

# CO ESTETYKA MOŻE WNIĘŚĆ DO TEORII ZARZĄDZANIA?

DOI: 10.33141/po.2022.05.01

Przegląd Organizacji, Nr 5(988), 2022, s. 3-10

www.przegladorganizacji.pl

Michał Szostak

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**W** związku z faktem, że problem demarkacji, czyli wytyczenia granic oddzielających nauki o zarządzaniu od innych nauk, wskazuje dwie perspektywy – zarządzanie jako nauka odrębna i samodzielna oraz zarządzanie jako nauka syntetyczna, czerpiąca jedynie z dorobku innych dziedzin (Sułkowski, Lenart-Gansiniec, 2021, s. 60–64) – trudno przejść obojętnie obok określenia zarządzania mianem sztuki. Nie chodzi bynajmniej o podkreślanie pierwiastka mistycznego w tej niezwykle pragmatycznej dziedzinie, ale o kwestię „nauczalności” zarządzania. W naukach technicznych, przyrodniczych, czy nawet ekonomicznych ilość przyswojonej wiedzy naukowej i instrumentalnej przekłada się proporcjonalnie na wiedzę praktyczną (Ainsworth i in., 2020; Sreenonchai, 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 znikomej wiedzy z dziedziny zarządzania jednakże np. obdarzone charyzmą są doskonałymi praktykami zarządzania, którzy realizują cele w sposób sprawny (Chen, Hitt, 2021). Taką samą analogię można przeprowadzić w dziedzinie sztuki: wiedza i umiejętności techniczne (wirtuozeria) nie muszą iść w parze z artyzmem i kreatywnością, i odwrotnie – jednostki bez wsparcia teorii sztuki czy wirtuozerii potrafią, dzięki swemu artyzmowi i kreatywności, osiągać wyżyny spoza kręgu możliwości tych pierwszych (Gołaszewska, 1984).

Powyższy paradoks doprowadza do określenia problemu badawczego, wynikającego z przedstawionego w dalszej części artykułu przeglądu literatury, a który opiera się na zjawisku synergii oraz wzajemnych powiązaniach elementów rzeczywistości. Wyróżnione dziedziny i dyscypliny naukowe są autonomiczne i dysponują własnymi pojęciami, prawami i metodami; jednakże nie należy odrzucać korzyści wynikających z obserwacji analogii, które przejawiają się w interdyscyplinarności badań. Luką badawczą, jaką autor niniejszego artykułu dostrzegł i zamierza wypełnić, jest obszar wspólny dla teorii estetyki i artystycznej praktyki wykonawczej oraz teorii i praktyki zarządzania. W celu ustrukturyzowania dalszych rozważań sformułowano następujące pytania badawcze: 1) Czy i w jakim zakresie zarządzanie może czerpać ze sztuki, a sztuka z zarządzania? 2) Czy

estetyka, jako nauka o sztuce i pięknie, może pomóc w percepcji zjawiska zarządzania – zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej?

## Metoda badawcza

**W** badaniach zastosowano przegląd literatury z dziedziny estetyki pod kątem możliwości adaptacji teorii estetycznych w naukach o zarządzaniu, a także metodę etnografii bazującą na własnym 20-letnim doświadczeniu artysty sztuk wykonawczych (instrumentalista wykonujący rocznie dziesiątki recitali solowych na całym świecie), menedżer (w środowisku międzynarodowym) i badacz tego interdyscyplinarnego obszaru. Punktem wyjściowym analizy jest metafora organizacji jako dzieła sztuki (Szostak, Sułkowski, 2020a) oraz powstała na bazie fenomenologii Romana Ingardena teoria sytuacji estetycznej (Gołaszewska, 1984), która pozwoliła usystematyzować problemy na gruncie elementów tej teorii, czyli twórcy, dzieła, odbiorcy, świata realnego i świata wartości. Strategię metodologiczną oparto na podejściu interdyscyplinarnym i wieloparadygmatycznym uwzględniającym publikacje z obszaru estetyki i zarządzania. Należy wyraźnie podkreślić, iż celem starań nie jest dokonanie systematycznego przeglądu literatury. Celem jest natomiast próba konceptualizacji i określenia ram innowacyjnego podejścia do teorii zarządzania z wykorzystaniem wybranego dorobku estetyki i praktyki artystycznej, która ma stanowić w założeniu przyczynek do dalszej dyskusji naukowej i rozwijania poszczególnych wątków.

## Przegląd literatury

**P**ierwsze nieśmiałe próby doszukujące się podobieństw między zarządzaniem a sztuką sięgają lat 60. XX wieku (Ingram, 1965), jednakże dopiero od początku XXI w. odnotowujemy gwałtowny wzrost zainteresowania potencjałem sztuki w doskonaleniu umiejętności zarządzania na poziomach indywidualnym i grupowym (w tym organizacyjnym), co przejawia się w rosnącej ilości literatury o tej tematyce. Za powody tego zwrotu można uznać globalizację trendów i opinii, rosnącą dominację sił rynkowych w porównaniu do świata wartości

i idei uniwersalnych, rosnącą złożoność i chaotyczność szeroko rozumianego otoczenia biznesowego, spadek kosztów eksperymentowania w zakresie organizowania w stosunku do potencjalnych korzyści z innowacji oraz próby poszukiwań głębszego znaczenia dla własnych działań (Adler, 2011).

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

- 1) zarządzanie w działalności artystycznej, a więc próby wykazania specyfiki zarządzania sztuką jako odrębną dyscypliną zarządzania (Elstad, Jansson, 2020; Morozova i in., 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 (Purg, Sutherland, 2017), w turystyce i hotelarstwie (Zhai, 2021), w sektorach kreatywnych (Latilla i in., 2018);
- 3) interwencje artystyczne polegające na wprowadzaniu do organizacji artysty, którego potencjał twórczy miałyby pobudzić określone zachowania członków lub całej organizacji (Antal i in., 2019; Schnuugg, 2019);
- 4) poszukiwanie charakterystyk osobowości artystycznej w celu ich transferu na grunt zarządzania (Borowiecki, Dahl, 2021; Elstad, Jansson, 2020);
- 5) transfer kompetencji kreatywności z obszaru sztuki do zarządzania (Hirschmann i in., 2020; Ridwan i in., 2020);
- 6) sztuka jako inspiracja dla przywództwa (Adler, Ippolito, 2018; Szczepaniak, 2018);
- 7) sztuka jako inspiracja dla przedsiębiorczości (Penaluna, Penaluna, 2020; Schiuma, Lerro, 2016).

Próby uzasadniania podobieństw między zarządzaniem a sztuką można pogrupować na:

- 1) łączenie i szukanie analogii między obszarami zarządzania i sztuki – np. organizowanie + innowacja + mimesis (Atkinson, 2007, s. 202–208) – albo szukanie analogii między wąskimi pojęciami jednej dziedziny i próbach doszukiwania się ich znaczenia dla drugiej dziedziny (Chountasi i in., 2021; Reinhold i in., 2018);
- 2) transfer umiejętności artystycznych poprzez angażowanie członków organizacji w proces twórczy (np. tworzenie masek, kolaży), aby w ten sposób odnaleźć pokłady kreatywności (Latilla i in., 2019);
- 3) techniki projekcji idei na rzeczywistość (Aurangzeb i in., 2021);
- 4) techniki odnajdywania „kwintesencji” problemu, zanim zostanie on urealniony w materii (Taylor, Ladkin, 2009).

Można znaleźć także przeciwników doszukiwania się analogii między zarządzaniem a sztuką, którzy wskazują, że obie dziedziny są całkowicie odmienne, a wszelkie próby doszukiwania się podobieństw opierają się na naiwności badaczy (Pelzer, 2006). Tego typu sformalizowana krytyka jest rzadka i nie jest ona przedmiotem niniejszej analizy.

## Analiza i dyskusja

Analiza i dyskusja wyników przeglądu literatury osnuta jest wokół poszczególnych elementów teorii sytuacji estetycznej, czyli twórcy, dzieła, odbiorcy, świata realnego oraz świata wartości (Gołaszewska, 1984) i dotyczy wskazania obszarów, które albo nie były w literaturze dotyczącej zarządzania eksplorowane, albo owa eksploatacja była fragmentaryczna lub pozbawiona szerszego kontekstu, a które posiadają potencjał poznawczy dla obranego problemu badawczego.

Przybliżając Czytelnikowi generalne założenia teorii „sytuacji estetycznej”, która przekłada teorię „sytuacji aksjologicznej” na obszar estetyki, należy podkreślić następujące zagadnienia i ich relacje. 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 (Gołaszewska, 1984). Choć najważniejsze z punktu widzenia estetyki są wartości uniwersalne, a najbardziej zauważalnym uzewnętrznieniem kreatywności jest samo dzieło, to jednak w osobie twórcy (w umyśle, świadomości, podświadomości) zachodzą zasadnicze procesy składające się na zjawisko twórczości.

### Menedżer jako twórca

Skupiając się na pierwszym elemencie sytuacji estetycznej, czyli twórcy, na gruncie teorii zarządzania należy poruszać się na skali zdefiniowanej rolami menedżera i lidera, które – mimo wielu podobieństw – różnią się od siebie w sposób istotny. Menedżer to jedna z podstawowych ról w świecie zarządzania, dlatego literatura obfituje w różne definicje tego pojęcia, opis pożądanych cech i kompetencji (Guranda, Nagy, 2011). Dobry menedżer to organizator skuteczny w osiągnięciu celów ekonomicznych i pozaekonomicznych; jego działania są utylitarne i efektywne (Drucker, 2006). Opierając się na ewolucji klasycznie rozumianej roli menedżera w kierunku wielozadaniowego agenta i tłumacza rzeczywistości, odnajdziemy nacisk na adaptacyjność roli menedżera do zmieniającej się rzeczywistości (Hracs, 2015). Menedżer może realizować cele narzucone przez właściciela organizacji (rozdzielone funkcje właścicielskie i zarządcze) lub samodzielnie wyznaczać cele (połączone funkcje właścicielskie i zarządcze). Z kolei lider to osoba zdolna do wpływania na zasoby psychologiczne i instytucjonalne w celu motywowania i wyzwalaania koniecznych działań (Postuła, Majczyk, 2018, s. 93). Dobry lider powinien mieć wizję, być skupionym, brać odpowiedzialność, znać temat, współpracować z wielkimi myślicielami, być motywatorem, być pozytywnym, uczyć się na błędach, mieć wysoko rozwinięte zdolności komunikacyjne. Dobry lider powinien używać czterech rodzajów władzy: delegowanej, stowarzyszonej, nabytej, „zaklinacza deszczu”; lider bez zwolenników/naśladowców jest samotnikiem (Weingardt, 2000). Z przywództwem wiąże się kwestia

zdolności i chęci bycia naśladowcą (Alvesson, Blom, 2015). Ten konstrukt może być kluczowy dla dalszej analizy, ponieważ wizje i efekty kreatywnego myślenia muszą być włączone do organizacji przez współpracowników podążających za nietypowymi pomysłami.

Choć obie role (menedżera i lidera) mają długą listę literatury, nie znajdujemy wielu prac dotyczących porównań w tym zakresie, a także różnic w postrzeganiu tych ról przez współpracowników (Postuła, Majczyk, 2018). Tym, co wyróżnia obie role, jest sztuka wpływu. Analiza ścieżek wpływu przywództwa i rodzajów taktyk przywódczych pokazuje, że zdolność do wywierania wpływu jest cenniejsza niż autorytaryzm (Nikolski, 2015). Badacze zwracają uwagę na szereg błędów popełnianych przez liderów, które skutkują stworzeniem iluzji będącej przyczyną niepowodzenia misji lidera (Warrick, 2019; Reckhenrich i in., 2009).

Badacze jednogłośnie wskazują, że jedną z podstawowych cech skutecznego menedżera i dobrego lidera jest kreatywność w podejściu do zarządzania i wyznaczaniu celów. Aby być kreatywnym menedżerem, trzeba porzucić utarte schematy i stare rozwiązania, wejść w aktywne formy myślenia. Istnieją trzy poziomy twórczego myślenia (inspiracja, intuicja, wyobraźnia), które są kluczowe dla artysty. Procesy organizacyjne są podobne do modelowania materiału przez artystę tworzącego rzeźbę; można powiedzieć, że „kreatywne rzeźbienie” jest definicją zarządzania XXI wieku (Reckhenrich i in., 2009).

Choć kreatywność i innowacyjność jako zjawiska są trudne do zaobserwowania w miarę ich występowania, opracowano już szereg narzędzi badawczych, m.in. Wskaźnik Innowacyjności Zarządzania, pozwalający na porównanie poziomu kreatywności organizacji (Kerle, 2010).

Wydaje się, że najbardziej skuteczne połączenie ról menedżera i artysty znajduje się w równaniu: lider = menedżer + artysta + ksiądz (Hatch i in., 2006). Zauważalna jest jednak potrzeba korekty i uzupełnienia roli artysty w tym równaniu, odmitologizowania potocznego rozumienia terminu „artysta”, który w potocznym użyciu jest bliższy terminowi „wizjoner”. To wizjoner rzuca pomysły i nie zajmuje się ich realizacją; może się wydawać, że działa chaotycznie i przypadkowo. Artysta posiada wszelkie cechy pozytywnego myślenia twórczego i tworzenia wizji, ale też umiejętność ich konsekwentnej realizacji; trudno odmówić umiejętnościom kierowniczym reżysera operowego, który przez wiele miesięcy przygotowuje dziesiątki śpiewaków, scenografów, choreografów i muzyków orkiestrowych, czy rzeźbiarza, który konsekwentnie dąży do perfekcyjnie dobranego materiału i mozolnie realizuje w nim swoją artystyczną ideę. Każdy prawdziwy artysta jest automatycznie menedżerem kreatywnym. Ale nie każdy reżyser, rzeźbiarz czy muzyk jest artystą automatycznie; jeśli wykonuje swoje prace w sposób kiczowaty/odtwórczy/nietwórczy, jest raczej rzemieślnikiem, nietwórczym menedżerem (Szostak, Sułkowski, 2020a).

Artysta jest pojęciem nobilitującym także dla osób zajmujących się sztuką. Sztuka to mistrzowskie posługiwanie

się daną dziedziną, w sposób twórczy i zakorzeniony w wartościach uniwersalnych (nie tylko skuteczności). Stereotypowe postrzeganie artystów jako ludzi kreatywnych ale chaotycznych znajduje odzwierciedlenie w naukach o zarządzaniu; ten archetyp kulturowy nie znajduje jednak potwierdzenia w literaturze. Niezorganizowanie i chaos opierają się na cechach należących do podstawowej osobowości człowieka, co oznacza, że osoby o takich cechach można spotkać w każdej dziedzinie życia. Badacze zarządzania, którzy nie są aktywnymi artystami, wykorzystują koncepcje sztuki i twórczości artystycznej w sposób teoretyczny, nieoparty na praktyce i doświadczeniu. Niektóre z ich obserwacji mają wartość wnikliwą, jednak wynika ona bardziej z intuicyjnego postrzegania zjawisk świata sztuki niż z realnego w nich uczestnictwa (Sztabiński, 2002).

Przyglądając się relacjom koncepcji artysty i menedżera, można zauważyć, że obie koncepcje mają wiele punktów wspólnych, ale także wiele różnic. Podobieństwa polegają na tym, że artysta i menedżer rozpoczynają działania twórcze w sferze niematerialnej (faza conceptualna), a następnie realizują idee/cele w sferze materialnej (Gołaszewska, 1984). Kolejnym podobieństwem jest fakt, że obydwaj – bez specjalistycznego wykształcenia – mogą dobrze funkcjonować w swoich dziedzinach; to także 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 do niego dąży – uzna swoje dzieło za niedojrzałe, jeśli nie dostrzeże w nim pełnego odzwierciedlenia ideału. Taka mieszanka nieosiągalnego idealizmu i perfekcjonizmu jest powodem często spotykanych wśród artystów stanów depresyjnych i frustracji – w końcu niewielu artystom udaje się te ideały urzeczywistnić. Menedżerski utylitaryzm jest z natury sprzeczny z twórczą wolnością artysty, mimo że obaj dążą do określonych celów. Niektóre dzieła artystyczne (muzyczne) żyją tylko w czasie, podczas gdy organizacje funkcjonują w czasie i przestrzeni. Klasyczne dzieło sztuki nie ewoluuje (choć współczesne dzieła sztuki ewoluują: dzieła interaktywne, instalacje); organizacje ewoluują. Artyści – przy twórczości artystycznej – rzadko martwią się o wynik finansowy całego przedsięwzięcia artystycznego; mają w tym celu dyrektorów administracyjnych (filharmonii, teatrów, galerii); z kolei menedżerowie zazwyczaj muszą brać pod uwagę aspekt efektywności finansowej swojej pracy. Artysta (pisarz, malarz, muzyk) działa w sztuce w sposób indywidualny, choć jego zdolności interpersonalno-organizacyjne (budowanie i utrzymywanie kontaktów) 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.

Wydaje się, że literatura z dziedziny zarządzania dąży do opisanie idealnego wzorca menedżera – co samo w sobie jest kiczem, a więc działaniem pozornym, nastawionym na efektywność, a nie na platońską prawdę (Tarnopolski, 2017). Dopiero różnicowanie wymiarów

kreatywności i efektywności pozwala ukazać różnorodność typów menedżerów na podobieństwo różnorodności typów artystów (Szostak, Sułkowski, 2020a): wizjoner – osoba o dużej kreatywności i niskiej sprawności organizacyjnej; odtwórca – niska kreatywność i niska sprawność organizacyjna; rzemieślnik – niska kreatywność i wysoka sprawność organizacyjna; kreator – duża kreatywność i wysoka sprawność organizacyjna. Dzięki temu uproszczonemu modelowi łatwiej jest zobrazować role ze świata sztuki i odpowiadające im role świata biznesu. A zatem: wizjonerem w świecie organizacji będzie teoretyk menedżer (np. nauczyciel akademicki przedmiotów z dziedziny zarządzania, który nie pracował w żadnej organizacji jako menedżer, ale jest dobrze poinformowany i kreatywny w teorii zarządzania); analogiczną rolę w świecie artystycznym będzie pełnił konceptualista, artysta tworzący dzieło, ale nie realizujący własnego pomysłu w żadnej materii artystycznej. Reprodukującym w świecie organizacyjnym będzie administrator lub urzędnik, który nie wymyśla żadnych reguł, ale przestrzega nałożonych przez prawo lub jego przełożonego reguł; w świecie sztuki powielacz nazywany jest kopistą. Rzemieślnik w świecie organizacyjnym może być kierownikiem lub profesjonalistą; w świecie sztuki – rzemieślnikiem artystycznym, który specjalizuje się w określonych formach sztuki (np. portrecista, pejzażyista). Twórcą w świecie organizacyjnym będzie menedżer kreatywny, którego nazywamy liderem; w świecie artystycznym – odnajdujemy go jako prawdziwego artystę.

Nie zawsze istnieje potrzeba artystycznego myślenia menedżera – stąd szukanie podobieństw między menedżerem a artystą nie zawsze jest konieczne. Jednak menedżera o dużej kreatywności i biegłości w swojej dziedzinie (wirtuozeria) można z powodzeniem nazwać artystą zarządzania. Będzie też uprawnione nazwanie artystą menedżera, który realizując swoje wizje, umie organizować rzeczywistość zgodnie ze swoimi intencjami – w przeciwieństwie do konceptualistów, którzy nie zajmują się realizacją w świecie realnym swoich twórczych wizji.

### Organizacja i interesariusze

Dzieło sztuki to przedmiot wykonany przez artystę o wielkich umiejętnościach, wytwór jednej ze sztuk pięknych lub coś, co daje odbiorcy wysoką satysfakcję estetyczną (*Work of Art*, 2021). Niekiedy porównuje się analizę i badania zarządzania do obszarów związanych z teorią sztuki: estetyki, historii sztuki i krytyki sztuki, stawiając menedżera w centrum analizy, traktuje się każdą decyzję menedżera jako osobne dzieło, co znacznie zawęża optykę (Degot, 2007). Z punktu widzenia sztuki jest to błąd, ponieważ dzieło sztuki jest centralnym elementem sytuacji estetycznej i tak jak artysta podejmuje wiele decyzji, pracując nad swoją pracą, tak decyzje menedżera są tylko pojedynczymi krokami na drodze do powstania/rozwoju organizacji (dzieła sztuki). Dzieło jest niezależne od procesu twórczego, a proces twórczy jest niezależny od podstawowej osobowości

twórcy (Gołaszewska, 1984). Praca artysty świadczy tylko o artyście, praca menedżera świadczy o menedżerze, ale także o osobie wyznaczającej cel (Crick i in., 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, 1984). W estetycznym kontekście efekty pracy menedżera należałoby w pełni oceniać dopiero po zakończeniu „aktu twórczego”.

Należy pamiętać z jednej strony, iż nieszablonowe/kreatywne metody poszukiwania rozwiązań polecane są organizacjom, w których system zarządzania (oparty na logice i stabilnych 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).

Odbiorcami dzieła sztuki są konkretne osoby (kiedy dzieło zostało wykonane na zamówienie) lub wszyscy potencjalni widzowie/słuchacze, którzy celowo lub przypadkowo zetknęli się z dziełem (Gołaszewska, 1984). 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 *stakeholders* – należą również właściciele organizacji, pracownicy organizacji, dostawcy organizacji (Weinberg i in., 2021). Niektórzy badacze twierdzą, że publiczność artysty-menedżera wykonującego dzieło sztuki jest organizacją (Atkinson, 2007), jednakże – zgodnie z koncepcją organizacji jako dzieła sztuki – ten sposób myślenia jest ograniczony i wynika z założenia, że dzieło sztuki w procesie zarządzania jest decyzją menedżera.

### Rola wartości

Chyba najbardziej opisanym elementem sytuacji estetycznej na gruncie zarządzania jest świat realny – zarówno same organizacje, jak i ich domeny działania. Wydaje się to naturalne, skoro są to zjawiska namacalne i mierzalne. Nie zmienia to jednak faktu, iż tak jak w przypadku zimnego marmuru to wartości uniwersalne kierujące twórcą nadają rzeźbie życia i znaczenia (Tatarkiewicz, 2015), tak samo w zarządzaniu to cel i sposób jego realizacji ożywia organizację.

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 traktowane przedmiotowo, jako narzędzia do osiągnięcia 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 i in., 2018). Estetyzacja zarządzania zmienia optykę kwestii roli wartości uniwersalnych w całym procesie – nie są one jedynie elementem dodatkowym; stają się one elementem równorzędnym wobec twórcy, dzieła, odbiorcy czy świata realnego. Tak jak dzieło sztuki pozbawione wartości staje się artefaktem kiczu, tak zarządzanie pozbawione wartości staje się „pozorującą wymuszką”, która za fasadą efektywności i skuteczności w realizacji celów pozwala zapomnieć o dobrym smaku (Moberg, 2010). Warto w tym momencie podkreślić różnicę pomiędzy trzema pojęciami, które w literaturze zarządzania pojawiają się często, jednakże używane są wymiennie lub opatrnie: wirtuozeria jako biegłość w danej dziedzinie (niekoniecznie artystycznej), artyzm jako realizowanie procesu z uwzględnieniem wartości uniwersalnych oraz kreatywność jako zdolność do tworzenia.

### Ciążenie ku kiczowi

Kicz, mimo że istniał w sztuce od zawsze, został nazwany dopiero pod koniec XIX w., a jego rozwój szedł w parze z praktyczną intensyfikacją kiczu w sztuce, kiedy nacisk kładziono na zaspokojenie masowego smaku poprzez tanią i szybką produkcję. Był sposobem zwiększenia finansowych zysków artystów, którzy – odkładając na bok kwestię wierności ideałom sztuki – skupili się na wytwarzaniu artefaktów, które znajdowały rzesze odbiorców, a tym samym umożliwiały łatwiejsze zarabianie na życie. Kicz leży na przeciwnym biegunie skali w stosunku do twórczości czysto artystycznej, dlatego każdy twórca, świadomie lub nieświadomie, porusza się między tymi biegunami. Cechami wspólnymi kiczu są fundamentalność (rozumiana jako jednoznaczność, prymitywizm, nieakceptowanie niuansów), wtórność, przesada i histeria. Najpopularniejsze tematy estetycznego kiczu to patriotyzm, religia, erotyzm i polityka (Broch, 1933).

Transponując zjawisko kiczu na pozaartystyczne sfery działalności człowieka, należy zacząć od kiczu intelektualnego. Podążając za rozważaniami Arystotelesa w zakresie filozofii mądrości, odnajdziemy układ cnót charakteryzujących człowieka mądrego. Powinien on posiadać stosowny zakres wiedzy instrumentalnej, naukowej, praktycznej i inteligencji, a dodatkowo zestaw pomocniczych cnót intelektualnych, jak pomysłowość, bystrość, rozważa i spryt (Tarnopolski, 2017), które dla uproszczenia niniejszego wywodu nazwać możemy kreatywnością. W tym kontekście

bez trudu zdefiniujemy kicz w edukacji, procesach społecznych, polityce czy zarządzaniu. Za źródło kiczu w zarządzaniu możemy uznać rosnące tempo życia i przeświadczenie, że prowadzenie biznesu jest jednym z najważniejszych celów człowieka (Szostak, Sułkowski, 2020b). Szybkie tempo wymaga szybkich decyzji, więc menedżerowie mają coraz mniej czasu na analizy, stąd poszukują uniwersalnych i prostych reguł, które, często dalekie od prawdy, działają raczej jak remedium na objawy problemu, tym samym wypełniając cechy kiczu. Charakterystycznymi formami kiczu organizacyjnego są: jeden najlepszy sposób (poszukiwanie uniwersalnej formuły na rozwiązanie każdego problemu), nadmierne upraszczanie, zadufanie, cynizm organizacyjny, głupota funkcjonalna, bezsensowne zajęcia (*bullshit jobs*) czy pozorne zarządzanie (Jimenez, 2019; Szostak, Sułkowski, 2020b).

### Wspólne mianowniki

Sztuka potrzebuje zarządzania w przygotowaniu, organizacji i realizacji procesów w ramach sytuacji estetycznej; bez organizacji byłby to zlepek przypadkowych działań. Menedżer kreatywny może być artystą zarządzania, podczas gdy menedżer nietwórczy jest tylko administratorem (Szostak, Sułkowski, 2020a). Wykonawca (aktor, muzyk) bez kreatywności jest tylko narzędziem wykonującym polecenia reżysera czy dyrygenta, podczas gdy twórczy wykonawca to prawdziwy artysta. Kreatywność wymaga zarządzania, aby utrzymać porządek i produktywność. Zatem za wspólne mianowniki łączące artyzm, zarządzanie i kreatywność można uznać następujące kwestie: efektywność, rolę służebną, pułapki kiczu, „stawanie się” ponad „byciem”, adaptację (Szostak, 2021).

Natura sprawnie tworzy życie i determinuje je do efektywności. To samo podejście można zaobserwować w sztuce, zarządzaniu i kreatywności. Artysta pracuje sprawnie; tysiące godzin praktykowania wirtuozerii w swojej sztuce pozwalają mu efektywnie zarządzać czasem, zasobami i energią; nie chce tracić zasobów na bezsensowne przedsięwzięcia (Szostak, 2020). Menedżer dąży do efektywności w realizowaniu celów, ponieważ w przeciwnym razie jego praca nie będzie wartościowa i pożądana (Sik, 2016).

To dzieło sztuki, a nie artysta, znajduje się w centrum sytuacji estetycznej (Gołaszewska, 1984, s. 27–30). Dlatego z jednej strony stawianie menedżera czy artysty na pierwszym miejscu (nadużywanie „ja”, „dla mnie”) ma na celu odwrócenie uwagi od meritum (samego dzieła) i przeniesienie jej na obszary zastępcze. „Dobre” dzieło (organizacja) nie potrzebuje PR ani promocji, aby być realnie bardziej wartościowym – dobra powieść czy symfonia nie będzie lepsza przez promocję (choć owszem będzie bardziej znana). Z drugiej strony przeciętne dzieło (wadliwie funkcjonująca organizacja) dla podtrzymania przy życiu wymaga aktywnych działań PR i promocyjnych, aby skoncentrować spojrzenia odbiorców na „bezpiecznych” obszarach. Również kreatywność nie jest samodzielną i centralną kwestią; musi być

używana jako narzędzie do osiągnięcia określonego celu. Fakty te podkreślają służebną rolę sztuki, zarządzania i kreatywności (Tripathi i in., 2021).

Rola artysty, menedżera czy twórcy nie jest dana od razu („bycie”), a jest raczej „stawaniem się” artystą, menedżerem lub twórcą; proces „stawania się” jest ważniejszy niż sam fakt „bycia” (Emrali, 2017). Jak można argumentować, edukacja nie jest kluczowa, ale może pomóc stać się dobrym artystą, menedżerem lub twórcą. Osoby lepiej wykształcone w zakresie sztuki, zarządzania czy kreatywności nie zawsze są lepszymi wykonawcami (artyści, menedżerowie, twórcy). Również czas budowania tożsamości przynosi jednostce komfort psychiczny (Brown, 2019).

Artysta, menedżer i twórca muszą działać adaptacyjnie (Goldberg-Miller, Xiao, 2018), ponieważ ich role są służebne; muszą najpierw mieć określony cel, ocenić sytuację, a dopiero potem działać. Adaptacja może obejmować wiele poziomów: ustalanie celów, budowanie strategii i ocenę poziomu osiągnięcia celów. Chociaż w historii można znaleźć wielu artystów, menedżerów i twórców, którzy mogą wydawać się całkowicie oryginalni i niezależni, nie można zapominać, że ich „dzieła” realizowały określone cele w określonych okolicznościach i środowiskach – świadomie lub podświadomie (np. J.S. Bach i jego transcendentne kompozycje, które dziś uważane są za przejaw czystego geniuszu, a tworzone były „przy okazji” prozaicznego zarabiania na przeżycie, wśród odrzucenia i niezrozumienia przez jemu współczesnych).

Eksponując nadmiernie służebną rolę zarządzania i sztuki, można popaść w pułapki kiczu. Podejmując działania artystyczne, menedżerskie czy twórcze, trzeba mieć świadomość, że między prawdą (sztuką) a fałszem (kiczem) istnieje delikatna granica. Choć podejście autora niniejszego opracowania jest bliższe teorii, że kicz i sztuka leżą na tej samej skali, a twórca decyduje, który kierunek (ku sztuce czy ku kiczowi) wybrać, nie można zapomnieć, że kicz został nazwany „złem” w sztuce (McBride, 2005). Na tej podstawie artystę, menedżera czy twórcę, podkreślającego swoją osobę ponad dziełem i procesem odbioru, można nazwać postacią kiczową. Rozwiązaniem (trzymając się sztuki) jest platońska prawda i świadome równoważenie sił sztuki i kiczu (Broch, 1933).

## Podsumowanie

**P**rzestawione powyżej rozważania mają charakter zarysowania luki badawczej (dotyczącej wspólnych obszarów teorii estetyki i artystycznej praktyki wykonawczej oraz teorii i praktyki zarządzania), a także wskazania wybranych kierunków dalszych badań.

Odpowiadając na pytania badawcze postawione na początku artykułu, można powiedzieć, iż zarządzanie może z powodzeniem czerpać z dorobku sztuki w postaci teorii estetycznych ze szczególnym uwzględnieniem teorii holistycznych. Wbrew pozorom, są to dziedziny do siebie podobne ze względu na przenikanie się

wirtuozerii, artyzmu i kreatywności, a jednocześnie bywa też tak, że posiadanie tych zasobów nie gwarantuje powodzenia. Owa adaptacja estetyki na gruncie zarządzania nie dotyczy bynajmniej teoretycznego ujęcia problemów. Wydaje się, iż praktyczne wdrożenie „dobrego smaku” w procesie zarządzania może zmienić jakość zarówno procesu, jak i efektu zarządzania, tak jak w przypadku twórcy, którego celem jest umieszczenie wartości uniwersalnych w dziele, aby mogły one oddziaływać na odbiorców.

Odpowiedź na pytanie, czy sztuka może czerpać z zarządzania jest prostsza: nie jest możliwe stworzenie dzieła sztuki bez organizacji procesu twórczego i procesu odbioru – kluczowa będzie tutaj kwestia świadomości twórcy i jego otwartości na rozwiązania, jakie nauki o zarządzaniu mogą wnieść do sytuacji estetycznej w kontekście modelowania jakości.

Jeśli chodzi o potencjał dalszych badań w tym zakresie, to jest on wieloraki: od analizy motywów podejmowania działalności twórczej, roli inspiracji w procesie twórczym, przez bardziej podmiotowy stosunek do organizacji – nie tylko jako narzędzia realizującego określone cele, ale także jako dzieła będącego nośnikiem wartości uniwersalnych oraz poprzez tego dzieła percepcję.

---

**dr Michał Szostak, prof. uczelni**  
**Spółeczna Akademia Nauk**  
**Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie**  
**ORCID: 0000-0002-7774-2964**  
**e-mail: mszostak@san.edu.pl**

## Bibliografia

- [1] Adler N.J. (2011), *Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 20, No. 3, pp. 208–221.
- [2] Adler N.J., Ippolito L.M. (2018), *Musical Leadership and Societal Transformation: Inspiration and Courage in Action*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów”, T. 50, Nr 4, s. 41–65.
- [3] 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”, Vol. 107, pp. 46–55.
- [4] Alvesson M., Blom M. (2015), *Less Followership, Less Leadership? An Inquiry into the Basic but Seemingly Forgotten Downsides of Leadership*, „Management”, Vol. 18, No. 3, pp. 266–282.
- [5] Antal A.B., Debucquet G., Frémeaux S. (2019), *When Top Management Leadership Matters: Insights from Artistic Interventions*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 28, No. 4, pp. 441–457.
- [6] Atkinson D.M. (2007), *Thinking the Art of Management*, Palgrave Macmillan, New York.

- [7] 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”, Vol. 6, No. 2, pp. 48–62.
- [8] 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”, Vol. 86, pp. 1–23.
- [9] Broch H. (1933), *Das Böse in dem Wertsystem der Kunst*, S. Fischer, Berlin.
- [10] Brown A.D. (2019), *Identities in Organization Studies*, „Organization Studies”, Vol. 40, No. 1, pp. 7–22.
- [11] 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”, Vol. 30, No. 2, pp. 177–192.
- [12] 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”, Vol. 17, No. 3, pp. 316–335.
- [13] 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”, Vol. 27, No. 6, pp. 1423–1447.
- [14] Degot V. (2007), *Portrait of the Manager as an Artist*, „Aesthesis: International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life”, Vol. 1, No. 3, pp. 6–42.
- [15] Dewey Lambert P., Sonke J. (2019), *Professionalizing Arts Management in Healthcare Facilities*, „Journal of Arts Management Law and Society”, Vol. 49, No. 3, pp. 155–170.
- [16] Drucker P.F. (2006), *The Practice of Management*, HarperCollins, New York.
- [17] Edmonstone J. (2018), *Managing Change, Creativity and Innovation*, „Action Learning: Research and Practice”, Vol. 15, No. 1, pp. 69–72.
- [18] 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”, Vol. 50, No. 3, pp. 184–198.
- [19] Emrali R. (2017), *Today's Artist Identity as Multicultural and Hybrid Identity*, „Global Journal of Arts Education”, Vol. 6, No. 4, pp. 115–119.
- [20] Gołaszewska M. (1984), *Zarys estetyki*, PWN, Warszawa.
- [21] Goldberg-Miller S.B.D., Xiao Y. (2018), *Arts Entrepreneurship and Cultural Policy Innovation in Beijing*. „Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts”, Vol. 7, No. 1, pp. 23–47.
- [22] Guranda M., Nagy D. (2011), *Educational Management – Art or Science?* International Conference of Scientific Paper Afases 2011, Brasov, 26–28 May 2011, pp. 427–433.
- [23] Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K. (2006), *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, „Organizational Dynamics”, Vol. 35, No. 1, pp. 49–68.
- [24] 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”, Vol. 24, No. 2–3, pp. 116–131.
- [25] Hracs B.J. (2015), *Cultural Intermediaries in the Digital Age: The Case of Independent Musicians and Managers in Toronto*, „Regional Studies”, Vol. 49, No. 3, pp. 461–475.
- [26] Ingram W.T. (1965), *Management Art or Science*, „Industrial Management”, Vol. August, pp. 2–4.
- [27] Jimenez M. (2019), *Professional Competence is a Condition Precedent to Effective Management – An Argument for Practice Leaders in Legal Service Organizations*, „International Journal of Law and Public Administration”, Vol. 2, No. 2, pp. 34–40.
- [28] 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\\_](http://thecreativeleadershipforum.academia.edu/RalphKerle/Papers/958193/Creativity_in_Organizations_), access date: 03.03.2022.
- [29] 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”, Vol. 22, No. 6, pp. 1310–1331.
- [30] 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”, Vol. 23, No. 7, pp. 1335–1354.
- [31] McBride P.C. (2005), *The Value of Kitsch. Hermann Broch and Robert Musil on Art and Morality*, „Studies in 20th, 21st Century Literature”, Vol. 29, No. 2, pp. 282–301.
- [32] Moberg D.J. (2010), *The Emergence of Coherent Taste*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 20, No. 4, pp. 750–751.
- [33] Morozova O., Nozdrenko E., Zhukovskaya L., Kostylev S. (2016), *Management and Art-management: Dimensions of Conceptual Interaction*, „Economic Annals – XXI”, Vol. 158, No. 3–4, pp. 61–65.
- [34] Nikolski K. (2015), *Leadership and Management: Practice of the Art of Influence*, „Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series”, Vol. 2, No. 1, pp. 31–39.
- [35] Pelzer P. (2006), *Art for Management's Sake? A Doubt*, „Culture and Organization”, Vol. 12, No. 1, pp. 65–77.
- [36] Penaluna A., Penaluna K. (2020), *In Search of Entrepreneurial Competencies: Peripheral Vision and Multidisciplinary Inspiration*, „Industry and Higher Education”, Vol. 20, No. 10, pp. 1–14.
- [37] Postuła A., Majczyk J. (2018), *Managers and Leaders in Need of Entrepreneurial Competences*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, Vol. 6, No. 1, pp. 91–103.
- [38] Purg D., Sutherland, I. (2017), *Why Art in Management Education? Questioning Meaning*, „Academy of Management Review”, Vol. 42, No. 2, pp. 382–396.
- [39] Rear D. (2016), *Reforming Japanese-style Management: Destabilizing Hegemony through Discourse Intervention*, „Contemporary Japan”, Vol. 28, No. 2, pp. 209–228.
- [40] Reckhenrich J., Kupp M., Anderson J. (2009), *Understanding Creativity: The Manager as Artist*, „Business Strategy Review”, Vol. 20, No. 2, pp. 68–73.

- [41] Reinhold E., Schnugg C., Barthold C. (2018), *Dancing in the Office: A Study of Gestures as Resistance*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 34, No. 2, pp. 162–169.
- [42] 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”, Vol. 20, No. 2, pp. 213–222.
- [43] 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”, Vol. 29, No. 1, pp. 39–51.
- [44] Schiuma G., Lerro A. (2016), *Integrating Art and Creativity into Business Practice*, IGI Global, Hershey.
- [45] Schnugg C. (2019), *Creating Art Science Collaboration. Bringing Value to Organizations*, Palgrave Macmillan, London.
- [46] Sereenonchai S., Arunrat N. (2020), *Practical Agricultural Communication: Incorporating Scientific and Indigenous Knowledge for Climate Mitigation*, „Kasetsart Journal of Social Sciences”, Vol. 41, No. 1, pp. 60–67.
- [47] Sik A. (2016), *Creativity in Cross-domain Collaborations: Searching Factors to Increase Efficiency*, „Management Research Review”, Vol. 39, No. 2, pp. 144–166.
- [48] Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. (2021), *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- [49] Szczepaniak K. (2018), *Arts for Business: Creative Co-operation for Innovation and Sustainable Development of the Company as a Brand and Community*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów”, T. 50, Nr 4, s. 127–141.
- [50] Szostak M. (2020), *Creativity and Artistry in Organ Music*, „The Organ”, Vol. 391, pp. 24–31.
- [51] Szostak M. (2021), *Artistry, Management, and Creativity: Links and Common Denominators*, „Discourses on Culture”, Vol. 16, No. 1, pp. 23–54.
- [52] Szostak M., Sułkowski Ł. (2020a), *Manager as an Artist: Creative Endeavour in Crossing the Borders of Art and Organizational Discourse*, „Creativity Studies”, Vol. 13, No. 2, pp. 351–368.
- [53] Szostak M., Sułkowski Ł. (2020b), *Kitsch in Management: Characteristic Forms, Carriers and Propagators*, [in:] *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.
- [54] Sztabiński G. (2002), *Artysta: definiowanie, redefiniowanie, oddefiniowanie*, „Forum”, s. 158–180, <https://www.asp.wroc.pl/dyskurs/Dyskurs2/GrzegorzSztabinski.pdf>, data dostępu: 07.04.2022 r.
- [55] Tarnopolski A. (2017), *Intelektualny wymiar kiczu. Mądrość i głupota. Sztuka i kicz*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Filozofia”, Nr 14, s. 215–227.
- [56] Tatarkiewicz W. (2015), *Historia estetyki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [57] Taylor S.S., Ladkin D. (2009), *Understanding Arts-based Methods in Managerial Development*, „Academy of Management Learning and Education”, Vol. 8, No. 1, pp. 55–69.
- [58] Tripathi D., Priyadarshi P., Kumar P., Kumar S. (2021), *Does Servant Leadership Affect Work Role Performance via Knowledge Sharing and Psychological Empowerment?* „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems”, Vol. 51, No. 5, pp. 792–812.
- [59] Warrick D.D. (2019), *Leadership Illusions. Important Implications for Leaders and Training and Coaching Leaders*, „Organization Development Review”, Vol. 51, No. 2, pp. 6–14.
- [60] 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”, Vol. 45, No. 2, pp. 239–262.
- [61] Weingardt R.G. (2000), *Leaving a Legacy*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 16, No. 2, pp. 42–47.
- [62] *Work of Art* (2021), Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-of-art>, access date: 09.11.2021.
- [63] Zhai L. (2021), *Research on Tourism Management Education under the Background of New Liberal Arts Construction*, „International Journal of Electrical Engineering and Education”, Vol. April 2021.

## What Can Aesthetics Bring to Management Theory?

### Summary

This article aims to critically review the management literature in terms of utilising aesthetic theories. The starting point for this analysis is the metaphor of the organisation as a work of art and the theory of the aesthetic situation, which made it possible to systematize the discussed problems based on the following elements: creator, artwork, recipient, the real world and the world of values. The analysis concludes that management can successfully draw on the achievements of art in the form of aesthetic theories because these are similar areas due to the interpenetration of virtuosity, artistry and creativity. Furthermore, the practical implementation of „good taste” in the management process can change the quality of both the process and the management effect, as in the case of a creator whose goal is to place universal values in the work so that they can affect the recipients. The potential for further research in this area is manifold: from the analysis of the motives for undertaking the creative activity, the role of inspiration in this process, through a more subjective attitude to the organisation – not only as a tool that achieves specific goals but as an artwork, a carrier of universal values, through the perception of artwork (organisation) as a value carrier.

### Keywords

management, aesthetics, creativity, artistry