulturze; 3) wymaga prostych i zrozumiałych dla uczestników organizacji wartości, celów i zadań; 4) powinno prowadzić do uczenia się przez organizację; 5) wymaga komunikowania się; 6) wymaga wskaźników; 7) powinno być zorientowane na zadowolenie klienta organizacji (Drucker, 2006b, 2006a).

Spoglądając na przestrzeni dziesięcioleci na zmiany w zakresie **celów zarządzania organizacją** biznesową, można zauważyć następującą generalną **ewolucję**:

1. w XIX wieku celem zarządzania było możliwie sprawne zorganizowanie procesu produkcji tak, aby w najkrótszym czasie i najniższym kosztem wyprodukować największą ilość towarów; w zasadzie każda ilość towarów była sprzedawalna, gdyż dotychczasowe ograniczone możliwości wytwarzania dóbr nie wystarczały do zaspokojenia rosnących potrzeb społeczeństw;
2. w XX wieku celem zarządzania był wzrost wartości przedsiębiorstwa z punktu widzenia właścicieli (akcjonariuszy); a zatem nie tylko sprawność organizatorska w zakresie procesów produkcyjnych, ale także zdolności menedżerskie w zakresie sprzedania tych produktów; rynek zaczął się zapełniać dobrami produkowanymi coraz sprawniej i szybciej, a sztuką stało się ich sprzedanie;
3. w XXI wieku celem zarządzania – prócz zdolności organizacji procesów produkcyjnych oraz efektywności sprzedaży z dobrym skutkiem dla wzrostu wartości przedsiębiorstwa i tym samym majątku właścicieli – stała się troska o człowieka; człowiek przestaje być już jedynie trybem organizacji i środkiem do realizacji celu ekonomicznego (jako interesariusz organizacji), ale jest postrzegany przede wszystkim jako istota czująca, której dobrostan jest nie mniej ważny niż dobrostan właścicieli.

Ciekawych wniosków na temat **ewolucji kluczowych problemów zarządzania** na przełomie XX i XXI wieku dostarcza analiza jednego z ważniejszych podręczników akademickich w Polsce: *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod redakcją A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego. W wydaniu z 1999 roku nacisk położono na (Koźmiński & Piotrowski, 1999): świat organizacji, proces zarządzania, zarządzanie strategiczne, planowanie, kontrolę i controlling, zarządzanie produkcją, struktury organizacyjne, zachowania organizacyjne, zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie międzykulturowe oraz koncepcje dotyczące zarządzania. Ten sam podręcznik, ale w 2013 roku, poddany został następującym zmianom: usunięto zarządzanie produkcją, a dodano podejmowanie decyzji w organizacji, zarządzanie projektami oraz zarządzanie zmianami. Wnioskując po tych modyfikacjach, ledwie w ciągu 14 lat świat realny zarządzania przeobraził się w sposób dość głęboki. Tajniki zarządzania produkcją w zakresie technologii, metod regulacji produkcji i systemów produkcyjnych utraciły swą pierwotną (można by rzec XIX-wieczną) kluczowość na rzecz umiejętności wnioskowania w celu podejmowania właściwych organizacyjnie decyzji, umiejętności zarządzania okresowymi projektami, a także umiejętności radzenia sobie ze zmianami organizacyjnymi.

Świat przyspieszył, a zmiany stały się immanentnym składnikiem życia organizacyjnego; już nie umiejętność inżynierskiego skalibrowania organizacji „raz a dobrze", ale umiejętność radzenia sobie z turbulencjami w otoczeniu i konieczność szybkiego dostosowania organizacji do konsekwencji tych zmian stały się kluczem do przetrwania i powodzenia. Długoterminowa stateczność ustąpiła okresowym projektom, które tworzy się jako reakcję na bieżącą sytuację; po zakończeniu projektu (a często nawet przed jego zakończeniem, gdy sytuacja tego wymaga), projekt jest zamykany, a uczestnicy i zasoby projektu zajmują nowe miejsca w nowych projektach.

Według H. Mintzberga **kluczowymi kwestiami zarządzania** są: dynamika, modele, dylematy i skuteczność (Mintzberg, 2012). M. Kostera i M. Śliwa, pisząc o zarządzaniu w XXI wieku, za kluczowe uznają (Kostera & Śliwa, 2012):

1. konteksty: globalizację, społeczną odpowiedzialność biznesu, nazywaną korporacyjną odpowiedzialnością społeczną, postkolonializm;
2. międzykulturowość: różnice kulturowe, uwarunkowania kulturowe, założenia kulturowe, wymiary i poziomy analizy kultury;
3. jakość: jakość w zarządzaniu, jakość w usługach, określanie jakości, etykę i politykę w zarządzaniu jakością;
4. twórczość: stan przepływu, opowieść organizacji, mity i archetypy, zarządzanie sztuką i sztukę zarządzania, doznania, ironię i humor, przedsiębiorczość i innowacyjność;
5. kulturę: kulturę organizacji, tożsamość, przestrzeń organizacji, duchowość, kulturę zarządzania, zarządzanie różnorodnością.

Przeciwstawienie możliwych form działania ma kluczowe znaczenie pragmatyczne, ponieważ dzięki teoretycznej analizie następuje automatyczne wdrażanie tych rozwiązań do działań organizatorskich, a podjęta decyzja staje się regulatorem wariantów obejmujących skalę dostępnych możliwości. W oparciu o dialektykę wyróżnia się ogólne wytyczne stanowiące **antynomie sprawnego działania**, które można pogrupować w przeciwstawne pary (Kieżun, 1997, pp. 23–24):

- specjalizacja a uniwersalizacja;
- oczekiwanie właściwego momentu a przewidywanie;
- aktywizacja a ograniczanie;
- koncentracja a rozproszenie;
- utrzymanie określonego rodzaju zasobów a pełne wykorzystanie zasobów.

Spoglądając z punktu widzenia **dyscyplin naukowych**, dyscyplina nauk o zarządzaniu – Uchwałą Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów z dnia 23 czerwca 2003 roku w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych – została podzielona na dwie równorzędne dziedziny naukowe, a mianowicie: zarządzanie w ramach nauk ekonomicznych oraz zarządzanie w ramach nauk humanistycznych. Niewątpliwie jest to kolejny dowód, iż XXI wiek szeroko otwiera się na nurt humanistyczny w zarządzaniu. XIX-wieczna technologiczno-inżynierska precyzja oraz XX-wieczna ekonomiczna efektywność w kontekście wymagań rynku uzyskały trzecią siłę w postaci XXI-wiecznego spojrzenia na człowieka jako istotę żyjącą w znacznie większej ilości wymiarów rzeczywistości, m.in. psychologicznym, socjologicznym, etycznym oraz estetycznym.

1.2.2. Poziomy i funkcje zarządzania

Zarządzanie jest zjawiskiem wszechobecnym, a zarządzać można praktycznie wszystkim. Do głównych **przedmiotów zarządzania** zalicza się zarządzanie m.in.: czasem, dokumentacją, finansami, jakością, kapitałem niematerialnym, kulturą, nieruchomościami, organizacją, procesami, projektami, przedsiębiorstwem, relacjami, ryzykiem, stresem, środowiskiem, uprawnieniami, wartością, wiedzą, zasobami ludzkimi.

Zarządzanie może odbywać się na różnych **poziomach ogólności** (zarządzanie strategiczne, taktyczne, operacyjne) lub w różnych **perspektywach czasowych** (zarządzanie długoterminowe, średnioterminowe, krótkoterminowe).

Wspomniane już wcześniej klasyczne **funkcje zarządzania** zdefiniowane przez H. Fayola w formie sekwencji działań (czyli: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie) zdają się stanowić kręgosłup wszelkich teorii określających to, co jest kluczowym rezultatem podejmowania procesu zarządzania. Naukowcy rozbudowują ten klasyczny zestaw funkcji zarządzania o nowe elementy – np. planowanie, organizowanie, zarządzanie informacją i wiedzą, zarządzanie finansami organizacji, zarządzanie operacjami, politykę personalną, marketing i public relations, negocjacje i kontrolę (Koźmiński & Jemielniak, 2008, pp. 19–21) – jednakże wszelkie ewolucje w tym zakresie dają się zazwyczaj sprowadzić do klasycznego pierwowzoru.

1.2.3. Samozarządzanie

Rozważania odnoszące się do kwestii menedżerskich w działalności artysty umieścić można w obszarze dotyczącym **samoorganizowania** i **samozarządzania**, gdzie kluczową rolę odgrywa samoświadomość i zdolność do refleksji. Owo zarządzanie samym sobą, które od tytułu monografii M. Kostery określać można jako „occupy management", jest odpowiedzią z jednej strony na erozję roli państwa narodowego, a z drugiej na rosnącą siłę korporacji, które przejmują coraz większy zakres sfer codzienności. Między tym wszystkim znajduje się współczesny człowiek, który jest coraz lepiej wyposażony w wiedzę i umiejętności, by organizować życie własne bez udziału wsparcia instytucjonalnego (Kostera, 2014). Widzimy także, że dotychczasowe gwaranty dobra ludzkości – w postaci postępu technologicznego, demokracji i nauki – nie są już aktualne, a w każdym z wymienionych obszarów zauważamy złe strony w postaci chociażby bezduszności, populizmu czy wykorzystywania rezultatów postępu dla egoistycznych celów.

Odwołując się do wybranych klasycznych funkcji zarządzania, za główne osie samozarządzania M. Kostera uznaje (Kostera, 2019):

1. jako klucze do planowania (3I: imagination, inspiration, intuition): wyobraźnię, inspirację, intuicję;
2. jako klucze do organizowania (3S: structure, space, synchronicity): strukturę, przestrzeń, synchroniczność;
3. jako klucze do motywowania (3L: leadership, learning, love): przywództwo, uczenie się, miłość;
4. jako klucze do kontroli (3E: ethos, ethics, ecology): etos, etykę, ekologię.

Wskazane obszary są niczym innym jak estetyzacją rzeczywistości poprzez estetyzację zarządzania (więcej na ten temat w podrozdziale „3.1. Estetyzacja zarządzania"). Klasyczne funkcje zarządzania ukazane zostały w nowej perspektywie – mimo że mówimy o samozarządzaniu, to klucze do tych funkcji są na poziomie makro. Jest to dokładne przeciwieństwo tego, co klasycy zarządzania organizacjami mieli na myśli – chcieli zarządzać organizacjami (poziom mezzo), lecz skupiali się na organizowaniu zasobów (łącznie z ludźmi traktowanymi jako zasób; ich klucze były z poziomu mikro). Ujmując tę kwestię metaforycznie: jeśli muzyk w trakcie wykonywania utworu będzie skupiał się na pojedynczych dźwiękach, uważając, aby się nie pomylić w ich organizowaniu, to prędzej czy później się potknie; natomiast ten sam muzyk, gdy skupi się na interpretacji dzieła, prezentowaniu emocji i wartości, jakie to dzieło ze sobą niesie, będzie w stanie sięgnąć wyżyn nieosiągalnych w pierwszej sytuacji.

1.3. Przenikanie się granic sztuki i zarządzania

Poruszone powyżej kwestie wskazują, że sztuka i zarządzanie posiadają pewne wspólne komponenty i zagadnienia, które sprawiają, że zakresy obu obszarów przenikają się. Analiza tego problemu zostanie przeprowadzona na dwóch płaszczyznach: 1) na płaszczyźnie potocznej, opierającej się na przeglądzie literatury z dziedziny zarządzania, która odwołuje się w jakiś sposób do sztuki bądź jej komponentów, oraz 2) na płaszczyźnie estetyki zarządzania, czyli stosunkowo nowego obszaru zajmującego się kwestią sztuki w zarządzaniu w sposób profesjonalny i merytoryczny.

1.3.1. Potoczne rozumienie sztuki w zarządzaniu

W literaturze z zakresu zarządzania, która nie odwołuje się wprost do estetyki, pojęcie „sztuka" używane jest sporadycznie, ale zawsze na zasadzie zaklęcia-klucza, które w zamierzeniu autorów, tłumaczy lub wydawców ma marketingowo odróżnić te konkretne pozycje od innych „zwykłych" publikacji. Oto analiza zawartości przykładowych monografii:

1. *Sztuka zarządzania finansami*, będąca tłumaczeniem książki *The Art of Managing Finance* (Davies, 1997), zawiera opis technicznych kwestii związanych ze sprawozdaniami finansowymi, analizą wskaźnikową, kosztami i sposobami finansowania biznesu, ale nie wspomina nic o komponentach sztuki;
2. *Berufstress ade!*, przetłumaczona na polski i opatrzona trochę na wyrost tytułem *Sztuka zarządzania samym sobą* (Knoblauch, 2004), zawiera rady dotyczące rozwoju fizycznego, intelektualnego i duchowego (notabene zapominając o emocjach), również nie odnosi się do tytułowego aspektu sztuki;
3. *Sztuka skutecznego zarządzania: kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską* (Penc, 2006) dotyka wybranych zagadnień z dziedziny zarządzania bez odwołania się w treści do komponentów sztuki;
4. *Sztuka zarządzania projektami*, będąca tłumaczeniem książki *The Art of Project Management* (Berkun, 2006), zawiera techniczną analizę klasycznych problemów dotyczących zarządzania projektami, jednakże nie znajdziemy w niej żadnego odwołania do jakichkolwiek kwestii estetycznych;
5. *Sztuka zarządzania organizacjami. Zasoby, sposoby, perspektywy* (Galata, 2006) porusza tematy ogólnej charakterystyki działań organizacyjnych, zasobów organizacji (jedynie kadr, wiedzy i zasobów energetycznych), zarządzania

współczesnymi organizacjami (ewolucji teorii i praktyki zarządzania, procesu podejmowania decyzji, dylematów i błędów w działalności kierowniczej, zarządzania strategicznego), roli informacji ekonomicznej w zarządzaniu oraz moralnego i etycznego kontekstu zarządzania; nie znajdziemy żadnych odniesień do estetyki ani tytułowej sztuki;

6. *Sztuka zarządzania według Petera Druckera* (Drucker, 2009) dotyka tematyki zadań i misji menedżera, wyzwań przed nim stojących, jego skuteczności, „ludzkiego" traktowania pracowników, zarządzania samym sobą, jednakże w treści ani słowem nie odnosi się do tytułowej „sztuki";
7. Jedynie *Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (niem. Rozmawiać ze sobą. Psychologia komunikacji dla kadry kierowniczej), w polskim tłumaczeniu określona nobilitująco jako *Sztuka zarządzania: psychologia komunikacji dla szefów i liderów* (Schulz von Thun et al., 2004), idzie o krok dalej, ponieważ w tytułach kilku rozdziałów i podrozdziałów zawiera luźne odniesienia do języka sztuki (np. „współbrzmiące kierowanie", „twórczy bałagan"), natomiast w warstwie merytorycznej nadal pozostaje naukową analizą psychologii komunikacji.

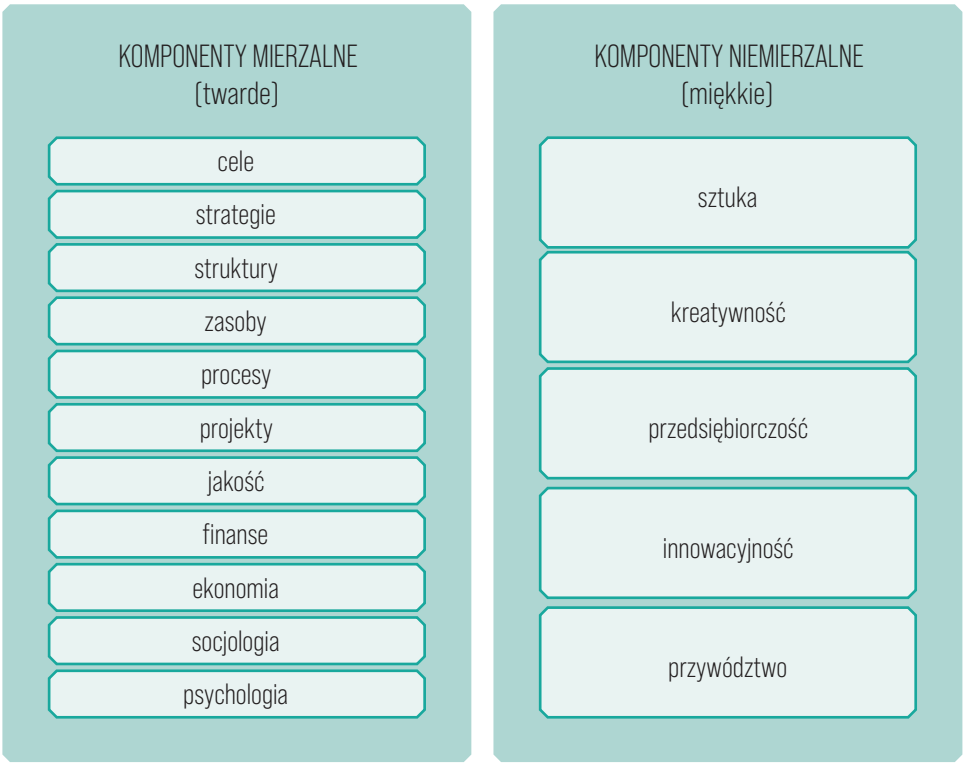
Analizując powyższe przykłady, można wysnuć pewną analogię do uczestnictwa społeczeństwa w sztuce: w zasadzie każdy człowiek zna słowo „sztuka" i ma swoje o nim wyobrażenie, jednakże znakomita większość społeczeństwa, nie interesując się tym obszarem rzeczywistości, poprzestaje na określaniu mianem sztuki mglistych i bliżej nieokreślonych tajemniczych obszarów, którymi zajmują się inni. Analogicznie, we wskazanych powyżej publikacjach: bez głębszej refleksji dookreślono je mianem „sztuka", chcąc zapewne dodać pierwiastek tajemniczości lub traktując wzmiankę o sztuce jako szansę na zwiększenie zasięgu publikacji – co uznać można za przejaw kiczu (patrz podrozdział: „6.2.2. Kicz edukacyjny"). Odwołując się do teorii wartości (patrz podrozdział: „2.2.7. Świat wartości"), można powiedzieć, iż owa „sztuka" stanowi dla autorów, tłumaczy czy wydawców samą w sobie wartość idealną, do której chcą dążyć.

Idąc dalej, można wnioskować, że pojęcie „sztuka zarządzania" używane w potocznym znaczeniu mieści w sobie bliżej nieokreślone zjawiska/obszary dotyczące zarządzania, których to nie da się w prosty sposób opisać twardymi lub kwantyfikowalnymi narzędziami i teoriami, które dominują w literaturze przedmiotu.

Wśród tych mierzalnych, głęboko zbadanych i szeroko opisanych dyscyplin w ramach obszaru zarządzania mamy ustrukturyzowaną wiedzę z zakresu celów

i strategii, struktur, procesów, projektów, jakości czy gospodarowania różnego rodzaju zasobami wymagającego specjalistycznej biegłości w zakresie finansów, ekonomii, socjologii, psychologii. Te elementy możemy nazwać mierzalnymi komponentami zarządzania. Obok nich występują komponenty niemierzalne (choć raczej należałoby nazwać je trudniej mierzalnymi), które potocznie określa się sztuką zarządzania; tutaj wskazać można m.in. kreatywność jednostek i grup, innowacyjność, przedsiębiorczość, przywództwo (Rysunek 4. Mierzalne i niemierzalne komponenty zarządzania).

Rysunek 4. Mierzalne i niemierzalne komponenty zarządzania



Źródło: opracowanie własne

Jak pokazano w podrozdziale „1.1. Istota sztuki", sztuka i opisująca ją estetyka wyposażone są w rozbudowany aparat pojęciowy i potrafią opisywać abstrakcyjne, nienamacalne zjawiska w sposób obiektywny i czytelny. Dorobek ten jest szczególnie istotny i pożądany w przypadku mierzenia się z materią estetyki

zarządzania. Stąd też jednym z celów niniejszej pracy jest właśnie wykorzystanie dorobku estetyki do możliwie precyzyjnego opisu „sztuki zarządzania", tak aby nie było to hasło-zaklęcie, ale głębokie i pełne konkretnych znaczeń pojęcie oraz aby pierwiastek „sztuki" w zarządzaniu był łatwiejszy do zrozumienia i percepcji, a co za tym idzie, bardziej „nauczalny", z pożytkiem nie tylko dla teorii, ale także i praktyki zarządzania.

Zarządzanie jest zarówno sztuką, jak i nauką, gdyż łączy w sobie elementy obydwu dziedzin. Dzięki optyce nauki, dysponując zorganizowanym zasobem wiedzy, prezentuje pewne uniwersalne prawdy. Dzięki optyce sztuki wymaga pewnych umiejętności będących osobistymi własnościami menedżerów, których to umiejętności nie da się w prosty sposób nauczyć; trzeba je wypracować i udoskonalić w ramach własnej praktyki (Mangham, 1990).

Współczesny skuteczny menedżer powinien być biegły w zakresie wiedzy naukowej oraz w zakresie sztuki stosowania tej wiedzy. W tym kontekście nauka i sztuka zarządzania nie wykluczają się wzajemnie, ale się uzupełniają.

Powyższa analiza definicji istoty zarządzania oraz sztuki doprowadza do dostrzeżenia **luki badawczej**, którą określić można mianem braku holistycznego podejścia estetycznego do teorii zarządzania. Istnieje mnogość podejść fragmentarycznych, wybierających określone zjawisko z obszaru sztuki i jego aplikację na gruncie zarządzania. Wydaje się jednak, iż oba te obszary (zarządzanie i sztuka) mają ze sobą znacznie więcej wspólnego niż jedynie okazjonalne próby posiłkowania się wzajemnymi koncepcjami.

1.3.2. Estetyka zarządzania a zarządzanie humanistyczne

Profesjonalnym rozważaniem kwestii sztuki w zarządzaniu zajmuje się dział zwany **estetyką zarządzania** lub **estetyką organizacji** (jeśli mowa o zarządzaniu organizacją). Publikacje z tego nurtu pokazują, że zarządzanie i sztuka przekraczają swoje granice dla obopólnego dobra i korzyści, a wiele problemów organizacyjnych można zrozumieć lub nawet rozwiązać za pomocą kreatywnych praktyk artystycznych lub podejścia opartego na teoriach wywodzących się ze świata sztuki.

Rozwój literatury menedżerskiej odnoszącej się do sztuki rozpoczął się po II wojnie światowej, a pierwsze próby doszukiwania się podobieństw między zarządzaniem a sztuką sięgają lat 60. XX wieku. William Ingram był jednym z pierwszych, którzy zwrócili uwagę na znaczenie zmysłu twórczego

w korzystaniu z zasobów organizacyjnych i wyuczonych metod zarządzania. Stwierdził, że człowiek wykształcony w zakresie metod i technik zarządzania nie jest jeszcze menedżerem, ponieważ musi on wyćwiczyć się w sposobach używania owych metod i technik – najlepiej w sposób kreatywny. Właśnie owa umiejętność kreatywnego wykorzystania zasobów została nazwana sztuką zarządzania (Ingram, 1965). Kolejni badacze zajmowali się poszukiwaniem wspólnych obszarów dla obu dziedzin, do których początkowo zaliczono rzemiosło, wizję i komunikację (Boettinger, 1975).

Następnie zaczęto zwracać uwagę na niematerialny wymiar działalności menedżera: efektywność nie tylko w wymiarze materialnym czy finansowym. Wskazywano na wiele analogii (mniej lub bardziej istotnych) pomiędzy zarządzaniem a sztuką, porównując analizę i badania z zakresu zarządzania z obszarami związanymi z teorią sztuki, np. estetyką, historią sztuki i krytyką sztuki, stawiając menedżera w centrum rozważań (Degot, 2007).

Estetyczny wymiar pracy i życia organizacyjnego zajmował w latach 80. i 90. XX wieku badaczy, którzy doprowadzili do wyodrębnienia czterech **głównych podejść w badaniach nad estetyką organizacyjną**:

1. podejścia archeologicznego, które uprzywilejowuje symboliczny wymiar rozumienia estetycznego;
2. podejścia empatyczno-logicznego, które stara się uchwycić patos życia organizacji;
3. podejścia estetycznego, które kładzie nacisk na negocjowanie estetyki organizacyjnej;
4. podejścia artystycznego, które bada przepływ (ang. flow), kreatywność i zabawę, np. w drodze analizy inspirujących i rozbudzających wyobraźnię archetypów organizacji (Kostera, 2012).

Znakomita większość badaczy zajmowała się jednak intelektualnym podejściem do badania organizacji, które podkreślało mentalny, poznawczy i racjonalny wymiar działań społecznych, zaniedbując jednocześnie materialny, zmysłowy i emocjonalny wymiar stosunków pracy w organizacjach (Strati, 2010).

Za ojca estetyki organizacji uważany jest Antonio Strati, którego artykuły z lat 90. XX wieku (Strati, 1992, 1996) oraz monografia *Organization and Aesthetics* z 1999 roku (Strati, 1999) utorowały drogę estetycznemu wymiarowi organizacji i zarządzania jako pełnoprawnemu nurtowi w naukach o zarządzaniu (Taylor, 2019). Teorie i modele z zakresu estetyki zaczęto uznawać za kluczowe w formułowaniu myśli, ze szczególnym uwzględnieniem nurtu w dyskursie

zarządzania traktowanego jako twórcze przedsięwzięcie podobne do sztuki (Sułkowski & Patora-Wysocka, 2018). Estetyka w teorii organizacji nazywana jest sposobem rozumienia za pomocą zmysłów, myśli i uczuć (Minahan, 2020).

Po zdefiniowaniu i wstępnym okrzepnięciu nowego kierunku badań, na przełomie drugiego i trzeciego tysiąclecia nastąpił rozkwit publikacji ukazujących korzyści płynące z połączenia szeroko rozumianego świata sztuki z zarządzaniem i światem organizacji (biznesem, administracją państwową i samorządową): od grupowych działań artystycznych dla społeczności w różnych kulturach do mecenatu biznesu nad artystami i zajęć artystycznych dla organizacji (Adler & Ippolito, 2018). Korzyści płynące ze współpracy obu obszarów wykazują wartość dodaną dla obu stron, choć rozprzestrzeniają się z różną intensywnością w zależności od zakresu współpracy. Biznes, protekcjonalizując tym samym artystów, stara się budować konkretną narrację marketingową lub społeczną odpowiedzialność biznesu; artyści z kolei stają się podmiotem dzielącym się wybranymi przez siebie wartościami, umiejętnościami i technikami w celu pozyskania środków pozwalających na właściwą aktywność twórczą.

Zaczęły pojawiać się nowe horyzonty wynikające z tego mariażu: efektywny rozwój umiejętności przywódczych w zarządzaniu (Purg & Walravens, 2015), procesy autoanalizy czy działania samorozwojowe (Guranda & Nagy, 2011). Podkreślano skuteczność metod artystycznych w doskonaleniu praktyk menedżerskich, takich jak np.: kierunkowanie uwagi – rysowanie konturów; dostrzeganie kontekstów – rysowanie przestrzeni jako negatywu; zmiana perspektywy – odwracanie „do góry nogami" i spojrzenie na płótno z daleka; studiowanie sztuki – doskonalenie umiejętności obserwacji i diagnozy. Zwracano także uwagę na krytykę artystyczną jako metodę rozwiązywania problemów organizacyjnych, kiedy optyka biznesowa oparta wyłącznie na rentowności i efektywności nie była w stanie pomóc. Naukowcy zaczęli podkreślać zjawiska z dziedziny sztuki: wartości, artyzm, estetykę, kulturę (Chiapello, 2004).

Za powody wzrostu zainteresowania potencjałem artyzmu w doskonaleniu umiejętności zarządzania na poziomie indywidualnym i grupowym (w tym organizacyjnym) można uznać następujące zjawiska (Adler, 2006, 2011; Sutherland, 2013):

1. globalizację trendów i opinii;
2. rosnącą dominację sił rynkowych w porównaniu do świata wartości i idei uniwersalnych;

3. rosnącą złożoność i chaotyczność szeroko rozumianego otoczenia biznesowego;
4. spadek kosztów eksperymentowania w zakresie organizowania w stosunku do potencjalnych korzyści z innowacji;
5. próby poszukiwań głębszego znaczenia dla własnych działań.

Literaturę z obszaru zarządzania, która dotyka lub czerpie z obszaru sztuki, możemy podzielić na następujące **grupy tematyczne**:

1. zarządzanie w działalności artystycznej, a więc próby wykazania specyfiki zarządzania sztuką, a nawet poszczególnymi dyscyplinami sztuki, jako odrębną dyscypliną zarządzania (Elstad & Jansson, 2020; Kleppe, 2018; Morozova et al., 2016);
2. wykorzystanie sztuki (lub jej wybranych zagadnień) w zarządzaniu specyficznymi typami organizacji lub specyficznymi procesami społecznymi, np. ochroną zdrowia (Dewey Lambert & Sonke, 2019), edukacją (Cuyler, 2013; Guranda & Nagy, 2011; Komandyshko & Semenova, 2017; Purg & Sutherland, 2017; Purg & Walravens, 2015), w turystyce i hotelarstwie (Cheng et al., 2018; Hager & Sung, 2012; Nugraheni et al., 2019; Zhai, 2021), w sektorach kreatywnych (Latilla et al., 2018; Major et al., 1998);
3. interwencje artystyczne polegające na wprowadzaniu do organizacji artysty (najczęściej malarza, plastyka, aktora lub tancerza), którego potencjał twórczy miałby pobudzić określone zachowania członków lub całej organizacji (Antal, 2011; Antal et al., 2016, 2018, 2019; Cheng et al., 2018; Johansson-Sköldberg & Woodilla, 2014; Millward et al., 2019; Schnugg, 2019; Sköldberg Johansson et al., 2015; Zambrell, 2016);
4. poszukiwanie charakterystyk osobowości artystycznej w celu ich przeniesienia na grunt zarządzania (Bass, 2017; Borowiecki & Dahl, 2021; Elstad & Jansson, 2020; Emrali, 2017; Kosmala, 2007; Randrianasolo & Sala, 2016; Schediwy et al., 2018; Szostak, 2020b, 2021c, 2022d, 2023a; Szostak & Sułkowski, 2021d, 2021a, 2021c; Travis, 2020);
5. transfer kompetencji kreatywności z obszaru sztuki do zarządzania (Ancelin-Bourguignon et al., 2020; Gahan et al., 2007; Hirschmann et al., 2020; Larso & Saphiranti, 2016; Ridwan et al., 2020; Schiuma & Lerro, 2017);
6. sztuka jako inspiracja dla działalności menedżerskiej (Beirne & Knight, 2005; Mangham, 1990);

7. sztuka jako inspiracja dla przywództwa (Adler, 2015a; Adler & Ippolito, 2018; Ibbotson & Darsø, 2008; Kerr & Lloyd, 2008; Minocha & Reynolds, 2013; Nikolski, 2015; Purg & Walravens, 2015; Szczepaniak, 2018);
8. sztuka jako inspiracja dla przedsiębiorczości (Bureau & Zander, 2014; Enhuber, 2014; Ferriani et al., 2009; Fillis & Rentschler, 2005; Larso & Saphiranti, 2016; Penaluna & Penaluna, 2020; Schiuma & Lerro, 2017; Szostak & Sułkowski, 2021c).

Próby uzasadniania **podobieństw między zarządzaniem a sztuką** można pogrupować w następujący sposób:

1. łączenie i szukanie analogii między obszarami zarządzania i sztuki – np. organizowanie + innowacja + *mimesis* (Atkinson, 2007, pp. 202–208) – albo szukanie analogii między wąskimi pojęciami jednej dziedziny i próby doszukiwania się ich znaczenia dla drugiej dziedziny (Chountasi et al., 2021; Madeira et al., 2018; Parush & Koivunen, 2014; Reinhold et al., 2018);
2. transfer umiejętności artystycznych poprzez angażowanie członków organizacji w proces twórczy (np. tworzenie masek, kolaży), aby w ten sposób odnaleźć pokłady kreatywności (Latilla et al., 2018, 2019; Sköldberg Johansson et al., 2015);
3. techniki projekcji idei na rzeczywistość (Aurangzeb et al., 2021; Avram, 2013);
4. techniki odnajdywania „kwintesencji" problemu, zanim zostanie on urealniony w materii (Taylor & Ladkin, 2009).

Badacze próbujący odpowiedzieć na pytanie, czy zarządzanie można uznać za formę sztuki, szeroko wykorzystywali w tym celu teorie filozoficzne i estetyczne. Byli tacy, którzy dochodzili do wniosku, że zarządzanie nie jest ani nauką, ani sztuką, ani rzemiosłem (Atkinson, 2007). Niektórzy postulowali zachowanie wyraźnych granic między tymi obszarami, uznając, iż pojęcie „sztuka zarządzania" zawiera wewnętrzną sprzeczność, ponieważ realizacja tej koncepcji powoduje daleko idące odchylenia zarówno dla sztuki, jak i zarządzania, a wszelkie próby doszukiwania się podobieństw opierają się na naiwności badaczy (Pelzer, 2006). Tego typu sformalizowana **krytyka** jest jednak stosunkowo rzadka.

Problemy **estetyki zarządzania** są zazwyczaj poruszane w publikacjach należących do **humanistycznego nurtu zarządzania**, które, w reakcji na efektywnościowy redukcjonizm i ekonomiczną kalkulację, obecne w głównym nurcie teorii i praktyki zarządzania, starają się poszerzać horyzonty percepcji o kondycję ludzką, troskę o godność, emancypację i dobro wspólne, a także o refleksję nad rzeczywistością, otwartość i uznanie dla nieredukowalnej złożoności istnienia.

Za kluczowe monografie estetyzujące zarządzanie należy uznać następujące pozycje (w porządku chronologicznym):

1. *Organization and Aesthetics* (Strati, 1999) – uważaną za pierwszą rozległą publikację z tej dziedziny, omawiającą:
   a) rolę emocji w organizacjach;
   b) znaczenie symbolu;
   c) empatię jako sposób rozumienia organizacji;
   d) piękno organizacji;
   e) symbolizm reprezentatywności piękna organizacyjnego;
   f) subiektywne oddziaływanie kultury;
   g) estetykę nieczłowieka i artyzm człowieka;
   h) procesy uczenia się i poznania;
   i) świadomość estetyki i estetykę świadomości.
2. *The Aesthetics of Organization* (Linstead & Höpfl, 2000) – składającą się z kilkunastu luźno powiązanych ze sobą rozdziałów, jednakże poruszającą kwestie:
   a) istoty estetyki organizowania;
   b) poetyki organizacji;
   c) estetyki powściągliwości;
   d) estetyki przyziemnych i rutynowych przyjemności;
   e) relacji obserwatora i publiczności;
   f) przywrócenia estetyki egzystencji jako alternatywy dla etyki biznesu;
   g) relacji improwizacji jazzowej z samoorganizowaniem.
3. *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing* (Guillet de Monthoux, 2004) – dotykającą problemów takich jak:
   a) kluczowe postaci zajmujące się filozofią, które stworzyły podwaliny pod estetykę kreatywności oraz artyzmu;
   b) relacje między krytykiem a odbiorcą dzieła;
   c) podwójny dylemat totalności i banalności dzieła sztuki;
   d) metafizyka jako marketing firm artystycznych;
   e) filozofia estetyczna wartości dodanej;
   f) praktyki zarządzania w firmach artystycznych.
4. *Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen* (Biehl-Missal, 2011) – omawiającą następujące problemy:
   a) teoria estetyki przedsiębiorstwa;
   b) metody badań estetycznych;

c) estetyczne i artystyczne formy reprezentacji;
d) fenomeny estetyczne w kontekście poszczególnych dziedzin sztuki;
e) metafory ze świata sztuki dotyczące organizacji, zarządzania i aktorów przedsiębiorstwa;
f) interwencje artystyczne;
g) działania improwizowane;
h) aplikacja krytyki artystycznej na gruncie organizacji.

5. *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura* (Kostera & Śliwa, 2012) – to polskojęzyczna monografia, która jako pierwsza w sposób szerszy rozpoczęła opisywanie problemów zarządzania częściowo z perspektywy estetyki; autorki za kluczowe w zarządzaniu w XXI wieku – pomiędzy kwestiami kontekstów, kultury, międzykulturowości i jakości – uznają twórczość, którą analizują poprzez:
   a) skupienie się na stanie przepływu (flow);
   b) opowieści organizacyjne;
   c) mity i archetypy organizacji;
   d) zarządzanie poszczególnymi dyscyplinami sztuki i sztukę zarządzania;
   e) doznania;
   f) ironię i humor;
   g) przedsiębiorczość i innowacyjność.
6. *Occupy management! Inspirations and Ideas for Self-Organization and Self--Management* (Kostera, 2014), rozwinięte następnie w monografii *Organize Ourselves! Inspirations and Ideas for Self-Organization and Self-Management* (Kostera, 2019); w obu publikacjach poruszane są następujące kwestie estetyki zarządzania:
   a) w kontekście funkcji planowania (3I[7]): wyobraźnia, inspiracja, intuicja;
   b) w kontekście funkcji organizowania (3S): struktura, przestrzeń, synchroniczność;
   c) w kontekście funkcji motywowania (3L): przywództwo, uczenie się, miłość;
   d) w kontekście funkcji kontroli (3E): etos, etyka, ekologia.
7. *Aesthetic Turn in Management* (Minahan, 2020) – omawiającą:
   a) estetyczne rozumienie życia organizacyjnego;
   b) poszukiwanie formy;

7 Od pierwszych liter słów w języku angielskim.

c) narracyjne spojrzenia na dyskurs strategiczny;
d) kicz organizacyjny;
e) retorykę i mit w modzie na zarządzanie;
f) analizę tematu fantasy w kontekście organizacji uczącej się;
g) rozpowszechnianie praktyk zarządzania przez prasę popularną;
h) modę na zarządzanie widzianą jako spektakl wizerunkowy w kontekście bestsellerowych książek o zarządzaniu;
i) łączenie wiedzy narracyjnej i naukowej w badaniach nad organizacją;
j) teatr i wydajność zarządzania – zarządzanie jako sztuka sceniczna;
k) kulturowe przedstawienie kontroli;
l) spektakularne metafory: od teatru do kina;
m) improwizację w zarządzaniu – improwizacja jako sposób myślenia w analizie organizacyjnej.

8. *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management* (Kostera & Woźniak, 2022) – poruszającą następujące zagadnienia:
   a) próba zrozumienia roli zarządzania w otaczającej rzeczywistości;
   b) osobiste rozważania na temat związków sztuki z zarządzaniem;
   c) znaczenie reinterpretacji w naukach o zarządzaniu;
   d) transpozycja zagadnień z obszaru sztuki audiowizualnej na grunt kontroli organizacyjnej;
   e) rola marzeń i wyobraźni;
   f) przywołanie i analiza działalności postaci z historii sztuki mogących stanowić inspirację dla teoretyków i praktyków zarządzania;
   g) interwencje artystyczne w organizacjach;
   h) akceptowanie uczuć;
   i) kreatywność organizacyjna;
   j) kreowanie tożsamości organizacyjnej przez sztukę.

W ubogiej ilościowo **polskojęzycznej literaturze z zakresu zarządzania humanistycznego** nie znajdziemy jednak wiele na temat kwestii związanych z estetyką zarządzania:

1. *Humanistyczne aspekty w zarządzaniu i biznesie* (Gierasimczuk & Daszkiewicz, 2001) dotykają:
   a) problemu zarządzania społeczeństwem w filozofii starożytnej;
   b) problemu zarządzania w filozofii średniowiecznej i w renesansie;
   c) zagadnienia zarządzania u filozofów XVII, XVIII i XIX wieku;
   d) problemu zarządzania w filozofii niemieckiej XVIII i XIX wieku;

e) problemu wolności w gospodarce rynkowej;
f) racjonalizmu i instytucjonalizmu we współczesnym zarządzaniu;
g) filozofii sukcesu w zarządzaniu i biznesie;
h) antropologicznego i etycznego wątku we współczesnej filozofii gospodarowania.

Jak widać, żaden z powyższych problemów nie zawiera odniesień do estetyki.

2. *Zarządzanie humanistyczne* (Sułkowski & Woźniak, 2014) w formie luźno powiązanych ze sobą rozdziałów (częściowo w języku angielskim) omawia zagadnienia:
   a) humanistyczne i etyczne:
      i. humanistycznych aspektów gospodarki ukierunkowanej na seniorów;
      ii. komunikowania w kontekście humanistycznych aspektów roli profesjonalnej menedżera;
      iii. organizacyjnej perspektywy zaufania publicznego;
      iv. charakterystyki zarządzania humanistycznego i publicznego w Polsce;
      v. możliwości oddziaływania na funkcjonowanie przedsiębiorstw krajowych przez korporacje międzynarodowe;
      vi. pracowników wiedzy jako dostawców strategicznego zasobu w organizacji;
      vii. definicyjnych zróżnicowań znaczenia kategorii wiedzy;
      viii. autorytetu menedżera;
      ix. wolności w myśli Lwa Trockiego;
   b) odwołujące się do estetyki:
      i. analizy potencjału marketingowego uniwersum dwóch tomów opowiadań A. Sapkowskiego w zakresie identyfikacji opisanych tam obiektów.
3. *Zarządzanie humanistyczne* (Nierenberg et al., 2015) w formie luźno powiązanych ze sobą rozdziałów porusza kwestie:
   a) humanistyczne i etyczne:
      i. istoty zarządzania humanistycznego oraz istoty zarządzania ludzkiego;
      ii. humanistycznej wolności i humanitarnej solidarności w kontekście społeczeństw postsocjalistycznych;

iii. natury rzeczywistości społecznej i historii polskich nauk społecznych;
iv. naukowego ujęcia zarządzania humanistycznego: funkcjonalistycznego, systemowego i pozytywnego;
v. potrzeby zarządzania humanistycznego i próby określania zasad zarządzania humanistycznego w mediach, na uniwersytetach;
vi. paradygmatów zarządzania humanistycznego;
vii. przedsiębiorczości humanistycznej;
viii. podejmowania decyzji w obszarze edukacji;

b) odwołujące się do estetyki:
i. wartości w świecie zarządzania;
ii. pożytków względem nauk o zarządzaniu płynących z czytania literatury;
iii. sztuki i racji;
iv. rozumienia i wykorzystania ładu w kontekście wykorzystywania Internetu;
v. technik projekcyjnych w kontekście zarzadzania uniwersytetem.

Na zarzadzanie humanistyczne można spojrzeć z **trzech perspektyw** (Sułkowski & Woźniak, 2014, pp. 91–105):

1. perspektywy funkcjonalizmu humanistycznego – zakładającego, że rzeczywistość społeczna jest raczej porządkiem niż chaosem, a społeczeństwa raczej wewnętrznie współpracują, niż rozpadają się, stąd tworzone przez człowieka struktury społeczne charakteryzują się funkcjonalną celowością;
2. perspektywy humanistyczno-systemowej – zakładającej rozumienie organizacji w ramach szerokich teorii transdyscyplinarnych i uznającej organizacje za szczególny typ struktur społecznych, w których można rozpoznać dynamiki występujące w systemach złożonych;
3. perspektywy pozytywistycznej – opierającej się na jedności metody naukowej, szukaniu związków przyczynowo-skutkowych, wierze w dane empiryczne, wyłączeniu sądów wartościujących z procesu naukowego, oparciu wnioskowania na zasadach logiki i matematyki.

Analizując wzrost zainteresowania zarządzaniem humanistycznym wśród badaczy na całym świecie (Koon, 2021), można domniemywać, że estetyzacja zarządzania będzie również coraz częściej gościła w literaturze przedmiotu, a co najważniejsze – w praktyce zarządzania.

1.4. Podsumowanie

Swego rodzaju dwoistość w definicjach procesu zarządzania odnosząca się do komponentu artystycznego i komponentu naukowego jest naturalna i wynika z istoty procesu zarządzania. Komponent sztuki jest w skutecznym zarządzaniu nie mniej istotny niż komponent nauki – należy traktować je jako wzajemne dopełnianie się. Udowodniono, że – obok komponentu nauki – komponent sztuki nie jest jedynie pojemnym pojęciem, w którym mieszczą się zjawiska niemieszczące się w empirycznych ramach naukowych. Czynnik sztuki w zarządzaniu, dzięki dorobkowi estetyki, został ukazany jako nie mniej ustrukturyzowany i posiadający bogaty dorobek pojęciowy, znaczeniowy i praktyczny.

Niewątpliwie estetyzacja może przynieść wartość dodaną zarządzaniu w wymiarze teoretycznym w zakresie zwrócenia uwagi na wartości uniwersalne oraz na człowieka jako istotę żyjącą i czującą, co powinno mieć odzwierciedlenie w praktycznym wymiarze zarządzania w postaci poszerzenia podejścia do organizacji jako do zbioru jednostek, w miejsce postrzegania jej jako maszyny mającej bezdusznie realizować cele ekonomiczne. Nie bez powodu zarządzanie w duchu efektywnościowym oraz marketingowym kojarzy się potocznie z eksploatacją i wyzyskiem zarówno pracowników, jak i środowiska. Zmiana optyki u menedżerów, pracowników oraz u właścicieli powinna pozytywnie wpłynąć na zmianę postrzegania zarządzania. Estetyzacja zarządzania wypływa wprost z szeroko opisanego nurtu estetyzacji rzeczywistości, a estetyzacja rzeczywistości stawia sobie za cel wskazanie dodatkowych wymiarów rzeczywistości fizycznej, poszerzając ją o wymiary metafizyczne.

Obok etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu estetyzacja może być dodatkowym wymiarem jakościowym zwracającym uwagę na kwestie wartości uniwersalnych w zarządzaniu. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, etyka (opierając się na uniwersalnej wartości dobra) odnosi się do moralności, natomiast estetyka (opierając się na uniwersalnych wartościach prawdy i piękna) poszerza optykę jakościową. Nie wystarczy, by menedżerowie i organizacje skupiały się na moralności, czyli działały etycznie. Dopiero działanie etyczne jednocześnie poszerzone o kwestie prawdy i piękna staje się pełniejsze i odwołuje się do znacznie szerszej palety argumentów. Po drugie, można dostrzec swego rodzaju hipokryzję wśród wielu organizacji wdrażających szczególną politykę w zakresie etyki swego biznesu czy prowadzących szeroko reklamowane

działania związane z ich społeczną odpowiedzialnością. Wynika to z faktu, że najczęściej owe programy etyczno-odpowiedzialnościowe spełniają jedynie rolę liścia figowego, albo plastra na broczącą ranę. Żeby pomóc pacjentowi z broczącą raną, najpierw należy zatamować krwotok, oczyścić ranę i dopiero na końcu ją opatrzyć. Prowadzenie z jednej strony działań niszczących środowisko, by z drugiej strony temu środowisku pomagać, jest przekładaniem zasobów z jednej kieszeni do drugiej. Od tych działań ilość zasobów się nie zmieni.

ROZDZIAŁ 2.
SZTUKA JAKO DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACYJNA

Sztuka może być rozumiana poprzez analizę pewnych praktyk w określonych konfiguracjach i reżimach identyfikacji (Dronsfield et al., 2008) lub w drodze analizy rezultatów (dzieł), jakie uprawianie sztuki generuje. Chcąc przedstawić pełen wachlarz problemów menedżerskich, jakie stoją przed twórcą, najlepiej posłużyć się w tym celu teorią sytuacji estetycznej. Po analizie komponentów sytuacji estetycznej i relacji zachodzących pomiędzy tymi komponentami ukaże się ustrukturyzowana przestrzeń pozwalająca na analizę wielości problemów decyzyjnych, przed którymi staje twórca danej dziedziny sztuki chcący osiągnąć określony cel artystyczny.

Celem tego rozdziału jest spojrzenie na działalność artystyczną jako na działalność organizacyjną w zakresie sztuki. Mimo że twórczość artystyczna jawi się jako działanie chaotyczne, to w rzeczywistości jest ona procesem głęboko ustrukturyzowanym – co więcej, można powiedzieć, iż struktura działań artystycznych jest znacznie bardziej złożona niż struktura działań pozaartystycznych. Pozorny chaos działalności artystycznej wynika z niezrozumienia przez obserwatorów jej istoty i podejmowania oceny według nieadekwatnych kryteriów. Niniejszy rozdział odpowiada na następujące pytania: 1) Na jakich poziomach działalność artystyczna może być rozpatrywana jako działalność organizacyjna? 2) W jakim zakresie teoria sytuacji estetycznej M. Gołaszewskiej może posłużyć do zilustrowania działalności organizacyjnej w obszarze działalności artystycznej? 3) W jakich wymiarach twórcy sztuki zarządzają procesem twórczym i jak zmiany w tym procesie wpływają na jakość dzieła sztuki? Rezultaty tych rozważań będą następnie w kolejnych rozdziałach implementowane do całego procesu zarządzania oraz jego komponentów.

2.1. Zarządzanie sztuką

Literatura z dziedziny zarządzania pod pojęciem „zarządzanie sztuką" (ang. art management lub management of arts) rozumie działalność menedżerską w zakresie organizacyjnym i finansowym poszczególnych dyscyplin artystycznych: zarządzanie zespołem artystycznym (orkiestrą, zespołem kameralnym, chórem, grupą teatralną czy grupą baletową), zarządzanie instytucją kultury (filharmonią, teatrem, galerią, muzeum), organizowanie wystaw, zarządzanie filmem i telewizją (Kostera, 2013; Kostera & Śliwa, 2012, pp. 203–205; Røyseng, 2008).

Nie umniejszając znaczenia wiedzy naukowej, praktycznej i instrumentalnej charakterystycznej dla działalności organizacyjnej w ramach poszczególnych dyscyplin artystycznych, należy podkreślić ledwie zarysowany w dyskursie aspekt samoświadomości nazywany samoorganizacją lub samozarządzaniem (Kostera, 2014; Linstead & Höpfl, 2000, pp. 228–243). Istota samozarządzania w zakresie sztuki jest kluczowa i leży w złożonej charakterystyce procesu twórczego, wielowymiarowości dzieła sztuki oraz niestandardowości procesu percepcji dzieła przez odbiorców sztuki. Podkreśleniu powinien podlegać fakt, że wymienione kwestie dotyczą w taki sam sposób wszystkich dyscyplin sztuki i w piśmiennictwie z zakresu estetyki są dobrze zdefiniowane, ugruntowane i przeanalizowane.

Przedstawiciele zarządzania powinni mieć świadomość, że sztuka (i estetyka) jest wewnętrznie bardzo uporządkowaną dziedziną o znacznie dłuższej niż zarządzanie tradycji. Stąd też: 1) zarządzanie widzialnymi aspektami w ramach poszczególnych dyscyplin sztuki nie może ignorować wymiaru samoświadomości artystycznej i samozarządzania artystycznego; 2) aplikacja zagadnień z zakresu sztuki i estetyki na gruncie zarządzania nie może być wybiórcza, fragmentaryczna i pozbawiona kontekstu. By móc objąć kwestię zarządzania sztuką holistycznie, należy zinternalizować zarówno adekwatny dorobek estetyki, jak i adekwatny dorobek zarządzania. Niniejszy rozdział wypełnia tę lukę.

Istnieje wiele teorii estetycznych, które mogą odnosić się w poszczególnych zakresach do rozważań z zakresu zarządzania sztuką, jednakże najbardziej adekwatna, spójna, a przy tym pojemna i elastyczna, jest teoria „sytuacji estetycznej" autorstwa Marii Gołaszewskiej (1926-2015), filozofki i etyczki związanej z Uniwersytetem Jagiellońskim. Dziwi fakt, że ten wyjątkowy dorobek jest w świecie zupełnie niezauważany, i to mimo wielu publikacji w języku angielskim.

2.2. Sytuacja estetyczna

M. Gołaszewska, opierając się na osiągnięciach ingardenowskiej fenomenologii (Ingarden, 1970, 1981), przełożyła swoją autorską teorię „sytuacji aksjologicznej" (Gołaszewska, 1986b, pp. 23–38) na obszar estetyki, nazywając ją „**sytuacją estetyczną**" (Gołaszewska, 1984b, pp. 27–30). Głównymi komponentami sytuacji estetycznej są: twórca, dzieło sztuki, odbiorca, świat realny i świat wartości. Podstawowe relacje pomiędzy wymienionymi komponentami są następujące: twórca w procesie twórczym tworzy dzieło sztuki; dzieło sztuki w procesie odbioru jest odbierane przez odbiorcę; wszystkie te elementy mają powiązania i interakcje ze światem wartości, ale dzieją się w świecie realnym (Rysunek 5. Schemat sytuacji estetycznej według M. Gołaszewskiej).

Rysunek 5. Schemat sytuacji estetycznej według M. Gołaszewskiej

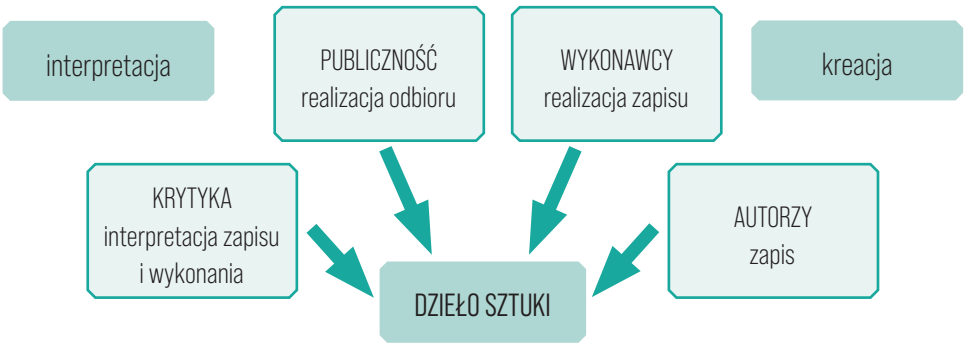


Źródło: opracowanie własne na podstawie (Gołaszewska, 1984b)

Zaproponowany przez Gołaszewską model ma **charakter fundamentalny, uniwersalny i systemowy**. Fundamentalność modelu przejawia się w uwzględnieniu wszelkich problemów i zjawisk przynależnych rozważaniom estetyki. Literatura z obszaru estetyki obfituje w teorie poruszające istotę poszczególnych problemów estetycznych, natomiast brakuje metateorii, które byłyby w stanie objąć wszystkie te problemy oraz unieść ich mnogość i różnorodność. Uniwersalność modelu polega na jego adekwatności zarówno do rozważań problemów dotyczących estetyki w całości, jak i problemów szczegółowych, których umieszczenie na schemacie ukazuje ich znaczenie w całej sytuacji estetycznej.

Systemowy charakter modelu zwraca uwagę na fakt wzajemnych powiązań między elementami oraz konsekwencje modyfikacji jednego elementu oddziałujące na elementy pozostałe (Ostrowicki, 1997).

Rysunek 6. Estetyka zdezorganizowana przez totalitarną implozję lub zbanalizowaną eksplozję



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Linstead & Höpfl, 2000, p. 58)

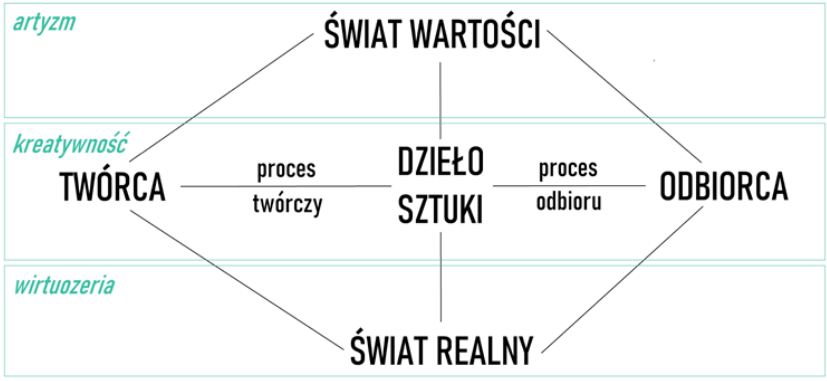
Chyba najbliższy teorii M. Gołaszewskiej metamodel zaproponowali S. Linstead i H. J. Höpfl (2000, p. 58), określając go jako teorię „estetyki zdezorganizowanej". Owo zdezorganizowanie estetyki ma według autorów następować poprzez totalitarną implozję lub przez zbanalizowaną eksplozję komponentów w postaci autorów, techników, publiczności i krytyków. W centrum modelu znajduje się dzieło sztuki, które jest wynikiem (implozja) lub efektem (eksplozja) procesu twórczego, który dzieje się pomiędzy autorami dzieła (np. kompozytorem) i wykonującymi zapisy autora technikami (np. muzycy-wykonawcy), oraz procesu interpretacji, który dzieje się pomiędzy publicznością odbierającą działania wykonawcze techników i krytyków, którzy stanowią wyspecjalizowaną grupę odbiorców, będących w stanie wytłumaczyć dzieło mniej zrozumiałe w sposób bardziej przystępny (Rysunek 6. Estetyka zdezorganizowana przez totalitarną implozję lub zbanalizowaną eksplozję).

Teoria sytuacji estetycznej M. Gołaszewskiej jest główną osią rozważań w niniejszej pracy. Ze względu na fakt owych powiązań i interakcji nie jest łatwym zadaniem przeanalizowanie poszczególnych komponentów sytuacji estetycznej w oderwaniu od siebie. Mimo tych trudności, dla powodzenia dalszych rozważań, niezbędne jest poznanie głównych problemów tego obszaru, a więc twórcy, procesu twórczego, dzieła, procesu odbioru, odbiorcy, świata wartości i świata realnego.

2.2.1. Twórca

Wirtuozeria, kreatywność i artyzm to właściwości niezależne, ale ich współistnienie jest pożądane i ma charakter wzajemnie katalizujący. Nie bez znaczenia jest też kolejność, w której zostały wymienione: najpierw wirtuozeria, potem (równolegle) kreatywność i artyzm – choć można dyskutować o równorzędności kreatywności i artyzmu. Aby wyjaśnić to rozumowanie, warto posłużyć się pojęciami charakterystycznymi dla zarządzania tożsamością, tj. „stawania się" w odróżnieniu od „bycia". Budowanie tożsamości artysty (twórcy w zakresie sztuki) rozpoczyna się od poznawania teorii oraz rozwoju umiejętności technicznych i opanowania warsztatu, które razem określamy mianem wirtuozerii (albo stawania się wirtuozem, mimo że nie każdy adept sztuki stanie się wirtuozem w swej dziedzinie, a ponadto każdy wirtuoz ma swoje słabe strony). Dopiero po osiągnięciu wirtuozerii (niekoniecznie szczytowej) można mówić (równolegle) o kreatywności (czyli twórczym podejściu do wykorzystania wirtuozerii) oraz artyzmie (czyli odnoszeniu się do wartości uniwersalnych i przez to oddziaływaniu na odbiorcę) – patrz: Rysunek 7. Wirtuozeria, kreatywność i artyzm w sytuacji estetycznej.

Rysunek 7. Wirtuozeria, kreatywność i artyzm w sytuacji estetycznej



Źródło: opracowanie własne

Kolejnym argumentem potwierdzającym powyżej opisane rozumowanie jest **proces dydaktyczny** w zakresie sztuki: najpierw zaczyna się od rozwijania umiejętności technicznych (wirtuozerii), a dopiero po opanowaniu pewnego ich zakresu (nie każdy osiąga wyżyny w tym zakresie) zaczyna się praca nad rozwojem kreatywności i artyzmu (lub artyzmu i kreatywności). Spoglądając na nazewnictwo

dyplomów w szkolnictwie artystycznym na przykładzie sztuk muzycznych, można dostrzec, że: na poziomie szkolnictwa podstawowego dyplom mówi o „grze na konkretnym instrumencie", na poziomie szkolnictwa średniego na dyplomie zobaczyć można tytuł „muzyk instrumentalista" (który należy odnieść do pojęcia rzemieślnika w danej dziedzinie), natomiast na poziomie szkolnictwa wyższego na dyplomie widnieje tytuł „artysta muzyk". Kolejne etapy rozwoju będą wiązały się z dalszym rozwojem wirtuozerii oraz kreatywności i artyzmu. W zależności od tego, który pierwiastek (wirtuozeria, kreatywność, czy artyzm) okaże się dominujący w działalności jednostki, będzie ona określana jako wirtuoz danej dziedziny (gdy zdolności techniczne i maestria emanują z dzieł), twórca kreatywny (gdy dzieła są nowatorskie) lub artysta (gdy twórczość trafia do odbiorców, dając im poczucie obcowania z metafizyką, ze światem wartości).

Jak widać, pojęcie artyzmu jest nobilitujące, będąc swego rodzaju ukoronowaniem (lub uzyskaniem pewnego poziomu) rozwoju na gruncie sztuki (ale nie tylko sztuki). Należy odczarować te trzy kluczowe pojęcia (wirtuozeria, kreatywność, artyzm), ponieważ nie muszą one odnosić się tylko do działań w zakresie sztuki, oraz oczyścić je z potocznego – najczęściej wymiennego – ich pojmowania i używania. W tym celu zostaną one poniżej omówione szczegółowo.

Wirtuozeria

Wirtuozeria jest zjawiskiem złożonym, a jej istota zmieniała się wraz z epokami ewolucji kulturowej. Współczesna, słownikowa definicja wirtuozerii – jako wybitnej (ponadprzeciętnej) technicznej doskonałości w wykonywaniu określonych czynności (najczęściej artystycznych) i prezentowanie wysokiego kunsztu w określonym zakresie („Virtuosity", 2022) – to zasługa XIX-wiecznego rozwoju instrumentów muzycznych i gloryfikowania artysty jako jednostki boskiej, wyposażonej w niezwykłe przymioty.

Romantyczni muzycy prześcigali się w sprawności technicznej, która stawała się celem samym w sobie. Odkładano na bok wartości artystyczne, skupiając się na technicznej biegłości, której celem było zadziwienie słuchaczy. Jak dalece wierzono w moc wirtuozerii i ubóstwiano ją, niech świadczy przykład pianisty i kompozytora Roberta Schumanna (1810-1856), który obok katorżniczych ćwiczeń przy klawiaturze fortepianu używał skonstruowanego przez siebie aparatu mającego służyć mechanicznemu rozciągnięciu i usprawnieniu palców, co w efekcie doprowadziło do trwałego uszkodzenia ręki (Jensen, 2012). Nierzadkimi były sytuacje doszukiwania się nadprzyrodzonych (wówczas określanych

jako diabelskie) źródeł owej technicznej biegłości u XIX-wiecznych wirtuozów: skrzypka Niccolo Paganiniego czy pianisty Ferenca Liszta (Ginsborg, 2018).

Drugim, kluczowym czynnikiem takiego pojmowania wirtuozerii jest chęć odwzorowania zamysłu twórcy dzieła (kompozytora) w sposób idealny przez wykonawcę (muzyka instrumentalistę). Przy takim podejściu nie liczyła się indywidualność wykonawcy, jego wkład w dzieło czy okoliczności konkretnego wykonania; wykonawca – na wzór prasy drukarskiej – miał zawsze, wszędzie i w idealny sposób odwzorowywać zamysł kompozytora (Kaiser, 2018). Stąd prosta droga do porównywania wirtuoza do „wyćwiczonej małpy z pustą głową" (Ginsborg, 2018).

Wiek XX, a szczególnie jego ostatnie dziesięciolecia, zaczął zrywać z romantyczną wizją mechanicznej wirtuozerii (wirtuoza-maszyny). Owszem, umiejętności sprawnego używania warsztatu technicznego są nadal kluczowe, jednakże czynnik indywidualny, osobowość czy kontekst stają się nie mniej istotne przy definiowaniu współczesnej wirtuozerii (Leech-Wilkinson, 2018). W tych okolicznościach pojęcie wirtuozerii stało się obecnie raczej teoretyczną figurą retoryczną, by od strony praktycznej zacząć **ewoluować w stronę artyzmu** (więcej na ten temat w podrozdziale „Artyzm", p. 93). Owa techniczna biegłość została podporządkowana celowi nadrzędnemu, czyli komunikacji konkretnych wartości uniwersalnych zawartych w dziele sztuki wobec odbiorcy (Leech-Wilkinson, 2020). Argumentem, że sama wirtuozeria nie jest istotą sztuki, jest fakt, że mimo iż mamy współcześnie możliwości uzyskania perfekcyjnie doskonałego pod względem precyzji wykonawstwa za pomocą sztucznej inteligencji (komputery sterujące instrumentami), to nadal poszukujemy wykonawców ludzkich, którzy nie są tak perfekcyjni technicznie jak maszyny, ale za to są zdolni tchnąć w utwór ożywczego ducha artyzmu.

Analizując historyczne definicje **wirtuozerii**, możemy doszukać się następujących jej **cech** (Ginsborg, 2018):

1. pierwotnie pojęcie stosowano wobec teoretyków i kompozytorów, współcześnie dotyczy wykonawców;
2. może być darem i/lub może wynikać z procesu edukacji;
3. dotyczy wybitności i wyjątkowości;
4. odnosi się zarówno do techniki, jak i do sztuki.

Współczesne badania w zakresie sztuki pokazują, iż pojęcie wirtuozerii nadal nie jest zjawiskiem jednoznacznym – nawet dla profesjonalistów i studentów tej samej dziedziny, np. sztuk muzycznych. Muzycy profesjonalni za najważniejsze cechy wirtuozerii uważają łatwość realizacji wymagań stawianych przez dzieło

oraz poziom technicznych umiejętności; na dalszych miejscach, ze znacznie niższym znaczeniem, uplasowały się: samookreślenie jako wirtuoza, mistrzostwo w swojej dziedzinie, cechy osobowe, pewność siebie i wyjątkowość. Z kolei studenci sztuk muzycznych definiują wirtuozerię głównie poprzez poziom technicznych umiejętności, mistrzostwo w swojej dziedzinie oraz cechy osobowe (Ginsborg, 2018). Istnieje również zbadany związek pomiędzy inteligencją twórcy oraz jego wirtuozerią, która wymaga wyobraźni, świadomości, nawigacji mentalnej, przewidywania, dostosowywania się i szybkości (Stachó, 2018).

Badania prowadzone na muzykach ukazują jak wiele **czynników konstytuuje zjawisko wirtuozerii** w świadomości twórcy sztuki. Wyróżniono pięć głównych problemów i po kilka możliwości w ramach każdego z nich (Ginsborg, 2018). Są to:

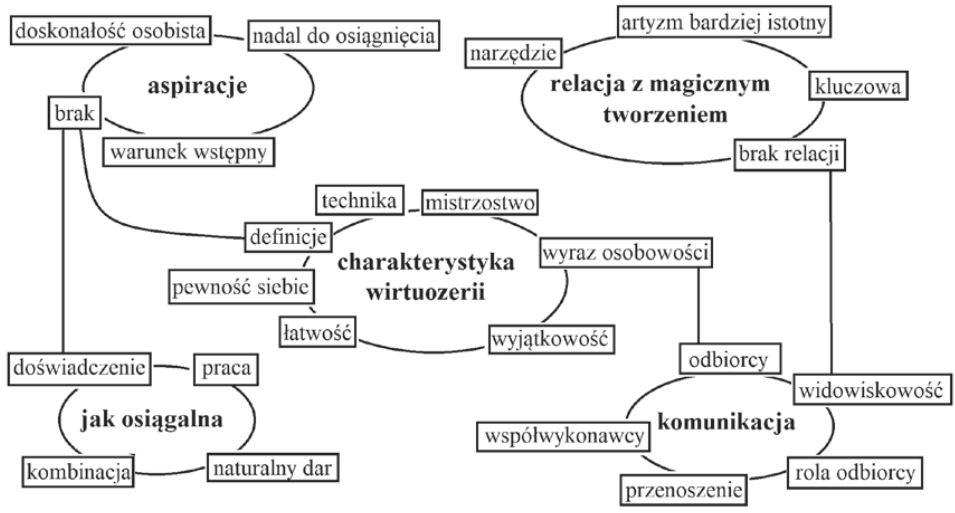
1. aspiracje:
   c) uznawane za warunek wstępny – bez aspiracji trudno mówić o powodzeniu osiągnięcia wysokich umiejętności technicznych ze względu na fakt, iż wymagają one dużo wysiłku;
   d) doskonałość osobista – czyli swego rodzaju głęboko zinternalizowany cel autodoskonalenia i rozwoju; bardziej jako permanentne działanie niż stan docelowy;
   e) coś, co powinno być osiągnięte, ale w późniejszym etapie;
   f) zupełna niepotrzebność aspiracji; ambicje nie są istotne w osiąganiu wirtuozerii;
2. relacja wirtuozerii z „magicznym" artyzmem:
   a) artyzm uważany za zjawisko nadrzędne wobec wirtuozerii;
   b) kluczowość relacji wirtuozerii i artyzmu;
   c) wirtuozeria jako narzędzie artyzmu;
   d) zupełny brak relacji między wirtuozerią i artyzmem;
3. charakterystyka wirtuozerii:
   a) umiejętności techniczne;
   b) komponent mistrzostwa w swojej dziedzinie;
   c) konstytuanta pewności siebie;
   d) łatwość w poruszaniu się w materii dyscypliny sztuki;
   e) wirtuozeria jako wyraz osobowości artysty;
   f) wirtuozeria nadająca wyjątkowości artyście;
   g) relatywność wirtuozerii jako funkcja definicji;
4. sposoby osiągania wirtuozerii:
   h) ciężka i systematyczną praca;

i) jako naturalny dar, talent;
j) jako wynik doświadczenia w danej dziedzinie – większe doświadczenie, większa wirtuozeria; ten element wskazuje na fakt, że ambicje nie są istotne w osiąganiu wirtuozerii;
k) jako kombinacja powyższych elementów;

5. komunikacja:
   a) artysty ze współwykonawcami;
   b) artysty z widownią (jako zbiorem pojedynczych odbiorców);
   c) widowiskowość – nadawanie dziełu charakteru wydarzenia niecodziennego; ten element wiąże się z brakiem relacji między wirtuozerią a artyzmem i oznacza wirtuozerię dla samej wirtuozerii;
   d) istotna rola aktywności odbiorcy w procesie odbioru;
   e) jako przenoszenie przesłania od twórcy do odbiorcy.

Mając do wyboru czynniki konstytuujące wirtuozerię, muzycy w zdecydowanej większości wskazują, iż jest ona wynikiem ciężkiej pracy, a doświadczenie i talent są jedynie czynnikami pobocznymi (Ginsborg, 2018). Całość opisanego zjawiska przedstawia Rysunek 8. Co wirtuozeria znaczy dla twórców sztuki. Mimo ciągłej ewolucji pojęcia wirtuozerii jest ona nadal istotnym czynnikiem, a nawet swego rodzaju syntetycznym wskaźnikiem jakości wykonawcy sztuki (Heredia-Carroza, 2019).

Rysunek 8. Co wirtuozeria znaczy dla twórców sztuki



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ginsborg, 2018)

Kreatywność

Pojęcie „artysta" jest węższe znaczeniowo niż pojęcie „twórca" (w znaczeniu jednostki kreatywnej). Artysta to człowiek wytwarzający dzieła sztuki, natomiast twórca wytwarza rezultaty różnego rodzaju: naukowe, kulturowe, także artystyczne (Gołaszewska, 1986a, p. 7).

Aby odpowiedzieć na pytanie, co sprawia, że człowiek podejmuje twórczą działalność w zakresie sztuki, a tym samym staje się artystą, musimy odwołać się do osiągnięć estetyki, która wydzieliła dwa **typy osobowości**, wypracowując pojęcia „**osobowości podstawowej**" i „**osobowości twórczej**" (Gołaszewska, 1984b, pp. 167–175). Osobowość podstawowa to nic innego jak wszelkie cechy składające się na charakterystykę jednostki: introwertyzm-ekstrawertyzm, powolność-zwinność, wysokie-niskie zdolności poznawcze. Z kolei osobowość twórcza to wybór podstawowych cech osobowości, które warunkują rozpoczęcie działalności twórczej, jej kontynuację i nadają kształt pracy. Niektóre cechy przejawiają się w pracy, inne są warunkiem podjęcia pracy twórczej. Osobowość twórcza rozwija się na tle podstawowej osobowości. W dziele nigdy nie znajdziemy pełnego odbicia żadnej z osobowości, chociaż z dzieła możemy wywnioskować ślady osobowości twórczej. Aby zauważyć charakterystyczne cechy wyobraźni artysty, trzeba zapoznać się z całą jego twórczością. Kwestia osobowości twórczej łączy się ze stylem artystycznym. O ile całościowy dorobek artysty pozwala zrekonstruować osobowość twórczą autora, o tyle dana praca pozwala zrekonstruować specyficzne podejście do świata, punkt widzenia, z którego uchwycone są wszystkie zjawiska przedstawione w dziele.

Badacze, analizując proces twórczy artystów, rozdzielili jego fazę koncepcyjną, doświadczalną, wdrożeniową i powdrożeniową. Pozwoliło to stworzyć **typologię osobowości twórczych** (Gołaszewska, 1984b, pp. 176–189):

1. osobowość twórcza typu intuicyjnego – charakteryzuje się ścisłym splataniem faz doświadczenia i realizacji, udziałem świadomości przedrefleksyjnej; proces wykonywania pracy jest szybki i z poczuciem dobrze podjętych decyzji; najważniejsze momenty twórcze realizowane są w oparciu o akty intuicji bez motywacji typu dyskursywnego, bez udziału pełnej świadomości (improwizatorzy muzyczni);
2. osobowość twórcza typu refleksyjnego – charakteryzuje się wyraźnym oddzieleniem faz, przy czym faza doświadczenia poprzedza fazę wdrożenia; w grę wchodzi tutaj pełna świadomość; ma skomplikowaną strukturę, wahanie w wyborze pojęcia i środków wyrazu; proces twórczy jest

długotrwały, artysta kontroluje swoje intencje, tworzy koncepcję, a następnie realizuje ją mniej lub bardziej konsekwentnie; refleksyjność procesu twórczego jest szczególna, to nie tylko refleksja intelektualna, ale także emocjonalność, dotyczy spraw osobistych i obraca się wokół doświadczenia;

3. osobowość twórcza typu behawioralnego – charakteryzuje się oddzieleniem od siebie faz procesu twórczego, z tym wyjątkiem, że faza wdrażania w pewnym stopniu poprzedza fazę doświadczenia; obejmuje oba rodzaje świadomości (przedrefleksyjną i refleksyjną); jest to swego rodzaju metoda prób i błędów: artysta nie wie, jak powinna wyglądać praca końcowa i nie czuje potrzeby podejmowania takich czy innych kroków; chodzi o włączenie nie do końca jasnej wizji artystycznej w dalsze rzeczywiste kształty.

Zaznaczyć należy, że wyróżnione typy osobowości twórczej nie pojawiają się w rzeczywistości w postaciach czystych, ale jako mieszanka poszczególnych typów w różnych proporcjach (Gołaszewska, 1984b).

Osoby pracujące nad rozwojem własnej kreatywności często zadają pytanie: **gdzie twórca powinien szukać swojej kreatywności?** Bazując na powyższej teorii osobowości, w odpowiedzi można wskazać na poszukiwanie własnej kreatywności wewnątrz siebie, wewnątrz własnej osobowości. Szukanie własnej kreatywności w dziełach innych twórców prowadzi do kopiowania lub naśladowania. Naturalne źródło własnej kreatywności znajduje się w osobowości twórczej. Owa osobowość, którą porównać można do „kreatywnego dziecka", powinna być wychowywana i stale rozwijana; wzrost i rozkwit własnej kreatywności powinny być naturalnym celem każdej świadomej jednostki.

Fakty te implikują również wniosek, że spojrzenie na estetyczną teorię kreatywności może być tutaj pierwszorzędne, w przeciwieństwie do poszukiwania korelacji o wymiarach drugiego znaczenia. **Źródła twórczości artystycznej** mogą wynikać z (Arbuz-Spatari, 2019; Gołaszewska, 1984b, pp. 189–198; Jung, 2014):

1. inspiracji;
2. aktu tworzenia na obraz natury;
3. odkrywania ponadczasowych pomysłów i włączania ich do dzieła;
4. naśladownictwa boskiej kreatywności;
5. zaspokajania potrzeb grupy społecznej (socjologiczna teoria kreatywności);
6. nadmiaru energii, która pozostaje po zaspokojeniu podstawowych potrzeb (fizjologia życia człowieka);
7. stanu kultury i podejścia do ideałów artystycznych na danym poziomie rozwoju człowieka (podejście kulturowe);

8. sumy warunków społeczno-ekonomicznych (ideologicznych), w których żyje artysta (podejście historyczne);
9. wyrażania osobowości twórcy (podejście psychologiczne).

Do **psychologicznych teorii twórczości** artystycznej, które mogą być kluczowe w analizie zjawisk kreatywności menedżerskiej, zalicza się (Dai & Cheng, 2017; Ekmekçi et al., 2014; Gołaszewska, 1984b, pp. 189–204; Shi et al., 2017; Sternberg, 1985, 2003; Tarnopolski, 2017):

1. kreatywność jako inspirację – w modelu tym twórca osiąga szczególnie znaczące efekty artystyczne nie dzięki swojej wiedzy czy umiejętnościom, ale dzięki inspiracji (zbiorowi czynników, które mogą nie być racjonalnie wyjaśnione, a które wysuwają się na pierwszy plan w spontanicznych momentach); wyniki inspiracji są nieprzewidywalne; wyjątkowość dzieła wynika tutaj z wyjątkowości procesu koncepcyjnego, który doprowadza do powstania dzieła; jest to połączenie teorii inspiracji z teorią geniuszu i indywidualizmu;
2. kreatywność jako pracę – model ten wskazuje na kluczowe znaczenie pracy, trudu, wysiłku i pokonywania przeszkód; człowiek ma naturalne zdolności, ale musi nad nimi pracować, aby tworzyć autentyczne dzieła sztuki; niezbędnymi warunkami kreatywności w tym modelu są świadomość przepisów tworzenia i zdolność do ich wykorzystania; praca staje się niezbywalnym składnikiem procesu twórczego;
3. kreatywność jako ekspresję osobowości – model ten sugeruje, że twórca może wyrazić to, co inni czują, poprzez własną ekspresję; świadomość twórcy kontroluje ekspresję, która leży u podstaw kreatywności; sztuka jest formą komunikowania się, a jej funkcją jest komunikowanie stanów wewnętrznych; artyści uzewnętrzniają swoje stany umysłu, aby umożliwić odbiorcom osiągnięcie podobnych stanów;
4. kreatywność jako niezbędny składnik mądrości – model ten sugeruje, że jednostka jednocześnie inteligentna i mądra posiada umiejętności twórcze; należy tutaj podkreślić, że mądrość jest również cechą możliwą do opanowania, którą Arystoteles opisał jako połączenie intelektu, wiedzy naukowej, wiedzy instrumentalnej, wiedzy praktycznej i szczególnych cnót pomocniczych, takich jak pomysłowość, roztropność i spryt.

Słownikowe definicje **twórczości** określają ją jako wieloaspektowe zjawisko, w którego wyniku powstają wytwory nowe i wartościowe. Jak widać, zjawisko twórczości odnosi się do komponentu kreatywności (nowość) oraz komponentu

jakości (wartościowość efektu). Pojęcie twórczości dotyczy zarówno procesu tworzenia, jak i dorobku twórczego, czyli ogółu dzieł stworzonych przez twórcę.

Twórczość definiowana jest zazwyczaj z perspektywy jej efektów, które zaklasyfikować można zgodnie ze specyfiką domeny, w której działa twórca. Proponuje się cztery rodzaje wartości, którym można przyporządkować odpowiadające im **domeny twórczości** (Nęcka, 2000): 1) wartości poznawcze, 2) wartości estetyczne, 3) wartości pragmatyczne, 4) wartości etyczne. Sztuka, jako domena twórczości, jest w tej klasyfikacji związana z wartościami estetycznymi, które łączą się z poszukiwaniem i tworzeniem piękna. Niestety, percepcja owych wartości estetycznych jest ulotna, zmienna, zindywidualizowana, przez co ich zatarte granice nie są wyraźnie określane (Mendecka, 2010, p. 15).

Artyzm

Przed analizą meandrów znaczeniowych pojęć artyzmu i artysty należy oderwać się od ich potocznego rozumienia: osoba malująca obrazy to nie jest artysta, ale malarz; osoba grająca na scenie to nie artysta, tylko aktor; osoba grająca na instrumencie to nie artysta, ale muzyk. Wszystkie te osoby, mimo że zajmują się sferami potocznie kojarzonymi z artyzmem, zwyczajnie wykonują swój zawód. Żeby być artystą w danym obszarze, trzeba czegoś więcej niż tylko fizycznego wykonywania czynności, nawet tych, które potocznie określane są jako artystyczne. By uzyskać prawo do używania miana artysty, prócz wykonywania danego zawodu, należy jeszcze w danej działalności odnosić się do wartości uniwersalnych, bez których wykonywane czynności pozostają jedynie w świecie realnym, co najwyżej zasługując na miano rzemiosła, jeśli wykonywane są należycie od strony technicznej (wirtuozerii).

Artista to z łaciny student wydziału sztuk pięknych (Gołaszewska, 1986a, p. 6). Według definicji słownikowych, **artysta** to „ktoś, kto tworzy rzeczy z wielką wprawą i wyobraźnią" („Artist", 2020). Średniowieczne praktyczne postrzeganie sztuki mówiło, że artysta to „ktoś, kto – zgodnie ze sztuką – pracuje za pomocą narzędzi w określonej materii". Synonimami artysty są: mistrz, ekspert, geek, guru, wirtuoz, czarodziej, natomiast antonimami: amator, człowiek niedoświadczony, nieekspert („Artist", 2022). Koncepcja artysty zmieniała się wraz z upływem czasu oraz ewolucją sztuki tak bardzo, że obecnie mówi się nawet o jej oddefiniowaniu, czyli zagubieniu jednorodnego znaczenia, a nawet o utracie stałych cech pozwalających uchwycić istotę pojęcia artysty w formie trwałej definicji (Sztabiński, 2002).

Starożytna estetyka wyróżniała kilka **kluczowych zagadnień definiujących artystę** (Tatarkiewicz, 2015), takich jak: 1) wyobraźnia, 2) myśl, 3) wiedza, 4) mądrość, 5) idea, którą ma w umyśle, 6) umiejętności posługiwania się regułami sztuki; w sztuce tylko artysta jest prawodawcą. Poszerzając tę listę o dorobek kolejnych epok, nie można zapomnieć o takich cechach, jak (Gołaszewska, 1984b, 1986a): 1) kreatywność, 2) wrażliwość, 3) intuicja, 4) „zagubienie się" w procesie twórczym (od konceptualizacji do realizacji), 5) poświęcanie wszystkiego procesowi twórczemu, 6) autoanaliza i 7) autokorekta.

Również **cele artysty** zmieniały się z czasem, choć do najbardziej niezmiennych należą: 1) materializacja, 2) nadanie formy uniwersalnym ideom, 3) przekazywanie wartości, 4) dawanie satysfakcji i przyjemności odbiorcy, 5) umożliwienie odbiorcy doświadczenia stanu *katharsis*, 6) przekształcanie brzydoty w piękno.

Idąc dalej, można wyróżnić **cechy artysty niezbędne do skutecznej realizacji celów artystycznych**, jak: wytrwałość/konsekwencja, ciężka praca od najmłodszych lat i przez całe życie, samodyscyplina, odporność psychiczna, odpowiedzialność, umiejętność wyznaczania celów, umiejętność realizacji celów, umiejętność obserwowania świata, spostrzegawczość, otwartość.

Próba zrozumienia znaczenia artysty na podstawie ewolucji samego pojęcia nie będzie pełna. Należy tutaj zastosować ujęcie kontekstualne: zobaczyć artystę w systemie tych wszystkich zjawisk, które wywarły na niego wpływ i tych, które on w jakiś sposób ukształtował. Artysta jest przecież jednostką wywodzącą się z danej społeczności, podlega tym samym prawom, a jednocześnie wyrasta na kogoś odrębnego i niepowtarzalnego za sprawą indywidualnej osobowości twórczej. Artysta może być postrzegany jako wzorcowy przykład twórcy (Gołaszewska, 1986a, pp. 5–6).

Bazując na teorii psychiatry Ernsta Kretschmera (1888-1964), który twierdził, że artysta posiada osobowość typu brzeżnego (skrajnego), a więc oscylującą między zdrowiem a chorobą psychiczną, można stwierdzić, iż artysta ma osobowość przekraczającą normy, stąd ujęcie jej w definicje nie jest na pewno zadaniem łatwym, a niewykluczone, że nawet niemożliwym. Artysta działa w tym samym świecie co nieartyści, jednakże widzi i odczuwa więcej, a ponadto przyjmuje postawę zradykalizowaną, wręcz skrajną. Mimo powyższych trudności można scharakteryzować **przejawy niepowtarzalności artysty** za pomocą następujących zagadnień (Gołaszewska, 1986a, pp. 51–56):

1. urzeczywistnianie nieprawdopodobnego – zdefiniowanie pojęcia artysty graniczy z niemożliwością; analizując największych twórców sztuki, bardzo

często dochodzimy do wniosku, że tym osobom brakuje jakiejś istotnej cechy wynikającej z definicji artysty; dzieło sztuki pozbawione właściwego kontekstu kulturowego staje się zwyczajnym artefaktem; kreuje coś z niczego, a bardzo często zwyczajnie zestawia ze sobą istniejące już elementy; mimo to artysta tworzy dzieła zamknięte, zdolne do trwania;

2. wiedza bez argumentów – którą można określić mianem intuicji, anaukowości; artysta znajduje odpowiedź na postawione pytanie, bez analizowania argumentów, często owa odpowiedź wyprzedza pojawienie się pytania; wielu artystów uznawanych jest za prekursorów teorii (Fiodor Dostojewski, Juliusz Verne, Leonardo da Vinci); artysta ma problem z analitycznym wyjaśnieniem własnego procesu twórczego;
3. zgeneralizowana wrażliwość – zarówno na bodźce wewnętrzne, jak i zewnętrzne, na stany biologiczne i psychiczne; wrażliwość generuje stan silnego napięcia w warstwie osobowości twórczej oraz osobowości podstawowej; powoduje to silną komplikację osobowości, co utrudnia jej zrozumienie czy usystematyzowanie według powszechnie obowiązujących norm;
4. zabsolutyzowana wolność – przede wszystkim „wolność od", która, jako konsekwencja, często jawi się artyście jako „wolność do"; pozornie jest to stan uwalniający, jednakże ostatecznie artysta musi stworzyć własne reguły i ograniczenia, które – będąc widoczne tylko dla niego – często wpędzają go w głębokie rozterki, kończące się nawet samobójstwem;
5. zobiektywizowany subiektywizm – indywidualizm i niepowtarzalność artysty stają się obiektywnie doniosłe i cenione; artysta powinien być sobą, nie naśladować nikogo ani niczego, nigdzie nie szukać wzorów; staje się punktem odniesienia dla samego siebie; często broni się przed włączaniem go w określony nurt, gdyż jakiekolwiek przyporządkowanie jawi się jako obiektywna utrata subiektywnej indywidualności;
6. świadomość niszcząca samą siebie – w związku z tym, że sztuka jest protestem i aktem niezgody wobec świata, artysta dostrzega w świecie luki oraz sprzeczności, buntuje się przeciwko powtarzalności i przeciętności; można sądzić, że te bunty służą również doskonaleniu siebie i wzmaganiu własnej niepowtarzalności artysty;
7. funkcjonalny autotelizm – artysta dąży do artystycznej doskonałości swojego dzieła, natomiast funkcjonalność dzieła (duże, ponure, przerażające) jest wtórna (wprost przeciwnie do świata techniki, gdzie maszyna może być ułomna, byle wytwarzała wartościowe produkty);

8. racjonalizacja pozaracjonalnego – mimo że zdolności racjonalnego poznania rzeczywistości przez ludzkość są na każdym etapie rozwoju ograniczone, artysta jest w stanie, nawet przy braku wiedzy z danej dziedziny, zracjonalizować to, co na chwilę obecną racjonalne nie jest; nauka racjonalizuje poprzez wypieranie irracjonalnego, natomiast artysta dociera do istoty nieracjonalnego, ujmuje nieracjonalne we własne artystyczne kategorie, odnajdując tam wartości estetyczne, i zbliża je do człowieka pod postacią dzieła sztuki (np. pozaracjonalna miłość może być doskonale oddana przez sztukę, gdy jej analityczne pojmowanie przez naukę jest bardzo niedoskonałe); tutaj pojawia się pytanie, czy na jakimś etapie technicznego rozwoju ludzkości nauka, która będzie w stanie odpowiedzieć na wszelkie pytania i wątpliwości, wyprze sztukę w ogóle.

Aby uprościć dalsze rozważania, XX-wieczne postmodernistyczne znaczenia koncepcji artysty zostały odrzucone.

O wiele trudniej jest odpowiedzieć na pytanie, czym charakteryzuje się **dobry artysta**. Powinien być zrozumiały; znajdujemy jednak wiele przykładów artystów niezrozumiałych dla współczesnych, po latach/wiekach będących filarami w swoich dziedzinach (np. J.S. Bach). Powinien być popularny, co oznaczałoby, że dociera do świadomości odbiorców; jednak popularność również nie jest dobrym wskaźnikiem, ponieważ nie świadczy o jakości dzieł sztuki. W zasadzie jedyną odpowiedzią, która opiera się krytyce, jest taka, że dobry artysta powinien być prawdziwy poprzez odnoszenie się do uniwersalnych wartości i idei, które są zrozumiałe i w długiej perspektywie istotne dla ludzkości niezależnie od epoki.

Podsumowując powyższe rozważania, dla potrzeb niniejszej pracy **artyzm będzie uważany za uwzględnianie we własnej działalności (nie tylko w zakresie sztuki) wartości uniwersalnych w celu oddziaływania na odbiorców poprzez własne wytwory**.

2.2.2. Proces twórczy

Choć najważniejsze z punktu widzenia estetyki są wartości uniwersalne, a najbardziej widocznym objawem twórczości jest samo dzieło sztuki, to właśnie w osobie (umyśle, świadomości, podświadomości) twórcy zachodzą najważniejsze procesy składające się na zjawisko kreatywności. Do dokładnego prześledzenia **procesu twórczego** w zakresie sztuki wykorzystana zostanie teoria kreatywności w estetyce zorientowanej empirycznie (Gołaszewska, 1984b).

Schemat procesu twórczego przedstawia Rysunek 9. Schemat procesu twórczego w kontekście sytuacji estetycznej.

Na podejmowanie twórczości artystycznej wpływa kilka warunków, które zbiorczo nazywane są usposobieniem lub **postawą twórczą**:

1. uwarunkowania osobowości (zdolności i zainteresowania prowadzące do postawy zainteresowania tworzeniem i docenianiem sztuki);
2. uwarunkowania społeczne (oddziaływanie środowiska i edukacji oraz opinia publiczna dotycząca pozycji sztuki i oceny dzieł innych artystów);
3. bogactwo doświadczeń (suma indywidualnych doświadczeń artysty).

Aby rozpocząć proces twórczy, nie wystarczy sama postawa twórcza – potrzeba również **motywów podejmowania działalności twórczej**, a te są dwojakiego rodzaju:

1. przypisane – bezpośrednio wpływające na kształtowanie dzieła, mogą być realizowane przy udziale pracy twórczej:
   a) uwzględnienie siebie, czyli chęć stworzenia dzieła spełniającego i wyrażającego oczekiwania twórcy;
   b) uwzględnienie dzieła, czyli uwaga skupiona na perfekcji dzieła, realizująca wysoką wartość estetyczną;
   c) uwzględnienie odbiorcy, tj. chęć zapewnienia innym doświadczenia, które może przynieść dzieło sztuki;
2. nieprzypisane – zaznaczone w pracy pośrednio i możliwe do zrealizowania również za pomocą innych działań; dodatkowo aktywizujące siły twórcze (względy ekonomiczne, przymus społeczny, zgodność ze stereotypami).

Rysunek 9. Schemat procesu twórczego w kontekście sytuacji estetycznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Gołaszewska, 1984b, p. 199)

Aby dzieło powstało, musi zaistnieć bezpośredni **impuls do podjęcia procesu twórczego**, tj. stymulacja psychiczna poprzez bodziec zewnętrzny lub wewnętrzny w postaci:

1. braku percepcji w świecie, który pozwala na spełnienie lub który wymaga spełnienia (widząc niedoskonałość, artysta postanawia wzbogacić rzeczywistość o nową wartość);
2. fascynacji światem, rzeczywistością (artysta chce pokazać swój podziw dla świata i rzeczy na świecie i ocalić ten stan od zapomnienia);
3. nadmiaru własnych doświadczeń, od których artysta chce się uwolnić (chcąc je przedstawić innym, szukając sposobu na wyrażenie ich w formie artystycznej).

Suma dotychczasowych elementów w postaci przymusu wewnętrznego prowadzi do ostatecznej **decyzji o podjęciu procesu twórczego**; wtedy następują prawdziwe przygotowanie do pracy twórczej i pierwsze wysiłki. Czasami artysta natychmiast rozpoczyna pracę, ale częściej powstawanie dzieła poprzedzają trzy etapy: **konceptualizacja dzieła**, jego **wizja artystyczna** i skrystalizowanie **intencji artystycznej**.

Fizyczny proces realizacji rozpoczyna się, gdy artysta zaczyna faktycznie uprzedmiotawiać swoją intencję, kształtując materiał tak, aby realizował określoną wartość estetyczną; fazy krytyczne na tym etapie mają na celu ukształtowanie materiału tak, aby dzieło było równoważne wizji artystycznej. Warto zwrócić tutaj uwagę na sytuacje nieprzewidziane w koncepcji dzieła (tzw. wypadki przy pracy), a wynikające z przypadku, zbiegu okoliczności lub nawet pomyłki na etapie realizacji (np. niepotrzebny, lecz nieodwracalny ruch dłutem rzeźbiarza); wtłoczenie niezamierzonego rezultatu działania jako wartościowej i immanentnej części dzieła sztuki wymaga od artysty refleksu, zdolności obserwacyjnych i kreatywności (szerzej na ten temat w podrozdziale: „5.3. Improwizacja artystyczna").

Po zakończeniu fizycznego procesu twórczego następuje faza postrealizacyjna (powdrożeniowa) polegająca na **weryfikacji dzieła** pod względem zmaterializowania zamierzonej koncepcji artystycznej. Wraz z upływem czasu od momentu zakończenia procesu twórczego następuje proces **nabierania dystansu** artysty do dzieła, którego celem jest zerwanie przez artystę więzi twórczej z dziełem na rzecz stania się odbiorcą własnego dzieła.

Ów dystans twórcy do własnego dzieła ma charakter dwojaki:

1. krótkoterminowy – muzyk inaczej słyszy utwór wykonywany przez siebie w trakcie procesu twórczego i inaczej słuchając nagrania tego samego wykonania;
2. długoterminowy – potrzeba zazwyczaj sporo czasu, aby twórca dzieła „zapomniał" wszystkie analityczne czynności, jakie realizował w trakcie procesu twórczego (najczęściej jest to katalog pomyłek, poszukiwań, problemów i przeciwności), aby mógł on oddać się we władanie swego dzieła jako niezwiązany twórczo odbiorca.

2.2.3. Dzieło sztuki

Dzieło sztuki to przedmiot wykonany przez artystę posiadającego nieprzeciętne umiejętności, wytwór jednej ze sztuk pięknych lub coś, co daje odbiorcy wysoką satysfakcję estetyczną („Work of Art", 2021). Już z tej słownikowej definicji wynika, że dzieło jest elementem ulokowanym pomiędzy artystą a odbiorcą – co doskonale widać na ilustracji sytuacji estetycznej (Rysunek 5. Schemat sytuacji estetycznej według M. Gołaszewskiej). Dzieło sztuki stanowi zamkniętą całość, wyodrębnioną z otoczenia (np. poprzez ramy obrazu); jest to przedmiot celowo wytworzony przez artystę, ale trwający wśród innych przedmiotów świata realnego, choć obdarzony szczególnym znaczeniem ze względu na posiadanie wartości estetycznych. Wynikając z istoty procesu twórczego, dzieło sztuki skupia wysiłek artysty, którego celem jest nadanie dziełu najdoskonalszej postaci, tak aby przemawiało samo za siebie, tworząc własny świat poprzez realizowane struktury artystyczne (Gołaszewska, 1967, p. 19). Dzieło jest niezależne od procesu twórczego, a proces twórczy jest niezależny od podstawowej osobowości twórcy (Gołaszewska, 1984b).

Warto przyjrzeć się jeszcze następującym definicjom dzieła sztuki: jakakolwiek kreatywna kompozycja jednego lub więcej mediów (środków wyrazu), której podstawową funkcją jest komunikacja wartościowego estetycznie celu (Lind, 1992); coś wytworzone z intencją przekazywania możliwości zaspokajania zainteresowania estetycznego (Beardsley, 1983); artefakt, który pod standardowymi warunkami dostarcza odbiorcy doświadczenia estetycznego (Schlesinger, 1979); byt ucieleśniony fizycznie i wyłoniony kulturowo (Margolis, 1986); przedmiot powstały jedynie jako jedna z kluczowych form swego czasu z intencją wypełnienia funkcji sztuki w danym czasie (Gaut & McIver Lopes, 2001, p. 176).

Dzieło jest fenomenem jedynym w swoim rodzaju, zawierającym przekaz (zmaterializowany przez twórcę), którego nie dałoby się sformułować w inny sposób. Dla odczytania i zrozumienia tego przekazu potrzebna jest określona postawa odbiorcy, będąca funkcją wielu czynników: wiedzy, doświadczeń, wrażliwości, otwartości. Dzieło, stanowiąc zamkniętą przestrzeń wypełnioną określonymi znaczeniami, jest odbierane przez odbiorcę, który – nasycony swoimi problemami dnia codziennego – musi wykazać się aktywnością wymagającą nierzadko dużego wysiłku (Gołaszewska, 1967, p. 271).

Spoglądając na dzieło sztuki tylko z perspektywy świata realnego, bez osadzenia całego procesu poznania w kontekstach, odbiorca może mieć nie lada problem z odróżnieniem dzieła sztuki od zwykłych przedmiotów – szczególnie, gdy weźmiemy pod uwagę sztukę awangardową (Danto, 1991).

2.2.4. Odbiorca

Odbiorcą sztuki jest ten, komu sztuka nie jest obojętna, kto – z uwagi na wartości sztuki – odczuwa potrzebę obcowania ze sztuką i dąży do realizacji swoich zainteresowań estetycznych (Gołaszewska, 1967, p. 29). Głównym zainteresowaniem estetyki są aktualni odbiorcy sztuki, natomiast nie należy zapominać o odbiorcach potencjalnych, którzy – po odpowiednim przygotowaniu i procesie dojrzewania – mogą zdominować populację odbiorców aktualnych, różniąc się od poprzednich w sposób diametralny.

Z punktu widzenia odbiorcy proces odbioru skupia się właśnie na dziele, które zawiera w sobie intencje artysty dotyczące przesłania dzieła (uwzględnienia określonych wartości) zmaterializowane w elementach świata realnego – w zależności od dyscypliny sztuki: kamieniu, dźwiękach, słowach, barwach, ruchu.

Mimo że twórca stoi poza dziełem sztuki (pomijając oczywiście twórczość performatywną), ponieważ dzieło jest samodzielne i to w nim twórca zawarł wszystko, co chciał – lub udało mu się – przekazać, często odbiorca nie poprzestaje na kontemplacji samego dzieła, ale próbuje poznać interesującą go osobę twórcy. Twórca może również być przedmiotem zainteresowania odbiorcy, kiedy samo dzieło nie ma wystarczającego potencjału artystycznego, aby przekazać komunikat, lub kiedy odbiorca nie jest w stanie tego komunikatu zrozumieć. Dzieło, które jest pełne i pochłania odbiorcę, jest doskonałe. Dzieło, które wprawia odbiorcę w zakłopotanie, jest niezrozumiałe, zawodzi oczekiwania odbiorcy, implikuje proces poszukiwania przez odbiorcę powodów tego stanu; tutaj lista

potencjalnych powodów jest krótka: 1) artysta, który nie zrealizował swojego zamiaru, 2) wadliwe dzieło lub 3) nieumiejętna percepcja odbiorcy. W takiej sytuacji odbiorca ma następujące możliwości: 1) potępić artystę, 2) odrzucić dzieło, 3) podjąć proces zrozumienia dzieła (Gołaszewska, 1967, pp. 19–20).

Ze względu na fakt, iż odbiorcy sztuki stanowią liczną społeczność, naturalną tendencją jest próba **podziału odbiorców** na mniejsze grupy, co ułatwia dotarcie z przekazem artystycznym do poszczególnej jednostki. Socjologiczne próby podziału, tj. ze względu na wiek, płeć, wykształcenie, nie sprawdzają się, ponieważ indywidualność procesu odbioru sztuki (w opozycji do odbioru artefaktu kiczu) opiera się na bardziej **jakościowych czynnikach**, determinujących kształtowanie stosunku odbiorcy do sztuki. Wśród tych czynników wymienić należy (Gołaszewska, 1967, pp. 68–69):

1. częstotliwość kontaktu odbiorcy z dziełami sztuki – chodzi zarówno o kontakty zamierzone, jak i niezamierzone, głębokie i powierzchowne, ponieważ każdy z kontaktów kształtuje wrażliwość estetyczną odbiorcy, natomiast odbiorca zainteresowany sztuką będzie dążył do tych kontaktów;
2. przygotowanie teoretyczne i wiedzę odbiorcy – szczególnie w zakresie wiedzy o sztuce; mniej istotne (choć nie bez znaczenia) jest wykształcenie ogólne;
3. właściwości psychiczne odbiorcy – zarówno wrodzone, jak i nabyte: wrażliwość estetyczna, zainteresowania, upodobania, postawy wobec sztuki, uczuciowość, sprawność intelektualna, zdolność myślenia abstrakcyjnego, zdolność uogólniania;
4. stopień aktywności odbiorcy w procesie odbioru – wyrażający się w stopniu samodzielności i niezależności w zakresie reakcji na dzieła.

Uwzględniając wymienione wyżej czynniki różnicujące odbiorców sztuki, można dokonać **podziału odbiorców na cztery typy** (Gołaszewska, 1967, pp. 69–72):

1. odbiorca naiwny – charakteryzuje się rzadkim i przypadkowym kontaktem z dziełami; nie potrafi selekcjonować dzieł, z którymi chciałby obcować; posiada niewielką wiedzę na temat sztuki w ogóle; może mieć wrodzoną wrażliwość estetyczną lub wykazywać zainteresowanie sztuką, jednakże nie uświadamia sobie specyfiki dzieł, bazując na własnych lub obserwowanych nawykach innych odbiorców; sztuka jawi się mu jako rozrywka oraz możliwość odwzorowania świata realnego; sztukę odbiera biernie, a oceny formułuje pozorne i skupione na własnych reakcjach uczuciowych, bez zagłębiania się w strukturę dzieła;

2. odbiorca nieautentyczny (wtórny) – charakteryzuje się na ogół częstym kontaktem z dziełami, jednakże nie są one głębokie; kontakty te wynikają z zewnętrznej konieczności (mody, przyzwyczajenia), a nie z wewnętrznej potrzeby; wiedza jest dość rozległa, ale wtórna i powielająca opinie autorytetów w sposób bezkrytyczny; wrażliwość nikła lub stłumiona przez wyżej wymienione konieczności, mody i opinie zewnętrzne; postawa zazwyczaj bierna, z hamowaniem spontanicznych reakcji własnych ze względu na brak pewności co do wartości własnych ocen;
3. odbiorca krytyczny – na ogół częste kontakty z dziełami charakteryzujące się nastawieniem krytycznym (nie mylić z krytykanctwem); traktuje sztukę jako okazję do formułowania sądów i dlatego potrzebuje częstych z nią kontaktów, gdyż dzięki praktykowaniu krytyki nabiera w niej wprawy i doświadczenia; wiedza zazwyczaj rozległa, choć nie zawsze pełna; posiadając głęboką wiedzę systematyczną, może pełnić rolę krytyka sztuki; wrażliwość estetyczna jest proporcjonalna do wiedzy; sądy niezależne i samodzielne; czynna postawa wobec sztuki;
4. miłośnik sztuki – częste kontakty z dziełami wynikające z potrzeby doznań artystycznych, choć zwykle dotyczą wybranego (ulubionego) rodzaju sztuki; kontakty świadome i planowane; pojawia się dążenie do własnej twórczości artystycznej lub kolekcjonowania dzieł; wiedza rozległa, choć niesystematyczna, skupiona na wybranym obszarze; wysoka i świadoma wrażliwość kształtowana częstym i głębokim kontaktem; postawa czynna, a stopień niezależności w formułowaniu sądów wysoki.

Rozróżnienie psychologiczne zakładające istnienie u człowieka świadomości przedrefleksyjnej, refleksyjnej i wtórnie nierefleksyjnej ma istotne konsekwencje dla wyjaśnienia kształtowania świadomości zjawisk estetycznych – w szczególności podmiotowych uwarunkowań sytuacji estetycznej i rozmaitych form piękna. Zależnie od płaszczyzny świadomości, na jakiej rozgrywają się przeżycia estetyczne odbiorcy, w różny sposób kształtowane są przeżycie estetyczne oraz kontakt z wartościami estetycznymi (Gołaszewska, 1984b, p. 77).

2.2.5. Proces odbioru i rola krytyki

Proces odbioru dzieła sztuki jest skomplikowany, co wynika z konieczności spełnienia wielu warunków, aby rozeznanie w jakości i wartości artystycznej dzieła było trafne (Gołaszewska, 1967, p. 271). Odbiorcami dzieła sztuki są konkretne

osoby (gdy dzieło zostało wykonane według określonego zamówienia) lub wszyscy potencjalni odbiorcy, którzy mają kontakt z dziełem celowo lub przypadkowo. Odbiorcy mogą być źródłem informacji zwrotnej dla artysty na temat dzieła i wartości odczytanych z dzieła. W sztuce artysta, dostrzegając reakcje na swoje dzieło, może kojarzyć swoje intencje z rzeczywistym odbiorem i wykorzystywać tę wiedzę do realizacji nowych dzieł lub modyfikacji analizowanego dzieła. Proces odbioru (zwany procesem estetycznym) polega na zmysłowym odbiorze przekazu umiejscowionego w dziele. Proces odbioru dzieła sztuki zaczyna się od ignorancji[1], a kończy interpretacją (Woodward & Funk, 2010).

Warto odróżnić dzieło sztuki jako wytwór intencyjnych czynności twórcy od **konkretyzacji dzieła** przez odbiorcę, będącej rekonstrukcją dzieła, która następuje w procesie odbioru. Owa konkretyzacja dzieła dotyczy rekonstrukcji tego, co twórca w dziele zawarł, ale także częściowego dopełnienia i zaktualizowania dzieła o konteksty i znaczenia współczesne odbiorcy. To właśnie dzięki konkretyzacji dzieło uzyskuje swe pełne lub pełniejsze oblicze; można powiedzieć, że każde dzieło jawi się odbiorcy w jakiejś konkretyzacji. Dzieło może być odbierane na dwóch poziomach: 1) pozaestetycznie – np. naukowo lub konsumpcyjnie, w celu uzyskania maksimum przyjemności z obcowania z dziełem lub dowiedzenia się czegoś na jakiś temat; oraz 2) estetycznie – w rozwoju przeżycia estetycznego (jeśli konkretyzacja następuje w postawie estetycznej, mówi się o **przedmiocie estetycznym**). Na obu poziomach to odbiorca decyduje, czy proces odbioru będzie nakierowany na konkretyzację możliwie wierną autorowi czy na konkretyzację samodzielną, zgodną z własnymi upodobaniami (Ingarden, 1981, pp. 266–287).

Istotą procesu odbioru dzieła sztuki jest **przeżycie estetyczne** stanowiące doznania człowieka obcującego z dziełami sztuki lub tworami natury, dzięki którym dosięga on tkwiących w nich wartości estetycznych. Warunkiem koniecznym zaistnienia przeżycia estetycznego jest **kontemplacja** jakości zmysłowych rzeczy (Ossowski, 1949, pp. 282–292).

Kluczem w procesie odbioru jest **interpretacja**, będąca kontekstualnym badaniem (analizą i syntezą) ukierunkowanym na wydobycie i wyjaśnienie wewnętrznego sensu rozważanego zjawiska (rzeczy, zdarzenia). Polega ona na zestawieniu analizowanego zjawiska z konkretnymi tradycjami i konwencjami i rozważeniu wzajemnych relacji (Ossowski, 1949, pp. 17–22). Dobór tła kontekstualnego, na którym interpretuje się zjawisko, zależy od przyjętej metody badawczej.

1 Więcej na ten temat w podrozdziale „6.4. Ignorancja w zarządzaniu".

Z procesem interpretacji wiąże się podejście **dekonstrukcji**, zwracające uwagę na wielość możliwych interpretacji wytworów kultury (Nycz, 2000). Dekonstrukcja może mieć charakter analityczny, aby docelowo zrozumieć znaczenie całości, albo charakter działania samego w sobie, polegającego na mnożeniu znaczeń interpretowanego zjawiska, co docelowo nie prowadzi do zrozumienia całości.

Warto w tym miejscu pochylić się także nad zjawiskiem **metafory**, które bywa powszechne, a niekiedy nawet kluczowe w percepcji dzieł sztuki. Metafora, uważana za szczególną odmianę analogii, jest środkiem stylistycznym (nie tylko językowym), w którym zestawiane są ze sobą obce znaczeniowo środki (wyrazy), które tworzą związek (frazeologiczny) o innym znaczeniu niż dosłowny sens użytych środków (wyrazów). Mimo że metafora jest typowym środkiem stosowanym w sztuce, używa się jej także potocznie. Metafora uważana jest za swego rodzaju wyższą formę obrazowania, w opozycji do literalnego odwzorowania zjawiska. Rozumienie metafory może dotyczyć jednego z czterech sposobów: 1) jako symbolu; 2) jako rezultatu interakcji pomiędzy użytymi środkami wyrazu; 3) jako rezultatu interakcji pomiędzy elementami struktury, w której występują te elementy (np. tego samego dzieła sztuki); 4) jako formy przetworzenia użytych wcześniej środków wyrazu. Metafora jest istotnym środkiem i sposobem interpretacji dzieła sztuki (Gaut & McIver Lopes, 2001, pp. 285–295).

Przy procesie odbioru niezbędne jest zwrócenie uwagi na rolę **krytyki** (w odróżnieniu od krytykanctwa) i **krytyków**. Rolą krytyki jest pomoc odbiorcom w percepcji dzieła i ukazanie jego piękna, gdy jest ukryte znaczeniowo przed nieprzygotowanym odbiorcą. Krytycy są szczególnym typem odbiorców dzieła, którzy wiedzą lub umieją więcej, i z czego robią użytek wobec odbiorców. Również twórcy – w odróżnieniu od producentów kiczu – korzystają z krytyki, która pozwala im ocenić trafność powziętych pomysłów artystycznych oraz jakość ich materializacji.

2.2.6. Świat realny

Najlepiej zbadanym i opisanym komponentem sytuacji estetycznej jest świat realny, a więc materialna i odczuwalna zmysłami strona sytuacji estetycznej. W jej skład wchodzi wszelka **materia fizyczna** (w tym narzędzia i instrumenty) używana przez twórcę w ramach danej dyscypliny sztuki (dźwięki, barwy, faktury, materiały plastyczne, słowa, gesty, ruch), a także **całość rzeczywistości**

materialnej dostarczająca **punktów odniesienia**, **kontekstów** oraz **inspiracji** niezbędnych zarówno twórcy w procesie twórczym, jak i odbiorcy w procesie percepcji.

Człowiek, zanim jeszcze stanie się odbiorcą dzieła w konkretnej sytuacji estetycznej, należy do świata realnego, wchodzi w kontakt ze światem, który go kształtuje fizycznie i emocjonalnie, ale również intelektualnie i duchowo. Część z doświadczeń wynikających z kontaktu ze światem realnym jest w człowieku kumulowana, a część zapada w stan nieświadomości, choć objawia się w formie intuicji czy utrwalonego doświadczenia (Gołaszewska, 1984b, p. 77).

2.2.7. Świat wartości

Mimo że wartości nie są widoczne, to już skutki ich wyznawania czy uwzględniania w działalności – wprost przeciwnie. Problem wartości w sztuce nie jest jednorodny i może być rozpatrywany różnorako. Roman Ingarden wyróżniał trzy **dziedziny wartości** (Ingarden, 1970, pp. 220–257):

1. wartości witalne oraz spokrewnione z nimi wartości utylitarne i przyjemnościowe, np. zdrowie, wiek, siła, sytość;
2. wartości kulturowe, do których zaliczają się:
   a) wartości poznawcze, np. mądrość, kolor, wielkość;
   b) wartości estetyczne, np. piękno, brzydota, wdzięk, wzniosłość, harmonia;
   c) wartości socjalne (obyczajowe), np. co wypada, a czego nie wypada;
3. wartości moralne, np. dobro, odpowiedzialność, sprawiedliwość, ofiarność, odwaga, szlachetność.

Co ważne, żadna z wymienionych kategorii nie ma według Ingardena wyższości nad pozostałymi kategoriami, a próby rozstrzygnięcia, co odróżnia jedne wartości od drugich, również nie są satysfakcjonujące. Ponadto wartość nie jest tym samym, co postawa, w której dana wartość jest postrzegana.

Charles Sanders Pierce (1839-1914), twórca pragmatyzmu, sformułował trzyelementową listę kategorii uniwersalnych, nazywaną także **kategorialnym schematem kreacji** (A. Nowak, 1986). Uwzględnił w nim:

1. kategorie pierwsze (monadyczne) – będące modusem bytowym tego, co jest, jak jest, pozytywnie i bez odniesienia do czegokolwiek innego; dotyczą tego, co jest możliwe (jakości czyste, same w sobie);

2. kategorie drugie (diadyczne) – będące modusem bytowym tego, co jest, jak jest w odniesieniu do czegoś drugiego, ale bez uwzględniania czegokolwiek trzeciego; dotyczą tego, co jest rzeczywiste (świat rzeczy i zdarzeń);
3. kategorie trzecie (triadyczne) – będące modusem bytowym tego, co jest, jak jest, stanowiące związek między czymś drugim i czymś trzecim; dotyczą tego, co jest konieczne (świat myśli, sądów, pragnień; domena reprezentacji).

J. Levinson zaproponował rozróżnienie wartości na trzech płaszczyznach (Levinson, 2003, pp. 305–324): 1) metaestetycznym – analizującym naturę osądu wartości estetycznej; 2) ontologicznym – dotyczącym natury wartości samej w sobie oraz 3) normatywnym – skupiającym się na pytaniu o to, „co" jest artystycznie wartościowe w sztuce i jak użyć różnych wartościowych cech dzieła, aby to dzieło ocenić.

Obiektywistyczne ujęcie wartości mówi, że bez względu na ich kategoryzacje wartości nie są czymś samym dla siebie, ale są wartością czegoś (Ingarden, 1970, p. 228). Podstawowym statusem wartości jest ich „powinnościowość" – wartości nie są czymś, co „jest", ale tym, co „być powinno", a jednocześnie „być nie musi". Wartości są realizowane przez człowieka, istnieją w sposób konkretny, ale różnią się od ideałów i idei (choć Platon uznawał wartości za byty idealne) oraz zamierzeń i intencji. Wartości i posługiwanie się nimi odróżniają byty świadome od nieświadomych, tym samym stanowią istotny wyznacznik człowieczeństwa. Analogicznie, jednostki odrzucające wartości (np. prawdy, dobra, piękna) redukują się do istot animalnych, poza- lub antyludzkich. Istnieje tu także pewien paradoks polegający na tym, że człowiek nie może bezpośrednio realizować wartości (np. bycia dobrym), gdyż wówczas skupia się na sobie (faryzeizm), a nie na faktycznym czynieniu dobra; wartości realizuje się w sposób pośredni, np. poprzez rozpoznanie potrzeb innych jednostek i służenie im pomocą (Gołaszewska, 1986b, pp. 23–26; Ingarden, 1970, p. 242).

Obok ujęcia obiektywistycznego istnieje również **relatywistyczne podejście do wartości**. Cechuje się ono stwierdzeniem, że wartość nie jest własnością rzeczy, ale jest relacją między jedną rzeczą a drugą, dla której rzecz pierwsza pełni jakieś usługi. Jeśli tą drugą rzeczą będzie człowiek lub społeczeństwo, można mówić o sankcji społecznej, która nadaje wartość rzeczy bezwartościowej. Relatywistyczne ujęcie wartości jest w skrajnym przypadku zaprzeczeniem podejścia obiektywistycznego wobec wartości i odnosi się do subiektywności wartości (Ingarden, 1970, pp. 229–230).

Opis, analiza i interpretacja wartości mogą być czynione za pomocą różnych metodologii. Jedną z popularniejszych metodologii w tym zakresie jest **dialektyka**,

czyli przeciwstawianie sobie tezy i antytezy, aby na bazie tego dyskursu wyłonić istotę badanego zjawiska (Gołaszewska, 2005, p. 147). Nie należy zapominać, że wyeliminowanie świata uniwersalnych wartości z dzieła sztuki kieruje prosto **w objęcia kiczu**, którego należy unikać lub przynajmniej świadomie kontrolować[2].

2.3. Działalność organizacyjna artysty

Działalność organizacyjna twórców sztuki dotyczyć może trzech wymiarów: 1) samozarządzania, 2) zarządzania sytuacją estetyczną, 3) zarządzania instytucją kultury, jeśli do tego celu zatrudniono artystę z umiejętnościami menedżerskimi. W niniejszym podrozdziale skupiono się przede wszystkim na dwóch pierwszych wymiarach, jedynie wspominając o wymiarze trzecim, który jest szeroko opisany w literaturze.

2.3.1. Samozarządzanie

Rozważania odnoszące się do kwestii menedżerskich w działalności artysty umieścić można w obszarze zainteresowania „**occupy management**", dotyczącego **samoorganizowania** i **samozarządzania**, gdzie kluczową rolę odgrywa samoświadomość i zdolność do refleksji (Kostera, 2014).

Sylwetka menedżera opisana jest w dalszej części niniejszej pracy, jednakże, aby w pełni zrealizować zamysł tego rozdziału, należy podkreślić kluczowe cechy tej postaci, które wprost wynikają z definicji i funkcji zarządzania, a zatem: menedżer powinien być organizatorem skutecznym w osiąganiu określonych celów.

Potoczna percepcja artysty, jako osoby nieuporządkowanej i funkcjonującej w chaotycznej przestrzeni, nie ma potwierdzenia w tożsamości twórców. Co więcej, dotyczy ona jedynie powierzchownej i łatwo widocznej warstwy rzeczywistości, nie dotykając istoty organizacji procesu twórczego. Optymalnym wyjaśnieniem komponentu organizacyjnego u artysty będzie analiza omówionej powyżej sytuacji estetycznej wraz z jej elementami i relacjami między tymi elementami. Należy podkreślić, że kolejność omawianych poniżej kwestii nie jest wartościująca.

2 Szerzej na ten temat w podrozdziale „6.1. Kicz w estetyce".

Zgodnie z teorią sytuacji estetycznej czynności organizacyjne artysty odbywają się na trzech poziomach:

1. świata wartości (artyzm),
2. dzieła sztuki (kreatywność),
3. świata realnego (wirtuozeria).

Zarządzanie artysty na poziomie świata wartości, a więc **zarządzanie artyzmem**, można porównać do zarządzania strategicznego. Odpowiada ono za określenie wizji, misji oraz strategicznego celu (celów) organizacji. Decyzje na tym poziomie determinują dalsze kierunkowanie procesów. Artyści bywają skupieni wokół konkretnych wartości, eksplorując je przez długie okresy twórczości albo zmieniają przedmiot swoich zainteresowań twórczych w zależności od różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Obrane strategie realizacji celów mogą być trwałe lub zmienne – adaptowane do okoliczności.

Zarządzanie na poziomie dzieła sztuki, a więc **zarządzanie kreatywnością**, można porównać do zarządzania taktycznego. Określone cele i strategie zostają przełożone na decyzje kierunkowe dotyczące procesu twórczego zakończonego powstaniem dzieła, z uwzględnieniem procesu odbioru dzieła przez odbiorcę. Należy pamiętać, iż intencją artysty nie jest stworzenie samego dzieła, ale by za pomocą stworzonego dzieła oddziaływać na odbiorcę w sposób zaplanowany poprzez wartości, do których dzieło się odnosi. Fakt ten pozostaje nie bez znaczenia dla procesu odbioru dzieła, który jest zależny od wielu czynników omówionych wcześniej[3].

Zarządzanie na poziomie świata realnego, a więc **zarządzanie wirtuozerią**, to analogia zarządzania działaniami operacyjnymi. Decyzje dotyczące wyboru treści i formy dzieła, użycia konkretnego materiału (rzeźbiarskiego, barw, struktur, skal muzycznych, gestów, języka) oraz technik jego obróbki. Znakomita większość literatury zajmującej się każdą dziedziną sztuki oraz większość procesu dydaktycznego dotyczy właśnie tego poziomu zarządzania. Jest to zrozumiałe, ponieważ ten poziom jest najbardziej namacalny, widoczny i poddający się modelowaniu, a efekty tego modelowania są mierzalne.

Pewnym wytłumaczeniem pozornego chaosu otaczającego część artystów w trakcie procesu twórczego jest właśnie charakterystyka zarządzania całą sytuacją estetyczną przez twórcę. W odróżnieniu od tradycyjnego zarządzania

3 Zarządzanie kreatywnością jest szerzej omówione w Rozdziale 5. Kreatywność w działalności artystycznej i menedżerskiej – źródło, motyw, inspiracja, improwizacja.

organizacjami, w którym hierarchia poziomów zarządzania jest zachowana (od strategii, przez taktyki, po operacje), zarządzanie procesem twórczym bywa znacznie bardziej dynamiczne. Mimo analitycznego wydzielenia tych trzech poziomów artysta w pewien sposób zarządza na nich jednocześnie, natychmiast adaptując działania na pozostałych poziomach przy zmianie dokonanej w jednym z nich. Cały ten proces w swojej istocie nie jest jednak chaotyczny; jest on wysoce efektywny, mimo że z zewnątrz może wyglądać chaotycznie. Wynika to z faktu, że drobna zmiana na poziomie świata wartości może determinować wiele dostosowań na poziomie dzieła sztuki, a tym samym – najbardziej widoczne dostosowania – na poziomie świata realnego.

2.3.2. Zarządzanie sytuacją estetyczną

Aby przeanalizować kwestię zarządzania sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy, należy mieć świadomość komponentów sytuacji estetycznej i ich wzajemnych relacji (pełne omówienie problematyki znajduje się w podrozdziale „Sytuacja estetyczna"). W skrócie można powiedzieć, że dzieło sztuki jest kluczowym komponentem sytuacji estetycznej, jednakże potrzebuje twórcy, który w dziele zawrze wartości uniwersalne pod postacią elementów świata realnego, a także odbiorcy, który w elementach świata realnego odczyta wartości uniwersalne w procesie odbioru dzieła.

W tym kontekście **twórca pełni rolę menedżera sytuacji estetycznej**, ponieważ to od niego będzie zależała treść przekazu (wybór wartości i ich ulokowanie w elementach świata realnego) i jego forma (zastosowane schematy, style czy rozwiązania formalne). Twórca dysponuje trzema strumieniami oddziaływania: wirtuozerią, artyzmem i kreatywnością. Świadomy twórca zarządza tymi strumieniami w sposób kontrolowany – na etapie budowania własnych kompetencji w tym zakresie, ale przede wszystkim na etapie ich wykorzystywania w procesie twórczym. Nie każde dzieło bowiem wymaga zastosowania rozwiązań wysoce wirtuozowskich: twórcy często odwołują się do rozwiązań brutalistycznych (np. nieoszlifowany materiał rzeźbiarski), chcąc w ten sposób zwrócić uwagę odbiorcy na konkretne kwestie. Nie każde dzieło wymaga zastosowania wielu wyrafinowanych odniesień do świata wartości – często prostota przekazu bywa bardziej przekonująca. Na tej samej zasadzie również i kreatywność nie musi cechować każdego dzieła – nie zawsze nowatorska forma będzie bardziej zrozumiała niż rozwiązania tradycyjne.

Twórca jako menedżer sytuacji estetycznej – poprzez projektowanie dzieła – determinuje również proces jego odbioru. Oczywiście w każdej z dyscyplin sztuki twórca ma inny wpływ na proces odbioru: autorzy sztuk teatralnych czy kompozytorzy przedstawień operowych dość silnie określają wymagania względem procesu realizacji dzieła; jednakże reżyserzy mają również wiele do powiedzenia w procesie jego realizacji. Reżyser przedstawienia również jest twórcą i również on zarządza własnym procesem twórczym i procesem odbioru; w wielu przypadkach to właśnie reżyser będzie miał większy wpływ na finalny kształt dzieła niż autor sztuki czy kompozytor opery. Z kolei twórca w ramach sztuk wizualnych (malarz, grafik), po wykonaniu dzieła, oddziela się od niego i nie jest w stanie wpływać na proces odbioru: odbiorca może kształtować okoliczności kontemplacji (porę, długość ekspozycji, konteksty) według własnego uznania. Jak widać, twórca nie ma jednak pełnego wpływu na proces odbioru, ponieważ proces odbioru zależy od wielu czynników niezależnych od twórcy, w tym przede wszystkim od stopnia aktywności odbiorcy.

Aby ukazać złożoność zarządzania sytuacją estetyczną przez twórcę, przeprowadzono pierwotne badanie jakościowe w formie ustrukturyzowanych wywiadów bezpośrednich z twórcami poszczególnych dyscyplin sztuki. Poszukiwaniom uniwersalnego dla wszystkich dyscyplin sztuki kontekstu, który mógłby posłużyć jako zmienna niezależna, naprzeciw wyszło życie i globalna pandemia COVID-19. Konsekwencje pandemii bardzo silnie wpłynęły na sposób funkcjonowania wszystkich dyscyplin sztuki w całej rozciągłości sytuacji estetycznej: twórców, instytucji kultury i odbiorców, a tradycyjne formy partycypacji w sztuce zaczęły z dnia na dzień modulować w formy cyfrowe i wirtualne (Demiańczuk, 2022). To, co stanowi istotę sztuki, czyli kontakt twórcy z dziełem i dzieła z odbiorcą, zostało przez śmiertelnego wirusa wzięte w nawias zagrożenia dla zdrowia i życia. Ta właśnie wszechobecna i nieodwracalna zmiana posłużyła jako główny kontekst ukazania specyfiki i mechanizmów zarządzania sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy.

Metodologia użyta w badaniu opisana została we Wstępie do niniejszej pracy („Metodologia badania 1. Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy"). Wnioski z badania dotyczące zarządzania procesem twórczym przez twórców oraz spojrzenia twórców na pozostałe komponenty sytuacji estetycznej zaprezentowano w podziale na trzy dziedziny sztuki: sztuki muzyczne, sztuki literackie i sztuki wizualne.

Sztuki muzyczne

Analiza wpływu ograniczeń wynikających z pandemii COVID-19 na proces twórczy z perspektywy twórcy sztuk muzycznych wygląda następująco[4]. O ile brak możliwości publicznych wykonań na żywo (pyt. 9) został oceniony przez twórców sztuk muzycznych raczej negatywnie (ocena: -0,79), o tyle sam fakt przenoszenia własnych działań artystycznych do wirtualnej rzeczywistości (10) jest dla twórców kwestią bardziej neutralną (-0,05); wnioskiem może być teza, że dla twórcy sztuk muzycznych ważniejszy jest fakt możliwości prowadzenia działań artystycznych niż ich forma (tradycyjna czy wirtualna). Możliwość uczestniczenia przez odbiorców w sztukach muzycznych zgodnie z ich osobistymi preferencjami, tj. możliwość kształtowania pory i długości uczestnictwa czy regulacji parametrów dzieła (głośność, barwa itp.), oceniona została przez twórców na -0,42, a więc pomiędzy raczej negatywnie a neutralnie (11). Znacznie bardziej negatywnie ocenione zostały ograniczenia dotyczące realnych kontaktów z własnym zespołem lub członkami grupy artystycznej (pyt. 12, ocena: -1,05), ograniczenia dotyczące realnych kontaktów z innymi twórcami w zakresie sztuk muzycznych (13, -0,84); ograniczenia dotyczące realnych kontaktów z twórcami innych dyscyplin artystycznych (14, -0,63). Za najsilniejszy negatywny czynnik twórcy sztuk muzycznych uznali ograniczenie własnych realnych kontaktów z ludźmi (15, -1,26). Mimo że ograniczenia pandemiczne miały także pozytywne strony – w postaci większej ilości czasu na relaks (pyt. 16, 0,42), rozwijanie własnej wiedzy artystycznej poprzez czytanie i oglądanie treści (17, 0,68), wzrost kreatywności przejawiający się poszukiwaniem nowych możliwości twórczych (19, 0,37), a przede wszystkim więcej czasu na rozwijanie i ćwiczenie własnych umiejętności artystycznych (18, 0,84) i głębsze zrozumienie natury ludzkiej, objawiające się działaniem w ograniczonych warunkach (26, 0,58) – to stan psychiczny (21, -0,84), nastrój (20, -0,79), wyznaczanie własnych celów życiowych (23, -0,21) i ich realizację (23, -0,53), wyznaczanie własnych celów artystycznych (24, -0,26) i ich realizację (25, -0,37) oceniono negatywnie, choć w sposób umiarkowany.

Dla zilustrowania powyższych analitycznych wyników warto prześledzić kilka wybranych cytatów z wypowiedzi uczestników badania. „Dla mnie, jako

4 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = bardzo negatywny wpływ, -1 = raczej negatywny wpływ, 0 = neutralny wpływ, 1 = raczej pozytywny wpływ, 2 = bardzo pozytywny wpływ.

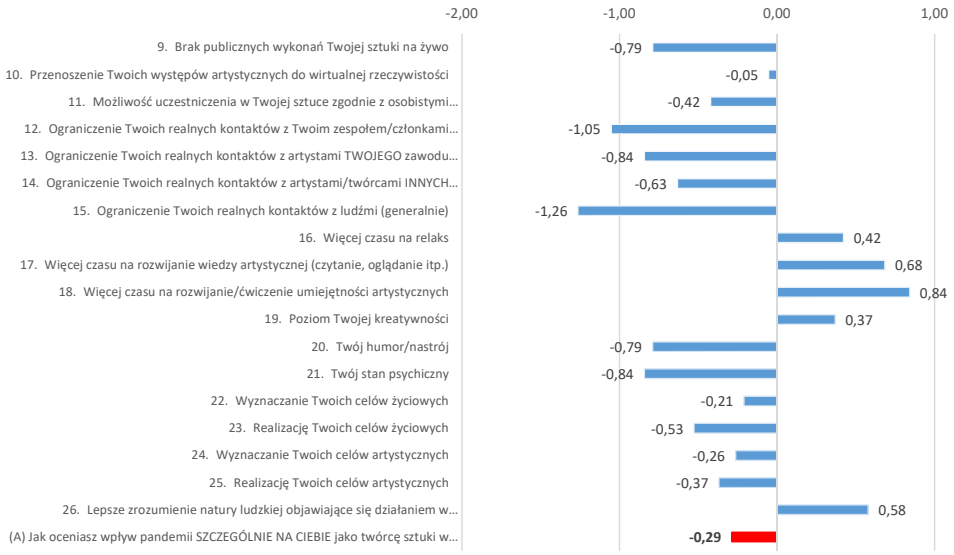
introwertyka, redukcja kontaktów międzyludzkich nie była szczególnym problemem; ewidentnie jednak ograniczyła lub wręcz uniemożliwiła wiele projektów, które były wcześniej zaplanowane – łącznie z międzynarodowymi trasami koncertowymi" [MUS19]. Potwierdzeniem wzrostu dynamiki własnej kreatywności w kontekście nowych realiów są te trzy wypowiedzi: 1) „Dałem więcej koncertów niż kiedykolwiek z dwóch powodów: udawało mi się organizować koncerty na żywo w momentach, kiedy było to trudne (np. jako fizyk obliczyłem koncepcję wentylacji naszej sali koncertowej tak, że wydarzenia na żywo mogły być organizowane prawie zawsze), a w okresach, kiedy koncerty na żywo nie były dozwolone, organizowałem nagrania i koncerty wirtualne" [MUS03]; 2) „Nowa normalność otworzyła nowe perspektywy, a dla mnie jest to pozytywny rozwój" [MUS16]; 3) „Nawet jeśli niektóre aspekty mogą wydawać się negatywne, to zmieniając obszary lub ponownie przemyślając proces twórczy, nadal możemy maksymalnie wykorzystać czas i pracować nad innymi aspektami. (...) Dla niektórych jest to negatywne, ale jednocześnie pozytywne dla samego wyniku. Po prostu inne metody w osiągnięciu celu głównego" [MUS18]. Analizując tego typu uśrednione wyniki, należy brać pod uwagę złożoność jednostek twórczych: „Osobiście nie znoszę komunikować się z ludźmi wirtualnie – czy to na poziomie osobistym, zawodowym, czy pod względem wydajności – ale znam wielu ludzi, którzy wydają się to kochać! Jednak każdy z nas jest inny!" [MUS04]. „Pandemia zmieniła możliwość osobistego łączenia się poprzez muzykę. Teraz [po zniknięciu obostrzeń] radzimy sobie lepiej, ale wówczas [w trakcie obowiązywania obostrzeń] wszyscy cierpieli. Występy online nigdy nie zastąpią występów osobiście" [MUS15]. Podsumowując, proces twórczy zdeterminowany ograniczeniami wynikającymi z pandemii COVID-19 został oceniony przez twórców sztuk muzycznych na pograniczu umiarkowanej negatywności i neutralności (-0,29); szczegóły prezentuje Rysunek 10. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na twórców sztuk muzycznych.

Ocena przez twórców sztuk muzycznych wpływu ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na sztuki muzyczne ogólnie (tj. wspólnie z twórcami, odbiorcami, instytucjami, sponsorami itp.) jest umiarkowanie negatywna[5] (-0,64).

5 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = bardzo negatywny wpływ, -1 = raczej negatywny wpływ, 0 = neutralny wpływ, +1 = raczej pozytywny wpływ, +2 = bardzo pozytywny wpływ.

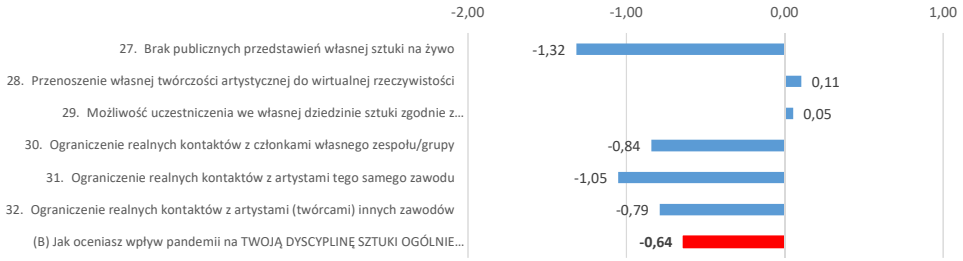
Za najbardziej doskwierające kwestie uznano: brak publicznych przedstawień sztuk muzycznych na żywo (27, -1,32), ograniczenie realnych kontaktów z innymi twórcami sztuk muzycznych (31, -1,05); ograniczenie realnych kontaktów z członkami własnego zespołu lub grupy muzycznej (30, -0,84); ograniczenie realnych kontaktów z twórcami innych sztuk (32, -0,79). Dwa aspekty zostały ocenione pozytywnie, jednakże w sposób minimalny: przenoszenie własnej twórczości artystycznej do wirtualnej rzeczywistości (28, 0,11) oraz możliwość uczestniczenia we własnej dziedzinie sztuki zgodnie z osobistymi preferencjami odbiorców co do czasu uczestnictwa, długości uczestnictwa, regulacji głośności dźwięku itp. (29, 0,05). „Chociaż [w trakcie trwania ograniczeń] nie byliśmy w stanie wykonać zbyt wiele, mogliśmy wykorzystać czas na tworzenie treści i oferowanie drobnych występów online dla odbiorców, którzy w innym przypadku nie mogliby nas zobaczyć i usłyszeć osobiście" [MUS18]. Wyniki prezentuje Rysunek 11. Wpływ ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na dyscyplinę sztuk muzycznych w ocenie twórców.

Rysunek 10. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na twórców sztuk muzycznych



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 11. Wpływ ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na dyscyplinę sztuk muzycznych w ocenie twórców



Źródło: opracowanie własne

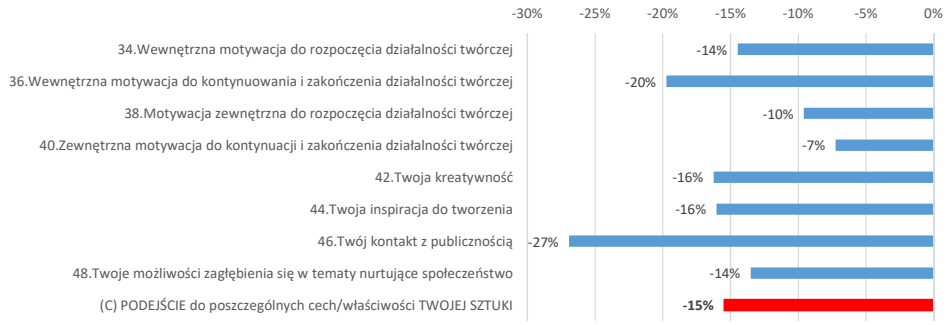
Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk muzycznych po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych ocenione zostały negatywnie[6]. Sumarycznie można powiedzieć, że wraz z przejściem od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych twórcy sztuk muzycznych tracą 15% swojego potencjału twórczego. Wszystkie analizowane parametry postawy twórczej po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych tracą na jakości, przy czym utrata jest różna pomiędzy poszczególnymi parametrami. Szeregując od najbardziej tracących na jakości aspektów: kontakt z publicznością (46, -27%), wewnętrzna motywacja do kontynuowania i zakończenia działalności twórczej (36, -20%), kreatywność (42, -16%), inspiracja do tworzenia (44, -16%), wewnętrzna motywacja do rozpoczęcia działalności twórczej (34, -14%), możliwości zagłębienia się w tematach nurtujących społeczeństwo (48, -14%), motywacja zewnętrzna do rozpoczęcia działalności twórczej (38, -10%), zewnętrzna motywacja do kontynuacji i zakończenia działalności twórczej (40, -7%).

Dwie opinie podkreślają odrębność i przeciwstawność metod tradycyjnych i wirtualnych: 1) „Wykonawstwo na żywo i wirtualnie to zupełnie inne dziedziny" [MUS19]; 2) „Jeśli chodzi o kontakt z publicznością powiedziałbym, że wirtualne transmisje wykonań są bardziej niewygodne dla publiczności niż udział na żywo. Z drugiej strony klipy wideo są w stanie dotrzeć do szerszej publiczności, jeśli

6 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = bardzo negatywny wpływ, -1 = raczej negatywny wpływ, 0 = neutralny wpływ, 1 = raczej pozytywny wpływ, 2 = bardzo pozytywny wpływ.

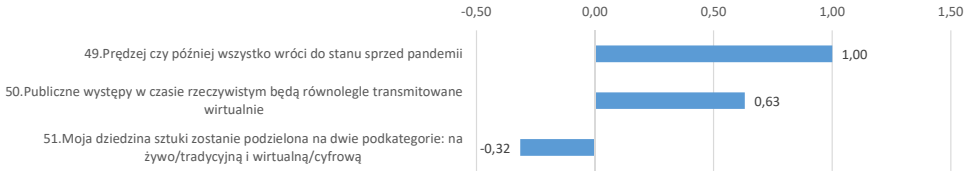
zostaną udostępnione prawidłowo" [MUS18]. Pojawiły się także głosy mocno nieprzychylne działaniom wirtualnym: „Doszłam do etapu, w którym unikam wszelkich wirtualnych czynności, jeśli to tylko możliwe. Nienawidzę wideo rozmów i unikam ich, chyba że jest to spotkanie absolutnie niezbędne, z którego nie mogę zrezygnować. Nie jest mi łatwo nawiązywać relacje z ludźmi ani swobodnie rozmawiać przed kamerą" [MUS04]. Analityczne wyniki prezentuje Rysunek 12. Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk muzycznych po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych.

Rysunek 12. **Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk muzycznych po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych**



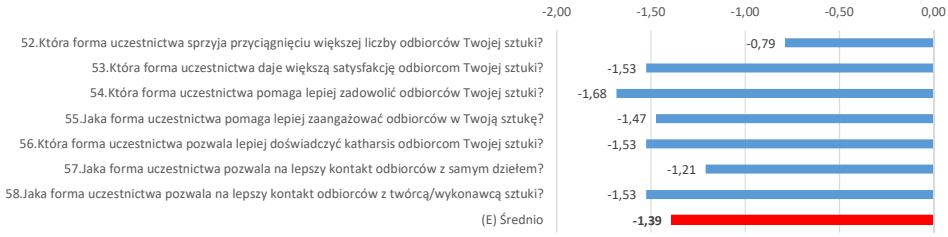
Źródło: opracowanie własne

Rysunek 13. **Ocena przyszłości sztuk muzycznych względem tradycyjnych i cyfrowych metod działań artystycznych w opinii twórców**



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 14. Ocena procesu odbioru w sztukach muzycznych w kontekście tradycyjnych i wirtualnych form uczestnictwa w opinii twórców



Źródło: opracowanie własne

W czwartej grupie pytań twórcy sztuk muzycznych odnosili się do własnych przewidywań sytuacji w obszarze sztuk muzycznych po zniesieniu obostrzeń pandemii COVID-19[7]. Uznali z umiarkowaną pewnością, że prędzej czy później wszystko wróci do stanu sprzed pandemii (pyt. 49, 1,00), a publiczne występy w czasie rzeczywistym będą równolegle transmitowane wirtualnie (50, 0,63). Badani umiarkowanie nie zgadzają się ze stwierdzeniem, że twórcy sztuk muzycznych podzielą się na dwie podkategorie: tych specjalizujących się w tradycyjnej działalności na żywo i tych działających wirtualnie (51, -0,32), co podkreśla następujący komentarz: „Proces twórczy może mieć podwójny format, ponieważ tworzenie zawsze odbywa się na wiele różnych sposobów. Jeśli chodzi o występy, wątpię, by ktoś był uważany za tylko wykonawcę wirtualnego lub tylko wykonawcę osobistego. Pandemia stała się okazją do eksperymentów; teraz musisz wiedzieć, jak zachowywać się przed obiektywem, a jak przed publicznością na żywo na scenie. To samo dotyczy ćwiczeń: obecnie dobry trening musi uwzględniać zarówno transmisje wideo, jak i kontakt z prawdziwą publicznością, co w efekcie daje więcej doświadczenia szkoleniowego" [MUS18]. Respondenci podkreślali głębokie zmiany, jakie pandemia spowodowała w ich psychice i sposobach funkcjonowania: „Nic nie jest i nie powinno być takie, jak było przed ograniczeniami pandemii. Przesuwanie granic ukazało mi nowe pola wyrazu i nowe sposoby twórczego myślenia" [MUS9]. Graficzną prezentację wyników pokazuje Rysunek 13. Ocena przyszłości sztuk

7 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = absolutnie nie, -1 = raczej nie, 0 = trudno powiedzieć, 1 = raczej tak, 2 = zdecydowanie tak.

muzycznych względem tradycyjnych i cyfrowych metod działań artystycznych w opinii twórców.

Ocena procesu odbioru w sztukach muzycznych w kontekście tradycyjnych i cyfrowych form uczestnictwa w oczach twórców[8] wygląda zdecydowanie jednoznacznie negatywnie względem form cyfrowych i wirtualnych (-1,39), a tym samym zdecydowanie jednoznacznie pozytywnie względem tradycyjnych form na żywo. Siła różnic w dwóch aspektach, tj. przyciągania liczby odbiorców (pyt. 52, -0,79) oraz kontaktu odbiorców z samym dziełem (57, -1,21), została oceniona jako umiarkowana na niekorzyść form wirtualnych. Natomiast wszystkie pozostałe aspekty zostały ocenione zdecydowanie na niekorzyść form wirtualnych, a były to: satysfakcja odbiorców (53, -1,53), zadowolenie odbiorców (54, -1,68), zaangażowanie odbiorców (55, -1,47), możliwość doświadczenia stanu *katharsis* przez odbiorców (56, -1,53), kontakt odbiorców z twórcą/wykonawcą sztuki (58, -1,53). „Media wirtualne kojarzą mi się z »samodzielnym« odbiornikiem. Są chwile, kiedy w samotności łączysz się głęboko z zewnętrznymi elementami i możesz je rozmnażać do woli. Osobiste wydarzenia czasami zmuszają publiczność do postrzegania w ten sam sposób dla wszystkich odbiorców" [MUS18]. Syntetyczne wyniki tej grupy pytań prezentuje Rysunek 14. Ocena procesu odbioru w sztukach muzycznych w kontekście tradycyjnych i wirtualnych form uczestnictwa w opinii twórców.

Ostatnia grupa pytań dotyczyła kwestii motywów i inspiracji w procesie twórczym, wpływu świadomości dotyczącej formy prezentacji dzieła (tradycyjnej lub wirtualnej) na proces twórczy oraz zjawiska wirtualizacji danej dyscypliny sztuki w przyszłości. Twórcy **sztuk muzycznych** odpowiadali w sposób następujący. Cztery osoby (21% spośród twórców sztuk muzycznych) stwierdziły, że nie widzą różnic w swoim procesie twórczym względem tradycyjnej i wirtualnej formy rozgrywania się sytuacji estetycznej [MUS02, MUS05, MUS17, MUS18] (pyt. 59). Jedna osoba stwierdziła, że forma wirtualna jest bardziej wymagająca [MUS16]. Natomiast zdecydowana większość badanych podkreślała różnice między obiema formami. Owe różnice prezentuje Tabela 5. Różnice między tradycyjnymi a wirtualnymi formami rozgrywania się sytuacji estetycznej w oczach twórców sztuk muzycznych.

8 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = zdecydowanie na żywo, -1 = raczej na żywo, 0 = trudno powiedzieć, 1 = raczej wirtualne, 2 = zdecydowanie wirtualne.

Tabela 5. **Różnice między tradycyjnymi a wirtualnymi formami rozgrywania się sytuacji estetycznej w oczach twórców sztuk muzycznych**

na żywo	wirtualnie	respondent
nacisk na emocje i przeżycia	nacisk na odbiór wizualny i obraz	MUS01
„Staram się wchodzić w głowy odbiorców i dawać im to, czego mogą oczekiwać z potrzeby chwili"		MUS07
możliwość natychmiastowej reakcji	możliwość reakcji „z opóźnieniem", np. w formie komentarza, co też jest bardzo istotne	MUS13
realizacja własnego powołania	konieczność podtrzymania zainteresowania odbiorców moją osobą i moją działalnością, raczej przymus niż chęć wewnętrzna	MUS19
słuchanie odbiorców obecnych podczas występu; lubię reagować na zmiany atmosfery w pomieszczeniu	wirtualny sposób jest w porządku, gdy sposób na żywo nie jest możliwy; są też inspiracje pochodzące ode mnie i z materiału muzycznego, a tego rodzaju inspiracje są możliwe także w formatach wirtualnych	MUS03
szczerość serca przelana na tekst i melodię	strona wizualna; czystość dźwięku	MUS08
	„Byłem zaskoczony tym, jak wiele osób odpowiadało na wirtualne działania – wpisy pojawiały się z całego świata"	MUS10
„Świat ma dosyć sztuczności, kreowania czegoś, co jest wirtualne, a zatem może i nieprawdziwe. Rozgrywanie sztuki na żywo daje namacalność, wyjątkowość, indywidualność, zależność od wielu czynników, dzięki którym można wejść w jeszcze większą interakcję i zrozumienie z potrzebującymi tego odbiorcami"		MUS12
„Dla mnie spektakle polegają na komunikacji z publicznością i czuję, że spektakl potrzebuje publiczności na żywo, aby wytworzyć energię, poczucie wyjątkowości występu, napędu i ekscytacji; trudno mi to osiągnąć podczas tworzenia w sposób wirtualny"		MUS04
„Publiczność potrafi dać wiele energii, wirtualnie tego nie czuć"		MUS06
„Tradycyjny kontakt z publicznością pozostawia w pamięci niezapomniane wspomnienia, a także otwiera drzwi do samokrytyki"		MUS09

Źródło: opracowanie własne

Ośmiu (42%) twórców sztuk muzycznych nie widzi różnic w swoim procesie twórczym, uwzględniając własną świadomość, że dzieło będzie (lub jest) prezentowane w sposób tradycyjny lub wirtualny [MUS01, MUS02, MUS06, MUS11, MUS13, MUS14, MUS16, MUS17] (pyt. 60). Jedenastu (58%) twórców sztuk muzycznych widzi mniejsze lub większe różnice w swoim procesie twórczym, uwzględniając

własną świadomość, że dzieło będzie (lub jest) prezentowane w sposób tradycyjny lub wirtualny. Owe różnice dotyczą:

- zaangażowania twórcy i odbiorcy, siły przeżycia, emocji, satysfakcji [MUS19];
- procesów myślowych [MUS10], np.:
  - świadomości, że wirtualni odbiorcy zdecydowanie gorzej odbiorą dzieło niż odbiorcy na żywo [MUS07];
  - świadomości, że wirtualni odbiorcy zupełnie inaczej odbiorą dzieło niż odbiorcy na żywo [MUS09];
- nowych kwestii, które trzeba brać pod uwagę przy działaniach wirtualnych [MUS10], jak np.:
  - kąty kamery;
  - uczynienie rzeczy bardziej zwięzłymi;
  - środki wyrazu: „Są elementy, których użyję na potrzeby teledysku, ale nie użyję w koncercie na żywo. To samo dzieje się w drugą stronę, w przypadku występu na żywo są rzeczy, które włączę, a które nie będą miały sensu w przypadku teledysku, w którym nadałbym priorytet większej liczbie warstw i rzeczom, których nie mógłbym wykonać na scenie, chyba że sklonuję siebie" [MUS18];
- mniejszej swobody podczas działań wirtualnych [MUS15];
- procesu tworzenia: „Twórczość prezentowana na żywo lepiej przyjmuje przeżycia wykonawcze generowane przez stres: oczywiste pomyłki, różnorodność interpretacji, różnorodność samej prezentacji wizualnej tworzonej sztuki i wykonawcy, czego nie można powiedzieć o wirtualnej prezentacji »live«. Występ wirtualny przygotowany wraz z postprodukcją zapewnia komfort i możliwość zapanowania nad całokształtem, ale nadaje też dziełu sztuczności" [MUS12];
- źródeł inspiracji: „Obserwowanie odbiorców podczas występu tradycyjnego na żywo jest moim głównym źródłem inspiracji; lubię reagować na zmiany atmosfery w pomieszczeniu. Z drugiej strony są też inspiracje pochodzące z wewnątrz mnie oraz np. z materiału muzycznego, a tego rodzaju inspiracje są możliwe także w formatach wirtualnych" [MUS03].

Twórcy sztuk muzycznych nie są całkowicie jednogłośni w kwestii rozpoczęcia czy nasilenia procesu digitalizacji i wirtualizacji przez pandemię COVID-19 w obrębie ich dyscypliny sztuki (pyt. 61). Dwóch na 19 respondentów (10,5%) uważa, że pandemia COVID-19 rozpoczęła proces digitalizacji i wirtualizacji w obrębie ich dyscypliny sztuki. Według 84% pandemia COVID-19 jedynie nasiliła proces digitalizacji i wirtualizacji w obrębie ich dyscypliny sztuki.

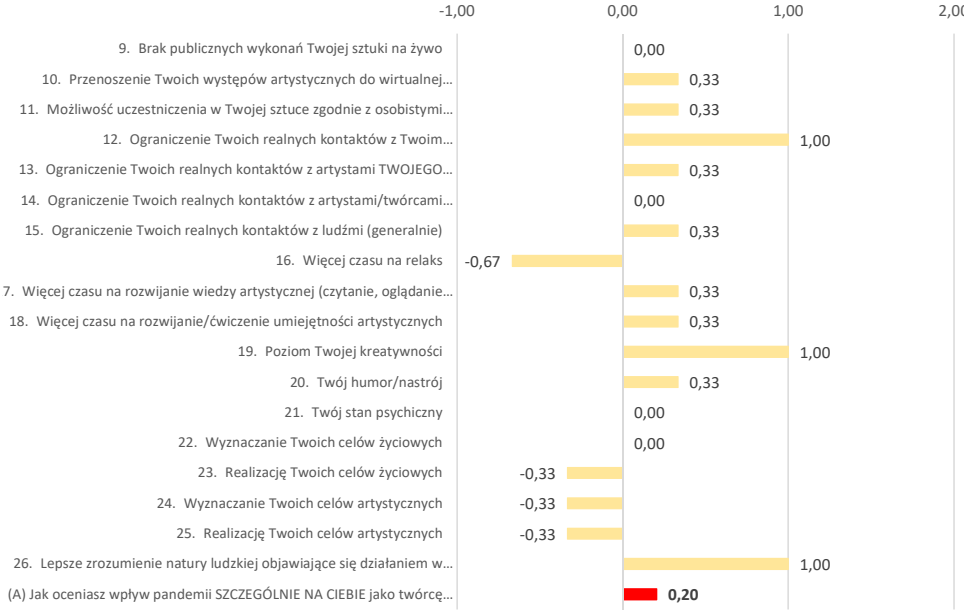
Sztuki literackie

Analiza wpływu ograniczeń wynikających z pandemii COVID-19 na proces twórczy z perspektywy twórcy sztuk literackich wygląda następująco[9]. Twórcy sztuk literackich za negatywne skutki ograniczeń pandemicznych uznali możliwości realizacji własnych celów życiowych (pyt. 23) oraz wyznaczania i realizacji własnych celów artystycznych (24, 25) – wszystkie te aspekty miały raczej negatywny wpływ (ocena: -0,33). Najbardziej negatywny wpływ miały ograniczenia pandemiczne na czas przeznaczany na relaks (pyt. 16, ocena: -0,67); wygląda na to, że ograniczenia mobilności i konieczność realizowania wszelkich procesów w sposób ograniczony i skupiony na przestrzeni wirtualnej zarządzanej z własnego domu powodowały, że twórcy sztuk literackich poświęcali swój wolny czas na rzecz pracy artystycznej. Za neutralne uznano: brak publicznych wykonań własnej twórczości (9), ograniczenie własnych realnych kontaktów z twórcami innych dyscyplin artystycznych (14), własny stan psychiczny (21) oraz wyznaczanie własnych celów życiowych (22). Z kolei jako pozytywne aspekty wskazywano: przenoszenie własnych działań artystycznych do wirtualnej rzeczywistości (10, 0,33); możliwość uczestniczenia przez odbiorców w sztukach literackich zgodnie z ich osobistymi preferencjami, a więc kształtowanie pory i długości uczestnictwa, regulacji parametrów dzieła itp. (11, 0,33); ograniczenie realnych kontaktów z innymi twórcami literackimi (14, 0,33); ograniczenie realnych kontaktów z ludźmi (15, 0,33); więcej czasu na rozwijanie wiedzy (17, 0,33) i umiejętności artystycznych (18, 0,33), a także stan własnego nastroju (20, 0,33). Za wyróżniająco pozytywne twórcy literaccy uznali: ograniczenie realnych kontaktów z własnym zespołem i członkami grupy twórczej (12, 1,00); poziom własnej kreatywności (19, 1,00) oraz lepsze zrozumienie natury ludzkiej objawiające się działaniem w ograniczonych warunkach (26, 1,00). Wsparciem wyników analitycznych – pokazującym relację osobowości twórczej z osobowością podstawową jednostki – niech będzie następująca wypowiedź: „Biorąc pod uwagę, że z natury jestem introwertykiem, graniczącym z mizantropią, pandemia nie wpłynęła negatywnie na moją pracę, a może nawet pomogła mi, będąc bardziej samotnym" [LIT1]. Podsumowując, proces twórczy zdeterminowany ograniczeniami wynikającymi z pandemii COVID-19 został oceniony przez twórców sztuk literackich na pograniczu neutralności i umiarkowanej pozytywności (0,20); szczegóły prezentuje Rysunek 15. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na twórców sztuk literackich.

9 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = bardzo negatywny wpływ, -1 = raczej negatywny wpływ, 0 = neutralny wpływ, 1 = raczej pozytywny wpływ, 2 = bardzo pozytywny wpływ.

Ocena przez twórców sztuk literackich wpływu ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na sztuki literackie ogólnie (tj. wspólnie z twórcami, odbiorcami, instytucjami, sponsorami itp.) jest na pograniczu umiarkowanie negatywnej i neutralnej[10] (-0,22). Za najbardziej negatywne – chociaż na poziomie umiarkowanym – uznano ograniczenie realnych kontaktów z członkami własnego zespołu czy grupy twórczej (30, -0,67); w dalszej kolejności wskazano: możliwość uczestniczenia w sztukach literackich zgodnie z osobistymi preferencjami odbiorców co do czasu uczestnictwa, długości uczestnictwa, regulacji parametrów dzieła itp. (29, -0,33); ograniczenie realnych kontaktów z innymi twórcami literackimi (31, -0,33) oraz ograniczenie realnych kontaktów z twórcami innych dyscyplin sztuki (32, -0,33). Brak publicznych przedstawień własnej twórczości na żywo uznano za zjawisko neutralne (27, 0,00). Jedynie kwestię przenoszenia twórczości literackiej do wirtualnej rzeczywistości uznano za aspekt umiarkowanie pozytywny (28, 0,33). Wyniki prezentuje Rysunek 16. Wpływ ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na dyscyplinę sztuk literackich w ocenie twórców.

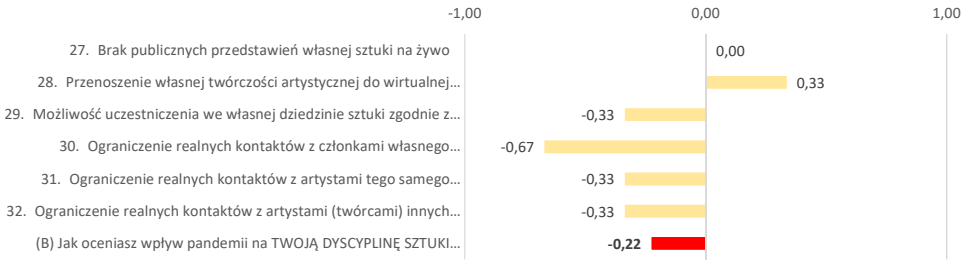
Rysunek 15. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na twórców sztuk literackich



Źródło: opracowanie własne

10 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = bardzo negatywny wpływ, -1 = raczej negatywny wpływ, 0 = neutralny wpływ, +1 = raczej pozytywny wpływ, +2 = bardzo pozytywny wpływ.

Rysunek 16. Wpływ ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na dyscyplinę sztuk literackich w ocenie twórców

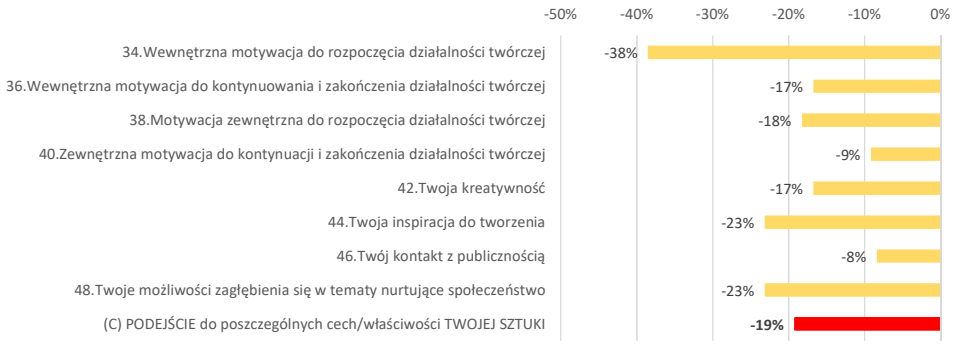


Źródło: opracowanie własne

Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk literackich po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych ocenione zostały negatywnie[11]. Sumarycznie można powiedzieć, że wraz z przejściem od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych twórcy sztuk literackich tracą 19% swojego potencjału twórczego. Wszystkie analizowane parametry postawy twórczej po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych tracą na jakości, przy czym utrata jest różna pomiędzy poszczególnymi parametrami. Szeregując od najbardziej tracących na jakości aspektów: wewnętrzna motywacja do rozpoczęcia działalności twórczej (34, -38%), inspiracja do tworzenia (44, -23%), możliwości zagłębienia się w tematach nurtujących społeczeństwo (48, -23%), motywacja zewnętrzna do rozpoczęcia działalności twórczej (38, -18%), wewnętrzna motywacja do kontynuowania i zakończenia działalności twórczej (36, -17%), kreatywność (42, -17%), zewnętrzna motywacja do kontynuacji i zakończenia działalności twórczej (40, -9%), kontakt z publicznością (46, -8%). Pewien obraz wewnętrzny prezentuje następująca wypowiedź: „Z jakiegoś dziwnego powodu mam irracjonalny pomysł, że konferencja lub prezentacja online jest mniej znacząca niż jej odpowiednik offline. Również jestem bardziej zdenerwowany online, ponieważ martwię się, czy napotkam jakieś problemy techniczne, takie jak przerwa w sygnale Wi-Fi" [LIT1]. Syntetyczne wyniki prezentuje Rysunek 17. Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk literackich po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych.

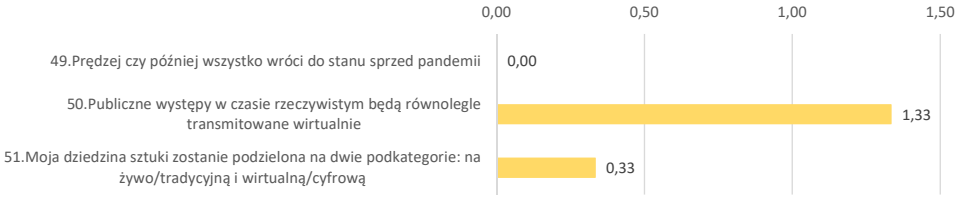
11 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = absolutnie nie, -1 = raczej nie, 0 = trudno powiedzieć, 1 = raczej tak, 2 = zdecydowanie tak.

Rysunek 17. Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk literackich po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 18. Ocena przyszłości sztuk literackich względem tradycyjnych i cyfrowych metod działań artystycznych w ocenie twórców



Źródło: opracowanie własne

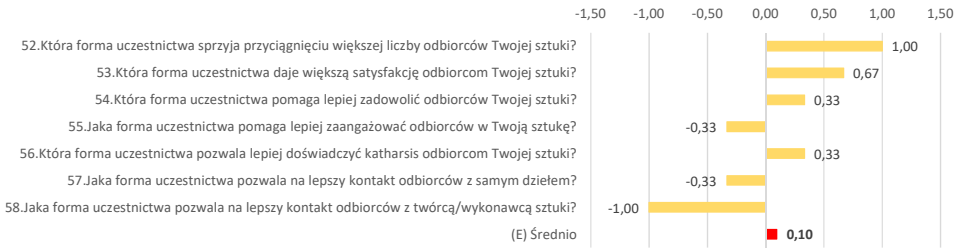
Twórcy sztuk literackich, odnosząc się do własnych przewidywań sytuacji w obszarze sztuk literackich po zniesieniu obostrzeń pandemii COVID-19[12], uznali ze zdecydowaną pewnością, że publiczne wydarzenia w czasie rzeczywistym będą równolegle transmitowane wirtualnie (50, 1,33). Z umiarkowaną pewnością odnieśli się do stwierdzenia, że twórcy sztuk literackich podzielą się na dwie podkategorie: tych specjalizujących się w tradycyjnej działalności na żywo i tych działających wirtualnie (51, 0,33). Natomiast nie byli w stanie wskazać tendencji, czy prędzej czy później wszystko wróci do stanu sprzed pandemii (49, 0,00).

12 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = absolutnie nie, -1 = raczej nie, 0 = trudno powiedzieć, 1 = raczej tak, 2 = zdecydowanie tak.

Graficzną prezentację wyników ukazuje Rysunek 18. Ocena przyszłości sztuk literackich względem tradycyjnych i cyfrowych metod działań artystycznych w ocenie twórców.

Ocena procesu odbioru w sztukach literackich w kontekście tradycyjnych i cyfrowych form uczestnictwa w oczach twórców[13] wygląda niejednoznacznie (0,10). Formy tradycyjne mają przewagę nad cyfrowymi w następujących obszarach: zaangażowania odbiorców (55, -0,33), kontaktu odbiorców z samym dziełem (57, -0,33), kontaktu odbiorców z twórcą/wykonawcą (58, -1,00). Z kolei przewaga from wirtualnych nad tradycyjnymi dotyczy: możliwości przyciągnięcia większej ilości odbiorców (52, 1,00), uzyskania większej satysfakcji odbiorców (53, 0,67), uzyskania większego zadowolenia odbiorców (54, 0,33), doświadczenia stanu *katharsis* przez odbiorców (56, 0,33). „Uważam, że konferencja online jest lepsza intelektualnie, ponieważ wszystko jest znacznie jaśniejsze (można łatwiej nagrywać przebieg obrad, robić zrzuty ekranu prezentacji itp.). Konferencja offline jest prawdopodobnie lepsza emocjonalnie – przynajmniej dla osób ekstrawertycznych" [LIT1]. Syntetyczne wyniki tej grupy pytań prezentuje Rysunek 19. Ocena procesu odbioru w sztukach literackich w kontekście tradycyjnych i wirtualnych form uczestnictwa w ocenie twórców.

Rysunek 19. Ocena procesu odbioru w sztukach literackich w kontekście tradycyjnych i wirtualnych form uczestnictwa w ocenie twórców



Źródło: opracowanie własne

Twórcy sztuk literackich nie wskazali różnic w zakresie powodów, motywów ani inspiracji, rozróżniając rozgrywanie się sytuacji estetycznej na żywo

13 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = zdecydowanie na żywo, -1 = raczej na żywo, 0 = trudno powiedzieć, 1 = raczej wirtualne, 2 = zdecydowanie wirtualne.

i wirtualnie (59). Podsumowaniem może być następujące stwierdzenie: „Najważniejsze motywy i inspiracje do ich tworzenia w obu formach to umiejętność przekazywania ważnych komunikatów i inspirowanie ludzi do myślenia, działania i wydobywania z nich tego, co najlepsze. (...) Kieruje mną głównie moja wewnętrzna motywacja i chęć dokonania zmian" [LIT2].

Jeśli chodzi o różnice w procesie twórczym przy świadomości twórcy w zakresie formy prezentacji dzieła (w sposób tradycyjny i wirtualnie), to odpowiedzi mieściły się w całym spektrum możliwości: od braku różnic [LIT2], przez większe wymagania stawiane przez formę tradycyjną [LIT3], aż po preferencje względem wersji wirtualnej, co podsumowuje stwierdzenie: „Występ na żywo »znika«, gdy tylko się wydarzy (pyt. 60). Forma wirtualna jest problematyczna z artystycznego punktu widzenia, jeśli zamiarem jest stworzenie trwałego zapisu występu" [LIT1].

Wszyscy twórcy sztuk literackich jednogłośnie potwierdzili, że pandemia COVID-19 nasiliła proces digitalizacji i wirtualizacji w obrębie ich dyscypliny sztuki (pyt. 61).

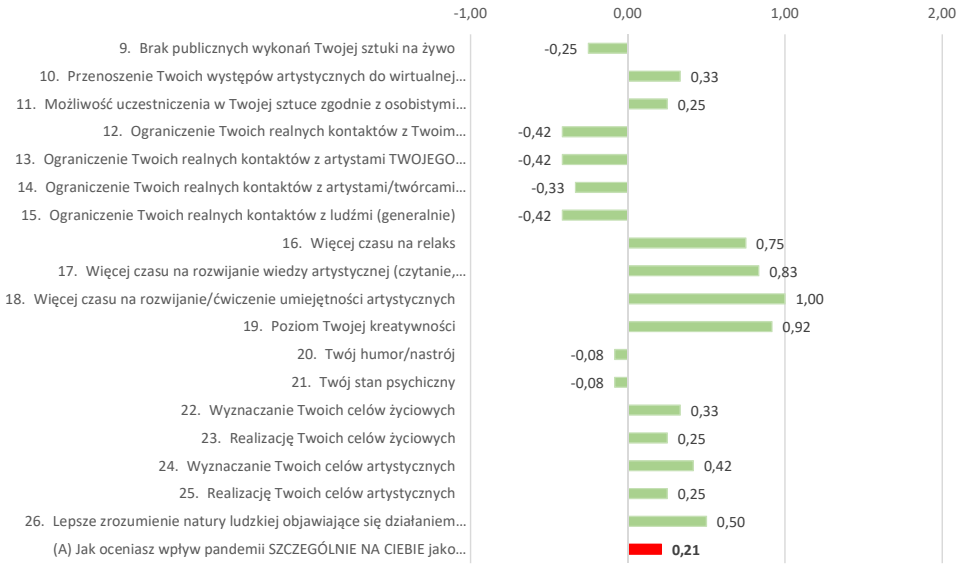
Sztuki wizualne

Analiza wpływu ograniczeń wynikających z pandemii COVID-19 na proces twórczy z perspektywy twórcy sztuk wizualnych wygląda następująco[14]. Raczej negatywny wpływ miały następujące aspekty: brak publicznych wykonań własnej twórczości na żywo (pyt. 9, ocena: -0,25); ograniczenie realnych kontaktów z własnym zespołem/członkami grupy (12, -0,42); ograniczenie realnych kontaktów z innymi twórcami sztuk wizualnych (13, -0,42); ograniczenie realnych kontaktów z twórcami innych dyscyplin sztuki (14, -0,33); ograniczenie realnych kontaktów z ludźmi w ogóle (15, -0,42). W bardzo nieznacznym stopniu ograniczenia miały wpływ na nastrój (20, -0,08) oraz stan psychiczny (21, -0,08). Uwaga, że „ograniczenia były zastąpione bardzo intensywnym, a nawet nadmiernym, kontaktem on-line" [VIA02], może wskazywać na fakt, że w tradycyjnych okolicznościach twórca miał więcej możliwości regulowania kontaktów; przy przejściu w tryb wirtualny swoboda kontaktowania się była na tyle ułatwiona, iż nadmierna ilość kontaktów zwyczajnie przeszkadzała w realizowaniu zajęć

14 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = bardzo negatywny wpływ, -1 = raczej negatywny wpływ, 0 = neutralny wpływ, 1 = raczej pozytywny wpływ, 2 = bardzo pozytywny wpływ.

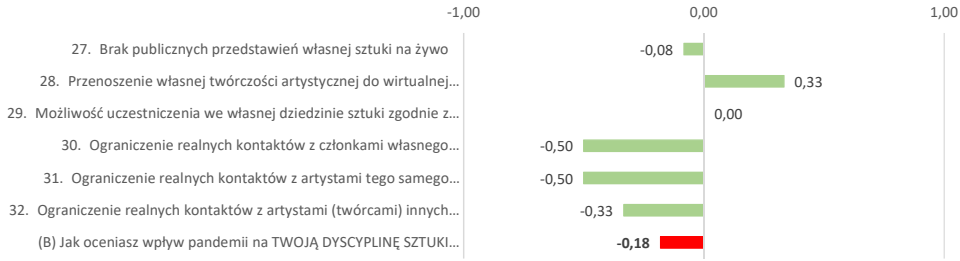
podstawowych. Za pozytywne skutki ograniczeń twórcy uznali: przenoszenie własnych działań artystycznych do rzeczywistości wirtualnej (10, 0,33); możliwość uczestniczenia przez odbiorców w sztukach wizualnych zgodnie z ich osobistymi preferencjami w postaci kształtowania pory i długości uczestnictwa czy regulacji parametrów dzieła (11, 0,25); większą ilość czasu na relaks (16, 0,75), rozwijanie wiedzy artystycznej (17, 0,83), rozwijanie umiejętności artystycznych (18, 1,00), a także poziom własnej kreatywności (19, 0,92). Jeśli chodzi o kwestie związane z celami i ich realizacją, to ocena jest pozytywna w stopniu umiarkowanym i kształtuje się następująco: wpływ ograniczeń pandemicznych na wyznaczanie własnych celów życiowych (22, 0,33) i ich realizację (23, 0,25), wyznaczanie własnych celów artystycznych (24, 0,42) i ich realizację (25, 0,25). Zrozumienie natury ludzkiej objawiające się działaniem w ograniczonych warunkach również zostało ocenione w kontekście ograniczeń pandemicznych w sposób umiarkowanie pozytywny (26, 0,50). Podsumowując, proces twórczy zdeterminowany ograniczeniami wynikającymi z pandemii COVID-19 został oceniony przez twórców sztuk wizualnych na pograniczu neutralności i umiarkowanej pozytywności (0,21); szczegóły prezentuje Rysunek 20. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na twórców sztuk wizualnych.

Rysunek 20. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na twórców sztuk wizualnych



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 21. Wpływ ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na dyscyplinę sztuk wizualnych w ocenie twórców



Źródło: opracowanie własne

Ocena przez twórców sztuk wizualnych wpływu ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na sztuki wizualne ogólnie (tj. wspólnie z twórcami, odbiorcami, instytucjami, sponsorami itp.) jest na pograniczu umiarkowanie negatywnej i neutralnej[15] (-0,18). Ograniczenia miały umiarkowanie negatywny wpływ na następujące kwestie: ograniczenie realnych kontaktów z członkami własnej grupy twórczej (30, -0,50), z innymi twórcami sztuk wizualnych (31, -0,50) oraz twórcami innych dyscyplin sztuki (32, -0,33). Brak publicznych przedstawień własnej twórczości na żywo (27, -0,08) oraz możliwość uczestniczenia przez odbiorców w sztukach wizualnych zgodnie z ich osobistymi preferencjami co do czasu uczestnictwa, długości uczestnictwa czy regulacji parametrów dzieła uznane zostały za neutralne (29, 0,00). Jedynie przenoszenie własnej twórczości artystycznej do wirtualnej rzeczywistości oceniono umiarkowanie pozytywnie (28, 0,33). Wyniki prezentuje Rysunek 21. Wpływ ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na dyscyplinę sztuk wizualnych w ocenie twórców.

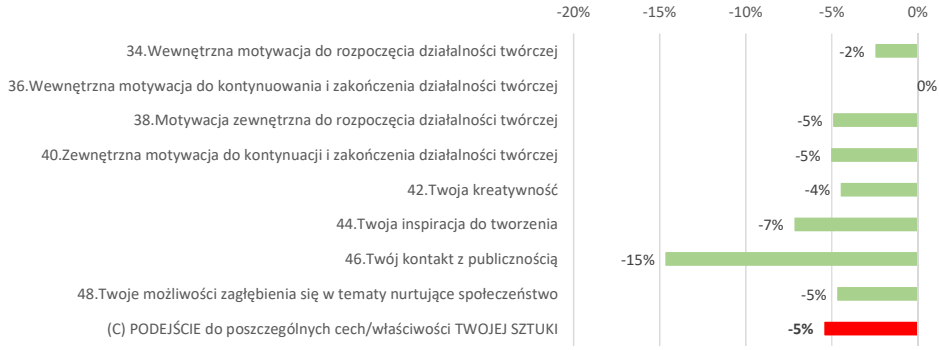
Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk wizualnych po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych ocenione zostały negatywnie[16]. Sumarycznie można powiedzieć, że wraz z przejściem od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych twórcy sztuk wizualnych tracą

15 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = bardzo negatywny wpływ, -1 = raczej negatywny wpływ, 0 = -neutralny wpływ, 1 = raczej pozytywny wpływ, 2 = bardzo pozytywny wpływ.

16 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = bardzo negatywny wpływ, -1 = raczej negatywny wpływ, 0 = -neutralny wpływ, 1 = raczej pozytywny wpływ, 2 = bardzo pozytywny wpływ.

jedynie 5% swojego potencjału twórczego. Wszystkie analizowane parametry postawy twórczej po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych tracą na jakości, przy czym utrata jest różna pomiędzy poszczególnymi parametrami. Szeregując aspekty od najbardziej tracących na jakości, uzyskujemy następującą listę: kontakt z publicznością (46, -15%), inspiracja do tworzenia (44, -7%), motywacja zewnętrzna do rozpoczęcia działalności twórczej (38, -5%), zewnętrzna motywacja do kontynuacji i zakończenia działalności twórczej (40, -5%), możliwości zagłębienia się w tematy nurtujące społeczeństwo (48, -5%), kreatywność (42, -4%), wewnętrzna motywacja do rozpoczęcia działalności twórczej (34, -2%). Jedynie wewnętrzna motywacja do kontynuowania i zakończenia działalności twórczej nie zmienia się wraz z przejściem od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych w zakresie sztuk wizualnych. Wyniki prezentuje Rysunek 22. Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk wizualnych po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych.

Rysunek 22. Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk wizualnych po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych



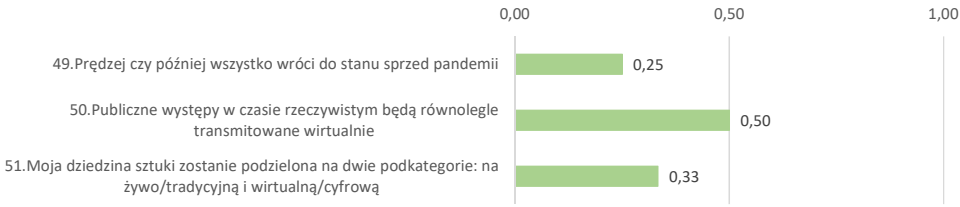
Źródło: opracowanie własne

Twórcy sztuk wizualnych, odnosząc się do własnych przewidywań sytuacji w obszarze sztuk wizualnych po zniesieniu obostrzeń pandemii COVID-19[17], uznali z umiarkowaną pewnością, że publiczne wydarzenia w czasie rzeczywistym

17 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = absolutnie nie, -1 = raczej nie, 0 = trudno powiedzieć, 1 = raczej tak, 2 = zdecydowanie tak.

będą równolegle transmitowane wirtualnie (50, 0,50), twórcy sztuk literackich podzielą się na dwie podkategorie: tych specjalizujących się w tradycyjnej działalności na żywo i tych działających wirtualnie (51, 0,33), oraz że prędzej czy później wszystko wróci do stanu sprzed pandemii (49, 0,25). Graficzną prezentację wyników ukazuje Rysunek 23. Przyszłość sztuk wizualnych względem tradycyjnych i cyfrowych metod działań artystycznych w ocenie twórców.

Rysunek 23. Przyszłość sztuk wizualnych względem tradycyjnych i cyfrowych metod działań artystycznych w ocenie twórców



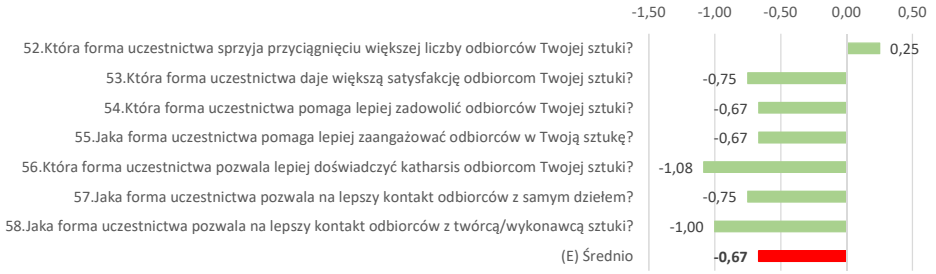
Źródło: opracowanie własne

Ocena procesu odbioru w sztukach wizualnych w kontekście tradycyjnych i wirtualnych form uczestnictwa w oczach twórców[18] wygląda zdecydowanie jednoznacznie negatywnie względem form cyfrowych i wirtualnych, a tym samym zdecydowanie jednoznacznie pozytywnie względem tradycyjnych form na żywo. Siła różnic we wszystkich aspektach została oceniona jako umiarkowana na niekorzyść form wirtualnych, tj. w zakresie: satysfakcji odbiorców (53, -0,75), zadowolenia odbiorców (54, -0,67), zaangażowania odbiorców (55, -0,67), możliwości doświadczenia stanu *katharsis* przez odbiorców (56, -1,08), kontaktu odbiorców z samym dziełem (57, -0,75), kontaktu odbiorców z twórcą/wykonawcą sztuki (58, -1,00). Jedynie możliwość przyciągania większej ilości odbiorców oceniona została umiarkowanie na korzyść form wirtualnych (52, 0,25). Cennym komentarzem do tej grupy pytań będzie następujące stwierdzenie: „Choć dla twórcy najważniejszy jest kontakt bezpośredni, to odbiorcy sztuk wizualnych dobrze odnoszą się do wirtualnych form prezentacji, które pozwalają na szersze dotarcie. Według twórcy samo dzieło traci w takim odbiorze, ale nie wiem, czy przeszkadza to odbiorcy" [VIA02]. Syntetyczne wyniki tej

18 Pięciostopniowa skala Likerta: -2 = zdecydowanie na żywo, -1 = raczej na żywo, 0 = trudno powiedzieć, 1 = raczej wirtualne, 2 = zdecydowanie wirtualne.

grupy pytań prezentuje Rysunek 24. Proces odbioru w sztukach wizualnych w kontekście tradycyjnych i wirtualnych form uczestnictwa w ocenie twórców.

Rysunek 24. Proces odbioru w sztukach wizualnych w kontekście tradycyjnych i wirtualnych form uczestnictwa w ocenie twórców



Źródło: opracowanie własne

Dwóch (17%) spośród twórców sztuk wizualnych stwierdziło, że nie widzi różnic w swoim procesie twórczym względem tradycyjnej i wirtualnej formy rozgrywania się sytuacji estetycznej [VIA02, VIA08] (pyt. 59): „Tworzenie malarstwa wymaga samotności – nie ma tu różnicy między późniejszą prezentacją wirtualną czy na żywo" [VIA02]. Zdecydowana większość badanych (83%) podkreślała różnice między obiema formami, które dotyczą:

- kontaktu z dziełem, przeżycia procesu twórczego: „Dzieło, które będzie prezentowane wirtualnie wymaga innej konceptualizacji niż to prezentowane na żywo. Staram się, by wirtualizacja dodawała do dzieła możliwości, które nie mogą być stosowane w prezentacji tradycyjnej" [VIA07];
- przeżywania doznań estetycznych, spełnienia twórczego: formy wirtualne traktowane są jako „kompromis, stan przejściowy, [metoda pozyskania] wsparcia finansowego i stypendiów" [VIA01];
- kontaktu z materią twórczą [VIA03];
- kontaktu odbiorcy z dziełem: „Najważniejszy jest nastrój i kontakt obiorcy z dziełem na żywo" [VIA11];
- możliwości przekazania emocji: „na żywo można przekazać więcej emocji" [VIA12];
- traktowania działań w formach tradycyjnych jako podstawowych, wzmacnianych działaniami wirtualnymi, np. w celu promocji [VIA10];
- uznania działalności wirtualnej za wygodniejszą [VIA05].

Trzech (25% z 12) twórców sztuk wizualnych nie widzi różnic w swoim procesie twórczym, wiedząc, że dzieło będzie (lub jest) prezentowane w sposób tradycyjny lub wirtualny [VIA01, VIA07, VIA08] (pyt. 60). Większość twórców zauważa jednak różnice w swoim procesie twórczym: „Nieco inaczej kształtuję komunikat wizualny – ale nie jest to działanie do końca uświadomione – wiem, że w Internecie działają lepiej mocniejsze i prostsze komunikaty, więc intuicyjne takie do prezentacji tam wybieram" [VIA02]. „Jeżeli muszę zrobić pracę pod Internet, to muszę mieć na nią oddzielny pomysł" [VIA11]. Pewne wątpliwości budzi też fakt braku wpływu na losy własnego dzieła zaprezentowanego wirtualnie: „Transmisje na żywo są gorsze w porównaniu do działań tradycyjnych – są nieprzewidywalne w stosunku do występów na żywo, a mimo to są archiwizowane np. na YouTube na zawsze; wydaje się, że nikt nie usuwa usług transmitowanych na żywo z YouTube" [VIA10].

Wszyscy twórcy sztuk wizualnych jednogłośnie potwierdzili, że pandemia COVID-19 nasiliła proces digitalizacji i wirtualizacji w obrębie ich dyscypliny sztuki (pyt. 61).

Wnioski

Przytoczone wyniki badania pokazują, jak w praktyce twórca zarządza procesem twórczym w ramach sytuacji estetycznej. Musi on brać pod uwagę wiele czynników, które w sumie kształtują jakość sytuacji estetycznej. Proces twórczy, jako pozornie efemeryczny i pozornie niedający się uchwycić naukowym modelom, może być – za pomocą odpowiedniego aparatu pojęciowego zaczerpniętego z estetyki – rozłożony na wiele analitycznych elementów, których pojedyncze określenie nie sprawia już tak dużej trudności. Jest oczywiście istotne, w jaki sposób określone zostaną parametry jakości sytuacji estetycznej, by móc następnie wnioskować na podstawie uzyskanych wyników. Zaprezentowana i wykorzystana w powyższym badaniu metodologia może być z powodzeniem replikowana w dalszych badaniach dotyczących analizowanego problemu.

Kontekst ograniczeń wynikających z pandemii COVID-19, które silnie zdeterminowały sytuację estetyczną w każdej z przeanalizowanych dyscyplin sztuki w nieco inny sposób, posłużył jedynie jako pretekst dynamizacji zjawisk w badanym obszarze. Również i bez tak silnych jak pandemia czynników twórca w procesie twórczym musi uwzględniać te same parametry, które syntetycznie pozwalają mu zarządzać sytuacją estetyczną ze swojej perspektywy w sposób świadomy.

2.3.3. Zarządzanie instytucją kultury

Prócz samozarządzania, zarządzania sytuacją estetyczną, szczególnie w zakresie procesu twórczego, ale również z uwzględnianiem procesu odbioru, twórca może stanąć przed wyzwaniem zarządzania instytucją kultury. Zarządzaniem instytucjami kultury zajmują się albo profesjonalni menedżerowie, mniej lub bardziej znający realia świata sztuki, albo twórcy, którzy z racji swojego dorobku artystycznego lub pozycji w świecie sztuki zostali uznani przez właściciela instytucji za osobę mogącą realizować cele danej instytucji w sposób efektywny.

Obie grupy zarządzających mają swoją charakterystykę: profesjonalni menedżerowie bez świadomości realiów sytuacji estetycznej zazwyczaj skupiają się na organizacyjnej efektywności, optymalizacji procesów, redukcji kosztów, nie troszcząc się specjalnie o procesy twórcze i procesy percepcji; z kolei twórcy bez tożsamości menedżerskiej, zapominając lub nie będąc świadomymi konieczności zwracania uwagi na istotę problemów organizacyjnych, skupiają się na tworzeniu możliwie idealnej przestrzeni dla rozwoju twórczości artystom oraz procesu percepcji odbiorcom, co w efekcie najczęściej kończy się finansowymi problemami instytucji (Morozova et al., 2016; Rius-Ulldemolins & Klein, 2021).

Z punktu widzenia źródeł finansowania działalności instytucje kultury można podzielić na dotowane i samofinansujące się, a rozróżnienie to znacząco determinuje praktykę zarządzania nimi (Sălcudean, 2015; Wnuczak & Osiichuk, 2020). Instytucje bazujące na dotacjach (najczęstszym źródłem dotacji są samorządy lub rząd) mają uprzywilejowaną pozycję, ponieważ mogą skupić się na realizowaniu swojej misji, czyli byciu polem rozgrywania się zmultiplikowanej sytuacji estetycznej. Mogą one pozwolić sobie na swego rodzaju ekstrawagancję w stosunku do instytucji samofinansujących się, a owa ekstrawagancja przejawiać się może w działalności ambitniejszej, która w sposób silniejszy odwołuje się do świata wartości – bez troski o to, czy odbiorca sztuki zechce zapłacić za doznane doświadczenie. W tym wypadku oferowane dzieła mogą być bardziej wyraziste w treści i mniej „ugrzecznione" względem odbiorcy. Druga grupa instytucji kultury, która obok, a czasem nawet przed działalnością artystyczną, musi brać pod uwagę kwestię samofinansowania, jest w nieco trudniejszym położeniu. Bez względu na obraną misję, która zawsze dotyczy rozgrywania się sytuacji estetycznej, muszą one brać pod uwagę zarówno spełnianie potrzeb odbiorców sztuki, jak i zaspokajanie oczekiwań nabywców oferowanego produktu (dzieła sztuki jako towaru lub jako usługi). Trudno oczekiwać, że do instytucji kultury oferującej bardzo ambitny program artystyczny będą ustawiały się kolejki widzów – jest to

niemożliwe choćby ze względu na kurczące się grono odbiorców wraz ze wzrostem poziomu ambitności dzieła. Potwierdzeniem tego stanu jest program artystyczny samofinansujących się instytucji kultury. Owszem, znajdziemy w nim dzieła ambitne, ale w znakomitej mniejszości; dominantą programów są zawsze dzieła schlebiające bardziej popularnym gustom. Wytłumaczenie jest jedno: więcej widzów, większe przychody z biletów, większa szansa na dalszą działalność.

Wyjątkowość instytucji kultury cechuje się tym, że część grup interesariuszy (twórcy i odbiorcy dzieł sztuki) funkcjonuje w znacznie szerszych kontekstach niż pozostałe grupy. Wydaje się zatem, że zarządzaniem takim typem organizacji powinni zajmować się artyści-menedżerowie, a więc jednostki, które mają tożsamość zarówno twórcy sztuki – czyli znają realia sytuacji estetycznej – jak i menedżera – którzy umieją poruszać się w świecie organizacyjno-finansowym (więcej na ten temat w podrozdziale „4.3.1. Tożsamość i autopercepcja artysty-menedżera").

2.4. Podsumowanie

Czynnik zarządzania jest istotny w owocnej działalności artystycznej ze względu na dorobek w zakresie metod organizacji, które z powodzeniem mogą być używane nie tylko do zarządzania światem realnym, ale także do zarządzania sytuacją estetyczną. Aplikując modele zarządzania, oczywiście wraz z niezbędnymi dostosowaniami do świata metafizycznego, możemy oczekiwać poprawy efektywności procesu twórczego.

Zarządzanie w obszarze sztuki ma trojaki wymiar: samozarządzania, zarządzania sytuacją estetyczną oraz zarządzania instytucją kultury. Każdy z tych wymiarów charakteryzuje się innymi problemami, jednakże mają one również wspólne mianowniki w postaci konieczności uwzględniania metafizyczności istoty sytuacji estetycznej.

Sztuka może czerpać wartość dodaną z dorobku zarządzania w kwestii aplikacji szeroko omówionych teorii organizacji oraz zwrócenia uwagi na czynnik efektywności. Zarządzanie, rozumiane jako realizacja celów w sposób efektywny, ma szerokie zastosowanie. Uwzględniając dorobek nurtu humanistycznego oraz samozarządzania, aplikacja tej optyki na gruncie twórczości artystycznej powinna przebiegać w sposób niebudzący zastrzeżeń i trudności, ponieważ zarówno sztuka i estetyka, jak i zarządzanie humanistyczne i samozarządzanie są sobie bardzo bliskie.

ROZDZIAŁ 3.
APLIKACJA TEORII ESTETYCZNEJ W ZARZĄDZANIU

Kluczem do rozważań zawartych w tym rozdziale jest metafora organizacji jako dzieła sztuki, która w oparciu o osiągnięcia estetyki pozwala spojrzeć na menedżera jako na twórcę, a na interesariuszy organizacji jako odbiorców tego swoistego dzieła sztuki zarządzania. Te metaforyczne odniesienia pozwalają ułożyć całą narrację nakładających się na siebie komponentów zarządzania i sztuki, bazując na szkielecie teorii sytuacji estetycznej. Dzięki takiemu podejściu koncepcje menedżerskie uzyskują dodatkowe konteksty, a rozwiązania zapożyczone z estetyki wnoszą nową jakość do teorii i praktyki zarządzania, szczególnie w zakresie wirtuozerii, artyzmu i kreatywności jednostek (menedżerów) i grup (organizacji).

Analogicznie, jeśli posiłek, będący fizycznym dostarczaniem wartości odżywczych do organizmu, może równocześnie być estetycznym smakowaniem, a muzyka – tłem dźwiękowym dla różnych czynności lub przedmiotem estetycznego słuchania, warto zadać pytanie: czy zarządzanie, prócz pragmatycznej efektywności w realizowaniu celów, nie może mieć głębszych wymiarów? Czy estetyzacja może przynieść zarządzaniu wartość dodaną w wymiarze teoretycznym i praktycznym? Na te pytania stara się odpowiedzieć niniejszy rozdział. Najpierw jednak przeanalizowano zjawisko estetyzacji, aby pomóc je zrozumieć i zastosować w zakresie zarządzania w sposób świadomy i możliwie pełny.

3.1. Estetyzacja zarządzania

Istotą estetyzacji jest poszukiwanie sensu w zjawiskach pozornie nieuporządkowanych, chaotycznych, nieposiadających struktury, ale także rozluźnianie

związków w danym układzie, by zhumanizować rzeczywistość zrutynizowaną i zmechanizowaną. Kluczem w estetyzacji jest stosowanie kategorii estetycznych względem czegoś, co dotychczas tym kategoriom nie podlegało, a więc było „poza estetyką" (Welsch, 2005).

Owo poszukiwanie sensu nie ma jednak charakteru jego nadawania, ale jego odnajdywania (odczytywania), szczególnie że świat realny dopuszcza różnorakie podejścia do wyjaśniania zjawisk. Pamiętać trzeba jednak, że w estetyzacji poszukującej sensu nie chodzi o ostateczne wyjaśnienie sensowności istnienia, ale o włączenie dodatkowego wymiaru do analizowanej rzeczywistości (Kociołek, 2020).

Estetyzacja, w zależności od rodzajów zjawisk jej podlegających, może dotyczyć:

1. nas samych (jako obiektu refleksji) – własnej roli w społeczeństwie i w mniejszych grupach; powodów (dlaczego) i teleologii (po co) istnienia; wpływu na rzeczywistość, ludzkość, kulturę;
2. drugiego człowieka – jego roli w społeczeństwie i w mniejszych grupach; powodów (dlaczego) i teleologii (po co) istnienia; wpływu na rzeczywistość, ludzkość, kulturę;
3. zdarzeń – jako wyniku układu kontekstów, skutku wcześniejszych decyzji; ich poetyki, symetrii;
4. świata przyrody – cudu stworzenia lub cudu ewolucji; doszukiwania się znaczeń w doborze naturalnym czy przetrwaniu konkretnych form natury ożywionej i nieożywionej;
5. świata techniki – jako emanacji ludzkiego intelektu, uporządkowania materii przez człowieka;
6. historii – doszukiwania się znaczeń poszczególnych wydarzeń; składania się ich w całość.

Oczywiście, powyższe kategorie przenikają się wzajemnie, więc ich wyodrębnienie miało charakter wyjaśniający zjawisko estetyzacji, a nie służyło doszukiwaniu się przyczyn jego podziału (Gołaszewska, 1984a, pp. 163–232, 1984b, pp. 92–148).

Wyróżnia się dwa poziomy estetyzacji: powierzchowną i głęboką. **Estetyzacja powierzchowna** odnosi się do zewnętrznych powłok postrzeganej rzeczywistości, a zatem podlega jej wygląd zewnętrzny wytworów kultury, a także ich wygląd wewnętrzny (budynki). **Estetyzacja głębi** rzeczywistości odnosi się do istoty, a czasem nawet świadomości postrzeganej materii (Welsch, 2005). Niniejsza praca odnosi się właśnie do estetyzacji głębi.

Estetyzacja zarządzania może być także źródłem inspiracji w poszukiwaniu pomysłów na nowe technologie, produkty czy struktury przez menedżerów oraz pozostałych aktorów teatru organizacyjnego. Estetyka, dzięki temu, że zajmuje się pojęciami abstrakcyjnymi, może stanowić słownik nowych pojęć oraz nowych znaczeń dla dotychczas używanych pojęć w języku zarządzania. Wydaje się, że kwestie piękna, brzydoty czy kiczu nie są wcale tak dalekie światu organizacji, jak mogłoby się to na pierwszy rzut oka wydawać (Kostera, 2019, pp. 54–55).

Znaleźć można także głosy, które w estetyzacji widzą swoiste pole do anarchii, która z kolei ma wyraźny wpływ na zarządzanie. Wydaje się, że **estetyka, jako droga do krytycznego zarządzania**, może być znacznie bardziej przekonująca niż etyczne moralizatorstwo lub materialistyczny scjentyzm. Wszak sztuka jest skuteczną szczepionką przeciwko ideologizowaniu, które zmienia zarządzanie w kształcenie ujednoliconych kadr, postaw i schematów (Guillet de Monthoux, 2014).

Nawiązując do podziału piękna na cztery dziedziny – 1) piękno zastane, 2) piękno sztuki, 3) piękno jako produkt uboczny działań człowieka, 4) piękno zdarzeń (szerzej o tym w podrozdziale „1.1.2. Piękno a rzeczywistość") – można uznać, że piękno zarządzania w sposób naturalny wiąże się z dwiema ostatnimi kategoriami. To w wyniku zarządzania powstają wytwory realizujące funkcje utylitarne (produkty, urządzenia, infrastruktura); część z tych wytworów jest piękna „przy okazji" bycia użytecznymi. Zarządzanie kreuje także układy zachodzących w rzeczywistości procesów, z których części można przypisać kwalifikacje estetyczne w postaci harmonii, a więc piękna. Czy zatem rezultat (dzieło) zarządzania, jakim jest organizacja, nie może być również rozważany w kategoriach piękna, jako kategoria piękna sztuki? Wydaje się, że odpowiedź twierdząca jest tutaj uzasadniona, wszak organizacja jest wytworem celowego działania człowieka i jednocześnie jest swego rodzaju przeciwieństwem piękna zastanego. Skoro tak, to nic nie stoi na przeszkodzie, aby ów celowy wytwór człowieka był piękny pięknem dzieła sztuki.

3.2. Metafora organizacji jako dzieła sztuki

Badacze stworzyli wiele metafor organizacji, która jest podstawowym polem rozgrywania się procesów i zjawisk dotyczących zarządzania (Sułkowski, 2011).

Część metafor odnosi się również do świata sztuki, np.: organizacja jako orkiestra lub zespół jazzowy (menedżer jako dyrygent), organizacja jako teatr (menedżer jako aktor) lub organizacja jako historia (Biehl-Missal, 2011). Cień metafory „organizacja jako dzieło sztuki" został nakreślony przez zespół J. Reckhenrich, M. Kupp i J. Anderson (Reckhenrich et al., 2009), natomiast jej pełne rozwinięcie z szerokim wykorzystaniem dorobku estetyki – w postaci organizacji jako wytworu „twórcy" (menedżera), który jest tworzony (modelowany i zarządzany) na potrzeby „odbiorców" (interesariuszy) według określonych „wartości uniwersalnych" w ramach „świata realnego" – zostało zaprezentowane dopiero w 2020 roku (Szostak & Sułkowski, 2020a).

Rysunek 25. Aplikacja teorii sytuacji estetycznej M. Gołaszewskiej na gruncie zarządzania z uwzględnieniem kompetencji wirtuozerii, artyzmu i kreatywności



Źródło: opracowanie własne

Założenia teorii „sytuacji estetycznej", która przekłada teorię „sytuacji aksjologicznej" na obszar estetyki, zostały omówione wcześniej. Podsumowując jej istotę: twórca w procesie twórczym tworzy dzieło sztuki; odbiorca kontempluje dzieło sztuki w procesie odbioru; wszystkie te elementy (twórca, dzieło, odbiorca) mają powiązania i interakcje ze światem wartości uniwersalnych i zachodzą w świecie realnym determinującym rodzaj sztuki, ale także metody i techniki twórcze. Choć najważniejsze z punktu widzenia estetyki są wartości uniwersalne, a najbardziej zauważalnym uzewnętrznieniem kreatywności jest samo dzieło, to jednak w osobie twórcy (w świadomości, podświadomości) zachodzą zasadnicze procesy składające się na zjawisko twórczości (Rysunek 25. Aplikacja

teorii sytuacji estetycznej M. Gołaszewskiej na gruncie zarządzania z uwzględnieniem kompetencji wirtuozerii, artyzmu i kreatywności).

Na menedżera w kontekście sytuacji estetycznej spojrzeć można także przez pryzmat **teorii komunikacji interpersonalnej**, która definiuje komunikację jako praktykę wymiany informacji między jednostkami poprzez znormalizowany system symboli, znaków i zachowań („Communication", 2022). Przenosząc tę definicję na model sytuacji estetycznej, twórca koduje przekaz w dziele sztuki i umieszcza go w kanale; odbiorca dekoduje wiadomość, aby przeczytać (zrozumieć) to, co nadawca chciał powiedzieć. Istnieje tu krytyczna pułapka: odbiorca powinien być w stanie zinterpretować przesłanie (dzieło sztuki) twórcy we właściwym sensie; w przeciwnym razie niewłaściwie odkodowana wiadomość zostanie odebrana w niewłaściwy sposób – nie tak, jak chciał twórca. Należy pamiętać, że odbiorca narażony jest na szum informacyjny, który zakłóca i komplikuje cały proces odbioru (Abodunrin, 2017; Negus & Pickering, 2004).

3.2.1. Menedżer jako twórca

Menedżer to jedna z podstawowych ról w świecie zarządzania, dlatego literatura obfituje w różne definicje tego pojęcia, opisy pożądanych cech i kompetencji (Guranda & Nagy, 2011). **Dobry menedżer** jest skutecznym organizatorem, skutecznym w osiąganiu celów ekonomicznych i pozaekonomicznych (Drucker, 2006a, 2006b); jego działania są utylitarne. W oparciu o ewolucję klasycznie rozumianej roli menedżera w kierunku wielozadaniowego agenta i tłumacza rzeczywistości można ukazać zdolność adaptacji roli menedżera do zmieniającej się rzeczywistości (Hracs, 2015). Menedżer może osiągać cele narzucone przez właściciela organizacji (oddzielne funkcje własności i zarządzania) lub ustalać cele niezależnie (połączone funkcje własności i zarządzania); w tym drugim przypadku mówi się często o liderze.

Lider to osoba „zdolna do wpływania na zasoby psychologiczne i instytucjonalne w celu motywowania i wyzwalania niezbędnych działań" (Postuła & Majczyk, 2018). **Dobry lider** powinien przestrzegać następujących przykazań: mieć wizję, być skupionym i ukierunkowanym, być gotowym do wzięcia odpowiedzialności, znać się na obszarze, w którym funkcjonuje, odnosić się do powszechnie uznawanych autorytetów, być motywatorem, być pozytywnym, uczyć się na błędach, mieć wysoko rozwinięte zdolności komunikacji, doceniać dziedzictwo kultury. Dobry przywódca powinien używać czterech rodzajów władzy:

delegowanej, stowarzyszonej, nabytej, „zaklinacza deszczu"; lider bez zwolenników[19] jest samotnikiem (Weingardt, 2000).

Niektórzy zwracają uwagę na ważny fakt związany z przywództwem: zdolność i wolę bycia naśladowcą lidera. Ta konstrukcja może być kluczowa dla naszej analizy, ponieważ wizje i efekty kreatywnego myślenia muszą być włączone do organizacji przez współpracowników podążających za tymi nieszablonowymi pomysłami. Współczesny świat docenia liderów, a nie naśladowców, w związku z czym stara się rozwijać cechy i kompetencje przywódcze w każdej osobie, która tylko tego chce (Alvesson & Blom, 2015). Niestety nie każda osoba może być liderem.

W literaturze na temat zarządzania znajduje się wiele zestawień i kombinacji cech dobrego przywódcy, ale żadna z nich nie wyjaśnia, w jaki sposób pożądane cechy u niektórych „twórców" skutkują stworzeniem dzieła, a u innych nie. Z punktu widzenia estetyki to właśnie zmysł twórczy jest tym, co wyróżnia wybrane osoby i predestynuje je do bycia twórcami danej sytuacji, a zatem bycia liderami.

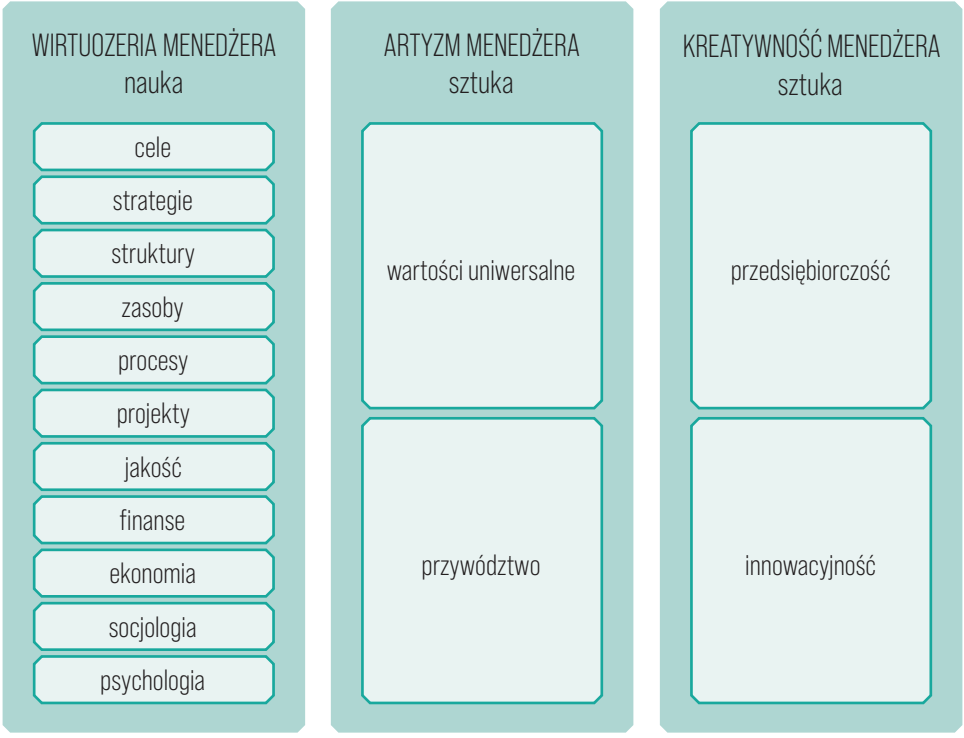
Choć o obu rolach (menedżera i lidera) napisano już wiele, trudno doszukać się prac dotyczących porównań w tej dziedzinie, a także różnic w postrzeganiu tych ról przez współpracowników (Postuła & Majczyk, 2018). Tym, co wyróżnia obie role, jest sztuka wywierania wpływu. Analiza ścieżek wpływu przywództwa i rodzajów taktyk przywódczych pokazuje, że w dzisiejszym byciu liderem zdolność do wywierania wpływu jest cenniejsza niż autorytaryzm (Nikolski, 2015).

Nie można nie zwracać uwagi na szereg błędów popełnianych przez przywódców, które, tworząc zjawisko iluzji, są przyczynami niepowodzenia misji przywódcy: 1) narcyzm lidera; 2) umiarkowana świadomość lidera; 3) zbyt wysoka świadomość lidera. Błędy te prowadzą do następujących konsekwencji: 1) podkopywania odwagi u naśladowców; 2) wiary we własną nieomylność i wiedzę większą niż w rzeczywistości; 3) nieweryfikowania własnych słabych punktów przez lidera; 4) opierania się na wadliwej wiedzy, myśleniu i paradygmatach; 5) oderwania od rzeczywistości; 6) niedoceniania znaczenia zaangażowania i mądrych rad ze strony innych; 7) niedoceniania umiejętności słuchania; 8) słuchania niewłaściwych osób; 9) niekwestionowania własnych przekonań i planów przez lidera; 10) niezwracania uwagi na dynamikę organizacyjną. Literatura podaje

19 Chodzi o osoby poddające się oddziaływaniu lidera, będące naśladowcami lidera. Trudno w języku polskim oddać sens angielskiego słowa „followers".

też rozwiązania, z których powinni korzystać liderzy, aby uchronić się przed tworzeniem i funkcjonowaniem w iluzorycznych warunkach: 1) rozwijać styl przywództwa zachęcający do otwartej i szczerej komunikacji; 2) zachęcać i zabiegać o wartościową informację zwrotną; 3) szukać zaangażowania, współpracy i mądrego doradztwa przed podjęciem ważnych decyzji; 4) słuchać więcej, mówić, zachęcać do otwartego dialogu i rozeznawać, komu można zaufać, by móc uzyskać szczere i obiektywne informacje; 5) weryfikować założenia, zanim zostaną przyswojone; 6) zbudować i stale rozwijać skuteczny system komunikacji; 7) planować sposoby pozostawania w kontakcie z otoczeniem, planować sposoby angażowania otoczenia oraz przeprowadzanie regularnych kontroli rzeczywistości; 8) zbudować system zapewniający liderowi aktualną wiedzę o rzeczywistości oraz posiadanie niezbędnych umiejętności; 9) angażować otoczenie do budowania zdrowej i wysokowydajnej kultury organizacji; 10) zapewniać organizacji potrzebne szkolenia i konsultacje (Warrick, 2019).

Rysunek 26. Komponenty nauki i sztuki w zarządzaniu z uwzględnieniem optyki estetycznej



Źródło: opracowanie własne

Naukowcy jednogłośnie wskazują, że jedną z podstawowych cech skutecznego menedżera i lidera jest kreatywność w podejściu do zarządzania i definiowania celów. Aby być kreatywnym menedżerem, trzeba porzucić dobrze znane wzorce i stare rozwiązania i wejść w aktywne formy myślenia. Istnieją trzy poziomy kreatywnego myślenia, które są kluczowe dla artysty: **inspiracja**, **intuicja**, **wyobraźnia**. Procesy organizacyjne są podobne do modelowania materiału przez artystę tworzącego rzeźbę; można powiedzieć, że „kreatywne rzeźbienie" to definicja zarządzania adekwatna do wyzwań XXI wieku (Reckhenrich et al., 2009).

Choć kreatywność i innowacyjność jako zjawiska są trudne do zaobserwowania w miarę ich występowania, opracowano już szereg narzędzi badawczych, np. „indeks innowacji zarządzania", pozwalający na porównanie poziomu kreatywności organizacji (Kerle, 2010).

Menedżer jako twórca jest również odpowiedzialny za **atmosferę** organizacji – jej tworzenie oraz kontrolowaną ewolucję. Z jednej strony atmosfera jest wynikiem wielu czynników i skutkiem decyzji, a z drugiej strony, będąc narzędziem (środkiem), ma silny wpływ na efekty jednostek, na które oddziałuje. Analogicznie do atmosfery w przestrzeniach życia codziennego kreowanej przez umieszczane tam dzieła sztuki, ale także kreatywnej atmosfery wpływającej na tworzone w tych przestrzeniach działania (Biehl-Missal, 2015, pp. 165–166).

W celu ustrukturyzowania dalszych rozważań dotyczących spojrzenia na menedżera jako na twórcę w ramach sytuacji estetycznej należy podzielić działalność menedżerską na kwestie wirtuozerii, artyzmu i kreatywności. Syntetyczne ujęcie tego podziału przedstawia Rysunek 25. Aplikacja teorii sytuacji estetycznej M. Gołaszewskiej na gruncie zarządzania z uwzględnieniem kompetencji wirtuozerii, artyzmu i kreatywności, a w kolejnych podrozdziałach nastąpi rozwinięcie tej teorii.

Wirtuozeria menedżera

Publikacji dotykających kwestii wirtuozerii menedżerskiej jest niewiele. Część z nich próbuje pod płaszczem pojęcia wirtuozerii ulokować wszelkie aspekty artystycznej twórczości, łącznie z kreatywnością czy odnoszeniem działalności do wartości uniwersalnych i cnót (Jackson, 2017). Część badaczy doszukuje się podobieństw między wirtuozerią artystyczną i zarządzaniem, wśród których wymienia się: dążenie do doskonałości w obliczu ostrej konkurencji, potrzebę dyscypliny w zdobywaniu i utrzymywaniu konkretnych umiejętności, ducha

samorządności i odpowiedzialności za własną osobę, silną zależność od reputacji (Jackson, 2017). Inni, odnosząc się do doświadczeń orkiestr, twierdzą, że wirtuozeria w zakresie własnych realizacji, poszerzona o proces refleksyjny, może być środkiem do poprawy wyników całej grupy (Marotto et al., 2007).

W kontekście analizowanej sytuacji estetycznej wirtuozeria menedżerska może być sprowadzona do biegłości w posługiwaniu się komponentami, które nazwane zostały mierzalnymi/twardymi w podrozdziale „1.3.1. Potoczne rozumienie sztuki w zarządzaniu" (patrz: Rysunek 4. Mierzalne i niemierzalne komponenty zarządzania).

Kreatywność menedżera

Wydaje się, że literatura z dziedziny zarządzania dąży do opisania idealnego wzorca menedżera – co samo w sobie jest kiczem, a więc działaniem nastawionym na efektowność, a nie na poznanie prawdy (Tarnopolski, 2017). W związku z faktem, iż potrzeby, które zaspokaja zarządzanie, są różne, zasadne jest uznanie, że istnieje wiele typów menedżerów; co za tym idzie, poszukiwanie idealnego wzorca menedżera jest bezzasadne.

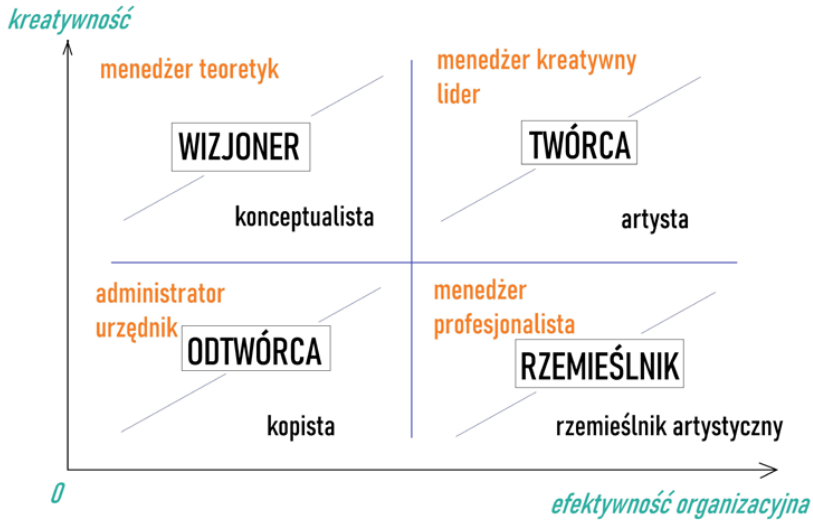
Wprowadzenie różnicowania wymiarów kreatywności i efektywności pozwala ukazać różnorodność typów menedżerów na podobieństwo różnorodności typów artystów (Szostak & Sułkowski, 2020a). Są to:

1. wizjoner – osoba o dużej kreatywności i niskiej sprawności organizacyjnej; wizjonerem w świecie organizacji będzie menedżer-teoretyk (np. akademicki dydaktyk z zakresu zarządzania, który nie pracował w żadnej organizacji jako menedżer, ale jest dobrze poinformowany i kreatywny w zakresie teorii zarządzania); analogiczną rolę w świecie artystycznym będzie pełnił konceptualista, artysta tworzący dzieło, ale nie realizujący własnego pomysłu w żadnej materii artystycznej;
2. odtwórca – niska kreatywność i niska sprawność organizacyjna; odtwórcą w świecie organizacyjnym będzie administrator lub urzędnik, który nie wymyśla żadnych rozwiązań, ale przestrzega nałożonych przez prawo lub jego przełożonego reguł; w świecie sztuki odtwórca nazywany jest kopistą;
3. rzemieślnik – niska kreatywność i wysoka sprawność organizacyjna; rzemieślnik w świecie organizacyjnym może być kierownikiem lub profesjonalistą; w świecie sztuki – rzemieślnik artystyczny, który specjalizuje się w określonych formach sztuki (np. portrecista, pejzażysta);

4. kreator – duża kreatywność i wysoka sprawność organizacyjna; twórcą w świecie organizacyjnym będzie menedżer kreatywny, lider; w świecie artystycznym – odnajdujemy go jako prawdziwego artystę.

Aby pokazać różnice w znaczeniach pojęć używanych w literaturze menedżerskiej z kręgosłupem artystycznego podejścia do opisu menedżera, stworzono diagram graficzny, który dychotomicznie różnicował wymiar kreatywności i wymiar efektywności (Rysunek 27. Typy menedżerów i artystów z uwzględnieniem różnych poziomów kreatywności i efektywności organizacyjnej). Dzięki temu modelowi łatwiej jest zobrazować role ze świata sztuki i odpowiadające im role w świecie organizacji.

Rysunek 27. Typy menedżerów i artystów z uwzględnieniem różnych poziomów kreatywności i efektywności organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szostak & Sułkowski, 2020a)

Wzorce wykorzystania twórczych działań artystów w kształtowaniu i funkcjonowaniu menedżerów można pogrupować według następujących podejść (Woodward & Funk, 2010):

1. podejście oparte na cechach (ang. trait approach) – sugeruje, że odnoszący sukcesy twórcy rozwinęli i wykazują pewne cechy osobiste prowadzące do osiągania ponadprzeciętnych rezultatów; cechy przywódcze zauważane są przez ogół społeczeństwa;

2. podejście behawioralne – skupia się na tym, co lider musi zrobić, aby pokazać przywództwo; podejście to analizuje i kodyfikuje umiejętności i kompetencje liderów osiągających ponadprzeciętne rezultaty;
3. podejście sytuacyjne – uznaje, że kontekst, problemy i zaangażowane osoby przyczyniają się do powstania sytuacji, w których wyłania się przywódca;
4. podejście transformacyjne – odnosi się do przywództwa jako wyniku zmian następujących u naśladowców, którzy widząc troskę lidera o interesy grupy jako całości, uznają go za przywódcę; podejście to koncentruje się na wyznawanych wartościach i budowaniu zaufania.

Niektórzy badacze zwrócili uwagę na fakt, że skuteczni liderzy łączą intelekt, kreatywność i etykę (Gardner & Laskin, 2011). Na tej podstawie przywództwo jawi się jako konglomerat trzech optyk/twarzy:

1. menedżera (wprowadzającego porządek finansowy, organizacyjny, strukturalny i jakościowy);
2. artysty (wprowadzającego chaos poprzez swoją twórczość – zarówno destrukcyjną, jak i konstruktywną);
3. księdza (mediatora między porządkiem a chaosem, inspirującego odwagę do przyjęcia zagrożonego potencjału twórczego organizacji, przy jednoczesnym złagodzeniu lęków pojawiających się podczas zmiany).

Z kolei różnica pomiędzy koncepcją menedżera a koncepcją lidera może być odwzorowana za pomocą równania: lider = menedżer + artysta + ksiądz (Hatch et al., 2006). Rozwój kreatywnych umiejętności menedżerskich jest bardziej efektywny przy użyciu metod edukacyjnych i szkoleniowych opartych na sztuce (Sutherland, 2013; Taylor & Ladkin, 2009), ponieważ rozwija element kreatywności poprzez ponadczasowość, uniwersalność i holizm. Menedżerowie mogą uczyć się od artystów naśladowania umiejętności projektowania, odczuwania i inspirowania sercem (w opozycji do działań opartych na argumentach intelektualnych), stosując techniki wywodzące się z praktyki teatralnej (transfer umiejętności, technika projekcji, ilustracja esencji, akcja), praktyki malarskiej (kadrowanie, estetyzacja i derutynizacja działań) lub psychologii sztuki (doświadczanie siebie i innych, praca uprzedmiotawiająca i skojarzeniowa). Nauka technik improwizacji (wyniki opierają się na badaniach doświadczeń improwizacji teatralnej) jest pomocna w rozwijaniu nauczalnych umiejętności przywódczych: kreatywności, zaradności czy radzenia sobie z niepewnością. Odwołując się do reguł funkcjonujących w sztuce historycznie, ale często modyfikowanych przez kolejne epoki (np. perspektywa w malarstwie, wszechwiedzący narrator w fikcji), badacze

sugerują, by postrzegać organizację w sposób holistyczny, a nie tylko jako mechanizm oparty na konkretnych i niezmiennych zasadach; zasady powinny być przestrzegane, jednak ich twórcze wykorzystanie i modyfikacja są pożądane (Watkins & King, 2002). Innymi słowy, zasady i techniki zjawiska kreatywności powinny być również traktowane kreatywnie.

Artyzm menedżera

Wydaje się, że celnym rozróżnieniem ról menedżera i artysty jest wspomniane już równanie: lider = menedżer + artysta + ksiądz (Hatch et al., 2006). Istnieje jednak zauważalna potrzeba skorygowania i uzupełnienia roli artysty w tym równaniu, aby zdemitologizować popularne rozumienie terminu „artysta", który zgodnie z potocznym użyciem jest bliższy terminowi „wizjoner". To wizjoner rzuca pomysłami i nie zajmuje się ich realizacją; może się wydawać, że działa chaotycznie i przypadkowo. Artysta ma wszystkie cechy pozytywnie kreatywnego myślenia i tworzenia wizji, ale także ma zdolność ich konsekwentnej realizacji; trudno zaprzeczyć umiejętnościom menedżerskim reżysera operowego, który przez wiele miesięcy przygotowuje dziesiątki śpiewaków, scenografów, choreografii i muzyków orkiestrowych, czy rzeźbiarza, który konsekwentnie dąży do idealnie dobranego materiału i mozolnie realizuje w nim swój pomysł artystyczny. Każdy prawdziwy artysta jest automatycznie menedżerem kreatywnym. Ale nie każdy reżyser, rzeźbiarz czy muzyk jest artystą automatycznie; jeśli wykonuje swoje prace w sposób kiczowaty/reprodukcyjny/nietwórczy, jest raczej rzemieślnikiem, niekreatywnym menedżerem.

Jak omówiono wcześniej (2.2.1. Twórca), „artysta" jest nobilitującym pojęciem również dla osób zajmujących się sztuką. Artyzm to działanie w danej dziedzinie w sposób kreatywny i zakorzeniony w wartościach uniwersalnych (nie tylko efektywności) z minimalnym mistrzostwem technicznym (wirtuozerią). Stereotypowe postrzeganie artystów jako ludzi kreatywnych, ale chaotycznych znajduje odzwierciedlenie w naukach o zarządzaniu; ten kulturowy archetyp nie jest potwierdzony przez literaturę. Brak zorganizowania i chaos opierają się na cechach charakteru należących do podstawowej osobowości jednostki, co oznacza, że osoby o takich cechach można znaleźć w każdej dziedzinie życia. Badacze zarządzania, którzy nie są aktywnymi artystami, wykorzystują koncepcje sztuki i kreatywności artystycznej w sposób teoretyczny, oparty nie na praktyce i doświadczeniu. Niektóre z ich obserwacji są wnikliwe, jednak wynika

to bardziej z intuicyjnego postrzegania zjawisk ze świata sztuki niż z realnego i świadomego w nich uczestnictwa (Sztabiński, 2002).

Analizując wzajemne relacje koncepcji artysty i menedżera, można zauważyć, że oba pojęcia mają wiele punktów wspólnych, ale także wiele różnic. Podobieństwa obejmują fakt, że artysta i menedżer rozpoczynają działania twórcze w sferze niematerialnej (faza koncepcyjna), a następnie wdrażają pomysły jako realizację celów w sferze materialnej. Innym podobieństwem jest fakt, że obaj – bez specjalistycznego wykształcenia – potrafią dobrze funkcjonować w swoich dziedzinach; jest to również dowód na analogię między talentem artystycznym a talentem menedżerskim. Wśród różnic należy zauważyć, że menedżer może być zadowolony z „nieco lepszych" wyników; artysta jednak zawsze odwołuje się do ideału i dąży do niego – uzna swoją pracę za niedojrzałą, jeśli nie widzi w pracy pełnego odbicia ideału. Tego rodzaju mieszanka nieosiągalnego idealizmu i perfekcjonizmu jest przyczyną stanów depresyjnych i frustracji często spotykanych wśród artystów – w końcu niewielu artystom udaje się zmaterializować te ideały. Utylitaryzm menedżerski jest z natury sprzeczny z wolnością twórczą artysty, mimo że obaj realizują określone cele. Niektóre dzieła artystyczne (muzyczne) żyją tylko w czasie, podczas gdy organizacje funkcjonują w czasie i przestrzeni. Klasyczne dzieło sztuki nie ewoluuje (chociaż ewoluują współczesne dzieła sztuki: dzieła interaktywne, instalacje); organizacje ewoluują. Artyści – z kreacją artystyczną – rzadko martwią się o wynik finansowy całego przedsięwzięcia artystycznego; mają w tym celu dyrektorów administracyjnych (filharmonie, teatry, galerie); z kolei menedżer zazwyczaj musi wziąć pod uwagę aspekt efektywności finansowej swojej pracy. Artysta (pisarz, malarz, muzyk) tworzy sztukę indywidualnie, choć jego umiejętności interpersonalno-organizacyjne (budowanie/utrzymywanie kontaktów z instytucjami/ludźmi) nie są bez znaczenia; z kolei menedżer pracuje zespołowo – jest bardziej dyrygentem orkiestry lub reżyserem spektaklu – a bez umiejętności interpersonalnych i organizacyjnych ma niewielkie szanse na sukces.

Nie zawsze konieczne jest artystyczne myślenie menedżera – stąd szukanie podobieństw między menedżerem a artystą nie zawsze jest konieczne. Jednak menedżera o wysokiej kreatywności i biegłości w swojej dziedzinie można z powodzeniem nazwać **artystą zarządzania**. Również będzie upoważnione nazwanie artystą menedżera, który realizując swoje wizje, wie, jak organizować

rzeczywistość zgodnie ze własnymi intencjami – w przeciwieństwie do konceptualistów, którzy nie zajmują się realizacją swoich twórczych wizji.

3.2.2. Zarządzanie jako proces twórczy

Interpretacja procesu twórczego w zakresie sztuki (patrz: Rysunek 9. Schemat procesu twórczego w kontekście sytuacji estetycznej) w kontekście procesu zarządzania organizacją wygląda następująco: transponując kwestię **postawy twórczej** na proces zarządzania, można uznać, iż menedżer musi posiadać dyspozycję, która jest zbiorem czynników mogących stanowić podstawę podjęcia procesu zarządzania:

1. w zakresie uwarunkowań osobowości będą to: cechy osobowości, predyspozycje, zainteresowania;
2. w zakresie uwarunkowań społecznych będą to: uwarunkowania kulturowe, warunki domowe i okoliczności dorastania i rozwoju, edukacja, oddziaływanie autorytetów, opinia publiczna na temat zarządzania;
3. w zakresie bogactwa doświadczeń będą to: doświadczenia kierowania ludźmi, doświadczenia kierowania organizacjami.

Do rozpoczęcia procesu twórczego – prócz postawy twórczej (dyspozycji menedżerskiej) – potrzeba także kreatywności, która pojawia się, gdy występują **motywy podejmowania działalności twórczej**. W przypadku menedżera motywami **przypisanymi** będą: chęć stworzenia organizacji, która spełnia cele wyznaczone przez właściciela, chęć stworzenia organizacji wyrażającej osobowość lub wartości wyznawane przez menedżera lub właściciela, chęć stworzenia organizacji tworzącej konkretny efekt (produkt, usługa) z określonymi założeniami. Wśród **nieprzypisanych** motywów można wymienić: potrzebę pozyskania przez menedżera zasobów niezbędnych do życia, oczekiwania społeczeństwa wobec konkretnego menedżera, stereotypy dotyczące wszystkich menedżerów.

Aby organizacja powstała, musi zaistnieć bezpośredni **impuls do podjęcia procesu twórczego**, polegający na aktywacji psychologicznej poprzez bodziec zewnętrzny lub wewnętrzny, taki jak:

1. brak organizacji danego typu w świecie, która pozwoli na spełnienie określonych założeń lub która powinna zostać stworzona (wzbogacenie przez menedżera rzeczywistości o nową wartość na podstawie zauważonej niedoskonałości świata);
2. fascynacja światem, rzeczywistością (menedżer może pokazać podziw dla świata);

3. nadmiar własnych doświadczeń, które menedżer chce spożytkować (chcąc swe doświadczenia przedstawić innym, szukając sposobu na wykorzystanie ich w organizacji).

Suma dotychczasowych elementów w postaci postawy twórczej i impulsu prowadzi do ostatecznej decyzji o podjęciu procesu twórczego; wtedy właśnie następują realne przygotowanie do pracy twórczej i pierwsze wysiłki; praca twórcza może być rozpoczęta natychmiast lub wymagać dodatkowego czasu, w którym występują następujące działania: sformułowanie intencji artystycznej, sformułowanie wizji artystycznej i konceptualizacja dzieła. W kontekście organizacji natychmiastowe działanie może mieć miejsce w przypadku jednoosobowej firmy, w której cała praca będzie skoncentrowana w rękach jednej osoby (właściciel-menedżer); w przypadku dużych organizacji menedżer zazwyczaj rozpoczyna proces koncepcyjny, formułowanie misji i wizji oraz strategii działania, a następnie go organizuje i kontroluje. Podobnie jak twórca sztuki artysta zarządzania jest świadomy, że tworzy dzieło sztuki (Woodward & Funk, 2010).

Proces realizacji rozpoczyna się z chwilą, gdy artysta zaczyna realnie uprzedmiotawiać swoją intencję, kształtując materiał dzieła tak, aby realizował zamierzoną wartość estetyczną i był on równoważny wizji artystycznej. Na przykładzie organizacji proces wdrożenia rozpocznie się w momencie wprowadzenia w życie koncepcji biznesowej, jej misji, wizji i strategii: budowania zespołów, organizacji, wyznaczania celów i zadań. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na sytuacje nieprzewidziane we wcześniej zaplanowanej koncepcji pracy, wynikające z nieprzewidzianego zbiegu okoliczności lub nawet błędu na etapie realizacji; wtłoczenie niezamierzonego rezultatu akcji (potknięcie się aktora na scenie, błędny dźwięk zagrany przez muzyka podczas improwizacji) w wartościową i immanentną część dzieła sztuki wymaga odruchu, umiejętności obserwacji i kreatywności artysty. To samo dotyczy menedżera, który zauważa wdrożenie „wypadków przy pracy" i musi przekształcić je w zdrowe elementy pracy.

Po zakończeniu fizycznego procesu twórczego następuje faza powdrożeniowa, polegająca na weryfikacji wartości pracy artysty i nabraniu dystansu do dzieła przez artystę. W kontekście organizacji faza powdrożeniowa ma miejsce, gdy menedżer kończy pracę nad danym projektem lub kończy współpracę z organizacją. Głównie wtedy jest w stanie zobaczyć pełnię swojego dzieła z dystansu i ocenić, czy (z)realizował swoje intencje lub czy też wartości, którymi się kierował, były/są widoczne w działaniach organizacji.

3.2.3. Organizacja jako dzieło sztuki

Niekiedy porównuje się analizę i badania zarządzania do obszarów związanych z teorią sztuki: estetyki, historii sztuki i krytyki sztuki. Stawiając menedżera w centrum analizy, można traktować każdą decyzję menedżera jako osobne dzieło (Degot, 2007), co jednak znacznie zawęża optykę. Z punktu widzenia istoty sztuki jest to błąd, ponieważ dzieło sztuki jest centralnym elementem sytuacji estetycznej, i tak jak artysta podejmuje wiele decyzji, pracując nad swoim dziełem, tak decyzje menedżera są tylko pojedynczymi krokami na drodze do powstania i rozwoju organizacji (dzieła sztuki). Skoro praca artysty świadczy tylko o artyście, to analogicznie praca menedżera świadczy tylko o menedżerze; oczywiście w obu przypadkach nie da się wykluczyć wpływu osoby wyznaczającej cel: zamawiającego dzieło sztuki lub właściciela organizacji (Crick et al., 2021). Kreatywny menedżer to artysta stale tworzący/udoskonalający swoją pracę (jak kompozytor, który dokonuje zmian w partyturze po każdym publicznym wykonaniu dzieła) – akt twórczy jest tu ciągły (Gołaszewska, 1984b). W estetycznym kontekście efekty pracy menedżera należałoby w pełni oceniać dopiero po zakończeniu „aktu twórczego", ponieważ w trakcie trwania procesu twórczego dzieło nie jest uznawane za ukończone.

Należy pamiętać, iż nieszablonowe/kreatywne metody poszukiwania rozwiązań polecane są organizacjom, w których system zarządzania – zazwyczaj oparty na logice i racjonalnych regułach – jest skuteczny. W przeciwnym razie kreatywność może spowodować daleko idącą nierównowagę organizacyjną (Rear, 2016). Tylko dobrze zarządzane organizacje mogą skutecznie realizować kreatywne wizje. Z drugiej strony menedżer kreatywny może znaleźć metody i rozwiązania adekwatne do niestabilnie i/lub nielogicznie działającej organizacji – choć taką sytuację należy traktować jako wyjątek i działanie tymczasowe, np. w ramach zarządzania zmianą (Edmonstone, 2018).

Transponując na grunt teorii organizacji opisane wcześniej na gruncie sztuki różnice pomiędzy wirtuozerią, kreatywnością i artyzmem (patrz: „2.2.1 Twórca"), można mówić o następującym **podziale organizacji** ze względu na dominację któregoś z tych czynników:

1. organizacje wirtuozowskie, które charakteryzują się biegłością techniczną w swojej dziedzinie (np. w zakresie parametrów oferowanego produktu, jakości technik sprzedaży, marketingu);
2. organizacje kreatywne, które działają w sposób twórczy i nowatorski (np. w zakresie produktu, sposobów działania, komunikowania się);

3. organizacje artystyczne[20], które są nosicielami wartości uniwersalnych (nie zapominając o efektywności swego działania).

Należy zaznaczyć, iż organizacja wirtuozowska nie musi być organizacją kreatywną ani artystyczną – może doprowadzić do perfekcji techniczną stronę działań, które zostały wprowadzone na rynek przez konkurencję, przy tym nie skupiając swojej uwagi na innych wartościach prócz finansowej efektywności; organizacja kreatywna nie musi być organizacją wirtuozowską ani artystyczną – może wprowadzać na rynek nowe rozwiązania, jednakże nie troszczyć się o ich poziom techniczny ani o inne wartości poza finansową efektywnością; z kolei organizacja artystyczna nie musi być organizacją kreatywną ani wirtuozowską – skupiona na wartościach, może pomijać kwestię wprowadzania nowych rozwiązań oraz troskę o doskonałość operacyjną. Powyższa klasyfikacja organizacji nie ma odniesienia do wyników firmy: każdy z wymienionych typów organizacji może osiągać zarówno dobre, jak i słabe wyniki ekonomiczne.

Wykorzystując powyższy podział organizacji i odnosząc się do analizowanej metafory w zakresie menedżera jako twórcy, należy zauważyć, że – tak jak każdy twórca w działalności artystycznej – również każdy menedżer wykorzystuje swoje predyspozycje (oraz okoliczności zewnętrzne) w którymś z obszarów (wirtuozeria, kreatywność, artyzm) i w tę stronę kieruje swoje dzieło. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, że występuje silna korelacja pomiędzy dominującą perspektywą menedżera (wirtuozeria, kreatywność, artyzm) a charakterem organizacji (wirtuozowska, kreatywna, artystyczna).

3.2.4. Interesariusze organizacji jako odbiorcy

Odbiorcami dzieła sztuki są konkretne osoby (kiedy dzieło zostało wykonane na ich zamówienie) lub wszyscy potencjalni widzowie/słuchacze, którzy celowo lub przypadkowo zetknęli się z dziełem (Gołaszewska, 1984b). Pojęcie odbiorcy dzieła sztuki jest nieco bardziej złożone w przypadku organizacji, ponieważ oprócz klientów, będących głównymi beneficjentami produktu wytworzonego przez organizację, do tej grupy – zgodnie z teorią interesariuszy – należą również inne grupy podmiotów (Weinberg et al., 2021).

Pojęcie interesariuszy zostało wprowadzone przez Stanford Research Institute w latach 60. XX wieku, odnosząc się pierwotnie do grupy podmiotów, bez

20 Nie asocjując tego pojęcia tylko ze sztuką.

wsparcia których organizacja przestałaby istnieć. W kolejnych dziesięcioleciach teoria interesariuszy była sukcesywnie rozbudowywana; podkreślano istotę relacji między tymi podmiotami w duchu podejścia systemowego (Eskerod & Huemann, 2014) lub poszerzano pojęcie interesariuszy, za których zaczęto uznawać nawet wszystkie podmioty (organizacje i osoby fizyczne) uczestniczące w funkcjonowaniu organizacji lub bezpośrednio zainteresowane jej wynikami (Freeman et al., 2018).

Interesariusze mogą być klasyfikowani według różnych kryteriów. Podstawowy jest podział na: 1) interesariuszy wewnętrznych (ang. internal stakeholders): pracownicy, udziałowcy, akcjonariusze, rady nadzorcze oraz 2) interesariuszy zewnętrznych (ang. external stakeholders): klienci, dostawcy, konkurenci, władze państwowe, grupy szczególnych interesów, instytucje finansowe, media, związki zawodowe itd. Bazując na tym podziale, odbiorcami organizacji jako dzieła sztuki będą interesariusze zewnętrzni, którzy w pewien sposób nie uczestniczą w kreacji dzieła przez menedżerów i interesariuszy wewnętrznych. Z drugiej strony, tak jak twórca po nabraniu dystansu do dzieła po zakończeniu procesu twórczego jest w stanie odbierać dzieło jako odbiorca, tak można sobie wyobrazić, że interesariusze wewnętrzni – przy zachowaniu analogicznych działań związanych z nabraniem dystansu do własnej organizacji – mogą być w polu oddziaływania organizacji jako dzieła sztuki.

Innym kryterium podziału interesariuszy jest ich znaczenie dla organizacji (Ayuso et al., 2011). Wyróżnia się:

1. interesariuszy substanowiących – bez których przedsiębiorstwo nie jest w stanie funkcjonować: pracownicy, właściciele;
2. interesariuszy kontraktowych – związanych z organizacją na podstawie bardziej lub mniej formalnej umowy: klienci, dostawcy, konkurenci, instytucje finansowe;
3. interesariuszy kontekstowych – odgrywających zasadniczą rolę w osiąganiu przez organizację renomy i społecznego uznania dla swojej działalności: administracja lokalna, administracja regionalna, administracja narodowa, media.

W duchu tej klasyfikacji typowymi odbiorcami organizacji jako dzieła sztuki będą interesariusze kontekstowi, natomiast interesariusze substanowiący i interesariusze kontraktowi będą pełnili rolę podwójną: narzędzi w rękach twórczego menedżera oraz odbiorców po odpowiednim nabraniu dystansu do organizacji jako dzieła sztuki.

Naukowcy wyróżnili kilka **rodzajów teorii interesariuszy** (Andriof & Waddock, 2017):

1. **teorie opisowe** (empiryczne, doświadczalne) – przedstawiające charakter działań organizacji jako odwzorowanie zachowań menedżerów (menedżeryzm, psychologia/socjologia organizacyjna), jak i zachowań organizacji (teoria organizacji, teoria decyzji);
2. **teorie instrumentalne** – wykazujące rezultaty organizacji w sytuacjach, kiedy menedżerowie obierają określoną taktykę działania; odnoszą się one do zachowań konkurentów na rynku, relacji, umów i kontraktów relacyjnych (teorie sieci społecznych, teoria kosztów transakcyjnych);
3. **teorie normatywne** – ustalające zasady i normy postępowania menedżerów; oceny mogą dotyczyć reguł skupionych wokół systemu (teorie utylitaryzmu, libertarianizmu, teorie kontraktów społecznych) lub reguł zorientowanych na organizację (teoria agencyjna);
4. **teorie metaforyczne** (narracyjne) – tworzące przenośnie, mające związek z procesem kreowania i wymieniania wartości przez interesariuszy; jednostkami ocen są w tym wypadku uczestnicy procesów organizacyjnych.

Tak jak odbiorcy dzieła mogą na różne sposoby (bezpośrednio i pośrednio) wpływać na twórcę, tak również interesariusze mogą wywierać wpływ na daną organizację. Niektórzy badacze twierdzą, że publicznością (odbiorcami) artysty-menedżera jest organizacja (Atkinson, 2007), jednakże – porównując z koncepcją organizacji jako dzieła sztuki – ten sposób myślenia ma swoje ograniczenia i wynika z założenia, że pojedyncza decyzja menedżera w procesie zarządzania jest dziełem sztuki. Wiemy przecież, że aby powstało dzieło, jego twórca podejmuje szereg decyzji na etapie koncepcyjnym i wdrożeniowym.

Z pewnością odbiorcy są dla artysty źródłem informacji zwrotnej na temat dzieła i wartości odczytanych z dzieła. Organizacje używają różnych rodzajów badań satysfakcji klientów, aby rewidować swoje poglądy i dostosowywać wydajność organizacji. W sztuce artysta, obserwując reakcje na swoje dzieło, może porównać swoje intencje z faktycznym odbiorem i wykorzystać tę wiedzę w realizacji nowych prac lub zmodyfikować stworzone dzieło.

3.2.5. Proces odbioru

Proces odbioru (zwany procesem estetycznym) polega na zmysłowym odbiorze przekazu umiejscowionego w dziele. Proces odbioru dzieła sztuki zaczyna

się od zjawiska **ignorancji** (więcej na ten temat w podrozdziale „6.4. Ignorancja w zarządzaniu"), a kończy na **interpretacji** (Woodward & Funk, 2010). W przypadku procesu percepcji dzieła będącego organizacją produkt/usługa – której celem jest zaspokojenie konkretnych potrzeb – podlega zmysłowej akceptacji przez klientów. W tym kontekście proces percepcji organizacji przez odbiorców jest wielowymiarowy, np.: właściciel organizacji porównuje efekt wytworzony przez organizację z celami organizacji, które jej wyznaczył; pracownicy odbierają organizację, porównując swoje oczekiwania wobec miejsca pracy z rzeczywistością organizacyjną.

Napięcia, jakie występują pomiędzy odbiorcą dzieła a twórcą dzieła (patrz: „2.2.4. Odbiorca"), które mogą wynikać z nieporozumienia, z niezrozumienia dzieła ze względu na niekompetencję odbiorcy lub nieudolność artysty lub z wadliwości dzieła, można przetransponować na konflikty, które występują pomiędzy interesariuszami organizacji (dla uproszczenia rozumowania skupiając się chwilowo tylko na pracownikach) a menedżerem. Konflikt wywołuje zagrożenie: menedżer (twórca) czuje się zagrożony w swoim prawie do decydowania w kwestiach dotyczących organizacji (dzieła), pracownicy (odbiorcy) czują się zagrożeni w swoim prawie do rozumienia organizacji (dzieła), w której funkcjonują. Stan ten jest niekorzystny dla obu stron: hamuje działania menedżera (rozwój twórcy), odrywa pracowników od efektywnego funkcjonowania (kształtowania wrażliwości estetycznej odbiorców). Nierozwiązany konflikt może prowadzić do kontynuowania polityki przez menedżera, a także utwierdzania się pracowników w potępianiu organizacji. Okopanie się przez obie strony na obranych pozycjach prowadzi do dalszego zaogniania sytuacji i oddalania się od rozwiązania problemu (Gołaszewska, 1967, pp. 20–21). Powyższy opis to pole działań **zarządzania kryzysowego**.

Stosunek odbiorcy do sztuki nowoczesnej może być metaforą dla stosunku interesariuszy do zmiany organizacyjnej, czyli pola zainteresowań **zarządzania zmianą**. Dzieło (organizacja) jawiące się jako trudne, skomplikowane, niezrozumiałe (szczególnie przy braku czasu na jego zrozumienie), szokująco zrywające z tradycją lub posługujące się dalekimi uproszczeniami, wymaga od odbiorcy (szczególnie pracowników) czasu na zrozumienie intencji, zastanowienia się nad zasadnością rozwiązań, poszerzenia wiedzy z nowych dziedzin. Przy braku powyższych możliwości nieporozumienia narastają, a niewyeliminowanie istoty problemu nie zostanie zastąpione działaniami objawowymi (skierowanymi na niwelowanie skutków). Wśród powodów, dla których odbiorca sztuki

bywa niechętny sztuce nowoczesnej, wymienić należy następujące (Gołaszewska, 1967, pp. 22–28):

1. powolną adaptację do zmian – rozwój technologiczny następuje w tempie logarytmicznym, natomiast zmiany w osobowości człowieka wymagają czasu, ewolucja biologiczna (szczególnie w zakresie percepcji) nie nadąża za zmianami w otoczeniu wywołanymi technologią czy nowymi ideami;
2. rosnącą dynamikę zmian – wraz z zagłębianiem się w historię trendy i epoki estetyczne trwały znacznie dłużej; współczesne zmiany zachodzą coraz szybciej i, zazwyczaj, coraz bardziej gwałtownie, bardziej na zasadzie kontrastu i rewolucji niż naturalnej ewolucji;
3. różnorodność nowości – docierają one do odbiorcy z każdej strony, zatem odbiorca musi dokonywać permanentnej selekcji informacji, brak czasu na głęboką analizę wszystkich informacji powoduje, że zazwyczaj odbiorca skupia się na sztuce łatwej, która odrywa od pozostałych informacji, które mogą być znacznie bardziej istotne dla zrozumienia istoty sztuki;
4. demokratyzację – w miejsce dawnego elitaryzmu w odbiorze sztuki (sztuką interesowały się wykształcone warstwy społeczeństwa) mamy do czynienia z upowszechnianiem sztuki; z kolei powszechność wymaga spłycania, tak, aby możliwie coraz większa część społeczeństwa była w stanie w sztuce partycypować w sposób możliwie świadomy; dodać tutaj należy również kwestię mobilności współczesnego człowieka, a więc i różnic kulturowych pomiędzy członkami tych samych zespołów;
5. działania wyjaśniające – mogą one prowadzić do zwolnienia się odbiorcy z konieczności podejmowania wysiłku zrozumienia sytuacji, czeka on aż krytyk sztuki (dział szkoleń, HR, menedżer zmian) wytłumaczy mu znaczenia ukryte w dziele i techniki wykorzystane do komunikacji z odbiorcą; odbiorca może przejmować opinie krytyka bez głębszej refleksji, dla „świętego spokoju", co – po nagromadzeniu się takich nieprzepracowanych warstw rzeczywistości – może spowodować nawet zawalanie się światopoglądu odbiorcy.

3.2.6. Świat realny

Niewątpliwie najszerzej zbadanym i opisanym elementem sytuacji estetycznej na gruncie zarządzania jest świat realny – zarówno same organizacje, jak i ich domeny oraz dylematy działania organizacji i ich aktorów. Wydaje się to

naturalne, skoro są to zjawiska namacalne i, mniej lub bardziej, mierzalne. Nie zmienia to jednak faktu, iż, tak jak w przypadku zimnego marmuru, to wartości uniwersalne za pomocą twórcy nadają rzeźbie życie i znaczenie (Tatarkiewicz, 2015), tak samo w zarządzaniu, to cel i sposób jego realizacji ożywiają organizację.

Każdy z przedmiotowych obszarów zarządzania (czasem, dokumentacją, finansami, jakością, kapitałem niematerialnym, kulturą, nieruchomościami, organizacją, procesami, projektami, przedsiębiorstwem, relacjami, ryzykiem, stresem, środowiskiem, uprawnieniami, wartością, wiedzą, zasobami ludzkimi) wymaga od menedżera wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności poruszania się w jego zmiennych właściwościach. Miarą tej wiedzy i umiejętności jest wirtuozeria menedżera w poruszaniu się po świecie realnym. Świat realny ewoluuje, jednakże, mimo tej ewolucji, widzimy go jako podstawowe środowisko funkcjonowania menedżera i interesariuszy organizacji, a zatem i jego trwałą przynależność do problematyki zarządzania.

3.2.7. Świat wartości

Obszar świata wartości w naukach o zarządzaniu jest zagospodarowany przez teorię kultury organizacyjnej, etykę oraz społeczną odpowiedzialność biznesu. Z jednej strony kultura organizacyjna – rozumiana jako zestaw wartości, przekonań, zachowań i postaw, za którymi organizacja się opowiada i uważa w swym działaniu za kluczowe – jest zjawiskiem „wtórnym", podmiotowym, wynikającym z owych wartości, przekonań, zachowań i postaw. Z drugiej strony etyka biznesu oraz społeczna odpowiedzialność biznesu bywają przez menedżerów traktowane przedmiotowo, jako narzędzia do osiągania celów. To drugie podejście, będące działaniem pragmatycznym, a więc w duchu zarządzania, można także nazwać podejściem ekskluzywnym, swego rodzaju łatwo aplikowalnym „plastrem na niewyleczoną ranę", które pozwala na odłożenie w zarządzaniu problemu wartości na boczny tor, na uspokojenie sumienia menedżerów (lub uwagi interesariuszy) faktem wyodrębnienia działu zajmującego się tym obszarem, jednocześnie nie zmieniając działań operacyjnych (Saeidi et al., 2018).

Estetyzacja zarządzania zmienia optykę kwestii roli wartości uniwersalnych w całym procesie zarządzania – nie są one jedynie elementem dodatkowym, a stają się elementem równorzędnym wobec twórcy, dzieła, odbiorcy i świata realnego. Tak jak dzieło sztuki pozbawione wartości staje się artefaktem kiczu, tak zarządzanie pozbawione wartości staje się „pozorującą wydmuszką", która

za fasadą efektywności i skuteczności w realizacji celów pozwala zapomnieć o dobrym smaku (Moberg, 2010).

3.3. Podsumowanie

Nie jest możliwe stworzenie jednej uniwersalnej teorii w zakresie zarządzania, której wykorzystanie zadowoli wszystkich. Można jednak próbować opisywać zjawisko zarządzania z różnych perspektyw; nigdy nie wiadomo, która perspektywa dotrze do odbiorców i pomoże im lepiej zrozumieć rolę menedżera w organizacji. Estetyzacja zarządzania nie jest zjawiskiem jednorodnym i obiektywnym; składa się na nią wiele zmiennych czynników, jednak dorobek estetyki może być bogatym źródłem optyk, które można z powodzeniem wykorzystywać do badania problemów zarządzania.

Przekraczanie granic pomiędzy sztuką a zarządzaniem pozwala stwierdzić, że teoria estetyki umożliwia efektywne ustrukturyzowanie i wspomaga zrozumienie problemu zarządzania w nurcie humanistycznym; jeśli do kogoś nie trafia w całej swej rozciągłości, to bez wątpienia przynajmniej ukazuje zarządzanie w nowej i dobrze rozwiniętej perspektywie.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania w zakresie estetyzacji zarządzania, można mówić o zarządzaniu jako sztuce, a o menedżerze jako artyście zarządzania (bynajmniej nie oznacza to oczywiście, że wszystkich menedżerów należy nazywać artystami *per se* – patrz: Rysunek 27. Typy menedżerów i artystów z uwzględnieniem różnych poziomów kreatywności i efektywności organizacyjnej). W każdym razie metafora organizacji jako dzieła sztuki wnosi nową jakość w kwestii percepcji rzeczywistości organizacyjnej: menedżer (twórca) posługuje się narzędziami w sposób wirtuozowski, artystyczny i kreatywny; menedżer (twórca) wpływa na organizację (dzieło sztuki), pozostawiając własny ślad; organizacja (dzieło sztuki) niesie konkretny przekaz; analiza organizacji (krytyka – nie mylić z krytykanctwem – dzieła sztuki) ujawnia wartości, według których jest/została zarządzana (tworzona); interesariusze (odbiorcy) otrzymują rezultat zaprojektowany przez menedżera (twórcę).

Stosowanie teorii estetycznej w dziedzinie zarządzania ma jednak swoje **ograniczenia**:

1. powinno być umiarkowane i ostrożne; ponieważ organizacja, w porównaniu do dzieła sztuki, jest zazwyczaj organizmem bardziej złożonym

i dynamicznym, zatem nawet drobne zmiany w jej obrębie mogą skutkować dalekosiężnymi, a nawet nieodwracalnymi konsekwencjami dla interesariuszy;

2. metafora organizacji jako dzieła sztuki dotyczy przede wszystkim menedżerów wyższego szczebla (tych, których decyzje dotyczą całej organizacji), a nie menedżerów operacyjnych; jednakże – w przypadku możliwie autonomicznych działań menedżerów niższego szczebla – biorąc pod uwagę fragment organizacji jako dzieło sztuki w określonej perspektywie czasowej (którą określa czas działalności tego menedżera) – można z powodzeniem zastosować tę metaforę również tutaj, np. dział organizacji jako dzieło sztuki menedżera tego działu;
3. powyższych rozważań nie należy jednak traktować jako wezwania do bezwarunkowego wzmacniania pozycji artystów (będących ekspertami w swoich dziedzinach artystycznych) na stanowiskach menedżerskich; o ile artyści sztuki mogą wnieść pozytywne rezultaty w zakresie podniesienia poziomu kreatywności w organizacji, o tyle nie musi występować związek między artyzmem w zakresie sztuki a artyzmem w zakresie zarządzania; kreatywność w zakresie sztuki przeniesiona na grunt organizacji z pewnością będzie odkrywcza, jednakże brak znajomości realiów konkretnej organizacji, wirtuozerii menedżerskiej (technik i twardej wiedzy, choćby z zakresu finansów) może skutkować nieprzewidywalnymi problemami – w efekcie wyrządzając więcej szkód niż korzyści.

Jako **perspektywy** stosowania teorii estetycznej w dziedzinie zarządzania wymienić można następujące kwestie:

1. rozwój teorii zarządzania w oparciu o teorie dotyczące sztuki, ról i cech twórców artystycznych może przynieść odkrywcze rezultaty; ze względu na fakt, że istnieją różne typy osobowości twórczych, warto zbadać, czy rozwój kreatywności menedżerów powinien uwzględniać tę typologię i czy należy różnicować metody rozwoju kreatywności menedżerów zgodnie z tą typologią;
2. wyniki badań empirycznych potwierdzają, że niektórych umiejętności menedżerskich można się nauczyć i można ich nauczać (Woodward & Funk, 2010), jednak – analogicznie do świata sztuki, gdzie nie każdy, mimo takiego samego wykształcenia artystycznego, staje się artystą – nie wszyscy, mimo tego samego wykształcenia menedżerskiego, staną się menedżerami; każda jednostka posiada unikalny zestaw cech osobowych, i to przede wszystkim

ich aranżacja determinuje predyspozycje do działania zarówno w świecie sztuki, jak i w świecie zarządzania;

3. szerokie zrozumienie całego kontekstu, komponentów i relacji między nimi w zakresie metafory organizacji jako dzieła sztuki zwiększa prawdopodobieństwo udanego wdrożenia tego myślenia przez menedżera widzianego jako artysta zarządzania, ponieważ, podobnie jak sytuacja estetyczna, zarządzanie musi opierać się holistycznie na wszystkich podmiotach i elementach procesu zarządzania, ze szczególną emfazą względem wartości – które poprzez organizację – wpływają na świat rzeczywisty; stosując teorię estetyki w procesie zarządzania, artyzm można uznać za swego rodzaju wyższy poziom zarządzania; najwyższy stopień gradacji: administrator, menedżer, artysta zarządzania.

ROZDZIAŁ 4.
OSOBOWOŚĆ TWÓRCZA: TOŻSAMOŚĆ I PERCEPCJA

Niniejszy rozdział skupia się na problemie tożsamości i percepcji owych tożsamości jednostek twórczych. Tożsamości osobowości twórczych zostały podzielone na proste (artysta, twórca, rozumiany jako osoba kreatywna, menedżer, przedsiębiorca i lider) i złożone (artysta-menedżer i artysta-przedsiębiorca). Celem rozdziału jest odpowiedź na następujące pytania: 1) Jaką rolę w działalności artystycznej, menedżerskiej i przedsiębiorczej jednostki odgrywa tożsamość? 2) Jakie są różnice w percepcji osoby kreatywnej i artysty? 3) Jakie są różnice w percepcji menedżera, przedsiębiorcy i lidera? Cały czas analiza dotyczy problematyki zarządzania, a dokładniej samozarządzania i samoorganizacji, widzianego przez pryzmat sytuacji estetycznej. Po analizie literatury przedstawione zostaną wyniki dwóch własnych badań empirycznych dotyczących tożsamości twórczych prostych i złożonych.

4.1. Tożsamość i jej percepcja

Tożsamość osobista jest jednym z kluczowych elementów składających się na jednostkę. Chociaż czynniki niezależne, takie jak wyposażenie genetyczne, pochodzenie społeczne, a także zdarzenia przypadkowe, determinują los każdej osoby, to właśnie tożsamość jest główną siłą napędową w życiu prywatnym i zawodowym. Naturalne jest zatem podejście badawcze koncentrujące się na tożsamości osób odnoszących ponadprzeciętne rezultaty w swojej działalności, aby następnie móc korygować programy edukacyjne i pomocowe, by w rezultacie wpłynąć na poprawę komfortu życia tych jednostek, które odczuwają problemy tożsamościowe lub konsekwencje wynikające z problemów tożsamościowych.

Z kolei **percepcja**, będąca procesem zmysłowego postrzegania i interpretowania obiektów i wydarzeń świata zewnętrznego, odpowiada na pytanie, jak postrzegana jest konkretna jednostka; percepcja odnosi się również do poczucia świadomości względem otoczenia, w jakim jednostka funkcjonuje. Mimo że percepcja to przedmiot zainteresowania przede wszystkim psychologii, nie można odmówić istotności zjawisku percepcji w kontekście analizy jednostek twórczych z punktu widzenia estetyki i zarządzania.

4.1.1. Tożsamość i jej typy

Tożsamość, będąca wyróżniającym charakterem lub osobowością człowieka, podkreśla elementy tego, „kim jest" dana osoba (tożsamość), a także cechy, które odróżniają ją od innych osób i grup – czyli „kim nie jest" (antytożsamość). Ponieważ jednostka nie ma tylko jednej tożsamości, a posiada ich kilka, rozwija różne aspekty swoich tożsamości w różnych środowiskach (Antal et al., 2016); dlatego jednostka i jej dyskursy są poddawane sprzecznym naciskom. Tożsamość powinna być postrzegana przede wszystkim jako proces („stawanie się"), a nie coś, co charakteryzuje się absolutyzmem („bycie"). Owo „stawanie się" jest procesem społecznym, ponieważ potrzeba relacji z innymi jednostkami, by budować własną tożsamość. Tożsamość nie jest niezmienna ani nie ma ostatecznego kształtu; jest to niekończący się proces, który jedynie stabilizuje się okresowo w pewnych warunkach (Bulei et al., 2014; Hay, 2014). Dynamika relacji tożsamości i antytożsamości ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia wyzwań związanych z **identyfikacją** (Carroll & Levy, 2008). Z kolei identyfikacja jest istotna dla efektywności realizacji celów – zarówno przy samozarządzaniu, jak i w kontekście zarządzania organizacją.

Literatura pokazuje różne **typy tożsamości**. Podstawowe rozróżnienie dotyczy **tożsamości indywidualnej**, zwanej także osobistą (Cuganesan, 2017; Mochalova, 2020; Zambrell, 2016), oraz **tożsamości grupowej**, zwanej także zbiorową (Khazraee & Novak, 2018; Vincent & Kouchaki, 2016; Y. Zhang & Huxham, 2020). Dodając optykę socjologiczną, mówi się o **tożsamości społecznej** (McNeill & Venter, 2019; Sethi et al., 2012) i **tożsamości narodowej** (Grigoryan & Kotova, 2018; Saavedra Llamas & Grijalba de la Calle, 2020).

Naukowcy mówią o tożsamości na dwóch poziomach (Brewer & Gardner, 1996): niezależnym (budowanej na zasadzie odróżniania od innych) i społecznym (interakcje postrzegane w kategoriach połączeń z innymi). Tożsamość społeczną

podzielono następnie na dwa wymiary: wymiar relacyjny (więzi z konkretnymi innymi jednostkami) i wymiar zbiorowy (motywacja jednostki działającej w kategoriach dobra kolektywu). Na tej bazie ustanowiono trzy **systemy samoświadomości**: niezależny (bez odniesień), relacyjny (z odniesieniami do konkretnych innych jednostek) i kolektywny (z odniesieniami do konkretnej grupy). Pojęcia wskazanych systemów samoświadomości nie są czyste, co oznacza, że w zależności od okoliczności, gdy dostępne są odpowiednie źródła aktywacji, wspomniane jednostki mentalne ulegają aktywacji. Na tej podstawie opisano następnie powiązania między menedżerami, wyznawanymi wartościami i koncepcjami siebie (Lord & Brown, 2001).

Dodając optykę organizacji, otrzymamy **tożsamość organizacyjną** (Erat et al., 2020), budującą „ja" jednostki w oparciu o pełnioną rolę w firmie lub instytucji (tożsamość szefa, lidera czy kierownika a tożsamość pracownika operacyjnego), a także zjawisko **integracji tożsamości** (Tendayi Viki & Williams, 2014), mogącej przejawiać się w przejściu od stanu niezgodności własnego „ja" z rolą organizacyjną do ich jedności. Biorąc pod uwagę tożsamość jako jakość organizacji, można mówić o **strategiach zarządzania tożsamością** (Grigoryan & Kotova, 2018). Wyodrębniana jest także **tożsamość narracyjna** (Gray et al., 2015; Sveningsson & Alvesson, 2003; Wolf, 2019), pomagająca menedżerom w osiąganiu określonych celów. Ponadto skupienie na obszarze profesjonalnych działań jednostki ujawnia **tożsamość zawodową** (Kunrath et al., 2020), w której identyfikacja opiera się na wykonywanej pracy zawodowej; silna tożsamość zawodowa występuje wśród lekarzy, personelu pielęgniarskiego, sędziów, policjantów, wojskowych, nauczycieli.

Dodając optykę etyczną, można zdefiniować **tożsamość moralną**, w której identyfikacja opiera się na wartościach wyznawanych lub tych, przeciwko którym jednostka występuje (Gerpott et al., 2019). Nie należy jednak mylić tożsamości moralnej z **tożsamością religijną**, która z kolei może być budowana na pozorach obrzędów i rytuałów bez jakiegokolwiek odniesienia do poziomu norm moralnych.

Biorąc pod uwagę podejście procesowe, można wyróżnić **tożsamość rozwijającą się** (Yazar & Arifoglu, 2012), w konkretnych okolicznościach mówi się o **tożsamości ustalonej** (Erat et al., 2020), **tożsamość zrównoważoną** (McNeill & Venter, 2019) i **pracę nad tożsamością** (Bennett & Hennekam, 2018; Hennekam & Bennett, 2016; Reedy, 2008). Aspekt struktury ujawnia **konstrukcję tożsamości** (Watson, 2009; Zambrell, 2016), **tożsamość relacyjną** (Brewer & Gardner, 1996), **regulację tożsamości** lub **formację tożsamości** (Warhurst, 2011).

Zgodnie z normami humanistycznymi zasadniczo autonomiczna, samokształtująca się jednostka może wybrać zindywidualizowaną tożsamość, ale podejście strukturalistyczne charakteryzuje tożsamość jako narzuconą z zewnątrz przez wpływy społeczne, które kształtują tożsamość w sposób bezwiedny. Z poststrukturalistycznego stanowiska wynika, że tożsamość jest warunkowana kulturowo. Menedżerowie mogą być postrzegani jako nieaktywne i bezmyślne marionetki, jednak wiodące dyskursy zarządzania są dalekie od takiego generalizowania. Zarządzanie można konceptualizować w kategoriach napięcia między regulacją tożsamości a pracą nad tożsamością (Alvesson & Willmott, 2002; Warhurst & Black, 2017; Watson, 2009). Praca nad tożsamością implikuje dialog między wewnętrznymi ideami, życzeniami i uczuciami a zewnętrznymi metaforami i ocenami (Sveningsson & Alvesson, 2003).

Watson opisał **problem podwójnej kontroli** polegający na tym, że z jednej strony menedżerowie skupieni są na zarządzaniu sobą (ang. self-management), a z drugiej – na zarządzaniu realizowaniem zadań przez organizację (Watson, 2001). Menedżerowie powinni traktować różne wymiary swojej tożsamości jako dwie krawędzie tego samego problemu, a nie jako wzajemne konflikty (Gotsi et al., 2010).

Wreszcie, w zależności od złożoności, można wyróżnić **tożsamość prostą** (oddzielną), np. tożsamość menedżera (Hallier, 2004; Watson, 2009), tożsamość artysty (Dahlsen, 2015), tożsamość osoby kreatywnej (Vincent & Kouchaki, 2016), oraz **tożsamość złożoną** (David & Bar-Tal, 2009) nazywaną tożsamością dialogiczną (Masso, 2010), np. tożsamość artysty-menedżera lub artysty-przedsiębiorcy (Szostak & Sułkowski, 2021b). Naukowcy z dziedziny zarządzania analizowali problem złożonych tożsamości na przykładzie menedżerów z tożsamością: projektantów (Kunrath et al., 2020), aktorów (Walter, 2015), artystów (Degot, 2007; Szostak & Sułkowski, 2020a), poszczególnych grup narodowych (Grigoryan & Kotova, 2018), osób mieszanej rasy (Tendayi Viki & Williams, 2014), czy z tożsamością jednostek kreatywnych (Vincent & Kouchaki, 2016).

Z powyższej analizy wynika, że tożsamość jest kwestią wielowymiarową. Z tego powodu jej postrzeganie nie jest ani proste, ani jednoznaczne; różnice zarówno w obszarach tożsamości, jak i percepcji tożsamości prowadzą do wniosku, że kwestie te mogą się zacierać, a wnioskowanie w tym zakresie powinno uwzględniać możliwie wiele czynników.

4.1.2. Napięcia tożsamościowe i myślenie paradoksalne

W kontekstach organizacyjnych, charakteryzujących się wieloma logikami rozciągającymi się od zgodności do innowacji, jednostki doświadczają **napięć między różnymi tożsamościami**; napięcia między tożsamością menedżerską a artystyczną są jednym z takich obszarów (Adler, 2011, 2015a; Gotsi et al., 2010; Schein, 2001). Napięcia tożsamościowe nasilają się w kontekście zmian i niepewności (White, 1992). Menedżerowie, którzy narzucają pracownikom paradoksalne wymagania wynikające z różnych własnych tożsamości, z dużym prawdopodobieństwem wygenerują wśród pracowników mechanizmy obronne. Ponadto rozdzielenie dwóch biegunów tożsamości zamiast doprowadzić do integracji napięć, utrudnia pracownikom kreatywność (Antal et al., 2016; Voss et al., 2006). Artyści i menedżerowie, wykorzystując umiejętności adaptacyjne, mogą wykonywać swoją pracę wszędzie, ponieważ dysponują kompetencją kreatywności. Rozumowanie to potwierdza fakt, że artyści i menedżerowie pracują we wszystkich warunkach ekonomicznych i systemach społeczno-politycznych, doskonale dostosowując się nawet do głębokich i szybkich zmian (Tchouikina, 2010). Artyści nie odczuwają napięć między swoimi tożsamościami, dlatego mogą być wzorem dla menedżerów, którzy pracują w złożonych organizacjach pełnych wewnętrznych opozycji i napięć (Adler, 2015a; Gangi, 2018; Schediwy et al., 2018).

Napięciami tożsamościowymi w organizacjach należy zarządzać rozważnie, ponieważ metoda kanalizowania napięć tożsamościowych przyczynia się do budowania osobistych tożsamości pracowników. Ze względu na to, że istnieją różnice w interpretacji napięć na różnych poziomach organizacyjnych, kluczowa staje się odpowiedzialność lidera zespołu kierowniczego najwyższego szczebla w zakresie zatwierdzania poziomów napięć dla odpowiednich menedżerów niższego szczebla. Zainteresowania badaczy w tym zakresie koncentrują się głównie na opisie tożsamości menedżera, który boryka się z pozornie przeciwnymi problemami, co jest powodem rozpoznawania napięć tożsamościowych. Najczęściej omawiane napięcia tożsamościowe w sektorze kultury i sektorze kreatywnym to napięcia między sztuką a biznesem, kreatywnością a biznesem, logiką artystyczną a logiką ekonomiczną (Kačerauskas, 2018; Saeidi et al., 2018; Schediwy et al., 2018).

Zaistniałe napięcia tożsamościowe należy w jakiś sposób spożytkować lub rozładować; w przeciwnym razie doprowadzą do wewnętrznych konfliktów lub wypalenia. Najczęstszym sposobem radzenia sobie z napięciami jest ich

rozładowywanie, polegające na wyciszeniu którejś z konfliktowych sił lub próbie znalezienia kompromisu między owymi siłami. Oba te rozwiązania ukierunkowane są na uspokojenie sytuacji wewnętrznej. Niestety z punktu widzenia kreatywności uspokojenie wewnętrznego konfliktu wiąże się z wyeliminowaniem ważnego źródła kreatywności. Kreatywność karmi się napięciami; obecność napięć, czyli ścieranie się pozornie przeciwstawnych sił, generuje potencjał twórczy, stąd działania ukierunkowane na szukanie „złotego środka" są w rzeczywistości działaniami przeciwko kreatywności. Naprzeciw wychodzi tutaj zjawisko myślenia paradoksalnego, które nie polega na szukaniu kompromisu między przeciwnymi siłami.

Myślenie paradoksalne jest procesem, w którym jednostka identyfikuje i definiuje cechy kontrastujących opcji tak, aby uzyskać pozytywne rezultaty wynikające z realizacji każdej opcji, mimo ich logicznego wykluczania się. Jednostka będzie w stanie zastosować pozytywne aspekty swoich cech osobistych, aby dokonywać bardziej pozytywnych wyborów prowadzących do efektywnych wyników (Antal et al., 2016). Paradoks polega na występowaniu niespójnych, powszechnie ekskluzywnych elementów, które funkcjonują równolegle w tym samym okresie: np. muzyk-wykonawca musi być skupiony na swoim publicznym występie, ale jednocześnie musi być zrelaksowany, ponieważ nerwowo napięte mięśnie nie pozwolą mu w pełni wykorzystać własnego aparatu technicznego; nie może dążyć do stanu kompromisowej równowagi między rozluźnieniem mięśni i zaangażowaniem mięśni, ponieważ zaakceptowanie każdego poziomu poniżej maksimum odbije się negatywnie na jakości wykonania; wykonawca musi pracować w tym samym czasie nad utrzymaniem pełnego rozluźnienia mięśni i pełnego skupienia się na kwestiach wykonawczych. Jednostki, które używają swoich sprzecznych cech, mogą uzyskać ponadprzeciętne wyniki w porównaniu z tymi, którzy próbują znaleźć spokój i równowagę między tymi cechami.

Teoria dotycząca myślenia paradoksalnego ma sens, jeśli istnieje ekspresja najbardziej pozytywnego aspektu podstawowych cech osobistych. Paradoksalne myślenie o rozwiązywaniu problemów wymaga dokładnej autoanalizy, aby odkryć najbardziej pozytywne sposoby wyrażania cech osobistych. Odnosząc się do teorii tożsamości społecznej, napięcia tożsamości między prawdziwym „ja" jednostki a standardami i przewidywaniami grup, do których jednostka należy lub chce należeć, mogą być powszechne wśród osób zajmujących się niepewnymi zawodami (menedżerowie i artyści mogą być postrzegani jako zawody tego

rodzaju); to stwierdzenie podkreśla wymóg, aby jednostki konstruowały jaźń, która jest uwierzytelniana przez innych (Bennett & Hennekam, 2018; Fletcher & Olwyler, 1997; Knight & Paroutis, 2017).

4.1.3. Kryzys tożsamości

Kryzys tożsamości to poczucie niepewności co do tego kim lub czym jest dana osoba. Przyczyny kryzysu tożsamości mogą być spowodowane nowymi sytuacjami w życiu, takimi jak małżeństwo, narodziny lub śmierć krewnego, bezrobocie, ale także migracjami, sytuacją finansową, obrażeniami, zniszczeniem dziedzictwa, szokiem kulturowym lub pandemią. Niszczenie własnego dziedzictwa kulturowego ujawnia przywiązanie ludzi do dziedzictwa kulturowego, które odzwierciedla ich codzienne rytuały, wspomnienia i życie wspólnotowe, a także pokazuje konstrukcje tożsamości ludzi i rozumienie niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Rozwiązanie wynika z dążenia do odbudowania poczucia tożsamości (Harles & Rajbhandari, 2017). Opierając się na koncepcjach domu, tożsamości i exodusu, idee takie jak integracja, recepcja i współzależność pomagają znaleźć rozwiązanie kryzysu (Sánchez-Escalonilla & García-Rico, 2019). Sztuka sama w sobie może być uzdrawiająca ze względu na dystans, jaki tworzy do bieżących spraw społeczno-politycznych (Rikou & Chaviara, 2016).

Jako wrażliwe jednostki, artyści mogą być znacznie bardziej podatni na wszelkiego rodzaju kryzysy tożsamości, chociaż ich zdolność do używania paradoksalnego myślenia w radzeniu sobie z napięciami tożsamościowymi jest czynnikiem pomocnym. Jaźń społeczna posiada dwa wymiary: relacyjny i zbiorowy; na tej podstawie wyróżniono trzy systemy samoświadomości w zależności od czynników aktywacji i okoliczności: niezależny, relacyjny i kolektywny (Brewer & Gardner, 1996). Biorąc pod uwagę powyższe koncepcje tożsamości, wpływ pandemii COVID-19 na relacje między jednostkami (zwłaszcza samoizolacja i dystans społeczny) może być istotnym czynnikiem prowadzącym do kryzysów tożsamości.

Sytuacja kryzysowa wysuwa na pierwszy plan aspekt doświadczenia społecznego w jego niespójności i złożoności, wykraczający poza indywidualną kontrolę. Kryzys pandemiczny może być paradoksalnie postrzegany jako szansa dla artystów na zaprezentowanie swojej twórczości w nowych strefach geograficznych czy na innych poziomach percepcji. W czasie kryzysu sztuka może poszerzyć sposób, w jaki ludzie wizualizują swoje istnienie. Dzieła sztuki powstałe w czasach kryzysów determinują reakcje odbiorców oscylujące wokół prób

utrzymania stanu oderwania się od strumienia wydarzeń kryzysowych (funkcja eskapistyczna sztuki). Każde dzieło sztuki powstało jako wynik działań nie tylko jednostki, ale także więzi skojarzeń, które same w sobie są kluczowe dla wychodzenia z kryzysu tożsamości. Różnorodność podejść może być wykorzystana do budowy tożsamości. Kreatywność w zarządzaniu odniesieniami względem tożsamości, a nie normatywne wzorce kulturowe, okazuje się być warunkiem wstępnym identyfikacji. Wybory w zakresie identyfikacji są konstruowane na fundamencie percepcji zbiorowych strategii oferowanych przez czynniki zewnętrzne: indywidualną kreatywność i praktyki dialogowe (Masso, 2010).

Literatura oferuje wiele sugestii, w jaki sposób artysta może radzić sobie z **wyzwaniami psychicznymi po wejściu w kryzys tożsamości**: dać sobie przestrzeń do odpoczynku; wykorzystać czas wolny na działania nietwórcze; podtrzymywać zaangażowanie we własną sztukę, ale w inny niż dotychczas sposób; działać niezmiennie zgodnie z harmonogramem; świętować małe zwycięstwa; szukać innych ujść kreatywności; szukać grup wsparcia lub terapii; lub rozwiązanie ostateczne – usunąć się całkowicie z obszaru twórczości (Rasminsky, 2019).

Młodzi profesjonaliści twórczości artystycznej, którzy wchodzą na rynek, odwołując się do tożsamości przedsiębiorcy, wskazują trzy sposoby reakcji na wysoki stopień niepewności podczas internalizacji swojej nowej roli: 1) odrzucenie nowej roli, 2) adopcję nowej roli, 3) konwersję z roli dotychczasowej do nowej. Ponadto podkreślają znaczenie uczenia się i internalizacji nowych standardów zachowań w swej działalności, zwłaszcza w zakresie przedsiębiorczości: autopromocji, dostępności, samokształcenia, dostosowania do ograniczeń rynkowych, autonomii i odpowiedzialności (Vivant, 2016). Wnioski te można zastosować do teorii kryzysu tożsamości spowodowanego czynnikami zewnętrznymi, takimi jak pandemia COVID-19. Artyści, których źródła twórczości bazują na estetyce środowiskowej, wymagają braku ograniczeń finansowych, aby tworzyć (Dahlsen, 2015). Zróżnicowane i kruche ścieżki kariery takich artystów determinują zazwyczaj ich upadek w trudnych ekonomicznie czasach i narażają na szwank ich indywidualizm wyrażający kreatywność. Historia pokazuje, że sztuka może przetrwać nawet najtrudniejsze czasy, a co więcej, może nawet być uzdrawiająca (patrz: przykłady jednostek, które dzięki twórczości dającej nadzieję były w stanie przetrwać skrajnie nieprzyjazne warunki). Sztuka może żyć, nawet jeśli jej twórcy cierpią głód, ból i tracą sens istnienia. Sztuka może powstać z popiołów, choć to artyści płacą największą cenę w ramach każdego procesu twórczego.

4.1.4. Percepcja i jej proces

Percepcja, nazywana także spostrzeganiem, jest złożonym procesem poznawczym, w wyniku którego w umyśle człowieka powstaje obraz rzeczywistości (spostrzeżenie). Podkreślić należy, że percepcja nie jest biernym odwzorowaniem rzeczywistości; jest aktywnym, a wręcz twórczym procesem organizowania materiału dostarczonego przez zmysły (wzroku, węchu, słuchu, dotyku oraz smaku) w sensowne całości. Przetwarzanie informacji odbieranych przez zmysły odbywa się na: 1) poziomie sensoryczno-motorycznym – mówi się wówczas o percepcji całości przestrzenno-czasowych – oraz 2) poziomie semantyczno-operacyjnym – percepcja przedmiotów i znaków. Zasadniczą rolę w percepcji odgrywają, wytworzone na podstawie uprzednich doświadczeń, wewnętrzne wzorce, reprezentacje i schematy poznawcze rzeczywistości, będące swego rodzaju hipotezami podlegającymi weryfikacji w miarę napływu nowych danych (Petrozolin-Skowrońska, 2017).

Psychologia wyróżnia następujące **etapy procesu percepcji** (Zimbardo & Gerrig, 2012, pp. 128–185): 1) odbiór wrażeń za pomocą zmysłów, 2) postrzeganie wybranych bodźców, 3) identyfikacja i rozpoznawanie. Skoro percepcja w szerokim sensie oznacza uchwycenie za pomocą zmysłów oraz rejestrację w świadomości przedmiotów i zdarzeń pochodzących ze środowiska zewnętrznego, to uprawniony będzie wniosek, że nawet bardzo stabilne zjawiska mogą być postrzegane przez poszczególne jednostki w niezwykle zróżnicowany sposób. Wszak odbiór sensoryczny, zrozumienie, identyfikacja, określenie oraz przygotowanie do reakcji na bodźce są kwestiami bardzo indywidualnymi, a do tego zdeterminowanymi przez wiele czynników.

Na przykładzie zmysłu wzroku warto zwrócić uwagę na mechanizmy ludzkiego organizmu, które determinują **stałość percepcyjną**, rozumianą jako zdolność do utrzymywania niezmiennego postrzegania obiektu pomimo zmienności jego obrazu. Przejawami owej stałości percepcyjnej są:

1. stałość kształtu – postrzeganie prawdziwego kształtu obiektu mimo zmiany kształtu jego obrazu na siatkówce;
2. stałość wielkości – postrzeganie prawdziwej wielkości obiektu mimo zmiany wielkości jego obrazu na siatkówce;
3. stałość jasności – tendencja do postrzegania białości, szarości lub czerni obiektów jako stałych przy zmieniającym się natężeniu oświetlenia.

Z kolei na przykładzie zmysłu węchu obserwuje się wpływ zapachów na postrzeganie miejsca czy postrzeganie osoby (Krzemińska, 2022). Wyodrębniono nawet

pojęcie marketingu zapachów (ang. scent marketing), który wykorzystuje zmysł powonienia do budowania wrażeń i wpływu na percepcję (De Luca & Botelho, 2021; Grybś-Kabocik, 2018; Van Niekerk & Goldberg, 2021).

Warto zwrócić uwagę na **rodzaje struktur poznawczych**, a więc tych obszarów tożsamości, które wpływają na proces percepcji. Z jednej strony występują struktury poznawcze związane z wyobraźnią, a z drugiej – związane z inteligencją. Struktury poznawcze związane z wyobraźnią analizują wrażenia zmysłowe zdeterminowane przez – uruchamiane przez podświadomość – oczekiwania, potrzeby, uczucia, mechanizmy obronne czy konteksty. Z kolei struktury poznawcze związane z inteligencją analizują wrażenia zmysłowe korygowane przez doznania zarejestrowane w wyobraźni, ale przetworzone w sposób świadomy, intelektualny.

Wśród **procesów organizujących percepcję** psychologia wyróżnia następujące elementy (Zilnyk, 2011):

1. uwagę – rozumianą jako stan skoncentrowania świadomości na określonym obszarze dostępnych informacji;
2. selekcję ukierunkowaną na cel – rozumianą jako czynnik determinujący wybór przez jednostkę do dalszego przetwarzania jedynie części bodźców sensorycznych; dokonane wybory są funkcją celów jednostki;
3. pochwycenie przez bodziec – rozumiane jako automatyczne przyciąganie uwagi jednostki przez obiekty (a raczej cechy obiektów) znajdujące się w otoczeniu niezależnie od konkretnych celów percepcyjnych jednostki.

Dostrzeżenie wpływu zmiany jednego czynnika na sposób postrzegania zestawu czynników pozwoliło sformułować następujące **prawa organizacji percepcji** (Peterson & Berryhill, 2013):

1. prawo ciągłości – polegające na spostrzeganiu linii jako ciągłych, nawet wtedy, gdy są liniami przerwanymi;
2. prawo domykania – polegające na tendencji do uzupełniania przerw w doświadczanych obiektach, tak aby tworzyć całości;
3. prawo podobieństwa – polegające na grupowaniu elementów najbardziej sobie podobnych;
4. prawo bliskości – polegające na grupowaniu najbliższych elementów;
5. prawo wspólnego losu – polegające na grupowaniu obiektów zdających się poruszać w tym samym kierunku.

Należy mieć na uwadze, iż posiadanie tożsamości twórczej i umiejętność nazywania i opisywania jej cech oraz odniesień do procesu twórczego to niestety dwie różne kwestie. Wielu wybitnych twórców, mimo ponadprzeciętnych

osiągnięć twórczych, nie potrafi mówić o swoich dziełach czy swej twórczości w sposób analityczny, nie ma zdolności przekazywania wiedzy i umiejętności adeptom lub innym twórcom. Z kolei istnieje wielu przeciętnych twórców, którzy wybitnie sprawdzają się w rolach teoretyków lub dydaktyków w zakresie sztuki.

4.2. Osobowości twórcze proste

Przedmiotem analiz w zakresie tożsamości osobowości twórczych oraz percepcji osobowości twórczych będą artyści, twórcy (definiowani jako jednostki kreatywne niekoniecznie związane ze sztuką), menedżerowie, przedsiębiorcy i liderzy. Dla odróżnienia tych „pojedynczych" tożsamości twórczych od omawianych w dalszej części „złożonych" osobowości twórczych wymienione tożsamości twórcze określono mianem prostych; nie należy jednak wiązać tego określenia z prostotą czy ograniczonością cech tych tożsamości.

4.2.1. Tożsamość prostych osobowości twórczych

Problem prostych tożsamości twórczych omówiony zostanie najpierw w formie przeglądu literatury, a następnie zilustrowany wnioskami z własnego badania empirycznego dotyczącego tożsamości artysty i menedżera.

Badania z obszaru tożsamości artysty i tożsamości menedżera pokazują, że nawet osoby, które posiadają talent, cechy osobiste i ugruntowaną pozycję zawodową w powyższych obszarach, mają problemy z określeniem i odróżnieniem, kim jest artysta w stosunku do osoby kreatywnej (twórca), a kim jest menedżer w stosunku do lidera czy przedsiębiorcy (Elstad & Jansson, 2020; Farmer et al., 2003). Ponadto wyizolowanie czynnika kreatywności wśród osób posiadających jedną z wymienionych prostych tożsamości twórczych pokazuje, że nawet osoby o wysoko rozwiniętych zdolnościach pozwalających na opisanie swoich cech osobowych (wysoka samoświadomość, wykształcenie, wrażliwość) mają trudności z rozróżnieniem między kreatywnym i niekreatywnym artystą, kreatywnym i niekreatywnym menedżerem, kreatywnym i niekreatywnym przedsiębiorcą, czy kreatywnym i niekreatywnym liderem. W celu weryfikacji tych wątpliwości przeanalizowano literaturę w zakresie prostych tożsamości twórczych (artystów, twórców, menedżerów, przedsiębiorców i liderów) oraz zbadano empirycznie autopercepcję tożsamości artysty i menedżera.

Tożsamość artysty przeanalizowana została w podrozdziale „2.2.1. Twórca".

Tożsamość twórcy, czyli osoby kreatywnej (nie jedynie w zakresie działalności artystycznej), opisywana jest głównie w kontekście jednostek zajmujących się następującymi obszarami: sztuki klasyczne – np. twórca literacki (Ottery, 2006), sztuki nowe – np. twórca anime (Reysen et al., 2020), media społecznościowe – social media creator (Arriagada & Ibáñez, 2020; Maynard, 2021; Mehta & Kaye, 2019), twórca fake-newsów lub plotek (Dong et al., 2019), twórca organizacji biznesowej (Fauchart & Gruber, 2011; Giacomin et al., 2007), twórca instytucji religijnej (Jones & Massa, 2013).

Badacze tego problemu podkreślają zmieniające się konteksty i kompetencję dostosowania się do tych zmian przez twórcę. Głęboka analiza tożsamości twórczej jest przedmiotem zainteresowania estetyki, w której można znaleźć szczegółowy opis osobowości twórczej na tle osobowości podstawowej, typów osobowości twórczej (problemy te omówiono w podrozdziale „2.2.1. Twórca") oraz motywów podejmowania działalność twórczej (szerzej na ten temat w podrozdziale „5.2.2. Motywy kreatywności"). Wśród szczególnych cech twórców badacze wskazują: posiadanie wyraźnych motywów podejmowania działań twórczych (Gołaszewska, 1984b, 1986a), odporność na niepowodzenia i porażki (Leone & Schiavone, 2019), indywidualizm (Ferguson, 2015; Lorenzo-Romero & Constantinides, 2019), odwagę (Davenport & Redman, 2020) oraz uczciwość (Thanh & Quang, 2019)[1].

Tożsamość menedżera przeanalizowana została w podrozdziale „3.2.1. Menedżer jako twórca".

Zgodnie z powszechnie znaną definicją przedsiębiorczość to umiejętność zakładania nowych organizacji biznesowych oraz dostrzegania nowych możliwości. Jednakże nauka o zarządzaniu analizuje przede wszystkim drugi element, wychodząc z założenia, że umiejętność zakładania nowych organizacji wynika z dostrzegania nowych możliwości (J. Nagy et al., 2020; Terán-Yépez & Guerrero-Mora, 2020). Przedsiębiorczość jest bardziej podejściem (postawą) niż umiejętnością. Rozróżnia się kilka rodzajów przedsiębiorczości w zależności od kontekstu: etniczną (Chaudhary, 2015), instytucjonalną (Almeida et al., 2014), kulturową (Patriotta & Siegel, 2019), feministyczną (Lewis et al., 2016), millennialsów (Wilmoth, 2016), powstającą (ang. nascent) (Kim et al., 2015), organizacyjną (Moghaddam et al., 2015), biznesową (Coppola et al., 2018), bazującą na projekcie

1 Więcej na temat zjawiska twórczości w Rozdziale 5. Kreatywność w działalności artystycznej i menedżerskiej – źródła, motyw, inspiracja, improwizacja.

(Ferriani et al., 2009), czy społeczną (Thompson, 2002). Kontekst kształtuje to, co staje się przedsiębiorcze, i to kontekst powinien być jednostką analizy, a nie przedsiębiorcze jednostki lub wyniki. Ta optyka przesuwa skalę z indywidualnie na społecznie kształtowaną przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość wydaje się być jednym i drugim, istniejącym w wielu stanach niezależnie od obserwatora i obserwacji (Gaddefors & Anderson, 2017). Należy wyraźnie odróżnić wykorzystanie poszczególnych sztuk lub technik artystycznych (np. rysunek) do rozwoju przedsiębiorczości osobistej lub organizacyjnej (Clarke & Holt, 2019), sztuki konkretnej (np. architektury) jako elementu wyróżniającego zrównoważony rozwój (Pinto et al., 2020) oraz wykorzystanie teorii sztuki (np. estetyki) w rozwoju przedsiębiorczości jako procesu (Szostak & Sułkowski, 2020a).

Słowo „przedsiębiorca" – oznaczające osobę organizującą, zarządzającą i podejmującą ryzyko w przedsięwzięciu – jest używane co najmniej od połowy XIX wieku; używano go również do opisania osoby podejmującej wszelkiego rodzaju dynamiczne działania. Na początku XX wieku słowo to zostało zastosowane do indywidualnego właściciela organizacji biznesowej, co zbliżyło jego znaczenie do koncepcji „ducha przedsiębiorczości".

Podstawowy dychotomiczny podział przedsiębiorczości dotyczy **działań przedsiębiorczych opartych na możliwościach** oraz **działań przedsiębiorczych opartych na konieczności**. Badania pokazują, że przedsiębiorcy zajmujący się sztuką kierują się koniecznością ze względu na ograniczone możliwości zatrudnienia w długim horyzoncie czasowym (Albinsson, 2018), co jest obecnie trendem na rynku pracy nawet dla pracowników o mniej unikalnych umiejętnościach (Bilan et al., 2020). Niemniej jednak działania podejmujące ryzyko sytuują nowych założycieli firm wśród szczególnych tożsamości społecznych (Fauchart & Gruber, 2011):

1. darwinistów – dominujących w sytuacjach biznesowych i konkurencyjnych;
2. komunitarian – postrzegających swoje firmy jako obiekty społeczne;
3. misjonarzy – postrzegających swoje firmy jako przedmioty świadome politycznie.

Istnieje również koncepcja **pasji przedsiębiorczej** odnoszącej się do świadomie dostępnych, intensywnych, pozytywnych uczuć doświadczanych dzięki zaangażowaniu w działania przedsiębiorcze związane z rolami, które są znaczące i istotne dla własnej tożsamości (Cardon et al., 2009). Praktyka przedsiębiorczości artystycznej znacząco różni się od praktyki przedsiębiorczości biznesowej (Honig & Samuelsson, 2021); po pierwsze, ze względu na cechy i cele artysty,

a po drugie, ze względu na charakter okazji, okoliczności i praktyk, szczególnie ze względu na zmiany w branży kulturalnej i kreatywnej (Kačerauskas, 2018).

Badania pokazują, że poziom **tożsamości lidera** pozytywnie wpływa na komunikację w zakresie wizji ze współpracownikami i podwładnymi (Venus et al., 2019), z kolei osobowość narcystyczna ma istotny wpływ na integrację tożsamości lidera (Chen, 2018). Przywództwo transformacyjne i sprawiedliwość proceduralna pozytywnie i znacząco wpływają na zaufanie wobec lidera, a zaufanie lidera pozytywnie wpływa na tworzenie trwałej tożsamości organizacyjnej (Erat et al., 2020). Istnieją argumenty, że wartości i podejście lidera do tożsamości organizacji mają wpływ na wyniki organizacji – w tym przychody finansowe (Voss et al., 2006). Liderzy wpływają, zachęcają, formułują wizję, motywują, inspirują i mobilizują swoich naśladowców; wpływają na pracowników, ale inspirują się także otoczeniem; oddziałują na ludzi najczęściej poprzez swoją charyzmę (Jankurová et al., 2017).

Tożsamość lidera musi być wystarczająco silna, aby stawić czoła złożonemu, dynamicznemu, chaotycznemu i wysoce subiektywnemu, interaktywnemu środowisku współczesnych organizacji i kontekstów (Sutherland, 2013). Motywacja przywódcza odnosi się do porównywania siebie ze swoimi standardami (Guillén et al., 2015). Intensywność nadzoru łagodzi reakcje naśladowców na działania przywódców (O'Donnell et al., 2010). Skuteczność lidera zależy od dzielenia się wartościami między nim a jego naśladowcami i jest ujemnie skorelowana z rozbieżnością wynagrodzeń między liderem a naśladowcami (Steffens et al., 2020).

Podobnie jak w przypadku innych tożsamości tożsamość lidera zmienia się wraz z upływem czasu i wynikami pracy nad tożsamością (Miscenko et al., 2017). Zbadano również kwestię tożsamości moralnej i uważności moralnej przywódcy jako fundamentów dla postrzeganego przywództwa etycznego oraz tożsamości moralnej i uważności moralnej naśladowców jako wyników przywództwa etycznego (Ete et al., 2020; Zhu et al., 2016). Podejście etyczne i uczciwość lidera badano głównie na podstawie szybkości podejmowania decyzji (Van de Calseyde et al., 2020). Podkreśla się wartość autentyczności lidera i wysoką spójność koncepcji siebie (Steffens et al., 2021; Zheng et al., 2020). Badacze opisują rolę racjonalizmu wśród liderów zakorzenionego w środowisku polityki (He & Feng, 2015), religijności (Pascoe et al., 2019) czy instytucji szkolnictwa wyższego (Charteris et al., 2016).

W celu weryfikacji prostych tożsamości twórczych artysty i menedżera przeprowadzono własne badanie jakościowe. Tło dla tego badania stanowiły dotychczasowe analizy teoretyczne aplikujące teorie estetyczne w obszarze zarządzania, tj. dotyczące sytuacji estetycznej, typów osobowości twórczej, które dopełniają

metaforę organizacji jako dzieła sztuki. Metodologia użyta w niniejszym badaniu opisana została we Wstępie do niniejszej pracy („Metodologia badania 3. Tożsamość i autopercepcja prostych osobowości twórczych"), a wnioski dotyczące **tożsamości artysty** są następujące.

Bycie artystą jest postrzegane jako zjawisko wrodzone i niezbywalne (trwałe), ale istnieje „potrzeba świadomości i narzędzi do jego wyrażenia; jest to związane z poznaniem, nauką, więc w dużej mierze profesjonalny artyzm jest nauczalny, chociaż imperatyw tworzenia związany z osobowością jest wrodzony" [PL8][2]. „Pragnienie bycia kreatywnym, raz odkryte, jest trwałe i nie można go odebrać, chociaż praktyczne okazje do wyrażenia tego przychodzą i odchodzą z czasem" [UK1]. Można powiedzieć, że łatwo jest zidentyfikować się jako artysta, chociaż argumenty za tym są różne.

W kontekście teorii niezależnych i relacyjnych koncepcji siebie (Luger, 2017) większość respondentów uważa, że nie ma potrzeby otrzymywania żadnych zewnętrznych certyfikatów (tytuł, nominacja, członkostwo, nagrody), aby być artystą, chociaż tego rodzaju znaki są ważnymi czynnikami w samookreśleniu artysty. „Nie trzeba organizacji, tytułu ani potwierdzenia w inny sposób, aby być artystą. Jednak bycie artystą to coś więcej niż tylko postrzeganie siebie lub definiowanie. Trzeba być częścią społeczności, aby praktykować i wyłaniać się jako artysta" [US1]. „Posiadanie talentu i umiejętności (o ile jest praktykowane) jest trwałe, ale posiadanie środków (możliwości, czasu, publiczności) zależy od czynników zewnętrznych. Można być artystą tylko wtedy, gdy obie grupy czynników są obecne" [UK2]. „Z merytorycznego punktu widzenia wystarczy mieć tę boską iskrę, ale istnieje potrzeba wizualizacji jej obecności i umiejętności jej twórczego wykorzystania. Zewnętrzne potwierdzenie w postaci stopni naukowych w dziedzinie sztuki lub uznania przez organizacje branżowe było i jest ważnym elementem samoidentyfikacji jako artysty" [PL7]. „Potrzebna jest wiedza i praca nad tym, jak wyrazić siebie – zwykle wiąże się to z profesjonalnym i oficjalnym nauczaniem. Tytuł lub nominacja zawodowa jest tylko konsekwencją" [PL8]. Ale trudno mówić o bezpieczeństwie w postrzeganiu siebie, gdy dana osoba nie ma zewnętrznego certyfikatu: „Myślę, że czasami nie jestem traktowany poważnie jako muzyk, ponieważ nie mam dyplomu ani nie poświęcam się muzyce w 100% czasu" [US3].

2 Charakterystykę uczestników badania przedstawia Tabela 3. Tożsamość osobowości twórczych: opis próby badawczej.

Większość osób wskazuje na konkretne wydarzenie lub układ okoliczności w ich życiu w odniesieniu do momentu, kiedy zaczęły myśleć o sobie jako o artystach: „W tym czasie, gdy po raz pierwszy usiadłem przy instrumencie" [PL4]; „Od momentu, gdy wykonywanie czynności artystycznych zaczęło być dla mnie umiejętnością »naturalną« i przestało powodować trudności techniczne" [PL7]; „Potrzeba tworzenia zawsze mi towarzyszyła. Ale jeśli chodzi o poczucie bycia profesjonalistą w dziedzinie artystycznej, to był to moment ukończenia wyższej uczelni artystycznej" [PL8, PL10, PL14]; „Kiedy zacząłem nauczać na poziomie college'u i zacząłem być zapraszany do występów koncertowych" [US1]; „Podczas emigracji ze Związku Radzieckiego, która trwała kilka miesięcy, nie miałem dostępu do fortepianu. Po tym, jak moja rodzina, będąc już w USA, weszła w posiadanie szpinetu, zdałem sobie sprawę, że naprawdę tęsknię za muzyką i zacząłem chętnie ćwiczyć w tym momencie" [US3]; „W szkole średniej, w wieku około 14-15 lat; poprzez autoanalizę i kontemplację" [UKR]; „W bardzo młodym wieku, kiedy zacząłem śpiewać w kilku chórach" [UK2], „odkąd zacząłem uczęszczać na zajęcia teatralne" [PL13].

Wyniki dotyczące **tożsamości menedżera** są następujące. Respondenci mieli pewne problemy z autodefiniowaniem się jako menedżerowie. U przebadanych osób istnieją dwa główne rozróżnienia autokonstrukcji menedżera: zarządzanie ludźmi („Jako właściciel agencji zarządzania artystami jestem menedżerem i zarządzam około 14 różnymi artystami" [BUL]) i zarządzanie rzeczami/procesami/projektami („Uważam się za menedżera ze względu na moją pracę związaną z planowaniem i podejmowaniem decyzji, organizowaniem i prowadzeniem" [PL1]). Z kolei w zarządzaniu ludźmi podkreślana jest liczba zarządzanych osób – im więcej osób podległych, tym autodefinicja jako menedżera jest silniejsza.

Ważne było, aby dowiedzieć się, w jakim momencie lub okolicznościach życia dana osoba poczuła, że jest menedżerem. Pierwsza grupa odpowiedzi była związana z determinantą zewnętrzną: „Kiedy zostałem zatrudniony na stanowisku kierownika" [PL9]; „Kiedy założyłem własną firmę i zacząłem organizować imprezy i zatrudniać ludzi" [PL12]; „Kiedy awansowałem na lidera zespołu" [US3]. Druga grupa odpowiedzi podkreślała czynnik procesowy, który odnosi się do pracy nad tożsamością: „Kiedy zarządzanie zaczęło stawać się dla mnie naturalne, a trudności w rozwiązywaniu konfliktów zaczęły znikać" [PL7]; „Nie podjąłem takiej decyzji w konkretnym momencie, to był raczej proces" [PL3].

Rozmówców zapytano także, czy bycie menedżerem jest zjawiskiem zbywalnym (okresowym, tymczasowym), czy raczej niezbywalnym (stałym). „Wierzę, że

niektórzy ludzie odnoszą większe sukcesy jako menedżerowie niż inni, ale wierzę, że umiejętności menedżerskich można się nauczyć i przenieść z doświadczonego menedżera na kogoś, kto chce zostać menedżerem" [US1]. „Myślę, że bycie menedżerem jest raczej sytuacją przejściową, zgodnie z wymogami sytuacji, chociaż wielu postrzegałoby bycie menedżerem jako cel sam w sobie" [UK1]. Niektórzy respondenci stwierdzili, że bycie menedżerem jest zbywalne (okresowe, tymczasowe) [UKR, BUL, PL6], „to tylko stanowisko" [PL9], „zjawisko okresowe, ograniczone do podejmowanych działań" [PL10], „W mojej ocenie do negocjacji. Osoba, która doświadczyła tzw. wypalenia zawodowego i nie znajdzie siły do zarządzania, nie będzie efektywnie zarządzać procesami w firmie, a ponieważ jest nieefektywna, przestaje być menedżerem" [PL5]. Dwóch respondentów uznało, że bycie menedżerem jest niezbywalne [US3, PL14], „to predyspozycja, cecha charakteru" [PL11]. Niektóre odpowiedzi wskazywały na zbywalność jednych, a niezbywalność innych cech: „to zawód – więc jest to zjawisko podlegające negocjacjom. Cechy, które są pożądane dla menedżera, a jednocześnie te, które uważam za stałe, to cechy lidera" [PL8].

Mniej więcej połowa respondentów wskazuje umiejętności zarządzania jako możliwe do nauczenia się, które powinny być „rozwijane lub budowane" [NIG]. Tylko trzech z nich (13,6%) postrzega je jako wrodzone [PL12, PL13, US2]. Oba typy, umiejętności możliwe do nauczenia i wrodzone, zostały wybrane przez pozostałych respondentów (22,7%). „Umiejętności można się nauczyć, ale niektórzy ludzie są naturalni w byciu menedżerami i liderami" [US3]. „Bycie dobrym menedżerem ludzi jest wrodzone poprzez odpowiednią wrażliwość na ludzką naturę, ale można nauczyć się technik, które pomagają radzić sobie w pewnych sytuacjach. Są one jedynie uzupełnieniem naturalnych umiejętności zarządzania" [UK1]. „Wrodzone cechy są niezbędne. Jednak – w zależności od poziomu świadomości i umiejętności korzystania z nich – często muszą być rozwijane poprzez różne formy edukacji" [PL7]. „Jednak, aby być dobrym menedżerem, musisz mieć określone (trwałe) cechy osobowości" [PL8]. Podsumowując ten obszar, istnieje talent lub pewien rodzaj predyspozycji do zarządzania, ale czynnik uczenia się jest również ważny.

Zewnętrzne potwierdzenie bycia menedżerem (tytuł, nominacja, członkostwo w organizacji) jest konieczne dla 30% respondentów, ponieważ: „tytuł zawodowy jest ważny, aby traktować go poważnie" [US3]; „dobrzy menedżerowie sami dowiedzą się, czy odnoszą sukcesy, ale akredytacja jest bardzo pomocna w rozwoju w świecie biznesu" [UK1]; „musisz przynajmniej zajmować

stanowisko kierownicze, aby móc być nazywanym menedżerem" [PL9]. Dla kolejnych 30% wystarczy samoocena, ponieważ: „najważniejsze są predyspozycje i doświadczenie" [PL8]; „ważniejsze jest twoje wyczucie oraz prawdziwe umiejętności i osiągnięcia" [PL12].

Przedstawione wyniki badania własnego potwierdzają obecne w literaturze przedmiotu cechy i kompetencje artystów i menedżerów. Poszerzenie optyki tożsamości o kwestie „stawania się" i „bycia" pozwala ujrzeć warunkowanie samookreśleń względem różnych czynników: doświadczenia, wykształcenia, zewnętrznych atrybutów w postaci mianowania lub dyplomu. Również kwestia nauczalności kompetencji artysty czy menedżera pokazuje różne spojrzenia. Wydaje się zatem, że nie należy dążyć do opisu idealnej tożsamości artysty ani menedżera. Jak wskazano wcześniej, istnieją różne typy twórców artystycznych i różne typy menedżerów – świadomość zarządzania czynnikami wirtuozerii, artyzmu i kreatywności, a także różny poziom efektywności organizacyjnej pozwalają na tworzenie w obu przypadkach różnych kategoryzacji (jak np. kategoryzacja zaproponowana w podrozdziale „3.2.1. Menedżer jako twórca").

Podobieństwa między tożsamością artysty i tożsamością menedżera obejmują:

1. fakt, że artyści i menedżerowie rozpoczynają działania twórcze w sferze niematerialnej (faza konceptualna), a następnie wdrażają pomysły/cele w sferze materialnej;
2. obaj – bez specjalistycznego wykształcenia – potrafią dobrze funkcjonować w swoich dziedzinach;
3. niektóre dzieła artystyczne i organizacje funkcjonują tylko w czasie (utwory muzyczne, organizacje wirtualne), podczas gdy inne funkcjonują zarówno w czasie, jak i w przestrzeni (obrazy, organizacje tradycyjne);
4. artysta (pisarz, malarz, muzyk) tworzy sztukę indywidualnie, co jest analogią do samozarządzania; w przypadku zespołowych projektów twórczych (orkiestra, spektakl teatralny) artysta, tak jak menedżer organizacji, musi dysponować umiejętnościami interpersonalno-organizacyjnymi.

Mówiąc o różnicach między tożsamością artysty i tożsamością menedżera, należy zauważyć, że:

1. menedżer może być zadowolony z „nieco lepszych" wyników; artysta zawsze odwołuje się do ideału i dąży do niego;
2. utylitaryzm menedżera jest z natury sprzeczny z wolnością twórczą artysty, mimo że obaj realizują określone cele;
3. klasyczne dzieło sztuki nie ewoluuje; organizacje ewoluują;

4. artyści – by tworzyć dobrą sztukę – nie muszą martwić się o wynik finansowy przedsięwzięcia artystycznego; mają w tym celu dyrektorów administracyjnych (filharmonie, teatry, galerie); z kolei menedżer zwykle musi brać pod uwagę aspekt efektywności finansowej swojej działalności.

W odpowiedziach widoczna jest także tendencja do łączenia działalności artystycznej z działalnością kreatywną (na zasadzie: skoro jestem artystą, to jestem również osobą kreatywną), a w przypadku działalności menedżerskiej do łączenia jej z działalnością przywódczą i w pewnym sensie również z przedsiębiorczością.

4.2.2. Percepcja prostych osobowości twórczych

Analiza literatury oraz wyniki pierwotnego badania empirycznego na temat tożsamości prostych osobowości twórczych (podrozdział „4.2.1. Tożsamość prostych osobowości twórczych") doprowadziły do konstatacji, że porównanie konkretnej tożsamości twórczej i jej postrzegania przez społeczeństwo może ujawnić dodatkową wartość poznawczą. Badacze podkreślają, że istnieje szereg determinant procesu percepcji:

1. zdolności percepcyjne jednostek (Wimschneider & Brem, 2019) – jak już wspomniano wcześniej, jednostki rozumieją siebie w różny sposób i również w różny sposób potrafią o tym mówić; z jednej strony istnieje problem percepcji, a z drugiej problem werbalizacji wyników procesu percepcji; nie ma też pewności, że osoba, która chętnie dzieli się wiedzą na temat własnej tożsamości, rzeczywiście ma opisywaną tożsamość rozwiniętą w sposób ponadprzeciętny, natomiast osoba, która nie dzieli się chętnie, nie musi mieć automatycznie słabo rozwiniętej tożsamości; to samo dotyczy percepcji zjawisk zewnętrznych;
2. okoliczności samej percepcji (Schielke, 2020) – wpływ okoliczności i kontekstów na percepcję tożsamości jest silny; zarówno nastrój jednostki, jak i dziejące się wokół procesy determinują opis analizowanej tożsamości; brak trwałych punktów odniesienia powoduje, że zauważona przez badacza konkretna treść wypowiedzi może wiązać się z rzeczywistym elementem tożsamości, ale także ze zmianą percepcji owej tożsamości; wpływ opinii innych osób może również być bardzo silny;
3. czynniki kulturowe determinujące sposób postrzegania (Saavedra Llamas & Grijalba de la Calle, 2020) – człowiek jako istota społeczna jest w dużym stopniu zdeterminowany przez własną kulturę, co jest dostrzegalne

szczególnie z chwilą zmiany otoczenia; obiektywnie te same zjawiska będą postrzegane w sposób różny w zależności od kulturowych uwarunkowań: postaw, przekonań czy wartości.

W związku z powyższymi determinantami procesu percepcji i ze względu na złożoność problemu niemożliwe jest na ogół uzyskanie prostej odpowiedzi na pytanie, jak postrzegana jest konkretna tożsamość. Próbując skatalogować, w jaki sposób badacze podchodzą do problemu postrzegania określonej tożsamości, można odnaleźć następujące strategie badawcze:

1. ograniczają zagadnienie badań z ogólnej, szeroko zdefiniowanej tożsamości do określonego rodzaju tożsamości, np. tożsamości kierownika personelu pielęgniarskiego (Baker et al., 2012), tożsamości kierownika projektu (Lutas et al., 2020);
2. starannie dobierają grupę badawczą posiadającą konkretną tożsamość, np. nauczycieli (Kasmaienezhadfard et al., 2015), dizajnerów (Kunrath et al., 2020), personel pielęgniarski (Kiran et al., 2019; Raso et al., 2020), konsumentów poszczególnych produktów (Horn & Salvendy, 2009), studentów studiów licencjackich z biznesu (Kohail et al., 2016);
3. badają problem, porównując dwie grupy badawcze, np. artystów i nieartystów (Bhattacharya & Petsche, 2002).

W celu praktycznej weryfikacji wyników przeglądu literatury oraz w celu uzupełnienia materiału niezbędnego do wnioskowania w zakresie percepcji prostych tożsamości twórczych opracowano autorską metodologię badania ilościowego, która opisana została we Wstępie do niniejszej pracy („Metodologia badania 4. Percepcja prostych osobowości twórczych"). Ze względu na dociekliwość badawczą w zakresie poznania choćby ogólnych rozkładów badanych cech przeprowadzono pilotażowe badanie ilościowe według opracowanej metodologii. Szczegółowe wyniki badania zostały opublikowane w odrębnych artykułach: syntetycznie dla całej próby (Szostak & Sułkowski, 2021a), a także z uwzględnieniem następujących kryteriów socjologicznych: płeć (Szostak, 2021d); przynależność narodowa do krajów komunistycznych i postkomunistycznych w stosunku do obywateli krajów bez przeszłości komunistycznej (Szostak, 2021f); obywatele Polski wobec obywateli innych krajów (Szostak, 2021c); posiadanie tożsamości twórczej wobec jednostek nieposiadających tożsamości twórczej (Szostak, 2020b); posiadanie tożsamości artysty wobec nieartystów (Szostak, 2023a); posiadanie tożsamości menedżera wobec niemenedżerów (Szostak, 2022d); posiadanie tożsamości przedsiębiorcy wobec nieprzedsiębiorców (Szostak, 2021b); posiadanie tożsamości lidera wobec nieliderów (Szostak, 2021e).

Mając świadomość potencjalnej niereprezentatywności wyników podjętego badania ze względu na niewielką próbę, lecz chcąc mimo to zasygnalizować choćby ogólny rozkład badanych właściwości, można powiedzieć, że dziesięć cech (spośród przebadanych pięćdziesięciu) opisujących każdą analizowaną tożsamość twórczą (artysty, twórcy, przedsiębiorcy, lidera i menedżera) w najbardziej jednoznaczny sposób przedstawia się następująco:

1. artysta: pasja do działania, kreatywność, talent, pewność siebie, umiejętności wizualizacji i wyobraźnia, oryginalność, cierpliwość i wytrwałość w osiąganiu celów, wrażliwość na piękno, skłonność do inspirowania się, zdolność obserwacji;
2. twórca: pasja do działania, umiejętności wizualizacji i wyobraźni, pewność siebie, talent, odwaga, cierpliwość i wytrwałość w osiąganiu celów, innowacyjność, zdolność obserwacji, oryginalność, umiejętność wyznaczania celów;
3. przedsiębiorca: poszukiwanie możliwości, cierpliwość i wytrwałość w osiąganiu celów, umiejętność wyznaczania celów, odpowiedzialność, pewność siebie, skuteczność, odporność na przeciwności i problemy, zorganizowanie, odwaga, koncentracja na zysku finansowym;
4. lider: charyzma, umiejętność wyznaczania celów, umiejętność rozwiązywania konfliktów, odpowiedzialność, cierpliwość i wytrwałość w osiąganiu celów, pewność siebie, odwaga, umiejętności interpersonalne (komunikatywność, odczytywanie emocji, wrażliwość na innych), odporność na przeciwności i problemy, cechy osobiste;
5. menedżer: efektywność, odpowiedzialność, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność wyznaczania celów, skłonność do planowania, cierpliwość i wytrwałość w osiąganiu celów, umiejętność analizy, przywództwo, pewność siebie, umiejętności interpersonalne (komunikatywność, odczytywanie emocji, wrażliwość na innych).

Uzyskane wyniki mogą potwierdzać, że percepcja tożsamości artysty i twórcy jest bardzo podobna; te same cechy uznawane są w obu przypadkach za istotne i te same cechy są w obu przypadkach uznawane za nieistotne. Z kolei percepcja tożsamości menedżera, przedsiębiorcy i lidera – przy zachowaniu pewnych podobieństw – jest bardziej wyraźna.

Wyniki podjętych na bazie opracowanej metodologii badań mogą być wykorzystane przez: 1) jednostki twórcze (artystów, twórców, menedżerów, przedsiębiorców, liderów) dla: a) lepszego zrozumienia różnych warstw własnej osobowości,

b) porównania własnej tożsamości z ogólnym postrzeganiem przez otoczenie konkretnej roli; 2) naukowców chcących badać podobieństwa i różnice między prostymi tożsamościami twórczymi a ich postrzeganiem w obszarze artyzmu, kreatywności, zdolności menedżerskich, przedsiębiorczości czy przywództwa.

4.3. Osobowości twórcze złożone

Od początku XXI wieku można zaobserwować wzrost ilości badań i publikacji na temat osób posiadających dwie (lub więcej) tożsamości twórcze. Naukowcy poszukiwali szczególnych wartości, napięć i paradoksów wynikających ze współistnienia wielu tożsamości. Badano menedżerów pełniących również role: architektów (Cuganesan, 2017), artystów (Hracs, 2015; Tchouikina, 2010; Zambrell, 2016), lekarzy (Netting & Williams, 1996), policjantów (Ahuja et al., 2017), pracowników sektora ruchu lotniczego (Hallier, 2004), specjalistów różnych dziedzin (Bulei et al., 2014).

Powyższy nurt w badaniach, wnioski z wyżej opisanych badań własnych („4.2.1. Tożsamość prostych osobowości twórczych", „4.2.2. Percepcja prostych osobowości twórczych"), a szczególnie dotyczące rozmytej i nieostrej percepcji poszczególnych prostych tożsamości twórczych, były głównymi impulsami wydzielenia złożonych tożsamości twórczych „artystów-menedżerów" i „artystów-przedsiębiorców". Kolejnym impulsem było własne – zarówno praktyczne, jak i teoretyczne – doświadczenie w dziedzinie sztuki i zarządzania. W praktyce zarządzania wielu artystów zarządza różnego rodzaju organizacjami artystycznymi (Elstad & Jansson, 2020); istnieje również grupa jednostek, które są zarówno profesjonalnymi artystami, jak i profesjonalnymi menedżerami, ale w różnych środowiskach i z dużym powodzeniem w obu obszarach. Wydaje się zatem, że przeprowadzenie badań w zakresie złożonych tożsamości twórczych artysty-menedżera i artysty-przedsiębiorcy powinno ujawnić ciekawe wnioski w obszarze twórczości, ale także pozwolić lepiej zrozumieć samozarządzanie i działania organizacyjne takich jednostek.

4.3.1. Tożsamość i autopercepcja artysty-menedżera

Tożsamość menedżera i tożsamość artysty pozornie wydają się być przeciwne. Dość uboga literatura przedmiotu próbuje walczyć z tym stereotypem, jednak

przekonanie, że te dwa światy są odrębne, zdaje się, że zdominowało świadomość jednostek. Pomimo pozornych sprzeczności te dwie tożsamości mogą się przenikać i dopełniać. „Dobry" artysta działa jak „dobry" menedżer; to nie zajmowana rola/zawód determinuje cechy osobowości, ale to osobowość (kreatywna – w szczególności) zaprzęgnięta do zadań artystycznych lub menedżerskich daje efekt „dobrych" rezultatów (Szostak, 2020a; Szostak & Sułkowski, 2020a). W praktyce zarządzania niektórzy artyści zarządzają różnego rodzaju organizacjami: przede wszystkim instytucjami kultury, szkołami artystycznymi, organizacjami zatrudniającymi artystów (Elstad & Jansson, 2020). Istnieje również grupa ludzi, którzy są zarówno profesjonalnymi artystami, jak i profesjonalnymi menedżerami, i działają z wielkim sukcesem w obu obszarach w tym samym lub różnych środowiskach. Badania pokazują wspólne pole kompetencji zawodowych menedżerów i artystów (Adler, 2015b; Mietzner & Kamprath, 2013): umiejętności twórcze, wytrwałość, zaangażowanie i pasję w działaniu. Wydaje się, że porównanie tożsamości artysty i tożsamości menedżera z tożsamością artysty-menedżera powinno ujawnić interesujące wnioski.

Podjęte badanie miało na celu stworzenie charakterystyki tożsamości artystów-menedżerów przy użyciu elementów ich postrzegania siebie (autokonstrukcji). Korzystając z powyższej optyki, należało wprowadzić **pojęcie artysty-menedżera**, który jest profesjonalnym artystą pracującym jako profesjonalny menedżer. Ważne jest, aby odróżnić tę tożsamość w celu ujawnienia nowych wniosków dla obszaru zarządzania. Artyści, ze swoimi predyspozycjami do improwizacji, mogą być naturalnym źródłem zwinnych praktyk zarządzania (Morrow, 2018a, 2018b), np. ze względu na dobrze opracowany proces rozwoju umiejętności improwizacji:

1. na poziomie szczegółowym – teorii i praktyki improwizowania, np. fuga jako forma muzyczna wprowadza pojęcie tematu i jego kontrapunktu realizowanych w tym samym schemacie czasowym, w inwersji, w augmentacji;
2. na poziomie ogólnym – zasady odnoszące się do konkretnych form muzycznych (np. wspomniana już forma fugi), które pozwalają dostrzec problem jako całość jeszcze przed rozpoczęciem działania (Szostak, 2019).

Analiza wewnątrzpsychicznych cech uczestników badania przy jednoczesnym posiadaniu wiedzy i doświadczenia przez badacza w badanej dziedzinie może być kluczowa dla zrozumienia delikatnych problemów psychicznych i optyki, ponieważ badane osoby zmieniają swoje odpowiedzi zgodnie z teorią monitorowania własnego postrzegania (Dufour et al., 2020; Kunrath et al., 2020). Należy

także zauważyć, że sztuka projektowania może być ważnym źródłem metod dla nauki o zarządzaniu. Dyscyplina design thinking, będąc sama w sobie sztuką, oferuje metody (wewnętrzna potrzeba innowacji i oryginalności, ciągłe poszukiwanie kreatywnych rozwiązań), które artyści-menedżerowie mogą wykorzystać w swojej praktyce (Hospers & Van Dalm, 2005; Martin et al., 2015).

W celu weryfikacji założeń teoretycznych podjęto badanie empiryczne, którego metodologia opisana została we Wstępie do niniejszej pracy („Metodologia badania 5. Złożone osobowości twórcze: artysta-menedżer i artysta-przedsiębiorca"). Szczegółowe wyniki badań zostały opublikowane w odrębnych artykułach (Szostak & Sułkowski, 2021c, 2021d), natomiast wnioski z badania istotne dla rozważań niniejszej pracy są następujące.

Szczególnymi **cechami osoby, która jest zarówno menedżerem, jak i artystą**, są: umiejętność podejmowania decyzji i bycia liderem, otwartość na zrozumienie drugiej osoby [US1][3]; uczciwość i rzetelna praca [US2]; lepsze zrozumienie siebie i innych wynikające z użycia zarówno prawej, jak i lewej półkuli mózgu [US3]; wielozadaniowość, uniwersalizm, elastyczność [UKR]; zdolność podejmowania rozsądnych i świadomych decyzji, umiejętność odnoszenia się z szacunkiem do ludzi na wszystkich poziomach i posiadanie wizji przyszłości [UK2]; interdyscyplinarność [PL1]; umiejętność utrzymywania zdrowego dystansu do problemów [PL3]; większa wrażliwość na impulsy ze świata, umiejętność widzenia więcej; racjonalne zachowywanie się ze względu na niemarnowanie zasobów, energii i czasu na działania, które nie przyniosą oczekiwanych rezultatów; bycie bardziej kreatywnym [PL7]; pomysłowość, otwartość i zadowolenie ze względu na posiadanie w życiu więcej niż jednej sfery satysfakcji zawodowej [PL8]; wszechstronność, silne ego [PL11]; pracowitość i niezwykła odporność psychiczna [PL12].

Jeśli chodzi o **podobieństwa między działaniami menedżerskimi i artystycznymi,** to są one następujące: uczciwość, rzetelność, dbałość o szczegóły, bycie zorganizowanym i wytrwałym, myślenie strategiczne, nawiązanie doskonałego kontaktu z publicznością/organizacja, rozpoznawanie kontekstów i odpowiednie reagowanie na nie, stałe uwzględnianie czynnika ludzkiego, bycie osamotnionym w ostatecznych decyzjach. Działalność **menedżerską i artystyczną** dzielą także pewne **różnice**. „Sfera artystyczna pozwala na czas w bardziej osobliwym świecie myśli niż to możliwe w świecie menedżerskim" [US1]. „W zarządzaniu

3 Kody odnoszą się do poszczególnych respondentów, a ich szczegółową charakterystykę przedstawia Tabela 3. Tożsamość osobowości twórczych: opis próby badawczej.

masz tendencję do stawiania siebie i innych pod kontrolowanym warunkiem określonego celu, podczas gdy w sztuce artystycznej napełniasz lub łączysz swoją pasję z kreatywnością" [NIG]. „Paradoksalnie, realia artystyczne są bardziej uporządkowane i przewidywalne" [PL3]. „Zarządzanie jest bardziej »trwałe« (aktywa materialne); sfera artystyczna jest bardziej abstrakcyjna (ja kontra idee) mimo że te idee są realizowane również w sferze rzeczywistej; wpływ ludzi na działalność menedżerską jest większy niż w działalności artystycznej; menedżer musi brać pod uwagę czynnik ludzki w większym stopniu niż artystyczny; w zarządzaniu łatwiej jest rozpoznać sytuację; artystyczne realia są bardziej namacalne niż zauważalne – potrzeba więcej doświadczenia, aby pewnie nawigować" [PL7]. „Działania menedżerskie są ograniczone wieloma ramami związanymi z koniecznością uwzględnienia wielu niezależnych od nas czynników w zarządzaniu. W pracy artystycznej jedynym ograniczeniem jest sam artysta" [PL8]. „Działalność menedżerska jest bardziej skoncentrowana na świecie zewnętrznym, np. poszczególnych artystów, a działalność artystyczna – na wewnętrznym świecie artysty" [PL9].

Za **umiejętności rozwijane w działalności artystycznej i wykorzystywane w działaniach menedżerskich** uważa się cierpliwość, spokój, uczciwość, kreatywność, skłonność do ryzyka, irracjonalność, wrażliwość emocjonalną, umiejętność ekspresyjnego komunikowania się, samokontrolę, prostotę, konsekwencję w działaniu, samodyscyplinę, właściwą organizację czasu, punktualność, odpowiedzialność, koncentrację, empatię, i generalnie wszelkie umiejętności interpersonalne. Bardziej rozwinięte odpowiedzi brzmiały: „Nie jest łatwo zdefiniować, ponieważ cechy artysty są głęboko zinternalizowane; są trudne do wyboru. Myślę, że mogę wykorzystać cechy: kreatywność, niestandardowe podejście do problemów i rzeczywistości, wytrwałość, choć to raczej cechy charakteru" [PL7]. „Wszystkie doświadczenia życiowe składają się na cały mój obraz. Jedynym związkiem między tymi dwoma dziedzinami jest moja osoba – w tym moje emocje, zmiany, intelekt – jeśli się zmieniają, zmienia się każdy obszar mojej działalności" [PL8].

Umiejętności rozwijane w działalności menedżerskiej i wykorzystywane w twórczości artystycznej to: planowanie z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem [US3], bycie zorganizowanym [PL1], bycie pragmatycznym, używanie teorii [UKR], umiejętność doceniania struktury i formalności [UK1], inicjatywa, wyobraźnia, umiejętności interpersonalne [UK2], samodyscyplina i praca zespołowa [NIG], dbałość o szczegóły i ogólne wrażenie [PL10], umiejętności dyplomatyczne,

negocjacje, autoprezentacja, kontrola stresu i emocji [PL11]. Niektóre odpowiedzi były bardziej złożone. „Paradoksalnie, podstawowe i uniwersalne cechy dobrej pracy są ważne w obu obszarach. Ważne jest indywidualne podejście i cechy charakteru" [PL3]. „Obie tożsamości – będąc głęboko zinternalizowane – przenikają się ze sobą i trudno jest rozróżnić, które z cech/umiejętności pochodzą z jakiej tożsamości; może wynikają z cech charakteru, a te cechy charakteru decydują o byciu artystą i menedżerem?" [PL7]. „Zdobycie pewnych umiejętności zarządzania nie ma bezpośredniego wpływu na sposób, w jaki maluję" [PL8].

Większość respondentów wybrała artystyczną sferę jako dającą **większą satysfakcję** osobistą, uzasadniając to w następujacy sposób: „Mogę dzięki niej przynieść radość sobie i innym, a to stanowi dla mnie wyzwanie" [US3]; „[W sferze artystycznej] istnieje znacznie większa swoboda wypowiedzi, na którą inni ludzie reagują naturalnie, co stoi zasadniczo w opozycji do formalnej struktury i hierarchii w obszarze menedżerskim" [UK1]; „[Sfera artystyczna daje większą satysfakcję, ponieważ] jest bardziej wymagająca" [PL10]; „Za każdym razem, [gdy zajmuję się działalnością artystyczną] czuję się duchowo odnowiony" [PL14]. Jeden z respondentów wybrał sferę menedżerską, uzasadniając to w następujący sposób: „najbardziej satysfakcjonuje mnie zadowolenie klientów, którzy polecają nas dalej" [PL5]. Obie sfery zostały wybrane [UKR], ponieważ „są komplementarne" [PL11]. „Najbardziej satysfakcjonująca jest sztuka. Praca menedżerska pełni jedynie rolę uzupełniającą, choć jest źródłem zaspokojenia takich potrzeb jak potrzeba sukcesu, docenienia, spełnienia ambicji i kontaktu z ludźmi" [PL8].

Respondenci nie wskazali jednoznacznie, która ze sfer, artystyczna czy menedżerska, jest **bardziej wymagająca**. Wybierano sferę artystyczną, ponieważ: „[wymaga ona] wielu godzin praktyki" [US3] oraz „ciągłej potrzeby rozwijania i doskonalenia techniki i płynności" [UK1]; „wymaga stałej opieki, uwagi, utrzymania i rozwoju" [UK2]; „wymaga znacznie wyższych kompetencji i jest dla mnie dużym wyzwaniem" [PL8]. Sfera menedżerska została wybrana ze względu na „liczbę zarządzanych artystów", „Jestem w tym zawodzie od niedawna i każde zadanie zawodowe wymaga ode mnie poszerzenia kompetencji" [PL9]. Dwóch respondentów wybrało obie sfery jako równie wymagające, ze świadomością, że „każda [sfera] wymaga innego wysiłku i rodzaju pracy" [PL7].

Respondenci opisywali następujące **sytuacje, w których byli postrzegani inaczej niż „klasyczny" menedżer, który nie jest artystą**. „Jestem uznawany za osobę, z którą najłatwiej [w firmie] się dogadać, co działa na moją korzyść. Wiedzą, że nie będę się na nich denerwować i łatwo będzie się ze mną dogadać" [US1].

„Jestem proszony o wkład artystyczny lub porady na przykład na spotkaniach jako menedżer [UK2]. „Najczęściej dzieje się tak, gdy potrzebna jest opinia o działalności artystycznej" [PL3]. „Często pozostawiam więcej swobody w sposobie wyrażania siebie lub prezentowania siebie (np. w stroju lub mniej sztywnych środkach komunikacji), które wykorzystuję do lepszej komunikacji z zespołem lub przełożonymi. Czasami jednak niesie ze sobą niebezpieczeństwo nieco lekceważącego traktowania mnie – ale jest to bardziej związane z moją płcią [kobietą] niż z byciem artystą" [PL8]. „Są osobiste rozmowy, wyznania. Czasami odnoszę wrażenie, że jestem rodzajem psychologa" [PL14].

Respondenci zauważyli w swoim życiu **sytuacje, w których byli postrzegani inaczej niż „klasyczny" artysta, który nie jest menedżerem**. „Nie miałem wielu sytuacji artystycznych, kiedy otoczenie zauważyło moją pozaartystyczną działalność. Jeśli tak się stało (np. podczas zapowiedzi na koncertach), to raczej pod względem ciekawostek, że oprócz sztuki robię coś innego (coś bardziej przyziemnego)" [PL7]. „Mogę być zbyt pragmatyczny i ostry lub bezpośredni" [UKR]. „Inni artyści będą mnie podziwiać w poszukiwaniu kierunku lub przywództwa" [UK2]. „Moi koledzy artyści zauważają moje zaangażowanie w sprawy administracyjne i organizacyjne" [PL3].

Około połowa badanych nie doświadcza **paradoksalnych sytuacji w życiu zawodowym pomiędzy tożsamością artysty i menedżera**. „Wierzę, że te dwie dziedziny mojego życia zawodowego wpływają na siebie nawzajem. Wierzę, że moje umiejętności menedżerskie są wyjątkowo kształtowane przez moją pracę jako muzyka, a moje podejście jako menedżera jest całkowicie odmienne od innych redaktorów i wydawców w firmie" [US1]. Ci, którzy doświadczyli paradoksalnych sytuacji, mówili: „cały czas; wszystko, co chcę zrobić, to ćwiczyć grę na instrumencie, ale muszę również zarządzać szczegółami wielu projektów niemuzycznych, jako sposób na zarabianie pieniędzy" [US3]; „najczęściej, gdy pełnię dla siebie funkcje wykonawcy i kierownika" [PL4]. Dwóch respondentów od czasu do czasu doświadczało paradoksalnych sytuacji: „kiedy mogę chcieć czegoś artystycznie, ale nie mogę na to pozwolić menedżersko (zasoby)" [UK2]; „Zazdroszczę moim kolegom, którzy są tylko artystami, że nie są świadomi kuchni administracyjnej" [PL3].

Szukając **rozwiązania w paradoksalnej sytuacji** w życiu zawodowym, należy podkreślić, że dominująca tożsamość zależy od sytuacji, miejsca i zadania: „nie można wyraźnie poprzeć dominacji jednej z nich", „tożsamości te są wymienne w różnych sytuacjach"; „to zależy od kontekstu i charakteru problemu. Chodzi

raczej o poszukiwanie kompromisu między sugestiami obu tożsamości. Nie zmieniam optyki artysty na optykę menedżera, ale pracuję z obiema optykami równolegle". Odpowiedzi te przekonują, że tożsamość artysty-menedżera może być postrzegana jako spójne zjawisko.

Większość artystów-menedżerów nie doświadcza **napięć między tożsamością artysty a tożsamością menedżera** w życiu zawodowym lub rozwiązuje ten problem nieświadomie (intuicyjnie). „Myślę, że starałem się, aby te dwie sfery mojego życia były ze sobą zgodne. Wydaje się, że było to wynikiem zapotrzebowania na wielozadaniowość i konieczność działania w obu sferach w tym samym czasie. Wydaje mi się, że potrafię dość dobrze rozdzielić obie funkcje i staram się, aby one uzupełniały się i wspierały. Doświadczam równoległych »głosów« obu optyk, które następnie staram się połączyć w jeden spójny przekaz dla siebie i środowiska" [PL7]. „Nie mam problemu z postrzeganiem siebie jednocześnie jako menedżera i artysty; każdy z nas pracuje w swoim życiu w różnych obszarach; Jestem jednym, pełnym człowiekiem, który ponosi odpowiedzialność za wszystko, co wybierze jako pole swojej działalności" [PL8].

Do skutecznych **metod unikania powstawania napięć tożsamościowych** pomiędzy tożsamością artysty i menedżera zaliczyć można: „odpoczynek i relaks" [US1], „korzystanie z siłowni" [US2], „odkładanie wykonywania czynności menedżerskich i poświęcanie czasu na [artystyczne] ćwiczenie" [US3], „granie w szachy lub gry wideo, oglądanie telewizji, spanie" [BUL], „przeprowadzanie analizy intelektualnej; racjonalne podejście do czynników, ich ważenie i świadome podejmowanie decyzji" [PL7].

Odnosząc się do pytania: „Czy bycie artystą stanowi wartość dodaną do roli menedżera?", artyści-menedżerowie podkreślają wiele pozytywnych korelacji w tym zakresie: od wielozadaniowości, przez większą wrażliwość, aż po zaangażowanie, pasję i determinację do pracy.

4.3.2. Tożsamość i autopercepcja artysty-przedsiębiorcy

Jak już zaznaczono wcześniej, tożsamość jest delikatną kwestią, ale determinuje całe życie jednostki. Chociaż wydaje się, że posiadanie więcej niż jednej tożsamości zapewnia więcej możliwości, może również proporcjonalnie generować dodatkowe problemy i wyzwania. Jednostki o wielu tożsamościach mają do czynienia z napięciami tożsamościowymi, które nasilają się w kontekście zmian i niepewności (White, 1992). Poza czynnikami wewnętrznymi obserwujemy

zewnętrzne czynniki wyzwalające kryzysy tożsamościowe. Wydaje się jednak, że osoby działające w branżach kreatywnych i artystycznych mają mniejszą tendencję do doświadczania negatywnych konsekwencji kryzysu tożsamości.

Wuhan w Chinach to miejsce, w którym w grudniu 2019 roku wybuchła nowa wirusowa choroba płuc. Kolejne fale pandemii objęły wszystkie kontynenty. W marcu 2020 roku Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) ogłosiła globalną skalę rozprzestrzeniania się wirusa COVID-19 (Kufel, 2020), który bardzo silnie wpłynął na populację ludzką, gospodarkę i handel. Rządy wybierały bardzo zróżnicowane strategie, aby zmniejszyć destrukcyjne skutki pandemii (Phelan et al., 2020; Liu et al., 2020; Sułkowski, 2020). Wraz z wybuchem pandemii sytuacja zmieniła się bardzo głęboko. Naukowcy, stosunkowo szybko po wystąpieniu tego zjawiska i mimo krótkiego czasu na dogłębne badania nad wpływem pandemii na społeczeństwo, zaczęli podejmować badania. Można wyróżnić kilka obszarów, które stały się przedmiotem zainteresowania naukowców: przedsiębiorczość (Ratten, 2020a; Zahra, 2021), rynki finansowe i sektor bankowy (Korzeb & Niedziółka, 2020; Pardal et al., 2020), przedsiębiorczość sportowa (Ratten, 2020b), innowacje technologiczne w małych firmach (Akpan et al., 2020), deprywacja cyfrowa (Kuc-Czarnecka, 2020), wpływ pandemii na poszczególne rynki i postawę ich klientów (Marona & Tomal, 2020), polityka gospodarcza odpowiadająca na wyzwania pandemii w poszczególnych krajach (M. Żak & Garncarz, 2020).

Pandemię COVID-19 można uznać za jedną z najważniejszych globalnych zmian od czasów II wojny światowej, która dramatycznie zwiększyła powszechne poczucie niepewności. Można przypuszczać, że pandemia powinna pozytywnie zwiększyć poziom kreatywności wśród osób o osobowościach twórczych. Co więcej, dysonans między pragnieniami a rzeczywistością ograniczony przez pandemię powinien pobudzać do nowych kreatywnych rozwiązań. Jednak podczas pandemii zaczęto obserwować pojawienie się nowego problemu: duże i szybkie zmiany podstawowych elementów rzeczywistości zaczęły wpływać na tożsamość i powodować negatywne konsekwencje. Lockdown, dystans społeczny, zamknięte instytucje, kłopoty biznesowe i ich psychologiczne konsekwencje – wszystkie te elementy zaczęły prowadzić do kryzysów tożsamościowych.

Ponieważ podjęty w niniejszej pracy problem badawczy koncentruje się na przekraczaniu granic sztuki i zarządzania, naturalnym wydawało się zbadanie złożonej tożsamości twórczej artystów-przedsiębiorców w kontekście reakcji na pandemię COVID-19. Własne obserwacje tożsamości artystów w czasie kryzysu prowadziły do następujących wstępnych stwierdzeń: 1) artyści, którzy pracują

na stałych kontraktach z gwarantowanym wynagrodzeniem, nawet w przypadku odwołania publicznych występów biernie oczekują „normalności", podczas gdy ani ich regularna rutyna prywatnej praktyki artystycznej, ani status materialny nie zmieniają się w porównaniu z czasem przed pandemią; 2) niezależni artyści (artyści-przedsiębiorcy) muszą sami szukać nowych rozwiązań, ponieważ ich źródła dochodu natychmiast zniknęły, nie wspominając o perspektywie przyszłych kontraktów. Do tego dochodziły problemy wynikające z ograniczeń prawnych i administracyjnych (obie te sfery trudno adaptują się do dynamicznych i głębokich zmian) oraz niezainteresowanie lub brak możliwości aktywnego uczestnictwa w sytuacji estetycznej w miejscach publicznych przez odbiorców.

Podążając za twierdzeniem Andy'ego Warhola, że „bycie dobrym w biznesie jest najbardziej fascynującym rodzajem sztuki; zarabianie pieniędzy jest sztuką, praca jest sztuką, ale dobry biznes jest najlepszą sztuką" (Bureau & Zander, 2014), nie ma wyraźnej zgody co do wiedzy, umiejętności i zdolności uznanych za ważne dla sukcesu przedsiębiorców artystycznych (J. S. Roberts, 2012). Z jednej strony istnieje czynnik przedsiębiorczości, ale prawdopodobnie także czynnik kreatywności. Większość artystów pracuje na własny rachunek, jednak stosunkowo niewiele szkół artystycznych skutecznie rozwija u swych adeptów umiejętności tworzenia przedsięwzięć biznesowych. Prowadzi to do wniosku, że kwestia przekraczania granic między kreatywnością artystyczną a kreatywnością przedsiębiorczą nie jest wystarczająco dobrze poznana. Problemy koncepcyjne i filozoficzne napotykają edukatorzy sztuki, którzy twierdzą, że przedsiębiorczość jest kluczową cechą wśród czynników sukcesu zawodowego w sztuce, takich jak tworzenie nowych organizacji, zarządzanie własną karierą i wyższa skłonność do podejmowania ryzyka.

Analizując fenomen artysty-przedsiębiorcy, należy zapytać: dlaczego artyści stali się artystami-przedsiębiorcami? Czy szukają większej wolności (niezależności od innych ludzi i organizacji), nowych możliwości, większych czy dodatkowych dochodów (nawet jeśli wiąże się to z większym ryzykiem i niepewnością)? A może przedsiębiorczość jest immanentną częścią tożsamości artysty, która pojawia się w obliczu problemów? Artysta-przedsiębiorca – mocno osadzony w sytuacji estetycznej – podporządkowuje tożsamość przedsiębiorcy światu uniwersalnych wartości (Szostak & Sułkowski, 2020a). Dlatego znaczna część artystów-przedsiębiorców, tworząc i rozwijając projekty biznesowe, zatrzymuje się na zaspokajaniu swoich podstawowych potrzeb egzystencjalnych i następnie traktuje przedsięwzięcie biznesowe jako ułatwienie w prowadzeniu działalności

artystycznej (Albinsson, 2018). Przedsiębiorczy artyści w znakomitej większości nie poświęcają sztuki dla zbudowania finansowego imperium. Ich działalność przedsiębiorcza jest wysoce zhumanizowana i zestetyzowana, z silnym naciskiem na znaczenie świata wartości uniwersalnych. Artyści i organizacje artystyczne zazwyczaj stosują postawy przedsiębiorcze w celu ulepszania dzieł sztuki (Nytch, 2012; Szostak & Sułkowski, 2020a). Można powiedzieć, że artyści-przedsiębiorcy to przedsiębiorcy zrównoważeni z wysoko rozwiniętą sferą organizacyjnej estetyki, etyki i społecznej odpowiedzialności.

Do **wspólnych elementów tożsamości artystów i przedsiębiorców** literatura zalicza: intuicję, kreatywność, wyobraźnię, obsesję na punkcie swoich działań, potrzebę wprowadzania na rynek swojej sztuki/produktu, perfekcjonizm, pragnienie przyciągania uwagi, dążenie do zwiększania ilości, ale nie kosztem utraty jakości, działanie ukierunkowane na cel, potrzebę delegowania obowiązków organizacyjnych, aby móc zajmować się działalnością twórczą. Istnieją badania analizujące wśród artystów trzy wybrane cechy przypisywane przedsiębiorcom, np. (Poorsoltan, 2012): 1) tolerancję na niejednoznaczność, 2) podejmowanie ryzyka i 3) wewnętrzne umiejscowienie kontroli. Jako kreatywne jednostki, artyści tolerują niejednoznaczność i pozostają otwarci na nieustrukturyzowane sytuacje. Istnieje pozytywny związek między kreatywnością a tolerancją niejednoznaczności. Artyści, tworząc, podejmują ryzyko, ponieważ ich środowisko jest wysoce konkurencyjne i mało satysfakcjonujące. Artyści podejmujący ryzyko, którzy eksperymentują, zacierają granice tradycyjnych dyscyplin, mają wewnętrzne poczucie kontroli i czują się komfortowo z niejednoznacznościami; wierzą w siebie i często twierdzą, że panują nad swoimi decyzjami i działaniami.

Zdefiniowano także analityczne poziomy przedsiębiorczości artystycznej, do których zalicza się (Wyszomirski & Chang, 2015): 1) indywidualne cechy charakteru, 2) cele, 3) strategie, 4) taktyki i 5) kontekst. Dzięki temu zaproponowano szeroką definicję „przedsiębiorczości artystycznej" jako procesu zarządzania, poprzez który pracownicy kultury starają się wspierać swoją kreatywność i autonomię, rozwijać zdolność adaptacji i tworzyć wartości artystyczne, ekonomiczne i społeczne. Aby zidentyfikować przedsiębiorców zajmujących się sztuką, musimy skupić się na pomysłowym połączeniu strategii, osobistych umiejętności i sposobu myślenia, które działają w przedsiębiorczości artystycznej i w jej kontekście.

Literatura opisuje także „przedsiębiorczość kulturową" opartą na założeniach przedsiębiorczości kulturowej (Albinsson, 2018), tj.: 1) bogactwie gospodarczym, 2) transformacji społecznej, 3) nowościach artystycznych i 4) postępie

instytucjonalnym. Optyka ta wskazuje na dynamiczny rozwój niematerialnych cech kulturowych w społeczeństwach i między nimi, ale może odpowiednio wiązać się z postępem infrastruktury i organizacji. Czynniki te mogą definiować pracę artysty jako przedsiębiorcy. Jednak samookreślenie się jako przedsiębiorca nie jest tak oczywiste wśród artystów.

Mimo że lwia część artystów postrzega siebie jako artystów-przedsiębiorców, to jednak ludzie, którzy rozpoczęli swoją karierę w latach 60. i 70. XX wieku, nie chcieli nazywać siebie przedsiębiorcami. Większość bez entuzjazmu uznaje przedsiębiorczość za część swojej tożsamości artystycznej i uważa ją za determinowaną koniecznością, a nie wolną decyzję. Niektórzy artyści twierdzą, że jako przedsiębiorcy nie są zainteresowani wyłącznie maksymalizacją zysku; chcą przyczyniać się do rozwoju kultury i jedynie uzyskiwać dochody wystarczające na zaspokojenie podstawowych potrzeb (Albinsson, 2018). Przedsiębiorczość artystów wykazuje istotne podobieństwa z przedsiębiorczością społeczną, niemniej jednak istnieje silny element **przedsiębiorczości napędzanej koniecznością** wśród niezależnych artystów. **Przedsiębiorczość oparta na możliwościach** odnosi się do wyższego stopnia kreatywności, innowacyjności i nowości w porównaniu z przedsiębiorczością opartą na konieczności (Andersson et al., 2011). Artyści-przedsiębiorcy posiadają cechy przedsiębiorczości napędzanej koniecznością i możliwościami.

Skuteczni przedsiębiorcy – tak jak zaangażowani artyści – w większości są pełni pasji, jednakże brak odpowiedniej edukacji w zakresie przedsiębiorczości wśród artystów może prowadzić do ich kryzysów tożsamościowych, zwłaszcza gdy wchodząc na rynek, nie widzą zainteresowania swoimi umiejętnościami. Sytuacja taka może rodzić wewnętrzny bunt. Zjawiska subwersji i oporu w świecie sztuki są rzadko badane w kontekście przedsiębiorczości (Bureau & Zander, 2014), chociaż powszechnie stosuje się pojęcie „twórczej destrukcji" (de Mateo Pérez, 2015; Poorsoltan, 2012). Należałoby dodać te optyki do obszaru analizy kreatywności, gdyż analiza tych elementów i postrzeganie ich przez pryzmat przewrotu i oporu pozwala określić nowe obszary badawcze dotyczące złożonych tożsamości twórczych.

Kreatywność i przedsiębiorczość to nie to samo. Istnieją osoby kreatywne, które są silnie przedsiębiorcze, i osoby nieprzedsiębiorcze, które są silnie kreatywne. Możemy również spotkać osoby, które są zarówno kreatywne, jak i przedsiębiorcze (Bureau & Zander, 2014). Przedsiębiorczość i innowacyjność są postrzegane jako zjawiska mogące zakończyć wszystkie kryzysy, ale ci, którzy

powtarzają to stwierdzenie, utrwalają błędne rozumienie kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości (Borowiecki & Dahl, 2021). Osoba przedsiębiorcza porusza się w obszarach możliwości uznanych przez Druckera za: nieoczekiwane, niestosowne, innowacyjne w oparciu o potrzeby procesowe, a także pośród zmian w branży i strukturze rynku, zróżnicowanych danych demograficznych, zmian w percepcji, nastroju i znaczeniu, jak również nowej wiedzy naukowej i nienaukowej (de Mateo Pérez, 2015). Interdyscyplinarna analiza wpływu kreatywności na teorię i praktykę przedsiębiorczości poprzez poszukiwanie związku pomiędzy kreatywnością badawczą, motywacją, aktualizacją a innowacyjnością przedsiębiorczych artystów jako właścicieli lub menedżerów ukazuje, że: 1) przypadkowość, niepewność i niejednoznaczność muszą być postrzegane w szerszych kontekstach biznesowych i społecznych; 2) kreatywność ma kluczowy wpływ na udaną praktykę przedsiębiorczości (Fillis & Rentschler, 2010). Tak więc kreatywność jest kluczowym czynnikiem w podejmowaniu decyzji o przedsiębiorczości.

Do **cech przedsiębiorcy** lub **kompetencji przedsiębiorczych** literatura zalicza: skoncentrowanie na możliwościach i szansach, pomysłowość, wyobraźnię, otwartość na modyfikacje, motywowanie własną indywidualnością, funkcjonowanie w sytuacji niedoboru zasobów, wykorzystywanie wiedzy powszechnej, wchodzenie w interakcje, kierowanie się intuicją, zdolność do generowania pomysłów (wynalazczość), entuzjazm i wigor, wykorzystywanie sieci kontaktów, umiejętności analityczne, rozsądek, siłę woli, aspiracje, wytrwałość, nieustraszoność, poświęcenie, determinację, skłonność do ryzyka, potrzebę osiągnięć, nieograniczone myślenie, wiarę w siebie, pozytywne podejście do zmian, elastyczność, wewnętrzne umiejscowienie kontroli. Wymienione wyżej zdolności intelektualne, które odgrywają istotną rolę w budowaniu tożsamości przedsiębiorcy i których można się nauczyć, to sytuacyjne cechy osobowości wpływające na **kreatywność**. Kreatywność znajduje się w obszarze przedsiębiorczości i może być postrzegana jako swego rodzaju „pocisk taktyczny", stały punkt widzenia, przewaga konkurencyjna, impuls do rozwoju funkcjonowania i rozwiązywania problemów (Bureau & Zander, 2014). Należy dodać, że edukacja pozytywnie wpływa na kształtowanie umiejętności i kompetencji w zakresie przedsiębiorczości (Solesvik, 2019).

Czynnik innowacyjnej przedsiębiorczości podkreślany jest jako jeden z ogólnych współczesnych trendów w sztuce (Win, 2014). Jako przykład można przytoczyć przypadek Ferrana Adrià, artysty kulinarnego, przedsiębiorcy i kreatora (DeFillippi et al., 2007). Wszystkie trzy sfery jego działalności są zarządzane i rozwijane oddzielnie poprzez tworzenie nowych przedsiębiorstw (agencja

konsultingowa) w celu uzyskania środków na rozwój kreatywności (badania laboratoryjne dotyczące nowych rozwiązań w zakresie smaku) wykorzystywanej w dorobku artystycznym (własna restauracja).

Aby dokonać weryfikacji rozważań teoretycznych, podjęto badanie empiryczne, którego metodologię przedstawiono we Wstępie do niniejszej monografii („Metodologia badania 5. Złożone osobowości twórcze: artysta-menedżer i artysta-przedsiębiorca"). Szczegółowe wnioski z tego badania zostały opublikowane w odrębnym artykule (Szostak & Sułkowski, 2021b), natomiast ogólne wnioski istotne dla niniejszej monografii są następujące.

Jednostki zazwyczaj nie wahają się w kwestii samookreślenia jako artyści. Tożsamość artysty odnosiła się do działalności zawodowej w różnych sztukach (muzyka, malarstwo, rękodzieło) oraz do wykształcenia (formalnego i nieformalnego). W odniesieniu do tożsamości przedsiębiorczej około połowa respondentów była przekonana, że należy do tej grupy na podstawie prowadzenia swojej działalności zawodowej (założenie i prowadzenie firmy, organizacji lub projektu) oraz odpowiedzialności za własną stabilność finansową i rozwój zawodowy. Jednak druga połowa badanych – ci, którzy nie prowadzą działalności gospodarczej ani organizacji – miała trudności z nazywaniem siebie przedsiębiorcami, mimo że wykonywała czynności wpisujące się w różne definicje przedsiębiorczości. Należy pamiętać, że w trakcie badania nie podano żadnej definicji przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość była postrzegana przez większość respondentów jako prowadzenie własnej działalności gospodarczej lub organizacji i nie zauważali oni tożsamości przedsiębiorczej w środowisku niebiznesowym lub nieorganizacyjnym.

W przypadku kreatywności respondenci byli bardziej jednoznaczni niż w przypadku przedsiębiorczości; prawie wszyscy określali się jako posiadacze twórczej tożsamości i bez wątpliwości zrównali ją z artyzmem, podążając za zdroworozsądkowym postrzeganiem kreatywności i artyzmu jako tego samego zjawiska: „jeśli jestem artystą, jestem także osobą kreatywną". Powołując się na badania, bycie artystą nie równa się byciu kreatywnym (Szostak & Sułkowski, 2020a).

Pandemia COVID-19 – a zwłaszcza jej ograniczenia społeczne – spowodowała głębokie zmiany strukturalne w życiu artystów: zarówno w obszarze twórczym/artystycznym, jak i finansowym/bezpieczeństwa. Sytuacje opisywane przez respondentów można rozpoznać jako kryzysy tożsamości: „nikt mnie nie chce", „nikt nie interesuje się moją sztuką", „ludzie boją się uczestniczyć w sztuce, bo zdrowie jest ważniejsze od sztuki". Ze względu na turbulencje spowodowane pandemią i następujące po niej fale ograniczeń większość respondentów skupiła

się na kreatywnych i przedsiębiorczych tożsamościach, aby znaleźć nowe opcje. Tożsamości twórcze i przedsiębiorcze determinowały skutki kryzysu zewnętrznego i jego wpływ na tożsamość artystyczną. Można więc powiedzieć, że rozwój tożsamości przedsiębiorczej jest podstawowym krokiem w kierunku pokonania kryzysu tożsamości artysty spowodowanego czynnikami zewnętrznymi (np. pandemią). Wszyscy respondenci podkreślali dramatyczny spadek popytu na nowe kreacje artystyczne: trwające projekty zostały sfinalizowane (jeśli było to możliwe) lub zamrożone, ale nic nowego (w tradycyjnym znaczeniu) się nie rozpoczęło, nie pojawiły się żadne nowe projekty. W tej sytuacji artyści zaczęli odczuwać siebie jako niepotrzebne i nieistotne elementy społeczeństwa. Co więcej, lub w konsekwencji powyższego, pojawiła się kwestia bezpieczeństwa finansowego: brak pracy oznaczał brak pieniędzy, tj. brak zdolności do płacenia rachunków. Czynnik ten został również podkreślony przez respondentów.

Respondenci mieli problemy z werbalizowaniem różnic między optykami artyzmu, kreatywności i przedsiębiorczości w swojej tożsamości. Wielu respondentów miało pomysł, gdzie szukać rozwiązań, ale nie wszyscy zaczęli wdrażać swoje pomysły. Inna grupa próbowała kopiować zauważone pomysły, rozpoczynając nowe działania i projekty (np. spektakle online, warsztaty, konkursy); niestety, bez kreatywnego podejścia lub kreatywnej realizacji ich próby kończyły się niepowodzeniem, co potęgowało kryzys finansowy. Dominował tu typ wyznawcy cudzych idei.

Problem przedsiębiorczości i kreatywności wśród artystów-przedsiębiorców widoczny jest także w działaniach podejmowanych przez profesjonalne organizacje artystyczne – np. The American Guild of Organists z USA, The Royal College of Organists z Wielkiej Brytanii. Zaraz po rozpoczęciu pandemii i lockdownie w krajach zachodnich (marzec 2020 roku) organizacje te zaczęły opracowywać wirtualne programy dla swoich członków, skupiając się na podtrzymywaniu tożsamości twórcy, umożliwianu praktykowania działalności artystycznej i poszukiwania nowych możliwości artystycznego rozwoju. Jednak po kilku miesiącach pandemii wysiłki osłabły i niewiele pozostało z tych pomysłów. Ten przykład uosabia przedsiębiorczość bez kreatywności: robienie czegoś bez kreatywnej analizy potrzeb, możliwości uczestników lub zdrowego rozsądku. Można stwierdzić, że przedsiębiorczość organizacyjna bez odrobiny kreatywności zawiedzie w perspektywie średnio-długiej. Z drugiej strony nawet niewielka „ilość" kreatywności może przynieść „dobry" efekt, np. występy online dla specjalnych grup uczestników, konkursy online opracowane specjalnie dla muzyków-wykonawców,

którzy cierpieli z powodu pandemicznych obostrzeń (np. Sound Espressivo Global Contest). Wszelkiego rodzaju działania, które pozwalają artystom wykonywać swój zawód, nazywano uzdrawianiem w nawiązaniu do kryzysu tożsamości artysty. Nawet krótka chwila publicznego występu online katalizowała potrzebę przygotowania się, możliwość twórczego działania artystycznego i dawała nadzieję na doczekanie końca kryzysu.

Zastosowanie teorii estetyki z zakresu twórczości artystycznej jako podstawy do analizy zjawiska kreatywności przedsiębiorczej otwiera nowe potencjalne obszary w analizie kreatywności przedsiębiorców. Nowatorskość tego podejścia względem klasycznej teorii przedsiębiorczości pozwala ukazać nową optykę problemu.

4.3.3. Wnioski

Po analizie wyników obu badań dotyczących tożsamości twórczych artysty-menedżera i artysty-przedsiębiorcy oraz autopercepcji złożonych tożsamości twórczych artysty-menedżera i artysty-przedsiębiorcy wnioski można pogrupować następująco:

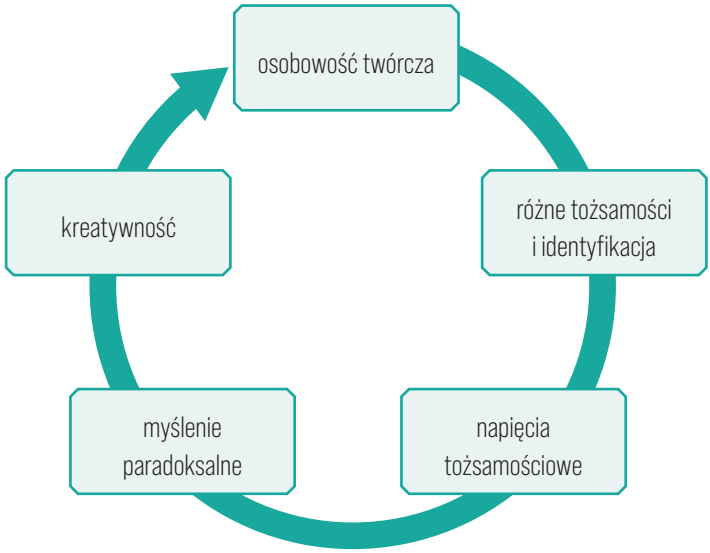
1. model rozwoju kreatywności indywidualnej, który porządkuje wszystkie kwestie tożsamości i identyfikacji wokół kreatywności będącej kluczową kompetencją jednostki; model ten można zastosować do lepszego zrozumienia i rozwoju organizacji oraz społeczeństwa kreatywnego;
2. szczegółowy opis tożsamości artystów-menedżerów, którzy są oddzielną grupą menedżerów wśród artystów i artystów wśród menedżerów oraz lista wyzwań ważnych w rozumieniu tożsamości artystów-menedżerów;
3. szczegółowy opis tożsamości artystów-przedsiębiorców, którzy są oddzielną grupą przedsiębiorców wśród artystów i artystów wśród przedsiębiorców oraz lista wyzwań ważnych w rozumieniu tożsamości artystów-przedsiębiorców.

Model rozwoju kreatywności indywidualnej

Po analizie literatury i wyników przeprowadzonych badań pierwotnych można stwierdzić, że wszystkie przewijające się kluczowe elementy – tj. tożsamość, identyfikacja, napięcia tożsamościowe i paradoksalne myślenie – można połączyć w jeden spójny model, w którym rozwój kreatywności jest główną korzyścią i głównym katalizatorem. Jest jednak jeden warunek utrzymania tych elementów

razem – jest nim świadomość ostatecznego celu (rozwój kreatywności) i wytrwałość w pokonywaniu bieżących problemów. Kwestie te są związane z zagadnieniem samozarządzania, dlatego nie zostaną szerzej omówione w tym miejscu.

Rysunek 28. Model rozwoju kreatywności



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szostak & Sułkowski, 2021c)

Na podstawie analiz stworzono **model rozwoju kreatywności indywidualnej**. Aby odpowiedzieć na podstawowe pytanie, co sprawia, że dana osoba podejmuje działalność twórczą, należało odnieść się do osiągnięć estetyki, która rozwinęła pojęcie „osobowości twórczej", będącej zestawem cech osobowości podstawowej warunkujących rozpoczęcie działalności twórczej, jej kontynuację i nadającej kształt końcowemu rezultatowi (szerzej na ten temat w podrozdziale „2.2.1. Twórca"). Odnosząc się do modelu – osobowość twórcza musi rozpoznać co najmniej dwie tożsamości proste i rozpocząć pracę nad tożsamością złożoną w formie identyfikacji. Różne tożsamości, praca nad procesem identyfikacji i potrzeba rozwiązania problemu twórczego tworzą napięcia między przeciwstawnymi cechami i celami tożsamości prostych. W tym momencie jednostka powinna skupić strumienie pojawiających się problemów w uporządkowany i zrozumiały (dla niej) sposób, aby uniknąć destrukcyjnych wewnętrznych konsekwencji tych napięć. Utrzymując i zarządzając napięciami tożsamościowymi,

należy uruchomić proces paradoksalnego myślenia. Napięcia tożsamościowe nie powinny być redukowane, ponieważ są one głównym katalizatorem kreatywności; jednostka powinna nauczyć się żyć z napięciami i wykorzystywać je twórczo (tak jak muzyk nie walczy z przeciwnymi celami elastyczności mięśni i pełnej koncentracji podczas występu). Aby zamknąć ten krąg, można powiedzieć, że kreatywne działania rozwijają się, ucząc jednostkę rozumienia jej twórczej osobowości. Z każdym cyklem modelu tożsamość jednostki jest bardziej przepracowana i spójna, dzięki czemu jednostka rozwija swoją kreatywność (Rysunek 28. Model rozwoju kreatywności).

Tożsamość artystów-menedżerów

Badania wskazują istotną ilość wspólnych cech między tożsamością artysty i menedżera, co można uznać za potwierdzenie, że artyści-menedżerowie mają swoją odrębną tożsamość. Cechy artystów-menedżerów to: samodyscyplina, wyobraźnia, szerokie doświadczenie, poświęcenie, wytrwałość w dążeniu do celów i w wieloaspektowych działaniach, umiejętność pracy projektowej, dyscyplina w osiąganiu celów, pomysłowość, zaangażowanie, pasja, determinacja, kreatywność, doskonała komunikacja z odbiorcą, wysoka umiejętność promocji i prezentacji (PR), oddanie, cierpliwość, absolutna pracowitość i pełne zaangażowanie, konsekwencja.

Chociaż artyści-menedżerowie doświadczają rozbieżności między obiema tożsamościami, nie postrzegają ich jako przeciwnych, ani nie odczuwają bólu napięć wewnątrzpsychicznych między nimi; używają raczej paradoksalnego myślenia, będąc ekspertami w łączeniu pozornie sprzecznych cech osobistych, i osiągają wybitne wyniki. Działając w paradoksalnych kontekstach i koncentrując się na pozytywnych aspektach pozornie sprzecznych cech osobistych, znajdują niestandardowe kreatywne rozwiązania. Zrozumienie i wdrożenie konstrukcji tożsamościowej artysty-menedżera pozwala na twórcze wykorzystywanie napięć i konsekwencji pozornie przeciwstawnych tożsamości lub celów także na poziomie organizacji.

Opisane powyżej elementy powinny pomóc zmniejszyć ból napięć wewnątrzpsychicznych i wpłynąć na myślenie paradoksalne jako kluczowy krok w kierunku rozwoju kreatywności. Umiejętność rozumienia i radzenia sobie z napięciami i paradoksami w organizacjach może również poprawić kreatywność grup i zmniejszyć negatywne konsekwencje dla poszczególnych jednostek. Należy uznać, że tożsamość artysty powinna umieć świadomie kontrolować proces

naturalnego dryfu w kierunku efektywności zarządzania, aby nie utracić wartości uniwersalnych; z kolei tożsamość menedżera może doskonale wspierać nieskrępowaną kreatywność twórczą za pomocą efektywnego zarządzania. W tym kontekście tożsamość artysty-menedżera powinna być pożądanym zasobem współczesnych organizacji, ponieważ otwiera szereg możliwości jej wykorzystania i dalszego rozwoju w wielu kontekstach, np. w branżach kreatywnych.

Nowością przeprowadzonych badań są następujące **implikacje praktyczne**:

1. stereotypowe postrzeganie tożsamości artysty i menedżera jako skrajnie odmiennych nie ma potwierdzenia empirycznego;
2. istnieje synergia między tożsamościami artysty i menedżera;
3. zrozumienie natury i atrybutów twórczości artystycznej, teorii estetycznych i zjawiska tożsamości artysty-menedżera może być cennym wkładem w praktykę zarządzania i życie organizacyjne;
4. tożsamość artystyczna nie wpływa negatywnie na wykonywanie zadań menedżera – należy ją uznać za dodatkową korzyść, a nie za sprzeczną kompetencję; jest to kwestia poziomu internalizacji ról – jeśli jedna lub obie role nie są głęboko zinternalizowane, jednostka będzie odczuwała napięcia przeszkadzające w wykonywaniu roli.

Zmagając się z identyfikacją artystów-menedżerów, znaleziono następujące **wyzwania**:

1. różny stopień samowiedzy – nawet jeśli dana osoba jest świetnym profesjonalistą w jednej lub obu dziedzinach, nie oznacza to, że jest w stanie opisywać swoją tożsamość; samowiedza to kolejna umiejętność, którą należy rozwijać, aby umożliwić artyście-menedżerowi (i nie tylko) mówienie o swojej złożonej tożsamości;
2. niechęć do dzielenia się osobistymi stanami – zwłaszcza jeżeli chodzi o aspekty ukazujące jednostkę w negatywnym świetle;
3. mechanizmy odmowy i modelowania – te psychologicznie zdefiniowane mechanizmy są wykorzystywane przez jednostki do zmiany sposobu, w jaki postrzegają swoją tożsamość;
4. mechanizm walidacji społecznej – używany jest przez jednostki do potwierdzania ich tożsamości za pomocą odbiorców; jeśli badania dotyczą delikatnych elementów osobowości, należy brać pod uwagę, że mechanizm ten wpłynie na odpowiedzi;
5. zaufanie respondenta do badacza (lub jego brak) – mówienie całej prawdy o głęboko ukrytych cechach osobistych i motywach nie jest łatwym zadaniem;

6. niemożność korzystania z badań ilościowych – ponieważ bycie artystą-menedżerem nie jest zjawiskiem powszechnym, badania mogą być prowadzone przede wszystkim z wykorzystaniem metodologii jakościowej; faktem również jest to, że artyści-menedżerowie są bardziej osobowościami niż tylko „zwykłymi" ludźmi i trudno tutaj dokonywać uśrednień;
7. różna kombinacja prostych osobowości twórczych w złożonej tożsamości twórczej (w skali artysta a menedżer) – różna siła tożsamości artysty i tożsamości menedżera implikują różne tożsamości artysty-menedżera: więcej artysty i mniej menedżera itd.;
8. tożsamość artysty-menedżera nie powinna być naśladowana przez jednostki doszukujące się w sobie takiej tożsamości, ponieważ każdy artysta-menedżer jest inny; co najwyżej należy zapoznać się z opisem takiego zjawiska i podjąć pracę tożsamościową nad wypracowaniem własnej złożonej tożsamości twórczej.

Badanie wewnątrzpsychicznych cech respondentów przy jednoczesnym posiadaniu wiedzy i doświadczenia badacza w analizowanej dziedzinie było kluczowe dla zrozumienia delikatnych problemów psychicznych i optyki, ponieważ osoby przekształcają swoje odpowiedzi zgodnie ze zjawiskiem monitorowania własnego postrzegania (Brown, 1990).

Wśród **ograniczeń** przeprowadzonego badania należy wskazać, że wśród artystów i menedżerów nie ma wielu artystów-menedżerów, dlatego obszar badawczy jest niewielki. Mimo to grupa ta może wnieść istotny wkład do badań nad kreatywnością. Próba obejmowała głównie przedstawicieli sztuk muzycznych (82%); przedstawiciele innych sztuk mogą mieć odmienną charakterystykę. Wszyscy respondenci byli zarówno menedżerami, jak i artystami w trakcie przeprowadzania badania – dłuższy okres funkcjonowania w jednej z badanych ról może zmienić optykę i implikować inne odpowiedzi. Różna samoświadomość tożsamości przez respondentów oraz różny poziom wiedzy w zakresie tożsamości z pewnością determinują umiejętność wyrażania opinii na ten temat.

Wśród **perspektyw** istnieje potrzeba szczegółowych badań nad różnicami między tożsamością a postrzeganiem siebie przez artystów-menedżerów; wyniki mogą stanowić istotny wkład w przedstawiony wyżej model rozwoju kreatywności indywidualnej. Ilościowe badania percepcji artystów, menedżerów i artystów-menedżerów mogą również ujawnić nowe horyzonty w zrozumieniu różnic między postrzeganiem artystów-menedżerów przez różne grupy społeczne a tożsamością artystów-menedżerów; większa próba mogłaby pokazać rozkład

zdefiniowanych w tym badaniu odpowiedzi. Kolejną perspektywą mogą być badania ilościowe w obszarze postrzegania artystów i menedżerów przez osoby różnych kultur, narodowości i grup wiekowych – mogłyby pokazać potencjalne obszary kryzysów tożsamościowych w zdefiniowanych grupach.

Tożsamość artystów-przedsiębiorców

Podsumowując wywiady i analizę autoetnograficzną, stworzono matrycę, która łączy trzy kluczowe kompetencje twórcze artysty-przedsiębiorcy: artyzm, kreatywność i przedsiębiorczość (Rysunek 29. Matryca komponentów złożonej tożsamości twórczej artysty-przedsiębiorcy). Na tej podstawie opisano cztery typy złożonej tożsamości artystów-przedsiębiorców charakteryzujące się następującym układem kompetencji:

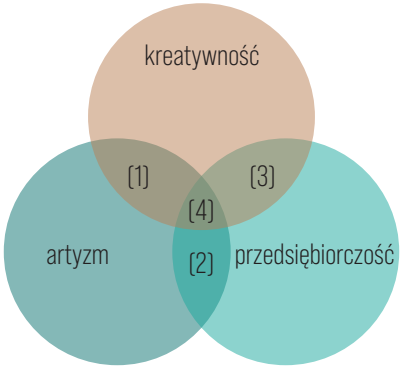
1. artyzm i kreatywność, ale bez przedsiębiorczości – układ ten charakteryzuje kreatywnego twórcę sztuki, który nie przejawia zainteresowania podejmowaniem działalności przedsiębiorczej; skupia się on na twórczej działalności artystycznej, uznając konieczność podejmowania działalności przedsiębiorczej za nieinteresującą, uwłaczającą lub trudną; ten układ może występować również w sytuacji, gdy jednostka dysponuje rezerwami środków lub ich dopływem ze źródeł zewnętrznych;
2. artyzm i przedsiębiorczość, ale bez kreatywności – układ ten charakteryzuje jednostkę działającą w optyce monetyzacji własnej sztuki; dzieła sztuki nie mają cech kreatywności, jednakże zachowują odpowiedni poziom artyzmu, by móc kwalifikować je jako działalność artystyczną; w przypadku, gdy artyzm ustępuje wirtuozerii, można mówić o przedsiębiorczym rzemieślniku sztuki;
3. kreatywność i przedsiębiorczość, ale bez artyzmu – układ ten charakteryzuje jednostkę potrafiącą rozwijać i monetyzować swój obszar działalności w zakresie twórczości, jednakże tracąc immanentną cechę sztuki, czyli artyzm (świat wartości); układ ten jest charakterystyczny dla producenta kiczu;
4. artyzm, kreatywność i przedsiębiorczość – układ ten charakteryzuje jednostkę, która nie traci w swej działalności twórczej artyzmu, jest kreatywna i jednocześnie monetyzuje swoje rezultaty.

Analiza wyników wskazuje, że kryzys zewnętrzny (taki jak pandemia COVID-19) zmienia pozycję wahadła, które porusza się między kluczowymi kompetencjami prostych tożsamości twórczych w kierunku tożsamości przedsiębiorczej

z fundamentalną rolą czynnika kreatywności i koniecznością zachowania artyzmu, aby utrzymać odpowiedni poziom dzieł sztuki bez ześlizgiwania się w kierunku utraty wartości (czyli w objęcia kiczu). Istnieje duże prawdopodobieństwo, że gdy oddziaływanie czynnika zewnętrznego ustąpi, wahadło poruszające się między tożsamościami prostymi powróci do swojej naturalnej, neutralnej pozycji.

Posługując się estetycznymi teoriami twórczości artystycznej, można stwierdzić, że artyści-przedsiębiorcy mogą doświadczyć kryzysu tożsamości z powodów zewnętrznych (jak pandemia COVID-19), ponieważ tracą kontekst społeczny i poczucie naturalnego porządku rzeczy. Na wystąpienie tego problemu narażeni są szczególnie artyści-przedsiębiorcy posługujący się: 1) socjologiczną teorią twórczości (polegającą na zaspokajaniu potrzeb grup społecznych), 2) podejściem kulturowym (będącym funkcją stanu kultury posiadającego różne ideały artystyczne na danym poziomie rozwoju) oraz w pewnym sensie 3) tworzący dzieła sztuki według porządku natury. Natomiast artyści-przedsiębiorcy, którzy posługują się innymi teoriami kreatywności (wewnętrzna inspiracja, odkrywanie ponadczasowych idei, naśladowanie boskiej kreatywności, wewnętrzna potrzeba, ideologia), czy stosujący podejście psychologiczne, są bardziej odporni na kryzysy zewnętrzne i ich wpływ na złożoną tożsamość twórczą.

Rysunek 29. **Matryca komponentów złożonej tożsamości twórczej artysty-przedsiębiorcy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szostak & Sułkowski, 2021b)

Pandemia COVID-19 wpłynęła na tożsamość artystów w sposób silny, a analiza sytuacji wewnętrznej jednostek kreatywnych wypełnia większość cech kryzysu tożsamości. Artyści, którzy posiadają tożsamość przedsiębiorczą, radzą sobie z kryzysem lepiej niż ci artyści, którym brakuje tożsamości przedsiębiorczej.

Określenie „lepiej" oznacza, że mogą szukać i znajdować rozwiązania, nie odczuwając głębokiego wewnętrznego bólu, ponieważ ich druga tożsamość daje dodatkową płaszczyznę możliwości w procesie zmian. Kreatywni artyści-przedsiębiorcy poszukują nowych form działalności w czasie kryzysu. Badanie potwierdza, że łączenie różnych tożsamości twórczych i samozarządzanie nimi jest pomocne w sytuacjach zmian i niepewności.

Wśród **ograniczeń** badania należy podkreślić, że: 1) badanie zostało przeprowadzone w początkowej fazie pandemii COVID-19, kiedy nie był znany rozwój sytuacji kryzysowej ani żadna perspektywa jej zakończenia; 2) w przypadku kryzysu zewnętrznego sztuka i inne bardziej zaawansowane kulturowo dziedziny życia ludzkiego tracą na znaczeniu dla większości odbiorców, którzy skupiają się na zaspokojeniu potrzeb podstawowych, co mogło wpłynąć na udzielane odpowiedzi przez respondentów; 3) nie rozróżniano ankietowanych ze względu na ich cechy osobiste (wiek, płeć, wykształcenie), ponieważ jakościowy charakter badania uniemożliwiał wyciąganie bardziej szczegółowych wniosków.

Wyniki **badania mogą być wykorzystane przez**:

1. osoby (przedsiębiorców, menedżerów, artystów), które mają złożone tożsamości, aby lepiej rozumiały sytuację kryzysową, jej wpływ i możliwości płynące z różnych warstw ludzkiej osobowości, z podkreśleniem kompetencji kreatywności;
2. biznes i marketerów, w celu poszukiwania nowych typów klientów i zrozumienia uczestników rynku o bardziej złożonych tożsamościach i potrzebach;
3. naukowców chcących badać zagadnienia:
   a) postrzegania złożonych tożsamości (np. artystów-przedsiębiorców);
   b) cech wyróżniających artyzm, kreatywność i przedsiębiorczość wśród jednostek o złożonej tożsamości twórczej;
   c) wpływu cech osobistych artystów-przedsiębiorców na ich własne tożsamości (istnieje duże prawdopodobieństwo, że to właśnie cechy osobowe, a nie czynniki zewnętrzne są dominującymi determinantami w kwestiach artyzmu, kreatywności i przedsiębiorczości).

Potencjalne hipotezy dla dalszych badań w tym zakresie mogą być następujące: 1) większość społeczeństwa nie uznaje różnicy między kreatywnością a artyzmem; 2) należy oczekiwać zwrotu w kierunku zdalnych metod uczestnictwa w sztuce i komunikacji artystycznej (nawet jeśli jest to jakościowo gorszy sposób uczestniczenia w sztukach klasycznych, to i tak pozwala na łatwiejsze, szybsze i bezpieczniejsze podtrzymywanie więzi między twórcami a odbiorcami);

3) należy oczekiwać zwrotu w kierunku podejścia marketingowego w sytuacji estetycznej: aby czuć się potrzebną, a tym samym generować środki utrzymania się twórców, sztuka będzie chętniej zaspokajać potrzeby odbiorców, w miejsce bycia narzędziem misji i edukacji (zwrot w kierunku kiczu), lub wręcz przeciwnie, 4) na skutek silnych przeżyć w związku z kryzysami (pandemia) należy oczekiwać zwrotu w kierunku sztuki będącej remedium na problemy świata realnego i dającej możliwość oderwania się od rzeczywistości realnej (funkcja eskapistyczna).

4.4. Podsumowanie

Rola tożsamości w działaniach twórczych jest kluczowa. Zgodność pomiędzy realizowaną rolą społeczną a tożsamością pozwala na osiąganie zakładanych celów w sposób efektywny – bez utraty zasobów na działania nieuwzględniające charakterystyk określonych tożsamości. Jak wykazano, prócz prostych tożsamości twórczych występują także złożone tożsamości twórcze. Jak każda tożsamość, również i złożona tożsamość twórcza powstaje w drodze procesu „stawania się", a nie jest dana jako zasób („bycie"). Tożsamość – szczególnie tożsamość twórcza – jest dynamiczna. Ów dynamizm implikuje wewnętrzne tarcia, które – jeśli nie są optymalnie zagospodarowane – mogą być obciążeniem dla jednostki. By uniknąć ścierania się tożsamości, jednostki twórcze wykorzystują zjawisko myślenia paradoksalnego, które pozwala łączyć zjawiska pozornie nie dające się pogodzić. Dzięki takiemu podejściu – poszerzonemu o świadomość istnienia obok osobowości podstawowej również osobowości twórczej, pracy nad tożsamością – jednostka twórcza jest w stanie w sposób świadomy kierować rozwojem własnej kreatywności.

Z punktu widzenia zarządzania zaprezentowany model rozwoju kreatywności indywidualnej jest kluczowy w dwóch wymiarach. Po pierwsze, menedżer jako jednostka samozarządzająca może w sposób świadomy kierować rozwojem własnej kreatywności. Po drugie, menedżer może w sposób świadomy kierować rozwojem kreatywności organizacji, którą zarządza. Musi on mieć na uwadze, że zespoły kreatywne nie są sumą swoich komponentów i nie zawsze zespół, w którym jest więcej jednostek kreatywnych, będzie bardziej kreatywny niż zespół z mniejszą ilością jednostek kreatywnych. W procesie zarządzania takimi zespołami menedżer musi wykazać się zarówno wirtuozerią (wiedza na temat

psychologii, motywacji, organizacji), jak i artyzmem (w jaki sposób korzystać z posiadanej wirtuozerii, aby oddziaływać w sposób zamierzony na zespół).

Ze względu na kluczowość zjawiska kreatywności – zarówno w wymiarze menedżerskim, jak i organizacyjnym – jest ono przedmiotem szczegółowej analizy w kolejnym rozdziale.

ROZDZIAŁ 5.
KREATYWNOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ – ŹRÓDŁO, MOTYW, INSPIRACJA, IMPROWIZACJA

Umieszczenie zagadnień zarządzania na mapie teorii twórczości artystycznej może pomóc w nowym spojrzeniu na zjawisko kreatywności zarówno samego menedżera, jak i zarządzanej przez niego organizacji. Ta podwójna perspektywa determinuje złożoną rolę współczesnego menedżera, od którego oczekuje się z jednej strony kreatywności indywidualnej w celu znajdywania drogi do przyszłości organizacji w zmieniającym się otoczeniu, ale zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy i przy zachowaniu określonych standardów, a z drugiej także budowania i podtrzymywania kreatywnego potencjału organizacji.

W rozdziałach 2. i 3. głównymi poziomami rozważań w zakresie sztuki i zarządzania były wirtuozeria oraz równolegle artyzm i kreatywność. Na tej podstawie można powiedzieć, że aby być artystą (sztuki czy zarządzania), wystarczy biegłość w swojej dziedzinie (wirtuozeria) oraz odnoszenie i pogłębienie owej wirtuozerii o ożywiające wartości uniwersalne (artyzm), tak aby odbiorca odczuł coś więcej niż tylko doświadczenie dobrze wykonanej technicznie pracy. Należy zaznaczyć, że kreatywność omówiona była we wspomnianych kontekstach – obok wirtuozerii i artyzmu – jako czynnik nieobowiązkowy, choć pożądany.

W niniejszym rozdziale omówiona zostanie rola kreatywności zarówno w działalności artystycznej, jak i menedżerskiej, która stanowi wyjątkową i pożądaną cechę tak w sztuce, jak i w świecie organizacji. Przedstawienie istoty kreatywności z punktu widzenia estetyki zarządzania wymaga wprowadzenia

i analizy zagadnień dotyczących źródeł kreatywności, motywów podejmowania działań twórczych oraz źródeł inspiracji ze szczególnym uwzględnieniem inspiracji kontekstualnej. W efekcie wypracowana zostanie koncepcja kreatywności zaangażowanej, w której istotną rolę odgrywają czynniki prawdy i efektywnego zarządzania. Ponadto przeanalizowane zostanie zjawisko improwizowanych działań twórczych na bazie improwizacji artystycznej, które może stanowić istotne źródło dla analizy improwizowanych zachowań menedżerskich. Na koniec opisane zostaną wyniki własnego badania empirycznego ukazującego wpływ czynników zewnętrznych w postaci skutków pandemii COVID-19 na artystyczną działalność twórczą w perspektywach twórcy i odbiorcy.

Celem niniejszego rozdziału jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: 1) W jaki sposób teoria estetyczna może poszerzyć rozumienie istoty kreatywności i pomóc zarządzać kreatywnością w sposób efektywny? 2) Co improwizacja artystyczna może wnieść do rozumienia istoty kreatywności i w jaki sposób może pomóc zarządzać kreatywnością w sposób efektywny? 3) Jak twórca może zarządzać procesem zaangażowanej twórczości artystycznej, aby skutecznie osiągać wyznaczone cele? 4) Jak odbiorcy poszczególnych dyscyplin sztuki oceniają różne formy partycypacji w sytuacji estetycznej?

5.1. Sztuka kreatywności

Słownikowa definicja **kreatywności** odwołuje się do zdolności tworzenia lub wykorzystywania oryginalnych i niezwykłych pomysłów lub do tworzenia czegoś nowego lub pomysłowego („Creativity", 2021). Synonimami kreatywności są pomysłowość, innowacyjność, wynalazczość i oryginalność („Creativity", 2022). Istotą kreatywności jest zestaw jakościowych cech procesu myślowego (rozbieżność i konwergencja; gładkość, elastyczność, oryginalność; szerokość kategoryzacji; wrażliwość na problem; abstrakcja, synteza, przegrupowanie pomysłów), a także wyobraźnia, fantazja i indywidualne cechy osobowości (dynamizm, koncentracja na twórczych poszukiwaniach, twórcze samopoczucie, niezależność), wdrożone w twórczą aktywność danej osoby (Kochereva, 2019).

Kreatywność jest jedną z cenniejszych współczesnych kompetencji jednostki oraz jednym z najbardziej poszukiwanych zasobów we współczesnych organizacjach. Stąd też zjawisko kreatywności jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin nauki:

1. psychologii – kreatywność indywidualna (Lebuda & Csikszentmihalyi, 2020; Mochalova, 2020; Szostak & Sułkowski, 2021d, 2021c, 2021b; Tendayi Viki & Williams, 2014);
2. socjologii – kreatywność grupowa (Literat, 2012; W. Liu et al., 2018; Stolarick & Florida, 2006; Szostak, 2021f, 2021d, 2023a; Szostak & Sułkowski, 2021a; Vincent & Kouchaki, 2016);
3. zarządzania – kreatywność aktorów organizacyjnych, takich jak menedżerowie, liderzy, przedsiębiorcy, kreatywność organizacji lub zespołów (Reiter-Palmon, 2017; Szostak, 2021b, 2022d; Tang et al., 2020);
4. estetyki – kreatywność jednostek twórczych (Gołaszewska, 1984b, 1986a, 2005);
5. etyki – etyczne kwestie i ograniczenia warunkujące działalność kreatywną (Bigo, 2018; García-González, 2021; Närvänen et al., 2018);
6. cultural studies – kreatywność uwarunkowana kulturowo (Larso & Saphiranti, 2016; Major et al., 1998; Sköldberg Johansson et al., 2015; Szostak, 2021c, 2022c);
7. gender studies – kreatywność uwarunkowana płciowo (Ahmad & Zadeh, 2016; Born & Devine, 2016; Lebuda & Csikszentmihalyi, 2020; Szostak, 2021d, 2023b);
8. ekonomii behawioralnej – kreatywność uwarunkowana przez kombinację czynników psychologicznych, społecznych, poznawczych i emocjonalnych (Dash, 2019; Neto et al., 2019; Scheuer, 2018; Szostak, 2023a).

Również fenomen **kreatywności artystycznej** jest przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin naukowych, tj.:

1. psychologii – twórczość kompozytorów, wykonawców, pisarzy (Grace et al., 2019; Z. Nagy, 2015; Pavlova, 2018; Simonton, 1994; Tanggaard, 2014);
2. socjologii – kreatywność orkiestr, zespołów i chórów (Grote, 2014; Marra, 2019);
3. zarządzania – kreatywność organizacji i zespołów artystycznych (Duconseille & Saner, 2020);
4. estetyki – kreatywność w sytuacji estetycznej, zwłaszcza w procesie twórczym i kreatywność umiejscowiona w dziele sztuki (Daniel, 2021; Gołaszewska, 1984b; Hocking, 2019; Jung, 2014; Szostak, 2021a; Szostak & Sułkowski, 2020a).

Mimo że indywidualny proces twórczy jest przedmiotem zainteresowania przede wszystkim psychologii twórczości, nie można zapominać, że twórcze mogą być

także grupy. Wydaje się zatem, iż pełniejsze zrozumienie zjawiska kreatywności wymaga ujęcia interdyscyplinarnego z udziałem metod badawczych nauk społecznych i humanistycznych (Nęcka, 2000).

W związku z faktem, że badanie kreatywności nie jest łatwym zadaniem, większość badaczy koncentruje się na wybranych dziedzinach lub aspektach kreatywności: różnicach między płciami (Ungureanu & Vasile, 2016) czy stymulacji kreatywności (Ceylan et al., 2008). Dzięki tym badaniom wiemy, że płeć menedżera nie wpływa na potencjał twórczy organizacji (Ahmad & Zadeh, 2016) oraz znamy sposoby, jak pobudzać działalność kreatywną. Wiadomo również, że istnieje pozytywna korelacja między kreatywnością lidera a kreatywnością zespołu, a korelacja ta jest wzmacniana przez złożoność zadań, ale osłabiana przez wzmocnienie pozycji lidera; styl przywództwa nie jest ważny w tej dziedzinie; wysoce kreatywni liderzy stosują oryginalne pomysły zarówno w działaniach badawczych, rozwojowych, jak i zarządczych.

O ile stosunkowo łatwo jest opisać zjawisko od strony teoretycznej, o tyle bycie w praktyce „wirtuozem kreatywności" lub „artystą kreatywności" nie jest już takie proste, a problem zarządzania kreatywnością jawi się jako wysoce skomplikowany w kontekście istoty kreatywności.

5.1.1. Koncepcje kreatywności

Wydzielono wiele komponentów i etapów procesu kreatywności, których analiza i którymi zarządzanie pozwala na podejmowanie działań kreatywnych w różnych okolicznościach. Stwierdzono, że każde dziecko rodzi się z natury kreatywne, jednak procesy edukacyjne i socjalizacyjne nakładające szereg ograniczeń tłumią jego wrodzoną kreatywność (Gloton & Clero, 1988, pp. 54, 75–92); w tym kontekście proces odtwarzania lub „dokopywania się" do naturalnych pokładów kreatywności staje się kluczowy (Dahlberg, 2007).

Psychologiczne koncepcje twórczości można podzielić na **ogólne** koncepcje procesu twórczego (klasyczne i współczesne) oraz **systemowe** koncepcje twórczości.

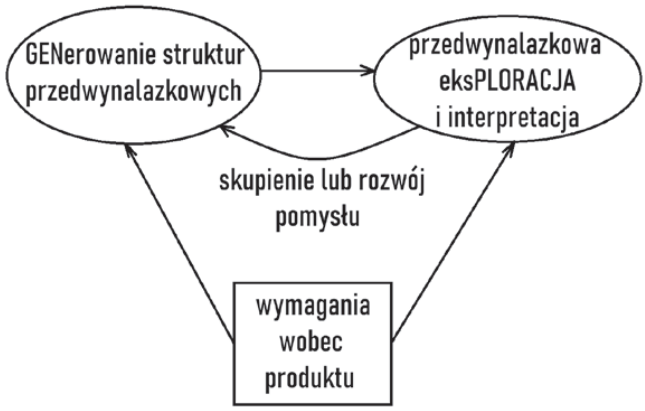
Zgodnie z **klasyczną teorią procesu twórczego** Grahama Wallasa **proces twórczy** składa się z czterech następujących po sobie **etapów** (Nęcka, 2000):

1. preparacji – wykonania wstępnych czynności zebrania potrzebnych danych oraz sformułowania problemu wymagającego rozwiązania;

2. inkubacji – samoistnego, nieświadomego dojrzewania (wylęgania się) pomysłu, niezależnie od intencjonalnej pracy nad tym pomysłem;
3. iluminacji – olśnienia związanego z nagłym rozwiązaniem problemu w konsekwencji pojawienia się tzw. momentu wglądu (czyli nieoczekiwanej zmiany percepcji problemu, prowadzącej do świeżego i pełniejszego zrozumienia istoty problemu);
4. weryfikacji – sprawdzenia przydatności wytworzonego rozwiązania.

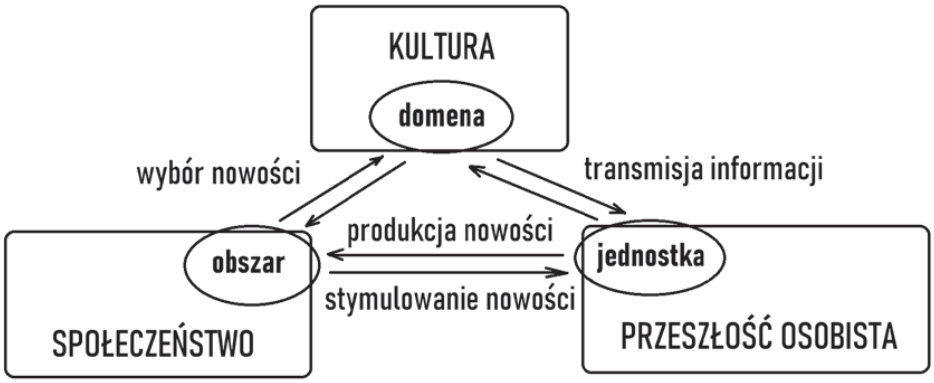
Zgodnie z **klasyczną teorią stopniowego przyrostu** Roberta Weisberga proces twórczy jest zwyczajnym, żmudnym rozwiązywaniem określonego problemu, który – odbywając się krok po kroku – jest zasadniczo pozbawiony spektakularnych olśnień, przełomów intelektualnych czy momentów wglądu (Weisberg, 2006). **Współczesne koncepcje procesu twórczego**, np. koncepcja interakcji twórczej (Nęcka, 2000) oraz model genploracji (skupiający się na mechanizmach generowania i eksploracji struktur przedwynalazkowych, np. obrazów mentalnych – patrz: Rysunek 30. Kreatywność według modelu genploracji) (Ward et al., 1992), zrywają z klasycznym schematem następujących po sobie etapów. Z punktu widzenia współczesnych teorii proces twórczy nie jest uporządkowany, powtarzalny i schematyczny, jak widziały go teorie klasyczne, i charakteryzuje się zarówno wracaniem do wcześniejszych momentów, jak i wybieganiem myślą do przodu. Innymi słowy, zauważalne jest w nich nastawienie na rezultat, a nie na metodyczne procesowanie według utartego schematu etapów.

Rysunek 30. Kreatywność według modelu genploracji



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ward et al., 1992)

Rysunek 31. Kreatywność jako wynik trójstronnej interakcji człowieka



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Csikszentmihalyi, 2014)

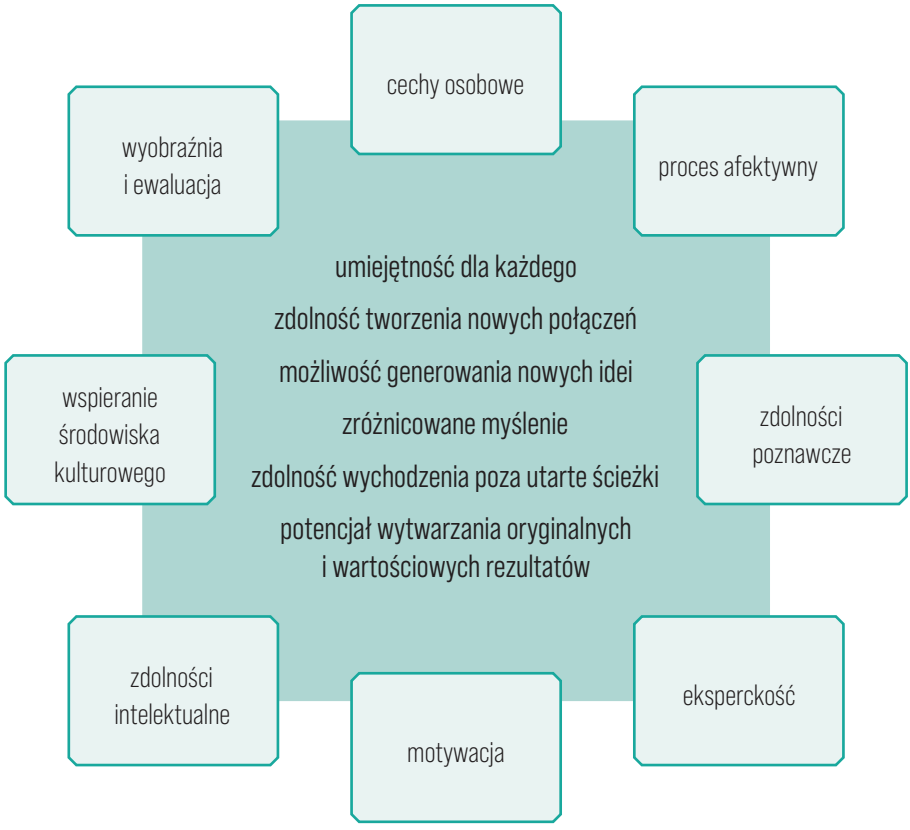
Cechą charakterystyczną **systemowych koncepcji twórczości** jest to, że wyróżniają one wiele niezależnych składników twórczości: psychicznych, społecznych oraz kulturowych. W ramach tych koncepcji zakłada się, że twórczość jest dynamicznym systemem, zaś poszczególne składniki wzajemnie oraz nieustannie oddziałują na siebie. Efekt końcowy jest czymś więcej niż prostą sumą działania jego poszczególnych składników, a więc zachodzi proces synergii (Nęcka, 2000). Do systemowych koncepcji twórczości należą:

1. koncepcja inwestycyjna – odwołująca się do metafory kupowania tanio i sprzedawania drożej akcji, z uwzględnieniem roli strategii inwestowania przez twórców kultury we własną twórczość, która jest w olbrzymim stopniu kwestią podejmowanych decyzji (Sternberg & Lubart, 1991);
2. koncepcja transgresji – autorstwa J. Kozieleckiego, zakładająca, że człowiek intencjonalnie wychodzi poza to, czym jest i co posiada, a wykraczając poza typowe granice działania, kształtuje nowe struktury lub niszczy to, co było dotychczas ustabilizowane (Kułaga & Trzcionka, 2019);
3. koncepcja kreatywności jako wyniku trójstronnej interakcji człowieka – owa interakcja następuje z dziedziną wiedzy i dziedziną, która decyduje o tej dziedzinie wiedzy (Csikszentmihalyi, 2014) – patrz: Rysunek 31. Kreatywność jako wynik trójstronnej interakcji człowieka.

Istnieją również koncepcje – będące potwierdzeniem estetycznej teorii osobowości twórczej (patrz: „2.2.1. Twórca") – stwierdzające, że kreatywność jest umiejętnością dostępną dla każdego, charakteryzującą się zdolnością tworzenia nowych

połączeń i możliwością generowania nowych idei. Za pomocą zróżnicowanego myślenia i zdolności wychodzenia poza utarte ścieżki można katalizować potencjał wytwarzania oryginalnych i wartościowych rezultatów. Aby powyższe potencjały mogły zaistnieć, potrzebne są pewne dyspozycje, do których zalicza się: cechy osobowe, proces afektywny, zdolności poznawcze, eksperckość i biegłość w danej dziedzinie, motywację, zdolności intelektualne, wsparcie ze strony środowiska kulturowego, a także wyobraźnię oraz zdolność ewaluacji pomysłów i podejmowanych działań realizacyjnych. Oprócz istnienia owych dyspozycji ważne są także wzajemne relacje pomiędzy wszystkimi dyspozycjami; jakiekolwiek zmiany lub zaburzenia w tych relacjach będą implikowały zmiany w procesie twórczym oraz będą determinowały kształt rezultatu (Ferrari et al., 2009). Tę teorię przedstawia graficznie Rysunek 32. Czym jest kreatywność.

Rysunek 32. Czym jest kreatywność



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ferrari et al., 2009)

W duchu dialektyki kreatywność może być analizowana w porównaniu z jej przeciwieństwem, czyli **fiksacją**, polegającą na kurczowym trzymaniu się jednego sposobu działania mimo zmian okoliczności. Do fiksacji może prowadzić długotrwały wpływ ograniczeń stających się w końcu nawykami (Crilly, 2019; Crilly & Cardoso, 2017).

Szeroko omówiona w Rozdziale 4. **tożsamość** jest fundamentalna dla wszystkich przedsięwzięć twórczych (Elstad & Jansson, 2020). Psychologia rozwinęła rozróżnienie między tożsamościami prostymi i tożsamościami złożonymi (Collver & Weitkamp, 2018; David & Bar-Tal, 2009; Noonan, 2019; Shpak & Pchelkina, 2020; Zamaraeva & Koptseva, 2020). Napięcia tożsamościowe, sposoby wykorzystania tych napięć (np. poprzez paradoksalne myślenie) oraz celowe i niezamierzone **zmiany w tożsamości** mogą być doskonałą formą katalizowania kreatywności. Zmiany w tożsamościach złożonych poszukujących nowych kierunków w swoich działaniach mogą być determinowane przez okoliczności wewnętrzne lub zewnętrzne (Szostak & Sułkowski, 2021b).

Również społeczna rola jednostek wpływa na kreatywność, jednakże nie w taki sam sposób u wszystkich. W tym kontekście postrzeganie ról jest istotnym czynnikiem postrzegania zjawiska kreatywności (Szostak & Sułkowski, 2021b, 2021c, 2021d). Badania nie wykazują jednak zasadniczych statystycznych różnic w postrzeganiu tożsamości twórczych (takich jak artyści, menedżerowie, twórcy, liderzy i przedsiębiorcy) między mężczyznami i kobietami (Szostak, 2021d), osobami z czynnikami twórczymi i bez nich (Szostak, 2020b), osobami z czynnikami przedsiębiorczości lub bez nich (Szostak, 2021b), społeczeństwami z historią komunistyczną i bez niej (Szostak, 2021c, 2021f). Także kryzys tożsamości jednostki może wpływać na kreatywność, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie (Szostak & Sułkowski, 2021b). Jako jeden z czynników tożsamości samookreślenie wpływa na kreatywne jednostki (Szostak & Sułkowski, 2021c, 2021a), co podkreśla powiązania między tożsamością a kreatywnością. Na tej podstawie opis tożsamości twórczych opartych na różnym poziomie kreatywności i efektywności organizacyjnej jest uzasadniony (patrz: „Kreatywność menedżera", p. 143).

5.1.2. Granice kreatywności

W kontekście ograniczeń kreatywność może być rozpatrywana z perspektywy subiektywistycznej i obiektywistycznej. **Aspekt subiektywistyczny** zwraca uwagę na proces percepcji działalności kreatywnej: to samo działanie w tych

samych okolicznościach może być odbierane różnie przez poszczególne jednostki – jako kreatywne lub jako niekreatywne. **Aspekt obiektywistyczny** podkreśla, że kreatywność nie jest kwestią nieograniczoną i może być limitowana przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne względem jednostki kreatywnej (Acar et al., 2019; Baer, 2012; Craft, 2003).

Do **czynników wewnętrznych limitujących kreatywność** zaliczyć należy: zmęczenie, utratę i osłabienie motywacji, utratę inspiracji. Aktywność kreacyjna jest zajęciem wyczerpującym (*How Thinking Hard Makes the Brain Tired*, 2022), stąd konieczność podtrzymywania długotrwałego stanu twórczego może prowadzić do wielu negatywnych skutków w postaci wypalenia, depresji, a nawet utraty zmysłów (Brieger et al., 2020; Bulei et al., 2014; Cullum et al., 2020; Rasminsky, 2019; Schielke, 2020; Schreiner et al., 2018). Jednostki utrzymujące przez długi czas wysoki poziom kreatywności z chwilą zakończenia procesu kreatywnego mogą postrzegać swoje życie i środowisko jako bezbarwne, negatywne, nieinspirujące, a w skrajnych sytuacjach nawet utracić sens swojego istnienia. Potwierdzeniem tej tezy mogą być problemy psychiczne jednostek twórczych, które prowadziły je do granic akceptowanych społecznie, a nawet do samookaleczania (van Gogh) czy odbierania sobie życia. Należy przyjąć, iż uczucie wyczerpania po trudnym i produktywnym procesie twórczym jest stanem naturalnym. Wewnętrzna postkreatywna pustka powinna być postrzegana jako naturalny stan okresowy, a nie jako permanentne zużycie jednostki. Za tym rozumowaniem przemawiają następujące argumenty: 1) każda żywa istota po wykonaniu pracy potrzebuje odpoczynku, bez względu na rodzaj działań; 2) podjęty i przeprowadzony proces twórczy z wykorzystaniem pełnych możliwości jednostki zużywa dostępne zasoby energii. Dlatego wewnętrzna pustka pokazuje, że kreatywność potrzebuje odpowiedniego zapłonu w postaci inspiracji oraz paliwa będącego źródłem energii twórczej w postaci motywów (Szostak, 2021b). Przekonująco kreatywna jednostka powinna działać „pomimo" ograniczeń, a nie „do" poziomu ograniczeń. Zgodnie z zasadą, że po zużyciu się zasobów należy je uzupełnić; analogicznie należy postępować z potencjałem twórczym.

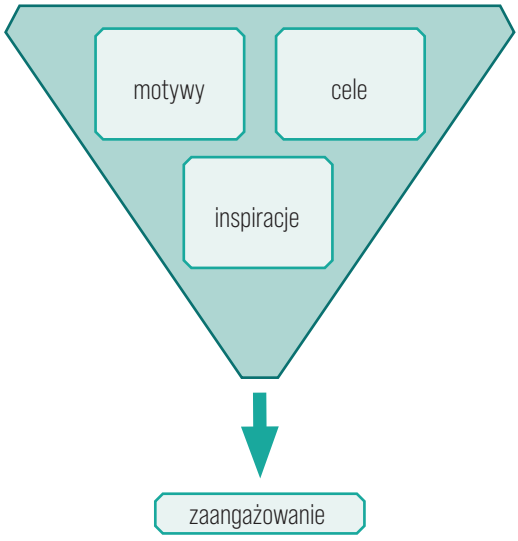
Do **czynników zewnętrznych limitujących kreatywność** zaliczyć należy (Acar et al., 2019; Baer, 2012): zmiany w kontekstach (organizacyjnym, społecznym, kulturowym), zmiany w domenach, zmiany w systemach (prawnym, społecznym), zmiany w zasadach, zmiany w relacjach, zmiany w zasobach. Brak psychologicznych interwencji ukierunkowanych na wyjście z zaułków fiksacji w obszarze ludzkich zachowań (fizycznych, emocjonalnych, intelektualnych,

duchowych) należy uznać za kolejną granicę kreatywności (Craft, 2003; M. E. Gross et al., 2019).

5.1.3. Rola zaangażowania

Zgodnie z definicjami słownikowymi **zaangażowanie** to postawa przekonania o słuszności określonych działań albo celów poparta zdecydowanym dążeniem do ich zrealizowania przy poświęceniu czasu, sił i środków (Żmigrodzki, 2022). Zaangażowanie obejmuje nie tylko uczestnictwo w określonym procesie czy zdarzeniu, ale także emocjonalne uwikłanie w doświadczanie lub działanie, w których osoba zaangażowana znajduje sens, szczęście, zainteresowanie lub uczucie przepływu wartości. Zaangażowanie może dotyczyć nie tylko procesu tworzenia lub cieszenia się sztuką, ale ogólnie pracy, spędzania wolnego czasu i wszelkich dziedzin życia. Zgodnie z powyższą charakterystyką oraz biorąc pod uwagę dorobek estetyki, zaangażowanie można nazwać **funkcją korzyści z osiągnięcia celów, motywów działania oraz inspiracji**. Bez któregokolwiek z wymienionych czynników trudno będzie o uzyskanie trwałego zaangażowania względem działalności kreatywnej.

Rysunek 33. Zaangażowanie jako funkcja



Źródło: opracowanie własne

Badania zwracają uwagę na kluczową rolę zaangażowania w proces kreatywności zarówno jednostek, jak i grup (Dahlberg, 2007). Skoro wyobraźnia bez wiedzy nie będzie produktywna, wiedza bez używania wyobraźni nie pomoże żyć w świecie pełnym zmian. Natomiast bez umiejętności syntezy, oceny i rozwijania pomysłów nie jest możliwe osiągnięcie efektywnej kreatywności (Parnes, 1972). Pozostaje jednak pytanie: jak generować i podtrzymywać zaangażowanie, by samemu oraz by zarządzane jednostki nie traciły chęci do działań kreatywnych? Na bazie badania procesu absorpcji wiedzy w organizacji naukowcy udowodnili, że jednostki angażują się poprzez (Sjödin et al., 2019):

1. docenienie potencjału obszaru, którym się zajmują, za pomocą weryfikacji dostępnych motywatorów oraz weryfikacji wykonalności, które łącznie stanowią uznanie wartości;
2. potwierdzanie wartości obszaru, którym się zajmują, poprzez zapewnienie legitymizacji i wykazania wspólnego zrozumienia wartości biznesowej celu, do którego dążą;
3. wspieranie integracji obszaru, którym się zajmują, za pomocą wsparcia i zabezpieczenia zasobów w celu zintegrowania i uzyskania korzyści dla organizacji.

Wydaje się, że zarządzanie wypracowało dość szeroki dorobek w zakresie **motywowania**, którego celem jest zaangażowanie pracowników. Zasadne pozostaje pytanie, czy zewnętrzne metody motywacji (płacowe i pozapłacowe) są wystarczające do wygenerowania i podtrzymywania zaangażowania do działalności kreatywnej. Kreatywność nie jest czynnością mechaniczną, do której można kogoś zmusić. Kreatywność jest wynikiem przede wszystkim okoliczności wewnętrznych i w niewielkim stopniu okoliczności zewnętrznych względem jednostki. Stąd też zewnętrzne metody motywacji nie będą efektywne wobec okoliczności wewnętrznych (Gloton & Clero, 1988, pp. 71–72). Odwołując się do modelu zaangażowania jako funkcji korzyści płynących z osiągnięcia celów, motywów działania oraz inspiracji, chcąc katalizować działalność kreatywną, należy skupić się na zagospodarowaniu każdego z tych elementów. Do uzyskania korzyści z realizacji osiąganych celów wystarczą klasyczne działania motywacyjne. Do rozpoznania tego, co motywuje daną jednostkę do działania kreatywnego oraz źródeł inspiracji, na które dana jednostka jest wrażliwa, w działalności kreatywnej należy odwołać się do teorii estetyki – szczególnie procesu twórczego w ramach sytuacji estetycznej (patrz: „2.2.1. Twórca" oraz „2.2.2. Proces twórczy").

5.2. Zarządzanie kreatywnością

Zarządzanie, rozumiane jako sposób efektywnego osiągania celów, ma zastosowanie także wobec kreatywności, ze szczególnym podkreśleniem funkcji menedżerskich pozwalających planować, organizować, realizować i kontrolować działalność twórczą. Świadoma twórczość (artystyczna czy menedżerska) pozwala na zarządzanie nią w wielu aspektach: w aspekcie decyzji o podejmowaniu działań twórczych w określonych kontekstach oraz w aspektach sposobów podejmowania, utrzymywania, rozwijania oraz finalizowania działań twórczych. Wszak z punktu widzenia estetyki niedokończony proces twórczy nie generuje dzieła sztuki; dzieło sztuki musi być ukończone, aby można było mówić o jego pełnym oddziaływaniu zgodnie z zamierzeniami twórcy.

Najważniejsza dla problemu badawczego niniejszej pracy będzie sztuka indywidualnej kreatywności, stanowiąca mieszankę wiedzy zawodowej, doświadczenia zawodowego, intuicji (opartej na powyższym) oraz tożsamości twórcy (Szostak & Sułkowski, 2021d, 2021b). Wiedza i doświadczenie zawodowe mogą być mierzone, organizowane i rozwijane. Jeśli intuicja opiera się na profesjonalnej wiedzy i doświadczeniu, jest ich funkcją, która wydaje się być możliwym do opanowania problemem (Stierand & Dörfler, 2014). Tożsamość twórcy może być zorganizowana i rozwinięta, choć wymaga to wysokich umiejętności samozarządzania, szczególnie w kontekście impulsów płynących z zewnętrz (Szostak & Sułkowski, 2021b, 2021d). Ponieważ twórczość artystyczna determinuje etapy podejmowania, realizacji i wykańczania działań artystycznych, a także dlatego, że fazy te są formalnie podzielone, można tutaj z powodzeniem aplikować podejście menedżerskie polegające na planowaniu, organizowaniu i kontrolowaniu w celu realizacji określonego celu (Szostak, 2021a; Szostak & Sułkowski, 2020a).

W oparciu o teorię estetyczną twórczość artystyczna nie jest jedyną cechą tożsamości. Mając świadomość trzech rodzajów czystej osobowości twórczej, można odkryć różne typy osobowości twórczej, które w różny sposób wpływają na proces twórczy (patrz: „2.2.1. Twórca"). Cechy osobiste twórcy odgrywają istotną rolę w indywidualnej kreatywności; jednak rola kreatywnego środowiska jest również kluczowa (Kochereva, 2019). Z psychologicznego punktu widzenia kreatywność, ciekawość i schizotypia (ekscentryczne zachowania i dziwaczne przekonania przy jednoczesnych objawach wycofania społecznego) są podobnymi

zjawiskami; jedyną różnicą jest tu percepcja czynnika kierującego tymi trzema typami zachowań (M. E. Gross et al., 2019).

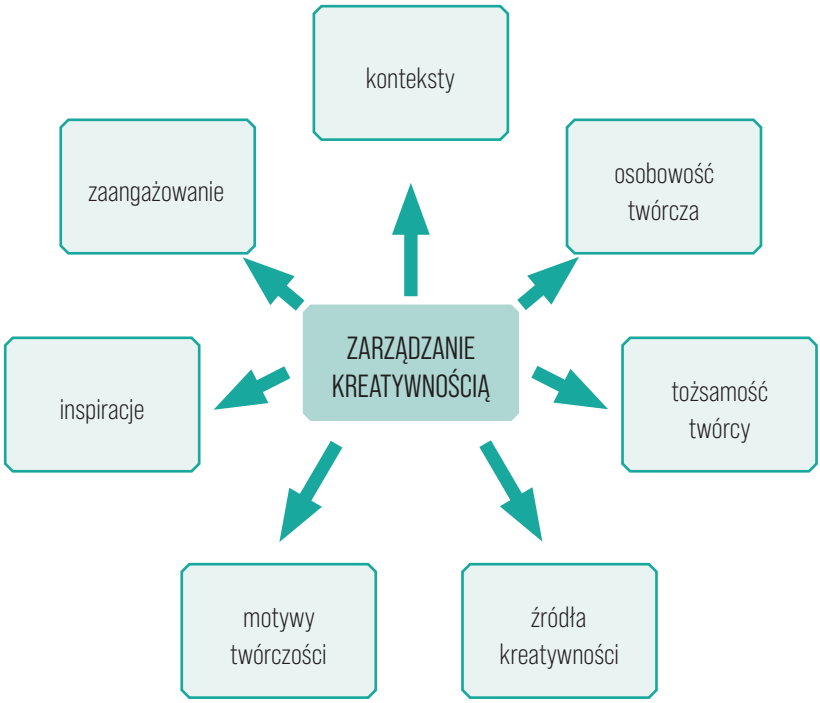
Teoria **kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemu** wyróżnia następujące etapy: 1) znajdowanie problemu, 2) rozwiązywanie problemu oraz 3) wdrożenie rozwiązań. W ramach tych etapów należy przedsięwziąć następujące czynności (Basadur, 1995):

1. znajdowanie problemu – czyli głównego pola rozgrywania się dalszych czynności; problem może być zauważony przez jednostkę lub zostać wskazany z zewnątrz;
2. znajdowanie faktów – czyli głównych determinant wpływających na istotę problemu, jak i na percepcję zjawiska zdającego się być problemem;
3. definiowanie problemu – rzetelność przeprowadzenia tego etapu warunkuje powodzenie dalszych działań; niewłaściwe zdefiniowanie problemu będzie prowadziło do rozwiązywania innego problemu niż ten zauważony w etapie pierwszym;
4. znajdowanie rozwiązań – w zależności od definicji problemu rozwiązania mogą dotyczyć naprawy sytuacji lub zapobiegania występowaniu kolejnych analogicznych sytuacji;
5. ocena i wybór opcji – głównymi kryteriami powinny być efektywność alternatyw oraz możliwość ich wdrożenia; częstym błędem jest analiza alternatyw na podstawie niewłaściwych kryteriów lub ich zbyt małej ilości;
6. planowanie działań – od tego etapu zależy powodzenie wdrożenia wybranej opcji oraz rozwiązanie istoty problemu;
7. zdobywanie akceptacji – etap istotny, gdy poprzednimi etapami zajmują się inne osoby niż te, które zatwierdzają plany do realizacji; akceptacja może również dotyczyć kwestii zapewnienia środków na wdrożenie działań naprawczych;
8. podejmowanie działań – istotne jest tutaj trzymanie się planu działań, ale także jakość podejmowanych działań; jakość planu i jakość jego realizacji to zupełnie inne kwestie.

Głębsze zrozumienie istoty problemu zarządzania kreatywnością wymaga przeanalizowania dodatkowych kwestii: źródeł kreatywności, motywów kreatywności (Crilly & Cardoso, 2017; Molero-Jurado et al., 2020; Penaluna & Penaluna, 2020; Szostak, 2021b) oraz wprowadzenia pojęć inspiracji kontekstualnej i kreatywności zaangażowanej (Formica & Edmondson, 2020; Szostak, 2020a, 2021a; Szostak

& Sułkowski, 2020a). Nie bez znaczenia będą także kreatywność indywidualna i kreatywność grupowa (W. Liu et al., 2018; Vincent & Kouchaki, 2016), a także świadomość omówionych wyżej granic kreatywności (Craft, 2003; M. E. Gross et al., 2019).

Rysunek 34. Komponenty zarządzania kreatywnością



Źródło: opracowanie własne

5.2.1. Źródła kreatywności

Na istotę źródeł kreatywności zwracano uwagę od początku myśli filozoficznej i namysłu nad poszukiwaniem sensu egzystencji. Poszczególne epoki wymiennie uznawały albo nadprzyrodzone moce boskie, albo człowieka za główne źródła tej niezwykłej działalności. Źródłami twórczości artystycznej według Nietzschego były zarówno natura z jej siłami i mocami, wola jednostkowego wzrostu człowieka, jak i kultura jako gra tradycyjnych konwencji z inwencjami (Kostyszak, 2020). Syntetyzując dorobek teorii estetyki w tym zakresie, można powiedzieć, że **źródłami twórczości artystycznej** są (Arbuz-Spatari, 2019; Calic & Hélie, 2018;

Gołaszewska, 1984b; Hongisto & Pape, 2015; Jung, 2014; Meshkova & Enikolopov, 2017):

1. chęć wyrażania osobowości twórcy – kreacja jako sposób wypowiedzi i komunikacji;
2. egoizm i narcyzm – kreacja jako potwierdzenie lub zaprzeczenie egoizmu lub narcyzmu; czynniki te są niezwykle silne ze względu na niewyczerpywalne ich pokłady oraz fakt, że mogą one inspirować negatywnie (egoizm i narcyzm jako umniejszanie innych) i pozytywnie (egoizm i narcyzm jako windowanie siebie);
3. fascynacja światem – tworzenie na podobieństwo natury; kreacja wzorowana pięknem, brzydotą czy agresją natury;
4. ideologia – kreacja jako odpowiedź na imperatyw ideologiczny;
5. konieczność materialna – kreacja jako sposób pozyskiwania środków na życie;
6. nadmiar energii twórczej – kreacja jako wykorzystanie energii pozostałej po realizacji bieżących zadań codziennych;
7. naśladowanie boskiej kreatywności – kreacja jako poczucie nadzwyczajnych możliwości lub jako zjawisko samo w sobie;
8. odkrywanie ponadczasowych idei – kreacja jako odwoływanie się do wartości uniwersalnych;
9. postrzeganie niedoskonałości świata – kreacja jako odpowiedź na sytuację zastaną;
10. rozwój kulturowy – kreacja jako stały wzrost w obszarze poza naturą;
11. sprzeczności – kreacja przeciwna czemuś, kreacja jako odpowiedź;
12. zaspokajanie potrzeb grupy – kreacja jako odpowiedź na oczekiwania społeczne.

Należy mieć na uwadze, że źródła kreatywności, mimo ich analitycznego przedstawienia, w rzeczywistości funkcjonują najczęściej w formie syntetycznej, a ich kombinacja zależy od czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych względem jednostki. Źródła kreatywności mogą dotyczyć indywidualnej i grupowej twórczości artystycznej, ujawniając tym samym przestrzeń do **zarządzania twórczością artystyczną**. Świadomość występowania wielości źródeł kreatywności oraz możliwość ich stymulacji i kompilacji otwiera przed menedżerem obszar silnie determinujący kreatywność jednostki i grupy. Oczywiście, wiedza o potencjalnych źródłach twórczości artystycznej nie wystarczy, aby sprawnie zarządzać procesem twórczym. Dlatego też, po internalizacji źródeł twórczości

artystycznej, należy skupić się na problemach motywów i inspiracji w kontekście podejmowania działań twórczych (Crilly & Cardoso, 2017; Molero-Jurado et al., 2020; Penaluna & Penaluna, 2020; Szostak, 2021b).

5.2.2. Motywy kreatywności

Ponieważ rola motywów w podejmowaniu działalności twórczej jest fundamentalna (Foxon, 2008; Moulard et al., 2014), świadomość obecności motywów i typologii motywów pomaga zarządzać artystycznym procesem twórczym. Z drugiej strony postrzeganie motywów twórczości artystycznej nie jest wśród jednostek oczywiste i jednakowe (Zhou et al., 2017).

Z punktu widzenia estetyki **motywy działalności twórczej** mogą należeć do dwóch kategorii (Gołaszewska, 1984b, 1986a, pp. 29–34):

1. przypisane – bezpośrednio wpływające na kształtowanie dzieła oraz realizowane z udziałem pracy twórczej:
   a) rozważanie względem siebie jako twórcy, czyli potrzeba uformowania dzieła, które gromadzi i wyraża oczekiwania twórcy;
   b) uwzględnienie dzieła, czyli uwaga skupiona na perfekcji dzieła, uświadomienie sobie wysokiej wartości estetycznej;
   c) rozważanie względem odbiorcy, tj. skłonność do dostarczania innym doświadczenia, które może przynieść dzieło sztuki;
2. nieprzypisane – oznaczone w pracy pośrednio i możliwe do realizacji również z wykorzystaniem innych działań, dodatkowo aktywizujące siły twórcze, np.:
   a) względy ekonomiczne;
   b) przymus społeczny;
   c) zgodność ze stereotypami.

W przypadku menedżera, który dysponuje postawą menedżerską[4], do motywów przypisanych należy zaliczyć: 1) chęć stworzenia organizacji spełniającej wyznaczone przez właściciela cele; 2) chęć stworzenia organizacji wyrażającej osobowość menedżera lub wyrażającej wartości wyznawane przez menedżera; 3) chęć stworzenia organizacji tworzącej efekt (produkt, usługa) z określonymi założeniami. Wśród nieprzypisanych motywów działalności menedżera można

4 Jest to analogia do postawy twórczej w teorii estetyki – patrz: Rysunek 9. Schemat procesu twórczego w kontekście sytuacji estetycznej.

wymienić potrzebę: 1) pozyskania przez menedżera zasobów niezbędnych do życia lub 2) spełnienia oczekiwań społeczeństwa wobec konkretnego menedżera.

Uzupełnieniem powyższej klasyfikacji motywów istotnych dla zachowań twórczych artystycznie mogą być następujące zjawiska: wyzwanie, radzenie sobie, poczucie obowiązku, przyjemność, ekspresja, potrzeba uznania, działalność prospołeczna. Co więcej, znaczenie motywów różni się w zależności od sztuki; np. sztuki wizualne, literatura i twórczość muzyczna są najbardziej motywowane przez ekspresję i motywy radzenia sobie, a rękodzieło jest motywowane najbardziej przez motywy prospołeczne i uznaniowe (Benedek et al., 2020). Literatura podkreśla również przedsiębiorczość jako jeden z kluczowych motywów twórczości artystycznej (Robinson & Novak-Leonard, 2021; Szostak, 2020b; Szostak & Sułkowski, 2021b).

Nie należy zapominać, iż istnieją również negatywne motywy i nieetyczne zachowania mogące prowadzić do mrocznej kreatywności (G. Li et al., 2018; D. Liu et al., 2012; Palmer et al., 2020).

Aby dzieło powstało, powinien istnieć bezpośredni **impuls (inspiracja) do podjęcia procesu twórczego**, czyli aktywacja psychologiczna poprzez bodziec zewnętrzny lub wewnętrzny (Adler & Ippolito, 2018; Biehl-Missal, 2011; Norliana & Fakhrul Anwar, 2019; Penaluna & Penaluna, 2020; Szostak, 2018, 2021b): 1) brak percepcji w świecie, która pozwala na spełnienie lub która wymaga spełnienia (widząc nieadekwatność, artysta decyduje się na poszerzenie rzeczywistości o nową wartość); 2) zainteresowanie światem i rzeczywistością (artysta chce okazać swój podziw dla świata i ocalić ten stan od zapomnienia); 3) nadmiar własnych doświadczeń, od których artysta chce się uwolnić (pragnąc przedstawić je innym, szukając sposobu na wyrażenie ich w formie artystycznej).

Rodzaj paliwa określa długość trwania ognia; niektóre paliwa szybko się wypalają, inne potrzebują więcej czasu, aby być w pełni skonsumowane. Każde paliwo generuje różne konsekwencje, takie jak poziom ciepła, ilość odpadów lub wpływ na środowisko. Te same analogie można zastosować do motywów twórczości artystycznej.

5.2.3. Inspiracja kontekstualna

Pozostając w polu oddziaływania metafory „motyw jako paliwo i inspiracja jako zapłon", oczywisty jest fakt, że dla każdego rodzaju paliwa wymagany jest odpowiedni rodzaj zapłonu. Dlatego po opisaniu motywów twórczości artystycznej potrzebne jest skupienie się na inspiracji (Calic & Hélie, 2018; Zedelius et al., 2021).

Twórca sztuki, który chce być skuteczny, powinien szukać, być otwarty i biegle poruszać się po różnych źródłach inspiracji. Musi wiedzieć, co go inspiruje, a co deinspiruje; musi umieć szukać nowych źródeł inspiracji i skutecznie używać znanych sobie źródeł inspiracji.

Najprostsze rozróżnienie **źródeł inspiracji** dzieli je na zewnętrzne (obiektywne) i wewnętrzne (subiektywne) wobec twórcy. Podążając za przykładem sztuk muzycznych, wśród zewnętrznych źródeł inspiracji dla muzyka-instrumentalisty można wymienić m.in.: sam instrument, akustykę wnętrza, odbiorców (ich liczbę, potencjalny poziom postrzegania dzieła sztuki), okoliczności, architekturę wnętrza, historię miejsca i postacie związane z miejscem, epoką, stylem, tematem muzycznym czy formą. Wśród wewnętrznych źródeł inspiracji można wymienić m.in.: umiejętności techniczne (wirtuozeria), muzykalność, wyobraźnię, wrażliwość, nastrój (stan wewnętrzny) w momencie procesu twórczego, religijność i doświadczenia duchowe (Szostak, 2021g, pp. 365–385).

Ogólnie rzecz biorąc, bezpośrednie impulsy (inspiracje) do podjęcia procesu twórczego opisanego w literaturze można podzielić na następujące kategorie (Adler & Ippolito, 2018; Biehl-Missal, 2011; Norliana & Fakhrul Anwar, 2019; Penaluna & Penaluna, 2020; Szostak, 2018):

1. brak percepcji w świecie, która pozwala na spełnienie lub która wymaga spełnienia;
2. zainteresowanie światem i rzeczywistością;
3. nadmiar własnych doświadczeń, z których twórca pragnie się wyzwolić.

Ponieważ twórcy sztuki muszą działać adaptacyjnie (Goldberg-Miller & Xiao, 2018), powinni najpierw obserwować konteksty, a następnie działać twórczo. Adaptacja uwzględnia ustalanie celów, budowanie strategii i ocenę wydajności. Z dzisiejszej perspektywy wielu twórców historycznych wydaje się wyjątkowych i autonomicznych, natomiast ich dzieła powstały przecież w drodze adaptacji w zakresie celów, okoliczności i środowisk (Szostak, 2021a).

Niemniej jednak, zachowując w świadomości główny problem efektywnej twórczości artystycznej i jednocześnie zjawisko bycia przekonującym twórcą, należy dodać przymiotnik „kontekstualny" do rzeczownika „inspiracja". Jego kluczowe znaczenie tkwi we wspólnocie wartości, myśli, uczuć, wiedzy i duchowości między twórcą a odbiorcą (C. E. Huang & Liu, 2019; Puente-Díaz et al., 2021; Rani Satyam et al., 2022). Przeciwnie, inspiracja zaczerpnięta z obszaru nieznanego odbiorcy może być cenna dla twórcy i artystycznej jakości dzieła sztuki, ale może nie być zrozumiała i angażująca dla odbiorcy.

Mając na uwadze, że odbiorcy preferują uczestniczenie w bardziej przyjaznych sobie dyscyplinach sztuki, a także wolą kontemplować bardziej znane sobie dzieła sztuki w obrębie preferowanych dyscyplin, dodanie własnych obserwacji autora, jako muzyka-improwizatora i świadomego odbiorcy muzyki, może być tu cenne. Odbiorcy preferują improwizacje zbudowane wokół znanych tematów; takie improwizacje są bardziej zrozumiałe, łatwiejsze do postrzegania oraz dają więcej przyjemności i satysfakcji odbiorcom. Improwizacje tego rodzaju są odbierane cieplej, budują silniejszy kontakt między odbiorcą a improwizatorem i katalizują głębsze i trwalsze relacje.

5.2.4. Kreatywność indywidualna i grupowa

Teorie estetyczne związane z kreatywnością na gruncie metafory organizacji jako dzieła sztuki można zastosować do zarządzania bezpośrednio i pośrednio. Po pierwsze, teoria osobowości podstawowej i twórczej może być stosowana do zachowań aktorów organizacyjnych: menedżerów i pracowników. Po drugie, typy osobowości twórczych (intuicyjny, refleksyjny, behawioralny) występują u aktorów organizacyjnych, którzy będąc kreatywnymi jednostkami, reprezentują różne mieszanki tych czystych form. Po trzecie, motywy kreatywności (fascynacja światem, postrzeganie niedoskonałości świata, nadmiar energii twórczej, egoizm i narcyzm, konieczność materialna) można zastosować również do menedżerów będących artystami w świecie organizacyjnym.

Kreatywność indywidualna, uważana za sztukę samą w sobie, musi łączyć w sobie odpowiedni poziom wiedzy merytorycznej, odpowiedni poziom doświadczenia praktycznego, intuicję zbudowaną na bazie wiedzy i doświadczenia oraz silną tożsamość twórcy. Kreatywność indywidualna jest podstawą kreatywności grupowej i chociaż efekt kreatywności jest taki sam w obu przypadkach, ogólne podejście z perspektywy zarządzania kreatywnością jest inne. Ze względu na złożoność problemów, z którymi borykają się dzisiejsze organizacje, i fakt, że pojedyncza osoba nie jest w stanie rozwiązać ich samodzielnie ze względu na własne ograniczenia i specjalizacje, rola grupowego poszukiwania rozwiązań kreatywnych i innowacyjnych jest kluczowa (Reiter-Palmon, 2017).

Rola menedżerów w organizowaniu optymalnego środowiska do rozwoju **kreatywności grupowej** jest fundamentalna (Alsuwaidi & Omar, 2020; W. Liu et al., 2018). W tym celu stosuje się różne techniki o różnych efektach w różnych obszarach (Sik, 2016). Ujawniono również, że techniki rozwoju kreatywności

grupowej mogą zmniejszać kreatywność jednostek (Vincent & Kouchaki, 2016), i w końcu, paradoksalnie, niższa indywidualna kreatywność może zwiększyć kreatywność grupową. Wynika to z faktu, że kreatywność grupowa nie jest sumą indywidualnej kreatywności członków grupy. Kreatywność grupową należy traktować jako funkcję indywidualnej kreatywności poszczególnych członków grupy. W przypadku, gdy członkowie grupy wzajemnie się inspirują i katalizują wzajemne zdolności kreatywne, kreatywność grupowa będzie większa niż suma kreatywności indywidualnych poszczególnych członków grupy. Z kolei, gdy jednostki nie współpracują ze sobą lub ich osobowości twórcze nie są kompatybilne, kreatywność grupowa będzie mniejsza niż suma kreatywności indywidualnych poszczególnych członków grupy.

Analizując kreatywność grupową zgodnie z teorią sytuacji estetycznej oraz w duchu metafory organizacji jako dzieła sztuki, osoba, która prowadzi proces twórczy z zamiarem osiągnięcia wyznaczonego celu, powinna być traktowana jako twórca. Wszystkie konsekwencje sytuacji estetycznej należy tu zastosować analogicznie.

Kreatywności można przypisać szereg **funkcji w zarządzaniu** – pozytywnych, takich jak: poszukiwanie przewagi konkurencyjnej (Acar et al., 2019; Martin et al., 2015; Müller & Ulrich, 2013; Ripoll et al., 2019), integracja zespołowa (Che Ibrahim et al., 2018; Lemoine & Blum, 2021; T. Li & Yue, 2019; X. Zhang & Kwan, 2019), wzrost kapitału społecznego (Sözbilir, 2018; Szczepaniak, 2018; Szostak, 2021c) lub – negatywnych, takich jak spadek efektywności zespołu (G. Li et al., 2018), który paradoksalnie, jako efekt uboczny, może zmniejszyć kapitał społeczny (Kačerauskas, 2018; Sözbilir, 2018; Szostak, 2022c). Aby można było wypełnić te funkcje, potrzebny jest stały motyw i wyzwalacz w postaci inspiracji kontekstowej.

Zarządzanie kreatywnością grupową powinno uwzględniać autonomiczność jednostek wchodzących w skład grupy. Jednostki w ramach grupy mogą odpowiadać za poszczególne etapy procesu kreacji (w duchu ogólnych teorii kreatywności) lub za poszczególne komponenty procesu kreacji (w duchu systemowych teorii kreatywności). Zarządzanie grupą kreatywną może dotyczyć także czuwania nad kreatywną spontanicznością jednostek poprzez kierunkowanie pojawiających się konfliktów (gdy mają potencjał kreatywny) lub ich rozbrajanie (gdy nie mają potencjału kreatywnego). Menedżer grupy kreatywnej sam powinien być artystą w zakresie kreatywności oraz tworzyć za pomocą kreatywnego zespołu; klasyczne organizowanie tego obszaru nie będzie efektywne.

5.2.5. Kreatywność zaangażowana

Na zasadzie przeciwieństwa do (niezaangażowanej) kreatywności bezinteresownej można wdrożyć koncepcję „kreatywności zaangażowanej" (Friedman et al., 2015; Palhares et al., 2021; Vuscan & Feng, 2018). Skoro istotą kreatywności jest zestaw jakościowych cech procesu myślowego, a także wyobraźnia, fantazja i indywidualne cechy osobowości wdrożone w twórczą aktywność danej osoby (Kochereva, 2019), można mówić o świadomości twórcy w zakresie celowości działań kreatywnych. Na tej podstawie działania kreatywne można podzielić na niezaangażowane i zaangażowane.

W oparciu o koncepcję sytuacji estetycznej istotnym składnikiem kreatywności zaangażowanej są wartości uniwersalne, a najbardziej zauważalną oznaką kreatywności zaangażowanej jest samo dzieło sztuki. Co więcej, w osobowości twórcy zachodzą istotne procesy, które składają się na zjawisko kreatywności zaangażowanej (Szostak, 2021a). Rola osobowości podstawowej i twórczej oraz siła tożsamości twórcy (Szostak, 2023a; Szostak & Sułkowski, 2021d, 2021b, 2021c) mają fundamentalne znaczenie dla kreatywności zaangażowanej, ponieważ determinują podejście człowieka do działań twórczych, które z kolei mogą być odpowiednio ukierunkowane na spotkanie z określonymi kontekstami i okolicznościami (Elstad & Jansson, 2020).

Okoliczności, w jakich funkcjonują osoby o różnych tożsamościach, determinują różne wyniki podejmowanych działań. Przedstawione do tej pory badania definiują złożone tożsamości artystów-menedżerów, artystów-przedsiębiorców i pokazują, że rozwijają oni swoją kreatywność zaangażowaną, stosując myślenie paradoksalne, katalizując napięcia tożsamościowe i próbując łączyć sprzeczne czynniki (DeFillippi et al., 2007; Szostak & Sułkowski, 2021c). Samookreślenie, jako jeden z istotnych czynników determinujących tożsamość, wpływa na zaangażowaną kreatywność jednostki (Szostak & Sułkowski, 2021c, 2021a). Osoba, która nie czuje się bezpiecznie, nie rozwinie pełnej palety przekonująco kreatywnych działań. Jednak z drugiej strony niepewność może katalizować kreatywność w poszukiwaniu niestandardowych rozwiązań, aby zmniejszyć negatywne uczucia – jest mniej prawdopodobne, że twórca będzie przekonujący, gdy czuje się niepewnie. Trudno jest określić optymalne okoliczności lub środowiska dla przekonująco kreatywnych działań (Ripoll et al., 2019), dlatego tożsamość może być postrzegana jako podstawowy poziom rozważań o kreatywności zaangażowanej: przy niskim/słabym samookreśleniu jako twórcy i słabej legitymizacji prawa do tworzenia nastąpi niższa kreatywność zaangażowana.

W oparciu o powyższe można stwierdzić, że tożsamość i rodzaj osobowości twórczej są decydujące względem odporności postawy twórczej jednostki na zewnętrzny wpływ popularności innych twórców. Dzieje się tak dlatego, że popularni twórcy są naturalnie postrzegani jako twórcy doskonali w swej dziedzinie i przekonujący względem odbiorców. Stąd płynie wniosek, że twórcy muszą umieć odróżniać popularność od jakości (czynnik prawdy), a także własną prawdziwą twórczość od podążania za aktualnymi trendami.

5.3. Improwizacja artystyczna

Mimo że słownikowa definicja **improwizacji**, jako spontanicznego komponowania dzieła na miejscu, pod wpływem emocji i bez żadnego przygotowania (Kopaliński, 1989), odnosi się jedynie do działalności artystycznej, zjawisko improwizacji występowało i występuje nadal w różnym stopniu w każdej dziedzinie ludzkiej aktywności, także w zarządzaniu. Improwizacja artystyczna, jako działalność łącząca elementy kreatywności i reprodukcji (wykonawstwa) w spontanicznym, jednorazowym i niepowtarzalnym procesie (Oleszkiewicz, 1997, p. 7), może odgrywać istotną rolę w analizie problemów zarządzania. Kluczem jest tu fakt, że improwizacja zawiera w sobie napięcie pomiędzy obiektywnością danego modelu (formy) a subiektywnością spontanicznej produkcji (Dahlhaus & Eggebrecht, 1978). Choć z punktu widzenia estetyki wszystkie dyscypliny sztuki mają wiele wspólnych cech, to właśnie sztuki performatywne – wykonawstwo muzyczne, aktorstwo, performance wizualny – mogą przynieść szczególnie odkrywcze i wartościowe wnioski dla menedżerów.

Spontaniczna działalność artystyczna była podstawowym źródłem, z którego narodziła się sztuka. Muzyka – ze względu na swoją efemeryczność i brak fizycznej postaci[5] – uważana jest za jedną z najwyższych form sztuki (Dutton, 2019, p. 354). Zanim artyści starożytnej Grecji (zajmujący się tzw. potrójną *choreą*, czyli syntetyczną działalnością artystyczną łączącą poezję, muzykę i taniec) zaczęli komponować swoje powtarzalne utwory (*mimesis*), improwizowane wykonania były wykorzystywane do rozrywki i uwielbienia bóstw w sposób powszechny i naturalny. Można więc powiedzieć, że improwizacja jest

5 Partytura nie jest fizycznym wymiarem dzieła muzycznego, a jedynie zapisem działań, które należy podjąć, aby dane dzieło zaistniało.

immanentną i fundamentalną cechą twórczości artystycznej (Tatarkiewicz, 2015, pp. 21–31). W sensie eksperymentowania improwizacja muzyczna, zwłaszcza w kulturach monofonicznych (chorał gregoriański), była zjawiskiem poprzedzającym materializację pierwszych utworów muzycznych: najpierw wypróbowanych, potem zapamiętanych i przekazanych werbalnie, a następnie napisanych. Improwizacja jest uznawana również za źródło rozwoju polifonii, a w kolejnych stuleciach kolejnych nowych form muzycznych (Chodkowski, 1995). Ewolucja i udoskonalanie instrumentów klawiszowych szczególnie sprzyjały improwizowaniu, w rezultacie czego organiści byli i pozostają do dziś czołowymi improwizatorami wśród wszystkich instrumentalistów („Improvisation", 2000, p. 126).

W improwizowanej twórczości muzycznej od strony formalnej wyróżnia się trzy rodzaje kreatywności (Chodkowski, 1995): 1) kreatywność opartą na konkretnym temacie muzycznym w ścisłej komunikacji z określoną formą (na przykładzie sztuk muzycznych będą to m.in. fuga, partita, wariacja) lub polegającą na dodaniu niektórych jej elementów do istniejącego dzieła (np. partia instrumentalna lub wokalna, lub *basso continuo*); 2) kreatywność polegającą na wprowadzeniu dodatkowej części do istniejącego dzieła (np. *cadenza* w koncercie instrumentalnym) oraz 3) kreatywność skutkującą zupełnie nowym i autonomicznym dziełem (np. swobodna fantazja, impresja). Ponieważ formalna strona improwizacji artystycznej ogranicza się do wyżej opisanych zagadnień, postawa twórcza twórcy-wykonawcy powinna być nakierowana w większym stopniu na treść niż formę. Nie znaczy to jednak, że nie należy podejmować działań twórczych w zakresie form.

Generowanie dzieła muzycznego „tu i teraz" jest często postrzegane jako proces oparty na bazie wiedzy, z której czerpie improwizator (A. Wilson, 2021). Chociaż improwizacja może być postrzegana jako wykonywanie przypadkowych czynności, jej proces jest dobrze zorganizowany i oparty na głębokiej znajomości obszaru merytorycznego (muzyka, taniec, aktorstwo), na doświadczeniu, na wynikającej z wiedzy i doświadczenia intuicji oraz na tożsamości twórczej pozwalającej podejmować właściwe czynności artystyczne z odpowiednią pewnością siebie; bez silnego poczucia robienia tego, co właściwe, improwizacja będzie słaba w wyrazie i pozbawiona przekazu artystycznego (Palhares et al., 2021; Szostak, 2020a, 2021a).

Kwintesencja dobrego artysty – czyli skupienie się na uniwersalnych wartościach i ideach zrozumiałych i istotnych dla ludzkości niezależnie od epoki (Szostak, 2020a, 2021a) – odnosi się także do dobrego improwizatora. Na tej

podstawie dobry improwizator powinien być wyposażony w następujące **cechy**: kreatywność, intuicję, wrażliwość, „zatracanie się" w procesie twórczym, polegające na wkładaniu wszystkiego w proces twórczy (od fazy koncepcyjnej do fazy realizacji), umiejętność wyznaczania i realizacji celów, umiejętność obserwacji świata, wytrwałość, konsekwencję w ciężkiej pracy nad własnymi umiejętnościami, odporność psychiczną, otwartość, spostrzegawczość, odpowiedzialność, samodyscyplinę, autoanalizę, autokorektę. Ponadto, oczywiście, musi prezentować minimalnie akceptowany poziom wirtuozerii i doświadczenia w swojej dziedzinie (Gołaszewska, 1984b; Szostak, 2022d; Szostak & Sułkowski, 2021d). Nawiązując do omówionej wcześniej kombinacji kluczowych kompetencji twórcy artystycznego, można powiedzieć, że w związku z tym, że artysta przekazuje wartości, a wirtuoz biegle posługuje się swoją dziedziną, tylko połączenie artyzmu kreatywności i wirtuozerii kreatywności ujawni kunszt doskonałego improwizatora (Szostak, 2020a, 2021a).

Do najistotniejszych **celów** improwizatora należą: doprowadzenie odbiorcy do stanu *katharsis*, dawanie satysfakcji i przyjemności odbiorcy, materializacja idei, przekazywanie wartości uniwersalnych oraz przekształcanie brzydoty (świata) w piękno (sztuki).

W kontekście improwizacji interferencja między byciem twórcą a odbiorcą tego samego dzieła jest – ze względu na efemeryczną naturę produkcji improwizowanej – w zasadzie niemożliwa. Dopiero włączenie do tego procesu możliwości utrwalenia dzieła (nagranie) pozwala improwizatorowi stać się odbiorcą własnej twórczości. Potrzeba czasu, żeby improwizator mógł odbierać swoją improwizację jako odbiorca. Miałem wiele sytuacji, kiedy odsłuchane tego samego dnia nagranie własnych improwizacji dawało mi wrażenie złego rezultatu: słyszałem (a może nawet bardziej odczuwałem) wszystkie niuanse zapamiętane z procesu twórczo-wykonawczego. Niemniej jednak, po kilku dniach, tygodniach lub miesiącach to samo nagranie jawiło się jako bardzo dobre, pełne pasji i przekonujące. Jedynym tego powodem był czynnik czasu, pozwalający na zapomnienie szczegółów procesu twórczego, tak aby móc dostrzec dzieło sztuki jako takie – bez balastu procesu twórczego (mimo że improwizacja jawi się jako dzieło doskonałe i naturalne, to w trakcie jej wykonywania improwizator podejmuje ogromną ilość decyzji twórczych, które, przez ich nagromadzenie w krótkim czasie, wyczerpują).

Powyższy przykład potwierdza również, że improwizator może być uważany za „narzędzie w rękach wielu czynników", z których istnienia sam nie zdaje sobie

sprawy i które sam nie do końca rozumie podczas procesu twórczego. Wiele relacji, które zachowały się w historii sztuki na temat niszczenia własnych dzieł przez twórców (np. Francis Bacon, Johannes Brahms, Fryderyk Chopin, Paul Ducas, Claude Monet), jedynie potwierdza tę tezę.

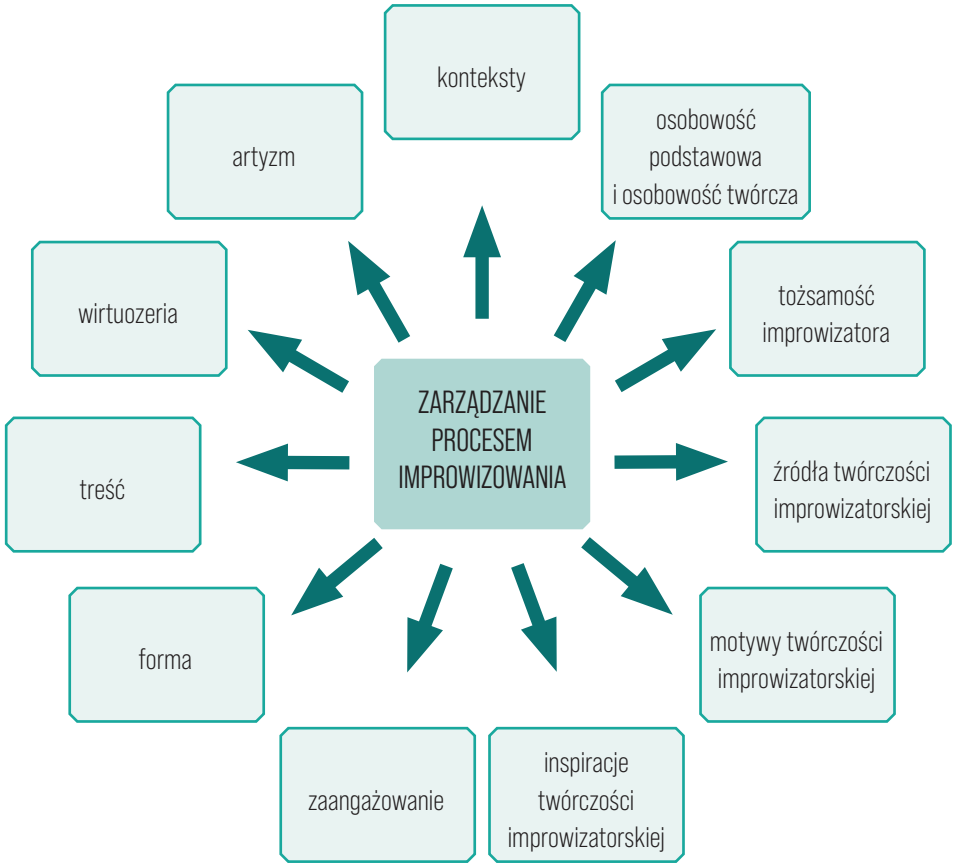
Improwizacja artystyczna wnosi do zarządzania szereg istotnych kwestii, ponieważ jest bardzo specyficzną formą działalności twórczej. Wymaga ona biegłego poruszania się po aspektach wirtuozerii, artyzmu i kreatywności przy jednoczesnym permanentnym utrzymywaniu uwagi na określonym celu, aktywnego uwzględniania kontekstów oraz monitorowania wymienionych kwestii w czasie rzeczywistym przez jedną osobę. Przez analogię można powiedzieć, że improwizator w jednym procesie twórczym dokonuje wszystkich decyzji menedżera i organizacji samodzielnie. Oczywiście nie oznacza to, że wszystkie te decyzje podejmowane są jedynie przy użyciu namysłu i pracy intelektualnej; wiele z nich jest wynikiem intuicji czy podświadomości. Natomiast ani intuicja, ani podświadomość nie są wrodzone; ażeby ukształtowały się w taki sposób, by efektywnie służyły improwizatorowi, musi on spędzić dużo czasu na analizowaniu i praktykowaniu swojej sztuki.

Improwizator może być analizowany jako **menedżer procesu improwizatorskiego**. Każda improwizacja rozgrywa się w określonym środowisku i wynikających z niego kontekstach; aby improwizacja była przekonywająca, zaangażowana i osadzona, improwizator powinien uwzględnić okoliczności, w których będzie improwizował. Improwizator dysponuje określonymi cechami osobowości podstawowej oraz ukształtowanej na jej podstawie osobowości twórczej – świadomość typologii osobowości, ich wpływu na proces twórczy oraz sposobów ich wykorzystywania jest kolejną kompetencją do opanowania. Improwizator bez tożsamości twórcy nie będzie przekonujący; musi czuć się pewnie w tym, co robi; improwizacja jest dziełem, przez które komunikuje się z odbiorcami, a zatem improwizator musi wiedzieć, co chce przekazać, jak to zrobić w sposób efektywny, oraz na koniec sam ten proces przeprowadzić od początku do końca. Improwizator musi rozumieć źródła, z których wynika jego kreatywność twórcza, motywy podejmowania działań twórczych oraz źródła inspiracji. Bez tych elementów trudno mówić o zaangażowaniu w proces twórczości improwizatorskiej. Improwizacja artystyczna nie jest czynnością, którą wykonuje się automatycznie. Improwizator musi uwzględniać wymienione wyżej komponenty, aby móc nazwać go menedżerem procesu improwizatorskiego (Rysunek 35. Komponenty zarządzania procesem improwizowania).

Opisany wyżej proces improwizacji artystycznej może posłużyć jako źródło analiz dla **improwizacji menedżerskiej**, np. w zakresie **improwizowanych decyzji menedżerskich** (Kochereva, 2019). Oczywiście istnieje zasadnicza różnica między decyzjami improwizowanymi a decyzjami przypadkowymi. Każda decyzja menedżerska pojawia się w określonym środowisku i kontekstach (Hargreaves, 2012; Kochereva, 2019); aby improwizowana decyzja była przekonująca, zaangażowana i osadzona w tych kontekstach, menedżer powinien uwzględnić okoliczności, w których przyjdzie mu podejmować decyzje w sposób improwizowany. Menedżer, jak każda jednostka, dysponuje określonymi cechami osobowości podstawowej oraz ukształtowaną na ich podstawie osobowością twórczą; powinien mieć świadomość owych typologii osobowości, ich wpływu na proces twórczy oraz sposobów ich wykorzystywania. Jeżeli menedżer dysponuje refleksyjnym lub behawioralnym typem osobowości twórczej, wówczas powinien być bardzo roztropny w podejmowaniu improwizowanych decyzji. Menedżer bez tożsamości twórczej nie będzie pewny siebie. Menedżer powinien rozumieć źródła, z których wynika jego kreatywność, motywy podejmowania swoich działań oraz źródła, które go inspirują, a więc to, co wpływa na jego zachowania. Bez świadomości tych elementów trudno mówić o zaangażowaniu w proces twórczości improwizatorskiej. Improwizowane decyzje menedżerskie nie są podejmowane automatycznie. Menedżer musi uwzględniać wymienione wyżej komponenty, aby móc podejmować decyzje improwizowane w odróżnieniu od decyzji przypadkowych – mimo że dla obserwatora procesy te będą wyglądały identycznie.

Kolejną analogię między działalnością improwizatorską a kwestiami organizacyjnymi można odnaleźć w obszarze **zarządzania projektami według metodyki agile**. Porównanie cech procesu zarządzania działaniem improwizowanym i cech procesu pracy projektowej według metodyki agile pokazuje wiele cech wspólnych w postaci uwzględniania: środowiska i kontekstów, własnych możliwości i kompetencji (typ osobowości twórczej), zaangażowania jako funkcji celów, motywów i inspiracji, a także czynników permanentnej autoweryfikacji i autokorekty. Oczywiście zarządzanie projektami według metodyki agile dotyczy zespołów i różni się także od procesu improwizatorskiego (choćby czynnik czasu i wydzielenia fazy koncepcyjnej z realizacyjnej), jednakże jest niczym innym jak wdrożeniem filozofii opisanego wyżej procesu improwizatorskiego na gruncie pracy zespołowej nad złożonymi przedsięwzięciami.

Rysunek 35. Komponenty zarządzania procesem improwizowania



Źródło: opracowanie własne

5.4. Forma partycypacji w sztuce a poziom artyzmu i kreatywności

Żyjąc w XXI wieku, uczestniczymy w różnych obszarach ludzkiej działalności, wykorzystując coraz to nowsze sposoby i metody, często nawet bez szczególnej świadomości zachodzących zmian. Jednak forma uczestnictwa kształtuje treść uczestnictwa i w konsekwencji zmienia nasze nakłady i rezultaty (Karayilanoğu & Arabacioğlu, 2020). Globalne zmiany w kierunku intensyfikacji transformacji

cyfrowej wpływają na większość działań, począwszy od sektorów zdrowia, edukacji i opieki społecznej, poprzez sektory informacji i technologii, po produkcję, handel oraz sztukę i media (Bradley et al., 2020; Lei & Tan, 2021). W zakresie kultury i sztuki wraz z postępem technologicznym następuje transformacja interakcji społecznych, doświadczeń estetycznych i form ekspresji (Kröner et al., 2021). Pandemia COVID-19, zgodnie z powszechną opinią badaczy, spowodowała wielosektorowe przyspieszenie procesów cyfryzacji i komputeryzacji (Kudyba, 2020; Tregua et al., 2021). Znaczące zmiany dotyczą zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego, małych, średnich i dużych organizacji. Zmiany w kierunku wirtualizacji, telepracy, zdalnego zarządzania, interaktywnej komunikacji sieciowej widać od wielu dziesięcioleci, jednak zarówno tempo, jak i skala tych działań zwiększyły się znacznie w latach 2020-2021, co było efektem pandemii COVID-19.

Rozpatrując udział w sztuce z perspektywy sytuacji estetycznej, rozważamy to zjawisko z punktu widzenia twórcy i odbiorcy. Dlatego metamodel tych rozważań można opisać jako funkcję połączenia „sytuacji estetycznej" i „technologii cyfrowych" w celu uzyskania wyników dotyczących ewentualnych zmian poziomów kreatywności i artyzmu w zależności od typu uczestnictwa. Innymi słowy, chodzi o wpływ wirtualizacji na poszczególne elementy sytuacji estetycznej w optyce zmian poziomu kreatywności i artyzmu.

W celu empirycznej weryfikacji procesu zarządzania kreatywnością zaplanowano złożone badanie pierwotne, podzielone na dwa etapy:

1. twórca-dzieło (proces twórczy) – wyniki tego etapu przedstawiono w podrozdziale „2.3.2. Zarządzanie sytuacją estetyczną";
2. dzieło-odbiorca (proces odbioru) – ten etap zostanie przedstawiony w tym miejscu.

Celami drugiego etapu były: 1) ocena wpływu technologii cyfrowych na postrzeganie każdego rodzaju sztuki (negatywny – pozytywny); 2) ocena skali wpływu technologii cyfrowych na postrzeganie każdego rodzaju sztuki; 3) ocena skali utraty/zysku kreatywności i artyzmu z powodu wykorzystania technologii cyfrowych w każdym rodzaju sztuki. Aby osiągnąć te cele, sformułowano następujące hipotezy badawcze: H1) Forma uczestnictwa (realnego lub cyfrowego) w sztuce determinuje poziom jakości uczestnictwa odbiorców w sytuacji estetycznej. H2) Forma uczestnictwa w sztuce kształtuje poziom jakości uczestnictwa w sytuacji estetycznej odbiorców każdego rodzaju sztuki w inny sposób.

Należy wyraźnie podkreślić, że badanie koncentruje się na rzeczywistym i cyfrowym procesie odbioru dzieł sztuki przez odbiorcę, a nie na wykorzystaniu cyfrowych narzędzi do mówienia o sztuce i dziełach sztuki.

5.4.1. Perspektywa twórcy

Analizę perspektywy twórcy wobec sytuacji estetycznej rozgrywającej się w sposób tradycyjny lub wirtualny opisano w „ROZDZIALE 2. SZTUKA JAKO DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACYJNA" zarówno od strony teoriopoznawczej, empirycznej, jak i aplikacyjnej. Metodologię podjętego badania przedstawiono we Wstępie monografii („Metodologia badania 1. Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy"), natomiast wyniki szczegółowe i wnioski zamieszczono w podrozdziale „2.3.2. Zarządzanie sytuacją estetyczną".

5.4.2. Perspektywa odbiorcy

Z punktu widzenia sytuacji estetycznej twórca tworzy swoje dzieło, biorąc pod uwagę świat realny i świat wartości uniwersalnych, a następnie pozostawia ten gotowy rezultat (dzieło sztuki) odbiorcy. Odbiorca może wybrać sposób udziału w procesie odbioru zgodnie ze swoją wolą, możliwościami i okolicznościami. Z drugiej strony, z praktycznego punktu widzenia, niedostosowana do okoliczności decyzja o formie percepcji może głęboko determinować treść i proces odbioru, ponieważ każda forma uczestnictwa ma swoje wady i zalety. Należy również zauważyć, że bardziej doświadczeni odbiorcy mogą płynniej posługiwać się mniej efektywną formą uczestnictwa, nie tracąc zbyt wiele z przekazu artystycznego. Jednakże nawet najskuteczniejsza forma partycypacji może nie wystarczyć do przekazania całej treści mniej doświadczonemu odbiorcy.

Sztuka dokonała gwałtownego zwrotu dzięki zaawansowanym narzędziom informatycznym, digitalizacji, mediom społecznościowym i umiejętnościom biznesowym (Handa, 2020). Szczególnie sztuki performatywne w epoce cyfrowej przeszły radykalną zmianę, z tego względu, że efemeryczne wykonania można teraz na nowo odtwarzać i przeżywać (Dunne-Howrie, 2020). Wzrost wykorzystania cyfryzacji w sztuce był z roku na rok szybszy, szerszy i głębszy. Dodatkowo pandemia COVID-19 dodała do tego procesu nowe impulsy: zakazy poruszania się i konieczność zachowywania dystansu społecznego. W momencie, kiedy pandemia COVID-19 jeszcze się nie zakończyła, nie jest łatwo ocenić, które czynniki

były przyczynami, a które skutkami wirtualizacji sztuki (Habelsberger & Bhansing, 2021; Zahra, 2021). Równolegle widzimy jednak, że poza cyfrową transformacją partycypacji pojawiają się wśród twórców nowe trendy, takie jak zwrot w kierunku przedsiębiorczości (Szostak & Sułkowski, 2021b), czy wręcz problemy z własną identyfikacją (Szostak & Sułkowski, 2021d, 2021c), które wcześniej były rzadkie lub wręcz nieznane.

Połączenie cyfryzacji i dorywczej pracy dzięki outsourcingowi stosowanemu przez korporacje, organizacje pozarządowe i rządy tworzy zupełnie nowe warunki pracy (Hermes et al., 2017). Dlatego należy poświęcić więcej uwagi poznawczemu i afektywnemu wymiarowi uczestnictwa w sztuce, wychodząc poza utarte schematy podejść do sztuki. W nowych warunkach cyfrowych pracownicy i miłośnicy sztuki stymulują inkluzywność i aktywny udział w sztuce (Y. Huang, 2015). Uczestnictwo w sztuce wymaga zmysłów, a cyfryzacja sztuki jest ograniczona możliwościami technologii przenoszenia doświadczeń zmysłów analogowych w wymiary wirtualne (Mao & Jiang, 2021). Dlatego uzasadnione jest, aby cyfrowy udział w sztuce był nazywany „mediacją cyfrową"; koncepcja ta określa precyzyjną pozycję technologii cyfrowych, tj. „pomiędzy" dziełem sztuki a odbiorcą (Jarrier & Bourgeon-Renault, 2019). Zmysły umożliwiają fizyczne, emocjonalne (Buravenkova et al., 2018), intelektualne i duchowe (Rivas-Carmona, 2020; J. C. Wu, 2020) uczestnictwo w sztuce; analiza procesu odbiorczego na wszystkich tych poziomach ujawnia stopień złożoności badanego problemu.

Do rozwiązania pozostaje również fundamentalne pytanie: czy cyfryzacja i wirtualizacja sytuacji estetycznej to ewolucja czy rewolucja względem istoty sztuki? Możemy znaleźć argumenty dla obu podejść. Technologie cyfrowe pozwalają przekształcać środowisko i zmienić historyczne podejście do wielu zagadnień. Można powiedzieć, że dzisiejsza kultura jest niejako ustrukturyzowana przez cyfryzację (Roberge & Chantepie, 2017). Pamiętając, że rewolucja cyfrowa ma różny przebieg w poszczególnych kulturach i wpływa także na duchowość, która z jej fundamentalnego kontekstu w społeczno-kulturowej interpretacji świata przyrody rozszerza się na współczesne środowiska zapośredniczone cyfrowo (Sosnowska, 2015). Mediatyzacja praktyk kulturowych zmienia mechanizmy formowania pamięci kulturowej, a umiejętności komunikacyjne w sieci stały się podstawą edukacji równoważącej tradycję i modernizację (Arkhangelsky & Novikova, 2021). Uczestnictwo w sztuce za pomocą narzędzi cyfrowych ma również nowe zastosowania, tj. może być wykorzystane do zaawansowanego leczenia pacjentów ze starzeniem się i demencją, cierpiących na apatię, brak

zainteresowania i entuzjazmu, które to zjawiska mogą towarzyszyć pogorszeniu pamięci i funkcji poznawczych (Tao et al., 2020). Pojęcie „online crowdsourcingu sztuki" rozumiane jest jako praktyka wykorzystywania Internetu jako platformy partycypacyjnej do bezpośredniego angażowania publiczności w tworzenie dzieł sztuki; celem tego podejścia jest ukazanie związku między zbiorową wyobraźnią a indywidualną artystyczną wrażliwością jej uczestników (Literat, 2012). Digitalizację doświadczenia estetycznego (wykorzystanie narzędzi partycypacji cyfrowej) należy również rozpatrywać w kontekście wzrostu lub utraty kreatywności.

Cyfryzacja otwiera horyzonty dla szerszej rzeszy odbiorców sztuki, ale uruchamia także inne konteksty. Po pierwsze, podejście odbiorców masowych do jakości dzieła sztuki: wyższy artyzm dzieła może oznaczać trudności percepcyjne i w efekcie mniej odbiorców; niższy artyzm dzieła i większa łatwość percepcji przyciągną więcej odbiorców. Po drugie, wykluczenie cyfrowe ogranicza udział w procesie odbioru: oprócz chęci uczestniczenia w sztuce odbiorca musi posiadać odpowiednie narzędzia cyfrowe (sprzęt, oprogramowanie, dostęp i odpowiednią przepustowość Internetu). Po trzecie, cyfryzację sztuki można wykorzystać do rozwinięcia służebnej roli sztuki, aby uczynić ją bardziej zrozumiałą i zorientowaną na klienta (Pöppel et al., 2018). Istotnym problemem jest jednak relacja między wartością a jakością, za pomocą której człowiek ocenia i porównuje różne przedmioty, w tym sztukę, z którymi się styka (Fortuna & Modliński, 2021).

W odniesieniu do sztuk muzycznych – podczas odbioru koncertu w formie realnej słuchacz staje twarzą w twarz z dziełem sztuki w pożądanym przez twórcę kształcie; brak regulacji głośności – dynamika jest ściśle projektowana przez twórcę; bez pauz na życzenie – forma dzieła jest wyraźna i niezmienna bez względu na opinię słuchaczy, odbiorca unika opuszczania miejsca na widowni, pauzy w przedstawieniu są oznaczone i zaprojektowane przez twórcę. Z kolei cyfrowa forma uczestnictwa w sztukach muzycznych pozwala na te korekty i – jeśli jest dokonywana losowo – dzieło sztuki oddziałuje na odbiorcę inaczej, niż zakładał twórca. Co istotne, muzyka elektroniczna, komputerowa i cyfrowa sztuka dźwięku mają swoje praktyki twórcze i procesy historyczne funkcjonujące w oddzieleniu względem tzw. muzyki klasycznej (Born & Devine, 2016); środowisko elektroniczne i cyfrowy sposób uczestnictwa są dla tego rodzaju muzyki naturalne. W sztukach wykonawczych postrzeganych realnie odbiorca jest także swego rodzaju więźniem dzieła sztuki; musi przestrzegać zasad dzieła (jego długości, przerw, objętości, widoczności). Współczesne sztuki performatywne wzmacniają intermedialność, hybrydyzację i dialog między różnymi mediami

i językami. Wraz z rozwojem technologii cyfrowej sztuki sceniczne doświadczają nowych możliwości, które kształtują ich ontologię (Zorita-Aguirre, 2020).

Spośród wszystkich sztuk sztuki sceniczne są najbardziej dotknięte cyfryzacją, ich przykład pokazuje, jak różne metody interakcji determinują wrażenia użytkownika (Dube & İnce, 2019). Media społecznościowe mogą być wykorzystywane jako narzędzie marketingowe i forma cyfrowej inscenizacji, która pomaga zaangażować odbiorców w rozwój i wyniki spektakli teatralnych. Niemniej jednak platformy mediów społecznościowych można wykorzystać w nietypowy sposób, aby hybrydyzować cyfrową/fizyczną przestrzeń między wykonawcą a publicznością, co zaowocuje oryginalnym, koprodukowanym spektaklem. Zacieranie się tej granicy powoduje, że marketing staje się współtworzoną interakcją, jednocześnie zapraszając widzów do udziału w samym przedstawieniu (Miles, 2018).

Teoretycznie sztuki literackie nie powinny być głęboko dotknięte formą uczestnictwa; jednak pytania stawiane przez technologie interaktywne mają swoich poprzedników w przedelektronicznych tradycjach artystycznych (Ryan, 2020). Cyfryzacja sprawia, że zbiory literackie są na wyciągnięcie ręki, ale same książki coraz częściej zmieniają się z „repozytoriów fizycznych" w „portale dostępowe" do ich treści. Możemy stwierdzić, że ludzie, których pociągają drukowane artefakty (książki, czasopisma), często uważają, że cyfrowym substytutom brakuje „czucia". Zdigitalizowane teksty zachowują treść językową dzieł drukowanych, ale nie zawierają wielu znaczących cech fizycznych, które w zasadniczy sposób kształtują interpretację i zawierają cenne ślady historyczne oraz interakcje czytelnicze (Stauffer, 2012). Zmiana fizycznych interakcji z dziełem sztuki również może wpłynąć na zmianę jego sensu (Forlini et al., 2018).

Sztuki audiowizualne ze swej natury są spójne z cyfrową formą uczestnictwa. Jednak będąc odbiorcą dzieła audiowizualnego (np. filmu) realnie w kinie lub cyfrowo w domu, możemy sobie wyobrazić istotne różnice między tymi formami (Demiańczuk, 2022). Na przykład odbiorca nie może zatrzymać ani zmienić głośności filmu w kinie; w domu jest to możliwe. Co więcej, w kinie odbiorca jest pod wpływem reakcji publiczności; w domu jest sam. Dlatego zastosowanie w sztuce technologii obrazu opartego na interfejsie użytkownika (ang. user interface, UI) i technologii rzeczywistości wirtualnej (ang. virtual reality, VR) pozwala na rozwój sztuki mediów cyfrowych (Mao & Jiang, 2021).

Forma procesu odbioru sztuk plastycznych determinuje również istotnie kształt procesu odbioru: obraz jest determinowany treścią, ale także formą (rozmiarem), otoczeniem (w którym ukazuje się odbiorcy), emocjami przez

nie wywoływanymi. Ramy obrazu odcinają świat zewnętrzny od świata dzieła, ale świat zewnętrzny determinuje jednak uczucia wokół i do obrazu. Na tej podstawie partycypacja cyfrowa w sztuce, marketingu cyfrowym i cyfrowym performansie może różnicować i włączać odbiorców jako autentycznych koproducentów sztuki (Fortuna & Modliński, 2021).

W ślad za tym interesujące wydaje się zbadanie, jak odbiorcy sztuki postrzegają dzieła powstałe w procesie kooperacji – jako stworzone przez maszyny lub ludzi, jako stworzone przez samych artystów, tylko przez odbiorców lub przez obie strony razem. Jednak skuteczność i trwałość cyfryzacji sytuacji estetycznej nie zostały jeszcze w pełni zbadane (Nawa & Sirayi, 2014). W tym kontekście zarządzanie – rozumiane jako skuteczne osiąganie celów – polega na wyborze i moderowaniu optymalnego rodzaju uczestnictwa w każdym rodzaju sztuki, biorąc pod uwagę akceptowalny poziom straty/zysku kreatywności i artyzmu dla twórców i/lub odbiorców sztuki. Twórcy sztuki pracują „ciężej", profesjonalizując się, i „mądrzej" w środowisku cyfrowym, zmieniając specjalizację i uzyskując pomoc w twórczych i nietwórczych obowiązkach od współpracowników i wykonawców. W tym nowym modelu organizacyjnym menedżerowie odgrywają istotną rolę pośredniczącą w łączeniu, koordynowaniu i nadzorowaniu tych procesów (Hracs, 2015), aby łączyć wartości i świat realny na fali globalnego trendu cyfryzacji, szczególnie przyspieszonego podczas pandemii COVID-19 (Lei & Tan, 2021).

W celu weryfikacji rozważań teoretycznych oraz rozpoznania zjawiska na gruncie empirycznym podjęto pilotażowe badanie, którego szczegóły metodologiczne opisano we Wstępie do niniejszej monografii („Metodologia badania 2. Sytuacja estetyczna: perspektywa odbiorcy"). W związku z faktem, iż próbę badawczą można uznać za niereprezentatywną dla bardzo szerokiego zakresu występowania badanych cech, szczegółowe wyniki tego badania nie są prezentowane w niniejszej pracy. Jednakże ze względu na istotną wartość poznawczą zostały one opublikowane w samodzielnych artykułach, a struktura badania pozwoliła na prezentację wyników w formie syntetycznej (Szostak & Sułkowski, 2022) oraz z uwzględnieniem następujących kryteriów socjologicznych badanych jednostek: płci (Szostak, 2023b), pochodzenia z krajów komunistycznych i postkomunistycznych w opozycji do krajów bez historii komunistycznej (Szostak, 2022c), posiadania i nieposiadania obywatelstwa polskiego (Szostak, 2022b). Po wnikliwej analizie wymuszonego pandemią COVID-19 przyspieszenia cyfryzacji i wirtualizacji sytuacji estetycznej – zarówno z perspektywy twórców, jak

i odbiorców w każdej dyscyplinie sztuki – syntetyczne wnioski z tego obszaru są następujące.

Z perspektywy twórcy wirtualizacja procesu twórczego w ramach sytuacji estetycznej jest zjawiskiem niekorzystnym, przy czym poziom utraty jakości sytuacji estetycznej zależy od poszczególnych dyscyplin sztuki. Twórcy próbują racjonalizować konieczność adaptacji procesu twórczego do wymuszonej wirtualizacji oraz wpływ tej sytuacji na zarządzanie sytuacją estetyczną, jednakże zdecydowanie opowiadają się za preferencją tradycyjnych form partycypacji w sztuce, zarówno jeśli chodzi o optykę własną, jak i postrzeganie optyki odbiorców przez twórców.

Wirtualna forma uczestnictwa w sytuacji estetycznej generalnie obniża poziom jakości uczestnictwa według odbiorców. Również tutaj poziom utraty jakości sytuacji estetycznej jest inny w poszczególnych dyscyplinach sztuki: jakość uczestnictwa w sztukach muzycznych, wykonawczych, literackich i wizualnych w sposób tradycyjny (na żywo) jest w oczach odbiorców wyższa niż w przypadku uczestnictwa wirtualnego; jedynie w sztukach audiowizualnych jakość uczestnictwa w sposób tradycyjny (dopuszczający interakcje na żywo) jest oceniana niżej niż uczestnictwo w pełni wirtualne.

Forma uczestnictwa (na żywo lub wirtualna) w sztuce wpływa nieco inaczej na poziom jakości uczestnictwa w sytuacji estetycznej w ocenie polskich i zagranicznych odbiorów. Różnice kulturowe między Polakami i obywatelami innych krajów dotyczą również uczestnictwa w poszczególnych rodzajach sztuki oraz poszczególnych form uczestnictwa w poszczególnych rodzajach sztuki. Ekstrapolując wyniki, można stwierdzić, że różnice te opierają się na podstawowych wymiarach kulturowych, m.in. indywidualizm-kolektywizm lub unikanie niepewności wynikają *stricte* z uwarunkowań historycznych. Zapewne proporcjonalnie do czasu, jaki upłynie od momentu rozpoczęcia wędrówki od komunizmu do kapitalizmu, różnice te będą się zmniejszać i doprowadzą do ich wyrównania po zaleczeniu się postkomunistycznych traum.

Wyniki niniejszego badania mogą być wartościowe dla: 1) twórców sztuki poszukujących optymalnych metod dystrybucji dzieł sztuki wśród różnych kategorii odbiorców; 2) menedżerów sztuki i marketerów pragnących głębiej zrozumieć perspektywy różnych kategorii odbiorców sztuki i ich upodobania dotyczące uczestnictwa w sztuce w formie tradycyjnej lub wirtualnej; 3) odbiorców sztuki, którzy porównują ich własne opinie o sposobach uczestnictwa w sztuce z preferencjami różnych kategorii odbiorców sztuki.

5.5. Podsumowanie

Teoria estetyki wnosi wiele do opisu zjawiska kreatywności zarówno menedżera jako jednostki samozarządzającej, jak i osoby odpowiedzialnej za kreatywność organizacji, którą zarządza. Poznanie teorii dotyczących kreatywności, w zakresie etapów procesu twórczego (w teoriach klasycznych) oraz jego komponentów i wzajemnych ich oddziaływań (w teoriach systemowych), pozwala spojrzeć na zjawisko kreatywności w sposób bardziej świadomy. Owa świadomość jest doskonałą bazą do zarządzania działalnością kreatywną – w równej mierze indywidualną, jak i organizacyjną. Występowanie podwójnych osobowości (podstawowej i twórczej) w każdej jednostce powoduje, że potencjał kreatywny drzemie w każdej z nich. Kluczem jest jednak odkrycie sposobu na odnalezienie osobowości twórczej i umiejętny jej rozwój; ów rozwój jest czasochłonny i wymagający. Menedżer musi również brać pod uwagę fakt, że działalność twórcza jest wyczerpująca, zatem kreatywność ma swoje ograniczenia, których powinien być świadomy – szczególnie jeśli wymaga kreatywności od zespołu, którym zarządza. Optymalne rezultaty w zakresie stymulowania kreatywności można osiągnąć, odnosząc się do kwestii zaangażowania; ze względu na fakt, że kreatywność determinowana jest przede wszystkim czynnikami wewnętrznymi względem jednostki, nie wystarczą klasyczne mechanizmy motywacji (które odnoszą się do czynników sterowanych zewnętrznie wobec jednostki); niezbędne jest tu odwołanie się do kwestii pobudzania zaangażowania jednostki do działalności twórczej. Ujmując zaangażowanie jako funkcję celów, motywów i inspiracji, menedżer jest w stanie z powodzeniem modelować proces twórczy swojego zespołu. Z kolei bycie przekonującym twórcą wymaga posiadania solidnego i świadomego motywu oraz odpowiedniego wyzwalacza w postaci inspiracji napędzanej aktualnym kontekstem i istotną rolą środowiska. Przekonujący twórca nie może zapomnieć o uniwersalnych wartościach, które powinny być obecne w jego dziełach, aby zachować główne cechy prawdziwej sztuki.

Improwizacja artystyczna – ze względu na fakt, że łączy w sobie konieczność równoległej koordynacji wirtuozerii, artyzmu i kreatywności z zarządzaniem czasem i odniesieniami kontekstualnymi wobec celu, jaki danemu działaniu twórczemu towarzyszy – może wnieść wiele do rozumienia istoty kreatywności, a tym samym pomóc zarządzać kreatywnością w sposób efektywny. Wszystkie wymienione wyżej procesy rozgrywają się w świadomości improwizatora

równolegle, a zmiana w jednym z nich determinuje natychmiastowe dostosowania w procesach pozostałych. Improwizator jest zatem emanacją artysty samozarządzania. Poznanie wszystkich komponentów procesu improwizacji, a także sposobów na ich koordynację może pomóc menedżerom w radzeniu sobie z wyzwaniami wielozadaniowości i kreatywności.

Świadomość komponentów sytuacji estetycznej oraz ich wzajemnych relacji i interakcji jest podstawą do zarządzania przez twórcę procesem zaangażowanej twórczości artystycznej wobec efektywności w osiąganiu wyznaczonych celów. Fakt, że każda z dyscyplin sztuki korzysta ze zmysłów człowieka w różnej ich kombinacji, powoduje, że twórca działający w każdej z dyscyplin musi dostosowywać sposób zarządzania procesem twórczym w ramach konkretnej sytuacji estetycznej. Wielość i głębokość zmian zachodzących w rzeczywistości (ze szczególnym uwzględnieniem paroletnich już zmagań z pandemią COVID-19) sprawia że proces zarządzania sytuacją estetyczną musi uwzględniać nowe konteksty, których do tej pory zupełnie nie było. Takim kontekstem, który zmienia zasadniczo optykę twórcy w ramach każdej z dyscyplin sztuki w inny sposób, jest digitalizacja i wirtualizacja sytuacji estetycznej. Kwestia ta powoduje, że twórca staje przed nieznanymi dotychczas problemami, które musi rozwiązać, jeśli nadal chce „być na fali". Przedstawione wyniki własnego badania empirycznego w zakresie zarządzania procesem twórczym w ramach sytuacji estetycznej rozgrywającej się w sposób tradycyjny (na żywo) i wirtualny pokazują, które komponenty i ich relacje muszą być modyfikowane, aby dzieło mogło nadal oddziaływać na odbiorcę w sposób zamierzony przez twórcę.

Wspomniane wyżej konteksty również wpływają na odbiorcę i jego proces odbioru dzieła sztuki w ramach sytuacji estetycznej rozgrywającej się w sposób tradycyjny (na żywo) i wirtualny. Omówione wyniki własnego badania empirycznego pokazują twórcom, jak odbiorcy oceniają różne komponenty i ich relacje w ramach sytuacji estetycznej rozgrywającej się w dwojaki sposób. Mimo że oba badania dotyczą zjawisk metafizycznych, to zastosowane narzędzia badawcze pozwalają na obiektywizację subiektywnych odczuć uczestników badań i mogą wskazać twórcom kwestie, na które należy zwracać uwagę w procesach zwirtualizowanej sytuacji estetycznej.

ROZDZIAŁ 6.
KICZ I IGNORANCJA W ZARZĄDZANIU

Po szczegółowej analizie działalności artystycznej i menedżerskiej w aspektach wirtuozerii, artyzmu i kreatywności warto skupić się teraz na postawach przeciwnych wobec omawianej estetyzacji zarządzania. Jednostka uważająca estetyzację zarządzania za zjawisko zbędne lub, z różnych względów, trudne w aplikacji, ma do wyboru następujące postawy: 1) podejście przeciwne względem estetyzacji zarządzania, czyli zwrot w stronę zachowań kiczowych; 2) podejście pozornie neutralne względem estetyzacji zarządzania, czyli świadome lekceważenie tego zjawiska; 3) podejście faktycznie neutralne, wynikające z braku świadomości istnienia zjawiska estetyzacji zarządzania. Dwie ostatnie postawy dotyczą zjawiska ignorancji.

Celem tego rozdziału jest odpowiedź na następujące pytania: 1) Czy teoria kiczu estetycznego może być aplikowana na gruncie zarządzania? 2) Czy ignorancja i kicz w zarządzaniu mogą na zasadzie dialektyki pomóc w zrozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania? 3) W jaki sposób przeciwdziałać ignorancji względem estetyzacji zarządzania?

6.1. Kicz w estetyce

Kicz, będąc konsekwencją utowarowienia, ogniskuje problemy nieodłącznie związane z kapitalizmem. Jeśli sztuka staje się przedłużeniem codziennego życia, sama się zatraca i staje się automatycznie towarem wśród innych towarów, a więc kiczem (Rosenberg, 1959). Kicz leży na przeciwnym w stosunku do twórczości czysto artystycznej biegunie skali, dlatego też każdy twórca, świadomie lub nieświadomie, porusza się między tymi biegunami stanów idealnych.

Mimo że istniał w sztuce od zawsze, kicz został nazwany dopiero w monachijskiej szkole malarskiej pod koniec XIX wieku i od tego okresu datuje się rozwój naukowej analizy tego zjawiska. Ów rozwój szedł w parze z praktyczną intensyfikacją kiczu w sztuce XIX i XX wieku, kiedy nacisk kładziono na zaspokajanie smaku masowego odbiorcy poprzez tanią i szybką produkcję paraartystyczną w miejsce pełnoprawnych dzieł sztuki (Calinescu, 1987; Greenberg, 1985). Kicz był i jest nadal sposobem na zwiększenie finansowych zysków artystów, którzy – odkładając na bok kwestię wierności ideałom sztuki – skupiają się na wytwarzaniu artefaktów znajdujących rzesze odbiorców, a tym samym umożliwiających efektywniejsze zarabianie na życie. Zjawisko kiczu jest swego rodzaju zwycięstwem ilości nad jakością. Początki kiczowatości tkwią w romantycznej, zdegradowanej formie podkreślającej w sposób sztampowy dramatyczne efekty, patos i sentymentalizm (Broch, 1969b; Calinescu, 1987). Niektórzy badacze kwestionują jego romantyczne pochodzenie i jako źródło wskazują kiepski gust estetyczny kupców rzymskich z okresu klasycznego. Bez wątpienia jednak powszechny dostęp do kiczu i jego rozprzestrzenianie się były możliwe dzięki rozwojowi ekonomicznemu i masowej kulturze XIX-wiecznego industrializmu.

Słownikowe definicje kiczu koncentrują się głównie na znaczeniu artefaktu kiczu, a nie zjawiska kiczu jako całości. **Artefakt kiczu** oznacza coś przemawiającego do gustu popularnego lub niskiego, często będącego jednocześnie złej jakości, brzydkiego, pozbawionego stylu lub fałszywego, ale przez innych lubianego, choćby ze względu na swą zabawność. Synonimami kiczu są: bzdura, gruz, odpad, ściek, śmieć, złom, żużel. Ponieważ nie jest łatwo zdefiniować, czym jest kicz, teoretycy estetyki preferują metodę przeglądu **cech artefaktu kiczu** (Banach, 1968; Wilkoszewska, 2007), do których zalicza się:

1. fundamentalność – rozumianą jako jednoznaczność i nieakceptowanie niuansów;
2. wtórność – czyli kopiowanie i naśladowanie rozwiązań, które do tej pory sprawdziły się i były popularne wśród odbiorców;
3. przesadę – polegającą na wyolbrzymianiu i eksponowaniu chwytliwych cech dzieła, a także braku niuansowania;
4. histerię – jako środek łatwego zdobycia zainteresowania i silnych emocji.

Z kolei do najpopularniejszych **tematów estetycznego kiczu** zalicza się: patriotyzm, religię, erotyzm i politykę. Obszary te są popularnymi tematami kiczu, ponieważ każdy człowiek ma swój stosunek do ojczyzny i najlepsze według siebie sposoby wyrażania do niej swych uczuć; ma swój stosunek do wiary,

często mylonej z pozorną obrzędowością, której lubi bronić, gdyż tym samym broni własnej tożsamości; ma swój stosunek do seksualności, determinowany przez własne preferencje i ciekawość względem preferencji innych osób, oraz posiada własne poglądy polityczne, które jest w stanie zaangażować w każdy dyskurs i silnie go tym samym spolaryzować. Wobec każdego z tych obszarów jednostka ma silne uczucia i utożsamia się ze swoją wizją, uznając, że wizje innych osób są z definicji złe, albo przynajmniej – gorsze od wizji własnych. Wychodząc z tego punktu widzenia, można stwierdzić, że kicz lubi pierwotne instynkty, które również wymagają pierwotnego spełnienia, ponieważ kicz odpowiada na odwieczną ludzką potrzebę emocji. Do słowa „kicz" zbliżone jest słowo „kit", które odnosi się do wypełniania ubytków łatwo przylegającą masą. Można powiedzieć, że istotą kiczu jest szczególna jakość, która budzi emocje w sposób pewny i łatwy, widoczna w twórczości człowieka i posiadająca cechy stereotypowe, a jednocześnie szybko wypełniająca luki w kulturze.

Theodor Adorno (1903-1969) postrzegał kicz w kategoriach przemysłu kulturowego, w którym sztuka jest kontrolowana i formułowana przez potrzeby rynku i przekazywana pasywnej populacji, która ją bezkrytycznie akceptuje. To, co jest łatwo sprzedawalne, nie jest sztuką stawiającą wyzwania, ale zazwyczaj przekazem niespójnym formalnie, służącym wypełnieniu publiczności czasu wolnego i podaniu jej prostych do przyjęcia treści. Sztuka jest subiektywna, wymagająca i zorientowana na opresyjność otaczających struktur – kicz zaś jest parodią *katharsis* i parodią świadomości estetycznej (Adorno, 2002, pp. 360–364).

Ważnym wkładem w proces definiowania kiczu było **dodanie dyskursu etycznego**, a więc wprowadzenie norm definiujących co jest dobre, a co dobre nie jest (Samier, 2008). Dobro, jako jeden z trzech elementów triady platońskiej, silnie związane jest z prawdą, a w konsekwencji z pięknem. Kicz jednak chce działać w oparciu o ładność i podobanie się, a nie – jak sztuka – w oparciu o prawdę. Kicz powstaje w wyniku rezygnacji z prawdy na rzecz ładności. Kicz nie jest złą sztuką; kicz bywa nazywany złem w sztuce, tworząc własny system odniesień. Na gruncie tego podejścia nie ma możliwości zastosowania wspomnianej wcześniej skali, na której z jednej strony jest sztuka, a z drugiej kicz; w tym wypadku sztukę i kicz należy postrzegać jako oddzielne poziomy i przeciwstawne zjawiska (Broch, 1969a).

Teoria estetyki stworzyła pojęcie **kiczowości**, które oznacza zjawisko odchodzenia w twórczości od walorów artystycznych na rzecz cech należących do kiczu. Kiczowość, jako estetyczna obrona przed rzeczywistością, pozornie normalizuje bolesne epizody historii, neutralizując, trywializując, komercjalizując

i wykorzystując je tak, jak w przypadku przekształcenia nazizmu we współczesny towar konsumpcyjny (Saltzman, 2001). Owa kiczowość polega na sentymentalizowanym i bezrefleksyjnym manipulowaniu emocjami, zniekształcaniu postrzegania, ograniczaniu racjonalności i zrozumienia oraz unikaniu lub tłumieniu nieprzyjemnych lub przeszkadzających aspektów rzeczywistości. Bezrefleksyjny i bezkrytyczny kicz łatwo poddaje się propagandzie i grupowemu myśleniu. Jest mylony z rozrywką, atrakcyjnością lub sławą, maskuje osobiste wady i służy przypochlebianiu się. Kicz jako dogmat używany jest do odwracania uwagi od spraw ważnych, leżących u podstaw rzeczywistości, szczególnie tych, które są przeciwstawne i konfliktogenne, preferując zgodność i utrzymywanie *status quo* (Kulka, 1996; Solomon, 1997).

Kicz jest zazwyczaj figuratywny, czerpiąc z konwencji (choćby XIX-wiecznego romantyzmu lub socrealizmu), a nie z abstrakcyjnych stylów. Jedną z jego najbardziej charakterystycznych cech jest użycie standardowych i wypróbowanych kanonów reprezentacji, a nie ezoterycznych, idiosynkratycznych, oryginalnych lub innowacyjnych stylów (Kulka, 1996). Wszystko po to, by osiągnąć niekwestionowaną i łatwą identyfikację przedmiotu przez odbiorców. Estetyczny konserwatyzm kiczu, choć stylistycznie reakcyjny, implikuje jego dostępność i zrozumiałość przez odbiorców. Jego wyrazistość i jednowymiarowość (brak dwuznaczności, niuansów, niepewności czy ukrytych znaczeń) dopuszcza zazwyczaj tylko jedną interpretację, co podkreśla jego fundamentalność i dogmatyczność. Jako wstępnie przetrawiona i podana widzowi „sztuka", kicz oszczędza jego wysiłek, zapewniając natychmiastową przyjemność bez konieczności podejmowania trudu interpretacji, co z kolei jest immanentną cechą sztuki. Kicz, będąc mechaniczny, działa według formuł; będąc zastępczym doświadczeniem i udawaniem doznania, zmienia się w zależności od mody, choć co do istoty zawsze pozostaje taki sam (Greenberg, 1985).

Kicz jest uosobieniem fałszu, ponieważ udając wartość, żąda od swoich konsumentów pieniędzy. Z kolei pieniądz – służąc do pomiaru względnej wartości przedmiotów – sprowadza artystyczną działalność człowieka na margines wyalienowania. Dzieła sztuki w coraz większym stopniu ewoluują w stronę zamkniętego świata, mającego coraz mniej punktów, w których subiektywny odbiorca może rozwinąć swoją wolę, namysł i uczucia w wielopoziomowym procesie kontemplacji. W ten sposób ekonomiczne sposoby interakcji zastępują te zakorzenione społecznie, przekształcając każdy aspekt życia tak, aby pasował do logiki wymiany rynkowej poprzez utowarowienie.

Opierając się na teorii sytuacji estetycznej, można przedstawić problem „**doświadczenia kiczu**", ukazując jego opozycję wobec „doświadczenia estetycznego". Aby odróżnić go od dzieła sztuki, produkt kiczu będzie nazywany „artefaktem kiczu", a twórca kiczu – „producentem kiczu". Syntezę omawianych zjawisk przedstawia Tabela 6. Różnice pomiędzy doświadczeniem estetycznym a doświadczeniem kiczowym.

Tabela 6. Różnice pomiędzy doświadczeniem estetycznym a doświadczeniem kiczowym

element	doświadczenie estetyczne	doświadczenie kiczowe
twórca/producent	nastawienie na wartości uniwersalne	nastawienie na masowego odbiorcę
	twórcza odkrywczość	powielanie, kopiowanie
	otwartość na krytykę i dyskusję	zamknięcie na krytykę i dyskusję
dzieło/artefakt	przewaga nad odbiorcą	zdominowanie przez pragnienia i potrzeby odbiorcy (najczęściej: patriotyczne, religijne, seksualne, polityczne)
	przedłużenie egzystencji odbiorcy	potwierdza przyzwyczajenia odbiorcy
	spójność	pretensjonalność
	wypełnianie przyszłości w oparciu o przeszłość	wypełnianie teraźniejszości
odbiorca	poddanie się dziełu sztuki	chęć interakcji z artefaktem
	ekskluzywność	egalitaryzm, masowa skala
	chęć kontemplacji dzieła ze wszystkich stron/wymiarów	wybór elementów do rozważania spośród pragnień odbiorcy
	udział myśli, świadomości i woli	unikanie myśli, świadomości i woli (brak namysłu, łatwowierność, irracjonalność)
	głębokie emocje, uczucia	płytkie i ulotne doświadczenie, sentymentalizm
	kontemplacja wewnętrzna	doświadczenie zewnętrzne
	potrzeba samotności	potrzeba wspólnoty
świat wartości	dominanta: prawda	dominanta: ładność i przyjemność
świat realny	źródło twórczej inspiracji	źródło impulsów do zaspokojenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Adorno, 2002; Banach, 1968; Broch, 1933; Gołaszewska, 1984a, 1984b, 1986b)

Rzetelny twórca sztuki, kładąc nacisk na wartości uniwersalne, jest otwarty na krytykę i dyskusję o swojej twórczości, ponieważ dzięki nim jest w stanie zobaczyć, co odbiorca (i krytyk będący specyficzną formą odbiorcy) zauważa w dziele i co go w nim porusza. Z kolei **producent kiczu** – naśladując własne lub cudze pomysły i wzorce – stawia na masowego odbiorcę, unikając krytyki, którą traktuje jak zamach na własną autonomię. Krytyczna analiza kiczu gwałtownie ujawnia pustkę w sferze wartości, uzasadniając tym samym niechęć do krytyki i dyskusji. Jedną z motywacji producenta kiczu jest tworzenie pozoru i wrażenia skutkujących pragnieniem, by coś wyglądało na bardziej wartościowe, niż jest w rzeczywistości. Kicz jest zatem w swej istocie zwodniczym i zakamuflowanym pod pozorami sztuki fałszerstwem: koncepcja kiczu wyraźnie koncentruje się wokół kwestii naśladowania i swego rodzaju estetyki oszustwa lub samooszukiwania się (Calinescu, 1987).

Dzieło sztuki jest spójne, ma przewagę nad odbiorcą i – wypełniając przyszłość opartą na przeszłości – przedłuża teraźniejszość odbiorcy. **Artefakt kiczu** jest najczęściej zdominowany przez patriotyczne, religijne, seksualne lub polityczne pragnienia i potrzeby odbiorcy; potwierdza przyzwyczajenia odbiorcy, wypełnia teraźniejszość jedynie lśnieniem własnej pretensjonalności. Odbiorca sztuki jest uległy wobec kontemplowanego dzieła, co nadaje mu ekskluzywność i jednocześnie umożliwia rozważanie dzieła ze wszystkich stron i we wszystkich aspektach. Odbiorca sztuki musi użyć rozumu, świadomości i woli, aby kontemplować wartości, głębokie emocje i uczucia umieszczone w dziele. Artefakt kiczu pozbawiony jest podstawowych kryteriów wartości estetycznych – jedności, równowagi czy harmonii, na które składają się wewnętrzna logika struktury i stylu, złożoność, wielowymiarowość, pełnia, kombinacja form heterogenicznych oraz opracowanie struktur i szczegółów. Artefaktowi kiczu brakuje również artystycznej wartości twórczego i nowatorskiego wkładu w historię sztuki, czyli otwierania nowych możliwości i sugerowania rozwiązań aktualnych problemów artystycznych (Kulka, 1996). Artefakt kiczu – prezentując pozornie oryginalną koncepcję – nie wzbogaca skojarzeń odbiorcy związanych z przedmiotami lub tematami, ale raczej ma charakter pasożytniczy, ponieważ nie tworzy immanentnego piękna. Zasadniczo artefakt kiczu, mimo że jest naśladowczy, nie ma jednakże proweniencji – jest oderwany od istoty oryginału i brakuje mu uwzględnienia kontekstów oryginału.

Konsument kiczu chce ingerować w artefakt kiczu poprzez poczucie egalitaryzmu na masową skalę; wybiera rzeczy do rozważenia spośród własnych

pragnień, unikając własnych myśli, świadomości i woli, skupiając uwagę na zewnętrznych, ulotnych i sentymentalnych doświadczeniach, najlepiej we wspólnocie ludzi będących w tej samej sytuacji. Kicz jest łatwo zrozumiały dla konsumenta, nie kwestionuje rzeczywistości społeczno-politycznej ani partykularnych interesów, nie wymaga wielkiego wysiłku intelektualnego, unika nieprzyjemnych konfliktów. Obiecuje szczęśliwe zakończenie, ale wzmacnia uprzedzenia.

Atrakcyjność kiczu dla konsumenta nie tkwi w producencie kiczu, jego pochodzeniu, wkładzie w rozwój sztuki czy nawet w statusie społecznym. Kicz wchłaniany jest jako cel sam w sobie, ponieważ natychmiast zaspokaja pragnienie i nie zakłóca uczuć i przekonań konsumenta. Ma też na celu raczej uniwersalne niż indywidualne emocje, opierając się na możliwie „najbardziej wspólnym" mianowniku (Samier, 2008); jest poruszający, ale pusty, służy przede wszystkim do odwrócenia uwagi. Kicz, w przeciwieństwie do sztuki, nie akceptuje natury rzeczy w świetle ich krytycznych lub odkrywczych atrybutów, tylko w stopniu, w jakim zakrywają i chronią, odciążają i pocieszają (Gregotti, 1969). Kicz nie kwestionuje wprost podstawowych metafizycznych i moralnych założeń ludzkiej egzystencji, sensu ludzkiego wysiłku, przyjętego kodeksu moralnego czy sensu życia – zwyczajnie nie odnosi się do tych zjawisk, w pewnym sensie je lekceważąc (Broch, 1969a; Kulka, 1996). Biorąc pod uwagę **świat wartości**, w doświadczeniu estetycznym dominują prawda i piękno, a w doświadczeniu kiczowym – przyjemność i ładność. **Świat rzeczywisty** jest źródłem twórczej inspiracji doznań estetycznych, a źródłem impulsów do zaspokojenia w doświadczeniu kiczowym.

Rozwój teorii zjawiska kiczu w estetyce został twórczo przejęty przez teorie różnych dziedzin aktywności ludzkiej, zachowując jednak zawsze wspólny kiczowy mianownik.

6.2. Kicz pozaestetyczny

Populizm oraz przedkładanie ilości nad jakość występują w każdej dziedzinie życia. Zgodnie z prawem podaży i popytu skoro istnieje popyt, to zawsze znajdą się chętni do jego zaspokojenia poprzez podaż oczekiwanego produktu. Analogicznie, istniejąca podaż ułatwia możliwość zaspokajania potrzeb produktami gorszej jakości, tym samym likwidując popyt na produkty wyższej jakości.

Bazując na analizie zjawiska kiczu estetycznego, przeprowadzona zostanie teraz analiza głównych sfer rzeczywistości, tj. działalności intelektualnej, edukacji, polityki, relacji społecznych i religii, pod kątem występowania w nich cech kiczowości.

6.2.1. Kicz intelektualny

Umysłowe zdolności człowieka, które obok czynników biologicznych determinowane są także przez kulturę, mogą być uznane za swego rodzaju fundament kiczu pozaestetycznego. Zazwyczaj analizowane są pozytywne możliwości ludzkiego intelektu, choć trudno ukryć, że intelekt również jest podatny na zjawisko kiczu (Grimsted, 1991).

Bazując na filozofii mądrości, a skupiając się na układzie cnót Arystotelesa, **człowiek mądry** powinien posiadać następujący zestaw cnót (Tarnopolski, 2017):

1. adekwatny zakres wiedzy:
   a) instrumentalnej – odnoszącej się do korzystania z narzędzi;
   b) naukowej – dotyczącej tego, czego można dowiedzieć się o rzeczywistości za pomocą poznania naukowego;
   c) praktycznej – odpowiadającej za zdolność praktycznego wdrożenia wiedzy instrumentalnej i naukowej;
2. inteligencję – jako zdolność do korzystania z wymienionych typów wiedzy;
3. pomocnicze cnoty intelektualne:
   a) pomysłowość – zdolność do twórczego myślenia i tworzenia koncepcji;
   b) bystrość – zdolność spostrzegania oraz szybkiego reagowania;
   c) rozwagę – umiejętność działania z namysłem, bez pochopności;
   d) spryt – zdolność szybkiego, praktycznego radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

Kicz intelektualny bazuje na upraszczaniu. Należy jednak odróżnić naukowe upraszczanie w celach badawczych od upraszczania na zasadzie sprowadzania wszystkiego do wspólnego mianownika, choćby ze względu na niechęć do wysiłku poznania prawdy lub założenie o własnej wyższości. Kicz intelektualny możemy ująć na gruncie mechanizmu korzystania z wiedzy: posiadany zasób wiedzy nie gwarantuje mądrości. Do tego potrzeba jeszcze rzetelnej pracy intelektualnej, naukowej weryfikacji hipotez i zdrowego osądu. Jeżeli któregoś z tych elementów zabraknie (intelektu przy obszernej wiedzy lub wiedzy przy

sprawnym intelekcie), wówczas da się zauważyć przepaść kiczu intelektualnego. Próbując wartościować opisane sytuacje, można zauważyć, że pierwszy z przypadków jest groźniejszy. Drugi przypadek jest – teoretycznie – mniej beznadziejny, ponieważ wiedzę można uzupełnić. Co jednak, jeśli brak woli poszerzania wiedzy zwycięży i intelektualny kiczysta znajdzie grono swych odbiorców, finansowych patronów i klakierów? We współcześnie zglobalizowanym społeczeństwie, silnie usieciowionym i szybko komunikującym się za pomocą mediów społecznościowych, sytuacja taka jest jedynie kwestią czasu.

Kicz intelektualny, dotykający tylko najbardziej powierzchownych aspektów rzeczywistości, widoczny jest choćby we współczesnym podejściu do nauczania, którego celem jest uczynienie nauki przyjemną i bezproblemową; obiecuje bezbolesną i wolną od konfliktów ścieżkę doskonalenia. Za przykład może tu posłużyć „domorosła" teologia posługująca się kliszami i banałami, żądająca naukowego szacunku, a nie oferująca niczego – poza ckliwymi historyjkami – w zamian. Definiowanie kozłów ofiarnych, czy to w postaci poszczególnych osób, czy całych grup społecznych, i obwinianie ich za całe zło świata, to także kicz intelektualny.

Przy okazji kiczu intelektualnego nasuwa się potrzeba rozważenia kwestii **głupoty** i ignorancji[1] w kontekście kiczowatości względem mądrości. Filozofia już od czasów starożytnych próbuje zmierzyć się z kwestią głupoty; rozważania te nieobce były także myślicielom wszystkich kolejnych epok. Jedną z szerszych systematyk głupoty zaproponował J. Stelmach, mówiąc o głupocie będącej wynikiem (Brożek et al., 2021, pp. 11–60):

1. nieznajomości lub lekceważenia podstawowych zasad komunikacji językowej;
2. uporczywego dystansowania się od wiedzy opartej na faktach;
3. minimalizmu poznawczego;
4. niezdolności rozumienia i interpretacji przypadków trudnych;
5. łatwości ulegania negatywnym emocjom;
6. braku poczucia humoru;
7. skłonności do nadmiernego ryzyka;
8. poszukiwania obiektów zainteresowania zastępczego.

1 Ignorancja będzie przeanalizowana szerzej w dalszej części tego rozdziału.

6.2.2. Kicz edukacyjny

W społeczeństwie konsumenckim opartym na natychmiastowej gratyfikacji – oczekiwaniu na sukces bez ciężkiej pracy, bez trudności i bez konieczności rozwiązywania konfliktów – instytucje edukacyjne przekształcają się w administrację, która pociesza i uspokaja, jednak nie edukuje.

Te same zasady, które leżą u podstaw komercjalizacji edukacji, doprowadziły do osłabienia autonomicznego, kolegialnego zarządzania instytucjami naukowymi i oparły rozwój nauki głównie o kaprysy skomercjalizowanego rynku intelektualnego (Lugg, 1999).

Artefaktami kiczu w edukacji są książki „dla opornych", tutoriale na YouTube, blogi i kanały na każdy, nawet najtrudniejszy temat, które dostarczają prostych wskazówek, obniżają niezbędne kwalifikacje do przeciętnego poziomu osiągalnego przez każdego, gloryfikują powierzchowne warsztaty zawodowe redukujące złożoną teorię do uproszczonych zasad.

Kicz intelektualny, napędzający kicz edukacyjny, wytwarza całkowitą lub kompleksową kiczowatość. Takie zasady są obecne w wielu podejściach do nauczania, w tym w modelach „organizacji uczących się", które obiecują prostą ścieżkę do osiągnięcia bliżej nieokreślonego kiczowego „sukcesu". Nauczanie polityki czy strategii zastępują anegdoty i opowieści wojenne pozbawione teorii i analizy, co prowadzi do eliminacji teorii fundamentalnej i rygorystycznej analizy badań empirycznych. Bez naukowego fundamentu wykorzystanie anegdot nie wymaga głębokiej wiedzy, wysiłku zrozumienia meritum, nie uczy krytyki ani analizy (Andreski, 2002; Bourdieu, 1985).

Kiczem edukacyjnym będą: 1) reformy powierzchownej strony edukacji (zmiana szkół podstawowych na gimnazja, za chwilę przeciwna zmiana gimnazjów na szkoły podstawowe), bez spojrzenia na prawdę treści procesów edukacyjnych; 2) zmiany na listach lektur szkolnych; 3) tropienie nieprawych zachowań nauczycieli, źródeł demoralizacji, w sytuacji gdy uczniowie i pedagodzy borykają się z brakiem wsparcia w systemowych rozwiązaniach dotyczących realnych problemów. W miejsce podjęcia rzetelnej analizy problemów i poniesienia niepopularnego wyborczo trudu pracy naprawczej nosiciele edukacyjnego kiczu proponują tematy zastępcze w postaci szukania wrogów i dywersantów chcących zaszkodzić podejmowanym działaniom kiczystów. Kiczowa działalność w zakresie edukacji sprawia wrażenie podejmowania przełomowych posunięć i wyczerpującej walki o dobro ogółu. Tego typu działania tłumaczone są za pomocą prostych i populistycznych argumentów, przez co łatwiej uzyskują

rozległy publiczny poklask, mimo że w rzeczywistości żaden z realnych problemów nie zostaje rozwiązany. Odwracanie uwagi, działania pozorowane, uporczywe ignorowanie faktów – wszystkie te zachowania wypełniają znamiona kiczu intelektualnego, a w związku z tym, że dzieją się w sterze edukacji, również kiczu edukacyjnego.

6.2.3. Kicz polityczny

Podstawowym celem kiczu politycznego jest tworzenie i utrwalanie ideologii i struktur władzy dla sprawowania władzy, a nie dla rozwiązywania realnych problemów społeczeństwa lub jego grup. Kicz w polityce jest widoczny w oficjalnie zatwierdzanych sposobach rozumienia rzeczywistości (np. partyjny „przekaz dnia"), siłowej eliminacji ironii i jakiejkolwiek krytyki – choćby była ona ze wszech miar uzasadniona.

W kontekście ideologicznym kicz zyskuje status dogmatu. Preferencja względem kiczu w polityce – przejawiająca się szczególnie w reżimach autorytarnych i odgórnych stylach zarządzania – polega na bezkrytycznym eksplorowaniu wygodnych tematów i korzystaniu z propagandy. Polityczne symbole kiczu są łatwe do zrozumienia, wzywają do bezrefleksyjnych reakcji emocjonalnych, traktują wartości reżimu politycznego lub systemu ideologicznego jako zamkniętą, spójną całość, obdarzoną pozornym pięknem i harmonią, oraz prowadzą do stylizacji „ładności" na prawdę, przechwytując mityczne wzorce (Friedländer, 1990).

Kiczowe przywództwo polityczne dąży do zapewnienia społeczeństwu komfortu psychicznego, nie odnosząc się do realnych problemów; utwierdza mitologie, ceni przewidywalność i definiuje na nowo historię, kulturę i wręcz całą rzeczywistość, stanowiąc co do istoty kłamstwo opakowane w pozory. Kicz można znaleźć we wszystkich typach systemów politycznych. Socrealizm nie tylko usankcjonował, ale wręcz narzucił kicz, tworząc „doskonały świat" widowiskowych defilad wojskowych, zorganizowanych wieców, galowych zjazdów partyjnych, związków różnych grup społecznych oraz wzorowych przedsiębiorstw, które sztucznie podtrzymywane przy życiu pełniły rolę propagandy sukcesu (Kostera, 1997). Kapitalizm również korzysta z kiczu, którego przykładem jest reklama z wykorzystaniem społecznych różnic klasowych czy symboli statusu, aby tworzyć sztuczne potrzeby i złudzenia wspierające ideologię społeczeństwa konsumpcyjnego (Freidin, 2000). Artefaktami kiczu kapitalistycznego

będą domy naśladujące styl starożytnej Grecji czy budowle w kurortach hazardowych (Las Vegas, Atlantic City) wzorowane na Taj Mahal lub piramidzie Cheopsa (Kulka, 1996).

Mimo że politycy powinni być nosicielami ideałów, polityczny kicz sprowadza ich do roli pionków i maszynek do głosowania. Symbole polityczne – będące często przejawem kiczu – pozwalają w reżimach pełnić funkcję mobilizacyjną. Współczesna polityka uważana jest powszechnie za dziedzinę brudną, jednakże przedstawiciele dzisiejszych „elit" politycznych wydają się uczestniczyć w swego rodzaju wyścigu po tytuł mistrza politycznego kiczu. Schlebianie najniższym instynktom i gustom w celu uzyskania lepszego wyniku w wyborach, byle przeciągnąć na swoją stronę więcej wyborców, jest dziś standardem, a nie wyjątkiem. Brak jakiegokolwiek systemu wartości (o wartościach prawdy, dobra i piękna nawet nie wspominając), celowe wypaczanie znaczenia słów i pojęć, ogłaszanie własnych sukcesów przy każdej okazji, bez względu na fakty, to zaprzeczenie ludzkiej godności i przyzwoitości. „Dziennikarstwo" na zlecenie, publiczna telewizja, która będąc jawną tubą propagandową, twierdzi, że jest jedynym pluralistycznym i obiektywnym nadawcą.

Traktowanie osób z innych ugrupowań jako zdrajców, odbieranie im człowieczeństwa czy prawa do przynależności narodowej, oskarżanie – wszystko to wydaje się jak z najgorszego koszmaru, a jednak jest sednem współczesnej sceny politycznej z „Bogiem, honorem i ojczyzną" na ustach. Poświęcanie dobra ogółu, kondycji ekonomicznej kraju, traktatów i współpracy międzynarodowej, pokoju, naginanie lub wręcz fałszowanie faktów (statystyk, reguł), jawne gwałcenie prawa, tworzenie pozornych rozwiązań w celu utrzymania się u władzy przez kolejny sezon polityczny, i dla innych partykularnych korzyści. Władza, która chroni się przed obywatelami za kordonami policji, traci mandat do zajmowania stanowisk; to nie społeczeństwo jest dla władzy, to władza jest dla społeczeństwa. Dodajmy do tego nepotyzm, kumoterstwo, obsadzanie stanowisk w instytucjach i spółkach skarbu państwa według klucza „swojskości" i lojalności, a nie kompetencji i rzetelności, a będziemy mieli pełny przegląd kiczu politycznego.

Ponadto zjawisko fanfaronady przejawiającej się w określaniu wszelkich własnych inicjatyw mianem narodowych – choćby za kilka chwil rozpadały się w pył lub nie zostały zrealizowane, rozbudowa administracji nie dla rozwiązywania problemów, ale dla tworzenia dobrze płatnych stanowisk, które można obsadzać własnymi stronnikami bez zwracania uwagi na merytoryczne kompetencje.

6.2.4. Kicz społeczny

Kicz odnajdujemy także w polityce społecznej. Na przykład w Stanach Zjednoczonych polityka publiczna była wykorzystywana przez liberałów w latach 50. i 60. XX wieku do rekrutacji sztuki w celu wspierania wolności i wyższości amerykańskiego stylu życia (Howard, 2004). Podobnie publiczna polityka artystyczna miast owocuje łatwo przyswajalnymi artefaktami udającymi sztukę. „Sztuka" publiczna jest zazwyczaj uznawana przez mieszkańców za bezproblemową i nieprowokacyjną; kicz wprowadza instalacje „przyjazne dla użytkownika", które są niezauważalnymi elementami miejskiego środowiska, mającymi na celu osłonięcie, ochronę, odciążenie i pocieszenie (Hall, 1989). Celem takiej polityki przestrzennej jest raczej upiększanie i zdobienie niż estetyzacja rzeczywistości i wyzwanie do aktywnej kontemplacji. Preferencja dla kiczu – szczególnie widoczna w reżimach totalitarnych, autorytarnych i odgórnych stylach zarządzania – polega na łatwym przyswajaniu własnych tematów i, w przeciwieństwie do sztuki, łatwym poddawaniu się propagandzie (Greenberg, 1985).

Innym przypadkiem kiczu społecznego, szczególnie wykorzystywanego przez politykę, jest sprowadzanie wszelkiej inności mniejszości społecznych do kategorii „gorsze i niebezpieczne". Przykładem mogą być tutaj przedstawiciele środowisk LGBTQ+, których przeciwnicy sprowadzają jedynie do kategorii osób uprawiających seks w inny sposób, tak jakby ta konkretna czynność determinowała wartość jednostki (Linstead, 2002), albo uchodźcy, których człowieczeństwo ustępuje kwestii pochodzenia i przynależności etnicznej.

Transponując zatem zjawisko kiczu na wymiar społeczny, możemy stwierdzić, że społeczeństwo hołdujące kiczowi opiera się na czterech **zasadach** (Ritzer, 1996):

1. efektywności – najszybszy i najtańszy sposób zaspokajania potrzeb;
2. obliczalności – nacisk na ilościowe aspekty produktów, a tym samym ich upraszczanie;
3. przewidywalności – powszechna standaryzacja produktów i usług skutkująca rutynizacją myśli i działań;
4. kontroli – wszystkich nad wszystkimi: sprawujących władzę nad społeczeństwem i społeczeństwa nad sprawującymi władzę; według tej filozofii, człowiek bez kontroli natychmiast zaczyna działać nieetycznie.

Kicz jest również widoczny w zjawisku globalizacji: masowe produkty przemierzają świat, wypierając lokalne kultury i tworząc w to miejsce kulturę

uniwersalną (Greenberg, 1985; Micklethwait & Wooldridge, 2000b). Celebryci – znani z tego, że są znani – jako eksperci od wszystkiego (gwiazda muzyki pop i absolwentka technikum ogrodniczego jako ekspert od szczepionek przeciwko wirusom, bokser jako komentator sytuacji społecznej), piosenkarze używający *playbacku* lubiani za to, że są fizycznie atrakcyjni, zakłamany marketing, zachwalający wszystko bez względu na prawdziwą wartość – tego typu zjawiska są przejawami kiczu społecznego.

6.2.5. Kicz religijny

Religia, jako przejaw życia duchowego człowieka, też nie jest wolna od zjawiska kiczu. Benoit Mathot (Mathot, 2015), opierając się na filozoficznych i estetycznych koncepcjach Brocha, Kundery i Žižka, opisuje kicz religijny jako wskazujący na ślepą drogę do zewnętrznych przejawów sakramentów czy rytuałów liturgicznych, które – bez zrozumienia ich sensu opartego na logice wiary – są zbiorem pustych gestów, które nie prowadzą do prawdy (Pawel, 1969). Religia kiczu zapewnia duchowość bez wymogu ortodoksyjnej wiary i realnego – nie tylko werbalnego – działania zgodnego z prawdami wiary (Klinghoffer, 1996).

Można tu wspomnieć kampanię bilbordową środowisk kiczu religijnego przeciwko komunii udzielanej w Kościele katolickim na rękę, tak jakby był to najważniejszy problem do rozstrzygnięcia w trakcie szalejącej pandemii śmiertelnego koronawirusa, który biskupi uznali za przejaw niedostatecznej katechezy dorosłych. Wykluczający i deprecjonujący wszystko, co inne radykalizm w kwestii ochrony nienarodzonych przy jednoczesnym przemilczaniu głębokich deficytów systemowej opieki nad żyjącymi ciężko chorymi osobami. To samo dotyczy tzw. narodowej religijności katolickiej (zachodniej i wschodniej). Czy przypadkiem chrześcijaństwo nie zakłada równości i braterstwa? Czy pod tym sztandarem można kogokolwiek wykluczać ze względu na narodowość?

Religijni hierarchowie, którzy narzucają wyznawcom nieosiągalne standardy, gdy sami żyją w sprzeczności z nimi lub wybielają swoje „grzechy", uwypuklając niedociągnięcia innych, są niczym innym jak nosicielami kiczu. Otyli „duchowni" mówiący ze swych pałaców o ubóstwie i pokucie na tle ociekających złotem lichtarzy, przy biurkach uginających się od ciężaru włoskich marmurów, drogich kamieni i własnej pychy. Hierarchowie, zamieszani w tuszowanie pedofilii, unikający odpowiedzialności przed prawem stanowionym, którego tak

chętnie chcą używać do piętnowania grzeszników, wielkodusznie przebaczają tym, którzy ośmielają się zwracać uwagę na problem.

Upychanie kwestii światopoglądowych i etycznych do systemu świeckiego prawa stanowionego *de facto* wiąże się z przyznaniem się, iż cała katechizacja nie przynosi pozytywnych rezultatów, skoro wymaga posiłkowania się systemem kar fizycznych. Rozgłośnie „katolickie", wspierane przez intelektualnie kiczowych „fachowców", które zioną jawną nienawiścią do Żydów, masonów, lewaków, uchodźców, okrutnego „potwora gender", „tęczowej hydry LGBTQ+", nie umiejąc nawet zdefiniować zjawiska, o którym z pasją rozprawiają. „Wierni", którzy opluwają innych, bo ich wizja świata jest „jedyną słuszną", to również doskonały przykład odbiorców, ale i nosicieli religijnego kiczu.

Przejawem kiczu religijnego będą także pomniki (osób nieżyjących), które stają się ważniejsze niż prawa ludzi żyjących, oraz prawne instrumenty obrony przeciw zjawisku obrazy uczuć religijnych. Kiczowość polega w tym wypadku na zrównaniu wiary z ulotnymi uczuciami i emocjami zamiast uznaniu jej za konstrukt intelektualno-duchowy. Efektem jest zatem kicz religijny, którego trzeba bronić siłą (domagając się wsadzania „winnych" do więzień), ponieważ nie da się inaczej uzasadnić takiego pozoru. Również i w kiczu religijnym widać dążenie do działań pozorowanych i miałkich merytorycznie.

6.3. Kicz organizacyjny

Za źródło kiczu w zarządzaniu można uznać rosnące tempo życia i powszechne przeświadczenie, że prowadzenie dochodowego biznesu jest jednym z najważniejszych celów każdego człowieka. Ekspresowe tempo współczesnego życia wymaga szybkich decyzji; menedżerowie mają coraz mniej czasu na rzetelne analizy, stąd poszukiwanie uniwersalnych i prostych reguł staje się naturalnym rozwiązaniem. Reguły te, często dalekie od prawdy, działają jak remedium na problemy, wypełniając znamiona kiczu.

Bzdury są nieuniknione, gdy okoliczności wymagają od kogoś mówienia bez rozumienia tematu; biznesmeni, politycy, specjaliści od PR i konsultanci, zmuszani do wypowiadania się na każdy temat, nie chcąc pokazać swej niekompetencji poprzez brak wypowiedzi, będą opowiadali bzdury. Koncepcje, a raczej porady i zaklęcia, różnej proweniencji „guru" zarządzania stanowią w zdecydowanej mierze bzdury lub zabarwione charyzmą oczywistości; oferują oni

„kamień filozoficzny" biznesu, którego celem jest przede wszystkim schlebianie ego menedżerów i zysk finansowy z dystrybucji własnych „ksiąg magicznych". Źródłami ekspansji *bullshit management* są próby komentowania każdego zagadnienia, powtarzanie tych samych modnych pojęć oraz brak krytycznego myślenia (Spicer, 2013; Sułkowski, 2019).

Zamiast efektywności działań i racjonalnej administracji od zarządzania oczekuje się coraz silniejszego dążenia do oczarowania konsumenta magią i fantastycznością. Sposobami oporu wobec kiczu organizacyjnego są ich naukowa demistyfikacja i merytoryczny sprzeciw (Sułkowski, 2019).

6.3.1. Formy kiczu organizacyjnego

Charakterystycznymi formami kiczu w zarządzaniu są: 1) jeden najlepszy sposób (dostrzeganie wyłącznie jednej uniwersalnej formuły na rozwiązanie każdego problemu); 2) nadmierne upraszczanie; 3) zadufanie/bufonada/fanfaronada (ang. grandiosity); 4) cynizm organizacyjny; 5) korpomowa; 6) głupota funkcjonalna; 7) zbędne zajęcia (ang. bullshit jobs); 8) pozorne zarządzanie.

Obszar zarządzania jest coraz bardziej zdominowany przez reguły rynku „masowych dóbr intelektualnych". Powstało zapotrzebowanie na recepty na sukces rynkowy. Guru zarządzania, firmy konsultingowe i menedżerowie promują idee zarządzania i wydawnictwa mające na celu osiągnięcie jedynie jak najwyższej sprzedaży swoich „produktów". Mamy „szamanów zarządzania", którzy odrzucając teoretyczne osiągnięcia dyscypliny, posługują się prostymi i potocznymi kategoriami, co pozwala im przyciągać rzesze wyznawców; doskonale odnaleźli swoje miejsce i zyskali rozgłos dzięki prostej diagnozie wszystkich problemów organizacyjnych (Micklethwait & Wooldridge, 2000a). Dlatego kryteria komercyjne zaczynają przeważać nad wartościami poznawczymi. Nie oznacza to, że wybitni menedżerowie czy doradcy nie tworzą dorobku menedżerskiego, a jedynie, że traci on swój naukowy charakter, stając się obszarem kultury masowej (prawda naukowa ustępuje miejsca powierzchownej „ładności" i łatwości). Analizując problem komercjalizacji pomysłów na zarządzanie, warto zwrócić uwagę na kwestię popularyzacji wiedzy o zarządzaniu. Upowszechnianie nauki jest procesem dostarczania przez badaczy złożonych teorii i odkryć, tak aby stały się one dostępne i były w jakiś sposób przystępne dla społeczeństwa. Rynek dóbr masowych stworzył warunki, w których „produkcja" uproszczonych idei stała się substytutem poznania naukowego. Poradniki guru zarządzania są

popularne na rynku wydawniczym oraz w cyberprzestrzeni. Ich autorzy skupiają się bardziej na autoreklamie niż na przekazywaniu rzetelnej wiedzy. Zrywają z tradycją prawdziwych mistrzów zarządzania (Drucker, Kotler, Ansoff), którzy umiejętnie łączyli popularyzację z rzetelną teorią.

Fanfaronada odnosi się do urojeń wielkości, charakterystycznych dla osób z zaburzeniami własnych cech i znaczenia. Można to zauważyć w obsesjach dyktatorów i innych przywódców budujących za swego życia pomniki upamiętniające siebie i swoje dziedzictwo. *Grandiosity* łączy narcyzm i pragnienie zwiększenia poczucia własnej wartości. Organizacje, przepojone etosem wielkości, są bardzo podatne na kierowanie przez narcystycznych przywódców. Powszechna jest inflacja etykiet „wielkościowych": grupa pracowników to *team*, grupa z menedżerem wyższego szczebla stała się *executive team*; racjonalizacja to „inżynieria procesów biznesowych", a szkolenie w zakresie zarządzania przybiera formę „programów rozwoju wykonawczego". Można byłoby przejść nad tą nowomową do porządku dziennego, jeśli jej rolą byłoby motywowanie podmiotów do efektywniejszego działania. Co pozostanie, jeśli wszystkie normalne pojęcia zastąpione zostaną pojęciami zainfekowanymi manią wielkości i ważności? Nastąpi ich dewaluacja i kolejna faza poszukiwań przejawów wielkości w języku organizacji.

Cynizm organizacyjny wyłonił się jako nowy paradygmat relacji pracodawca-pracownik i pojawia się, gdy pracownikom brakuje zaufania do organizacji i czują, że organizacji nie można ufać (Durrah et al., 2019). Niestety, ale znaczny odsetek pracowników jest wysoce cyniczny w stosunku do swoich organizacji, odczuwając rozczarowanie i złość.

Pojawił się zupełnie nowy słownik eufemizmów (korpomowa), napędzany działalnością guru i rozpowszechniany poprzez programy edukacyjne, w których proste zadania są podnoszone do statusu heroicznego, a przyziemne kalkulacje zamieniane są we wspaniałe przedsięwzięcia. *Grandiosity* polega na przedstawianiu zjawisk w sposób sprawiający, że wydają się one tak atrakcyjne i niezwykłe, jak to tylko możliwe, bez postrzegania ich jako pozornych (Alvesson, 2018; Alvesson & Gabriel, 2015).

Głupota jest często kojarzona z niską inteligencją, ale w kontekście społecznym nie ma wyraźnego związku między poziomem IQ a rzeczywistym myśleniem i działaniem człowieka. Inteligentni ludzie mogą robić głupie rzeczy. Głupota funkcjonalna wiąże się z wąskim myśleniem, w którym ustalone ramy są akceptowane bezkrytycznie. Menedżerowie i podwładni kierują się szablonami, nie zwracając uwagi na założenia i przekonania. W kontekście kiczu głównymi

aspektami głupoty funkcjonalnej są brak refleksyjności, niechęć do szukania przyczyn i brak merytorycznego uzasadniania. W kontekście kiczu organizacyjnego przejawiającego się w głupocie funkcjonalnej należy również wspomnieć o biurokratyzmie polegającym na bezkrytycznym wykonywaniu przepisów i procedur, bez względu na to, czy mają one sens. W przeciwieństwie do biurokracji, która jest pełnoprawną metodą zarządzania skupioną na regułach w celu wyeliminowania uznaniowości poszczególnych jednostek, biurokratyzm jest wypaczeniem istoty biurokracji. W biurokratyzmie to nie cel procesu jest istotny, ale sam proces.

Bullshit jobs to zadania, których zanik nie spowodowałby zauważalnej zmiany w środowisku i zostałby przyjęty z obojętnością. Mamy pięć rodzajów *bullshit jobs*: 1) sprawianie, że ktoś (klient, szef) czuje się ważny: asystenci, tragarze, operatorzy wind; 2) bezwzględne zabieganie o interesy zleceniodawców: lobbyści, prawnicy, specjaliści PR/marketingowcy; 3) rozwiązywanie problemów, których można uniknąć przy lepszej organizacji; 4) generowanie dokumentów, procedur i rytuałów zamiast rzeczywistych, potrzebnych działań; 5) zarządzanie ludźmi, którzy nie potrzebują zarządzania lub wyznaczanie dodatkowych obowiązków, które nie mają sensu (Graeber, 2019).

Kiedy menedżer nie określa celów ani planów na przyszłość, a organizacja działa we własnym tempie i kierunku, mówimy o pozornym zarządzaniu. Kiczowy menedżer sztucznie utrzymuje swoją pozycję. Pozorne zarządzanie związane najczęściej z narcystyczną osobowością menedżera, ze względu na stwarzanie złudzeń, jest dla organizacji zjawiskiem niezwykle niebezpiecznym.

6.3.2. Nosiciele i propagatorzy kiczu organizacyjnego

Wśród nosicieli i propagatorów kiczu organizacyjnego wyróżnić można następujące postaci ze świata organizacji: guru zarządzania, narcystycznych menedżerów, zakłamanych menedżerów i pracowników poddających się kiczowi organizacyjnemu (korpomowie, wykonujących zbędne zajęcia).

Guru oznacza mistrza duchowego, który udziela rad. Zarządzanie jest podatne na występowanie guru z kilku powodów: 1) dotyczy, w zdecydowanej większości, organizacji nastawionych na zysk finansowy, a więc „recepty" guru są łatwo dostępną inwestycją o potencjalnie wysokim wskaźniku zwrotu; 2) występuje powszechnie: każdy boryka się z problemami w zarządzanym obszarze, więc proste rozwiązania są pożądane i stąd cieszą się dużym zainteresowaniem;

3) weryfikacja tez guru nie jest łatwa: wystarczy, że guru posiada ponadprzeciętne bogactwo, co uzasadnia jego rolę i proponowane przez niego teorie; w tym przypadku uzasadnienia naukowe nie są wymagane, a wręcz im bardziej są skomplikowane, tym gorzej dla nich, ponieważ zgodnie z prawem Kopernika, że zły pieniądz wypiera dobry, łatwa, choć błędna, recepta zawsze znajdzie więcej zwolenników niż skomplikowane logicznie, choć prawdziwe, wyjaśnienie. Z drugiej strony jednak pomiędzy sektorami biznesowymi i innymi organizacjami oraz szkołami biznesowymi pojawił się sektor doradczy, który w niewielkim stopniu wykorzystuje dorobek naukowy i badania, co pogłębia lukę między teorią zarządzania a praktyką. Pojęcia promowane w konsultingu są – w celach marketingowych – prezentowane w sposób bezkrytyczny, co w dłuższej perspektywie ogranicza autorytet nauk o zarządzaniu.

Mnożenie koncepcji guru zarządzania zwykle nie ma charakteru naukowego. Charakteryzują się one tautologiczną konstrukcją, nadmiernym upraszczaniem rzeczywistości, niemożnością zweryfikowania, w czym przypominają pojęcia pseudonauki, takiej jak astrologia (F. Wilson, 2000).

Guru zarządzania często wykorzystują utopijne motywy, odwołując się do wizji idealnej organizacji prowadzącej do doskonałego porządku społecznego; jako przykład możemy podać koncepcję „organizacji uczącej się", opisanej jako podstawa „społeczeństwa zorientowanego na wiedzę". Guru zarządzania koncentruje się na procesie intuicyjnego poznania, który ma powodować zmiany. Kultura menedżerska opiera się na władzach, które są produkowane społecznie i odzwierciedlają struktury władzy. Niektórzy wpływowi przedstawiciele kierownictwa zajmują pozycję guru – zamiast refleksyjnych i krytycznych badaczy. Guru są zatem „bohaterami" i najważniejszymi propagatorami opresyjnej kultury i ideologii zarządzania. Guru „produkujący" najbardziej rozpowszechnione przewodniki oraz proste i „praktyczne" koncepcje zarządzania koncentrują się na jasnej, „zaraźliwej" idei połączonej z efektywnym marketingiem. Prace guru są chętnie czytane, ponieważ ich koncepcje uwodzą, a uwodzą dlatego, że: 1) nie wymagają głębszej refleksji, 2) są łatwe w zrozumieniu i zapamiętaniu, 3) mają element „szokujących" wiadomości, 4) są wykładane prostym, nieakademickim językiem.

Wbrew pozorom guru nie są buntownikami występującymi przeciw istniejącym strukturom władzy, a wręcz przeciwnie, wspierają je, pełniąc rolę „przemysłu rozrywki" w zarządzaniu. Tworzą zainteresowanie mediów koncepcjami i strukturami zarządzania, sankcjonując oczywistość i naturalność

tego porządku. Męczą ich umysły swoistymi „memami" zaraźliwych pojęć, jednocześnie skłaniając do odsunięcia na bok refleksję nad fundamentalnymi dla organizacji kwestiami, takimi jak władza czy sprawiedliwość. Guru próbują „programować umysły" menedżerów zgodnie z interesami rządzących. „Przemysł kulturalny" guru jest wspierany przez masową reklamę, PR i działania marketingowe prowadzące do budowania pozycji „idoli" dla menedżerów. Guru traktowani są w zarządzaniu w sposób szczególny, ponieważ ich publikacje, nie spełniając naukowych rygorów, mają charakter popularyzatorski, w związku z czym, będąc poza kręgiem zainteresowania naukowców, są stosunkowo rzadko krytykowane od strony merytorycznej.

Ponieważ relacje z praktyką i doradztwo są nieodłączną cechą zarządzania rozumianego jako praktyczna dyscyplina naukowa, tworzenie publikacji skierowanych do menedżerów-praktyków jest wartością samą w sobie. Również niektórzy guru zarządzania z przeszłości (Drucker, Kotler, Ansoff) – tworząc cenne osiągnięcia naukowe stanowiące niekiedy podwaliny dla całych subdyscyplin zarządzania – także je popularyzowali. Bez wątpienia istnieje potrzeba tłumaczenia nauki w sposób zrozumiały dla niedoświadczonego czytelnika, ponieważ w przeciwnym razie pole to nadal będzie naturalnie wypełniane przez kiczystów menedżerskich (Pinnington, 2001).

Drugą grupą organizacyjnych kiczystów są **narcystyczni menedżerowie**, którzy budują egocentryczne konstrukty. Koncentrują się oni na powierzchowności działań i kreowaniu własnej roli w organizacji. W tym przypadku organizacja staje się środkiem do budowania i napędzania własnego mitu, a nie narzędziem do osiągania celów biznesowych. Nowością jest uogólniona kultura narcyzmu, która nasyca późny kapitalizm, w którym ludzie mają obsesję na punkcie prób budowania pozytywnego obrazu siebie, często poprzez konsumpcję przedmiotów, doświadczeń i marek. Konsekwencje postaw narcystycznych menedżerów mogą być różne: od pogarszającej się wydajności organizacji, przez demotywację pracowników, po tworzenie fikcji i sztucznej rzeczywistości, która może uśpić czujność i wiarygodność organizacji.

Trzecią grupę nosicieli i propagatorów organizacyjnego kiczu stanowią **zakłamani menedżerowie i właściciele**, którzy – udając, że tworzą i realizują misję organizacji – skupiają się wyłącznie na maksymalizacji własnych zysków finansowych. Oczywiście, efektywność (rentowność) jest naturalnym celem każdej organizacji, ale w tym przypadku podkreślany jest element budowania fałszywej

misji, zwykłe oszustwo, rezygnacja z prawdy na rzecz udawania zewnętrznej „ładności". Obecność etyki zawodowej może być tutaj ważnym czynnikiem wyróżniającym (Szostak i Sułkowski, 2020a).

Czwartą grupę nosicieli kiczu organizacyjnego stanowią **pracownicy**, którzy – świadomie bądź nieświadomie – podtrzymują korpomowę, wykonują niepotrzebne prace w myśl zasady „skoro mi za nie płacą, to mogę wykonywać nikomu niepotrzebne czynności", podtrzymują fanfaronadę swoich przełożonych czy *status quo* pozornego zarządzania. Z jednej strony, w duchu konformizmu, można zrozumieć takie zachowania, jednakże z drugiej, skoro istotą zarządzania jest efektywne realizowanie celów stawianych przed organizacją, to wszelkie działania niezgodne lub wręcz sprzeczne z takim podejściem wypełniają znamiona kiczu organizacyjnego.

Teoria kiczu organizacyjnego nie dotyczy jedynie przedsiębiorstw nastawionych na zysk finansowy; może dotyczyć także organizacji non-profit oraz wszelkich obszarów, w których człowiek działa w grupach – w społecznościach, systemach politycznych czy organizacjach religijnych. Zjawisko kiczu organizacyjnego dotyka wszelkich sfer ludzkiej działalności.

6.4. Ignorancja w zarządzaniu

Rozważając niechęć do kwestii estetyzacji świata zdominowanego przez efektywność i szybkie tempo w wyścigu o materialne bogactwo, można dojść do dwóch skrajnych wniosków:

1. wniosku elitarystycznego: estetyzacja rzeczywistości (w tym zarządzania) nigdy nie będzie podejściem dominującym ze względu na konieczność wyposażenia jednostki w zasoby wrażliwości, percepcji i intelektu pozwalające na abstrakcyjne rozumowanie, co w kontekście ekonomicznej efektywności jest zbytkiem; nie znaczy to jednak, że nie należy estetyzacji uprawiać;
2. wniosku egalitarystycznego: każdy człowiek w jakimś stopniu estetyzuje rzeczywistość, choć dochodząc do pewnego stopnia złożoności, podejmuje – świadomą lub nieświadomą – decyzję o zaprzestaniu dalszego procesowania; zatem jest tutaj potencjał rozwoju.

Powyższe wnioski prowadzą do zjawiska leżącego na styku: 1) ignorowania (w znaczeniu celowego pomijania), 2) lekceważenia i arogancji (jako działania

z premedytacją i wbrew podnoszonym głosom sprzeciwu) oraz 3) nieświadomości (braku wiedzy, czyli ignorancji).

Dla dalszych rozważań kluczowym problemem będzie **świadome ignorowanie estetyzacji zarządzania** oraz próba znalezienia potencjalnych argumentów stojących za taką celową postawą. Wcześniej należy jednak przeanalizować istotę ignorancji i jej funkcje.

6.4.1. Teoria ignorancji

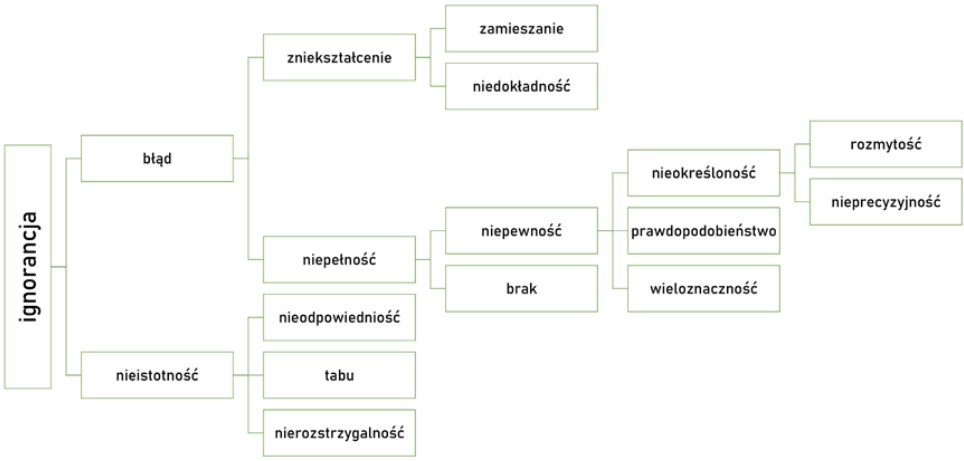
Teoria z zakresu ignorancji przedstawiona zostanie w oparciu o analizę istoty ignorancji, jej źródeł i funkcji oraz w oparciu o problem zarządzania ignorancją w kontekście istoty ignorancji i kontekście organizacyjnym.

Istota ignorancji

Słownikowa definicja rzeczownika „ignorancja" oznacza brak wiedzy, edukacji bądź świadomości w danej dziedzinie („Ignorance", 2022), a jej synonimem są nieświadomość, niewiedza, nieznajomość. Nieco inne znaczenie ma czasownik „ignorować", czyli świadomie nie reagować na jakieś zachowanie, zdarzenie czy zjawisko („Ignore", 2022). Od tego czasownika pochodzi rzeczownik „ignorowanie", oznaczający celowe niezauważanie lub niebranie pod uwagę, będący synonimem lekceważenia i zaniedbywania („Ignorowanie", 2022). Warto tutaj zwrócić uwagę, iż potoczne znaczenie rzeczownika „ignorancja" (niewiedza) jest zabarwione negatywnie (prawdopodobnie przez skojarzenie z rzeczownikiem „ignorowanie", oznaczającym świadome lekceważenie), mimo iż rzeczownik „niewiedza" ma słownikowo charakter bardziej neutralny (Mesjasz, 2017). Ignorancja może dotyczyć fragmentu wiedzy z określonej dziedziny – tu stosuje się pojęcie „błędu", lub całości danej dziedziny – tu stosuje się pojęcie „meta-ignorancji" (Smithson, 1989, p. 6).

Literatura na temat ignorancji nie jest rozległa. Choć pierwsze odniesienia do ignorancji sięgają nawet czasów starożytnych, to w dyskursie dominował pogląd o pewności w zakresie wiedzy lub zbliżenia się do tego stanu z możliwie największym prawdopodobieństwem. Nawet wielkie encyklopedie filozofii omijały ten temat (Smithson, 1989, pp. 1–2). Rozkwit naukowego zainteresowania ignorancją przypada na dwie ostatnie dekady XX wieku. Zaczęto wprowadzać także nowe terminy dotyczące naukowego zainteresowania ignorancją: agnotologia (Proctor & Schiebinger, 2008) czy socjologia ignorancji (McGoey, 2012).

Rysunek 36. Klasyfikacja ignorancji czynnej według M. Smithsona



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Mesjasz, 2017; Smithson, 1989, p. 18)

Wraz z próbami definiowania ignorancji następowały próby klasyfikacji tego zjawiska ze względu na stosunek do wiedzy i niewiedzy. Jedną z pierwszych dychotomicznych typologii ignorancji zaproponował M. Smithson (Smithson, 1989, p. 7), wyróżniając:

1. ignorancję bierną – dotyczącą przyszłości, obejmującą zagadnienia, których dany podmiot jest nieświadomy;
2. ignorancję czynną – dotyczącą zagadnień, które są ignorowane przez dany podmiot: a) jako „błąd" określane są niewiadome wynikające z pasywnej ignorancji, b) jako „nieodpowiedniość" określane są zagadnienia wynikające z ignorancji czynnej.

Każdą z tych dwóch kategorii ignorancji czynnej Smithson podzielił na kolejne poziomy, które ostatecznie prezentują dość zawiłą, choć logiczną strukturę pojęć oznaczających inne kategorie ignorancji (Rysunek 36. Klasyfikacja ignorancji czynnej wg M. Smithsona).

Kolejną dychotomiczną klasyfikację ignorancji zaproponował M. Gross (M. Gross, 2007). Składają się na nią:

1. ignorancja jako znane niewiadome – odnoszące się do wiedzy o tym, co wiadomo o granicach wiedzy; są pewne zjawiska, o których wiemy, że o nich nie wiemy; znamy pytanie, ale nie znamy odpowiedzi – jesteśmy świadomi naszej ignorancji;

2. ignorancja jako nieznane niewiadome – odnoszące się do całkowitego braku wiedzy, do tego stopnia, że jednostka jest nieświadoma swojej ignorancji; owe nieznane niewiadome są całkowicie poza przewidywaniem jednostki.

Wychwytując dynamiczną naturę ignorancji i wiedzy, Gross twierdzi, że owe różne rodzaje wiedzy o nieznanym oddziałują na siebie w czasie (rekurencja), co powoduje transformację tych niewiadomych i rozwój nowo zdobytej wiedzy, a wraz z nią określenie nowych granic wiedzy (J. Roberts, 2009).

R. Congleton (Congleton, 2001, pp. 39–41) podobnie rozróżnia dwa typy ignorancji:

1. ignorancję naturalną – odnoszącą się do faktu, że każda jednostka przychodzi na świat w stanie naturalnej ignorancji, ale z biegiem czasu jej naturalna ignorancja kurczy się, a wiedza jest gromadzona i rozwijana;
2. ignorancję racjonalną – odnoszącą się do faktu, że racjonalna ignorancja stopniowo rośnie wraz ze wzrostem świadomości własnej ignorancji (chociaż naturalna ignorancja pozostaje dominująca); jednostka nie jest w stanie wiedzieć wszystkiego (choćby ze względu na ograniczenia zdolności przetwarzania informacji), zatem musi dokonywać wyborów w zakresie wiedzy i niewiedzy, stąd racjonalna ignorancja jest sposobem radzenia sobie z tymi ograniczeniami.

Racjonalna ignorancja z typologii Congletona może być postrzegana jako wynik ograniczonej racjonalności i odnosić się do znanych niewiadomych z typologii M. Grossa, podczas gdy naturalna ignorancja może odnosić się do nieznanych niewiadomych.

R. N. Proctor i L. Schiebinger – zakładając, że stan niewiedzy może być spowodowany przez krótkowzroczność, tajemnicę, tłumienie, zaniedbanie, zanik lub zapomnienie – wyróżnili trzy typy ignorancji (Proctor & Schiebinger, 2008, p. 3):

1. ignorancję jako stan rodzimy (zasób) – niewiedza spowodowana krótkowzrocznością, tłumieniem, zaniedbaniem, zanikiem, zapomnieniem lub będąca wynikiem tajemnicy;
2. ignorancję jako utraconą sferę (selektywny wybór) – niewiedza wynikająca ze skupienia uwagi na jednym problemie przy jednoczesnym zaniedbaniu innych problemów;
3. ignorancję jako celową oraz aktywnie stworzoną i utrzymywaną konstrukcję – niewiedza wynikająca ze skupienia się na pozornie prawdziwej wiedzy zbudowanej przez kogoś świadomie i z premedytacją.

Opierając się na pojęciach przeciwstawnych wiedzy, opracowano **kategoryzację wiedzy** (M. Gross, 2007, p. 751):

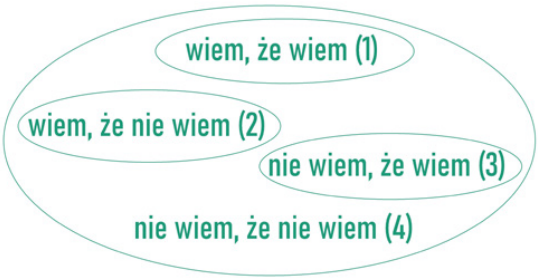
1. wiedza – wiara w to, co zostało naukowo uzasadnione jako prawda i jest akceptowane przez grupę jednostek;
2. ignorancja – wiedza o ograniczeniach wiedzy w określonym obszarze; wzrasta wraz z kolejnym stadium nowej wiedzy;
3. nie-wiedza – wiedza o tym, co jest nieznane, ale uwzględniane w planowaniu przyszłości;
4. wiedza negatywna – wiedza o tym, co jest nieznane, ale uważane za nieistotne lub niebezpieczne; może prowadzić do nie-wiedzy;
5. wiedza rozszerzona – bazuje na planowaniu i/lub badaniu w zakresie nie-wiedzy; może prowadzić do nie-wiedzy przez odkrywanie ograniczeń nowo poznanej wiedzy;
6. nieświadomość (ang. nescience) – brak jakiejkolwiek wiedzy; jest warunkiem wstępnym do pełnego zaskoczenia poza jakimkolwiek przypuszczeniem, jednak przynależy do innej klasy epistemologicznej niż wszystkie powyższe kategorie.

Chyba najbardziej uniwersalną i holistyczną klasyfikację ignorancji można opisać za pomocą następujących czterech stanów odnoszących się do wiedzy lub jej braku (Mesjasz, 2017):

1. wiem, że wiem – pozornie niezwiązane z niewiedzą, jednakże wiedza o tym, co nam wiadome (tylko), nie oznacza wiedzy o tym, czego nie wiemy;
2. wiem, że nie wiem – zawiera w sobie „wiem, że wiem" (1), ale także świadomość niewiedzy ponad to, co jest wiadome;
3. nie wiem, że wiem – nieświadomość (nieokreśloność) posiadanej wiedzy lub nieumiejętność uświadomienia sobie stosowanych praktycznych umiejętności i rozwiązań;
4. nie wiem, że nie wiem – nieświadomość tego, czego nie wiem; można ją porównać do podwójnego kręgu niewiedzy: a) niewiedzy o czymś, co istnieje, b) niewiedzy o niewiedzy, że coś istnieje.

Wzajemną relację powyższych czterech typów ignorancji prezentuje graficznie Rysunek 37. Ocean ignorancji: trzy pierwsze typy ignorancji (1. wiem, że wiem, 2. wiem, że nie wiem, 3. nie wiem, że wiem) zanurzone są w typie czwartym (4. nie wiem, że nie wiem), ponieważ to od typu czwartego zaczyna się droga do uświadomienia.

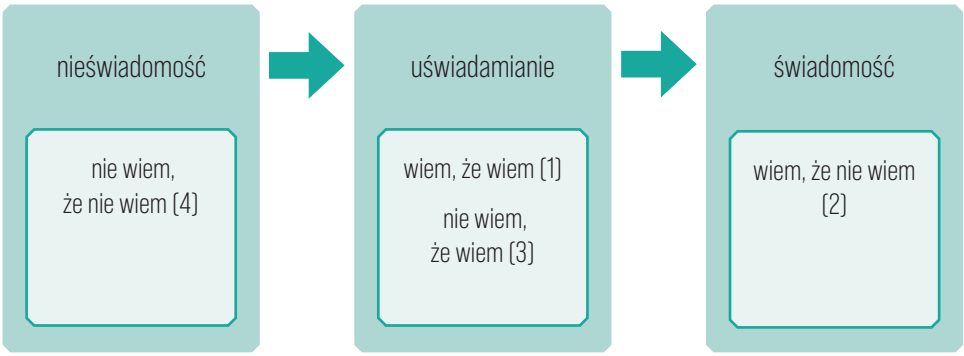
Rysunek 37. Ocean ignorancji



Źródło: opracowanie własne

Syntetyzując wszystkie powyższe typologie ignorancji na bazie wskazanej poczwórnej typologii, można powiedzieć, że człowiek rodzi się z ignorancją typu „nie wiem, że nie wiem" (4), którą odnosimy niepejoratywnie do nieświadomości, a nawet do niewinności. W toku socjalizacji i edukacji człowiek poszerza wiedzę, uświadamiając sobie kolejny typ ignorancji „wiem, że wiem" (1). Dojście do ignorancji typu „wiem, że wiem" (1) może następować przez uświadomienie typu „nie wiem, że wiem" (3) w przypadku nazwania wiedzy, którą z jakiegoś powodu stosował do tej pory. Ostatni typ ignorancji typu „wiem, że nie wiem" (2) można uznać za pożądany, ponieważ oznacza on świadomość nieświadomości; owa świadomość tego, co jest niewiadome, pozwala na eliminację stanu niewiedzy. Powyższy proces transformacji ignorancji prezentuje Rysunek 38. Proces transformacji ignorancji.

Rysunek 38. Proces transformacji ignorancji



Źródło: opracowanie własne

W związku ze stwierdzeniem, że ignorancja zawsze wiąże się z tworzeniem wiedzy (Janich et al., 2017, p. 95), można oczekiwać, iż zwiększanie zasobów wiedzy powinno prowadzić do zmniejszania zasobów ignorancji. W rzeczywistości, jest wprost przeciwnie: wiedza i ignorancja nie są symetryczne, ponieważ rozwijanie wiedzy na dany temat nie prowadzi do redukcji ignorancji dotyczącej tego samego tematu. Wynika to z faktu, że nowa wiedza prowadzi zazwyczaj do wskazania nowych obszarów niewiedzy, które przed odkryciem tej wiedzy nie były uświadomione.

Źródła i funkcje ignorancji

Za kluczowe źródła ignorancji uznaje się następujące zjawiska (J. Roberts, 2012, p. 219):

1. brak wiedzy: nieznane nieznane oraz znane nieznane;
2. posiadaną wiedzę: poznawalne znane nieznane, nieznane znane oraz błędy;
3. tłumienie i ograniczanie wiedzy: prywatność, tabu, tajemnice, zaprzeczenia.

Znając już definicje i typologie ignorancji, należy pochylić się teraz nad kwestią powodów używania świadomej ignorancji. W połowie XX wieku jako **społeczne funkcje ignorancji** W. E. Moore i M. M. Tumin wyróżnili (Moore & Tumin, 1949):

1. podtrzymywanie uprzywilejowanej pozycji;
2. podtrzymywanie tradycyjnych wartości;
3. podtrzymywanie konkurencji;
4. podtrzymywanie stereotypów.

Obok społecznych funkcji ignorancji, pokazujących, dlaczego grupy używają tego zjawiska, dla pełnego obrazu należy wyróżnić **indywidualne funkcje ignorancji**, które odpowiedzą na pytanie, dlaczego jednostki uciekają się do świadomej ignorancji:

1. przetrwanie i ochrona tożsamości wobec przytłaczającej masy informacji i bodźców – współczesność charakteryzuje się nadmiarem informacji i bodźców docierających do jednostki; ich ogrom powinien być najpierw poddany selekcji na wartościowe i niewartościowe; te wartościowe powinny być uporządkowane pod względem ważności i następnie przyswojone; w związku z faktem, iż przeciętny człowiek nie jest w stanie dokonać selekcji i uporządkowania wszystkich docierających do niego informacji i bodźców, jednym z logicznych rozwiązań jest ignorowanie; głównym celem tego ignorowania jest ochrona własnej tożsamości i chęć przetrwania, pozwalające skupić się na własnych działaniach; odcięcie się od dopływu informacji i bodźców może prowadzić do życia w nieświadomości i apatii (Osiemo, 2012);

2. okazywanie uczucia komuś lub czemuś – w sytuacji, kiedy komunikacja werbalna nie jest możliwa, forma ignorancji może być silnym nośnikiem uczuć (zazwyczaj negatywnych); siła tego rozwiązania jest bardzo duża; tego typu ostracyzm jest uznawany za mobbing (Rasool et al., 2020; Rudert et al., 2021; Vui-Yee & Yen-Hwa, 2020);
3. ekspozycja ego – pokazywanie swojej ważności może mieć różne formy: zarówno aktywne (dotyczące podejmowania działań), jak i pasywne (dotyczące niepodejmowania działań) (Siddique et al., 2021).

Zarządzanie ignorancją i ignorancja organizacyjna

Wysiłki mające na celu włączenie ignorancji do zrozumienia organizacji koncentrują się na sposobach eliminacji ignorancji poprzez doskonalsze praktyki zarządzania wiedzą (J. Roberts, 2012), jednakże spoglądając na ignorancję z perspektywy systemowej, można powiedzieć, że jest ona przeciwieństwem **zarządzania wiedzą**. Skoro ilość wiedzy w organizacji rośnie coraz szybciej, **zarządzanie ignorancją**, a więc obszarem niewiedzy, wydaje się być podejściem słusznym i logicznym (J. Roberts, 2009). Istnieją również głosy, iż zarządzanie ignorancją jest zjawiskiem mogącym przynosić więcej korzyści niż skupianie się jedynie na zarządzaniu wiedzą, czyli tym, co jest wiadome (Zack, 1999). Idąc tym tropem, można stwierdzić, iż zarządzanie ignorancją powinno wyznaczać obszary, na których należy rozwijać zarządzanie wiedzą. Niemożliwy jest przecież stan posiadania pełnej wiedzy o wszystkim.

Ignorancja organizacyjna definiowana jest w kategoriach następujących problemów związanych z przetwarzaniem wiedzy (Zack, 1999):

1. niepewności – braku wystarczającej ilości informacji;
2. złożoności – konieczności przetwarzania większej ilości informacji niż organizacja jest w stanie kontrolować lub zrozumieć;
3. niejednoznaczności – braku ram pojęciowych do interpretacji posiadanych informacji;
4. wieloznaczności – posiadania konkurujących lub sprzecznych ram pojęciowych do interpretacji posiadanych informacji.

Na przełomie tysiącleci dowodzono, że każdy z powyższych problemów można złagodzić za pomocą rozwoju odpowiedniej infrastruktury zarządzania wiedzą (technologii IT) i opracowania spójnych ram (strategii) służących opisywaniu i zarządzaniu niewiedzą organizacyjną (Zack, 1999). Dzisiaj, ćwierć wieku później, możemy mieć wątpliwości, czy wskazywane sposoby rzeczywiście są adekwatne do problemów dzisiejszego świata.

Wychodząc z założenia, że ignorancja organizacyjna wyłania się z procesów politycznych, zidentyfikowano cztery **typy ignorancji organizacyjnej** (Harvey et al., 2001, pp. 452–458). Są to:

1. ignorancja pluralistyczna – dotyczy sytuacji, w których jednostka ma fałszywe opinie o innych; do tego typu ignorancji prowadzi ewaluacja;
2. ignorancja populistyczna – wiąże się z ignorancją podzielaną społecznie, a wynikającą z fałszywej wiedzy otrzymanej z otoczenia; do tego typu ignorancji prowadzi interpretacja;
3. ignorancja probabilistyczna – wynika z niezdolności jednostki do uczenia się na podstawie ogólnego doświadczenia; jednostki mają tendencję do myślenia w sposób liniowy, a nie nieliniowy; do tego typu ignorancji prowadzi dociekanie;
4. ignorancja pragmatyczna – pojawia się w nieustannie zmieniających się środowiskach, gdy wiedzy nie można zdobyć na czas, aby podjąć decyzję dotyczącą jakości; do tego typu ignorancji prowadzą negocjacje.

Na podstawie społecznych funkcji ignorancji (Moore & Tumin, 1949) zaproponowano następujące **odniesienia do zarządzania ignorancją w organizacjach** (J. Roberts, 2009):

1. ignorancja jako konserwant uprzywilejowanej pozycji – w stosunku do konkurentów czy pracowników; utrzymując ignorancję pracowników, menedżerowie są w stanie różnicować zespoły w ten sposób, utrzymując różnice wynagrodzeń, eliminując zazdrość; ignorancja w postaci tajemnicy może być stosowana także w odniesieniu do strategii organizacji i rozwoju nowych produktów; poufność może mieć znaczenie z punktu widzenia bezpieczeństwa (organizacje zaangażowane w produkcję toksycznych lub niebezpiecznych produktów, jak paliwo jądrowe, dostawcy sprzętu obronnego);
2. ignorancja jako wzmacnianie tradycyjnych wartości – izolacja w celu zachowania istniejących praktyk; nieznajomość innych opcji może pomóc w zachowaniu stabilności w organizacjach, np. nieznajomość wysokości wynagrodzenia i warunków pracy w innych organizacjach może zapobiegać żądaniom lepszych warunków pracy i wyższego wynagrodzenia oraz pomagać w utrzymaniu personelu;
3. ignorancja jako konserwant uczciwej konkurencji – aby konkurencyjny rynek był trwały, konkurenci muszą być nieświadomi niektórych polityk i decyzji innych konkurentów; pełna wiedza podważyłaby podstawy konkurencji;

4. ignorancja jako konserwant stereotypów – wspieranie pozycji rządzących; ograniczenie ilości informacji przetwarzanych przez decydentów; w dużych organizacjach pracownicy są zredukowani do członków stereotypowych grup (sprzedaż, marketing, finanse); stereotypy stanowią skrótowy (jednocześnie niedoskonały i problematyczny) sposób klasyfikowania ludzi według ich roli w grupie (organizacji); w przypadku braku wiedzy menedżerowie podejmują decyzje na podstawie znajomości stereotypów, a nie wiedzy o poszczególnych osobach.

W organizacjach biznesowych **ignorancja organizacyjna może być wykorzystywana do** (J. Roberts, 2009): 1) utrzymania stabilności, norm zachowania i praktyk pracy; 2) wspierania kultury organizacyjnej i autorytetów; 3) motywowania pracowników; 4) stymulowania innowacji. Z kolei, koncentrując się na usprawnianiu organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą, wskazuje się następujące **sposoby łagodzenia ignorancji organizacyjnej** (Harvey et al., 2001): 1) identyfikację i klasyfikację informacji; 2) klasyfikację wiedzy; 3) oduczanie wiedzy, która przeszkadza w prawidłowym funkcjonowaniu; 3) rozpoznawanie nieciągłych sytuacji i danych; 4) rozwijanie pluralistycznej filozofii (perspektywy) zarządzania.

Jak wynika z powyższego, literatura dotycząca zarządzania postrzega ignorancję w organizacjach jako coś, co należy złagodzić poprzez lepsze zarządzanie wiedzą i uczenie się organizacji (Harvey et al., 2001; Zack, 1999). Niewiedza jest wtedy postrzegana jako brak wiedzy i coś, co należy rozwiązać poprzez odkrycie lub zdobycie nowej wiedzy lub zastosowanie nowych, ulepszonych technik, praktyk i systemów zarządzania wiedzą. W tym sensie zarządzanie ignorancją staje się synonimem zarządzania wiedzą. Jednak w kontekście organizacyjnym ignorancja jest czymś więcej niż brakiem wiedzy, ponieważ ignorancja może mieć strategiczne znaczenie dla działania i sukcesu organizacji. Należy wziąć pod uwagę inne aspekty ignorancji organizacyjnej. Produktywne zarządzanie ignorancją nie zawsze polega na jej wymazaniu poprzez zastosowanie odpowiedniej wiedzy. Pomimo istniejących wkładów rozważanych w tej sekcji jak dotąd nie wypracowano systematycznego podejścia do zrozumienia zarządzania ignorancją.

Z badań nad ignorancją organizacyjną wynika szereg **implikacji i wniosków** (J. Roberts, 2009, 2012):

1. zarządzanie ignorancją jest czymś więcej niż tylko odwrotną stroną zarządzania wiedzą; chociaż zarządzanie wiedzą i zarządzanie ignorancją są ze sobą ściśle powiązane, to istnieją elementy ignorancji w organizacjach, które należy traktować jako odrębne od wiedzy i zarządzania wiedzą;

2. rozwój systemów organizacyjnych przezwyciężających zdolność jednostki do posiadania i przetwarzania wiedzy przyczynia się do ignorancji członków organizacji; złożone systemy hierarchii organizacyjnej, tworząc szczegółowy podział pracy, implikują rozkład ignorancji i wiedzy między aktorami organizacyjnymi;
3. świadomość ignorancji i aktywne zarządzanie ignorancją może poprawić zdolność organizacji do konkurowania na szybko zmieniających się rynkach – ze względu na fakt, że ignorancję można wykorzystać w sposób strategiczny;
4. nacisk na zarządzanie wiedzą w celu zmniejszenia ignorancji poprzez rozpowszechnianie i tworzenie wiedzy może skutkować zaniedbaniem, a nawet tworzeniem ignorancji; odwraca uwagę od konieczności angażowania zasobów do zarządzania ignorancją w organizacji i szerszym środowisku biznesowym;
5. sprawowanie władzy jest jedną z funkcji ignorancji w organizacji społecznej – w organizacji biznesowej władza wynika z różnic w niewiedzy lub wiedzy między menedżerami a pracownikami, organizacją a jej interesariuszami;
6. ignorancja może odgrywać ważną rolę w procesie twórczym – ze względu na fakt, iż ignorancja pobudza ciekawość i poszukiwanie wiedzy, a także promuje nowe sposoby myślenia, które rzucają wyzwanie istniejącym paradygmatom, a tym samym pomagają przesuwać granice wiedzy.

6.4.2. Ignorancja w sytuacji estetycznej

W kontekście celów niniejszego rozdziału istotny będzie aktywny lub celowy typ ignorancji, którego charakter lepiej oddaje słowo **„lekceważenie”**, a w niektórych ekstremalnych przypadkach nawet **arogancja**. Chodzi o pomijanie konkretnych aspektów komponentów sytuacji estetycznej lub relacji między nimi w sposób świadomy (z premedytacją). Ignorancję w sytuacji estetycznej należy rozpatrywać w dwóch optykach: twórcy i odbiorcy, a każda z tych optyk dotyczyć może trzech poziomów.

Ignorancja twórcy może dotyczyć:

1. świata realnego – nieprzywiązywanie wagi do poziomu wirtuozerii, zarówno od strony (nie)przygotowania warsztatowego, jak i roli wirtuozerii w poziomie jakości sytuacji estetycznej;

2. dzieła sztuki – pomijanie czynnika kreatywności; nie zawsze jest on konieczny, jednakże nie można zupełnie pominąć go w rozważaniach;
3. świata wartości – nieprzywiązywanie wagi do poziomu artyzmu; jest to zarówno problem wkładu twórcy w dzieło, jak i potencjału, jaki to dzieło będzie prezentowało wobec odbiorcy.

Ignorancja odbiorcy może dotyczyć:

1. świata realnego – nieumiejętność rozeznania poziomu wirtuozerii twórcy; często idąca w parze z preferencją wobec wykonań łatwych percepcyjnie;
2. dzieła sztuki – niezwracanie uwagi na czynnik kreatywności; percepcja dzieła ograniczona jedynie do warstwy treści, bez uwzględnienia kreatywności formy, lub percepcja dzieła ograniczona jedynie do warstwy formy, bez uwzględnienia kreatywności w zakresie treści;
3. świata wartości – niezwracanie uwagi na poziom artyzmu; skupienie się na wirtuozerii i/lub kreatywności bez odniesień estetycznych.

6.4.3. Ignorancja wobec estetyki zarządzania

Kwestią zasadniczą dla całego rozdziału jest pytanie, w jaki sposób przeciwdziałać ignorancji wobec estetyki zarządzania. Wydaje się, że remedium jest w tym przypadku edukacja zarówno menedżerów, jak i wszelkich specjalistów, którzy z czasem zajmują stanowiska kierownicze w swoich organizacjach, ale także edukacja powszechna w zakresie estetyki, zwracająca uwagę na szerokie korzyści wynikające z partycypacji w sztuce. Proces ten jest długofalowy, mozolny i kosztowny, jednakże – skoro estetyzacja rzeczywistości wskazuje na dodatkowe wymiary rzeczywistości – to w naturalny sposób estetyzacja zarządzania może stać się takim samym sposobem na humanizację zarządzania.

Zarządzanie humanistyczne powinno być realizowane przez menedżerów, jednakże osoby zarządzane mają pełne prawo domagać się przestrzegania wartości w organizacji, dla której pracują. Nie jest to proces łatwy ani szybki: wymaga zmian w mentalności nie tylko menedżerów, ale także właścicieli organizacji. Na liniach właściciele-menedżerowie oraz menedżerowie-pracownicy dochodzi do permanentnego ścierania się optyk oraz oczekiwań. Realizacja jest zazwyczaj kompromisem między owymi optykami. Włączenie do tego dyskursu świata wartości uniwersalnych nie jest niczym nadzwyczajnym.

Na problem trudności z wdrażaniem podejścia humanistycznego w zarządzaniu można spojrzeć również z perspektywy **design thinking** oraz **gospodarki**

opartej na wartościach (Klamer, 2017): co pozostanie w funkcjonowaniu organizacji biznesowej po usunięciu optyki zysku finansowego? Co jest ważne dla człowieka, jeśli odłożymy na bok zawartość portfela? Co, prócz poziomu zamożności, ważne jest dla społeczeństwa? Zapewne pozostaną wartości uniwersalne – kwestią zasadniczą jest właśnie fakt, ile jest tych wartości uniwersalnych i w jakim stanie one się tam znajdują. Oczywiście, zależy to od wielu czynników: edukacji, poziomu rozwoju gospodarczego, bogactwa, statusu, poziomu zaspokojenia potrzeb różnego rodzaju. Natomiast należy uzmysłowić sobie, że wartości nie zależą od wymienionych czynników materialnych, ponieważ są one bytami idealnymi i niezmiennymi: można działać pięknie, nie będąc zasobnym, można być zasobnym i nie działać dobrze, można działać w zgodzie z prawdą bez względu na stan posiadania.

Nie można w analizowanym problemie zapominać o **komunikacji jako konstytuancie organizacji** (ang. communication as constitutive of organization, CCO), która – stanowiąc oś rozwoju teoretycznego w ramach studiów nad komunikacją organizacyjną – opiera się na idei, że organizacja pojawia się i jest podtrzymywana i przekształcana właśnie przez komunikację (Kuhn, 2021; Schoeneborn et al., 2014). W tym duchu można uznać, że już samo pojawienie się w dyskursie organizacyjnym kwestii wartości uniwersalnych może okazać się przełomem w poszerzaniu rzeczywistości organizacyjnej; następnie są już etapy wypracowania kompromisu i wdrożenia w życie rezultatów.

6.5. Podsumowanie

Teoria kiczu estetycznego, ze względu na swoją uniwersalność, może być z powodzeniem aplikowana na gruncie zarządzania, ponieważ odnosi się do uniwersalnych wartości prawdy i piękna, a te są immanentnymi kategoriami estetyzacji zarządzania. Niewątpliwie teoria kiczu estetycznego przetransponowana na świat zarządzania może pomóc aktorom organizacyjnym w lepszej percepcji zachowań organizacyjnych, które wyczerpują znamiona kiczu.

Oprócz kiczu, który można nazwać aktywnym działaniem negatywnym na gruncie estetyzacji zarządzania, występuje tutaj również zjawisko ignorancji. Obie koncepcje, ignorancji i kiczu w zarządzaniu, mogą, na zasadzie dialektyki, z powodzeniem pomóc w rozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania. Wynika to z faktu, że zjawiska te są trudno wytłumaczalne wprost, natomiast

mogą być łatwiejsze do zrozumienia na zasadzie opisu przeciwności. Zrozumienie istoty ignorancji jest kluczowe w eliminowaniu ignorancji względem estetyzacji zarządzania, ponieważ aby móc skutecznie walczyć z jakimś zjawiskiem, należy najpierw zrozumieć jego przyczynę, a dopiero potem działać w celu usunięcia jego skutków. Należy mieć na uwadze, że ignorancja nie zawsze wynika z celowego działania ignoranta – może być ignorancją pierwotną, nieświadomością, która w procesie uświadamiania może być przezwyciężona. Trudniejszymi przypadkami są te, kiedy ignorant świadomie i z premedytacją lekceważy określone zjawisko.

Przeciwdziałanie ignorancji względem estetyzacji zarządzania dla swej skuteczności wymaga wiedzy w zakresie estetyzacji zarządzania oraz przykładów praktycznego jej stosowania. Ze względu na skomplikowaną istotę zjawiska ignorancji oraz różne oblicza ignorancji wiele zależy od poznania tego zjawiska od strony teoretycznej w sposób możliwie pełny. W związku z faktem, że estetyzacja zarządzania stosunkowo od niedawna jest obecna w literaturze przedmiotu, a jeszcze krócej w praktyce, istnieje szczególna konieczność, by opisywać to zjawisko od strony naukowej oraz pokazywać jego praktyczne zastosowania. Dzięki posłużeniu się realnymi przykładami można mieć nadzieję na inspirowanie innych do podejmowania wysiłku estetyzacji zarządzania.

ZAKOŃCZENIE

Po dogłębnej analizie obszaru badawczego, odnosząc się do **tez**, których weryfikacja była celem podjętych analiz, stwierdzić można, że (T1) teoria estetyki i praktyka artystyczna posiadają duży potencjał wzbogacenia teorii i praktyki zarządzania o komponenty jakościowe, szczególnie poprzez głębokie zanurzenie w świecie wartości, oraz że (T2) teoria i praktyka zarządzania posiadają potencjał wzbogacenia teorii estetyki i praktyki artystycznej o komponenty efektywnościowe. W celu bardziej szczegółowego uzasadnienia wyżej wymienionych stwierdzeń odniesień wymagają poszczególne **hipotezy robocze**.

H1A) Analizując dwoistość w definicjach zarządzania polegającą na odnoszeniu się do czynnika sztuki i czynnika nauki, należy stwierdzić, iż czynnik sztuki jest w efektywnym zarządzaniu nie mniej istotny niż czynnik nauki. W rozdziale 1. udowodniono, że – obok szeroko opisanego czynnika nauki – czynnik sztuki nie jest jedynie pojemnym pojęciem, z którym należy asocjować zjawiska, które nie mieszczą się w empirycznych ramach naukowych. Czynnik sztuki w zarządzaniu, dzięki dorobkowi estetyki, został ukazany jako nie mniej ustrukturyzowany i posiadający nie mniejszy zakres pojęciowy, znaczeniowy i praktyczny niż teoria zarządzania. Dopiero połączenie tych dwóch czynników (sztuki i nauki) daje pełen obraz definicji zarządzania, jako syntezy sztuki i nauki.

H1B) Czynnik zarządzania jest istotny w owocnej działalności artystycznej ze względu na dorobek w zakresie metod organizacji, które z powodzeniem mogą być używane nie tylko do zarządzania światem realnym, ale także do samozarządzania, zarządzania sytuacją estetyczną oraz zarządzania instytucją kultury. Wymaga to oczywiście transpozycji i niezbędnych dostosowań do poruszania się po świecie zjawisk metafizycznych, jednakże efektywność procesu twórczego wzrasta przy stosowaniu odpowiednich metod zarządzania.

H2A) Zarządzanie może czerpać wartość dodaną ze sztuki w kwestii aplikacji teorii estetyki, która przede wszystkim zwraca szczególną uwagę na wartości uniwersalne oraz poszerza rzeczywistość organizacyjną o dodatkowe wymiary.

Dzięki takiej optyce zarządzanie jawi się jako działanie posiadające głębszy sens i szersze znaczenia niż tylko efektywność organizacyjna wobec realizacji celów finansowych właścicieli[2].

H2B) Sztuka może czerpać wartość dodaną z dorobku zarządzania w kwestii aplikacji szeroko omówionych w literaturze teorii organizacji oraz zwracania uwagi na czynnik efektywności. Zarządzanie, rozumiane w tej pracy jako realizacja celów w sposób efektywny, ma szerokie zastosowanie. Uwzględniając dorobek nurtu humanistycznego oraz samozarządzania, aplikacja tej optyki na gruncie twórczości artystycznej powinna przebiegać w sposób niebudzący zastrzeżeń i trudności, ponieważ zarówno sztuka i estetyka, jak i zarządzanie humanistyczne i samozarządzanie są sobie co do istoty bardzo bliskie.

H3) Estetyzacja może przynieść wartość dodaną zarządzaniu w wymiarze teoretycznym w zakresie zwrócenia uwagi na wartości uniwersalne oraz na człowieka jako istotę żyjącą i czującą, co powinno mieć odzwierciedlenie w praktycznym wymiarze zarządzania w postaci poszerzenia podejścia do organizacji jako zbioru indywidualnych jednostek, a nie tylko mechanicznych maszyn mających bezdusznie realizować cele właścicieli. Estetyzacja zarządzania wypływa wprost z opisanego w literaturze nurtu estetyzacji rzeczywistości, a estetyzacja rzeczywistości stawia sobie za cel wskazanie dodatkowych wymiarów rzeczywistości fizycznej, poszerzając ją o wymiary metafizyczne i znaczeniowe. Rzeczywistość, a więc także i zarządzanie nie muszą być jednowymiarowe i rozgrywać się jedynie w sferze fizycznej; dodanie dodatkowych wymiarów nadaje znaczenia, dzięki którym łatwiej odnajdywać sens w podejmowanych działaniach.

H4) Estetyzacja może zmienić percepcję procesu zarządzania poprzez trwałe odnoszenie się do wartości uniwersalnych i w efekcie zauważenie człowieka jako istoty żyjącej i czującej. Nie bez powodu zarządzanie w duchu efektywnościowym oraz marketingowym kojarzy się potocznie z eksploatacją i wyzyskiem zarówno pracowników, jak i środowiska. Zmiana optyki – zarówno u menedżerów, jak i u pracowników, a przede wszystkim u właścicieli – powinna pozytywnie wpłynąć na zmianę postrzegania zarządzania przez społeczeństwo.

H5) Estetyzacja może być – obok etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu – dodatkowym wymiarem jakościowym zwracającym uwagę na kwestie wartości uniwersalnych w zarządzaniu. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze,

2 Oczywiście nie chodzi tutaj bynajmniej o zapominanie o efektywności finansowej przy aplikacji teorii estetycznych w procesach zarządzania.

etyka – opierając się na wartości dobra – odnosi się do moralności, natomiast estetyka – opierając się na wartościach prawdy i piękna – odnosi się do własności zjawisk, które poszerzają jakościową optykę rzeczywistości. Nie wystarczy, by menedżerowie i organizacje skupiali się na moralności, czyli działali etycznie. Moralność nie jest obiektywna, mimo że podejmowanych jest wiele starań, aby tak było (chociażby państwa narzucające systemy prawne i próbujące zawrzeć w nich charakterystyczną dla swojej kultury moralność). Działanie etyczne jednocześnie poszerzone o kwestie prawdy i piękna staje się pełniejsze i odwołuje się do niezwykle szerokiej palety argumentów. Dopiero prawda, dobro i piękno stanowią platońską triadę wartości uniwersalnych, które wzajemnie się dopełniają. Po drugie, można odnieść wrażenie swego rodzaju hipokryzji wśród wielu organizacji wdrażających szczególną politykę etyki swego biznesu (kodeksy etyczne, kodeksy dobrych praktyk) czy prowadzących szeroko reklamowane działania związane z ich społeczną odpowiedzialnością. Wynika to z faktu, że często owe programy etyczno-odpowiedzialnościowe są utylitarystyczne i pozorne (Saeidi et al., 2018; Secchi, 2007), spełniając rolę swego rodzaju liścia figowego albo plastra na broczącą ranę. Żeby pomóc pacjentowi z broczącą raną, najpierw należy znaleźć przyczynę krwotoku, zatamować go, oczyścić ranę i na końcu ją opatrzyć. Prowadzenie z jednej strony działań niszczących środowisko, by z drugiej strony temu środowisku pomagać, jest przekładaniem zasobów z jednej kieszeni do drugiej. Od tych działań ilość zasobów się nie zmieni, a ich jakość nie poprawi. Również i w tym wypadku poszerzenie wymiaru etycznego (opisana pozorowana moralność) nabierze równowagi dopiero po uwzględnieniu wymiaru estetycznego (prawdy i piękna).

H6) Bazując na teorii estetyki i praktyce wykonawczej w zakresie sztuki, uważa się, że wirtuozeria, artyzm i kreatywność to podstawowe kategorie środków wyrazu, jakimi dysponuje twórca. Transponując te pojęcia i ich zastosowanie na grunt działalności menedżerskiej i organizacyjnej, możemy z powodzeniem uznać, że są one także podstawowymi kompetencjami menedżera z punktu widzenia estetyzacji zarządzania. Pojęcie wirtuozerii menedżerskiej zawiera w sobie wszelką wiedzę i wszelkie umiejętności praktyczne niezbędne menedżerowi do wykonywania jego pracy, natomiast nie wyczerpuje całej palety możliwości jego oddziaływania ani nie gwarantuje powodzenia w jego działalności. Artyzm menedżerski dotyczy tego, jak używana jest wirtuozeria w celu oddziaływania na interesariuszy: menedżer oraz zarządzana przez niego organizacja mogą działać perfekcyjnie, ale nie wnosić niczego wartościowego dla

interesariuszy albo wnosić bardzo wiele mimo funkcjonowania w sposób niedoskonały; idealną kombinacją będzie wirtuozowski menedżer i organizacja działająca w swojej istocie w sposób perfekcyjny, którzy jednocześnie są w stanie oddziaływać na interesariuszy za pomocą wartości uniwersalnych. Obok wirtuozerii i artyzmu jest jeszcze kompetencja kreatywności, która odpowiada za działania oryginalne i odkrywcze. Nie każdy menedżer i jego organizacja muszą być kreatywni; co więcej, kreatywność nie jest synonimem wirtuozerii ani artyzmu. Kreatywność, aby była produktywna, powinna bazować na wirtuozerii oraz artyzmie. Dopiero wówczas, stanowiąc swego rodzaju koronną triadę kompetencji menedżera i organizacji, wirtuozeria, artyzm i kreatywność wzajemnie się katalizują i dopełniają.

H7A) Rola tożsamości jednostki jest niezwykle istotna we wszelkiej podejmowanej działalności. Stąd też, dla powodzenia działań twórczych artysty, menedżera i przedsiębiorcy, odgrywa ona rolę kluczową. Wynika to z faktu, że jednostki twórcze, aby móc oddziaływać na otoczenie (w duchu metafory organizacji jako dzieła sztuki), muszą stawiać czoła wielu przeciwnościom, nierzadko przekraczającym skalę trudności problemów codziennych. Aby takie działanie twórcze mogło zostać zainicjowane, przeprowadzone i dokończone – szczególnie w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości – niezbędna jest silna tożsamość dotycząca pełnionej roli. Twórca niepewny swojej misji czy własnej wartości nie będzie w stanie wykreować wartościowego i silnego w przekazie dzieła, a w przypadku, gdy uda mu się to zrobić, często jego samokrytyka i niezadowolenie zmuszą go do zniszczenia rezultatu. Praca nad tożsamością, rozumienie własnej zmieniającej się tożsamości, „stawanie się" ponad „byciem", umiejętność myślenia paradoksalnego to czynności, które permanentnie powinny być procesowane przez świadomego twórcę zarówno w działalności artystycznej, menedżerskiej, jak i przedsiębiorczej.

H7B) Mimo że sztuka jest w życiu człowieka obecna od początku istnienia ludzkości, większości społeczeństwa nie stanowią, niestety, świadomi uczestnicy sztuki, a tym samym nie widzą oni różnic między podstawowymi pojęciami z jej obszaru. To samo dotyczy pojęć kreatywności (twórczości) i artyzmu. Przeprowadzone badania empiryczne potwierdzają ten stan.

H7C) Społeczna percepcja twórcy (rozumianego jako jednostka kreatywna) oraz społeczna percepcja menedżera mają ze sobą wiele wspólnego. Potocznie uważa się, że menedżer musi być kreatywny, zapominając, że istnieją różne oblicza menedżerów i nie od każdego oczekuje się tych samych kompetencji.

Najpełniejszą klasyfikację menedżerów można uzyskać, zestawiając ze sobą różną skalę kreatywności z różną skalą organizacyjnej efektywności. Na tej podstawie wyróżnia się: 1) menedżera-wizjonera – osobę o wysokiej kreatywności, ale o niskiej sprawności organizacyjnej; 2) menedżera-odtwórcę (administratora) – osobę o niskiej kreatywność i niskiej sprawności organizacyjnej; 3) menedżera-rzemieślnika – o niskiej kreatywności, ale o wysokiej sprawności organizacyjnej; oraz 4) menedżera-kreatora – o wysokiej kreatywność i wysokiej sprawności organizacyjnej, którego nazwać można artystą zarządzania.

H8A) Wszechobecne zmiany dotykają także świat sztuki, którego istota wydaje się być niezmienna. Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja (jak choćby w ostatnim czasie przez pandemię COVID-19) w sposób istotny wpływa na jakość procesu twórczego w ramach sytuacji estetycznej w zależności od formy partycypacji w sztuce. Twórca, zarządzając procesem twórczym w ramach sytuacji estetycznej, musi uwzględniać wyżej wymienione czynniki, ponieważ w przeciwnym razie jego twórczość będzie niezrozumiała – nie ze względu na niską jakość dzieła, ale ze względu na fakt, że dzieło w nowych zwirtualizowanych okolicznościach może zmienić swoje właściwości. Przedstawione wyniki badania empirycznego pokazują, które z komponentów sytuacji estetycznej ulegają modyfikacjom ze względu na formę partycypacji w sztuce.

H8B) Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu twórczego jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki, ponieważ każda dyscyplina sztuki, korzystając z innych zmysłów, inaczej reaguje na cyfryzację i wirtualizację. Przedstawione badanie pokazuje, jak poszczególne sztuki reagują na procesy cyfryzacji i wirtualizacji. Na podstawie tych wyników twórcy – świadomie zarządzający procesem twórczym w ramach sytuacji estetycznej rozgrywającej się w ramach poszczególnych dyscyplin sztuki – powinni odpowiednio modyfikować skalę wirtuozerii, artyzmu i kreatywności, aby ich przekaz był zgodny z ich założeniem, uwzględniając formę uczestnictwa w sztuce.

H8C) Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja w sposób istotny wpływa na jakość procesu odbioru, ponieważ każda dyscyplina sztuki, korzystając z innych zmysłów, inaczej reaguje na cyfryzację i wirtualizację. Wiedza o tym zjawisku powinna towarzyszyć twórcom – świadomie zarządzającym procesem twórczym w ramach sytuacji estetycznej rozgrywającej się w ramach poszczególnych dyscyplin sztuki – by odpowiednio modyfikowali skalę wirtuozerii, artyzmu i kreatywności, aby percepcja ich przekazu była zgodna z założeniami twórczymi wobec dzieła, uwzględniając formę uczestnictwa w sztuce.

H8D) Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu odbioru jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki, ponieważ każda dyscyplina sztuki, korzystając z innych zmysłów, inaczej reaguje na cyfryzację i wirtualizację. Przedstawione badanie pokazuje, jak odbiorcy poszczególnych dyscyplin sztuki reagują na procesy cyfryzacji i wirtualizacji. Wiedza ta powinna towarzyszyć twórcom, by odpowiednio modyfikowali skalę wirtuozerii, artyzmu i kreatywności i aby percepcja ich przekazu była zgodna z założeniami twórczymi wobec dzieła, uwzględniając formę uczestnictwa w sztuce.

H8E) Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja determinuje konieczność zmian w procesie zarządzania sytuacją estetyczną (w zakresie procesu twórczego i procesu odbioru) w przypadku każdej dyscypliny sztuki w inny sposób, ponieważ każda dyscyplina sztuki, korzystając z innych zmysłów, inaczej reaguje na cyfryzację i wirtualizację. Twórca – jako świadomy menedżer sytuacji estetycznej, wyposażony w wiedzę teoretyczną w zakresie komponentów i wzajemnych relacji między komponentami sytuacji estetycznej, a także w wyniki badań pokazujących, jak poszczególne dyscypliny sztuki reagują na cyfryzację i wirtualizację – będzie mógł efektywniej zarządzać parametrami wirtuozerii, artyzmu i kreatywności w ramach swojej twórczości w zależności od sposobu uczestnictwa (na żywo czy wirtualnie).

H9A) Sztuka i zarządzanie mają wspólne mianowniki, a ich analiza i wzajemne odniesienia stanowią wartość dodaną dla każdego z tych obszarów. Za wspólne mianowniki łączące sztukę i zarządzanie można uznać następujące zagadnienia:

1. wartości uniwersalne – bez ich obecności zarówno sztuka, jak i zarządzanie stają się działaniami pozornymi: sztuka staje się kiczem, a zarządzanie staje się bezdusznym organizowaniem w duchu metafory organizacji jako maszyny;
2. efektywność – twórca sztuki pracuje sprawnie; spędzenie tysięcy godzin na praktykowaniu i doskonaleniu swoich kompetencji (wirtuozerii, artyzmu i kreatywności) w ramach dyscypliny sztuki pozwala mu efektywnie zarządzać czasem, zasobami i umiejętnościami; nie traci zasobów na przedsięwzięcia, które nie wniosą wartości dodanej; z kolei menedżer dąży do poprawy sprawności organizacji, w przeciwnym razie jego praca nie będzie uznawana za wartościową, a on sam utraci rację bytu w organizacji; efektywność w sztuce i zarządzaniu wpływa na budowanie kapitału społecznego;
3. rolę służebną – dzieło sztuki, a nie artysta, znajduje się w centrum sytuacji estetycznej, dlatego też stawianie artysty i menedżera na pierwszym

miejscu (nadużywanie „ja", „dla mnie") jest odwróceniem uwagi od istoty procesu twórczego czy procesu zarządczego i przeniesieniem jej na obszar zastępczy; „dobre" dzieło (organizacja) nie potrzebuje działań promocyjnych[3] – dobra powieść czy symfonia nie staną się lepsze ze względu na skalę promocji (choć oczywiście promocja wpływa na percepcję); z drugiej strony przeciętne dzieło (nieprawidłowo działająca organizacja) wymaga aktywnych działań PR i promocyjnych, aby skupić wzrok odbiorców na „bezpiecznych" obszarach; zarówno twórczość artystyczna, jak i działalność menedżerska są służebne względem celów, jakie są przed nimi stawiane;

4. „stawanie się" ponad „byciem" – tożsamość artysty i menedżera nie jest dana od razu, ani nie jest stała („bycie"); jej budowa jest procesem („stawanie się"); proces jest ważniejszy niż rezultat; czas budowania tożsamości przynosi psychiczny komfort jednostce;
5. adaptacyjność – artysta i menedżer muszą działać adaptacyjnie, ponieważ ich role są służebne; powinni najpierw zinternalizować cele, następnie obserwować, a dopiero potem działać; adaptacja może uwzględniać wiele poziomów: od ustalania celów, przez budowanie strategii, realizację, po ocenę poziomu realizacji celów;
6. pułapki kiczu – podejmując działania artystyczne czy menedżerskie, trzeba zdawać sobie sprawę z wąskiej granicy między prawdą a fałszem (kicz); owa granica wyznaczana jest przez odniesienia do wartości prawdy w dziele (organizacji); przekraczanie granicy prawdy – zarówno w sztuce, jak i zarządzaniu – spycha twórcę i menedżera w stronę kiczu artystycznego i organizacyjnego; kicz jest popularny i dobrze się sprzedaje, jednak brakuje mu dobrego smaku[4];
7. narażenie na ignorancję – ignorancja dotyczyć może każdego zjawiska, ponieważ determinowana jest wielością czynników; zarówno sztuka, jak i zarządzanie (zwłaszcza zarządzanie humanistyczne i estetyzacja zarządzania) narażone są na ignorancję w sposób szczególny, ponieważ dotykają kwestii metafizycznych, niematerialnych, których zauważenie wymaga ponadprzeciętnej wrażliwości i wysiłku, a ponadto nie wiąże się ze wzrostem przychodów.

3 Oczywiście pomijając tu podejście marketingowe, niezbędne choćby do promocji.

4 W żadnym razie nie należy uznawać, iż każde działanie artystyczne i menedżerskie, które ma wysoką stopę zwrotu, jest z definicji kiczowe.

H9B) Motywy podejmowania działalności twórczej mogą poszerzyć optykę motywów podejmowania działalności menedżerskiej o komponenty związane z działalnością twórczą oraz o wymiar wartości uniwersalnych. Twórcza działalność człowieka jest przedmiotem analiz estetyki od wieków, dzięki czemu wypracowano szereg teorii pozwalających spojrzeć na ten nienamacalny problem z nowych perspektyw. Estetyzacja zarządzania dotyczy także motywów podejmowania działalności menedżerskiej i organizacyjnej, które można rozwijać z powodzeniem na bazie analogii do twórczej działalności artystycznej w duchu metafory organizacji jako dzieła sztuki.

H10) Improwizacja artystyczna wnosi do zarządzania szereg istotnych kwestii, ponieważ jest bardzo specyficzną formą działalności twórczej. Wymaga ona biegłego poruszania się po aspektach wirtuozerii, artyzmu i kreatywności przy jednoczesnym permanentnym utrzymywaniu uwagi na określonym celu i kontekstach oraz monitorowaniu tych kwestii w czasie rzeczywistym przez jedną osobę.

H11A) Teoria kiczu estetycznego może być z powodzeniem aplikowana na gruncie zarządzania, ponieważ odnosi się do wartości prawdy. Teoria kiczu estetycznego może pomóc aktorom organizacyjnym w lepszej percepcji niewłaściwych zachowań organizacyjnych.

H11B) Ignorancja i kicz w zarządzaniu mogą na zasadzie dialektyki pomóc w zrozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania. Dzieje się tak dlatego, że zjawiska, które trudno wytłumaczyć wprost, bywają łatwiejsze do wytłumaczenia na zasadzie opisu przeciwności.

H11C) Zrozumienie istoty ignorancji jest kluczowe w eliminowaniu ignorancji względem estetyzacji zarządzania, ponieważ aby móc skutecznie walczyć z jakimś zjawiskiem, należy zrozumieć jego przyczynę, a nie tylko przeciwdziałać skutkom. Ignorancja nie zawsze wynika z celowego działania ignoranta.

H12) Przeciwdziałanie ignorancji względem estetyzacji zarządzania dla swej skuteczności wymaga wiedzy w zakresie estetyzacji zarządzania oraz przykładów praktycznego jej stosowania. Ze względu na skomplikowaną istotę ignorancji oraz jej różne oblicza wskazane jest poznanie tego zjawiska od strony teoretycznej w sposób możliwie pełny. Estetyzacja zarządzania jest tematem, który stosunkowo od niedawna jest obecny w literaturze przedmiotu, a jeszcze krócej w praktyce. Dlatego też istnieje szczególna konieczność, by opisywać to zjawisko oraz pokazywać jego praktyczne zastosowania, aby za pomocą realnie istniejących przykładów inspirować innych do wkroczenia na tę piękną drogę.

Wydaje się, że stworzony oraz szczegółowo przeanalizowany holistyczny model porządkujący zagadnienia estetyki zarządzania wraz z ukazaniem systemowych zależności elementów tego modelu pozwala uznać **cel główny** monografii za zrealizowany. Ów model z powodzeniem może pełnić funkcję centralną wobec pełnego i systemowego rozumienia zjawiska estetyzacji zarządzania. Umieszczenie w ramach tego modelu poszczególnych zagadnień obszaru estetyki zarządzania pozwoli ujrzeć te analityczne zagadnienia jako części syntetycznej całości, jaką powinno stanowić zjawisko estetyzacji zarządzania. Przedstawiona na przestrzeni sześciu rozdziałów analiza pozwoliła zrealizować **cele szczegółowe**, jakie postawiono wobec niniejszej pracy, a które dotyczyły:

1. aplikacji teorii sytuacji estetycznej na gruncie teorii zarządzania jako metamodelu dla estetyki zarządzania; ów metamodel porządkuje dotychczas analitycznie ujmowane problemy estetyki zarządzania, stanowiąc kręgosłup wszelkich rozważań w zakresie estetyki zarządzania;
2. wypełnienia luki w literaturze z dziedziny zarządzania w zakresie braku publikacji dotykających problemu estetyki zarządzania w sposób holistyczny i systemowy;
3. uporządkowania terminologicznego w zakresie pojęć (m.in. wirtuozeria, artyzm i kreatywność) w duchu estetyki na gruncie zarządzania, tak aby prawidłowe posługiwanie się pojęciami dotyczącymi abstrakcji i metafizyki porządkowało i ułatwiało percepcję zjawisk estetyki zarządzania;
4. aplikacji teorii estetyki w zakresie źródeł działalności twórczej, typów osobowości twórczych, roli motywów działalności twórczej oraz roli inspiracji w działalności twórczej na gruncie teorii zarządzania;
5. aplikacji zagadnień dotyczących artystycznej praktyki wykonawczej m.in. w zakresie improwizacji i kreatywności na gruncie teorii i praktyki zarządzania;
6. opracowania problematyki roli tożsamości menedżera – jako jednej z wielu osobowości twórczych – w działalności zarządczej;
7. zdefiniowania niepożądanych zjawisk w praktyce zarządzania odnoszących się do braku wartości uniwersalnych jako kiczu organizacyjnego oraz ich analizy z użyciem narzędzi estetyki;
8. opracowania zjawiska ignorancji wobec estetyzacji zarządzania, tak aby zrozumienie i analiza zjawiska ignorancji wspierały proces likwidacji barier wobec upowszechniania estetyzacji zarządzania;

9. opracowania metodologii i realizacji badań analizujących jakość sytuacji estetycznej oraz różnice w jakości sytuacji estetycznej z perspektywy twórcy rozumianego jako menedżer sytuacji estetycznej;
10. opracowania metodologii i realizacji badań analizujących jakość sytuacji estetycznej oraz różnice w jakości sytuacji estetycznej z perspektywy odbiorcy sztuki, którego proces odbioru kształtowany jest przez twórcę – rozumianego jako menedżer sytuacji estetycznej – za pomocą dzieła sztuki;
11. opracowania metodologii i realizacji badań porównawczych z zakresu prostych tożsamości twórczych (artysty, twórcy, menedżera, lidera i przedsiębiorcy) oraz wzajemnego wpływu kwestii tożsamości menedżera i tożsamości artysty;
12. opracowania metodologii i realizacji badań analizujących złożone tożsamości twórcze artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców i implikacji wyników dla teorii i praktyki zarządzania;
13. aplikacji aparatu pojęciowego i poznawczego z dyscypliny zarządzania na polu teorii twórczości artystycznej oraz estetyki, a tym samym uzupełnienia luki w polskojęzycznej literaturze z dziedziny zarządzania w zakresie publikacji poświęconych istocie holistycznego zarządzania sztuką.

Implikacje dla teorii oraz praktyki zarządzania wynikające z podjętych analiz i badań empirycznych w zakresie stosowania teorii estetycznej w dziedzinie zarządzania są następujące:

1. zarządzanie może być postrzegane nie tylko jako działalność nastawiona na ekonomiczną efektywność, ale także jako proces stanowiący przestrzeń oddziaływania menedżera na otoczenie za pomocą zarządzanej organizacji;
2. traktowanie jednostek uczestniczących w procesie zarządzania w sposób uwzględniający ich godność i prawo do realizacji wartości uniwersalnych pozwala nadać zarządzaniu głębię w duchu humanizmu; należy podkreślić, iż zarządzanie humanistyczne nie występuje przeciwko ekonomicznej efektywności; humanizm powinien być postrzegany jako dodatkowa optyka w działalności organizacyjnej nastawionej na ekonomiczną efektywność;
3. rozpoznanie roli tożsamości (oraz pracy nad tożsamością) w działalności menedżerskiej, szczególnie działalności menedżerskiej rozumianej jako synteza nauki o zarządzaniu i sztuki zarządzania, pozwala zwrócić uwagę na samoświadomość i samoorganizację menedżera, zanim jeszcze zacznie on oddziaływać poprzez powierzoną organizację na otoczenie;

4. rozwój teorii zarządzania w oparciu o teorie dotyczące sztuki, ról i cech twórców artystycznych może być odkrywczy; ze względu na fakt, że – zgodnie z teorią estetyki – istnieją różne typy osobowości twórczych, warto badać, czy rozwój kreatywności menedżerów powinien uwzględniać tę typologię i czy należy różnicować metody rozwoju kreatywności menedżerów zgodnie z tą typologią;
5. przedstawione modele bazujące na teorii estetyki dotyczące rozwoju kreatywności mogą przynieść korzyści przy stosowaniu ich w działalności menedżerskiej – zarówno na poziomie samozarządzania, jak i na poziomie organizacji;
6. wyniki badań empirycznych potwierdzają, że niektórych umiejętności menedżerskich można się nauczyć i można ich nauczać, jednak nie każdy, mimo posiadania tego samego wykształcenia menedżerskiego, stanie się efektywnym menedżerem; każda jednostka posiada unikalny zestaw cech osobowych i to przede wszystkim ich kompilacja warunkuje predyspozycje do działania zarówno w świecie sztuki, jak i w świecie zarządzania;
7. zrozumienie kontekstów, komponentów i relacji między komponentami w zakresie metafory organizacji jako dzieła sztuki może pomóc w pełniejszym zrozumieniu roli menedżera jako artysty zarządzania; podobnie jak sytuacja estetyczna zarządzanie powinno holistycznie uwzględniać wszystkie podmioty i elementy procesu zarządzania, kładąc szczególny nacisk na wartości uniwersalne, które poprzez organizację wprowadzane są w świat rzeczywisty; stosując teorię estetyki w procesie zarządzania, artyzm można uznać za swego rodzaju wyższy poziom zarządzania; najwyższy stopień w gradacji: administrator, menedżer, artysta zarządzania;
8. spojrzenie na kreatywność menedżera i zarządzanych zespołów z perspektywy kreatywności artystycznej może pomóc w zrozumieniu i stymulacji kreatywności indywidualnej i grupowej;
9. świadomość wymiaru estetycznego działań menedżerskich i zachowań organizacyjnych, widzianych przez pryzmat kiczu jako antydziałań i antyzachowań, może poszerzyć percepcję zarówno zachowań własnych menedżera, jak i zachowań pozostałych aktorów świata organizacji;
10. świadomość istnienia zjawiska ignorancji względem estetyzacji zarządzania oraz złożonej struktury tego zjawiska może pomóc menedżerom przeciwdziałać owej ignorancji i w konsekwencji poszerzać stosowanie zarządzania humanistycznego z pożytkiem dla siebie, organizacji i całego społeczeństwa.

Ograniczenia przeprowadzonych analiz i badań empirycznych wyglądają następująco:

1. stosowanie teorii estetycznej w dziedzinie zarządzania powinno być umiarkowane i ostrożne; ponieważ organizacja, w porównaniu do dzieła sztuki, jest zazwyczaj organizmem bardziej złożonym i dynamicznym, zatem nawet drobne zmiany w jej obrębie mogą skutkować dalekosiężnymi, a nawet nieodwracalnymi konsekwencjami dla interesariuszy;
2. metafora organizacji jako dzieła sztuki dotyczy przede wszystkim menedżerów wyższego szczebla (tych, których decyzje dotyczą całej organizacji), a nie menedżerów operacyjnych; jednakże – w przypadku możliwie autonomicznych działań menedżerów niższego szczebla – biorąc pod uwagę fragment organizacji jako dzieło sztuki w określonej perspektywie czasowej (którą określa czas działalności tego menedżera) – można z powodzeniem zastosować tę metaforę również tutaj, np. dział organizacji jako dzieło sztuki menedżera tego działu;
3. zaprezentowanych w pracy rozważań nie należy traktować jako wezwania do bezkrytycznego wdrażania twórców sztuki (nawet tych będących ekspertami w swoich dziedzinach artystycznych) w obowiązki na stanowiskach menedżerskich; o ile twórcy sztuki mogą wnieść wartość dodaną w zakresie podnoszenia poziomu kreatywności w organizacji, o tyle nie ma gwarancji wystąpienia synergii między artyzmem w zakresie sztuki a artyzmem w zakresie zarządzania; transfer kreatywności w zakresie sztuki na grunt organizacji niewątpliwie będzie odkrywczy, jednakże brak znajomości realiów konkretnej organizacji i branży, wirtuozerii menedżerskiej może skutkować dalekosiężnymi problemami, przynosząc więcej szkód niż korzyści;
4. próby pierwotnych badań ilościowych mogą być niereprezentatywne wobec powszechnego występowania analizowanych problemów; przykładowo, większość próby (88,3%) w części „Metodologia badania 2. Sytuacja estetyczna: perspektywa odbiorcy" stanowiły osoby z kwalifikacjami licencjata, magistra inżyniera, doktora i profesora, które z definicji są bardziej świadome swojego zachowania i lepiej przygotowane do przedstawienia własnej percepcji właściwości niematerialnych w porównaniu z resztą społeczeństwa; w związku z tym trudno transponować uzyskane wyniki na mniej wykształconą część społeczeństwa;

5. wnioski syntetyczne mogą nie być reprezentatywne dla całego społeczeństwa ze względu na abstrakcyjność, złożoność i nieostrość analizowanych problemów badawczych;
6. badania były przeprowadzone w czasie różnych faz pandemii COVID-19, co – z racji głębokich reperkusji skutków pandemii i wynikających z niej ograniczeń – mogło wpłynąć na poglądy i opinie respondentów.

Wśród najważniejszych **rekomendacji dla przyszłych badań** wymienić należy poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie są różnice w zakresie efektywności tradycyjnego zarządzania opartego jedynie o ekonomiczną efektywność w opozycji do zarządzania humanistycznego?
2. Jak wygląda percepcja zarządzania humanistycznego przez menedżerów oraz interesariuszy tych samych organizacji?
3. Na jakich etapach rozwoju organizacji zarządzanie humanistyczne sprawdza się najlepiej pod względem efektywności?
4. W jakich sektorach gospodarki zarządzanie humanistyczne sprawdza się najlepiej pod względem efektywności?
5. Jak twórcy sztuki zarządzający sytuacją estetyczną postrzegają zmianę (utratę/przyrost) w zakresie artyzmu i kreatywności w odniesieniu do różnych form dystrybucji dzieł sztuki?
6. Jakie są różnice w poziomie postrzeganego artyzmu i kreatywności przez odbiorców sztuki w odniesieniu do różnych form procesu odbioru w poszczególnych grupach społecznych (kulturach, społecznościach) z uwzględnieniem różnych kryteriów socjologicznych (wiek, płeć, zamożność, wykształcenie)?
7. Jakie są różnice w postrzeganiu własnej tożsamości twórczej w stosunku do postrzegania tej tożsamości przez poszczególne grupy społeczne z uwzględnieniem różnych kryteriów socjologicznych?
8. Jak kształtuje się percepcja kiczu organizacyjnego w różnych kulturach, społecznościach i typach organizacji?
9. Jak wygląda percepcja zjawiska estetyzacji zarządzania wśród menedżerów oraz interesariuszy tych samych organizacji?
10. Jak wygląda percepcja zjawiska estetyzacji zarządzania wśród menedżerów oraz interesariuszy różnych kultur?
11. W jaki sposób różne systemy wartości determinują estetykę zarządzania?

12. W jaki sposób poszczególne wyznania religijne wpływają na percepcję estetyki zarządzania?

Estetyzacja zarządzania oraz metafora organizacji jako dzieła sztuki pozwalają spojrzeć na zarządzanie i organizację z nowej perspektywy, która bynajmniej nie jest rewolucją. Jest to ewolucyjna zmiana w kierunku poszerzenia postrzegania rzeczywistości w zakresie sztuki zarządzania oraz zarządzania sztuką o dodatkowe wymiary, a nadrzędnymi celami owej zmiany powinny być dążenie do podnoszenia jakości życia oraz dostrzeganie nieoczywistego piękna w otaczającym nas świecie.

BIBLIOGRAFIA

Abodunrin, J. A. (2017). Audience Perception of Effective Communication in Nigerian Paintings. *Harmonia: Journal of Arts Research and Education*, *16*(2), 103. https://doi.org/10.15294/harmonia.v16i2.7824

Acar, O. A., Tarakci, M., & van Knippenberg, D. (2019). Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, *45*(1), 96–121. https://doi.org/10.1177/0149206318805832

Adler, N. J. (2006). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning and Education*, *5*(4), 486–499. https://doi.org/10.5465/AMLE.2006.23473209

Adler, N. J. (2011). Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond. *Journal of Management Inquiry*, *20*(3), 208–221. https://doi.org/10.1177/1056492611409292

Adler, N. J. (2015a). Finding beauty in a fractured world: Art inspires leaders-leaders change the world. *Academy of Management Review*, *40*(3), 480–494. https://doi.org/10.5465/amr.2015.0044

Adler, N. J. (2015b). The Artistry of Global Leadership: Going Beyond the Dehydrated Strategies of Management, Economics, and Politics. *Journal of Leadership Studies*, *9*(1), 48–51. https://doi.org/10.1002/jls.21356

Adler, N. J., & Ippolito, L. M. (2018). Musical Leadership and Societal Transformation: Inspiration and Courage in Action. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, *50*(4), 41–65. https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.0629

Adorno, T. W. (2002). *Essays on Music*. University of California Press.

Ahmad, S. M., & Zadeh, Z. F. (2016). Gender Differences on the Variables of Emotional Intelligence, Creative-Potential and Job Satisfaction in Managers. *Pakistan Journal of Psychology*, *47*(2), 61–77.

Ahuja, S., Nikolova, N., & Clegg, S. (2017). Paradoxical identity: The changing nature of architectural work and its relation to architects' identity. *Journal of Professions and Organization*, *4*(1), 2–19. https://doi.org/10.1093/jpo/jow013

Ainsworth, G. B., Redpath, S. M., Wilson, M., Wernham, C., & Young, J. C. (2020). Integrating scientific and local knowledge to address conservation conflicts: Towards a practical framework based on lessons learned from a Scottish case study. *Environmental Science and Policy*, *107*, 46–55. https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.02.017

Akpan, I. J., Soopramanien, D., & Kwak, D. H. (2020). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *33*(6), 1–11. https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799294

Albinsson, S. (2018). Musicians as entrepreneurs or entrepreneurs as musicians? *Creativity and Innovation Management*, *27*(3), 348–357. https://doi.org/10.1111/caim.12254

Almeida, F., de Paula, N., & Pessali, H. (2014). Institutional entrepreneurship in building the Brazilian market of functional yogurts. *British Food Journal*, *116*(1), 2–15. https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2012-0028

Alsuwaidi, K. A. K. Y., & Omar, A. J. (2020). Structural model of principals' innovative leadership attributes on managerial creativity. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, *11*(2), 150–156. https://doi.org/10.30880/ijscet.2020.11.02.017

Alvesson, M. (2018). Grandiosity, and functional stupidity. *The Psychologist*, *31*, 50–53. https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:42a53ac

Alvesson, M., & Blom, M. (2015). Less Followership, Less Leadership? An Inquiry Into the Basic But Seemingly Forgotten Downsides of Leadership. *M@n@gement*, *18*(3), 266–282. https://doi.org/10.3917/mana.183.0266

Alvesson, M., & Gabriel, Y. (2015). Grandiosity in contemporary management and education. *Management Learning*, *47*(4), 464–473. https://doi.org/10.1177/1350507615618321

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, *39*(5), 619–644. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305

Ancelin-Bourguignon, A., Dorsett, C., & Azambuja, R. (2020). Lost in translation? Transferring creativity insights from arts into management. *Organization*, *27*(5), 717–741. https://doi.org/10.1177/1350508419855716

Andersson, M., Braunerhjelm, P., & Thulin, P. (2011). Creative destruction and productivity: entrepreneurship by type, sector and sequence. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, *1*(2), 125–146. https://doi.org/10.1108/20452101211261417

Andreski, S. (2002). *Czarnoksięstwo w naukach społecznych*. Oficyna Naukowa.

Andriof, J., & Waddock, S. (2017). Unfolding stakeholder engagement. In *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement* (pp. 19–42).

Antal, A. B. (2011). Managing artistic interventions in organisations: a comparative study of programmes in Europe. *TILLT Europe*.

Antal, A. B., Debucquet, G., & Fremeaux, S. (2016). Addressing Identity Tensions Through Paradoxical Thinking: Lessons from Artistic Interventions in Organizations. *Management International*, *21*(1), 25–40. https://doi.org/10.7202/1052495ar

Antal, A. B., Debucquet, G., & Frémeaux, S. (2018). Meaningful work and artistic interventions in organizations: Conceptual development and empirical exploration. *Journal of Business Research*, *85*, 375–385. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.015

Antal, A. B., Debucquet, G., & Frémeaux, S. (2019). When Top Management Leadership Matters: Insights From Artistic Interventions. *Journal of Management Inquiry*, *28*(4), 441–457. https://doi.org/10.1177/1056492617726393

Arbuz-Spatari, O. (2019). Art – Subject – Object in Artistic and Plastic Creativity of Pupils and Students in Artistic Education. *Review of Artistic Education*, *18*(1), 233–240. https://doi.org/10.2478/rae-2019-0025

Arkhangelsky, A. N., & Novikova, A. A. (2021). A Transmedia Turn in Educational Strategies: Storytelling in Teaching Literature to School Students. *Voprosy obra-zovaniya / Educational Studies Moscow*, *2*, 63–81. https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-2-63-81

Arriagada, A., & Ibáñez, F. (2020). "You Need At Least One Picture Daily, if Not, You're Dead": Content Creators and Platform Evolution in the Social Media Ecology. *Social Media and Society*, *6*(3), 1–12. https://doi.org/10.1177/2056305120944624

Artist. (2020). In *Cambridge Dictionary*. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/artist

Artist. (2022). In *Merriam-Webster*. https://www.merriam-webster.com/dictionary/artist

Atkinson, D. M. (2007). *Thinking the Art of Management*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230589988

Aurangzeb, W., Mehmood, A., & Khan, S. (2021). Gendered Perceptions' regarding Career Guidance Needs at Higher Education Level. *International Journal of Innovation in Teaching and Learning (IJITL)*, *6*(2), 48–62. https://doi.org/10.35993/ijitl.v6i2.810

Avram, H. (2013). The Convergence Effect: Real and Virtual Encounters in Augmented Reality Art. *M/C Journal*, *16*(6). https://doi.org/10.5204/mcj.735

Ayuso, S., Ricart, J. E., & Rodríguez, M. A. (2011). Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas półpauza A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation. *Buisness School Working Papers, 633*. https://doi.org/10.2139/ssrn.918680

Baer, J. (2012). Domain specificity and the limits of creativity theory. *Journal of Creative Behavior*, *46*(1), 16–29. https://doi.org/10.1002/jocb.002

Baker, S., Marshburn, D. M., Crickmore, K. D., Rose, S. B., Dutton, K., & Hudson, P. C. (2012). What do you do? Perception of nurse manager responsibilities. *Nursing Management*, *43*(12), 24–29. https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000422890.99334.21

Banach, A. (1968). *O kiczu*. Wydawnictwo Literackie.

Barbone, S. (1997). Analityczna postawa wobec piękna sztuki. In M. Gołaszewska (Ed.), *Estetyka w świecie: wybór tekstów. Tom V* (pp. 71–80). Uniwersytet Jagielloński.

Basadur, M. (1995). Optimal Ideation-Evaluation Ratios. *Creativity Research Journal*, *8*(1), 63–75. https://doi.org/10.1207/s15326934crj0801_5

Bass, A. E. (2017). Identity Discovery and Verification in Artist-Entrepreneurs: An Active Learning Exercise. *Organization Management Journal*, *14*(2), 90–103. https://doi.org/10.1080/15416518.2017.1322485

Bayrakci, B., Forouz, A., Şahin, A. B., Abali, M., & Aliyeva, G. Z. (2009). Disease painting or painting disease: How does illness and hospitalisation affect children's artistry? *Perception*, *38*(11), 1721–1727. https://doi.org/10.1068/p6138

Beardsley, M. (1983). An Aesthetic Definition of Art. In H. Curtler (Ed.), *What is Art?* (pp. 15–29). Haven Publications.

Beirne, M., & Knight, S. (2005). *The performing art of management: theatre, drama and active management learning*. Final Project Report.

Beirne, M., & Knight, S. (2007). From community theatre to critical management studies: A dramatic contribution to reflective learning? *Management Learning*, *38*(5), 591–611. https://doi.org/10.1177/1350507607083209

Benedek, M., Bruckdorfer, R., & Jauk, E. (2020). Motives for Creativity: Exploring the What and Why of Everyday Creativity. *Journal of Creative Behavior*, *54*(3), 610–625. https://doi.org/10.1002/jocb.396

Bennett, D., & Hennekam, S. (2018). Self-authorship and creative industries workers' career decision-making. *Human Relations*, *71*(11), 1454–1477. https://doi.org/10.1177/0018726717747369

Berkun, S. (2006). *Sztuka zarządzania projektami*. Helion S.A.

Bhattacharya, J., & Petsche, H. (2002). Shadows of artistry: Cortical synchrony during perception and imagery of visual art. *Cognitive Brain Research*, *13*(2), 179–186. https://doi.org/10.1016/S0926-6410(01)00110-0

Biehl-Missal, B. (2011). *Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen*. Gabler Verlag.

Biehl-Missal, B. (2015). Finding Form: Gestalt as a Development of Aesthetic Approaches to Organisation and Management. *Dialogue and Universalism*, *25*(4), 163–172. https://doi.org/10.5840/du201525492

Bigo, V. (2018). On Silence, Creativity and Ethics in Organization Studies. *Organization Studies*, *39*(1), 121–133. https://doi.org/10.1177/0170840617717553

Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchyk, I., & Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees in smes: Problems in human resource practices and links with organizational success. *Business: Theory and Practice*, *21*(2), 780–791. https://doi.org/10.3846/btp.2020.12750

Boettinger, H. M. (1975). Is management really an art? *Harvard Business Review*, *53*(1), 54–64. https://hbr.org/1975/01/is-management-really-an-art

Born, G., & Devine, K. (2016). Gender, Creativity and Education in Digital Musics and Sound Art. *Contemporary Music Review, 35*(1), 1–20 https://doi.org/10.1080/07494467.2016.1177255

Borowiecki, K. J., & Dahl, C. M. (2021). What makes an artist? The evolution and clustering of creative activity in the US since 1850. *Regional Science and Urban Economics*, *86*, 1–23. https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2020.103614

Bourdieu, P. (1985). Les intellectuels et les pouvoir. In M. Foucault, *Une histoire de vérité.* Syros.

Bradley, C., Hirt, M., Hudson, S., Northcote, N., & Smit, S. (2020). The great acceleration. *McKinsey & Company*, *July*, 1–7.

Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who Is This "We"? Levels of Collective Identity and Self Representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*(1), 83–93. https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83

Brieger, S. A., De Clercq, D., & Meynhardt, T. (2020). Doing Good, Feeling Good? Entrepreneurs' Social Value Creation Beliefs and Work-Related Well-Being. *Journal of Business Ethics*, *172*. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04512-6

Broch, H. (1978). Das Böse in dem Wertsystem der Kunst. In B. Hillebrand (Ed.), *Texte zur Nietzsche-Rezeption 1873–1963* (pp. 245–246). Max Niemeyer Verlag. https://doi.org/10.1515/9783111502489-168

Broch, H. (1969a). Evil in the System of Artistic Values. In G. Dorfles (Ed.), *Kitsch: The World of Bad Taste* (pp. 68–76). Universe Books.

Broch, H. (1969b). Notes on the Problem of Kitsch. In G. Dorfles (Ed.), *Kitsch: The World of Bad Taste* (pp. 49–67). Universe Books.

Brożek, B., Stelmach, J., & Heller, M. (2021). *Szkice z filofozii głupoty*. Copernicus Center Press.

Bulei, I., Mihalcioiu, V., & Tucmeanu, A. (2014). The Professional vs. the Manager – Identity Issues and Key Features. *Valahian Journal of Economic Studies*, *5*(3), 31–36.

Buravenkova, Y., Yakupov, R., Samsonovich, A. V., & Stepanskaya, E. (2018). Toward a virtual composer assistant. *Procedia Computer Science*, *123*, 553–561. https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.01.084

Bureau, S., & Zander, I. (2014). Entrepreneurship as an art of subversion. *Scandinavian Journal of Management*, *30*(1), 124–133. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.002

Calic, G., & Hélie, S. (2018). Creative sparks or paralysis traps? The effects of contradictions on creative processing and creative products. *Frontiers in Psychology*, *9*(AUG). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01489

Calinescu, M. (1987). *Five Faces of Modernity: Modernism, Avant-Garde, Decadence, Kitsch, Postmodernism*. Duke University Press.

Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, *34*(3), 511–532. https://doi.org/10.5465/AMR.2009.40633190

Carroll, B., & Levy, L. (2008). Defaulting to management: Leadership defined by what it is not. *Organization*, *15*(1), 75–96. https://doi.org/10.1177/1350508407084486

Caude, R., & Moles, A. (1964). *Methodologie vers une science de l'action*. Gauthier-Villars.

Ceylan, C., Dul, J., & Aytac, S. (2008). Can the office environment stimulate a manager's creativity? *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, *18*(6), 589–602. https://doi.org/10.1002/hfm.20128

Charteris, J., Smardon, D., & Nelson, E. (2016). Innovative learning environments and discourses of leadership: Is physical change out of step with pedagogical development? *Journal of Educational Leadership, Policy {&} Practice*, *31*(1/2), 33–47. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true%7B&%7Ddb=a9h%7B&%7DAN=121772163%7B&%7Dsite=ehost-live

Chaudhary, A. R. (2015). Racialized incorporation: The effects of race and generational status on self-employment and industry-sector prestige in the United States. *International Migration Review*, *49*(2), 318–354. https://doi.org/10.1111/imre.12087

Che Ibrahim, C. K. I., Costello, S. B., & Wilkinson, S. (2018). Making sense of team integration practice through the "lived experience" of alliance project teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *25*(5), 598–622. https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2016-0208

Chen, V. Z., & Hitt, M. A. (2021). Knowledge Synthesis for Scientific Management: Practical Integration for Complexity Versus Scientific Fragmentation for Simplicity. *Journal of Management Inquiry*, *30*(2), 177–192. https://doi.org/10.1177/1056492619862051

Cheng, J. S., Xiang, Y., Sher, P. J., & Liu, C. W. (2018). Artistic intervention, intellectual capital, and service innovation: a case study of a Taiwan's hotel. *Service Business*, *12*, 169–201. https://doi.org/10.1007/s11628-017-0342-9

Chiapello, E. (2004). Evolution and co-optation. *Third Text*, *18*(6), 585–594. https://doi.org/10.1080/0952882042000284998

Chodkowski, A. (1995). Improwizacja. In *Encyklopedia muzyki* (p. 382). Wydawnictwo naukowe PWN.

Chountasi, M., Dafiotis, P., & Sylaiou, S. (2021). Newness and openness in new media arts and digital performances: contextualizing Greece in the Balkan scene. *International Journal of Performance Arts and Digital Media*, *17*(3), 316–335. https://doi.org/10.1080/14794713.2020.1856552

Clarke, J. S., & Holt, R. (2019). Images of entrepreneurship: Using drawing to explore entrepreneurial experience. *Journal of Business Venturing Insights*, *11*(June), 2019–2021. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00129

Collver, J., & Weitkamp, E. (2018). Alter egos: An exploration of the perspectives and identities of science comic creators. *Journal of Science Communication*, *17*(1). https://doi.org/10.22323/2.17010201

Communication. (2022). In *Merriam-Webster*. https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication

Congleton, R. D. (2001). Rational Ignorance, Rational Voter Expectations, and Public Policy: A Discrete Informational Foundation for Fiscal Illusion. *Public Choice, 107*(1). https://doi.org/10.1023/A:1010337412291

Coppola, A., Ianuario, S., Chinnici, G., Vita, G. Di, Pappalardo, G., & D'Amico, M. (2018). Endogenous and Exogenous Determinants of Agricultural Productivity: What Is the Most Relevant for the Competitivenessof the Italian Agricultural Systems? *Agris On-Line Papers in Economics and Informatics*, *10*(2), 33–47. https://doi.org/10.7160/aol.2018.100204

Craft, A. (2003). The Limits To Creativity In Education: Dilemmas For The Educator. *British Journal of Educational Studies*, *51*(2), 113–127. https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2003.00229.x

Craig, S. L., Eaton, A. D., Pascoe, R., Egag, E., McInroy, L. B., Fang, L., Austin, A., & Dentato, M. P. (2020). QueerVIEW: Protocol for a technology-mediated qualitative photo elicitation study with sexual and gender minority youth in Ontario, Canada. *JMIR Research Protocols*, *9*(11). https://doi.org/10.2196/20547

Creativity. (2021). In *Cambridge Dictionary*. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/creativity

Creativity. (2022). In *Merriam-Webster*. https://www.merriam-webster.com/dictionary/creativity

Crick, J. M., Karami, M., & Crick, D. (2021). The impact of the interaction between an entrepreneurial marketing orientation and coopetition on business performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *27*(6), 1423–1447. https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2020-0871

Crilly, N. (2019). Creativity and fixation in the real world: A literature review of case study research. *Design Studies*, *64*, 154–168. https://doi.org/10.1016/j.destud.2019.07.002

Crilly, N., & Cardoso, C. (2017). Where next for research on fixation, inspiration and creativity in design? *Design Studies*, *50*, 1–38. https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.02.001

Csikszentmihalyi, M. (2014). Flow and the foundations of positive psychology: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi. In *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8

Cuganesan, S. (2017). Identity Paradoxes: How Senior Managers and Employees Negotiate Similarity and Distinctiveness Tensions over Time. *Organization Studies*, *38*(3–4), 489–511. https://doi.org/10.1177/0170840616655482

Cullum, R. J., Shaughnessy, A., Mayat, N. Y., & Brown, M. El. (2020). Identity in lockdown: supporting primary care professional identity development in the COVID-19 generation. *Education for Primary Care*, *31*(4), 200–204. https://doi.org/10.1080/14739879.2020.1779616

Cuyler, A. C. (2013). Affirmative action and diversity: Implications for arts management. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, *43*(2), 98–105. https://doi.org/10.1080/10632921.2013.786009

da Vinci, L. (1930). *Pisma wybrane. Tom II*. Nakład Jakóba Mortkowicza.

Dahlberg, S. T. (2007). Creative Engagement. *Supporting Creative Acts beyond Dissemination. Creativity & Cognition*, 1–5.

Dahlhaus, C. (2007). *Estetyka muzyki*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Dahlhaus, C., & Eggebrecht, H. H. (1978). Improvisation. In *Brockhaus Riemann Musiklexikon, Vol. I* (p. 580). B. Schott's Söhne.

Dahlsen, J. (2015). An Environmental Artist and PhD Candidate's Observations of Globalism's Post GFC Aftermath: Is There Economic Viability, for Marginalised Artists Creating the Culture of Environmental Sustainability? *Creative Approaches to Research*, *8*(1), 97–131. https://doi.org/10.14434/do.v8i1.27785

Dai, D. Y., & Cheng, H. (2017). How to Overcome the One-Track Mind: Teaching for Creativity and Wisdom. *Roeper Review*, *39*(3), 174–177. https://doi.org/10.1080/02783193.2017.1318659

Damásio, M. J., & Bicacro, J. (2017). Entrepreneurship education for film and media arts: How can we teach entrepreneurship to students in the creative disciplines? *Industry and Higher Education*, *31*(4), 253–266. https://doi.org/10.1177/0950422217713110

Daniel, R. (2021). Exploring creativity through artists' reflections. *Creativity Studies*, *14*(1), 1–17. https://doi.org/10.3846/cs.2021.11207

Danto, A. C. (1991). Dzieło sztuki a zwykłe przedmioty. In M. Gołaszewska (Ed.), *Estetyka w świecie: wybór tekstów. Tom III* (pp. 73–107). Uniwersytet Jagielloński.

Dash, P. (2019). Creativity and innovation: Addressing entrepreneurship commitments. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, *23*(6), 148–154. https://doi.org/10.37200/IJPR/V23I6/PR190750

Davenport, T. H., & Redman, T. C. (2020). Digital Transformation Comes Down to Talent in 4 Key Areas. *Harvard Business Review*, 2–6. https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-comes-down-to-talent-in-4-key-areas

David, O., & Bar-Tal, D. (2009). A sociopsychological conception of collective identity: The case of national identity as an example. *Personality and Social Psychology Review*, *13*(4), 354–379. https://doi.org/10.1177/1088868309344412

Davidsson, P. (2006). Nascent Entrepreneurship: Empirical Studies and Developments. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, *2*(1), 1–76.

Davies, D. (1997). *Sztuka zarządzania finansami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

De Luca, R., & Botelho, D. (2021). The unconscious perception of smells as a driver of consumer responses: a framework integrating the emotion-cognition approach to scent marketing. *AMS Review*, *11*(2), 145–161. https://doi.org/10.1007/s13162-019-00154-8

de Mateo Pérez, R. (2015). Cultural and communication industries: Myth and logic of the terms creativity and entrepreneurial innovation. *Revista Latina de Comunicacion Social*, *70*, 813–832. https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1073

DeFillippi, R., Grabher, G., & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, *28*, 511–521. https://doi.org/10.1002/job.466

Degot, V. (2007). Portrait of the manager as an artist. *Aesthesis: International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life*, *1*(3), 6–42.

Demiańczuk, J. (2022). Ostatni seans? *Polityka*, *22*(3365), 14–16.

Dewey Lambert, P., & Sonke, J. (2019). Professionalizing Arts Management in Healthcare Facilities. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, *49*(3), 155–170. https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1559264

Dong, X., Liu, Y., Wu, C., Lian, Y., & Tang, D. (2019). A double-identity rumor spreading model. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, *528*. https://doi.org/10.1016/j.physa.2019.121479

Dronsfield, J., Rancière, J., & Wright, S. (2008). An exchange with Jacques Rancière. *Art&Research*, *2*(1), 1–11. http://www.artandresearch.org.uk/v2n1/jrexchange.html

Drucker, P. F. (2006a). *The Effective Executive*. HarperCollins.

Drucker, P. F. (2006b). *The Practice of Management*. HarperCollins.

Drucker, P. F. (2009). *Sztuka zarządzania według Petera Druckera*. Harvard Business Review Polska.

Dube, T. J., & İnce, G. (2019). A novel interface for generating choreography based on augmented reality. *International Journal of Human-Computer Studies*, *132*, 12–24. https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2019.07.005

Duconseille, F., & Saner, R. (2020). Creative Placemaking for Inclusive Urban Landscapes. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, *50*(3), 137–154. https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1754985

Dufour, L., Maoret, M., & Montani, F. (2020). Coupling High Self-Perceived Creativity and Successful Newcomer Adjustment in Organizations: The Role of Supervisor Trust and Support for Authentic Self-Expression. *Journal of Management Studies*, *57*(8), 1531–1555. https://doi.org/10.1111/joms.12547

Dunne-Howrie, J. (2020). Documenting performance: the contexts & processes of digital curation and archiving. *International Journal of Performance Arts and Digital Media*, *16*(2), 217–218. https://doi.org/10.1080/14794713.2020.1778840

Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(7), 1–16. https://doi.org/10.3390/ijerph16071203

Dutton, D. (2019). *Instynkt sztuki*. Copernicus Center Press.

Eco, U. (2004). *On Beauty*. Secker & Warburg.

Edmonstone, J. (2018). Managing change, creativity and innovation. *Action Learning: Research and Practice*, *15*(1), 69–72. https://doi.org/10.1080/14767333.2017.1414673

Ekmekçi, A. K., Teraman, S. B. S., & Acar, P. (2014). Wisdom and Management: A Conceptual Study on Wisdom Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *150*, 1199–1204. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.135

Elstad, B., & Jansson, D. (2020). From Artist to Manager—Working Conditions, Career Satisfaction, and Professional Identity among Graduated Arts Management Students. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, *50*(3), 184–198. https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1746717

Emrali, R. (2017). Today's artist identity as multicultural and hybrid identity. *Global Journal of Arts Education*, *6*(4), 115–119. https://doi.org/10.18844/gjae.v6i4.1826

Enhuber, M. (2014). How is Damien Hirst a Cultural Entrepreneur? *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, *3*(2), 3–20. https://repository.asu.edu/attachments/146224/content/Artivate Vol 3 No 2 pages 3-20 Enhuber.pdf

Erat, S., Kitapçi, H., & Akçin, K. (2020). Managerial perception and organizational identity: A comparative analysis. *Sustainability*, *12*(6), 1–16. https://doi.org/10.3390/su12062278

Eskerod, P., & Huemann, M. (2014). Advancing project stakeholder analysis by standing on the shoulders of giants. *Project Management Institute Research and Education Conference*, 20. https://www.pmi.org/learning/library/advancing-project-stakeholder--success-1912

Ete, Z., Sosik, J. J., Cheong, M., Chun, J. U., Zhu, W., Arenas, F. J., & Scherer, J. A. (2020). Leader honesty/humility and subordinate organizational citizenship behavior: a case of too--much-of-a-good-thing? *Journal of Managerial Psychology*, *35*(5), 391–404. https://doi.org/10.1108/JMP-10-2019-0557

Fancourt, D., Baxter, L., & Lorencatto, F. (2020). Barriers and enablers to engagement in participatory arts activities amongst individuals with depression and anxiety: quantitative analyses using a behaviour change framework. *BMC Public Health*, *20*. https://doi.org/10.1186/s12889-020-8337-1

Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, *46*(5), 618–630. https://doi.org/10.2307/30040653

Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, *54*(5), 935–957. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211

Ferguson, B. (2015). Professional creators unveiled: Screenwriters' experiences collaborating in motion picture development teams. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 75,* 7-B(E). http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2015-99020-484&login.asp&site=ehost-live&scope=site

Ferrari, A., Cachia, R., & Yves, P. (2009). Innovation and Creativity in Education and Training in the EU Member States: Fostering Creative Learning and Supporting Innovative Teaching. In *JRC Technical Notes*. http://www.jrc.ec.europa.eu/%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/265996963_Innovation_and_Creativity_in_Education_and_Training_in_the_EU_Member_States_Fostering_Creative_Learning_and_Supporting_Innovative_Teaching_Literature_review_on_Innovation_an

Ferriani, S., Cattani, G., & Baden-Fuller, C. (2009). The relational antecedents of project-entrepreneurship: Network centrality, team composition and project performance. *Research Policy*, *38*(10), 1545–1558. https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.09.001

Fillis, I., & Rentschler, R. (2005). Using creativity to achieve an entrepreneurial future for arts marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *10*(4), 275–287. https://doi.org/10.1002/nvsm.26

Fillis, I., & Rentschler, R. (2010). The Role of Creativity in Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, *18*(1), 49–81. https://doi.org/10.1142/s0218495810000501

Fletcher, Je., & Olwyler, K. (1997). How To Profit From Your Reputation. *Forbes*, 1–3. http://www.forbes.com/sites/michakaufman/2012/12/12/how-to-profit-from-your-reputation/

Forlini, S., Hinrichs, U., & Brosz, J. (2018). Mining the Material Archive: Balancing Sensate Experience and Sense-Making in Digitized Print Collections. *Open Library of Humanities*, *4*(2), 1–36. https://doi.org/10.16995/olh.282

Formica, P., & Edmondson, J. (Eds.) (2020). *Innovation and the Arts: The Value of Humanities Studies for Business*. Emerald Publishing Limited, Bingle. https://doi.org/10.1108/9781789738858

Fortuna, P., & Modliński, A. (2021). A(I)rtist or Counterfeiter? Artificial Intelligence as (D)Evaluating Factor on the Art Market. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, *51*(3), 188–201. https://doi.org/10.1080/10632921.2021.1887032

Foxon, M. (2008). The Influence of Motivation to Transfer, Action Planning, and Manager Support on the Transfer Process. *Performance Improvement Quarterly*, *10*(2), 42–63. https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1997.tb00048.x

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory – Concepts and Strategies. Elements in Organization Theory*. Cambridge University Press.

Freidin, G. (2000). Transfiguration of Kitsch: Timur Kibirov's Sentiments. In M. Balina, N. Condee, & E. Dobrenko (Eds.), *Endquote: Sots-Art Literature and Soviet Grand Style*. Northwestern University Press.

Friedländer, S. (1990). Preface to a Symposium: Kitsch and the Apocalyptic Imagination. *Salmagundi*, *85/86*, 201–206.

Friedman, H. H., Leverton, C., & Friedman, L. W. (2015). To Foster Creativity and Success, Remove Intentional and Unintentional Discrimination. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2649712

Gadamer, H. G. (1994). Sztuka jako gra. In M. Gołaszewska (Ed.), *Estetyka w świecie: wybór tekstów. Tom IV* (pp. 49–58). Uniwersytet Jagielloński.

Gaddefors, J., & Anderson, A. R. (2017). Entrepreneursheep and context: when entrepreneurship is greater than entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *23*(2), 267–278. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2016-0040

Gahan, P., Minahan, S., & Glow, H. (2007). A creative twist: Management theory, creativity and the Arts. *Journal of Management & Organization*, *13*(1), 41–50. https://doi.org/10.1017/s1833367200003898

Galata, S. (2006). *Sztuka zarządzania organizacjami. Zasoby, sposoby, perspektywy*. Difin.

Gangi, J. (2018). Classical guitar study as creativity training: Potential benefits for managers and entrepreneurs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *4*(45), 1–10. https://doi.org/10.3390/joitmc4040045

García-González, D. E. (2021). Ethics, creativity and imagination: Essential elements for building cultures of peace. *Araucaria*, *48*, 303–324. https://doi.org/10.12795/araucaria.2021.i48.14

Gardner, H., & Laskin, E. (2011). *Leading Minds: An Anatomy Of Leadership*. Basic Books.

Gaut, B., & McIver Lopes, D. (2001). *The Routledge Companion to Aeshetics*. Routledge.

Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypicality. *Journal of Business Ethics*, *156*(4), 1063–1078. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0

Giacomin, O., Guyot, J.-L., Janssen, F., & Lohest, O. (2007). Novice Creators: Personal Identity and Push Pull Dynamics. *CRECIS Working Paper*, *10*(2007), 1–30.

Gierasimczuk, A., & Daszkiewicz, J. (2001). *Humanistyczne aspekty w zarządzaniu i biznesie*. Poligrafia Wyższego Seminarium Duchownego.

Ginsborg, J. (2018). "The brilliance of perfection" or "pointless finish"? What virtuosity means to musicians. *Musicae Scientiae*, *22*(4), 454–473. https://doi.org/10.1177/1029864918776351

Gliński, B. (1974). *Mała encyklopedia ekonomiczna*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Gloton, R., & Clero, C. (1988). *Twórcza aktywność dziecka*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.

Gołaszewska, M. (1967). *Odbiorca sztuki jako krytyk*. Wydawnictwo Literackie.

Gołaszewska, M. (1984a). *Estetyka rzeczywistości*. Instytut Wydawniczy PAX.

Gołaszewska, M. (1984b). *Zarys estetyki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Gołaszewska, M. (1986a). *Kim jest artysta?* Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.

Gołaszewska, M. (1986b). *O naturze wartości estetycznych*. Uniwersytet Jagielloński.

Gołaszewska, M. (2001). *Estetyka współczesności*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Gołaszewska, M. (2005). *Estetyka możliwości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Goldberg-Miller, S. B. D., & Xiao, Y. (2018). Arts Entrepreneurship and Cultural Policy Innovation in Beijing. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, *7*(1), 23–47. https://doi.org/10.1353/artv.2018.0004

Gombrich, E. H. (1966). *Reflections on teaching art history in art schools*. https://gombricharchive.files.wordpress.com/2011/04/showdoc34.pdf

Gosling, J., & Mintzberg, H. (2004). The Education of Practicing Managers. *MIT Sloan Management Review*, *45*(2), 26–32. http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2316408

Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W., & Ingram, A. E. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, *63*(6), 781–805. https://doi.org/10.1177/0018726709342929

Grace, V., Huberth, M., & Fujioka, T. (2019). Effects of extramusical information and human presence on perceived emotion intensity in electronic music. *Psychomusicology: Music, Mind, and Brain*, *29*(2–3), 117–127. https://doi.org/10.1037/pmu0000223

Graeber, D. (2019). *Bullshit Jobs: The Rise of Pointless Work, and What We Can Do About It*. Penguin Books.

Gray, D. E., Gabriel, Y., & Goregaokar, H. (2015). Coaching unemployed managers and professionals through the trauma of unemployment: Derailed or undaunted?. *Management Learning*, *46*(3), 299–316. https://doi.org/10.1177/1350507614532752

Greenberg, C. (1985). Avant-garde and Kitsch. In F. Frascina (Ed.), *Pollock and After: The Critical Debate*. Harper and Row.

Gregotti, V. (1969). Kitsch and Architecture. In G. Dorfles (Ed.), *Kitsch: The World of Bad Taste*. Universe Books.

Griffin, R. W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Grigoryan, L. K., & Kotova, M. V. (2018). National identity management strategies: Do they help or hinder adoption of multiculturalism in Russia? *Psychology in Russia: State of the Art*, *11*(3), 18–35. https://doi.org/10.11621/pir.2018.0302

Grimsted, D. (1991). The Purple Rose of Popular Culture Theory: An Exploration of Intellectual Kitsch. *American Quarterly*, *43*(4), 541. https://doi.org/10.2307/2713081

Gross, M. (2007). The unknown in process: Dynamic connections of ignorance, non-knowledge and related concepts. *Current Sociology*, *55*(5), 742–759. https://doi.org/10.1177/0011392107079928

Gross, M. E., Araujo, D. B., Zedelius, C. M., & Schooler, J. W. (2019). Is perception the missing link between creativity, curiosity and schizotypy? Evidence from spontaneous

eye-movements and responses to auditory oddball stimuli. *NeuroImage*, *202*. https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2019.116125

Grote, F. (2014). Jamming with Machines Social Technologies in Musical Creativity. *Conference of the European Research Network Sociology of the Arts*, 1–4. https://fgrote.files.wordpress.com/2014/09/esa-arts_2014_grote_-jamming_with_machines.pdf

Grybś-Kabocik, M. (2018). The scent marketing: consumers perception. *The Business and Management Review*, *9*(4), 9–10.

Guidry, K. R. (2014). Non-response bias on web-based surveys as influenced by the digital divide and participation gap. Kevin R. Guidry Submitted to the faculty of the University Graduate School in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy in [Indiana University]. In *ProQuest Dissertations and Theses*. https://www.proquest.com/openview/903c5e492b5d82315a69054cb56e8b63/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750

Guillén, L., Mayo, M., & Korotov, K. (2015). Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *Leadership Quarterly*, *26*(5), 802–820. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.001

Guillet de Monthoux, P. (2004). *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*. Stanford University Press.

Guillet de Monthoux, P. (2014). Terrorist/Anarchist/Artist: Why bother? *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, *14*(4), 977–983. http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/14-4guilletdemonthoux.pdf

Guo, L., Lu, R., Zhang, H., Jin, J., Zheng, Z., Wu, F., Li, J., Xu, H., Li, H., Lu, W., Xu, J., & Gai, K. (2020). A Deep Prediction Network for Understanding Advertiser Intent and Satisfaction. In *International Conference on Information and Knowledge Management, Proceedings* (pp. 2501–2508). https://doi.org/10.1145/3340531.3412681

Guranda, M., & Nagy, D. (2011). Educational Management – Art or Science? *International conference of scientific paper afases, Brasov, 26-28 May 2011*, 427–433.

Habelsberger, B. E. M., & Bhansing, P. V. (2021). Art Galleries in Transformation: Is COVID-19 Driving Digitisation? *Arts*, *10*(48), 1–23. https://doi.org/10.3390/arts10030048

Hager, M. A., & Sung, H. K. (2012). Local arts agency participation in cultural tourism management. *Journal of Heritage Tourism*, *7*(3), 205–217. https://doi.org/10.1080/1743873X.2012.677140

Hall, M. (1989). Forward in an Aftermath: Public Art Goes Kitsch. In A. Raven (Ed.), *Art in the Public Interest*. UMI Press.

Hallier, J. (2004). Embellishing the past: Middle manager identity and informality in the implementaion of new technology. *New Technology, Work and Employment*, *19*(1), 43–62. https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2004.00127.x

Handa, J. (2020). Impact of Social Media and Digitalization on the Growth of Fashion Designers. *International Journal of Textile and Fashion Technology (IJTFT)*, *10*(1), 1–12. http://www.tjprc.org/view-archives.php?keyword=&from_date=&to_date=&id=&jtype=2&journal=29&page=11

Hargreaves, D. J. (2012). Musical imagination: Perception and production, beauty and creativity. *Psychology of Music*, *40*(5), 539–557. https://doi.org/10.1177/0305735612444893

Harles, M., & Rajbhandari, S. (2017). Contemporary Artists' Response to Heritage in Times of Crisis: 12 Baishakh and Photo Kathmandu. *Material Religion*, *13*(3), 387–390. https://doi.org/10.1080/17432200.2017.1335058

Harvey, M. G., Novicevic, M. M., Buckley, M. R., & Ferris, G. R. (2001). A historic perspective on organizational ignorance. *Journal of Managerial Psychology*, *16*(6), 449–468. https://doi.org/10.1108/EUM0000000005774

Hatch, M. J., Kostera, M., & Koźmiński, A. K. (2006). The three faces of leadership: Manager, artist, priest. *Organizational Dynamics*, *35*(1), 49–68. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.003

Hay, A. (2014). 'I don't know what I am doing!': Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, *45*(5), 509–524. https://doi.org/10.1177/1350507613483421

He, K., & Feng, H. (2015). Transcending rationalism and constructivism: Chinese leaders' operational codes, socialization processes, and multilateralism after the Cold War. *European Political Science Review, 7*(3), 401–426. https://doi.org/10.1017/S1755773914000241

Hennekam, S., & Bennett, D. (2016). Self-management of work in the creative industries in the Netherlands. *International Journal of Arts Management*, *19*(1), 31–41.

Heredia-Carroza, J. (2019). Flamenco performer's perceived value: Development of a measurement index. *Scientific Annals of Economics and Business*, *66*(Specialissue), 59–71. https://doi.org/10.47743/saeb-2019-0017

Hermes, J., Koch, K., Bakhuisen, N., & Borghuis, P. (2017). This is my life: The stories of independent workers in the creative industries in the Netherlands. *Javnost*, *24*(1), 87–101. https://doi.org/10.1080/13183222.2017.1280892

Hirschmann, T., Hartley, N., & Roth, S. (2020). Can we build resilience by way of creativity? Artistic ventures in a London hospice. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, *24*(2–3), 116–131. https://doi.org/10.1504/IJEIM.2020.105779

Hobbs, R., & Tuzel, S. (2017). Teacher motivations for digital and media literacy: An examination of Turkish educators. *British Journal of Educational Technology*, *48*(1), 7–22. https://doi.org/10.1111/bjet.12326

Hocking, I. (2019). Portrait of an artist as collaborator: An interpretative phenomenological analysis of an artist. *Frontiers in Psychology*, *10*(FEB), 1–10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00251

Hongisto, I., & Pape, T. (2015). Unexpected artivism: The fabulatory function in Kumaré. *Studies in Documentary Film*, *9*(1), 69–83. https://doi.org/10.1080/17503280.2014.1002252

Honig, B., & Samuelsson, M. (2021). Business planning by intrapreneurs and entrepreneurs under environmental uncertainty and institutional pressure. *Technovation*, *99*(November 2018), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102124

Horn, D., & Salvendy, G. (2009). Measuring consumer perception of product creativity: Impact on satisfaction and purchasability. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, *19*(3), 223–240. https://doi.org/10.1002/hfm.20150

Hospers, G. J., & Van Dalm, R. (2005). How to create a creative city? The viewpoints of Richard Florida and Jane Jacobs. *Foresight*, *7*(4), 8–12. https://doi.org/10.1108/14636680510611796

How thinking hard makes the brain tired. (2022). The Economist. https://www.economist.com/science-and-technology/2022/08/11/how-thinking-hard-makes-the-brain-tired

Howard, D. (2004). Between Avant-Garde and Kitsch: Pragmatic Liberalism, Public Arts Funding, and the Cold War in the United States. *Canadian Review of American Studies*, *34*(3), 291–303.

Hracs, B. J. (2015). Cultural Intermediaries in the Digital Age: The Case of Independent Musicians and Managers in Toronto. *Regional Studies*, *49*(3), 461–475. https://doi.org/10.1080/00343404.2012.750425

Huang, C. E., & Liu, C. H. (2019). Impacts of social capital and knowledge acquisition on service innovation: an integrated empirical analysis of the role of shared values. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, *28*(5), 645–664. https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1540957

Huang, Y. (2015). Review of "Audience Engagement and the Role of Arts Talk in the Digital Era" by Lynne Conner. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, *45*(4), 269–270. https://doi.org/10.1080/10632921.2015.1065537

Ibbotson, P., & Darsø, L. (2008). Directing creativity: The art and craft of creative leadership. *Journal of Management and Organization*, *14*(5), 548–559. https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.5.548

Ignorance. (2022). In *Merriam-Webster*. https://www.merriam-webster.com/dictionary/ignorance

Ignore. (2022). In *Merriam-Webster*. https://www.merriam-webster.com/dictionary/ignore

Ignorowanie. (2022). In *Słownik języka polskiego PWN*. Wydawnictwo Naukowe PWN. https://sjp.pwn.pl/slowniki/ignorowanie.html

Improvisation. (2000). In *Encyclopædia Britannica. Edycja polska* (Vol. 17). Wydawnictwo Kurpisz.

Ingarden, R. (1970). *Studia z estetyki. Tom III*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Ingarden, R. (1981). *Wykłady i dyskusje z estetyki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Ingram, W. T. (1965). Management Art or Science. *Industrial Management*, *August*, 2–4.

Isaksen, A., & Nilsson, M. (2013). Combined Innovation Policy: Linking Scientific and Practical Knowledge in Innovation Systems. *European Planning Studies*, *21*(12), 1919–1936. https://doi.org/10.1080/09654313.2012.722966

Jackson, K. (2017). Music and Virtuosity: a Higher Vision for Business. *Humanistic Management Journal*, *2*(1), 15–36. https://doi.org/10.1007/s41463-017-0020-z

Janich, N., Rhein, L., & Simmerling, A. (2017). "Do I know what I don't know?" The Communication of Non-Knowledge and Uncertain Knowledge in Science. *Fachsprache*, *32*(3–4), 86–99. https://doi.org/10.24989/fs.v32i3-4.1392

Jankurová, A., Ljudvigová, I., & Gubová, K. (2017). Research of the nature of leadership activities. *Economics and Sociology*, *10*(1), 135–151. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-1/10

Jarrier, E., & Bourgeon-Renault, D. (2019). The role of digital mediation devices in the satisfaction of art museum audiences. *Le Rôle Des Dispositifs Numériques de Médiation Dans La Satisfaction Des Publics de Musée d'art*, *5*(3), 67–84. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=146420604&lang=es&site=ehost-live

Jensen, E. F. (2012). *Schumann*. Oxford University Press.

Johansson-Sköldberg, U., & Woodilla, J. (2014). Mind the gap! Strategies for artistic interventions in organizations. *19th DMI: Academic Design Management Conference Design Management in an Era of Disruption London*, *September*, 538–561. http://www.dmi.org/?page=ADMC2014

Jones, C., & Massa, F. G. (2013). From Novel Practice to Consecrated Exemplar: Unity Temple as a Case of Institutional Evangelizing. *Organization Studies*, *34*(8), 1099–1136. https://doi.org/10.1177/0170840613492073

Jung, C. G. (2014). The spirit in man, art, and literature. In *The Spirit in Man, Art, and Literature (Vol. 15)*. https://doi.org/10.1515/9781400851010.791

Kačerauskas, T. (2018). Indices of creative economy: Critique of R. Florida's creativity indices. *Economics and Sociology*, *11*(4), 280–288. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-4/18

Kaiser, J. (2018). Improvising technology, constructing virtuosity. *Cuadernos de Musica, Artes Visuales y Artes Escenicas*, *13*(2), 87–96. https://doi.org/10.11144/javeriana.mavae13-2.itcv

Kant, E. (2015). *Kritik der Urteilskraft*. Anaconda Verlag.

Karayilanoğlu, G., & Arabacioğlu, B. C. (2020). Digital interactive experiences in contemporary art museums. *Turkish online journal of design art and communication*, *10*(4), 423–440. https://doi.org/10.7456/11004100/007

Kasmaienezhadfard, S., Talebloo, B., Roustae, R., & Pourrajab, M. (2015). Students' Learning Through Teaching Creativity: Teachers' Perception. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, *4*(1), 1–13. https://doi.org/10.12928/jehcp.v4i1.3699

Kerle, R. (2010). How can creativity become a prime contributor to the strategic objective of the organization? *The Creative Leadership Forum*. http://thecreativeleadershipforum.academia.edu/RalphKerle/Papers/958193/Creativity_in_Organizations_

Kerr, C., & Lloyd, C. (2008). Pedagogical learnings for management education: Developing creativity and innovation. *Journal of Management and Organization*, *14*(5), 486–503. https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.5.486

Khazraee, E., & Novak, A. N. (2018). Digitally Mediated Protest: Social Media Affordances for Collective Identity Construction. *Social Media and Society*, *4*(1), 1–14. https://doi.org/10.1177/2056305118765740

Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza.

Kim, P. H., Longest, K. C., & Lippmann, S. (2015). The tortoise versus the hare: Progress and business viability differences between conventional and leisure-based founders. *Journal of Business Venturing*, *30*(2), 185–204. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.02.005

Kiran, N., Afzal, M., Hussain, M., & Gilani, S. A. (2019). Initials Impact of Nursing Manager Perception of Empowerment and Years of Experience on Resistance to Change in Practice. *Journal of Health, Medicine and Nursing*, *62*, 82–89. https://doi.org/10.7176/jhmn/62-11

Klamer, A. (2017). *Doing the Right Thing: a value based economy*. Ubiquity Press. https://doi.org/10.5334/bbb

Kleppe, B. (2018). Managing Autonomy: Analyzing Arts Management and Artistic Autonomy through the Theory of Justification. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, *48*(3), 191–205. https://doi.org/10.1080/10632921.2017.1377661

Klinghoffer, D. (1996). Kitsch Religion. In K. Washburn & J. Thornton (Eds.), *Dumbing Down: Essays on the Strip Mining of American Culture*. W.W. Norton.

Knight, E., & Paroutis, S. (2017). Becoming Salient: The TMT Leader's Role in Shaping the Interpretive Context of Paradoxical Tensions. *Organization Studies*, *38*(3–4), 403–432. https://doi.org/10.1177/0170840616640844

Knoblauch, J. (2004). *Sztuka zarządzania samym sobą*. Oficyna Wydawnicza Vocatio.

Kochereva, D. (2019). Phenomenon of creativity: contents, essence, features of development. *HUMANITARIUM*, *43*(1), 85–92. https://doi.org/10.31470/2308-5126-2019-43-1-85-92

Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2013). Humanistic management: Agenda outline. *Problemy Zarządzania*, *11*(44), 9–19. https://doi.org/10.7172/1644-9584.44.1

Kociołek, K. (2020). Estetyzacja rzeczywistości – skutek dobrobytu czy upadek wartości? Analiza i krytyka poglądów Wolfganga Welscha dotyczących procesu estetyzacji. *Analiza i Egzystencja*, *52*, 37–54. https://doi.org/10.18276/AIE.2020.52-03

Kohail, Y., Saida, Y., Obad, J., & Soulhi, A. (2016). The Qualities of a Good Manager... What Does It Means? Lessons Learned from the Undergraduate Business Students' Perception in Kingdom of Morocco. *International Journal of Business and Management*, *11*(8), 86–96. https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n8p86

Komandyshko, E. F., & Semenova, E. A. (2017). Educational tourism: Adoption of art management technologies in the activity of universities. *Journal of Environmental Management and Tourism*, *8*(6), 1183–1188. https://doi.org/10.14505/jemt.v8.6(22).04

Koon, V. Y. (2021). Bibliometric analyses on the emergence and present growth of humanistic management. *International Journal of Ethics and Systems*, *37*(4), 581–598. https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2021-0062

Kopaliński, W. (1989). Improwizacja. In *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wydanie XV (pp. 781–782). Wiedza Powszechna.

Korzeb, Z., & Niedziółka, P. (2020). Resistance of commercial banks to the crisis caused by the COVID-19 pandemic: the case of Poland. *Equilibrium*, *15*(2), 205–234. https://doi.org/10.24136/eq.2020.010

Kosmala, K. (2007). The Identity Paradox? Reflections on Fluid Identity of Female Artist. *Culture and Organization*, *13*(1), 37–53. https://doi.org/10.1080/14759550601167271

Kostera, M. (1997). The Kitsch-Organisation. *Studies in Cultures, Organizations, and Societies*, *3*(2), 163–177. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10245289708523494

Kostera, M. (2012). *Organizations and Archetypes*. Edward Elgar Publishing.

Kostera, M. (2013). Helikon SA, czyli o sztuce, zarządzaniu i inspiracji. *Zarządzanie Kulturą*, *6*(2), 46–53.

Kostera, M. (2014). *Occupy management! Inspirations and ideas for self-organization and self--management*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203795033

Kostera, M. (2019). *Organize Ourselves! Inspirations and Ideas for Self-Organization and Self--Management*. Mayfly Books. https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/72058/kostera_organize_ourselves_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kostera, M., & Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Wolters Kluwer Polska.

Kostera, M., & Woźniak, C. (2022). *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management*. Routledge.

Kostyszak, M. (2020). *Nietzscheańska koncepcja źródeł twórczości artystycznej*. Grotowski.Net. https://grotowski.net/performer/performer-20/nietzscheanska-koncepcja-zrodel--tworczosci-artystycznej

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Edition Limited.

Koźmiński, A. K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Koźmiński, A. K., & Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw*. WAiP.

Koźmiński, A. K., & Piotrowski, W. (1999). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kröner, S., Christ, A., & Penthin, M. (2021). Digitalization in aesthetics, arts and cultural education—a scoping review. *Zeitschrift Für Erziehungswissenschaft*, *24*(1), 9–39. https://doi.org/10.1007/s11618-021-00989-7

Krzemińska, A. (2022). Czym pachniała Kleopatra? Nos pozwala podróżować w czasie. *Polityka*, *34*(3377), 61–63.

Kuc-Czarnecka, M. (2020). COVID-19 and digital deprivation in Poland. *Oeconomia Copernicana*, *11*(3), 415–431. https://doi.org/10.24136/OC.2020.017

Kudyba, S. (2020). COVID-19 and the Acceleration of Digital Transformation and the Future of Work. *Information Systems Management*, *37*(4), 284–287. https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1818903

Kuhn, T. (2021). (Re)moving blinders: Communication-as-constitutive theorizing as provocation to practice-based organization scholarship. *Management Learning*, *52*(1), 109–121. https://doi.org/10.1177/1350507620931508

Kułaga, M., & Trzcionka, M. (2019). Granice wyobrażone i rzeczywiste – ewolucja i transgresja. *Politeja*, *16*(1(58)), 465–491. https://doi.org/10.12797/politeja.16.2019.58.25

Kulka, T. (1996). *Kitsch and Art*. Pennsylvania State University Press.

Kunrath, K., Cash, P., & Kleinsmann, M. (2020). Social- and self-perception of designers' professional identity. *Journal of Engineering Design*, *31*(2), 100–126. https://doi.org/10.1080/09544828.2019.1676883

Lähdesmäki, M. (2012). Construction of owner–manager identity in corporate social responsibility discourse. *Business Ethics*, *21*(2), 168–182. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01644.x

Larso, D., & Saphiranti, D. (2016). The role of creative courses in entrepreneurship education: A case study in Indonesia. *International Journal of Business*, *21*(3), 216–225.

Latilla, V. M., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., & Berner, M. (2018). Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review. *Journal of Knowledge Management, 22*(6), 1310–1331. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0367

Latilla, V. M., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., & Berner, M. (2019). Knowledge management and knowledge transfer in arts and crafts organizations: evidence from an exploratory multiple case-study analysis. *Journal of Knowledge Management*, *23*(7), 1335–1354. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0699

Lebuda, I., & Csikszentmihalyi, M. (2020). All You Need Is Love: The Importance of Partner and Family Relations to Highly Creative Individuals' Well-Being and Success. *Journal of Creative Behavior*, *54*(1), 100–114. https://doi.org/10.1002/jocb.348

Lee, H. J. (2011). Book Reviews: Joystick Soldiers: The Politics of Play in Military Video Games. *Journal of Communication Inquiry*, *35*(3), 295–299. https://doi.org/10.1177/0196859911415408

Leech-Wilkinson, D. (2018). The danger of virtuosity. *Musicae Scientiae*, *22*(4), 558–561. https://doi.org/10.1177/1029864918790304

Leech-Wilkinson, D. (2020). *Challenging Performance: Classical Music Performance Norms and How to Escape Them*. https://challengingperformance.com/the-book-49/

Lehmann, J., & Gaskins, B. (2019). Learning scientific creativity from the arts. *Palgrave Communications, 5(95)*, 1–5. https://doi.org/10.1057/s41599-019-0308-8

Lei, P., & Tan, E. B. (2021). Applying Digital Arts Experience to Strengthen the Organizational Culture in Higher Education During the Pandemic. *International Journal for Innovation Education and Research*, *9*(5), 169–173. https://doi.org/10.31686/ijier.vol9.iss5.3080

Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, *74*(1), 3–28. https://doi.org/10.1111/peps.12379

Leone, D., & Schiavone, F. (2019). Innovation and knowledge sharing in crowdfunding: how social dynamics affect project success. *Technology Analysis and Strategic Management*, *31*(7), 803–816. https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1554858

Leso, G., Dias, G., Ferreira, J. P., Gama, J., & Couceiro, M. S. (2017). Perception of Creativity and Game Intelligence in Soccer. *Creativity Research Journal*, *29*(2), 182–187. https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1302779

Levinson, J. (2003). *The Oxford Handbook of Aesthetics*. Oxford University Press.

Lewis, K. V., Ho, M., Harris, C., & Morrison, R. (2016). Becoming an entrepreneur: Opportunities and identity transitions. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, *8*(2), 1–6. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJGE-02-2015-0006

Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(3), 645–664. https://doi.org/10.1111/joop.12213

Li, T., & Yue, C. (2019). Working with creative leaders: An examination of the relationship between leader and team creativity. *Social Behavior and Personality*, *47*(6). https://doi.org/10.2224/sbp.8084

Lind, R. (1992). The Aesthetic Essence of Art. *Journal of Aesthetics and Art Criticism*, *50*, 117–129.

Linstead, S. (2002). Organizational kitsch. The Aesthetic Turn in Management. *Organization*, *9*(4), 657–682. https://doi.org/10.4324/9781351147965-4

Linstead, S., & Höpfl, H. J. (2000). *The Aesthetics of Organization*. SAGE Publications. https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-aesthetics-of-organization/book205791#preview

Listwan, T., & Witkowski, S. (2001). *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Literat, I. (2012). The Work of Art in the Age of Mediated Participation: Crowdsourced Art and Collective Creativity. *International Journal of Communication*, *6*, 2962–2984.

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, *55*(5), 1187–1212. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400

Liu, W., Fang, Y., Shi, J., & Mo, S. (2018). The impact of supervisor's creativity expectation on team creativity. *Acta Psychologica Sinica*, *50*(6), 667–677. https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2018.00667

Liu, Y., Gayle, A. A., Wilder-Smith, A., & Rocklöv, J. (2020). The reproductive number of COVID-19 is higher compared to SARS coronavirus. *Journal of Travel Medicine*, *27*(2), 1–4. https://doi.org/10.1093/jtm/taaa021

Liu, Y. N., Li, K., & McLean, A. (2017). Practical scientific knowledge education based on Herbert Spencer's "What Knowledge is of most Worth?". *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, *13*(7), 4291–4299. https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00836a

López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M., & Aust, I. (2018). Socially responsible human resource management and employee perception: The influence of manager and line managers. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(12), 1–19. https://doi.org/10.3390/su10124614

Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, *12*, 133–152. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00072-8

Lorenzo-Romero, C., & Constantinides, E. (2019). On-line Crowdsourcing: Motives of Customers to Participate in Online Collaborative Innovation Processes. *Sustainability*, *11*(12), 3479. https://doi.org/10.3390/su11123479

Lugg, C. (1999). *Pedagogy and Popular Culture*. Routledge.

Lutas, M., Nistor, R., Radu, M., & Beleiu, I. (2020). Perceptions regarding the profile of an ideal project manager. *Amfiteatru Economic*, *22*(54), 608–622. https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/608

Madeira, C., Salazar, D., & Marçal, H. (2018). Performance art temporalities: relationships between Museum, University, and Theatre. *Museum Management and Curatorship*, *33*(1), 79–95. https://doi.org/10.1080/09647775.2017.1419828

Major, S., Zealand, N., & Connell, A. (1998). From Arts Management to Creative Industries. *Media*, 1–6.

Mangham, I. L. (1990). Managing as a Performing Art. *British Journal of Management*, *1*(2), 105–115. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1990.tb00166.x

Mao, T., & Jiang, X. (2021). The Use of Digital Media Art Using UI and Visual Sensing Image Technology. *Journal of Sensors*, *2021*. https://doi.org/10.1155/2021/9280945

Margolis, J. (1986). Dzieła sztuki jako byty ucieleśnione fizycznie i wyłonione kulturowo. In M. Gołaszewska (Ed.), *Estetyka w świecie: wybór tekstów. Tom II* (pp. 205–214). Uniwersytet Jagielloński.

Marona, B., & Tomal, M. (2020). The COVID-19 pandemic impact upon housing brokers' workflow and their clients' attitude: Real estate market in Krakow. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *8*(4), 221–232. https://doi.org/10.15678/eber.2020.080412

Marotto, M., Roos, J., & Victor, B. (2007). Collective virtuosity in organizations: A study of peak performance in an orchestra. *Journal of Management Studies*, *44*(3), 388–413. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00682.x

Marra, C. (2019). *The Relationship Between Large Ensemble Participation and the Social Identity of High-Performing Secondary Band, Orchestra, and Choir Students*. https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/149923/cmarra_1.pdf?sequence=1

Martin, R., Florida, R., Pogue, M., & Mellander, C. (2015). Creativity, clusters and the competitive advantage of cities. *Competitiveness Review*, *25*(5), 482–496. https://doi.org/10.1108/CR-07-2015-0069

Masso, A. (2010). Geographical perspective on identity construction: Identification strategies of Russian youth in Estonia. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, *5*(6), 51–62. https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v05i06/51763

Mathot, B. (2015). Religious kitsch and dynamics of faith. *Etudes Theologiques et Religieuses*, *90*(1), 67–83. https://doi.org/10.3917/etr.0901.0067

Maynard, A. D. (2021). How to Succeed as an Academic on YouTube. *Frontiers in Communication*, *5*. https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.572181

McGoey, L. (2012). Strategic unknowns: Towards a sociology of ignorance. *Economy and Society*, *41*(1), 1–16. https://doi.org/10.1080/03085147.2011.637330

McHugh, K. E. (2015). Touch at a distance: toward a phenomenology of film. *GeoJournal*, *80*(6), 839–851. https://doi.org/10.1007/s10708-015-9650-6

McNeill, L., & Venter, B. (2019). Identity, self-concept and young women's engagement with collaborative, sustainable fashion consumption models. *International Journal of Consumer Studies*, *43*(4), 368–378. https://doi.org/10.1111/ijcs.12516

Mehta, S., & Kaye, D. B. V. (2019). Pushing the Next Level: Investigating Digital Content Creation in India. *Television and New Media*, *22*(4), 360–378. https://doi.org/10.1177/1527476419861698

Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, *1*(1), 33–55. https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5

Mendecka, G. (Ed.) (2010). *Oblicza twórczości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

Mercier, A. (1985). Nauka a sztuka. In M. Gołaszewska (Ed.), *Estetyka w świecie: wybór tekstów. Tom I* (pp. 163–182). Uniwersytet Jagielloński.

Meshkova, N. V., & Enikolopov, S. N. (2017). Negative creativity in education: Features, threats and research perspectives. *Psychological Science and Education*, *22*(5), 67–76. https://doi.org/10.17759/pse.2017220508

Mesjasz, C. (2017). Ignorancja i wiedza z zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, *7*(7), 3–10. https://doi.org/10.33141/po.2017.07.01

Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (2000a). *Szamani zarządzania*. Zysk i s-ka.

Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (2000b). *The world tomorrow: The essentials of globalization*. Times Books.

Mietzner, D., & Kamprath, M. (2013). A competence portfolio for professionals in the creative industries. *Creativity and Innovation Management*, *22*(3), 280–294. https://doi.org/10.1111/caim.12026

Miles, S. (2018). "Do We Have LIFT-Off?". Social Media Marketing and Digital Performance at a British Arts Festival. *Journal of Arts Management Law and Society*, *48*(5), 305–320. https://doi.org/10.1080/10632921.2017.1366379

Millward, H. A., Kelemen, M. L., Mangan, A. M. L., Millward, H. A., & Kelemen, M. L. (2019). Co-Producing Community and Individual Change through Theatrical Interventions. *Organizational Aesthetics*, *8*(1), 34–50.

Minahan, S. (2020). *Aesthetic Turn in Management*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351147965

Minocha, S., & Reynolds, M. (2013). The Artistry of Practice or the Practice of Artistry: Embodying Art and Practice in a Business School Context. *Journal of Management Inquiry*, *22*(2), 173–192. https://doi.org/10.1177/1056492612451652

Mintzberg, H. (2012). *Zarządzanie*. Wolters Kluwer Polska.

Miscenko, D., Guenter, H., & Day, D. V. (2017). Am I a leader? Examining leader identity development over time. *Leadership Quarterly*, *28*(5), 605–620. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.004

Moberg, D. J. (2010). The emergence of coherent taste. *Business Ethics Quarterly*, *20*(4) 750–751. http://search.proquest.com/docview/760026379?accountid=14549%5Cnhttp://hl5yy6xn2p.search.serialssolutions.com/?genre=article&sid=ProQ:&atitle=THE+EMERGENCE+OF+COHERENT+TASTE&title=Business+Ethics+Quarterly&issn=1052150X&date=2010-10-01&volume=20&issue=4&s

Mochalova, N. Y. (2020). Personal Identity of the Artist as a Condition and Result of Creativity in Art. *Ethnic Culture*, *2*(3), 62–67. https://doi.org/10.31483/r-74987

Moghaddam, J. Y., Khorakian, A., & Maharati, Y. (2015). Organizational Entrepreneurship and its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *169*, 75–87. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.288

Molero-Jurado, M. del M., Pérez-Fuentes, M. del C., Soriano, J. G., Tortosa, B. M., Oropesa, N. F., Simón-Márquez, M. del M., & Gázquez-Linares, J. J. (2020). Personality and job creativity in relation to engagement in nursing. *Anales de Psicologia*, *36*(3), 533–542. https://doi.org/10.6018/analesps.405391

Moore, W. E., & Tumin, M. M. (1949). Some Social Functions of Ignorance. *American Sociological Review*, *14*(6), 787–895. https://doi.org/10.2307/2086681

Morozova, O., Nozdrenko, E., Zhukovskaya, L., & Kostylev, S. (2016). Management and art--management: Dimensions of conceptual interaction. *Economic Annals-XXI*, *158*(3–4), 61–65. https://doi.org/10.21003/ea.V158-14

Morrow, G. (2018a). Artist management: Agility in the creative and cultural industries. In *Artist Management: Agility in the Creative and Cultural Industries*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315520896

Morrow, G. (2018b). Distributed Agility: Artist Co-management in the Music Attention Economy. *International Journal of Arts Management*, *20*(3), 38–48.

Moulard, J. G., Rice, D. H., Garrity, C. P., & Mangus, S. M. (2014). Artist Authenticity: How Artists' Passion and Commitment Shape Consumers' Perceptions and Behavioral Intentions across Genders. *Psychology and Marketing*, *31*(8), 576–590. https://doi.org/10.1002/mar.20719

Müller, S. D., & Ulrich, F. (2013). Creativity and information systems in a hypercompetitive environment: A literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, *32*(1), 175–200. https://doi.org/10.17705/1cais.03207

Nagy, J., Jámbor, Z., & Freund, A. (2020). Digitalisation in the Food Industry – Case Studies on the Effects of IT and Technological Development on Companies. *Agris On-Line Papers in Economics and Informatics*, *12*(4), 77–92. https://doi.org/10.7160/AOL.2020.120406

Nagy, Z. (2015). The Apperception of Musical Creativity: Performance as Ritual, Composition as Self-Realization. *Creativity Research Journal*, *27*(1), 68–75. https://doi.org/10.1080/10400419.2014.961784

Närvänen, E., Mesiranta, N., Sutinen, U. M., & Mattila, M. (2018). Creativity, aesthetics and ethics of food waste in social media campaigns. *Journal of Cleaner Production*, *195*, 102–110. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.202

Nawa, L. L., & Sirayi, M. (2014). Digital technology and cultural heritage sites in the city of Tshwane. *Journal of Arts Management Law and Society*, *44*(4), 246–257. https://doi.org/10.1080/10632921.2014.964384

Nęcka, E. (2000). Twórczość. In J. Strelau, D. Doliński (Eds.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2. Psychologia ogólna*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Negus, K., & Pickering, M. (2004). Creativity, communication and cultural value. In *Creativity, Communication and Cultural Value*. https://doi.org/10.4135/9781446220740

Neto, J. C., Filipe, J. A., & Caleiro, A. B. (2019). Creativity and innovation: A contribution of behavioral economics. *International Journal of Innovation Studies*, *3*(1), 12–21. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2019.06.003

Netting, F. E., & Williams, F. G. (1996). Case manager-physician collaboration: Implications for Professional Identity, Roles, and Relationships. *Health and Social Work*, *21*(3), 216–224. https://doi.org/10.1093/hsw/21.3.216

Nierenberg, B., Batko, R., & Sułkowski, Ł. (2015). *Zarządzanie humanistyczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Nikolski, K. (2015). Leadership and Management: Practice of the Art of Influence. *Annals of the "Constantin Brâncuşi" University of Târgu Jiu, Economy Series*, *2*(1), 31–39.

Nisula, A. M., & Kianto, A. (2018). Stimulating organisational creativity with theatrical improvisation. *Journal of Business Research*, *85*, 484–493. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.027

Noonan, H. (2019). Personal identity: The simple and complex views revisited. *Disputatio*, *11*(52), 9–22. https://doi.org/10.2478/disp-2019-0001

Norliana, A. M., & Fakhrul Anwar, Z. (2019). Entrepreneurship Education: Inspiration from the Greatest Entrepreneur. *Journal of Science and Management Research*, *1*(2600-738X), 17–25. https://www.researchgate.net/publication/330854557_Entrepreneurship_Education_Inspiration_from_the_Greatest_Entrepreneur

Nowak, A. (1986). Wprowadzenie do lektury Maxa Bensego: Twórcza zasada „stanu estetycznego". In M. Gołaszewska (Ed.), *Estetyka w świecie: wybór tekstów. Tom II* (pp. 119–124). Uniwersytet Jagielloński.

Nowak, S. (2007). *Metodologia Badań Społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Nugraheni, T., Budiman, A., & Sukmayadi, Y. (2019). Entrepreneurship and Art Education Tourism: A Study on Results of Management Skills Training Program for Students. *Harmonia: Journal of Arts Research and Education*, *19*(2), 193–203. https://doi.org/10.15294/harmonia.v19i2.22674

Nycz, R. (2000). *Dekonstrukcja w badaniach literackich*. Wydawnictwo słowo/obraz terytoria.

Nytch, J. (2012). The Case of the Pittsburgh New Music Ensemble: An Illustration of Entrepreneurial Theory in an Artistic Setting. *Artivate: A Journal)of Entrepreneurship in the Arts*, *1*(1), 25–34. https://www.jstor.org/stable/10.34053/artivate.1.1.0025

O'Donnell, A. T., Jetten, J., & Ryan, M. K. (2010). Watching over your own: How surveillance moderates the impact of shared identity on perceptions of leaders and follower behaviour. *European Journal of Social Psychology*, *40*(6), 1046–1061. https://doi.org/10.1002/ejsp.701

Oleszkiewicz, J. (1997). *I ty możesz improwizować*. Centrum Edukacji Artystycznej.

Osiemo, L. B. (2012). Developing Responsible Leaders: The University at the Service of the Person. *Journal of Business Ethics*, *108*(2), 131–143. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1087-3

Ossowski, S. (1949). *U podstaw estetyki.* Spółdzielnia Wydawniczo-Oświatowa Czytelnik.

Ostrowicki, M. (1997). *Teoria sytuacji estetycznej M. Gołaszewskiej jako fundament estetyki.* http://www.sideymyoo.art.pl/old/Teoria_sytuacji_estetycznej.pdf

Ottery, J. R. (2006). Who are they and what do they have to do with what i want to be? "the writing of multicultural identity and college success stories for first-year writers." In *Identity Papers: Literacy and Power in Higher Education* (pp. 122–137). Utah State University Press.

Palhares, P. T., Branco, D., & Gonçalves, Ó. F. (2021). Mind wandering and musical creativity in jazz improvisation. *Psychology of Music, 50*(4), 1212–1224. https://doi.org/10.1177/03057356211033346

Palmer, C., Kraus, S., & Ribeiro-Soriano, D. (2020). Exploring dark creativity: the role of power in an unethical marketing task. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, *33*(1), 145–159. https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1660907

Pardal, P., Dias, R., Šuleř, P., Teixeira, N., & Krulický, T. (2020). Integration in Central European capital markets in the context of the global COVID-19 pandemic. *Equilibrium*, *15*(4), 627–650. https://doi.org/10.24136/eq.2020.027

Park, H. J., & Lim, K. H. (2015). A study on experiential digital art user experience. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, *10*(4), 379–386. https://doi.org/10.14257/ijmue.2015.10.4.36

Parnes, S. J. (1972). *Creativity: unlocking human potential.* Creative Education Foundation.

Parush, T., & Koivunen, N. (2014). Paradoxes, double binds, and the construction of "creative" managerial selves in art-based leadership development. *Scandinavian Journal of Management*, *30*(1), 104–113. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.001

Pascoe, S., Brincat, S., & Croucher, A. (2019). The discourses of climate change science: Scientific reporting, climate negotiations and the case of Papua New Guinea. *Global Environmental Change*, *54*, 78–87. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2018.11.010

Patriotta, G., & Siegel, D. (2019). The Context of Entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, *56*(6), 1194–1196. https://doi.org/10.1111/joms.12440

Pavlova, E. M. (2018). Model of connections between self-esteem of creativity and intelligence, tolerance of uncertainty and creativity. *Psychology, Journal of the Higher School of Economics*, *15*(1), 69–78. https://doi.org/10.17323/1813-8918-2018-1-69-78

Pawel, K. (1969). Christian Kitsch. In G. Dorfles (Ed.), *Kitsch: The World of Bad Taste*. Universe Books.

Pelzer, P. (2006). Art for Management's Sake? A Doubt. *Culture and Organization*, *12*(1), 65–77.

Penaluna, A., & Penaluna, K. (2020). In search of entrepreneurial competencies: Peripheral vision and multidisciplinary inspiration. *Industry and Higher Education*, *20*(10), 1–14. https://doi.org/10.1177/0950422220963796

Penc, J. (2006). *Sztuka skutecznego zarządzania: kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*. Oficyna Ekonomiczna.

Peterson, D. J., & Berryhill, M. E. (2013). The Gestalt principle of similarity benefits visual working memory. *Psychonomic Bulletin and Review*, *20*(6), 1282–1289. https://doi.org/10.3758/s13423-013-0460-x

Petrozolin-Skowrońska, B. (2017). Percepcja. In *Nowa encyklopedia powszechna PWN. Tom 4*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Phelan, A. L., Katz, R., & Gostin, L. O. (2020). The Novel Coronavirus Originating in Wuhan, China: Challenges for Global Health Governance. *JAMA – Journal of the American Medical Association*, *323*(8), 709–710. https://doi.org/10.1001/jama.2020.1097

Phillips, M. (2000). The Sadeian interface: computers and catharsis. *Digital Creativity*, *11*(2), 75–87. https://doi.org/10.1076/1462-6268(200005)11:2;1-r;ft075

Pianzola, F., Toccu, M., & Viviani, M. (2021). Readers' engagement through digital social reading on Twitter: the TwLetteratura case study. *Library Hi Tech*, 1–17. https://doi.org/10.1108/LHT-12-2020-0317

Pinnington, A. (2001). Charles Handy: The Exemplary Guru. *Philosophy of Management*, *1*(3), 47–55. https://doi.org/10.5840/pom2001136

Pinto, M. R., Viola, S., Onesti, A., & Ciampa, F. (2020). Artists residencies, challenges and opportunities for communities' empowerment and heritage regeneration. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(22), 1–20. https://doi.org/10.3390/su12229651

Poorsoltan, K. (2012). Artists as Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship*, *16*, 77–94. https://www.researchgate.net/publication/286390088_Artists_as_Entrepreneurs

Pöppel, J., Finsterwalder, J., & Laycock, R. A. (2018). Developing a film-based service experience blueprinting technique. *Journal of Business Research*, *85*, 459–466. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.024

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Postuła, A., & Majczyk, J. (2018). Managers and leaders in need of entrepreneurial competences. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *6*(1), 91–103. https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060105

Proctor, R. N., & Schiebinger, L. (2008). Agnotology. The Making and Unmaking of Ignorance. In R. Rottenburg, B. Schnepel, & S. Shimada (Eds.), *The Making and Unmaking of Differences*. Stanford University Press. https://doi.org/10.1515/9783839404263

Pszczołowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Zakład Narodowy imienia Ossolińskich.

Puente-Díaz, R., Cavazos-Arroyo, J., & Vargas-Barrera, F. (2021). Metacognitive feelings as a source of information in the evaluation and selection of creative ideas. *Thinking Skills and Creativity*, *39*. https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100767

Purg, D., & Sutherland, I. (2017). Why Art in Management Education? Questioning Meaning. *Academy of Management Review*, *42*(2), 382–396. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0047

Purg, D., & Walravens, A. (2015). Arts and Leadership: Vision and Practice at the IEDC-Bled School of Management. *Journal of Leadership Studies*, *9*(1), 42–47. https://doi.org/10.1002/jls.21355

Quattrini, R., Pierdicca, R., Paolanti, M., Clini, P., Nespeca, R., & Frontoni, E. (2020). Digital interaction with 3D archaeological artefacts: evaluating user's behaviours at different representation scales. *Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage*, *18*. https://doi.org/10.1016/j.daach.2020.e00148

Randrianasolo, A., & Sala, J. (2016). Artist brand personality, cognitive identification, and music consumption. *AMA SummerEducators' Conference Proceedings*, *27*, B-7-B-8. http://toc.proceedings.com/34223webtoc.pdf

Rani Satyam, V., Savić, M., Cilli-Turner, E., El Turkey, H., & Karakok, G. (2022). Exploring the role of students' views of creativity on feeling creative. *International Journal of Mathematical Education in Science and Technology*, *53*(1), 151–164. https://doi.org/10.1080/0020739X.2021.1961032

Rasminsky, A. (2019). When Injury Leads to an Identity Crisis. *Dance Magazine*, *93*(7), 32–35. https://www.dancemagazine.com/injury-depression-2638932468.html

Raso, R., Fitzpatrick, J. J., & Masick, K. (2020). Clinical nurses' perceptions of authentic nurse leadership and healthy work environment. *Journal of Nursing Administration*, *50*(9), 489–494. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000921

Rasool, S. F., Wang, M., Zhang, Y., & Samma, M. (2020). Sustainable work performance: the roles of workplace violence and occupational stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(3). https://doi.org/10.3390/ijerph17030912

Ratten, V. (2020a). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *32*(5), 1–14. https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167

Ratten, V. (2020b). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *26*(6), 1379–1388. https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2020-0387

Rear, D. (2016). Reforming Japanese-style management: destabilizing hegemony through discourse intervention. *Contemporary Japan*, *28*(2), 209–228. https://doi.org/10.1515/cj-2016-0011

Reckhenrich, J., Kupp, M., & Anderson, J. (2009). Understanding creativity: The manager as artist. *Business Strategy Review*, *20*(2), 68–73. https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2009.00602.x

Reedy, P. (2008). Mirror, mirror, on the wall: Reflecting on the ethics and effects of a collective critical management studies identity project. *Management Learning*, *39*(1), 57–72. https://doi.org/10.1177/1350507607085978

Reinhold, E., Schnugg, C., & Barthold, C. (2018). Dancing in the office: A study of gestures as resistance. *Scandinavian Journal of Management*, *34*(2), 162–169. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.05.001

Reiter-Palmon, R. (Ed.) (2017). *Team Creativity and Innovation*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780190222093.001.0001

Reysen, S., Katzarska-Miller, I., Plante, C. N., Roberts, S. E., Gerbasi, K. C., Brooks, T. R., & Tague, A. M. (2020). Anime and global citizenship identification. *The Phoenix Papers*, *4*(2), 48–61. https://doi.org/10.17605/OSF.IO/JXPTQ

Ridwan, R., Narawati, T., Karwati, U., & Sukmayadi, Y. (2020). Creativity and Innovation of Artist in Maintaining and Developing the Songah Tradition Art. *Harmonia: Journal of Arts Research and Education*, *20*(2), 213–222. https://doi.org/10.15294/harmonia.v20i2.25169

Rikou, E., & Chaviara, I. (2016). "Crisis" as art: Young artists envisage mutating Greece. *Visual Anthropology Review*, *32*(1), 47–60. https://doi.org/10.1111/var.12092

Rilke, R. M. (2010). *Druga strona natury. Eseje, listy i pisma o sztuce*. Wydawnictwo Sic!

Ripoll, R. R., Pesantez, L. B. T., & Dominguez, J. M. (Eds.) (2019). *Happiness Management: A Lighthouse for Social Wellbeing, Creativity and Sustainability*. Peter Lang. https://doi.org/10.3726/b15813

Ritzer, G. (1996). *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Pine Forge Press.

Rius-Ulldemolins, J., & Klein, R. (2021). From artistic direction to cultural management: governance and management of Barcelona's artistic institutions in the twenty-first century. *International Journal of Public Sector Management*, *34*(1), 33–49. https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0082

Rivas-Carmona, M. del M. (2020). The power of (Re)creation and social transformation of binomial "art-technology" in times of crisis: Musical poetic narrative in Rozalén's "lyric

video" "aves enjauladas." *Cultura. International Journal of Philosophy of Culture and Axiology, 17*(2), 217–231.

Roberge, J., & Chantepie, P. (2017). The Promised Land of Comparative Digital Cultural Policy Studies. *Journal of Arts Management Law and Society, 47*(5), 295–299. https://doi.org/10.1080/10632921.2017.1398584

Roberts, J. (2009). *From Knowledge Management to Ignorance Management. International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC), 26-28 April 2009.* Amsterdam, The Netherlands.

Roberts, J. (2012). Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown. *Management Learning*, *44*(3), 215–236. https://doi.org/10.1177/1350507612443208

Roberts, J. S. (2012). Infusing Entrepreneurship Within Non-Business Disciplines: Preparing Artists and Others for Self-Employment and Entrepreneurship. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, *1*(2), 53–63. https://www.jstor.org/stable/10.34053/artivate.1.2.0053

Robinson, M., & Novak-Leonard, J. (2021). Refining Understandings of Entrepreneurial Artists. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, *10*(1). https://doi.org/10.34053/artivate.10.1.135

Rosenberg, H. (1959). *Tradition of the New*. Hachette books.

Røyseng, S. (2008). Arts management and the autonomy of art. *International Journal of Cultural Policy*, *14*(1), 37–48. https://doi.org/10.1080/10286630701856484

Rudert, S. C., Janke, S., & Greifeneder, R. (2021). Ostracism breeds depression: Longitudinal associations between ostracism and depression over a three-year-period. *Journal of Affective Disorders Reports*, *4*. https://doi.org/10.1016/j.jadr.2021.100118

Ryan, M.-L. (2020). Narrative as Virtual Reality 2. In *Narrative as Virtual Reality 2*. Johns Hopkins University Press. https://doi.org/10.1353/book.72246

Saavedra Llamas, M., & Grijalba de la Calle, N. (2020). The creative cinematographic process at the service of national identity: Pedro Almodóvar and the promotion of Spanish stereotypes. *Creativity Studies*, *13*(2), 369–386. https://doi.org/10.3846/cs.2020.8563

Saeidi, S. P., Othman, M. S. H., Štreimikienė, D., Saeidi, S. P., Mardani, A., & Stasiulis, N. (2018). The utilitarian aspect of the philosophy of ecology: The case of corporate social responsibility. *Filosofija, Sociologija*, *29*(1), 39–51. https://doi.org/10.6001/fil-soc.v29i1.3630

Sălcudean, I. N. (2015). Creative Industries – Art and Commerce; Entrepreneurship and Creativity. *Creativity, Innovation and Aesthetics*, *1*, 10–25.

Saltzman, L. (2001). "Avante-Garde and kitsch" revisited: On the ethics of representation. In N. Kleeblatt (Ed.), *Mirroring Evil*. Rutgers University Press.

Samier, E. (2008). On the Kitschification of Educational Administration: An Aesthetic Critique of Theory and Practice in the Field. *International Studies in Educational Achievement*, *36*(3), 3–18.

Sánchez-Escalonilla García-Rico, A. (2019). La crisis del sueño europeo: hogar y éxodo en el nuevo cine sobre migrantes y refugiados (2005-2018). *Revista de Comunicación*, *18*(1), 277–297. https://doi.org/10.26441/rc18.1-2019-a14

Schediwy, L., Bhansing, P. V., & Loots, E. (2018). Young musicians' career identities: do bohemian and entrepreneurial career identities compete or cohere? *Creative Industries Journal*, *11*(2), 174–196. https://doi.org/10.1080/17510694.2018.1489197

Schein, E. H. (2001). The Role of Art and the Artist. *Reflections: The SoL Journal*, *2*(4), 81–83. https://doi.org/10.1162/152417301750385495

Scheuer, T. (2018). Computational agents, design and innovative behaviour: Hetero economicus. *Economic Thought*, *7*(2), 82–96.

Schielke, T. (2020). Interpreting Art with Light: Museum Lighting between Objectivity and Hyperrealism. *LEUKOS – Journal of Illuminating Engineering Society of North America*, *16*(1), 7–24. https://doi.org/10.1080/15502724.2018.1530123

Schiuma, G., & Lerro, A. (2017). *Integrating Art and Creativity into Business Practice*. IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2050-4

Schlesinger, G. (1979). Aesthetic Experience and the Definition of Art. *British Journal of Aesthetics*, *19*, 167–176.

Schnuugg, C. (2019). *Creating ArtScience Collaboration. Bringing Value to Organizations*. Palgrave Macmillan.

Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. (2014). The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison. *Management Communication Quarterly*, *28*(2), 285–316. https://doi.org/10.1177/0893318914527000

Schreiner, E., Trent, S. B., Prange, K. A., & Allen, J. A. (2018). Leading volunteers: Investigating volunteers' perceptions of leaders' behavior and gender. *Nonprofit Management and Leadership*, *29*(2), 241–260. https://doi.org/10.1002/nml.21331

Schulz von Thun, F., Ruppel, J., & Stratmann, R. (2004). *Sztuka zarządzania: psychologia komunikacji dla szefów i liderów*. Wydawnictwo WAM.

Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, *9*(4), 347–373. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00215.x

Sereenonchai, S., & Arunrat, N. (2020). Practical agricultural communication: Incorporating scientific and indigenous knowledge for climate mitigation. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, *41*(1), 60–67. https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.05.014

Sethi, A., Mishra, N., & Dash, M. (2012). Social Identity Crisis Amongst Employees in Mergers & Acquisitions. *SSRN Electronic Journal*, 244–263. https://doi.org/10.2139/ssrn.1588565

Shi, W., Ardelt, M., & Orwoll, L. (2017). Wisdom and creativity as two routes to satisfaction in later life: a personal traits model. *Innovation in Aging*, *1*(suppl_1), 72–72. https://doi.org/10.1093/geroni/igx004.298

Shpak, A. A., & Pchelkina, D. S. (2020). Methodology for the study of complex identity. *Journal of Siberian Federal University – Humanities and Social Sciences*, *13*(5), 752–761. https://doi.org/10.17516/1997-1370-0604

Siddique, Z., Pasha, S. A., & Ali, S. (2021). Analyzing Hidden Elements in Disney Movies and Effects on Children. *Global Sociological Review*, VI(II), 76–87. https://doi.org/10.31703/gsr.2021(vi-ii).10

Sik, A. (2016). Creativity in cross-domain collaborations: searching factors to increase efficiency. *Management Research Review*, *39*(2), 144–166. https://doi.org/10.1108/MRR-11-2015-0273

Simonton, D. K. (1994). Computer Content Analysis of Melodic Structure: Classical Composers and Their Compositions. *Psychology of Music*, *22*(1), 31–43. https://doi.org/10.1177/0305735694221003

Sjödin, D., Frishammar, J., & Thorgren, S. (2019). How Individuals Engage in the Absorption of New External Knowledge: A Process Model of Absorptive Capacity. *Journal of Product o Innovation Management*, *36*(3), 356–380. https://doi.org/10.1111/jpim.12482

Sköldberg Johansson, U., Woodilla, J., & Antal Berthoin, A. (2015). *Artistic Interventions in Organizations. Research, theory and practice*. Routledge. https://www.routledge.com/Artistic-Interventions-in-Organizations-Research-Theory-and-Practice/Skoldberg--Woodilla-Antal/p/book/9781138497436%0A

Smithson, M. (1989). *Ignorance and Uncertainty. Emerging Paradigms*. Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-3628-3

Solesvik, M. (2019). Entrepreneurial Competencies and Intentions: The Influence of Enterprise Education. *ICERI2019 Proceedings*, *1*, 11321–11321. https://doi.org/10.21125/iceri.2019.2810

Solomon, R. (1997). Kitsch. In D. Goldblatt & L. Brown (Eds.), *Aesthetics: A Reader in Philosophy of the Arts*. Prentice Hall.

Sosnowska, E. (2015). Touch, Look and Listen: The Multisensory Experience in Digital Art of Japan. *Journal of Science and Technology of the Arts*, *7*(1), 63. https://doi.org/10.7559/citarj.v7i1.147

Sözbilir, F. (2018). The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity*, *27*, 92–100. https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.12.006

Spicer, A. (2013). Shooting the shit: The role of bullshit in organisations. *M@n@gement*, *16*(5), 653–666. https://doi.org/10.3917/mana.165.0653

Stachó, L. (2018). Mental virtuosity: A new theory of performers' attentional processes and strategies. *Musicae Scientiae*, *22*(4), 539–557. https://doi.org/10.1177/1029864918798415

Stauffer, A. (2012). The Nineteenth-Century Archive in the Digital Age. *European Romantic Review*, *23*(3), 335–341. https://doi.org/10.1080/10509585.2012.674264

Steffens, N. K., Haslam, S. A., Peters, K., & Quiggin, J. (2020). Identity economics meets identity leadership: Exploring the consequences of elevated CEO pay. *Leadership Quarterly*, *31*(3). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.10.001

Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *Leadership Quarterly, 32*(6). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498

Sternberg, R. J. (1985). Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, *49*(3), 607–627. https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.3.607

Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511509612

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, *34*(1), 1–31. https://doi.org/10.1159/000277029

Stierand, M., & Dörfler, V. (2014). Researching intuition in personal creativity. In M. Sinclair (Ed.), *Handbook of Research Methods on Intuition*, 249–263 https://doi.org/10.4337/9781782545996.00030

Stolarick, K., & Florida, R. (2006). Creativity, connections and innovation: A study of linkages in the Montréal Region. *Environment and Planning A: Economy and Space*, *38*(10), 1799–1817. https://doi.org/10.1068/a3874

Strati, A. (1992). *Aesthetic Understanding of Organizational Life*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351147965-1

Strati, A. (1996). Organizations viewed through the lens of aesthetics. *Organization*, *3*(2), 209–218. https://doi.org/10.1177/135050849632004

Strati, A. (1999). *Organization and Aesthetics*. SAGE Publications Ltd. https://dx.doi.org/10.4135/9781446217191

Strati, A. (2010). Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments. *Sociology Compass*, *4*(10), 880–893. https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00323.x

Stuke, K. B. (2013). Understanding Leadership Through Leadership Understandings. *Journal of Leadership Studies*, *7*(2), 55–61. https://doi.org/10.1002/jls.21291

Sułkowski, Ł. (2007). Problem demarkacji nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, *1*, 12–14. https://doi.org/10.33141/po.2007.01.02

Sułkowski, Ł. (2011). Metafory, archetypy i paradoksy organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, *145*(2), 55–69.

Sułkowski, Ł. (2019). Bullshit management – the critical management studies perspective. *Economics and Sociology*, *12*(1), 302–312. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-1/18

Sułkowski, Ł. (2020). Covid-19 Pandemic; Recession, Virtual Revolution Leading to De-globalization? *Journal of Intercultural Management*, *12*(1), 1–11. https://doi.org/10.2478/joim-2020-0029

Sułkowski, Ł., & Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

Sułkowski, Ł., & Patora-Wysocka, Z. (2018). HEI Quality Culture in Poland – Multi-paradigm View. In T. Andre, T., *Advances in Human Factors in Training, Education, and Learning Sciences. AHFE 2017* (pp. 423–434). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60018-5_42

Sułkowski, Ł., & Woźniak, A. (Ed.) (2014). *Zarządzanie humanistyczne*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

Sutherland, I. (2013). Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*, *44*(1), 25–43. https://doi.org/10.1177/1350507612465063

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, *56*(10), 1163–1193. https://doi.org/10.1177/00187267035610001

Szczepaniak, K. (2018). Arts for Business: Creative Co-operation for Innovation and Sustainable Development of the Company as a Brand and Community. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, *50*(4), 127–141. https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.0639

Szostak, M. (2018). The French Symphonic Organs – instrument as inspiration for the performer. *The Organ*, *386*, 6–27. https://depot.ceon.pl/handle/123456789/19172

Szostak, M. (2019). The Art of Stylish Organ Improvisation. *The Organ*, *390*, 20–27. https://depot.ceon.pl/handle/123456789/17687

Szostak, M. (2020a). Creativity and Artistry in Organ Music. *The Organ*, *391*, 24–31. https://depot.ceon.pl/handle/123456789/19170

Szostak, M. (2020b). Does creativity influence the perception of creative identities? *European Research Studies Journal*, *23*(4), 312–333. https://doi.org/10.35808/ersj/2444

Szostak, M. (2021a). Artistry, Management, and Creativity: Links and Common Denominators. *Discourses on Culture*, *16*(1), 23–54. https://doi.org/10.36145/DoC2021.08

Szostak, M. (2021b). Does entrepreneurial factor influence creative identities perception? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *9*(1), 150–175. https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(9)

Szostak, M. (2021c). Does Polish Post-communist Cultural Burden Influence the Perception of Creative Identities? *Journal of Intercultural Management*, *13*(2), 29–58. https://doi.org/10.2478/joim-2021-0060

Szostak, M. (2021d). Impact of gender differences in perception of creative identities of artist, creator, manager, entrepreneur and leader on sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *9*(2), 10–36. https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.2(1)

Szostak, M. (2021e). Perception of creative identities by leaders and non-leaders: consequences for theory and practice of management. *European Research Studies Journal*, *XXIV*(4), 211–232. https://doi.org/10.3846/cs.2023.15081

Szostak, M. (2021f). Post-communist burden influence on the perception of creative identities: consequences for managers and leaders. *European Research Studies Journal*, *24*(3), 282–302. https://doi.org/10.35808/ersj/2354

Szostak, M. (2021g). *The Organ as a Source of Inspiration: The Rebirth of a Giant (Paris – Vatican – Licheń)*. SINDRUK-DIMK.

Szostak, M. (2022a). Contextual inspiration and motive in persuasive creativity: lessons from artistic improvisation. *Discourses on Culture*, *17*(1), 101–131. https://doi.org/10.36145/DoC2022.05

Szostak, M. (2022b). Peculiarities of art management in a digital context – a case study of Poland. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *9*(4), 10–44. https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(1)

Szostak, M. (2022c). Peculiarities of values transfer among countries via arts digitalization. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *10*(1), 10–49. https://doi.org/http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(1)

Szostak, M. (2022d). Perception of creative identities by managers and non-managers. Does a manager see more? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *9*(3), 24–49. https://doi.org/http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.3(2)

Szostak, M. (2023a). Perception of creative identities by artistic and non-artistic individuals: consequences for management. *Creativity Studies*, *16*(1), 1–25. https://doi.org/10.3846/cs.2023.15081

Szostak, M. (2023b). Gender differences regarding participation form in the arts receiving process. Consequences for aesthetic situation management. *International Journal of Contemporary Management, 59*(1), 26–56. https://doi.org/10.2478/ijcm-2022-0010.

Szostak, M., & Sułkowski, Ł. (2020a). Manager as an artist: Creative endeavour in crossing the borders of art and organizational discourse. *Creativity Studies*, *13*(2), 351–368. https://doi.org/10.3846/cs.2020.11373

Szostak, M., & Sułkowski, Ł. (2021a). Artist, creator, manager, entrepreneur, leader: how society perceive these identities? *Economics and Sociology*, *14*(2), 209–221. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/11

Szostak, M., & Sułkowski, Ł. (2021b). Identity crisis of artists during the COVID-19 pandemic and shift towards entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *9*(3), 87–102. https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090306

Szostak, M., & Sułkowski, Ł. (2021c). The Challenges in Identification of Artists-Managers: Consequences for creativity. *Creativity Studies*, *14*(1), 112–124. https://doi.org/10.3846/cs.2021.13822

Szostak, M., & Sułkowski, Ł. (2021d). The Identity and Self-Perception of Artists-Managers. *Problems and Perspectives in Management*, *19*(1), 372–386. https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.32

Szostak, M., & Sułkowski, Ł. (2022). How to manage the aesthetical situation regarding the in-real or digital form of participation in arts? Art receivers' perspective. *Creativity Studies*, *TBA*.

Szostak, M., & Sułkowski, Ł. (2020b). Kitsch in Management: characteristic forms, carriers and propagators. *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 1–2 April 2020* (pp. 7584–7598). https://depot.ceon.pl/handle/123456789/19173

Sztabiński, G. (2002). Artysta: definiowanie, redefiniowanie, oddefiniowanie. *Forum*, 158–180. https://www.asp.wroc.pl/dyskurs/Dyskurs2/GrzegorzSztabinski.pdf

Taleghani, M. (2012). Impact of Attitudes on Managers Creativity. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *40*, 65–70. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.162

Tang, C., Zhang, Y., & Reiter-Palmon, R. (2020). Network centrality, knowledge searching and creativity: The role of domain. *Creativity and Innovation Management,* 29, 72–84. https://doi.org/10.1111/caim.12351

Tanggaard, L. (2014). *Fooling around: Creative Learning Pathways.* Information Age Publishing

Tao, T., Sato, R., Matsuda, Y., Takata, J., Kim, F., Daikubara, Y., Fujita, K., Hanamoto, K., Kinoshita, F., Colman, R., & Koshiba, M. (2020). Elderly Body Movement Alteration at 2nd Experience of Digital Art Installation with Cognitive and Motivation Scores. *J — Multidisciplinary Scientific Journal*, *3*(2), 138–150. https://doi.org/10.3390/j3020012

Tarnopolski, A. (2017). Intelektualny wymiar kiczu. Mądrość i głupota. Sztuka i kicz. *PRACE NAUKOWE Akademii Im. Jana Długosza w Częstochowie. Filozofia*, *XIV*, 215–227. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.16926/fil.2017.14.09

Tatarkiewicz, W. (2004). *Wybór pism estetycznych*. Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS.

Tatarkiewicz, W. (2015). *Historia estetyki. Tom I*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Taylor, S. S. (2019). Our Father, Twenty Years On: Review of: Organizational Theory and Aesthetic Philosophies by Antonio Strati. *Organizational Aesthetics*, *8*(1), 8–10.

Taylor, S. S., & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, *8*(1), 55–69. https://doi.org/10.5465/AMLE.2009.37012179

Tchouikina, S. (2010). The crisis in Russian cultural management: Western influences and the formation of new professional identities in the 1990s-2000s. *Journal of Arts Management Law and Society*, *40*(1), 76–91. https://doi.org/10.1080/10632921003603950

Tendayi Viki, G., & Williams, M. L. J. (2014). The role of identity integration in enhancing creativity among mixed-race individuals. *Journal of Creative Behavior*, *48*(3), 198–208. https://doi.org/10.1002/jocb.48

Terán-Yépez, E., & Guerrero-Mora, A. (2020). Determining factors of international opportunity recognition: A conceptual approach. *International Entrepreneurship Review*, *6*(4), 65–80. https://doi.org/10.15678/ier.2020.0604.05

Thanh, N. H., & Quang, N. Van. (2019). Ethical Leadership in the Digital Era: Requirements for Developing Ethical Leaderships in Vietnam. *The International Journal of Business & Management*, *7*(7). https://doi.org/10.24940/theijbm/2019/v7/i7/bm1907-028

Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, *15*(4–5), 412–431. https://doi.org/10.1108/09513550210435746

Toscher, B. (2019). Entrepreneurial Learning in Arts Entrepreneurship Education: A Conceptual Framework. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, *8*(1), 3–22.

Toscher, B. (2020). Blank Canvas: Explorative Behavior and Personal Agency in Arts Entrepreneurship Education. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, *9*(2), 19–44. https://doi.org/10.34053/artivate.9.2.115

Travis, S. (2020). Flashpoints of Artist Identity Formation. *Art Education*, *73*(5), 16–25. https://doi.org/10.1080/00043125.2020.1781438

Tregua, M., Mele, C., Russo-Spena, T., Marzullo, M. L., & Carotenuto, A. (2021). Digital Transformation in the Era of Covid-19. *Lecture Notes in Networks and Systems*, *266*, 97–105. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80840-2_10

UNESCO. (2017). Re|shaping cultural policies: Advancing creativity for development. *2018 Global Report*, 7. https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/global_report_fact_sheet_en.pdf

Ungureanu, A., & Vasile, A. (2016). Romanian Business Women: Managers or Leaders? Empirical Study. *SEA – Practical Application of Science*, *IV*(2 (11)), 327–333.

Van de Calseyde, P. P. F. M., Evans, A. M., & Demerouti, E. (2020). Leader decision speed as a signal of honesty. *Leadership Quarterly*, *32*(2). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101442

Van Niekerk, C., & Goldberg, R. (2021). The Influence of Scent Marketing on Consumers' Approach and Avoidance Behaviour in the High-End Fashion Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *12*(4), 12. https://doi.org/10.36941/mjss-2021-0024

Venus, M., Johnson, R. E., Zhang, S., Wang, X. H. (Frank), & Lanaj, K. (2019). Seeing the Big Picture: A Within-Person Examination of Leader Construal Level and Vision Communication. *Journal of Management*, *45*(7), 2666–2684. https://doi.org/10.1177/0149206318761576

Vincent, L. C., & Kouchaki, M. (2016). Creative, rare, entitled, and dishonest: How commonality of creativity in one's group decreases an individual's entitlement and dishonesty. *Academy of Management Journal*, *59*(4), 1451–1473. https://doi.org/10.5465/amj.2014.1109

Virtuosity. (2022). In *Cambridge Dictionary*. https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/virtuosity

Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about "who we are?". *Organization Science*, *17*(6), 741–755. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0218

Vui-Yee, K., & Yen-Hwa, T. (2020). When does ostracism lead to turnover intention? The moderated mediation model of job stress and job autonomy. *IIMB Management Review*, *32*(3), 238–248. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.007

Vuscan, I. S., & Feng, S. (2018). The inspirational value of unintentional design occurrences: Freeing aesthetic. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, *399*(1), 1–13. https://doi.org/10.1088/1757-899X/399/1/012052

Walczak, W. (2014). Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności. *E-mentor, 2*(44). https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/44/id/917

Walter, H. M. (2015). *Artist, Professional, Gentleman: Designing the Body of the Actor-Manager, 1870-1900*. Royal College of Art.

Ward, T. B., Saunders, K. N., & Dodds, R. A. (1992). Creative cognition in gifted adolescents. *Roeper Review 21*(4), 260–266. https://doi.org/10.1080/02783199909553973

Warhurst, R. (2011). Managers' practice and managers' learning as identity formation: Reassessing the mba contribution. *Management Learning*, *42*(3), 261–278. https://doi.org/10.1177/1350507610387567

Warhurst, R., & Black, K. (2017). What do managers know? Wisdom and manager identity in later career. *Management Learning*, *48*(4), 416–430. https://doi.org/10.1177/1350507616679346

Warrick, D. D. (2019). Leadership Illusions. Important Implications for Leaders and Training and Coaching Leaders. *Organization Development Review*, *51*(2), 6–13. http://login.ezproxy.lib.umn.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=aph&AN=135759018&site=ehost-live

Watkins, C., & King, I. W. (2002). Organizational Performance: A View from the Arts. *TAMARA: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, *2*(1), 31–46.

Watson, T. J. (2001). *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. Routledge.

Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations*, *62*(3), 425–452. https://doi.org/10.1177/0018726708101044

Weinberg, C. B., Otten, C., Orbach, B., McKenzie, J., Gil, R., Chisholm, D. C., & Basuroy, S. (2021). Technological change and managerial challenges in the movie theater industry. *Journal of Cultural Economics*, *45*(2), 239–262. https://doi.org/10.1007/s10824-019-09374-z

Weingardt, R. G. (2000). Leaving a Legacy. *Journal of Management in Engineering*, *16*(2), 42–47. https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2000)16:2(42)

Weisberg, R. W. (2006). *Creativity: Understanding Innovation in Problem Solving, Science, Invention, and the Arts*. John Wiley.

Welsch, W. (2005). Procesy estetyzacji. Zjawiska, rozróżnienia, perspektywy. In *Estetyka poza estetyką: o nową postać estetyki* (pp. 31–73). Universitas.

White, H. (1992). *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*. Princeton University Press.

Wilkoszewska, K. (2007). *Wizje i re-wizje. Wielka księga estetyki w Polsce*. Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS.

Williams, S. (2001). Increasing employees' creativity by training their managers. *Industrial and Commercial Training*, *33*(2), 63–68. https://doi.org/10.1108/00197850110385642

Wilmoth, D. (2016). The Missing Millennial Entrepreneurs. *Small Business Administration Office of Advocacy. Economic Research Series*, *2015*, 2–7. https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2016/02/07133439/Millenial_IB.pdf

Wilson, A. (2021). Improvisation and Authenticity in Early 20th Century Western Music. In *The Routledge Handbook of Philosophy and Improvisation in the Arts* (pp. 355–373). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003179443-29

Wilson, C., & Brown, M. (2012). Sound, space, image and music: Hybridity in creative process through technology, interactivity and collaboration. *Journal of Music, Technology and Education*, *5*(1), 89–107. https://doi.org/10.1386/jmte.5.1.89_1

Wilson, F. (2000). *The Logic and Methodology of Science and Pseudoscience*. Canadian Scholars Press. https://philpapers.org/rec/WILTLA-11

Wimschneider, C., & Brem, A. (2019). The perception of creativity through multicultural experience – results from an empirical analysis. *International Journal of Innovation Management*, *23*(7). https://doi.org/10.1142/S1363919619500658

Win, T. S. (2014). Marketing the entrepreneurial artist in the innovation age: Aesthetic labor, artistic subjectivity, and the creative industries. *Anthropology of Work Review*, *35*(1), 2–13. https://doi.org/10.1111/awr.12026

Wnuczak, P., & Osiichuk, D. (2020). The impact of management control systems and managers' educational background on the effectiveness of public cultural institutions in a post-transition economy. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *33*(1), 3166–3184. https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1691035

Wolf, C. (2019). Not lost in translation: Managerial career narratives and the construction of protean identities. *Human Relations*, *72*(3), 505–533. https://doi.org/10.1177/0018726718778094

Woodward, J. B., & Funk, C. (2010). Developing the artist-leader. *Leadership*, *6*(3), 295–309. https://doi.org/10.1177/1742715010368768

Work of art. (2021). In *Cambridge Dictionary*. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-of-art

Wu, J. C. (2020). From Physical to Spiritual: Defining the practice of embodied sonic meditation. *Organised Sound*, *25*(3), 307–320. https://doi.org/10.1017/S1355771820000266

Wu, Y., Zhang, L., Bryan-Kinns, N., & Barthet, M. (2017). Open Symphony: Creative Participation for Audiences of Live Music Performances. *IEEE Multimedia*, *24*(1), 48–62. https://doi.org/10.1109/MMUL.2017.19

Wyszomirski, M., & Chang, W. J. (2015). What is arts entrepreneurship? Tracking the development of its definition in scholarly journals. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, *4*(2), 11–31. http://barnettcenter.osu.edu/sites/default/files/2019-08/what_is_arts_entrepreneurship.pdf

Yazar, T., & Arifoglu, G. (2012). A Research of Audio Visual Educational Aids on the Creativity Levels of 4-14 Year Old Children as a Process in Primary Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *51*, 301–306. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.163

Zack, M. H. (1999). Managing organizational ignorance. *Knowledge Directions*, *1(Summer)*, 36–49. http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/orgig/orgig.htm

Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, *56*(1). https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101143

Żak, J. (2015). Postrzeganie dzieł sztuki jako proces tworzenia. In K. Pankowska (Ed.), *Sztuka i Twórczość*. Wydawnictwo Akademickie Żak.

Żak, M., & Garncarz, J. (2020). Economic policy towards the challenges of the COVID- 19 pandemic in selected European Union countries. *International Entrepreneurship Review*, *6*(4), 21–34. https://doi.org/10.15678/IER.2020.0604.02

Zamaraeva, Y. S., & Koptseva, N. P. (2020). History of complex identity research. *Journal of Siberian Federal University – Humanities and Social Sciences*, *13*(7), 1216–1229. https://doi.org/10.17516/1997-1370-0637

Zambrell, K. (2016). Managers' identity construction at work: Artistic interventions as triggers for identity work. *Organizational Aesthetics*, *5*(2), 34–67.

Zedelius, C. M., Protzko, J., Broadway, J. M., & Schooler, J. W. (2021). What Types of Daydreaming Predict Creativity? Laboratory and Experience Sampling Evidence. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, *15*(4), 596–611. https://doi.org/10.1037/aca0000342

Zhai, L. (2021). Research on tourism management education under the background of new liberal arts construction. *International Journal of Electrical Engineering and Education*. https://doi.org/10.1177/00207209211005259

Zhang, X., & Kwan, H. K. (2019). Team behavioral integration links team interdependence with team performance: an empirical investigation in R&D teams. *Frontiers of Business Research in China*, *13*(7). https://doi.org/10.1186/s11782-019-0054-1

Zhang, Y., & Huxham, C. (2020). Collective identity construction in international collaborations. *Journal of General Management*, *45*(3), 123–140. https://doi.org/10.1177/0306307019886181

Zheng, M. X., Yuan, Y., van Dijke, M., De Cremer, D., & Van Hiel, A. (2020). The Interactive Effect of a Leader's Sense of Uniqueness and Sense of Belongingness on Followers' Perceptions of Leader Authenticity. *Journal of Business Ethics*, *164*(3), 515–533. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4070-4

Zhou, J., Shin, S. J., & Cannella, A. A. (2008). Employee self-perceived creativity after mergers and acquisitions: Interactive effects of threat—opportunity perception, access to resources, and support for creativity. *Journal of Applied Behavioral Science*, *44*(4), 397–421. https://doi.org/10.1177/0021886308328010

Zhou, J., Wang, X. M., Song, L. J., & Wu, J. (2017). Is it new? Personal and contextual influences on perceptions of novelty and creativity. *Journal of Applied Psychology*, *102*(2), 180–202. https://doi.org/10.1037/apl0000166

Zhu, W., Trevinõ, L. K., & Zheng, X. (2016). Ethical Leaders and Their Followers: The Transmission of Moral Identity and Moral Attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, *26*(1), 95–115. https://doi.org/10.1017/beq.2016.11

Zieleniewski, J. (1982). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Zilnyk, A. (2011). A brief introduction to perception. *Perspectives in Public Health*, *131*(6), 248–249. https://doi.org/10.1177/1757913911425736

Zimbardo, P. G., & Gerrig, R. J. (2012). *Psychologia i życie*. Wydawnictwo Naukowe PWN. https://libra.ibuk.pl/reader/psychologia-i-zycie-philip-g-zimbardo-richard-j-43918

Żmigrodzki, P. (2022). Zaangażowanie. In *Wielki Słownik Języka Polskiego*. Instytut Języka Polskiego PAN. https://wsjp.pl/haslo/podglad/42185/zaangazowanie

Zollo, L., Rialti, R., Marrucci, A., & Ciappei, C. (2021). How do museums foster loyalty in tech-savvy visitors? The role of social media and digital experience. *Current Issues in Tourism*. *25*(18), 2991–3008. https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1896487

Zorita-Aguirre, I. (2020). Mutations in performing arts space in the digital age. *Arte, Individuo y Sociedad*, *32*(2), 503–518. https://doi.org/10.5209/aris.65437

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Model badawczy ... 22
Rysunek 2. Rola sztuki w życiu człowieka ... 54
Rysunek 3. Triada platońska jako dopełnianie się estetyki z etyką ... 58
Rysunek 4. Mierzalne i niemierzalne komponenty zarządzania ... 67
Rysunek 5. Schemat sytuacji estetycznej według M. Gołaszewskiej ... 83
Rysunek 6. Estetyka zdezorganizowana przez totalitarną implozję lub zbanalizowaną eksplozję ... 84
Rysunek 7. Wirtuozeria, kreatywność i artyzm w sytuacji estetycznej ... 85
Rysunek 8. Co wirtuozeria znaczy dla twórców sztuki ... 89
Rysunek 9. Schemat procesu twórczego w kontekście sytuacji estetycznej ... 97
Rysunek 10. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na twórców sztuk muzycznych ... 113
Rysunek 11. Wpływ ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na dyscyplinę sztuk muzycznych w ocenie twórców ... 114
Rysunek 12. Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk muzycznych po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych ... 115
Rysunek 13. Ocena przyszłości sztuk muzycznych względem tradycyjnych i cyfrowych metod działań artystycznych w opinii twórców ... 115
Rysunek 14. Ocena procesu odbioru w sztukach muzycznych w kontekście tradycyjnych i wirtualnych form uczestnictwa w opinii twórców ... 116
Rysunek 15. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na twórców sztuk literackich ... 121
Rysunek 16. Wpływ ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na dyscyplinę sztuk literackich w ocenie twórców ... 122
Rysunek 17. Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk literackich po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych ... 123
Rysunek 18. Ocena przyszłości sztuk literackich względem tradycyjnych i cyfrowych metod działań artystycznych w ocenie twórców ... 123
Rysunek 19. Ocena procesu odbioru w sztukach literackich w kontekście tradycyjnych i wirtualnych form uczestnictwa w ocenie twórców ... 124
Rysunek 20. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na twórców sztuk wizualnych ... 126

Rysunek 21. Wpływ ograniczeń spowodowanych pandemią COVID-19 na dyscyplinę sztuk wizualnych w ocenie twórców 127
Rysunek 22. Zmiany w postawie twórczej twórców sztuk wizualnych po przejściu od tradycyjnych do cyfrowych metod działań artystycznych 128
Rysunek 23. Przyszłość sztuk wizualnych względem tradycyjnych i cyfrowych metod działań artystycznych w ocenie twórców 129
Rysunek 24. Proces odbioru w sztukach wizualnych w kontekście tradycyjnych i wirtualnych form uczestnictwa w ocenie twórców 130
Rysunek 25. Aplikacja teorii sytuacji estetycznej M. Gołaszewskiej na gruncie zarządzania z uwzględnieniem kompetencji wirtuozerii, artyzmu i kreatywności 138
Rysunek 26. Komponenty nauki i sztuki w zarządzaniu z uwzględnieniem optyki estetycznej 141
Rysunek 27. Typy menedżerów i artystów z uwzględnieniem różnych poziomów kreatywności i efektywności organizacyjnej 144
Rysunek 28. Model rozwoju kreatywności 197
Rysunek 29. Matryca komponentów złożonej tożsamości twórczej artysty-przedsiębiorcy 202
Rysunek 30. Kreatywność według modelu genploracji 211
Rysunek 31. Kreatywność jako wynik trójstronnej interakcji człowieka 212
Rysunek 32. Czym jest kreatywność 213
Rysunek 33. Zaangażowanie jako funkcja 216
Rysunek 34. Komponenty zarządzania kreatywnością 220
Rysunek 35. Komponenty zarządzania procesem improwizowania 233
Rysunek 36. Klasyfikacja ignorancji czynnej według M. Smithsona 266
Rysunek 37. Ocean ignorancji 269
Rysunek 38. Proces transformacji ignorancji 270

SPIS TABEL

Tabela 1. Model badawczy 23
Tabela 2. Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy: opis próby badawczej ... 28
Tabela 3. Tożsamość osobowości twórczych: opis próby badawczej 35
Tabela 4. Tożsamość i autopercepcja artysty-przedsiębiorcy: opis próby badawczej 42
Tabela 5. Różnice między tradycyjnymi a wirtualnymi formami rozgrywania się sytuacji estetycznej w oczach twórców sztuk muzycznych 118
Tabela 6. Różnice pomiędzy doświadczeniem estetycznym a doświadczeniem kiczowym 249

ZAŁĄCZNIK

Kwestionariusz wywiadu badania „Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy"

Niniejszy kwestionariusz wykorzystany był w badaniu, którego metodologię opisano we Wstępie monografii (Metodologia badania 1. Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy), natomiast wnioski – w podrozdziale „2.3.2. Zarządzanie sytuacją estetyczną".

A. **Jak oceniasz wpływ pandemii SZCZEGÓLNIE NA CIEBIE jako twórcę sztuki w następujących obszarach?** (pięciostopniowa skala Likerta: -2 = bardzo negatywny wpływ, -1 = raczej negatywny wpływ, 0 = neutralny wpływ, 1 = raczej pozytywny wpływ, 2 = bardzo pozytywny wpływ):
   9. Brak publicznych wykonań Twojej sztuki na żywo;
   10. Przenoszenie Twoich występów artystycznych do wirtualnej rzeczywistości;
   11. Możliwość uczestniczenia w Twojej sztuce zgodnie z osobistymi preferencjami odbiorców (kształtowanie pory i długości uczestnictwa, regulacji parametrów dzieła itp.);
   12. Ograniczenie Twoich realnych kontaktów z Twoim zespołem/członkami grupy;
   13. Ograniczenie Twoich realnych kontaktów z artystami TWOJEGO zawodu artystycznego;
   14. Ograniczenie Twoich realnych kontaktów z artystami/twórcami INNYCH zawodów artystycznych;
   15. Ograniczenie Twoich realnych kontaktów z ludźmi (generalnie);
   16. Więcej czasu na relaks;
   17. Więcej czasu na rozwijanie wiedzy artystycznej (czytanie, oglądanie itp.);

18. Więcej czasu na rozwijanie/ćwiczenie umiejętności artystycznych;
19. Poziom Twojej kreatywności;
20. Twój humor/nastrój;
21. Twój stan psychiczny;
22. Wyznaczanie Twoich celów życiowych;
23. Realizację Twoich celów życiowych;
24. Wyznaczanie Twoich celów artystycznych;
25. Realizację Twoich celów artystycznych;
26. Lepsze zrozumienie natury ludzkiej objawiające się działaniem w ograniczonych warunkach.

B. **Jak oceniasz wpływ pandemii na TWOJĄ DYSCYPLINĘ SZTUKI OGÓLNIE (tj. Ty wspólnie z twórcami, odbiorcami, instytucjami, sponsorami itp.) w następujących obszarach?** (pięciostopniowa skala Likerta: -2 = bardzo negatywny wpływ, -1 = raczej negatywny wpływ, 0 = neutralny wpływ, 1 = raczej pozytywny wpływ, 2 = bardzo pozytywny wpływ):
27. Brak publicznych przedstawień własnej sztuki na żywo;
28. Przenoszenie własnej twórczości artystycznej do wirtualnej rzeczywistości;
29. Możliwość uczestniczenia we własnej dziedzinie sztuki zgodnie z osobistymi preferencjami odbiorców co do czasu uczestnictwa, długości uczestnictwa, regulacji głośności dźwięku itp.;
30. Ograniczenie realnych kontaktów z członkami własnego zespołu/grupy;
31. Ograniczenie realnych kontaktów z artystami tego samego zawodu;
32. Ograniczenie realnych kontaktów z artystami (twórcami) innych zawodów.

C. **Oceń poziom TWOJEGO PODEJŚCIA do poszczególnych cech/właściwości TWOJEJ SZTUKI, porównując tradycyjne/na żywo i cyfrowe/wirtualne metody działań/uczestnictwa artystycznego** (pięciostopniowa skala Likerta: -2 = bardzo negatywny wpływ, -1 = raczej negatywny wpływ, 0 = neutralny wpływ, 1 = raczej pozytywny wpływ, 2 = bardzo pozytywny wpływ):
33. Twoja wewnętrzna motywacja do rozpoczęcia działalności twórczej – NA ŻYWO;
34. Twoja wewnętrzna motywacja do rozpoczęcia działalności twórczej – WIRTUALNIE;

35. Twoja wewnętrzna motywacja do kontynuowania i zakończenia działalności twórczej – NA ŻYWO;
36. Twoja wewnętrzna motywacja do kontynuowania i zakończenia działalności twórczej – WIRTUALNIE;
37. Motywacja zewnętrzna do rozpoczęcia działalności twórczej – NA ŻYWO;
38. Motywacja zewnętrzna do rozpoczęcia działalności twórczej – WIRTUALNIE;
39. Zewnętrzna motywacja do kontynuowania i zakończenia działalności twórczej – NA ŻYWO;
40. Zewnętrzna motywacja do kontynuacji i zakończenia działalności twórczej – WIRTUALNIE;
41. Twoja kreatywność – NA ŻYWO;
42. Twoja kreatywność – WIRTUALNIE;
43. Twoja inspiracja do tworzenia – NA ŻYWO;
44. Twoja inspiracja do tworzenia – WIRTUALNIE;
45. Twój kontakt z publicznością – NA ŻYWO;
46. Twój kontakt z publicznością – WIRTUALNIE;
47. Twoje możliwości zagłębienia się w tematy nurtujące społeczeństwo (lub Twoją publiczność) – NA ŻYWO;
48. Twoje możliwości zagłębienia się w tematy nurtujące społeczeństwo (lub Twoją publiczność) – WIRTUALNIE.

D. **Jak przewidujesz sytuację w TWOJEJ DZIEDZINIE SZTUKI po zniesieniu obostrzeń pandemii?** (pięciostopniowa skala Likerta: -2 = absolutnie nie, -1 = raczej nie, 0 = trudno powiedzieć, 1 = raczej tak, 2 = zdecydowanie tak):
49. Prędzej czy później wszystko wróci do stanu sprzed pandemii;
50. Publiczne występy w czasie rzeczywistym będą równolegle transmitowane wirtualnie;
51. Moja dziedzina sztuki zostanie podzielona na dwie podkategorie: na żywo/tradycyjną i wirtualną/cyfrową.

E. **Odpowiedz na następujące pytania** (pięciostopniowa skala Likerta: -2 = zdecydowanie NA ŻYWO, -1 = raczej NA ŻYWO, 0 = trudno powiedzieć, 1 = raczej WIRTUALNY, 2 = zdecydowanie WIRTUALNE):
52. Która forma uczestnictwa w Twojej sztuce sprzyja przyciągnięciu większej liczby odbiorców Twojej sztuki?

53. Która forma uczestnictwa w Twojej sztuce daje większą satysfakcję odbiorcom Twojej sztuki?
54. Która forma uczestnictwa w Twojej sztuce pomaga lepiej zadowolić odbiorców Twojej sztuki?
55. Jaka forma uczestnictwa w Twojej sztuce pomaga lepiej zaangażować odbiorców w Twoją sztukę?
56. Która forma uczestnictwa w Twojej sztuce pozwala lepiej doświadczyć *katharsis* przez odbiorców Twojej sztuki?
57. Jaka forma uczestnictwa w Twojej sztuce pozwala na lepszy kontakt odbiorców z samym dziełem?
58. Jaka forma uczestnictwa w Twojej sztuce pozwala na lepszy kontakt odbiorców z twórcą/wykonawcą sztuki?

F. **Odpowiedz na następujące pytania**:
59. Jakie powody/motywy/inspiracje są dla Ciebie najważniejsze podczas tworzenia Twojej sztuki, gdy sytuacja estetyczna rozgrywa się NA ŻYWO, a jakie gdy sytuacja estetyczna rozgrywa się WIRTUALNIE? Czy są jakieś różnice?
60. Czy widzisz jakieś różnice w Twoim procesie twórczym, wiedząc, że Twoje dzieło będzie (jest) prezentowane NA ŻYWO i WIRTUALNIE?
61. Pandemia COVID-19 rozpoczęła czy tylko nasiliła proces digitalizacji/wirtualizacji Twojej dyscypliny artystycznej?



ISBN 978-83-66781-16-0

dr Michał Szostak, prof. uczelni

Absolwent studiów magisterskich (zarządzanie i marketing) i doktoranckich (nauki o zarządzaniu) na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Jako profesor Społecznej Akademii Nauk (University of Social Sciences) oraz adiunkt Collegium Civitas prowadzi interdyscyplinarne badania naukowe na styku zarządzania i sztuki (międzynarodowe publikacje), a także działalność dydaktyczną (również na uniwersytetach w Czechach, Litwie i Słowacji) m.in. w obszarze estetyki zarządzania, zarządzania humanistycznego, finansów, analizy finansowej, rachunkowości finansowej i zarządczej oraz marketingu w sztuce. Praktyk biznesu (na stanowiskach zarządczych i dyrektorskich) w grupach kapitałowych w międzynarodowym środowisku (w branży handlowej i przemysłowej) współpracujący z korporacjami z USA, Kanady, krajów UE oraz Korei Południowej; posiada doświadczenie w zakresie finansowej i organizacyjnej optymalizacji procesów biznesowych, fuzji, podziałów oraz działań akwizycyjnych, jak również wdrażania i utrzymywania systemów zarządzania jakością. Ponadto obronił doktorat w zakresie sztuk muzycznych w specjalności gra na organach na Uniwersytecie Muzycznym Fryderyka Chopina w Warszawie, nagrał szereg płyt CD oraz ma na swoim koncie publikacje dotyczące sztuk muzycznych i estetyki w renomowanych periodykach międzynarodowych. Jako muzyk-instrumentalista prowadzi ożywioną międzynarodową działalność koncertową, wykonując kilkadziesiąt recitali rocznie w Europie, obu Amerykach, Afryce i Azji. Więcej na: www.michalszostak.org

Monografia stanowi pierwsze w polskiej literaturze przedmiotu tak całościowe omówienie problematyki estetyzacji zarządzania. Autor nie ogranicza swoich rozważań do kwestii tytułowej estetyzacji, ale prezentuje aspekty kreatywności, kiczu oraz ignorancji w zarządzaniu. Takie ujęcie znacznie podnosi i tak duże walory merytoryczne pracy. Monografia stanowi wyraz przeprowadzonej w sposób niezwykle wnikliwy wielopłaszczyznowej i interdyscyplinarnej pracy badawczej, zaś rozważania w niej zawarte są kompleksowe.

z recenzji dr hab. Reginy Lenart-Gansiniec, prof. uczelni

Należy podkreślić rozległość zainteresowań Autora popartą solidną wiedzą w zakresie szeroko rozumianego zarządzania humanistycznego. Jestem pod wrażeniem erudycji Autora, celności jego sformułowań, precyzji myśli.

z recenzji prof. dr. hab. Bogusława Nierenberga