

# Adam DZIDOWSKI

Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania

## SZTUKA I ESTETYKA ORGANIZACJI W UJĘCIU FORMUJĄCYM - ROLA WIZUALIZACJI I RYSOWANIA W ROZWOJU ORGANIZACYJNYM



### Wprowadzenie

Współczesne badania nad organizacjami są wciąż głęboko zakorzenione w paradygmacie nauk społecznych, który sięga początków dwudziestego wieku. Pomimo że teorie społeczne zwróciły się w kierunku podejść interpretatywnych, to menadżerowie i pracownicy są wciąż przysposabiani do życia w świecie strukturalnego funkcjonalizmu (Tabela 1).

**Tabela 1.** Porównanie paradygmatów w naukach społecznych i odpowiadające im teorie organizacji.<sup>1</sup>

Założenia	<i>Świat społeczny się zmienia</i> RADYKALNA ZMIANA	<i>Świat społeczny jest taki sam</i> NORMALIZACJA
OBIEKTYWIZM  <i>Świat ma charakter obiektywny</i> (badacz może go analizować z zewnątrz, stosując abstrakcyjne teoretyczne modele)	<b>Radykalny strukturalizm</b> (Marksizm, Teoria Konfliktu, Teoria Zależności)  Orientacja na zmianę struktury	<b>Funkcjonalizm</b> (Naukowe Zarządzanie, Teoria Systemów, Human Relations, Teoria Racjonalnego Wyboru)  Orientacja na równowagę społeczeństwa
SUBIEKTYWIZM  <i>Świat ma charakter subiektywny</i> (jedynie aktor będący w danej kulturze może go zrozumieć)	<b>Radykalny humanizm</b> (Rozwój Organizacyjny, Teoria Krytyczna)  Orientacja na zmianę świadomości	<b>Interpretatywizm</b> (Teorie kulturowe, Fenomenologia, Hermeneutyka)  Orientacja na równowagę kultury

Podejście funkcjonalne jest przy tym naznaczone potrzebą dystansu i normalizacji, a celem działań w jego kontekście jest ilościowo rozumiana efektywność. Skutkiem takiego

stanu rzeczy są pokutujące w naukach o zarządzaniu i praktyce menadżerskiej nieadekwatne założenia co do istoty procesów społecznych. Pogoń za ilościowo rozumianym obiektywizmem doprowadziła do stanu, w którym jakość stała się zespołem norm, a nie dążeniem do doskonałości, kapitał intelektualny jest kategorią księgową, a nie odzwierciedleniem ludzkiej wiedzy, zaś innowacyjność została utożsamiona z liczbą nowych wdrożeń, zatracając swój transformacyjny charakter. Dlatego też coraz częściej dopuszcza się do głosu pełnię kulturowego tła działań ludzkich jako elementów kształtujących strategię przedsiębiorstw. W dużej mierze jest to spowodowane faktem, że tradycyjne zasoby, takie jak ziemia, praca, czy kapitał, przestały być wystarczającym elementem rozwoju organizacyjnego. Ważniejsze stają się procesy społeczno-kulturowe, a zerwanie ze *stricte* ilościowym pojmowaniem istoty przedsiębiorczości wydaje się być przy tym kluczem do lepszego zrozumienia współczesnej gospodarki. Dlatego też, w teorii zarządzania pojawiają się podejścia wywodzące się wprost z teorii krytycznych i kulturowych. Okazuje się przy tym, że inspiracje zarządcze mogą wywodzić się także z teorii sztuki, a rozważania nad estetyką organizacji pozwalają pomóc w kształtowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a społeczeństwem.<sup>2</sup>

## Sztuka i estetyka organizacji

We współczesnym rozumieniu kategoria estetyki jest polisemiczna, czyli jest określeniem wieloznacznym, dającym jednak sprowadzić się do wspólnego źródła, które definiowane jest, m.in. przez piękno, formę, dobry projekt, zmysłowość, harmonijność, subtelność i ponadczasowość.<sup>3</sup> Trudno w tym miejscu omówić całą historię estetyki, począwszy od rozważań greckich klasyków, aż po postmodernizm, jak również dualizm związanych z estetyką sądów, w którym przeplata się relatywizm i absolutyzm, czy estetyka *implicite* i *explicite*. Warto jednak odnotować, że mimo braku jednoznacznych i uniwersalnych wyznaczników piękna<sup>4</sup>, wiele wskazuje na to, że istnieją pewne wspólne, ogólnoludzkie uwarunkowania sądów estetycznych.<sup>5</sup> Nawet jeżeli nie przyjmują one postaci konkretnych kategorii, to wydają się być uniwersalne w sposobie ontologicznego podejścia do piękna. Pomimo kulturowych różnic większość ludzi potrafi bowiem rozpoznać dzieło artysty, pracę twórczą, czy efekt biegłego rzemiosła.<sup>6</sup> Z kolei w sferze gospodarczej wciąż istotne są pojęcia *mimesis* i *techne* oraz antyczne kategorie piękna, a doskonałość techniczna, przyjemność użytkowania, spójność, harmonia, czy wyjątkowość produktów często stanowią o atrakcyjności oferty danego przedsiębiorstwa.<sup>7</sup> Dlatego też, niezależnie od indywidualnie, czy też kulturowo wyznawanych teorii piękna, trudno zigno-

rować wpływ doznań estetycznych na zachowania organizacyjne i rynkowe.<sup>8</sup>

Od kilkunastu lat w ramach teorii organizacji rozwija się podejście, w którym kryteria, sądy i doświadczenia estetyczne są traktowane jako istotne elementy działań zarządczych. Nie tylko z powodu postępującej estetyzacji świata, czy też ewolucji podejścia „estetyki poza estetyką”<sup>9</sup>, ale przede wszystkim dlatego, że polisemantyczne znaczenia estetyki rozważane na polach percepcji, kultury i piękna mają swój przemożny wpływ na rozumienie współczesnych organizacji.<sup>10</sup> W rezultacie takich rozważań, od lat osiemdziesiątych poprzedniego wieku pojawiają się studia nad estetyką organizacji.<sup>11</sup> Oznacza to, że organizacje nie są już traktowane jako estetycznie neutralne, ale jako forma ekspresji, podatna na wielorakie aspekty ludzkiej percepcji, interpretacji i reakcji. Estetyka organizacji jest przy tym uznawana za jedno z bardziej inspirujących podejść do teorii organizacji i stawiana na równi z takimi koncepcjami, jak krytyczny realizm, teoria złożoności, teoria aktora-sieci, czy konstrukt tożsamości organizacyjnej.<sup>12</sup> Rozwój koncepcji estetyki organizacji obrazuje poniższa tabela (Tabela 2).

Tabela 2. Cztery podejścia do badań nad estetyką organizacji.<sup>13</sup>

<b>Podejście badawcze:</b>	<b>Koncentracja na:</b>	<b>Mocne strony:</b>	<b>Słabe strony:</b>
<i>Archeologiczne</i>	Symboliczności sztuki i estetyki w życiu organizacyjnym.	Uznanie estetycznego wymiaru kultury organizacyjnej i symboliki zarządzania.	Estetyka podporządkowana jest symbolice.
<i>Empatyczno-logiczne</i>	Patosie artefaktów organizacyjnych	Wykazanie wpływu i kontrolnej roli artefaktów organizacyjnych.	Estetyka sprowadzona do logiczno-analitycznych wywodów.
<i>Estetyczne</i>	Zbiorowej i codziennej negocjacji zmysłowości w organizacji.	Badanie codziennej materialności życia organizacyjnego, relacji pomiędzy aktorami w organizacji oraz form ekspresji używanych przez samego badacza.	Estetyka jako forma koneserstwa.
<i>Artystyczne</i>	Kreatywności, przyjemności i elementach zabawowych w interakcjach organizacyjnych.	Uznanie wymiaru artystycznego w zarządzaniu procesami organizacyjnymi.	Ograniczanie się do przykładów organizacji ze świata sztuki.

Estetyka organizacji nie powinna się jednak ograniczać do refleksji nad symbolizacją, zmysłowością, czy pięknem systemów społecznych. Skoro podejście artystyczne dostrzega wymiar performatywny estetyki organizacji, to może ona też mieć wymiar formujący. Dobrym tego przykładem są interwencje artystyczne, czyli sytuacje, w których artyści (aktorzy,

choreografowie, poeci, kompozytorzy, itp.) używają swoich umiejętności do zredefiniowania, a często podważenia zastanych form organizacji pracy, zasklepionych sposobów myślenia, czy tradycyjnych procesów zarządczych. Praktyki te pozwalają wspomóc pracę w grupie, indywidualną motywację, rozwiązywanie konfliktów, czy myślenie kreatywne, zaś sztuka okazuje się istotnym elementem rozwoju organizacyjnego.<sup>14</sup> Dzieje się tak dlatego, że:

1. sztuka i artyści stymulują nasze doświadczanie tego, co dzieje się z nami i wokół nas;
2. sztuka prowokuje i inspiruje, wyzwalając refleksję i kreatywność;
3. sztuka stymuluje nas do zdobywania nowych umiejętności i nowych sposobów wyrazu;
4. rolą sztuki jest legitymizacja indywidualnego doświadczenia estetycznego;
5. edukacja artystów, ich działalność i odbiór ich prac pozwala lepiej zrozumieć znaczenia przywództwa, innowacji i zarządzania procesami twórczymi.<sup>15</sup>

Tym samym, sztuka może być wykorzystana przez przedsiębiorstwa na czterech poziomach:

1. Jako dekoracja – zakup i ekspozycja dzieł sztuki, sponsoring kolekcji muzealnych i artystów, projekty architektoniczne siedzib i wnętrz biurowych.
2. Jako rozrywka – rozdawanie pracownikom biletów na wydarzenia artystyczne, zapraszanie artystów w celu uatrakcyjnienia spotkań i wydarzeń firmowych.
3. Jako narzędzie – wykorzystania artystów i metod twórczych w budowaniu zespołów, usprawnianiu komunikacji, rozwoju cech przywódczych, rozwiązywaniu problemów organizacyjnych oraz w procesach innowacyjnych.
4. Jako strategia – wykorzystanie sztuki w procesach transformacyjnych, rozwoju osobisty pracowników, tworzeniu kultury organizacyjnej i tożsamości, jak również kształtowaniu relacji z klientami.<sup>16</sup>

Kwestie narzędziowego i strategicznego wykorzystania sztuki w zarządzaniu wydają się współcześnie szczególnie interesujące, biorąc pod uwagę rozwój teorii zarządzania oraz rosnącą, performatywną rolę estetyki w życiu organizacyjnym. Ważnym przy tym aspektem stają się kategorie estetyczne, czyli zespół pojęć, które służą do określania podstawowych wartości i cech przedmiotów estetycznych. Do klasycznych kategorii estetycznych zalicza się jakości emocjonalne (tragizm, komizm, groteska, wzniosłość), formalne (piękno, harmonia, elegancja, symetria, jednolitość), a także intelektualne (wnikliwość). Istotność kategorii intelektualnych i emocjonalnych wydaje się stosunkowo oczywista, zwłaszcza, gdy weźmie się pod uwagę ogół kwestii związanych z kształtowaniem kultury organizacyjnej (uznawanych norm i wartości oraz sposobów kształtowania relacji międzyludzkich) oraz jej wizerunku (pożądanego, jak i rzeczywistości postrzeganego przez interesariuszy obrazu organizacji). Okazuje się jednak, że i formalne kategorie estetyczne, wywodzące się z teorii percepcji i teorii sztuki, mogą być również wykorzystane do analizy i kształtowania procesów zachodzących w organizacjach. Szczególnie interesująca jest przy tym rola wizualności i wizualizacji, zarówno w ujęciu narzędziowym, jak i prorozwojowym.

## **Kompetencje wizualne w życiu organizacyjnym**

Tematyka tego podrozdziału odnosi się bardziej do strategii zarządzania, jednak można zastosować je do sztuk wizualnych. Wizualność jest określeniem bardzo pojemnym. Możemy je definiować przez takie osie pojęciowe jak: „wszystko, co możemy zobaczyć”,

„wszystko wyprodukowane lub stworzone przez ludzi, co można zobaczyć”, „funkcjonalne lub komunikacyjne założenie: projekt”, „cel estetyczny: sztuka”.<sup>17</sup> Z punktu widzenia organizacji i zarządzania szczególnie istotne jest pojęcie kultury wizualnej. Kulturę wizualną możemy określić jako „całokształt procesów komunikacji wizualnej zachodzących w danym społeczeństwie” oraz „splot wszechstronnych interakcji, jakie stają się udziałem członków danej społeczności wtedy, gdy wytwarzają artefakty wizualne, gdy nimi manipulują, gdy je interpretują”.<sup>18</sup> Biorąc pod uwagę analityczny wymiar wizualności, ważne staje się też pojęcie „kompetencji wizualnych”. W języku niemieckim funkcjonuje określenie *Bildkompetenz*. Jest to umiejętność kulturowa, zawierająca w sobie kwestie związane z odbiorem obrazów. Zakres tych umiejętności odzwierciedla dziesięć poziomów:

1. Percepcyjne – zdolność rozpoznawania obrazów, jako dwuwymiarowej konfiguracji kształtów i kolorów.
2. Plastyczne – zdolność rozpoznawania obiektów w przestrzeni.
3. Znaczeniowe – zdolność określania relacji między przedmiotami.
4. Składniowe – zdolność wyodrębniania części składowych obrazu.
5. Poglądowe – zdolność określenia podmiotu w obrazie i typów obiektów.
6. Referencyjne – zdolność odnajdowania odniesień do osób i wydarzeń.
7. Objaśniające – zdolność bezpośredniej lub metaforycznej interpretacji obrazu.
8. Funkcjonalne – zdolność odczytywania komunikatów zawartych w obrazie.
9. Pragmatyczne – zdolność sytuacyjnego odniesienia powyższych charakterystyk.
10. Modalne – zdolność do rozróżnienia przedstawień realnych i fikcyjnych.<sup>19</sup>

Kompetencje wizualne rozumiane jako „kompetencje obrazowe” lub alfabetyzm wizualny, stanowią jednak tylko podstawę do twórczego poruszania się w sferze obrazu i kultury wizualnej. Nie mają one charakteru aktywnego, czy transformacyjnego, niezbędnego przy wykorzystaniu wizualności w środowisku organizacyjnym.<sup>20</sup> W tym ujęciu, bardziej przydatnym modelem kompetencji wizualnych jest ten zaproponowany w ramach badań prowadzonych przez Marion G. Müller. Model ten określa kompetencje wizualne jako umiejętność rozumienia procesów wizualnych począwszy od ich tworzenia, przez percepcję i przyporządkowywanie znaczeń, po ocenę efektów komunikatów wizualnych i reakcję na nie. W szczególności obejmuje on cztery etapy, tworzące zamknięty cykl:

1. Percepcja (przyporządkowanie znaczenia).
2. Interpretacja (reakcja emocjonalna i poznawcza).
3. Recepcja (reakcja fizyczna i podjęcie działań).
4. Produkcja (rozpowszechnianie, publikacja).<sup>21</sup>

Poszczególne etapy zachodzą zarówno w kontekście indywidualnym, sytuacyjnym, jak i systemowym (społecznym, kulturowym, czy politycznym), co stosunkowo łatwo przełożyć na uwarunkowania życia organizacyjnego. Z punktu widzenia zarządzania oznacza to, że zakres problemów i wyzwań natury wizualnej, obecnych w organizacjach gospodarczych obejmuje wszelkie wizualne manifestacje funkcji, struktury i strategii organizacji, które wpływają na jej kulturę oraz kondycję jednostek i grup społecznych wchodzących w jej skład. Najpowszechniejszym sposobem realizacji kompetencji wizualnych w biznesie są różnorodne formy wizualizacji danych, informacji i wiedzy. Od prostych tabel i wykresów, po mapy i diagramy, różne formy graficznej reprezentacji używane są od wieków i stanowią istotny element komunikacji społecznej, kulturowej, religijnej i organizacyjnej.<sup>22</sup> W warunkach biznesowych, a szczególnie w kontekście zarządzania wiedzą, interesujący jest model wykorzystywania wizualizacji zaprezentowany przez Martina Epplera z Uniwersytetu St. Gallen w ramach projektów [www.visual-literacy.org](http://www.visual-literacy.org) i [www.knowledge-communication.org](http://www.knowledge-communication.org), jak również w książce *Sketching at Work: a guide to visual problem solving and communication*

for managers, consultants, sales professionals, trainers and facilitators.<sup>23</sup> Model ten porządkuje kwestie wizualizacji w warunkach organizacyjnych wokół pięciu podstawowych pytań:

1. Co będzie przedmiotem wizualizacji (typ wiedzy)?
2. Czemu służy wizualizacja (cel)?
3. Do kogo jest kierowana (odbiorcy)?
4. W jakim kontekście (sytuacja komunikacyjna)?
5. Jak wiedza może być zaprezentowana (metody i formaty)?

Odpowiadając na tak postawione pytania można dokonać bardziej świadomego wyboru spośród wielu dostępnych metod wizualizacji (Tabela 3).

Tabela 3. Wybór metod wizualizacji w kontekście organizacyjnym (z naniesionym przykładem).<sup>24</sup>

Typ wiedzy	Cel	Odbiorcy	Sytuacja	Metody
Wiedza-co	Uwaga	Indywidualny	Raport	Wyobrażanie
Wiedza-jak	Pamiętanie	Dwie osoby	Rozmowa	Szkicowanie
Wiedza-dla-czego	Przegląd	Mała grupa	Przemówienie	Ilustrowanie
Wiedza-gdzie	Pojmowanie	Duża grupa	Warsztat	Diagramy
Wiedza-kto	Odkrywanie	Organizacja	System ekspercki	Mapowanie
Wiedza-kiedy	Emocje	Konsorcjum	Internet	Materializacja
Wiedza-co-jeśli	Koordynacja	Społeczeństwo	Wirtualizacja	Interakcja

Warto przy tym zauważyć, że kompetencje wizualne są ważnym elementem procesów komunikacyjnych nawet w tak sformalizowanych sferach działalności gospodarczej, jak kwestie finansowe. Dobrym przykładem są raporty roczne publikowane przez firmy. W tego typu publikacjach nie tylko przekazuje się dane finansowe, ale również kształtuje się wizerunek przedsiębiorstwa. Wykorzystując odpowiednie tła, wykresy, zdjęcia, portrety osób, a nawet format i fakturę papieru, tworzony jest obraz organizacji, często równie ważny, jak jej wyniki finansowe (a często nawet ważniejszy, w celu manipulacji odbiorcą poprzez odpowiednią prezentację i selekcję danych). Równie interesująca jest rola wizualizacji w pracach badawczo-rozwojowych i zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie. Podobnie jak w przypadku raportów finansowych, tak i w pracach naukowych, istotny jest sposób przekazywania danych, informacji i wiedzy. Stosowane narzędzia prezentacyjne, takie jak infografiki, są szczególnie istotne dla komunikacji na styku nauki, biznesu, polityki i opinii publicznej. Często tylko przystępna demonstracja nowego rozwiązania jest w stanie przekonać do jego wdrożenia, dalszych inwestycji, bądź wręcz umożliwić jego zrozumienie laikom.

Swoistym dowodem rosnącej roli formy w przekazywaniu treści biznesowych jest coraz większa ilość publikacji i szkoleń z tego zakresu.<sup>25</sup> Co istotne, nie ograniczają się one do klasycznych metod z zakresu strukturalizacji informacji, takich jak formatowanie tekstu, czy tworzenie czytelnych list, tabel i wykresów, ani też sposobów komunikatywnego przygotowywania dokumentów, co było i nadal jest zmartwieniem pracowników korporacji, przetwarzających wyniki swoich prac we wszechobecne raporty, tabele arkuszy kalkulacyjnych i slajdy programów prezentacyjnych. Zainteresowanie wizualizacją ze strony biznesu nie kończy się nawet na metodach tworzenia zaawansowanych diagramów koncepcyjnych, wykorzystujących mapowanie myśli, schematy przepływu procesów, grafy, sieci, czy wykresy Venna, Gantta, Sankeya, czy Ishikawy. Najistotniejszą zmianą we współczesnym pojmowaniu wizualizacji jest jej wykorzystanie na poziomie budowania strategii.

O ile wszystkie z wymienionych wcześniej metod można wykorzystać w planowaniu strategicznym, to pełnią one głównie rolę pomocniczą. Współczesne modelowanie wizualne strategii biznesowych ma jednak charakter kompleksowy i bezpośredni. Najpopularniejszym obecnie narzędziem jest *Business Model Canvas* służący do opisu, wizualizacji, oceny i zmiany



modelu biznesowego przedsiębiorstwa, zaproponowany przez Alexandra Osterwaldera i szerzej opisany w książce *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*.<sup>26</sup> Podobne podejście, ale dodatkowo w ujęciu interaktywnym prezentuje książka *Art of Enterprise: Business Toolkit (Tools to Unleash Potential)*, której towarzyszy aplikacja na smartfony.<sup>27</sup> Oba te podejścia mają jednak charakter schematów wizualnych, służących predefiniowanej strukturalizacji problemów i procesów zarządczych. Znacznie jednak ciekawszym i nowatorskim podejściem do analizy oraz tworzenia rozwiązań organizacyjnych jest wykorzystanie samego procesu rysowania.

## Rysowanie i szkicowanie w rozwoju organizacyjnym

Kognitywny wymiar takich aktywności, jak patrzenie i rysowanie jest znany od dawna. Prace Rudolfa Arnheima, pisarza, teoretyka sztuki i psychologa percepcji, takie jak *Art and Visual Perception: A Psychology of the Creative Eye* (1954) (polski przekład: *Sztuka i percepcja wzrokowa. Psychologia twórczego oka*), czy *Visual Thinking* (1969) (polski przekład: *Myślenie wzrokowe*) stały się podstawą rozważań na temat relacji pomiędzy percepcją wzrokową a poznaniem, wiedzą zmysłową a werbalną, ideą a doświadczaniem. Z kolei Milton Glasser, amerykański grafik i ilustrator, w książce *Drawing is Thinking* (2008) udowadnia, że rysowanie nie jest wyłącznie prostym odzwierciedleniem rzeczywistości, lecz sposobem zrozumienia i doświadczania świata. Z punktu widzenia psychologii kognitywnej szczególnie interesujące dla problematyki rysowania są prace Barbary Tversky, według której ułatwia ono uzewnętrznianie myśli, ich komunikację, a także współpracę.<sup>28</sup> Warto jednak zauważyć, że w pracach Tversky i jej zespołu wykorzystywane jest raczej pojęcie szkicowania, niż rysowania. To istotne rozróżnienie, gdyż szkicowanie, rozumiane, jako zgrubne projektowanie, czy też niedoskonały, odręczny rysunek, jest techniką dostępną każdemu i częściej wykorzystywaną niż sformalizowany, artystyczny rysunek. O powszechności szkicowania jako narzędzia wspomagającego procesy myślowe decyduje jego indywidualny, intuicyjny, improwizacyjny i pragmatyczny charakter. Dlatego też szkicowanie pojawia się w praktyce twórczej i badawczej tak od siebie oddległych historycznie i dyskursywnie postaci, jak Leonardo da Vinci, Charles Darwin, Sigmund Freud, Ludwig Wittgenstein, czy Michael Polanyi. Zwłaszcza to ostatnie nazwisko w szczególności sposób umocowuje proces szkicowania w problematyce współczesnego zarządzania wiedzą. Sam Polanyi uznawał szkicowanie za istotny element dialogu z samym sobą w celu wydobycia wiedzy ukrytej. Z kolei jego koncepcja wiedzy ukrytej (*tacit* – podświadomej, cielesnej i niezwerbalizowanej) i jawnej (*explicit* – świadomej, upowszechnionej i udokumentowanej) jest podstawą najbardziej nośnej idei we współczesnym podejściu do wiedzy organizacyjnej, czyli procesów konwersji wiedzy. Opracowany przez Ikujiro Nonakę model „spirali wiedzy” przebiega w cyklu czterech procesów, których istotą jest przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną w ramach socjalizacji (przez wzajemną empatię – konwersja wiedzy ukrytej w ukrytą), ekstermalizacji (przez dialog w ramach grupy – ukryta w jawną), kombinacji (dzięki grupowej systematyzacji wiedzy organizacji – jawna w jawną) oraz internalizacji (przez ćwiczenia służące ucieleśnieniu wiedzy organizacyjnej – jawna w ukrytą).<sup>29</sup> W kontekście zarządzania wiedzą okazuje się, że szkice mogą wspomagać:

1. Tworzenie wiedzy przez:
  - a. odzwierciedlanie idei jednostek, jak i grup;
  - b. wspomaganie spójności i kompletności idei;
  - c. wyrażanie niedookreślonych pomysłów i wydobywanie ich kluczowych elementów;
  - d. konwersję wiedzy ukrytej w jawną;
  - e. sygnalizowanie pracy w toku i konieczności modyfikacji;
  - f. eksplorację różnych perspektyw i przełamywanie blokad mentalnych;
  - g. testowanie nowych pomysłów;
  - h. wspomaganie pamięci i organizację myśli.

## 2. Dzielenie się wiedzą, przez:

- a. uzewnętrznianie idei;
- b. uwalnianie zasobów pamięci;
- c. ułatwianie przetwarzania informacji i komunikacji;
- d. promowanie atrakcyjnych form współpracy;
- e. używanie mediów aktywnie przykuwających uwagę odbiorców;
- f. wspomaganie zaangażowania słuchaczy;
- g. umożliwianie indywidualnej interpretacji;
- h. poprawianie czytelności idei.

## 3. Dokumentację wiedzy, przez:

- a. tworzenie natychmiastowej bazy referencyjnej;
- b. budowanie wspólnej pamięci wizualnej.<sup>30</sup>

Tak rozumiane podejście do szkicowania znalazło swoje miejsce w pobudzaniu procesów przedsiębiorczych i innowacyjnych. Wśród trenerów myślenia kreatywnego i niektórych doradców biznesowych popularne stały się narzędzia dotąd wykorzystywane przez grafików, architektów i projektantów. Wiele z nich wyrosło z idei *skechnotes*, co w wolnym tłumaczeniu można określić jako „szkiconotatki”. *Skechnotes* są płynnym połączeniem pisania i szkicowania, w którym zróżnicowane liternictwo (pisane, drukowane, kolorowane, pogrubiane), elementy graficzne (linie, strzałki, punkty, ramki), ilustracje (symbole, szkice, rysunki) i układ strony (bloki, pozycja i przepływ tekstu) mają na celu stworzenie łatwego do zapamiętania, odczytania i dzielenia się z innymi przekazu informacyjnego (por. [sketchnotearmy.com](http://sketchnotearmy.com)). Początkowo służyły one potrzebom indywidualnym, zwłaszcza przy dokumentacji i nadawaniu sensu słuchanym wykładom, prelekcjom, czy spotkaniom. Wkrótce jednak organiczna i zindywidualizowana forma wizualna szkiconotatek została zaadaptowana jako antidotum na przewidywalny i nudny język prezentacji biznesowych. Najbardziej rozpoznawalnym orędownikiem wykorzystywania szkicowania w komunikacji biznesowej jest Dan Roam, założyciel i prezes Digital Roam Inc., firmy konsultingowej wspomagającej rozwiązywanie problemów menadżerskich metodami myślenia wizualnego (zob. [www.danroam.com](http://www.danroam.com)). Jego książka *The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures* (2008) (polski przekład: *Narysuj swoje myśli. Jak skutecznie prezentować i sprzedawać pomysły na kartce papieru*) stała się bestsellerem i utorowała drogę wielu innym autorom i trenerom, których umiejętności z zakresu grafiki i wizualizacji, dotąd wykorzystywane dla celów prywatnych, bądź do edukacji artystycznej, stały się pożądaną wiedzą wśród menadżerów. Specjaliści od improwizowanej, odręcznej wizualizacji, tacy, jak Mathias Weitbrecht (autor *Co-Create! Das Visualisierungs-Buch*) zaczęli oferować usługi szkicowania biznesowego (zob. [visualfacilitators.com](http://visualfacilitators.com)) w zakresie takich form, jak: zapis graficzny spotkań, szkoleń i konferencji, wizualne wspomaganie procesów decyzyjnych, wizualizacja strategiczna, wizualizacja wiedzy, czy ręcznie rysowane animacje biznesowe. Inni autorzy, jak David Sibbet, autor *Visual Leaders: New Tools for Visioning, Management, and Organization Change* (2013), oprócz stosownych usług i warsztatów (zob. [www.grove.com](http://www.grove.com)), wprost przekładają kompetencje wizualne na kwestie przywództwa, zarządzania i rozwoju organizacyjnego. Podobnie traktuje rolę wizualizacji Christine Chopyak w książce *Picture Your Business Strategy* (2013). Wizualna niepowtarzalność i elastyczność szkiców biznesowych powoduje, że ta forma improwizowanej wizualizacji stała się obecnie bardzo modna, obiecując wyzwolenie potencjału kreatywnego i obalenie dominującej narracji wizualnej w firmach, utożsamianej z tabelami, wykresami i wyliczeniami na slajdach programu PowerPoint. Odrębnym pytaniem pozostaje jednak kwestia, czy jest to jedyna forma wizualnej analizy organizacji.

Okazuje się, że potraktowanie działalności organizacji w kategoriach, które do tej pory przypisywane były dziełom sztuki, architektury, czy rzemiosła powoduje, iż można spróbować objąć ogół organizacyjnej ekspresji wykraczając poza atrakcyjne ilustrowanie procesów bizne-

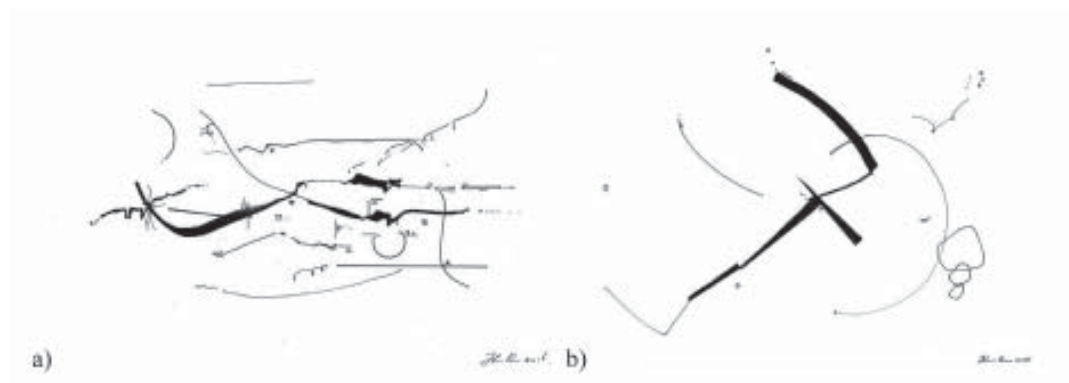


sowych, czy wizualizację koncepcji menadżerskich. Narzędziem możliwym do zastosowania przy kompleksowej analizie organizacji są powszechnie znane kategorie wizualne, ale metaforycznie odniesione do procesów zarządczych. Bazując na analizie formalnej dzieła sztuki, do kategorii tych można zaliczyć:

- kontrast – możliwość wyróżnienia się,
- głębię – integracja poziomów zarządzania,
- koncentrację – kluczowe umiejętności,
- harmonię – efektywność,
- spójność – efekt synergiczny,
- linię – droga rozwoju,
- ruch – szybkość zmian,
- nowość – element zaskoczenia konkurencji,
- porządek – adekwatność struktury,
- wzór – możliwość wykorzystania wcześniejszych doświadczeń,
- powtórzenie – ekonomia skali,
- rytm – optymalizacja czynnika czasu,
- proporcję – równowaga strategiczna,
- skalę – wielkość przedsiębiorstwa,
- kształt – granice przedsiębiorstwa,
- teksturę – artefakty wpływające na kulturę organizacyjną,
- jednorodność – tożsamość organizacyjna,
- różnorodność – innowacyjność.<sup>31</sup>

Zaprezentowane zestawienie jest tylko propozycją estetycznej analizy organizacyjnej. Badając proporcję struktur organizacyjnych, można konstruować zalecenia co do właściwego doboru rozpiętości kierowania i liczby szczebli w hierarchii organizacyjnej. Linie, powtórzenia i wzory obecne na mapach procesów produkcyjnych mogą sugerować kierunki ich integracji. Z kolei zmiany w skali i kształcie sieci relacji z partnerami biznesowymi mogą wskazywać na konieczność zmiany struktury organizacyjnej. Dostrzeżenie wymienionych związków oraz istniejących w ich ramach zaburzeń daje nową i ciekawą perspektywę badawczą, a także zarządczą. Narzędziem takiej analizy mogą być właśnie szkice i rysunki organizacyjne, które odzwierciedlałyby nie tylko strukturę badanych systemów, ale i kulturę organizacyjną, dynamikę rozwoju oraz wewnętrzne, jak i zewnętrzne relacje i potencjały. Nie istnieją jeszcze wytyczne co do tworzenia takich szkiców, czy też rysunków analitycznych. Można się w nich jednak wesprzeć zasadami grupowania percepcyjnego wywodzącego się z teorii Gestalt, czy też innych teorii analizy obrazów. Warto też odnotować, że pojawiają się już pierwsze próby artystycznego przetworzenia problemów zarządczych na język twórczej ekspresji i stosownej analizy.

Szczególnie prowokującymi do myślenia są szkice i koncepcje autorstwa Heina Duijnstea, tworzone w ramach projektu *Purposefull social space (Celowa przestrzeń społeczna)*, które są próbą stworzenia nowego rodzaju myślenia o organizacjach, zwłaszcza w kategoriach organizacyjno-przestrzennych (zob. [www.purposefulsocialspace.com](http://www.purposefulsocialspace.com)). W ramach osi pojęciowych projektu pojawiają się takie określenia, jak: wymiana wartości, unaczynienie, ergonomia, oznaczenie, konwencje uczestnictwa, czy *genius loci*. Wszystkim rozważaniom autora towarzyszą szkice, których forma rozciąga się od tworzenia nowych symboli i konwencji graficznych, służących ilustracji problemów organizacyjnych, po abstrakcyjne szkice, obrazujące wybrane problemy zarządcze.<sup>32</sup>



Rysunek 1. Przykład szkiców Heina Duijnste: a) – “creational movements to fill the vacuum of responsibility in the dilemma of leadership and free will”<sup>33</sup>; b) – “strategic organization design is about reducing the number of the objects that need to be designed”.<sup>34</sup>

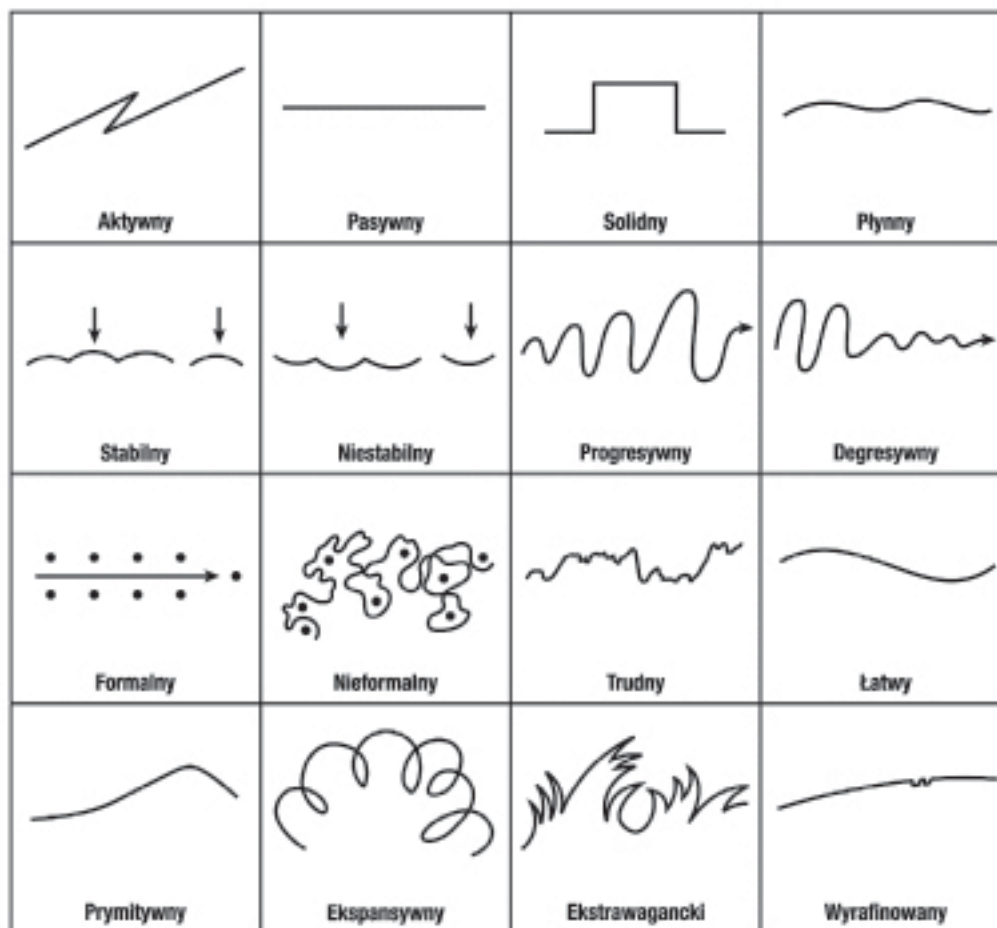
Hein Duijnste, jako konsultant biznesowy będący z wykształcenia architektem, nieprzypadkowo wykorzystuje narzędzia graficznej ekspresji w celu analizy problemów i refleksji nad nimi. W jego rysunkach widać też echo wcześniejszych badań, gdy urbaniści i architekci próbowali uchwycić percepcję miasta przez mieszkańców, prosząc ich o stworzenie mentalnych map. Kevin A. Lynch w książce *The Image of the City* (1960) przedstawia pięć różnych grup elementów, które ludzie wykorzystują do mapowania przestrzeni:

1. „Dzielnice”, czyli regiony (np. sąsiedztwo).
2. „Krawędzie”, czyli granice między regionami (np. rzeka).
3. „Ścieżki”, czyli kanały, którymi poruszają się ludzie (np. ulica).
4. „Węzły”, czyli punkty, do których i z których się podróżuje (np. przystanek).
5. „Obiekty”, czyli punkty orientacyjne (np. wieżowiec).<sup>35</sup>

Warto przy tym zauważyć, że same organizacje można ujmować w perspektywie architektonicznej.<sup>36</sup> Z jednej strony odwołując się do metaforycznego rozumienia architektury, które można utożsamić z tworzeniem systemów i strukturą organizacyjną (podziałem zadań, koordynacją, hierarchią, czy nadzorem), z drugiej zaś strony odnosząc się do architektury w jej powszechnym rozumieniu, czyli do przestrzeni organizacyjnej (budynków przedsiębiorstwa, przestrzeni biurowej, czy lokalizacji). Tym bardziej więc zaplecze narzędziowe architektów i teorie architektoniczne mogą być wykorzystywane w rozwoju struktur organizacyjnych. W swojej istocie są one bowiem tożsame z teoriami organizacji, wyrażając idee współzależności ludzi i tworzonych dla nich struktur.

Kwestią wymagającą odrębnego rozważenia jest wypracowanie wspólnego języka graficznego stosownych analiz. O ile kategorie estetyczne mają wymiar stosunkowo uniwersalny, to też same obrazy, czy szkice organizacyjne, jak każda forma ekspresji, będą silnie zindywidualizowane. Jeżeli więc traktujemy je jako swoiste narzędzie obróbki wiedzy ukrytej, to hermetyczny język użytych form graficznych nie będzie przeszkodą, gdyż służy jedynie osobistej refleksji. Jeżeli jednak za pomocą szkiców organizacyjnych chcemy wywołać dialog z odbiorcami, wykraczający poza oddziaływanie emocjonalno-intuicyjne, albo wręcz chcemy je włączyć w procesy decyzyjne, na równi z innymi narzędziami analitycznymi, to warto zastanowić się nad czytelnością przekazu. Wszystkie bowiem formy wizualizacji mogą być obciążone wieloma błędami, uniemożliwiającymi ich poprawną interpretację. Do najpowszechniejszych problemów należą: wieloznaczność, przełamywanie konwencji, niespójność, niska dokładność, skomplikowanie, zbytne uproszczenie, redundancja, ukrywanie, wprowadzanie w błąd, szokowanie i wiele innych, wpływających zarówno na kodowanie, jaki i dekodowanie komunikatu

wizualnego.<sup>37</sup> Nie da się przy tym ukryć, że ekspresyjny i indywidualny charakter szkiców organizacyjnych powoduje, że większość wymienionych błędów jest wręcz wpisana w ich istotę. Ponownie jednak, bazując na doświadczeniu architektów, można zaproponować graficzną notację emocji i wymiarów pozastrukturalnych, takich jak dynamika rozwoju, czy kultura organizacyjna. Stosowne przykłady (Rysunek 2), tzw. linii nastroju (*mood lines*) zostały przedstawione w książce Johna O. Simondsa *Landscape Architecture: A Manual of Environmental Planning and Design* (1961).



Rysunek 2. Linie nastroju (*mood lines*).<sup>38</sup>

Ostatecznym pytaniem, które należy sobie postawić, postulując użycie tak nieszablonowych narzędzi analizy organizacyjnej, jak ekspresyjne szkice, jest kwestia celowości. Otóż wydaje się, że skoro przyznajemy, że organizacje, przedsiębiorstwa i inne struktury społeczne mają swój wymiar estetyczny, to naturalną konsekwencją jest ich analiza za pomocą stosownych narzędzi i kryteriów. Z kolei wykorzystanie takich narzędzi otwiera nowe możliwości poznawcze.

## Podsumowanie

Podjęte w artykule rozważania mają związek z szerszym problemem filozoficznym (epistemologicznym i aksjologicznym), jakim jest kwestia relacji pomiędzy pięknem, dobrem i prawdą. Wśród naukowców i filozofów otwarte pozostaje pytanie, czy jest poznawczo prawnomocne kierowanie się w wyborze teorii i modeli ich pięknem, objawiającym się w takich

cechach, jak prostota, wewnętrzna spójność, czy harmonia. Istnieje przy tym nurt myślowy, który traktuje piękno jako kryterium prawdy. Jest to kryterium nieoficjalne i subiektywne, ale mające istotny wpływ na losy nauki i cywilizacji. Niejednokrotnie właśnie elegancja potencjalnego rozwiązania daje decydentowi przekonanie co do trafności wyboru, bez którego nie byłby on w stanie inwestować w często niepewne, żmudne i kosztowne działania, w tym badania naukowe. Wśród rzeczników takiego myślenia można odnaleźć Alberta Einsteina, Wernera Heisenberga, czy Henri Poincarégo.<sup>39</sup> Nurt myślowy łączący piękno z prawdą i efektywnością procesów poznawczych jest kontynuowany także współcześnie i wiele wskazuje na to, że kategorie estetyczne są istotnymi heurystykami decyzyjnymi.<sup>40</sup> W pragmatycznym zaś ujęciu, strategiczna rola szeroko rozumianych kompetencji wizualnych, przejawia się na trzech poziomach:

1. Korzyści z wyróżnienia osiągnięte przy wdrażaniu nowych rozwiązań (wymiar operacyjny). Kompetencje wizualne mają wartość rynkową. Do kluczowych obszarów w tym zakresie należą: zarządzanie marką, wzornictwo i komunikacja marketingowa.
2. Korzyści koordynacyjne osiągnięte przez budowanie spójności firmy w różnych obszarach jej działania (wymiar taktyczny). Kompetencje wizualne mają wartość zarządczą. W tym zakresie, szczególnie istotny wpływ odnotowuje się w kształtowaniu tożsamości i wizerunku organizacji, poprawianiu komunikacji oraz wspomaganiu procesów kreatywnych.
3. Korzyści transformacyjne osiągnięte przy kształtowaniu pozycji biznesowej (wymiar strategiczny). Kompetencje wizualne mogą mieć kluczową rolę w odczytywaniu i kształtowaniu potrzeb pracowników i klientów. Bazując na estetyce organizacyjnej, można analizować zmiany organizacyjne, jako zmiany w percepcji rzeczywistości przez interesariuszy.<sup>41</sup>

Przy całym potencjale podejścia estetycznego w zarządzaniu należy jednak pamiętać, że estetyzacja procesów organizacyjnych wiąże się też z wieloma wątpliwościami. Koncentrują się one zwłaszcza wokół problematyki anestetyzacji, pojęcia wprowadzonego przez Wolfganga Welscha, oznaczającego znieczulenie na nadmierne i powszechne bodźce estetyczne.<sup>42</sup> Różni autorzy zwracają przy tym uwagę na nadmierną ekscytację sensualnymi i fantasmagorycznymi aspektami wizualności organizacji, które w gruncie rzeczy mają przede wszystkim promować większą produktywność pracowników i wzmacniać konsumpcjonizm<sup>43</sup>, fałszując przy tym obraz rzeczywistości i upraszczając znaczenie estetyki.<sup>44</sup> Dlatego też tak ważne jest, żeby stosując estetyczne podejście do zarządzania, nie ograniczać się doznań sensorycznych, czy nawet poszukiwania nowych form organizacyjnej ekspresji, lecz rozpatrywać estetykę na głębszym, filozoficznym poziomie, na równi z poszukiwaniem tożsamości organizacji, czy wręcz prawdy o niej samej. Oznacza to poszukiwanie organizacyjnego piękna, a nawet tego, co – odnosząc się do poglądów Kanta, czy Schopenhauera – można by nazwać organizacyjną wzniosłością.

## Przypisy

- <sup>1</sup> Opracowanie własne na podstawie Ulla Johansson i Jill Woodilla, „Towards a better paradigmatic partnership between design and management,” International DMI Education Conference (2008), <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.558.2051>.
- <sup>2</sup> Adam Dzdowski, „Design i architektura, czyli o estetyce skuteczności,” w *Skuteczność sztuki*, red. Tomasz Załuski (Łódź: Muzeum Sztuki, 2014), 118-137.
- <sup>3</sup> Por. Wolfgang Welsch, *Estetyka poza estetyką: O nową postać estetyki*, red. Krystyna Wilkoszewska (Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, 2005), 52-58.
- <sup>4</sup> James Weiner, red., *Aesthetics Is a Cross-cultural Category* (Manchester: Group for Debates in Anthropological Theory, 1994).
- <sup>5</sup> Denis Dutton, „Aesthetic Universals,” w *The Routledge Companion to Aesthetics*, red. Berys Nigel Gaut, Dominic Lopes (London: Routledge, 2002), 279-292.
- <sup>6</sup> Rebecca Lee Nelson, „Aesthetics: Universal or Enculturated?” dostępny 15.04.2016, <http://rebeccanelson.com/aesthetics.html>.
- <sup>7</sup> Paul Hekkert, „Design aesthetics: principles of pleasure in design,” *Psychology science* 48.2 (2006): 157-172.
- <sup>8</sup> Por. Adam Dzdowski, „Antropologia wizualna organizacji,” *Problemy Zarządzania*, 32.2 (2011): 53.
- <sup>9</sup> Wolfgang Welsch, „Aesthetics beyond aesthetics,” w *Proceedings of the XIIIth International Congress of Aesthetics*, Lahti. Vol. 3 (1995), 18-37.
- <sup>10</sup> Wolfgang Welsch, *Grenzgänge der Ästhetik* (Stuttgart: Reclam, 1996).
- <sup>11</sup> Por. Antonio Strati, *Organization and Aesthetics* (London: Sage, 1999); Stephen Linstead i Heather Joy Höpfl, red., *The Aesthetics of Organization* (London, Thousand Oaks: Sage Publications, 2000); Pierre Guillet De Monthoux, *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing* (Stanford: Stanford University Press, 2004); Mary Jo Hatch, Monika Kostera i Andrzej K. Kozminski, *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest* (Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, 2005).
- <sup>12</sup> Mary Jo Hatch i Ann L. Cunliffe, *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives* (Oxford: Oxford University Press, 2006); John McAule, Joanne Duberley i Phil Johnson, *Organization theory: Challenges and perspectives* (Harlow: Pearson Education, 2007).
- <sup>13</sup> Opracowanie własne na podstawie Antonio Strati, „The Social Negotiation of Aesthetics and Organisational Democracy,” w *Aesthetic Capitalism*, red. Peter Murphy i Eduardo de La Fuente (Leiden: Brill, 2014), 121-122.
- <sup>14</sup> Ariane Berthoin Antal i Anke Strauß, „Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values added,” *Creative Clash Report* (Berlin: WZB, 2013).
- <sup>15</sup> Edgar H. Schein, „The Role of Art and the Artist,” *Organizational Aesthetics* 2.1 (2013): 1-4.
- <sup>16</sup> Lotte Darso, „Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business,” *Frederiksberg, Samfundslitteratur* (2004): 13-22.
- <sup>17</sup> Zob. Malcolm Barnard, *Art, design, and visual culture: An Introduction* (London: Macmillan, 1998), 11-17.
- <sup>18</sup> Zob. Maciej Frąckowiak et al., „Badania nad wizualnością w perspektywie multidyscyplinarnej: Kwestionariusz Kultury Wizualnej,” *Kultura i Społeczeństwo* 4 (2009): 3-55.
- <sup>19</sup> Por. Roland Posner, „Ebenen der Bildkompetenz,” w *Was ist Bildkompetenz?*, red. Klaus Sachs-Hombach (Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2003), 18-20.
- <sup>20</sup> Adam Dzdowski, „Kompetencje wizualne w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi i edukacji kadry menedżerskiej,” *Zeszyty Artystyczne* 24 (2013): 143-153.
- <sup>21</sup> Marion G. Müller, „Visual competence: A new paradigm for studying visuals in the social sciences?,” *Visual Studies* 2.23 (2008): 101-112.
- <sup>22</sup> Por. Maciej Kluzka, red., *Materiały konferencji Wizualizacja wiedzy. Od Biblia Pauperum do hipertekstu* (Lublin: Wiedza i Edukacja, 2011).
- <sup>23</sup> Martin J. Eppler i Roland Pfister. *Sketching at Work: a guide to visual problem solving and communication for managers, consultants, sales professionals, trainers and facilitators* (St. Gallen: Institut for Media and Communications Management, 2011).
- <sup>24</sup> Opracowanie własne na podstawie Martin J. Eppler i Remo A. Burkhard, „Visual representations in knowledge management: framework and cases,” *Journal of Knowledge Management* 11.4 (2007): 112-122.
- <sup>25</sup> Por. Klaudia Tolman, „Biblioteka Myślenia Wizualnego”, dostępny 15.04.2016, <https://www.klaudiatolman.pl/biblioteka-myslenia-wizualnego/>.
- <sup>26</sup> Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera* (Gliwice: Helion, 2012).
- <sup>27</sup> Phil Underwood, *Art of Enterprise: Business Toolkit (Tools to Unleash Potential)* (n.p., UK: Artof, 2015).
- <sup>28</sup> Barbara Tversky i Masaki Suwa, „Thinking with sketches,” w *Tools for innovation: The science behind the practical methods that drive new ideas*, red. Arthur B. Markman i Kristin L. Wood (Oxford: Oxford University Press, 2009), 75-84.
- <sup>29</sup> Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama i Noboru Konno, „SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation,” *Long range planning* 33.1 (2000): 5-34.
- <sup>30</sup> Roland Pfister i Martin J. Eppler, „The benefits of sketching for knowledge management,” *Journal of Knowledge Management* 16.2 (2012): 372-382.
- <sup>31</sup> Por. Marty Neumeier, *The Designful Company* (Berkeley CA: New Riders Press, 2009), 71.
- <sup>32</sup> Por. Hein Duijnste, „Background”, *Purposeful social space*, dostępny 15.04.2016, <http://www.purposefulsocialspace.com/background/#/thefirstdrawings/>.
- <sup>33</sup> Hein Duijnste, „Creational movements to fill the vacuum of responsibility in the dilemma of leadership and free will,” *Purposeful social space*, dostępny 15.04.2016, <http://www.purposefulsocialspace.com/updates/2016/2/18/creational-movements-to-fill-the-vacuum-of-responsibility-in-the-dilemma-of-leadership-and-free-will>.
- <sup>34</sup> Hein Duijnste, „Strategic organisation design is about reducing the number of the objects that need to be designed,” *Purposeful social space*, dostępny 15.04.2016, <http://www.purposefulsocialspace.com/updates/2016/2/5/cgazjsk58pmsgq3bf34izn8k83cyqci>.
- <sup>35</sup> Kevin Lynch, *The image of the city* (Cambridge MA: MIT Press, 1960).
- <sup>36</sup> Adam Dzdowski, „The map and the territory. Sensemaking and sensebreaking through the organisational architecture,” *Problemy Zarządzania* 49.4 (2014): 29-44.
- <sup>37</sup> Sabrina Bresciani i Martin J. Eppler, „The Pitfalls of Visual Representations,” *SAGE Open* 5.4 (2015): 1-14.
- <sup>38</sup> Opracowanie własne na podstawie Barry W. Starke i John Ormsbee Simonds, *Landscape Architecture: A Manual of Environmental Planning and Design* (New York: McGraw-Hill Education, 2006), 167-168.
- <sup>39</sup> Por. Witold Marciszewski, „Wrażliwość estetyczno-logiczna w badaniu naukowym jako wyzwanie dla Sztucznej Inteligencji,” w *Jedność nauki - jedność świata*, red. Michał Heller i Janusz Mączka (Tarnów: Biblos, 2003), 209-228.
- <sup>40</sup> Por. Rolf Reber, Norbert Schwarz i Piotr Winkielman, „Processing fluency and aesthetic pleasure: Is beauty in the perceiver's processing



experience?" *Personality and social psychology review* 8.4 (2004): 364-382.; Ian Stewart, *Why beauty is truth: a history of symmetry* (New York: Basic Books, 2007).

<sup>41</sup> Por. Brigitte Borja Mozota, „Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs,” *Academic Review* 2.1 (2002): 88-103.

<sup>42</sup> Por. Wolfgang Welsch, „Procesy estetyzacji. Zjawiska, rozróżnienia, perspektywy,” w *Sztuka i estetyzacja. Studia teoretyczne*, red. Krystyna Zamiara i Marian Golka (Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora, 1999): 15-52.

<sup>43</sup> Karen Dale i Gibson Burrell, „An-Aesthetics and Architecture,” w *Art and Aesthetics at Work*, red. Adrian Carr i Philip Hancock (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003), 155-173.

<sup>44</sup> Philip Hancock, „Aestheticizing the World of Organization – Creating Beautiful Untrue Things,” w *Art and Aesthetics at Work*, red. Adrian Carr i Philip Hancock (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003), 174-194.

## Bibliografia

Antal, Ariane Berthoin i Anke Strauß. „Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values added.” *Creative Clash Report*. Berlin: WZB, 2013.

Barnard, Malcolm, *Art, design, and visual culture: An Introduction*. London: Macmillan, 1998.

Bresciani, Sabrina i Martin J. Eppler. „The Pitfalls of Visual Representations.” *SAGE Open* 5.4 (2015): 1-14.

Dale, Karen i Gibson Burrell. „An-Aesthetics and Architecture.” W *Art and Aesthetics at Work*, red. Adrian Carr i Philip Hancock, 155-173. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.

Darsø, Lotte, „Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business.” *Frederiksberg, Samfundslitteratur* (2004): 13-22.

Duijnste, Hein. „Background.” *Purposeful social space*. Dostępny 15.04.2016. <http://www.purposefulsocialspace.com/background/#/thefirstdrawings/>.

Duijnste, Hein. „Creational movements to fill the vacuum of responsibility in the dilemma of leadership and free will.” *Purposeful social space*. Dostępny 15.04.2016. <http://www.purposefulsocialspace.com/updates/2016/2/18/creational-movements-to-fill-the-vacuum-of-responsibility-in-the-dilemma-of-leadership-and-free-will>.

Duijnste, Hein. „Strategic organisation design is about reducing the number of the objects that need to be designed.” *Purposeful social space*. Dostępny 15.04.2016. <http://www.purposefulsocialspace.com/updates/2016/2/5/cgajzsk58pmgq3bf34izn8k83cyqci>.

Dutton, Denis. „Aesthetic Universals.” W *The Routledge Companion to Aesthetics*, red. Berys Nigel Gaut i Dominic Lopes, 279-292. London: Routledge, 2002.

Dzidowski, Adam. „Kompetencje wizualne w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi i edukacji kadry menedżerskiej.” *Zeszyty Artystyczne* 24 (2013): 143-153.

Dzidowski, Adam. „The map and the territory. Sensemaking and sensebreaking through the organizational architecture.” *Problemy Zarządzania* 49.4 (2014): 29-44.

Dzidowski, Adam. „Antropologia wizualna organizacji.” *Problemy Zarządzania*, 32.2 (2011): 51-62.

Dzidowski, Adam. „Design i architektura, czyli o estetyce skuteczności.” W *Skuteczność sztuki*, red. Tomasz Załuski, 118-137. Łódź: Muzeum Sztuki, 2014.

Eppler, Martin J. i Remo A. Burkhard. „Visual representations in knowledge management: framework and cases.” *Journal of Knowledge Management* 11.4 (2007): 112-122.

Eppler, Martin J. i Roland Pfister. *Sketching at Work: a guide to visual problem solving and communication for managers, consultants, sales professionals, trainers and facilitators*. St. Gallen: Institut for Media and Communications Management, 2011.

Frąckowiak, Maciej et al. „Badania nad wizualnością w perspektywie multidyscyplinarnej: Kwestionariusz Kultury Wizualnej.” *Kultura i Społeczeństwo* 4 (2009): 3-55.

Hancock, Philip. „Aestheticizing the World of Organization – Creating Beautiful Untrue Things.” W *Art and Aesthetics at Work*, red. Adrian Carr i Philip Hancock, 174-194. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.

Hatch, Mary Jo i Ann L. Cunliffe. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

Hatch, Mary Jo, Monika Kostera i Andrzej K. Kozminski. *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, 2005.

Hekkert, Paul, „Design aesthetics: principles of pleasure in design.” *Psychology Science* 48.2 (2006): 157-172.

Johansson, Ulla i Jill Woodilla. „Towards a better paradigmatic partnership between design and management.” International DMI Education Conference (2008). <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.558.2051>.

Kluza, Maciej, red. *Materiały konferencji Wizualizacja wiedzy. Od Biblia Pauperum do hipertekstu*. Lublin: Wiedza i Edukacja, 2011.

Linstead, Stephen i Heather Joy Höpfl, red. *The aesthetics of organization*. London, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2000.

Lynch, Kevin. *The image of the city*. Cambridge MA: MIT Press, 1960.

Marciszewski, Witold, „Wrażliwość estetyczno-logiczna w badaniu naukowym jako wyzwanie dla Sztucznej Inteligencji.” W *Jedność nauki - jedność świata*, red. Michał Heller i Janusz Mączka, 209-228. Tarnów: Biblos, 2003.

McAule, John, Duberley Joanne i Johnson Phil. *Organization theory: Challenges and perspectives*. Harlow: Pearson Education, 2007.

Monthoux, Pierre Guillet de. *The art firm: Aesthetic management and metaphysical marketing*. Stanford: Stanford University Press, 2004.

Mozota, Brigitte Borja. „Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs.” *Academic Review* 2.1 (2002): 88-103.

## Sekcja 1

- Müller, Marion G. „Visual competence: a new paradigm for studying visuals in the social sciences? 1.” *Visual studies* 23.2 (2008): 101-112.
- Nelson, Rebecca Lee. „Aesthetics: Universal or Enculturated?” Dostępny 15.04.2016. <http://rebeccanelson.com/aesthetics.html>.
- Neumeier, Marty. *The Designful Company*. Berkeley CA: New Riders Press, 2009.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama i Noboru Konno. „SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation.” *Long range planning* 33.1 (2000): 5-34.
- Osterwalder, Alexander i Yves Pigneur. *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Helion, 2012.
- Pfister, Roland A. i Martin J. Eppler. „The benefits of sketching for knowledge management.” *Journal of Knowledge Management* 16.2 (2012): 372-382.
- Posner, Roland. „Ebenen der Bildkompetenz.” W *Was ist Bildkompetenz?*, red. Klaus Sachs-Hombach, 17-23. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2003.
- Reber, Rolf, Norbert Schwarz i Piotr Winkielman. „Processing fluency and aesthetic pleasure: Is beauty in the perceiver's processing experience?” *Personality and social psychology review* 8.4 (2004): 364-382.
- Schein, Edgar H. „The role of art and the artist.” *Organizational Aesthetics* 2.1 (2013): 1-4.
- Starke, Barry W. i John Ormsbee Simonds. *Landscape Architecture: A Manual of Environmental Planning and Design*. New York: McGraw-Hill Education, 2006.
- Stewart, Ian. *Why beauty is truth: a history of symmetry*. New York: Basic Books, 2007.
- Strati, Antonio. „The Social Negotiation of Aesthetics and Organisational Democracy.” W *Aesthetic Capitalism*, red. Peter Murphy i Eduardo de La Fuente, 105-127. Leiden: Brill, 2014.
- Strati, Antonio. *Organization and aesthetics*. London, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 1999.
- Tolman, Klaudia. „Biblioteka Myślenia Wizualnego.” Dostępny 15.04.2016. <https://www.klaudiatolman.pl/biblioteka-myslenia-wizualnego/>.
- Tversky, Barbara i Masaki Suwa. „Thinking with sketches.” W *Tools for innovation: The science behind the practical methods that drive new ideas*, red. Arthur B. Markman i Kristin L. Wood, 75-84. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- Underwood, Phil. *Art of Enterprise: Business Toolkit (Tools to Unleash Potential)*. n.p., UK: Artof, 2015.
- Weiner, James, red. *Aesthetics Is a Cross-cultural Category*. Manchester: Group for Debates in Anthropological Theory, 1994.
- Welsch, Wolfgang. „Aesthetics beyond aesthetics.” *Proceedings of the XIIIth International Congress of Aesthetics, Lahti*. Vol. 3. (1995): 18-37.
- Welsch, Wolfgang. „Procesy estetyzacji. Zjawiska, rozróżnienia, perspektywy.” W *Sztuka i estetyzacja. Studia teoretyczne*, red. Krystyna Zamiara i Marian Golka, 11-52. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora, 1999.
- Welsch, Wolfgang. *Estetyka poza estetyką: O nową postać estetyki*. Red. Krystyna Wilkoszewska. Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, 2005.
- Welsch, Wolfgang. *Grenzgänge der Ästhetik*. Stuttgart: Reclam, 1996.