

AUTOREFERAT

dr Michał Szostak, prof. uczelni

Warszawa 2023

SPIS TREŚCI

1. Imię i nazwisko	5
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne	5
3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych	6
4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.)	9
4.1. Podstawowe informacje o monografii	9
4.2. Szczegółowy opis monografii	9
<i>Przebieg postępowania badawczego</i>	9
<i>Konteksty, luka badawcza i problem badawczy</i>	11
<i>Cele, tezy, pytania badawcze, hipotezy</i>	14
<i>Metodologia i model badawczy</i>	17
<i>Struktura monografii</i>	28
<i>Wyniki</i>	29
4.3. Wkład monografii w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu	43
4.4. Bibliografia użyta w opisie monografii	45
5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej	51
5.1. Działalność naukowa	51
<i>Według subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości</i>	51
<i>Według uczelni i instytucji krajowych i zagranicznych</i>	59
5.2. Działalność artystyczna	67
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę	74
6.1. Osiągnięcia dydaktyczne	74
<i>W zakresie nauk o zarządzaniu i jakości</i>	74
<i>W zakresie sztuk muzycznych</i>	77
6.2. Osiągnięcia organizacyjne	77
<i>Na gruncie akademickim</i>	77
<i>Na gruncie biznesu</i>	79
<i>Na gruncie samoorganizacji (własnej kariery artystycznej)</i>	81
6.3. Osiągnięcia popularyzujące naukę	81
7. Podsumowanie (inne ważne informacje dotyczące kariery zawodowej)	83

1. Imię i nazwisko

Michał Szostak

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne¹

Stopień naukowy magister	
Podmiot nadający stopień naukowy	Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie ²
Kierunek studiów	zarządzanie i marketing ³
Rok uzyskania dyplomu	2004
Tytuł pracy magisterskiej	„Zarządzanie zmianą wspierane przez zarządzanie projektami na przykładzie firmy PROMAL”
Stopień naukowy doktor	
Podmiot nadający stopień naukowy	Uniwersytet Muzyczny im. Fryderyka Chopina w Warszawie
Kierunek studiów	sztuki muzyczne (instrumentalistyka)
Rok uzyskania dyplomu	2019
Tytuł pracy doktorskiej	„Organy jako źródło inspiracji w sztuce improwizacji i praktyce wykonawczej” promotor: ➤ prof. dr hab. Andrzej Chorościński recenzenci: ➤ prof. dr hab. Jan Bokszezanin Uniwersytet Muzyczny im. Fryderyka Chopina w Warszawie ➤ dr hab. Hanna Dys, prof. AM Gdańsk Akademia Muzyczna im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku
Studia doktoranckie	
Podmiot naukowy	Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie
Kierunek studiów	Zarządzanie
Czas trwania	2004-2007
Staż artystyczne	
The Royal College of Organists, Londyn, Wielka Brytania ⁴	
Uniwersytet Muzyczny im. Fryderyka Chopina w Warszawie	
Pontificio Istituto Ambrosiano di Musica Sacra, Mediolan, Włochy	

Moja edukacja od początku przebiegała dwutorowo – w zakresie zarządzania i marketingu (od szkoły średniej, przez studia magisterskie po studia doktoranckie) i w zakresie sztuk muzycznych (od szkoły średniej, przez staże artystyczne po doktorat).

¹ Z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.

² Wówczas Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.

³ Jednolite studia magisterskie. Indeks i zwolnienie z opłaty czesnego za cały okres studiów te otrzymałem jako prywatną nagrodę ówczesnego Rektora, prof. dr hab. Andrzeja K. Koźmińskiego, za zdobycie tytułu laureata „XII Olimpiady wiedzy ekonomicznej”.

⁴ Staż artystyczny zwieńczony został zdobyciem przeze mnie Certyfikatu The Royal College of Organists. Dostałem tego zaszczytu jako pierwszy Polak w historii (o tym wydarzeniu informowały media ogólnopolskie, m.in.: TVP, TVN24, Radio RDC).

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych

Syntetyczną informację o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych przedstawia Tabela 1.

Tabela 1. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie w Warszawie		
Przedział czasowy i stanowisko	2019/10/01-2021/06/20	adiunkt
	2021/06/21-nadal	profesor uczelni
Przedział czasowy i funkcja	2021/06/21-2022/09/30	prodziekan ds. studentów międzynarodowych
	2022/10/01-nadal	prodziekan ds. programów międzynarodowych pełnomocnik rektora
Collegium Civitas w Warszawie Katedra Zarządzania		
Przedział czasowy i stanowisko	2021/10/01-nadal	adiunkt
Przedział czasowy i funkcja	2023/03/01-nadal	kierownik zespołu ds. powołania instytutu badawczego w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości (kierownik instytutu badawczego w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości <i>in statu nascendi</i> ³)

Źródło: opracowanie własne

Moje doświadczenie zawodowe z jednostkami naukowymi z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości rozpoczęło się z chwilą zatrudnienia w **Społecznej Akademii Nauk** z siedzibą w Łodzi z dniem 1 października 2019 r. na stanowisku adiunkta na **Wydziale Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie** w Warszawie. Stanowisko miało (i ma nadal) charakter etatu naukowo-dydaktycznego (dydaktyka prowadzona przede wszystkim na anglojęzycznych studiach licencyjnych, magisterskich oraz MBA na kierunku Zarządzanie); od początku zatrudnienia byłem (i jestem) członkiem liczby „N” w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. Po roku i ośmiu miesiącach pracy, w czerwcu 2021 r., zostałem promowany na stanowisko **profesora uczelni** i jednocześnie **prodziekana ds. studentów** na kierunkach anglojęzycznych Wydziału Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie w Warszawie. Od semestru zimowego 2021/2022, czyli od października 2022 r., zostałem promowany na stanowisko samodzielnego **prodziekana ds. programów międzynarodowych** Wydziału Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie w Warszawie zostając jednocześnie **pełnomocnikiem rektora**. Moje obowiązki jako prodziekana ds.

³ Instytut Zarządzania w Collegium Civitas rozpocznie formalnie swoją działalność w dniu 1 października 2023 r. i od tego czasu będę miał przyjemność pełnić funkcję kierownika tej jednostki.

programów międzynarodowych Wydziału Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie w Warszawie obejmują m.in.:

- 1) opracowywanie i aktualizacja **programów dydaktycznych** anglojęzycznych studiów na kierunku Zarządzanie (łącznie ponad 300 studentów):
 - a. I stopnia – trzy specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing);
 - b. II stopnia – cztery specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing,
 - iv. Information Technology Management);
- 2) planowanie, organizacja i weryfikacja **obsady zajęć dydaktycznych** programów anglojęzycznych na kierunku Zarządzanie (około 35 wykładowców):
 - a. I stopnia – trzy specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing);
 - b. II stopnia – cztery specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing,
 - iv. Information Technology Management);
- 3) planowanie, organizacja i weryfikacja **układu zajęć dydaktycznych** w ramach programów anglojęzycznych na kierunku Zarządzanie (około 35 wykładowców):
 - a. I stopnia – trzy specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing);
 - b. II stopnia – cztery specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing,
 - iv. Information Technology Management);
- 4) planowanie, organizacja i weryfikacja **procesu dyplomowego** dla studentów I i II stopnia w ramach programów anglojęzycznych na kierunku Zarządzanie (rocznie ok. 80 dyplomantów);
- 5) nadzór nad **praktykami** zawodowymi studentów programów anglojęzycznych studiów I stopnia na kierunku Zarządzanie o specjalnościach International Business Management, International Tourism and Hospitality Management oraz E-business and Digital Marketing (łącznie ponad 200 studentów).

Prócz wyżej wymienionych obowiązków wynikających z pełnienia funkcji prodziekana ds. programów międzynarodowych Wydziału Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie w Warszawie, prowadzę przede wszystkim **działalność naukowo-badawczą** (o czym więcej w dalszej części opracowania) oraz **działalność dydaktyczną** dla studentów I i II stopnia oraz MBA w ramach programów anglojęzycznych na kierunku Zarządzanie. Pełnię także funkcję **przewodniczącego uczelnianej komisji ds. nostryfikacji dyplomów** w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

Od 1 października 2021 r. rozpocząłem równoległe pracę w Collegium Civitas w Warszawie na stanowisku **adiunkta w katedrze Zarządzania** (etat naukowo-dydaktyczny). Do moich obowiązków należy:

- 1) **prowadzenie działalności dydaktycznej** dla anglojęzycznych i polskojęzycznych studentów I i II stopnia kierunku Zarządzanie;
- 2) nadzór nad **praktykami** anglojęzycznych studentów I i II stopnia kierunku Zarządzanie oraz polskojęzycznych studentów II stopnia kierunku Zarządzanie;
- 3) prowadzenie **działalności naukowo-badawczej** w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości;
- 4) pełnienie funkcji **kierownika instytutu naukowo-badawczego** (*in statu nascendi*) w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości: w związku z decyzją Collegium Civitas o powołaniu nowego instytutu naukowo-badawczego w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości powierzono mi funkcję kierownika zespołu ds. organizacji tego instytutu, a po formalnym uruchomieniu tej jednostki w październiku 2023 r. obejmę funkcję kierownika instytutu; w chwili obecnej moje zajęcia w tym zakresie dotyczą:
 - a. **opracowywaniu celów i strategii** dla jednostki – instytut profilowany jest w kierunku **zarządzania humanistycznego** ze szczególnym uwzględnieniem **estetyki zarządzania**,
 - b. **kompletowaniu zespołu naukowców** rekrutujących się z Collegium Civitas oraz uczelni krajowych i zagranicznych,
 - c. **nawiązywanie współpracy** z jednostkami badawczymi i badaczami z kraju i zagranicy;
 - d. koordynacja procesów **przygotowywania wniosków o finansowanie** projektów badawczych ze źródeł zewnętrznych;
 - e. **budżetowanie** jednostki.

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.)⁶

4.1. Podstawowe informacje o monografii

<i>Autor</i>	Michał Szostak
<i>Tytuł</i>	Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką
<i>Recenzenci wydawniczy</i>	prof. dr hab. Bogusław Nierenberg Uniwersytet Jagielloński w Krakowie dr hab. Regina Lenart-Gansiniec, prof. uczelni Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
<i>Wydawnictwo</i>	Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa
<i>Rok wydania</i>	2023
<i>ISBN</i>	978-83-66781-16-0
<i>Liczba stron</i>	342

4.2. Szczegółowy opis monografii

Opis monografii podzielony został na następujące części: 1) przebieg postępowania badawczego, 2) konteksty, luka badawcza i problem badawczy, 3) cele, tezy, pytania badawcze, hipotezy, 4) metodologia i model badawczy, 5) struktura, 6) wyniki.

Przebieg postępowania badawczego

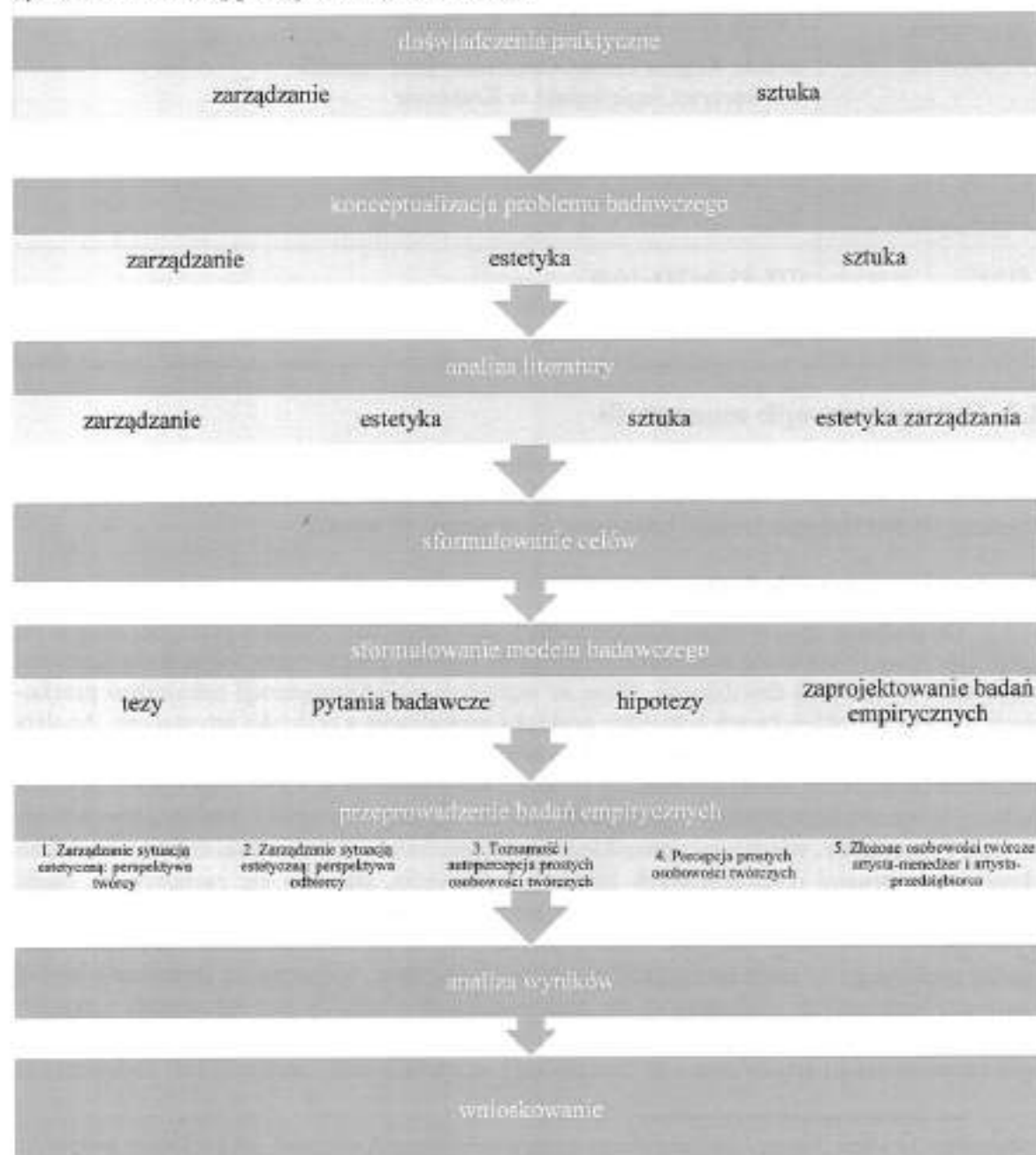
Do podjęcia opisywanego postępowania badawczego dojrzywałem przez kilkanaście lat zgłębiając równoległe teorię w zakresie zarządzania i sztuki, a także zdobywając doświadczenie praktyczne w obu tych dziedzinach. Wraz ze wzrostem tych kompetencji nabierałem przekonania o wielu podobieństwach pomiędzy praktyką zarządzania a praktyką artystyczną. Analiza literatury z dziedziny zarządzania, estetyki i sztuki przekonała mnie, że we wszystkich tych obszarach funkcjonują mniej lub bardziej podobne sobie koncepcje, które analizowane są przez badaczy w sposób hermetyczny – jedynie na gruncie własnej dyscypliny, bez wzajemnych odniesień. Początkowo, wiedziony szacunkiem dla wypracowanych przez pokolenia torów badań określonych ramami poszczególnych dziedzin i dyscyplin, starałem się zachowywać utarte schematy analiz i wnioskowania. Następnie jednak, zacząłem zauważać liczne ograniczenia wynikające z arbitralnego podziału działalności człowieka na owe dziedziny i dyscypliny poznania naukowego w zakresie zarządzania i sztuki. Owszem, konieczność stosowania metod i narzędzi badawczych adekwatnych do poszczególnych obszarów jest zrozumiała i uzasadniona, jednakże nie mogłem przejść obojętnie obok faktu, że człowiek realizując swoją działalność (menedżerską i artystyczną – te dwa obszary są istotą moich zainteresowań badawczych)

⁶ Omówienie to winno dotyczyć merytorycznego ujęcia przedmiotowych osiągnięć, jak i w sposób precyzyjny określać indywidualny wkład w ich powstanie, w przypadku, gdy dane osiągnięcie jest dziełem współautorskim, z uwzględnieniem możliwości wskazywania dorobku z okresu całej kariery zawodowej.

traktuje siebie i swoje otoczenie holistycznie. Nie zastanawia się, czy w danej okoliczności jest bardziej menedżerem na gruncie sztuki czy bardziej artystą na gruncie zarządzania i organizacji – jest artystą-menedżerem. Następnie, w toku analiz pojawiającej się sporadycznie literatury z obszaru estetyki zarządzania, rodziło się we mnie poczucie wybiórczości i fragmentaryczności prowadzonych dociekań. Poruszane problemy dotyczyły traktowania zarządzania z perspektywy estetycznej (czasem i artystycznej), jednakże nie znajdowałem klarownego modelu, który w sposób logiczny przekonywałoby mnie, że rzeczywiście mamy do czynienia z interdyscyplinarnością, z której wynika synergia i wartość dodana zarówno dla nauk o zarządzaniu jak i nauk o sztuce.

Przebieg postępowania badawczego w sposób graficzny prezentuje Rysunek 1.

Rysunek 1. Przebieg postępowania badawczego



Źródło: opracowanie własne

Konteksty, luka badawcza i problem badawczy

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

Zarządzanie nieustannie ewoluuje: od XIX-wiecznego podejścia inżynierskiego charakteryzującego się traktowaniem rzeczywistości organizacyjnej jako systemu bezdusznych elementów, które należało uporządkować na wzór niezacinającej się maszyny (metafora organizacji jako maszyny), przez XX-wieczną menedżerską efektywność w realizowaniu celów ekonomicznych, która jest transpozycją podejścia inżynierskiego, ale z dominacją czynnika rynkowego, aż po rozwijające się w ostatnich dziesięcioleciach **zarządzanie humanistyczne**. Nurt zarządzania humanistycznego, będący dominującym podejściem teoretycznym analizowanej monografii, ukierunkowany jest na tworzenie trwałego dobrobytu człowieka (Kociatkiewicz & Kostera, 2013). Z kolei ów trwały dobrobyt człowieka w duchu humanizmu polega przede wszystkim na: 1) bezwarunkowym poszanowaniu godności, indywidualności i ochrony przed wyzyskiem każdej istoty ludzkiej; 2) refleksji etycznej odnoszącej się do wartości uniwersalnej, jaką jest dobro, będącej integralną częścią decyzji biznesowych oraz 3) implementacji tej refleksji etycznej do realnego postępowania organizacji w duchu godzenia intencji z działaniami. Te trzy wymiary zarządzania humanistycznego promują rozwój człowieka poprzez działalność gospodarczą sprzyjającą życiu i stanowiącą wartość dodaną dla całego społeczeństwa (Melé, 2016). Analizując powyższą ewolucję istoty zarządzania można powiedzieć, że w naukach o zarządzaniu dopiero niedawno zrozumiano, że życie ma głębszą wartość, a techniczne porządkowanie i optyka rynkowa powinny być traktowane jako metody osiągania celów przez organizacje, a nie cele same w sobie. Naturalną zatem konsekwencją będzie **mariaż zarządzania humanistycznego z estetyką**, która – skupiona na wartościach uniwersalnych prawdy i piękna oraz sztuce kumulującej najbardziej abstrakcyjnie zaawansowane wytwory ludzkości – stanowi kwintesencję i emanację człowieczeństwa.

Kolejnym kluczem dopełniającym istotę opisywanej monografii jest zjawisko **estetyzacji rzeczywistości**, która polega na stosowaniu struktur paraartystycznych do opisywania zjawisk zachodzących w świecie realnym. W tej postawie nie chodzi jednak o doszukiwanie się wartości estetycznych w całej rzeczywistości ani o jej upiększanie, ale o podjęcie wysiłku intelektualnego w celu poszerzenia percepcji zjawisk o dodatkowe wymiary (Ossowski, 1949, pp. 239–269; Welsch, 2005). Estetyzacja rzeczywistości, ze swej natury, jest raczej subiektywistyczna niż obiektywistyczna, natomiast – jak przy każdym działaniu metodycznym, nawet w zakresie metafizyki – mogą powstać koncepcje, które będą miały charakter obiektywnie uniwersalny. Estetyzacja rzeczywistości powinna być zatem traktowana równolegle względem stricte naukowego pojmowania rzeczywistości bez doszukiwania się wyższości którejkolwiek z optyk (Gofaszewska, 1984a, pp. 183–233). Na tej właśnie podstawie, **estetyzacja zarządzania** – rozumiana jako percepcja działalności menedżerskiej (zarówno przez samych menedżerów, pracowników, ale także badaczy zarządzania) poprzez użycie struktur paraartystycznych

– jawi się jako kierunek nowatorski w odniesieniu do technokratycznego podejścia skupionego jedynie na ekonomicznej efektywności w realizacji celów. Owa nowatorskość estetyzacji zarządzania polega na zwróceniu uwagi na nienamacalne empirycznie – ale nie mniej ważne – kwestie metafizyczne w postaci m.in. motywów i źródeł inspiracji w działalności menedżerskiej, „dobrego smaku” widzianego przez pryzmat prawdy i piękna działalności menedżerskiej przejawiającego się choćby w jej „niekiczowości”. Dzięki zastosowaniu owej estetycznej soczewki działalność menedżerska zyskuje dodatkowe wymiary wzbogacające ją o pierwiastek humanistyczny: zarządzanie przestaje być jedynie bezdusznym realizowaniem celów w sposób efektywny (co samo w sobie nie jest niczym złym), ale staje się sposobem oddziaływania na rzeczywistość również na poziomie wartości uniwersalnych.

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

W związku z faktem, że problem **demarkacji**, czyli wytyczenia granic oddzielających nauki o zarządzaniu od innych nauk, wskazuje dwie perspektywy – 1) zarządzanie jako nauka odrębna i samodzielna oraz 2) zarządzanie jako nauka syntetyczna, czerpiąca jedynie z dorobku innych dziedzin (Sułkowski, 2007; Sułkowski & Lenart-Gansiniec, 2021, pp. 60–64) – trudno przejść obojętnie obok **określenia zarządzania mianem sztuki**. Nie chodzi bynajmniej o podkreślanie pierwiastka mistycznego w tej niezwykle pragmatycznej dziedzinie, ale raczej o kwestię „nauczalności” szeroko rozumianych umiejętności menedżerskich i świadome zarządzanie nimi. Dziedziny i dyscypliny naukowe są autonomiczne i dysponują własnymi pojęciami, prawami i metodami (Czakon, 2019); jednakże nie należy lekceważyć korzyści wynikających z obserwacji analogii oraz wyników badań interdyscyplinarnych. W naukach technicznych, przyrodniczych, czy nawet ekonomicznych, ilość przyswojonej wiedzy naukowej i instrumentalnej przekłada się proporcjonalnie na wiedzę praktyczną (Ainsworth et al., 2020; Y. N. Liu et al., 2017; 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 zbyt rozległej wiedzy teoretycznej nie są w stanie podjąć złożonej decyzji przy ograniczonym czasie na analizy i pod wpływem sytuacji stresowej, natomiast osoby o znikomej wiedzy z dziedziny zarządzania jednakże np. obdarzone charyzmą nierzadko bywają wyśmienitymi praktykami zarządzania, którzy realizują cele w sposób wybitnie sprawny (Chen & Hitt, 2021; Isaksen & Nilsson, 2013). Taką samą analogię można przeprowadzić w dziedzinie sztuki: wiedza teoretyczna i umiejętności techniczne (wirtuozeria) nie muszą iść w parze z artyzmem i kreatywnością, i odwrotnie – jednostki bez wsparcia rozległych teorii sztuki czy wysoko rozwiniętej wirtuozerii potrafią, dzięki swemu artyzmowi i kreatywności, osiągać twórcze wyżyny spoza kręgu możliwości tych pierwszych (Dahlhaus, 2007).

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

1. w światowej literaturze dotyczącej estetyki zarządzania brakuje holistycznego modelu, który porządkowałby dotychczas analitycznie ujmowane problemy estetyki zarządzania; istnieje pewna ilość tekstów dotyczących wybranych wątków z zakresu estetyki zarządzania, jednakże są one ze sobą luźno powiązane i nie posiadają wspólnego kręgosłupa w postaci holistycznego modelu porządkującego te wszystkie rozważania;
2. w polskojęzycznej literaturze z dziedziny zarządzania odczuwany jest wyraźny niedosyt publikacji dotyczących problemu estetyki zarządzania; o ile w ostatnich latach zaczęły pojawiać się pojedyncze opracowania dotyczące zarządzania humanistycznego stanowiącego bazę teoretyczną dla estetyki zarządzania, o tyle zagadnienia estetyki zarządzania są tam poruszane bardzo rzadko, w sposób wybiórczy i fragmentaryczny (co wynika z luki opisanej powyżej w pkt. 1);
3. w literaturze dotyczącej estetyki zarządzania używane są pojęcia z obszaru sztuki i estetyki w sposób swobodny i nie zawsze zbieżny z ich właściwym znaczeniem; niezbędne jest uporządkowanie terminologiczne w zakresie pojęć (m.in. wirtuozeria, artyzm i kreatywność) w duchu estetyki na gruncie zarządzania; prawidłowe posługiwanie się pojęciami – szczególnie na gruncie abstrakcji i metafizyki – ma wymiar porządkujący i ułatwiający percepcję zjawisk, których używane pojęcia dotyczą;
4. brak aplikacji teorii estetyki m.in. w zakresie źródeł działalności twórczej, typów osobowości twórczych, roli motywów działalności twórczej, czy roli inspiracji w działalności twórczej na gruncie teorii zarządzania;
5. brak aplikacji zagadnień dotyczących artystycznej praktyki wykonawczej m.in. w zakresie improwizacji i kreatywności na gruncie teorii i praktyki zarządzania;
6. brak opracowań wskazujących na rolę tożsamości menedżera w działalności zarządczej; oprócz odpowiedniego zakresu wiedzy teoretycznej, wiedzy praktycznej i doświadczenia, tożsamość ma kluczowy wpływ na efektywność menedżerską;
7. brak analiz dotyczących niepożądanych zjawisk w praktyce zarządzania odnoszących się do wartości uniwersalnych, które to zjawiska można zdefiniować jako kicz organizacyjny i analizować z użyciem narzędzi estetyki;
8. brak opracowań dotyczących ignorancji wobec estetyzacji zarządzania; zrozumienie i analiza zjawiska ignorancji jest kluczem w procesie likwidacji barier wobec upowszechniania estetyzacji zarządzania;
9. w literaturze z dziedziny zarządzania brakuje publikacji poświęconych istocie holistycznego zarządzania sztuką⁷.

Lukę na poziomie empirycznym można określić w sposób następujący:

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

⁷ Nie tylko problemom świata realnego, ale wszystkim elementom sytuacji estetycznej.

Powyższe luki doprowadziły do określenia **problemu badawczego**, który opiera się na zjawisku synergii oraz wzajemnych powiązaniach elementów rzeczywistości, a jest nim stworzenie **holistycznego modelu porządkującego zagadnienia estetyki zarządzania** na bazie teorii sytuacji estetycznej.

Inspiracją do podjęcia tematu były własne doświadczenia zarówno w zakresie sztuki jak i zarządzania. Dwudziestoletnia praca zawodowa w obu obszarach, poprzedzona edukacją również w zakresie zarządzania i sztuk muzycznych, pozwoliły na głęboką internalizację zagadnień obu obszarów i możliwość ich konceptualizacji – zarówno w zakresie różnic, podobieństw jak i wzajemnego dopełniania się. Nie mniej istotnym motywem podjęcia tematu opisywanej monografii było także poczucie wewnętrznej niezgody wobec (anty)estetyki praktyk w obszarze zarządzania stosowanych przez wielu menedżerów organizacji. Będąc choć w niewielkim stopniu wrażliwym na estetykę otaczającego świata, trudno przejść obojętnie nad często odczuwającymi działaniami menedżerskimi i organizacyjnymi, które przedkładają partykularizm i wsobność w miejsce szczególnej misji, jaką powinno mieć zarządzanie: misji polegającej na doskonaleniu rzeczywistości (dążeniu do piękna jako kulminacji platońskiej triady obok wartości prawdy i dobra). Na każdym kroku i na każdym poziomie rzeczywistości – od wielkiej polityki, przez złożone organizacje aż po niewielkie przedsięwzięcia – zauważalne są zjawiska przeczące idei humanizmu przejawiające się w potokach impertynencji i zachowań, które określić można wspólnym mianem „braku smaku”. Wydaje się, że estetyzacja procesu zarządzania będącego istotnym komponentem każdej organizacji, mogłaby być skutecznym remedium na tego rodzaju bólaczki.

Cele, tezy, pytania badawcze, hipotezy

Celem głównym opisywanej monografii jest przedstawienie holistycznego modelu porządkującego zagadnienia estetyki zarządzania wraz z ukazaniem wzajemnych zależności elementów tego modelu. Rolą tego modelu powinno być pełnienie funkcji centralnej dla pełnego i systemowego rozumienia zjawiska estetyzacji zarządzania, a także pełnienie funkcji pola, na gruncie którego prowadzone są analizy poszczególnych zagadnień obszaru estetyki zarządzania. Kluczowym komponentem tego modelu stanowi teoria sytuacji estetycznej Marii Gołaszewskiej (Gołaszewska, 1984b) stanowiąca z kolei aplikację teorii sytuacji aksjologicznej (Gołaszewska, 1986b, pp. 23–38) bazującej na osiągnięciach fenomenologii Romana Ingardena (Ingarden, 1970, 1981). Zarysowana przez Ingardena i zoperacjonalizowana przez Gołaszewską teoria ma charakter fundamentalny, uniwersalny i systemowy. Owa fundamentalność przejawia się w uwzględnieniu wszelkich problemów i zjawisk przynależnych rozważaniom estetyki; jest to ewenementem w światowej literaturze z tego obszaru, która obfituje w podejścia analityczne i fragmentaryczne. Uniwersalność teorii Gołaszewskiej polega na jej adekwatności zarówno do rozważań holistycznych problemów estetyki, jak i problemów szczegółowych, których dopiero umieszczenie na schemacie tej teorii ukazuje ich pełną wymowę. Z kolei systemowy charakter teorii zwraca uwagę na fakt wzajemnych powiązań między jej elementami oraz konsekwencje modyfikacji każdego z elementów oddziałujące na elementy pozostałe (Ostrowicki, 1997).

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

1. aplikacja teorii sytuacji estetycznej na gruncie teorii zarządzania jako metamodelu dla estetyki zarządzania; ów metamodel uporządkuje dotychczas analitycznie ujmowane problemy estetyki zarządzania stanowiąc kręgosłup wszelkich rozważań w zakresie estetyki zarządzania;
2. wypełnienie luki w literaturze z dziedziny zarządzania w zakresie braku publikacji dotyczących problemu estetyki zarządzania w sposób holistyczny i systemowy;

3. uporządkowanie terminologiczne w zakresie pojęć (m.in. wirtuozeria, artyzm i kreatywność) w duchu estetyki na gruncie zarządzania, tak aby prawidłowe posługiwanie się pojęciami dotyczącymi abstrakcji i metafizyki porządkowało i ułatwiało percepcję zjawisk estetyki zarządzania;
4. aplikacja teorii estetyki w zakresie źródeł działalności twórczej, typów osobowości twórczych, roli motywów działalności twórczej oraz roli inspiracji w działalności twórczej na gruncie teorii zarządzania; krok ten wniesie *novum* do teorii i praktyki zarządzania;
5. aplikacja zagadnień dotyczących artystycznej praktyki wykonawczej m.in. w zakresie improwizacji i kreatywności na gruncie teorii i praktyki zarządzania; improwizacja, jako zjawisko ściśle związane i powszechnie wykorzystywane w kreatywnej praktyce artystycznej wniesie *novum* do teorii i praktyki zarządzania;
6. opracowanie problematyki roli tożsamości menedżera – jako jednej z wielu osobowości twórczych – w działalności zarządczej;
7. zdefiniowanie niepożądanych zjawisk w praktyce zarządzania odnoszących się do braku wartości uniwersalnych jako kicz organizacyjny oraz ich analiza z użyciem narzędzi estetyki;
8. opracowanie zjawiska ignorancji wobec estetyzacji zarządzania tak, aby zrozumienie i analiza zjawiska ignorancji wspierały proces likwidacji barier wobec upowszechniania estetyzacji zarządzania;
9. opracowanie metodologii i realizacja badań analizujących jakość sytuacji estetycznej oraz różnice w jakości sytuacji estetycznej z perspektywy twórcy rozumianego jako menedżera sytuacji estetycznej;
10. opracowanie metodologii i realizacja badań analizujących jakość sytuacji estetycznej oraz różnice w jakości sytuacji estetycznej z perspektywy odbiorcy sztuki, którego proces odbioru kształtowany jest przez twórcę – rozumianego jako menedżera sytuacji estetycznej – za pomocą dzieła sztuki;
11. opracowanie metodologii i realizacja badań porównawczych z zakresu prostych tożsamości twórczych (artysty, twórcy, menedżera, lidera i przedsiębiorcy) oraz wzajemnego wpływu kwestii tożsamości menedżera i tożsamości artysty;
12. opracowanie metodologii i realizacja badań analizujących złożone tożsamości twórcze artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców i implikacji wyników dla teorii i praktyki zarządzania;
13. aplikacja aparatu pojęciowego i poznawczego z dyscypliny zarządzania na polu teorii twórczości artystycznej oraz estetyki, a tym samym uzupełnienie luki w polskojęzycznej literaturze z dziedziny zarządzania w zakresie publikacji poświęconych istocie holistycznego zarządzania sztuką.

Tezy opisywanej monografii brzmią:

1. **teoria estetyki i praktyka artystyczna posiadają potencjał wzbogacenia teorii i praktyki zarządzania o komponenty jakościowe poprzez głębokie zanurzenie w świecie wartości;**
2. **teoria i praktyka zarządzania posiadają potencjał wzbogacenia teorii estetyki i praktyki artystycznej o komponenty efektywnościowe⁸.**

⁸ Używane w monografii pojęcia efektywności i skuteczności nie są tożsame i nie są stosowane wymiennie. Gdziekolwiek mowa jest o efektywności, należy mieć na uwadze zarówno realizowany cel jak i koszty jego realizacji, czyli stosunek nakładów do uzyskanego efektu; natomiast tam, gdzie mowa jest o skuteczności, należy mieć na uwadze jedynie realizację obranego celu.

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

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

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

1. A) Czynniki sztuki jest w efektywnym zarządzaniu nie mniej istotny niż czynnik nauki.
B) Czynniki zarządzania jest istotny w efektywnej działalności artystycznej.
2. A) Zarządzanie może czerpać wartość dodaną ze sztuki.
B) Sztuka może czerpać wartość dodaną z zarządzania.
3. Estetyzacja może przynieść wartość dodaną zarządzaniu zarówno w wymiarze teoretycznym i praktycznym.
4. Estetyzacja może zmienić percepcję procesu zarządzania.
5. Estetyzacja może być – obok etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu – dodatkowym wymiarem jakościowym w zarządzaniu.
6. Wirtuozeria, artyzm i kreatywność w działalności menedżerskiej są podstawowymi kompetencjami menedżera z punktu widzenia estetyzacji zarządzania.
7. A) Rola tożsamości jednostki jest istotna dla powodzenia działań twórczych artysty, menedżera i przedsiębiorcy.
B) Większość społeczeństwa nie widzi różnic między kreatywnością a artyzmem.
C) Społeczna percepcja twórcy i menedżera ma ze sobą wiele wspólnego.
8. A) Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływają na jakość procesu twórczego w ramach sytuacji estetycznej.
B) Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu twórczego jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki.
C) Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływają na jakość procesu odbioru w ramach sytuacji estetycznej.
D) Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu odbioru jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki.

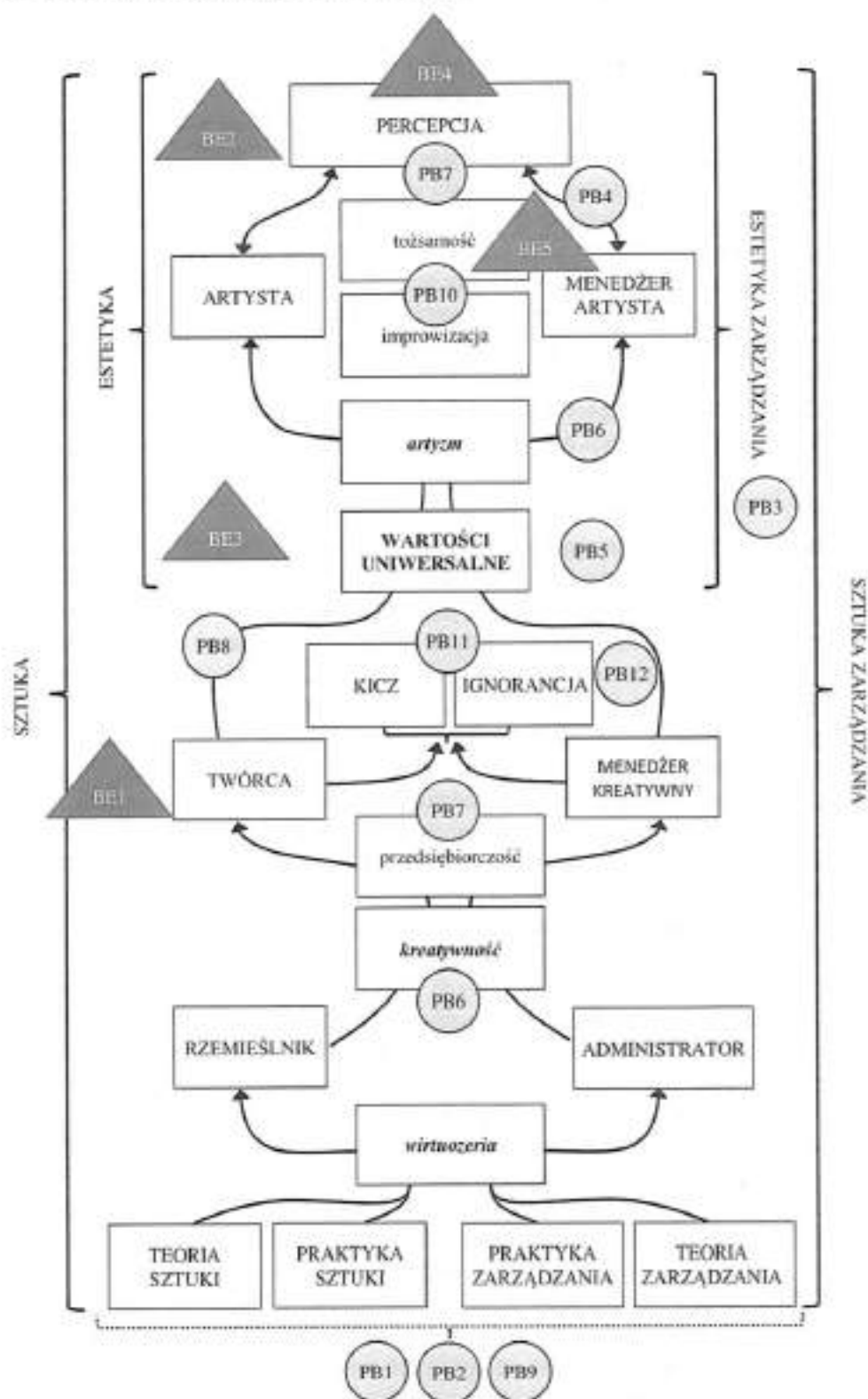
- E) Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja determinują konieczność zmian w procesie zarządzania sytuacją estetyczną (w zakresie procesu twórczego i procesu odbioru) w przypadku każdej dyscypliny sztuki w inny sposób.
9. A) Sztuka i zarządzanie mają wspólne mianowniki, a ich analiza i wzajemne odniesienia stanowią wartość dodaną dla każdego z tych obszarów.
B) Motywy podejmowania działalności twórczej mogą poszerzyć optykę motywów podejmowania działalności menedżerskiej.
10. Improwizacja artystyczna wnosi do zarządzania szereg istotnych kwestii.
11. A) Teoria kiczu estetycznego może być z powodzeniem aplikowana na gruncie zarządzania.
B) Ignorancja i kicz w zarządzaniu mogą na zasadzie dialektyki pomóc w zrozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania.
C) Zrozumienie istoty ignorancji jest kluczowe w eliminowaniu ignorancji względem estetyzacji zarządzania.
12. Przeciwdziałanie ignorancji względem estetyzacji zarządzania wymaga wiedzy w zakresie estetyzacji zarządzania oraz przykładów praktycznego jej stosowania.

Metodologia i model badawczy

Metody badawcze zastosowane w opisywanej monografii to: krytyczny przegląd literatury wsparty techniką jej jakościowej analizy, badania jakościowe (jako dominujący sposób weryfikacji podjętych rozważań teoretycznych), badania ilościowe (przede wszystkim dla ukazania możliwości ich zastosowania w zakresie podjętych rozważań teoretycznych i ukazania zarysu statystycznych różnic w wybranych aspektach) oraz autoetnografia (jako dopełnienie całości). **Strategię metodologiczną** w duchu ujęcia systemowego opartego na opracowanym modelu badawczym charakteryzuje podejście interdyscyplinarne i wieloparadygmatowe uwzględniające dorobek z obszaru estetyki i zarządzania. **Model badawczy**, będący podstawowym narzędziem ujęcia systemowego, w formie graficznej prezentuje Rysunek 2. Ze względu na jego złożoną i wielowymiarową strukturę został on również opracowany w formie tabelarycznej (Tabela 2), w której zawarto tezy, pytania badawcze, hipotezy robocze oraz wskazano metody użyte na poszczególnych etapach pracy.

Krytyczny przegląd literatury dotyczył przede wszystkim dwóch dziedzin: 1) estetyki – pod kątem możliwości adaptacji teorii estetyki w naukach o zarządzaniu oraz 2) zarządzania – pod kątem wskazania obszarów, dla których estetyzacja może stanowić istotną wartość dodaną. Jako uzupełnienie powstałych luk poznawczych w kluczowych dla rozważań wątkach analizowano również w ograniczonym stopniu literaturę z obszaru filozofii, psychologii, socjologii i pedagogiki. Podstawowym językiem analizowanych publikacji był język angielski oraz – jeśli chodzi o zdefiniowanie literatury krajowej – język polski; analizowano także pojedyncze kluczowe publikacje w języku niemieckim i francuskim. Jakościowa analiza literatury opierała się przede wszystkim na monografiach posiadających ugruntowaną pozycję w dziedzinie **estetyki** (Dahlhaus, 2007; Gołaszewska, 1967, 1984a, 1984b, 1986a, 2001, 2005; Ingarden, 1981; Levinson, 2003; Ossowski, 1949; Wilkoszewska, 2007), **zarządzania** (Drucker, 2006b, 2006a, 2009; Griffin, 2005; Kotler & Keller, 2016; Koźmiński, 2005; Koźmiński & Piotrowski, 1999; Mintzberg, 2012; Porter, 1980) oraz **estetyki zarządzania** (Biehl-Missal, 2011; Guillet de Monthoux, 2004; Kostera, 2014, 2019; Kostera & Woźniak, 2022; Linstead & Höpfl, 2000; Minahan, 2020; Strati, 1999), a także na analizach wyników badań publikowanych w postaci artykułów naukowych, dotarcie do których umożliwiła eksploracja naukowych baz EBSCO, Google Scholar, JSTOR, Mendeley, Scopus oraz Web of Science.

Rysunek 2. Model badawczy opisywanej monografii⁹



Źródło: opracowanie własne

⁹ PB – pytanie badawcze. BE = badanie empiryczne.

MS

Tabela 2. Model badawczy opisywanej monografii

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

		H9B. Motywy podejmowania działalności twórczej mogą poszerzyć optykę motywów podejmowania działalności menedżerskiej.		
	10. Jakie perspektywy wnosi improwizacja artystyczna do zarządzania?	H10. Improwizacja artystyczna wnosi do zarządzania szereg istotnych kwestii.	1. analiza literatury; 2. autoetnografia	5
	11. Czy ignorancja i kicz w zarządzaniu mogą na zasadzie dialektyki pomóc w zrozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania?	H11A. Teoria kiczu estetycznego może być z powodzeniem aplikowana na gruncie zarządzania. H11B. Ignorancja i kicz w zarządzaniu mogą na zasadzie dialektyki pomóc w zrozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania. H11C. Zrozumienie istoty ignorancji jest kluczowe w eliminowaniu ignorancji względem estetyzacji zarządzania.	1. analiza literatury; 2. autoetnografia	6
	12. W jaki sposób przeciwdziałać ignorancji względem estetyzacji zarządzania?	H12. Przeciwdziałanie ignorancji względem estetyzacji zarządzania wymaga wiedzy w zakresie estetyzacji zarządzania oraz przykładów praktycznego jej stosowania.	analiza literatury	6
T2. Teoria i praktyka zarządzania posiadają potencjał wzbogacenia teorii estetyki i praktyki artystycznej o komponenty efektywnościowe	6. Czym charakteryzuje się wirtuozeria, artyzm i kreatywność w działalności menedżerskiej?	H6. Wirtuozeria, artyzm i kreatywność w działalności menedżerskiej są podstawowymi kompetencjami menedżera z punktu widzenia estetyzacji zarządzania.	1. analiza literatury; 2. autoetnografia	3
	8. W jaki sposób wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływają na jakość procesu twórczego, a w jaki sposób na jakość procesu odbioru w przypadku każdej dyscypliny sztuki?	H8A. Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja wpływają na jakość procesu twórczego w ramach sytuacji estetycznej. H8B. Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu twórczego jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki. H8C. Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja w wpływają na jakość procesu odbioru w ramach sytuacji estetycznej.	1. analiza literatury; 2. autoetnografia; 3. badanie empiryczne	5

		H8D. Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu odbioru jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki. H8E. Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja determinują konieczność zmian w procesie zarządzania sytuacją estetyczną (w zakresie procesu twórczego i procesu odbioru) w przypadku każdej dyscypliny sztuki w inny sposób.		
	9. Jakie są wspólne mianowniki sztuki i zarządzania?	H9A. Sztuka i zarządzanie mają wspólne mianowniki, a ich analiza i wzajemne odniesienia stanowią wartość dodaną dla każdego z tych obszarów. H9B. Motywy podejmowania działalności twórczej mogą poszerzyć optykę motywów podejmowania działalności menedżerskiej.	1. analiza literatury; 2. autoetnografia	5

Źródło: opracowanie własne

Oprócz analizy wyników badań wtórnych opublikowanych w literaturze przedmiotu, na potrzeby opisywanej monografii przeprowadzono szereg **badania pierwotnych**, których celem było wypełnienie luk zarówno metodologicznych jak i poznawczych w literaturze przedmiotu oraz umożliwienie ciągłości rozumowania i wnioskowania na potrzeby analizowanej monografii. Przeprowadzone **badania pierwotne** dotyczyły: 1) perspektywy twórcy poszczególnych dyscyplin sztuki (w rozumieniu menedżera sytuacji estetycznej) w zakresie sytuacji estetycznej rozgrywającej się w formie tradycyjnej i wirtualnej (badanie jakościowe); 2) perspektywy odbiorcy poszczególnych dyscyplin sztuki w zakresie sytuacji estetycznej rozgrywającej się w formie tradycyjnej i cyfrowej (badanie ilościowe); 3) tożsamości i autopercepcji prostych osobowości twórczych artysty, twórcy, menedżera, lidera i przedsiębiorcy (badanie jakościowe); 4) percepcji prostych tożsamości twórczych artysty, twórcy, menedżera, lidera i przedsiębiorcy (badanie ilościowe); 5) tożsamości i autopercepcji złożonych osobowości twórczych artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców (badanie jakościowe).

W tym miejscu należy zaznaczyć, iż podjęte działania w zakresie badań ilościowych nie miały na celu pełnego odzwierciedlenia badanych zjawisk w rzeczywistości (stąd użycie relatywnie prostych metod statystycznych), a jedynie posłużyć jako ukazanie możliwości zastosowania metod ilościowych w badaniu nieostrych i abstrakcyjnych zjawisk z obszaru estetyki zarządzania oraz opracowania szczegółowych metodologii dla podjęcia szerokich badań ilościowych¹⁰. Ze względu na potencjalną niereprezentatywność wyników podjętych badań ilościowych

¹⁰ Kompleksowe badania ilościowe w omówionych zakresach są obecnie w fazie przygotowawczej i będą przedmiotem oddzielnych projektów badawczych i publikacji.

wych na niedużych próbach szczegółowe wyniki zostały opublikowane w odrębnych artykułach, natomiast w analizowanej monografii zaprezentowano jedynie autorską warstwę metodologiczną oraz zarys wniosków ogólnych, jakie można uzyskać z przeprowadzenia reprezentatywnych badań ilościowych. Szczegółowy opis metod badawczych zastosowanych przy poszczególnych badaniach empirycznych omówiono poniżej.

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

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

Metodologia badania 1. Zarządzanie sytuacją estetyczną z perspektywy twórcy

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

- a. SZTUKI MUZYCZNE (koncerty instrumentalne/wokalne, oratoria): kompozytor, wykonawca (instrumentalista, wokalista, dyrygent), inne (reżyser dźwięku itp.);
- b. SZTUKI WYKONAWCZE (teatr, opera, balet, taniec, pantomima, performance): aktor, reżyser, scenarzysta, inny;
- c. SZTUKI LITERACKIE (proza, beletrystyka/literatura faktu, dramat, poezja): redaktor, tłumacz, pisarz, inny;
- d. SZTUKI AUDIO-WIZUALNE (film, klip, gra wideo): aktor, reżyser, redaktor, scenarzysta, inny;
- e. SZTUKI WIZUALNE (malarstwo, rysunek, fotografia, rzeźba, ceramika, architektura, komiks, design, moda): twórca (malarz, fotograf, rzeźbiarz, architekt, projektant mody itp.), inny.

O udział w badaniu zostało poproszonych 64 twórców; ostatecznie 34 z nich wzięło realny udział w projekcie. Pierwotny zamysł, aby zbadać przedstawicieli wszystkich dyscyplin sztuki nie został zrealizowany ze względu na trudności w zgromadzeniu odpowiedniej liczby uczestników z każdej z dyscyplin. Ostatecznie zebrano odpowiedzi pozwalające na wnioskowanie w zakresie sztuk muzycznych (n=19, 55,9%), sztuk literackich (n=3, 8,9%) i sztuk wizualnych (n=12, 35,2%). Respondenci pochodzili z następujących krajów: Bułgaria, Chile, Czechy, Francja, Niemcy, Nigeria, Polska, Ukraina, Wielka Brytania i USA. Wywiady zostały

przeprowadzone w okresie pięciu miesięcy od kwietnia do sierpnia 2022 r. w formie osobistej lub w formie wirtualnej – w zależności od preferencji i dostępności osoby badanej. Większość próby badawczej pochodziła z Polski (n=17, 50%), po dwóch (po 5,8%) uczestników – z Bułgarii, Czech i Ukrainy, po jednej osobie (po 2,9%) – z Chile, Nigerii, Niemiec, Turcji, Wielkiej Brytanii, Wietnamu i Włoch; ponadto jedna osoba wskazała swoją narodowość jako europejska („nie mam ścisłej tożsamości narodowej; jeśli musiałbym wybrać, to byłaby to tożsamość aszkenazyjsko-żydowska”), a druga osoba – jako żydowsko-rosyjsko-amerykańską. Większość respondentów stanowili mężczyźni (n=25, 73,5%). Ze względu na pilotażowy charakter tego badania nie podejmowano wysiłków w celu osiągnięcia równowagi w zakresie płci, wieku czy długości doświadczenia artystycznego uczestników. W pełni zdawano sobie sprawę z wpływu tych elementów na wyniki badań, ale w celu uzyskania jedynie ogólnego obrazu badanych problemów, analiza wyników została przeprowadzona. Analiza danych została przeprowadzona za pomocą oprogramowania NVivo.

Wywiady z polskimi respondentami przeprowadzono w języku polskim, wywiady z innymi respondentami przeprowadzono w języku angielskim nagrywając odpowiedzi. Następnie spisano je w celu ujednoczenia procesu analizy i wnioskowania, uzyskane odpowiedzi z wywiadów anglojęzycznych zostały przetłumaczone na język polski. Próba badawcza podzielona została w zakresie:

1. reprezentowanej dziedziny sztuki,
2. płci,
3. roku urodzenia,
4. roku rozpoczęcia działalności artystycznej (ilości lat prowadzenia działalności artystycznej),
5. określenia czy działalność artystyczna wykonywana jest jako podstawowa, dodatkowa czy jedna z wielu form działalności zawodowej,
6. wykształcenia artystycznego,
7. wykształcenia pozaartystycznego,
8. deklarowanej przynależności narodowej.

Kwestionariusz wywiadu został podzielony na część części (A-F), a w ramach każdej z części uczestnicy wypowiadali się na 53 pytania szczegółowe bazując – dla klarowności klasyfikacji odpowiedzi – na pięciopunktowych skalach Likerta.

Metodologia badania 2. Sytuacja estetyczna: perspektywa odbiorcy

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

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

Na potrzeby tego badania sztukę podzielono na pięć odrębnych dziedzin:

1. sztuki muzyczne (koncerty instrumentalne/wokalne, oratoria);
2. sztuki wykonawcze/sceniczne (taniec, balet, opera, teatr, pantomima, performance);

3. sztuki literackie (proza, beletrystyka/literatura faktu, dramat, poezja);
4. sztuki audio-wizualne (film, klip, gra wideo);
5. sztuki wizualne (malarstwo, rysunek, fotografia, rzeźba, ceramika, architektura, komiks, design, moda).

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

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

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

Badanie ilościowe odbyło się w okresie od 1 maja 2021 r. do 17 grudnia 2021 r., tj. w ciągu 230 dni kalendarzowych z wykorzystaniem narzędzia SURVIO dostępnego wyłącznie w formie cyfrowej. Link do ankiety był rozpowszechniany w mediach społecznościowych, poprzez bezpośrednie prośby, a także oficjalne komunikaty np. ze strony uczelni. Ankieta, przygotowana wyłącznie w języku angielskim i zawierająca 71 pytań, została podzielona na sześć segmentów. Pierwsze pięć segmentów dotyczyło każdego rodzaju sztuki. Wszystkie pytania były typu zamkniętego; respondenci mogli wybrać tylko przygotowane odpowiedzi. Oceniając poziom jakości czynnika, respondenci posługiwali się 5-stopniową skalą Likerta: bardzo niska (1), raczej niska (2), neutralna (3), raczej wysoka (4), bardzo wysoka (5). Szósty segment ankiety zawierał pytania kategoryzujące respondentów, tj. płeć, wiek, wykształcenie, narodowość.

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

Metodologia badania 3. Tożsamość i autopercepcja prostych osobowości twórczych

Aby wyjaśnić dokładną naturę problemu tożsamości prostych osobowości twórczych artystów i menedżerów zastosowano metodę badań eksploracyjnych. Badanie jakościowe zostało przeprowadzone w formie ustrukturyzowanych pogłębionych wywiadów formalnych z kluczowymi informatorami w badanej dziedzinie: osobami, które są lub były zarówno artystami jak i menedżerami w swoim życiu zawodowym. Respondenci pochodzili ze środowiska międzynarodowego: Bułgarii, Nigerii, Polski, Ukrainy, Wielkiej Brytanii i USA, a wywiady zostały przeprowadzone w okresie luty-marzec 2020 r. Wybór tej metodologii był najbardziej odpowiedni dla pilotażowego charakteru badania. Próba badawcza nie ograniczała się do osób, które obecnie pełnią obie role jednocześnie; wśród respondentów niektórzy ludzie odgrywali obie role w różnych okresach swojego życia, w różnym stopniu i na różnych poziomach. Dobór próby badawczej był uzasadniony dostępnością osób o możliwie zróżnicowanym doświadczeniu artystycznym i menedżerskim z różnych krajów, kultur oraz ich otwartością na udział w takich badaniach. O udział w badaniu zostało poproszonych 33 artystów-menedżerów; ostatecznie 22 z nich zgodziło się wziąć udział w projekcie. Ci, którzy ostatecznie nie wzięli udziału w badaniach, stwierdzili, że nie uważają się ani za artystów, ani za menedżerów, choć – zgodnie z założeniami badawczymi – całkowicie spełniali kryteria. Powodem takich zachowań może być napięcie między prawdziwym „ja” tych osób, a ich wyobrazonym fałszywym „ja”; rodzaj aktywnego zaprzeczania własnej tożsamości. Kwestia ta sama w sobie mogłaby być ciekawym problemem badawczym.

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

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

Metodologia badania 4. Percepcja prostych osobowości twórczych

Kolejnym podjętym badaniem empirycznym była próba zrozumienia postrzegania prostych osobowości twórczych (czyli artyści, twórcy, menedżera, lidera i przedsiębiorcy) przez otoczenie tych jednostek. Na podstawie analizy literatury ustalono następujące hipotezy badawcze: H1) większość społeczeństwa nie widzi różnic między kreatywnością a artystem; H2) Kreatywność i przedsiębiorczość mają podobne postrzeżenie wśród społeczeństwa; H3) Przywództwo i zarządzanie mają podobne postrzeżenie w społeczeństwie.

Narzędzie do badań ilościowych w formie kwestionariusza zostało opracowane w oparciu o metodologię Stefana Nowaka (Nowak, 2007), polegającą na określeniu wymiarów bada-

nego zjawiska, a następnie dobraniu wskaźników pozwalających na opisanie badanego zjawiska. Początkowe założenie metodologiczne zakładało zbudowanie osobnych zestawów wskaźników dla każdego z wymiarów. Zestawy wskaźników dla poszczególnych wymiarów zaczęto budować w oparciu o literaturę przedmiotu z zakresu:

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

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

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

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

Ankieta była dostępna dla uczestników badania wirtualnie w formie profesjonalnego narzędzia SURVIO przez 34 dni, tj. od 20 grudnia 2020 r. do 23 stycznia 2021 r. Dwa identyczne kwestionariusze, jeden w języku angielskim, a drugi w języku polskim, zostały rozesłane poprzez kontakt bezpośredni oraz przy użyciu pośrednich narzędzi publicznych (sieci społecznościowe, zbiorowe wiadomości do różnego rodzaju społeczności). Liczbę osób, które zostały poproszone o wzięcie udziału w badaniu szacuje się na ok. dwa-trzy tysiące. 879 osób było zainteresowanych wzięciem udziału w ankiecie, co oceniono na podstawie kliknięcia w link prowadzący do ankiety, co z kolei zostało odnotowane przez narzędzie badawcze. Faktyczny udział w badaniu, polegający na wypełnieniu ankiety, wzięło 160 osób, tj. 18,2% osób zainteresowanych udziałem w badaniu. Średni czas poświęcony na wypełnienie ankiety wynosił 32 minuty i 23 sekundy, a średni wiek respondenta wynosił 38 lat. Wśród respondentów kobiety

stanowiły 42,5%, a mężczyźni 57,5%; osoby z wyższym wykształceniem (studia licencjackie, magisterskie, inżynierskie) stanowiły 64,57%, osoby z tytułami doktora, doktora habilitowanego lub profesorskiego stanowiły 18,90%, a osoby z wykształceniem średnim stanowiły 15,75%. Respondenci pochodzili z 28 krajów, jednak ze względu na to, że rozkład tej cechy był bardzo zróżnicowany, próbę podzielono na potencjalnie równoważne grupy, tj.: 74% krajów rozwiniętych i 26% krajów rozwijających się¹¹; kraje europejskie 71,7%, i kraje pozaeuropejskie 28,3%; Polska 49,6%, i inne kraje 50,4%; kraje postkomunistyczne 63,8% i kraje bez doświadczenia z komunizmem 36,2%.

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

Podjęte badanie ma na celu opisanie wyzwań związanych z identyfikacją artystów-menedżerów, artystów-menedżerów, a także charakterystyki tych złożonych tożsamości twórczych. Po przeanalizowaniu literatury w zakresie prostych tożsamości twórczych, następujące cele wymagały realizacji: 1) odpowiedź na pytanie „kim jest artysta-menedżer” i „kim jest artysta-przedsiębiorca”? 2) prezentacja autorskiego modelu rozwoju kreatywności zbudowanego na bazie procesu identyfikacji złożonych tożsamości twórczych obrazując główne zagadnienia rozwoju kreatywności odnoszące się do cech tożsamości artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców oraz 3) opis wyzwań stojących przed badaniami empirycznymi w zakresie złożonych tożsamości twórczych na przykładzie artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców. Wyniki analiz mogą być wykorzystywane przez następujące grupy osób: a) tych, którzy odkrywają u siebie tożsamość artysty-menedżera lub artysty-przedsiębiorcy, b) świadomych artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców, aby pomóc im lepiej zrozumieć ich tożsamość poprzez możliwość odniesienia własnych odczuć do szerszego opisu zjawiska, c) naśladowców (ang. followers) artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców aby byli bardziej wrażliwi na złożoność osobowości swoich liderów, a także d) badaczy w zakresie tożsamości i kreatywności złożonych osobowości twórczych.

Na podstawie powyższych rozważań zdefiniowano następujące pytania badawcze:

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

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

Badanie jakościowe przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych z kluczowymi informatorami oraz autoetnografią. Kluczowymi informatorami były osoby, które w życiu zawodowym są artystami, z różnym doświadczeniem w obszarze zarządzania i przedsiębiorczości. Próba badawcza nie ograniczała się do osób, które obecnie pełnią obie role jednocześnie;

¹¹ Na bazie Human Development Index: kraje rozwijające się < 0,71 HDI, kraje rozwinięte > 0,71 HDI. Za: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/developing-countries> (dostęp: 2022/07/29).

wśród badanych znalazły się również osoby, które pełniły obie role w różnych okresach swojego życia, w różnym stopniu i na różnym poziomie. Wybór próby badawczej był uzasadniony dostępnością osób z możliwie zróżnicowanym doświadczeniem artystycznym, menedżerskim i przedsiębiorczym z różnych krajów i kultur.

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

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

Struktura monografii

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

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

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

ROZDZIAŁ 3. APLIKACJA TEORII ESTETYKI W ZARZĄDZANIU opisuje zjawisko estetyzacji zarządzania będące pochodną zjawiska estetyzacji rzeczywistości, a następnie wprowadza metaforę organizacji jako dzieła sztuki i w tym duchu analizuje relacje menedżera, organizacji i jej interesariuszy bazując na dorobku sytuacji estetycznej opisanej w Rozdziale 2. Ponadto, dokonano pogłębionej analizy pojęć z obszaru estetyki i sztuki, m.in. wirtuozerii, artystyzmu i kreatywności jako kluczowych kompetencji menedżera.

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

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

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

Po rozdziałach merytorycznych następuje zakończenie (prezentujące wnioski z całej pracy, implikacje dla teorii i praktyki zarządzania, ograniczenia podjętych rozważań i badań empirycznych, rekomendacje dla kolejnych badań), a także bibliografia (599 pozycji) oraz spis rysunków (38 szt.) i tabel (6 szt.) oraz załączniki.

Wyniki

Dogłębna analiza obszaru badawczego – w odniesieniu do **tez**, których weryfikacja była celem podjętych działań – pozwala sformułować następujące wnioski: T1) teoria estetyki i praktyka artystyczna posiada duży potencjał wzbogacenia teorii i praktyki zarządzania o komponenty jakościowe, szczególnie poprzez głębokie zanurzenie w świecie wartości oraz T2) teoria i praktyka zarządzania posiada potencjał wzbogacenia teorii estetyki i praktyki artystycznej o komponenty efektywnościowe. W celu bardziej szczegółowego uzasadnienia wyżej wymienionych stwierdzeń, odniesień wymagają poszczególne **hipotezy robocze**.

H1A) Analizując dwoistość w definicjach zarządzania polegającą na odnoszeniu się do czynnika sztuki i czynnika nauki, należy stwierdzić, iż **czynnik sztuki jest w efektywnym zarządzaniu nie mniej istotny niż czynnik nauki**. W rozdziale 1. udowodniono, że – obok szeroko opisanego czynnika nauki – czynnik sztuki nie jest jedynie pojemnym pojęciem, z którym należy asocjować zjawiska, które nie mieszczą się w empirycznych ramach naukowych. Czynnik sztuki w zarządzaniu, dzięki dorobkowi estetyki, został ukazany jako nie mniej ustrukturyzowany i posiadający nie mniejszy zakres pojęciowy, znaczeniowy i praktyczny niż teoria zarządzania. Dopiero połączenie tych dwóch czynników (sztuki i nauki) daje pełen obraz definicji zarządzania, jako syntezy sztuki i nauki (Rysunek 3).

Rysunek 3. Komponenty nauki i sztuki w zarządzaniu z uwzględnieniem optyki estetycznej



Źródło: opracowanie własne

H1B) Czynniki zarządzania jest istotny w owocnej działalności artystycznej ze względu na dorobek w zakresie metod organizacji, które z powodzeniem mogą być używane nie tylko do zarządzania światem realnym, ale także do samzarządzania, zarządzania sytuacją estetyczną, a także zarządzania instytucją kultury. Wymaga to oczywiście transpozycji i niezbędnych dostosowań do poruszania się po świecie zjawisk metafizycznych, jednakże efektywność procesu twórczego wzrasta przy stosowaniu odpowiednich metod zarządzania.

H2A) Zarządzanie może czerpać wartość dodaną ze sztuki w kwestii aplikacji teorii estetyki, która przede wszystkim zwraca szczególną uwagę na wartości uniwersalne oraz poszerza rzeczywistość organizacyjną o dodatkowe wymiary. Dzięki takiej optyce, zarządzanie jawi się jako działanie posiadające głębszy sens i szersze znaczenia niż tylko efektywność organizacyjna wobec realizacji celów finansowych właścicieli¹². Główną teorią estetyczną, która stała się kanwą dla modelu badawczego opisywanej monografii była teoria „sytuacji estetycznej” M. Golaszewskiej, która przekłada teorię „sytuacji aksjologicznej” na obszar estetyki, zostały omówione wcześniej. Podsumowując jej istotę: twórca w procesie twórczym tworzy dzieło sztuki; odbiorca kontempluje dzieło sztuki w procesie odbioru; wszystkie te elementy (twórca, dzieło, odbiorca) mają powiązania i interakcje ze światem wartości uniwersalnych i zachodzą w świecie realnym determinującym rodzaj sztuki, ale także metody i techniki twórcze. Choć najważniejsze z punktu widzenia estetyki są wartości uniwersalne, a najbardziej zauważalnym uzewnętrznieniem kreatywności jest samo dzieło, to jednak w osobie twórcy (w świadomości, podświadomości) zachodzą zasadnicze procesy składające się na zjawisko twórczości (Rysunek 4).

H2B) Sztuka może czerpać wartość dodaną z dorobku zarządzania w kwestii aplikacji szeroko omówionych w literaturze teorii organizacji oraz zwracania uwagi na czynnik efektywności. Zarządzanie, rozumiane w tej pracy jako realizacja celów w sposób efektywny, ma szerokie zastosowanie. Uwzględniając dorobek nurtu humanistycznego oraz samzarządza-

¹² Oczywiście nie chodzi tutaj bynajmniej o zapomnienie o efektywności finansowej przy aplikacji teorii estetyki w procesach zarządzania.

nia, aplikacja tej optyki na gruncie twórczości artystycznej powinna przebiegać w sposób niebudzący zastrzeżeń i trudności, ponieważ zarówno sztuka i estetyka jak i zarządzanie humanistyczne i samozarządzanie są sobie co do istoty bardzo bliskie.

Rysunek 4. Aplikacja teorii sytuacji estetycznej M. Golaszewskiej na gruncie zarządzania z uwzględnieniem kompetencji wirtuozerii, artyzmu i kreatywności menedżera



Źródło: opracowanie własne

H3) Estetyzacja może przynieść wartość dodaną zarządzaniu w wymiarze teoretycznym w zakresie zwrócenia uwagi na wartości uniwersalne oraz na człowieka jako istotę żyjącą i czującą, co powinno mieć odzwierciedlenie w praktycznym wymiarze zarządzania w postaci poszerzenia podejścia do organizacji o kwestię zbioru indywidualnych jednostek, a nie tylko „mechanicznej maszyny” mającej bezdusznie realizować cele właścicieli. Estetyzacja zarządzania wypływa wprost z opisanego w literaturze nurtu **estetyzacji rzeczywistości**, a estetyzacja rzeczywistości stawia sobie za cel wskazanie dodatkowych wymiarów rzeczywistości fizycznej poszerzając ją o wymiary metafizyczne i znaczeniowe. Rzeczywistość, a więc także i zarządzanie, nie muszą być jednowymiarowe i rozgrywać się jedynie w sferze fizycznej; dodanie dodatkowych wymiarów nadaje znaczeń, dzięki którym łatwiej odnajdywać sens w podejmowanych działaniach. **Estetyzacja zarządzania** może być także źródłem inspiracji w poszukiwaniu pomysłów na nowe technologie, produkty czy struktury przez menedżerów oraz pozostałych aktorów teatru organizacyjnego. Estetyka, dzięki temu, że zajmuje się pojęciami abstrakcyjnymi, może stanowić słownik nowych pojęć oraz nowych znaczeń dla dotychczas używanych pojęć w języku zarządzania. Wydaje się, że kwestie piękna, brzydoty czy kiczu nie są wcale tak dalekie światu organizacji jak mogłoby się to na pierwszy rzut oka wydawać (Kostera, 2019, pp. 54–55). Znaleźć można także głosy, które w estetyzacji widzą swoiste pole do anarchii, która z kolei ma wyraźny wpływ na zarządzanie. Wydaje się, że **estetyka jako droga do krytycznego zarządzania**, może być znacznie bardziej przekonująca niż etyczne moralizatorstwo lub materialistyczny scjentyzm. Wszak sztuka jest skuteczną szczepionką przeciwko ideologizowaniu, które zmienia zarządzanie w kształcenie ujednoczonych kadr, postaw i schematów (Guillet de Monthoux, 2014). Nawiązując do podziału piękna na cztery dziedziny – 1) piękno zastane, 2) piękno sztuki, 3) piękno jako produkt uboczny działań człowieka, 4) piękno zdarzeń – można uznać, że piękno zarządzania w sposób naturalny wiąże się z dwiema ostatnimi kategoriami. To w wyniku zarządzania powstają wytwory realizujące funkcje użyteczne (produkty, urządzenia, infrastruktura); część z tych wytworów jest piękna „przy okazji” bycia użytecznymi. Zarządzanie kreuje także układy zachodzących w rzeczywistości procesów, z których części można przypisać kwalifikacje estetyczne w postaci harmonii, a więc piękna. Czy zatem

rezultat (dzieło) zarządzania, jakim jest organizacja, nie może być również rozważana w kategoriach piękna, jako kategoria piękna sztuki? Wydaje się, że odpowiedź twierdząca jest tutaj uzasadniona, wszak organizacja jest wytworem celowego działania człowieka i jednocześnie jest swego rodzaju przeciwieństwem piękna zastanego. Skoro tak, to nic nie stoi na przeszkodzie, aby ów celowy wytwór człowieka był piękny pięknem dzieła sztuki.

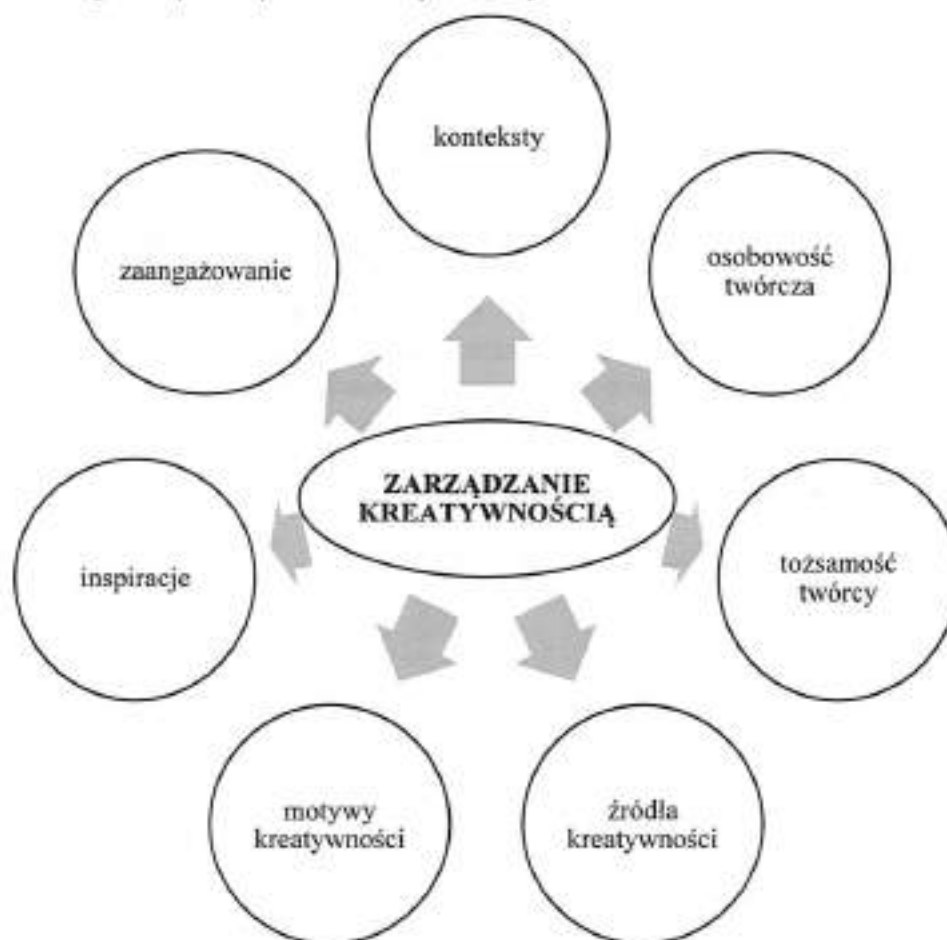
H4) **Estetyzacja może zmienić percepcję procesu zarządzania** poprzez trwałe odnośnienie się do wartości uniwersalnych i w efekcie zauważenie człowieka jako istoty żyjącej i czującej. Nie bez powodu zarządzanie w duchu efektywnościowym oraz marketingowym kojarzy się potocznie z eksploatacją i wyciskiem zarówno pracowników jak i środowiska. Zmiana optyki – zarówno u menedżerów, ale także u pracowników, a przede wszystkim u właścicieli – powinna pozytywnie wpłynąć na zmianę postrzegania zarządzania przez społeczeństwo.

H5) **Estetyzacja jest** – obok etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu – dodatkowym wymiarem jakościowym zwracającym uwagę na kwestie wartości uniwersalnych w zarządzaniu. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, etyka – opierając się na wartości dobra – odnosi się do moralności, natomiast estetyka – opierając się na wartościach prawdy i piękna – odnosi się do własności zjawisk, które poszerzają jakościową optykę rzeczywistości. Nie wystarczy, by menedżerowie i organizacje skupiały się na moralności, czyli działały etycznie. Moralność nie jest obiektywna, mimo, że podejmowanych jest wiele starań, aby tak było – chociażby państwa narzucające systemy prawne i próbujące zawrzeć w nich charakterystyczną dla swojej kultury moralność. Działanie etyczne jednocześnie poszerzone o kwestie prawdy i piękna staje się pełniejsze i odwołuje się do niezwykle szerokiej palety argumentów. Dopiero prawda, dobro i piękno stanowią platońską triadę wartości uniwersalnych, które wzajemnie się dopełniają. Po drugie, można odnieść wrażenie swego rodzaju hipokryzji wśród wielu organizacji wdrażających szczególną politykę etyki swego biznesu (kodeksy etyczne, kodeksy dobrych praktyk) czy prowadzących szeroko reklamowane działania związane z ich społeczną odpowiedzialnością. Wynika to z faktu, że często owe programy etyczno-odpowiedzialnościowe są utylitarystyczne i pozorne (Saeidi et al., 2018; Secchi, 2007) spełniając rolę swego rodzaju liścia figowego albo plastra na broczącej ranę. Żeby pomóc pacjentowi z broczącej raną, najpierw należy znaleźć przyczynę krwotoku, zatamować go, oczyścić ranę i na końcu ją opatrzyć. Prowadzenie z jednej strony działań niszczących środowisko, by z drugiej strony temu środowisku pomagać, jest przekładaniem zasobów z jednej kieszeni do drugiej. Od tych działań ilość zasobów się nie zmienia, a ich jakość nie poprawi. Również i w tym wypadku poszerzenie wymiaru etycznego (opisana pozorowana moralność) nabierze równowagi dopiero po uwzględnieniu wymiaru estetycznego (prawdy i piękna).

H6) Bazując na teorii estetyki i praktyce wykonawczej w zakresie sztuki uważa się, że **wirtuozeria, artyzm i kreatywność** to podstawowe kategorie środków wyrazu, jakimi dysponuje twórca. Transponując te pojęcia i ich zastosowanie na grunt działalności menedżerskiej i organizacyjnej możemy z powodzeniem uznać, że są one także **podstawowymi kompetencjami menedżera z punktu widzenia estetyzacji zarządzania**. Pojęcie **wirtuozerii menedżerskiej** zawiera w sobie wszelką wiedzę i wszelkie umiejętności praktyczne niezbędne menedżerowi do wykonywania jego pracy, natomiast nie wyczerpuje całej palety możliwości jego oddziaływania ani nie gwarantuje powodzenia w jego działalności. **Artyzm menedżerski** dotyczy tego, jak używana jest wirtuozeria w celu oddziaływania na interesariuszy: menedżer oraz zarządzana przez niego organizacja mogą działać perfekcyjnie, ale nie wnosić niczego wartościowego względem interesariuszy albo wnosić bardzo wiele mimo funkcjonowania w sposób niedoskonały; idealną kombinacją będzie wirtuozowski menedżer i organizacja działająca w swojej istocie w sposób perfekcyjny, którzy jednocześnie są w stanie oddziaływać na interesariuszy za pomocą wartości uniwersalnych. Obok wirtuozerii i artyzmu jest jeszcze kompetencja **kreatywności**, która odpowiada za działania oryginalne i odkrywcze. Nie każdy mene-

dżer i jego organizacja muszą być kreatywni; co więcej kreatywność nie jest synonimem wirtuozerii ani artyzmu. Kreatywność, aby była produktywna, powinna bazować na wirtuozerii oraz artyzmie. Dopiero wówczas, stanowiąc swego rodzaju koronną triadę kompetencji menedżera i organizacji, wirtuozeria, artyzm i kreatywność wzajemnie się katalizują i dopełniają. Pełne zrozumienie istoty problemu **zarządzania kreatywnością** wymaga uwzględnienia szeregu komponentów (Rysunek 5): źródeł kreatywności, motywów kreatywności (Crilly & Cardoso, 2017; Molero-Jurado et al., 2020; Penaluna & Penaluna, 2020) oraz wprowadzenia pojęć „inspiracji kontekstualnej” i „kreatywności zaangażowanej” (Formica & Edmondson, 2020; Szostak & Sułkowski, 2020). Nie bez znaczenia będą także kreatywność indywidualna i kreatywność grupowa (W. Liu et al., 2018; Vincent & Kouchaki, 2016), a także świadomość omówionych wyżej granic kreatywności (Craft, 2003; Gross et al., 2019).

Rysunek 5. Komponenty zarządzania kreatywnością

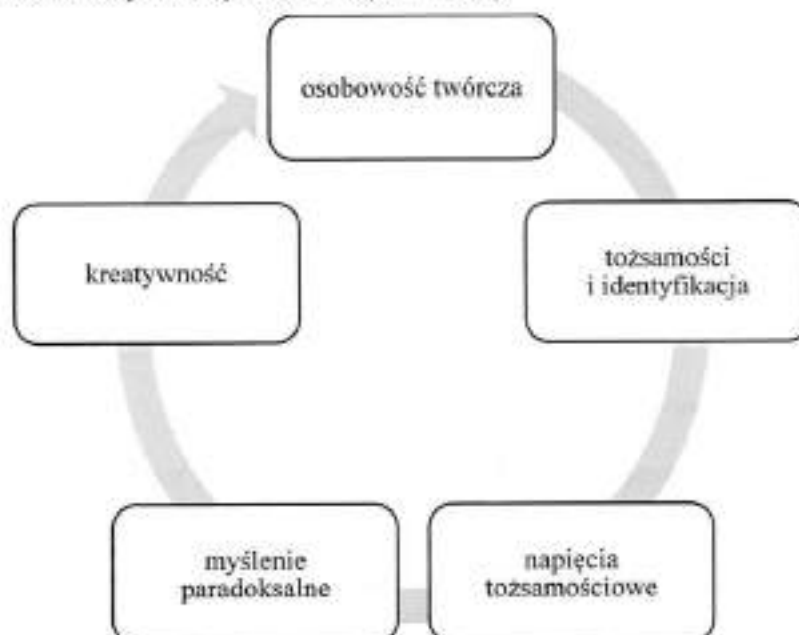


Źródło: opracowanie własne

H7A) **Rola tożsamości jednostki** jest niezwykle istotna we wszelkiej podejmowanej działalności. Stąd też, dla powodzenia działań twórczych artysty, menedżera i przedsiębiorcy, **odgrywa ona rolę kluczową**. Wynika to z faktu, że jednostki twórcze, aby móc oddziaływać na otoczenie (w duchu metafory organizacji jako dzieła sztuki) muszą stawiać czoła wielu przeciwnościom, nierzadko przekraczającym skalę trudności problemów codziennych. Aby takie działanie twórcze mogło zostać zainicjowane, przeprowadzone i dokończony – szczególnie w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości – niezbędna jest silna tożsamość dotycząca pełnionej roli. Twórca niepewny swojej misji czy własnej wartości nie będzie w stanie

wykreować wartościowego i silnego w przekazie dzieła, a w przypadku, gdy uda mu się to zrobić, często jego samokrytyka i niezadowolenie zmuszą go do zniszczenia rezultatu. Praca nad tożsamością, rozumienie własnej zmieniającej się tożsamości, „stawanie się” ponad „byciem”, umiejętność myślenia paradoksalnego to czynności, które permanentnie powinny być procesowane przez świadomego twórcę zarówno w działalności artystycznej, menedżerskiej jak i przedsiębiorczej. Zgodność pomiędzy realizowaną rolą społeczną a tożsamością pozwala na osiąganie zakładanych celów w sposób efektywny – bez utraty zasobów na działania nieuwzględniające charakterystyk określonych tożsamości. Jak wykazano, prócz prostych tożsamości twórczych, występują także złożone tożsamości twórcze. Jak każda tożsamość, również i złożona tożsamość twórcza powstaje w drodze procesu „stawania się”, a nie jest dana jako zasób („bycie”). Tożsamość – szczególnie tożsamość twórcza – jest dynamiczna. Ów dynamizm implikuje wewnętrzne tarcia, które – jeśli nie są optymalnie zagospodarowane – mogą być obciążeniem dla jednostki. By uniknąć ścierania się tożsamości, jednostki twórcze wykorzystują zjawisko myślenia paradoksalnego, które pozwala łączyć zjawiska pozornie nie dające się pogodzić. Dzięki takiemu podejściu – poszerzonemu o świadomość istnienia obok osobowości podstawowej również osobowości twórczej, pracy nad tożsamością – jednostka twórcza jest w stanie w sposób świadomy kierować rozwojem własnej kreatywności. Z punktu widzenia zarządzania, zaprezentowany **model rozwoju kreatywności indywidualnej** (Rysunek 6) jest kluczowy w dwóch wymiarach. Po pierwsze, menedżer jako jednostka samozarządzająca może w sposób świadomy kierować rozwojem własnej kreatywności. Po drugie, menedżer może w sposób świadomy kierować rozwojem kreatywności organizacji, którą zarządza i kreatywnością jej członków. Musi on mieć na uwadze, że zespoły kreatywne nie są sumą swoich komponentów i nie zawsze zespół, w którym jest więcej jednostek kreatywnych będzie w sumie bardziej kreatywny niż zespół z mniejszą ilością jednostek kreatywnych. W procesie zarządzania takimi zespołami, menedżer musi wykazać się zarówno wirtuozerią (wiedza na temat psychologii, motywacji, organizacji), ale także artyzmem (w jaki sposób korzystać z posiadanej wirtuozerii, aby oddziaływać w sposób zamierzony na zespół).

Rysunek 6. Model rozwoju kreatywności indywidualnej



Źródło: opracowanie własne

H7B) Mimo, że sztuka jest w życiu człowieka obecna od początku istnienia ludzkości, większości społeczeństwa nie stanowią niestety świadomi uczestnicy sztuki, a tym samym nie widzą oni różnic między podstawowymi pojęciami z jej obszaru. To samo dotyczy pojęć kreatywności i sztuki. Przeprowadzone badania empiryczne potwierdzają ten stan i wskazują na sposoby, którymi można ten stan zmieniać.

H7C) Społeczna **percepcja twórcy** (rozumianego jako jednostka kreatywna) oraz społeczna **percepcja menedżera** mają ze sobą wiele wspólnego. Potocznie uważa się, że menedżer musi być kreatywny zapominając, że istnieją różne oblicza menedżerów i nie od każdego oczekuje się tych samych kompetencji. Najpełniejszą klasyfikację menedżerów można uzyskać zestawiając ze sobą zróżnicowany poziom kreatywności ze zróżnicowanym poziomem organizacyjnej efektywności. Na tej podstawie uzyskuje się: 1) menedżera-wizjonera – osobę o wysokiej kreatywności, ale o niskiej sprawności organizacyjnej; 2) menedżera-odtwórcę (administratora) – osobę o niskiej kreatywności i niskiej sprawności organizacyjnej; 3) menedżera-rzemieślnika – o niskiej kreatywności, ale o wysokiej sprawności organizacyjnej; oraz 4) menedżera-kreatora – o wysokiej kreatywności i wysokiej sprawności organizacyjnej, którego nazwać można artystą zarządzania.

H8A) Wszechobecne zmiany dotyczą także świata sztuki, którego istota wydaje się niezmienna. **Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja** – jak choćby w ostatnim czasie przez pandemię COVID-19 – w sposób istotny wpływa na **jakość procesu twórczego** w ramach sytuacji estetycznej w zależności od formy partycypacji w sztuce. Twórca, zarządzając procesem twórczym w ramach sytuacji estetycznej, musi uwzględniać wyżej wymienione czynniki, ponieważ w przeciwnym razie jego twórczość będzie niezrozumiała – nie ze względu na niską jakość dzieła, ale ze względu na fakt, że **dzieło w nowych zwirtualizowanych okolicznościach może zmienić swoje właściwości**. Przedstawione wyniki badania empirycznego – opartego o autorską metodologię badania zjawisk trudno mierzalnych – pokazują, które z komponentów sytuacji estetycznej ulegają modyfikacjom ze względu na formę partycypacji w sztuce.

H8B) **Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu twórczego jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki**, ponieważ każda dyscyplina sztuki korzystając z innych zmysłów inaczej reaguje na cyfryzację i wirtualizację. Przedstawione badanie pokazuje, jak poszczególne sztuki reagują na procesy cyfryzacji i wirtualizacji. Na podstawie wyników badania twórcy – świadomie zarządzający procesem twórczym w ramach sytuacji estetycznej rozgrywającej się w ramach poszczególnych dyscyplin sztuki – powinni odpowiednio modyfikować skalę wirtuozerii, sztuki i kreatywności, aby ich przekaz był zgodny z ich założeniem uwzględniając formę uczestnictwa w sztuce.

H8C) **Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja w sposób istotny wpływa na jakość procesu odbioru sztuki**, ponieważ każda dyscyplina sztuki korzystając z innych zmysłów inaczej reaguje na cyfryzację i wirtualizację. Wiedza o tym zjawisku powinna towarzyszyć twórcom – świadomie zarządzającym procesem twórczym w ramach sytuacji estetycznej rozgrywającej się w ramach poszczególnych dyscyplin sztuki – by odpowiednio modyfikowali skalę wirtuozerii, sztuki i kreatywności, aby percepcja ich przekazu była zgodna z założeniami twórczymi wobec dzieła uwzględniając formę uczestnictwa w sztuce.

H8D) **Wpływ wymuszonej wirtualizacji i cyfryzacji na jakość procesu odbioru jest inny w przypadku każdej dyscypliny sztuki**, ponieważ każda dyscyplina sztuki korzystając z innych zmysłów inaczej reaguje na cyfryzację i wirtualizację. Przedstawione badanie pokazuje, jak odbiorcy poszczególnych dyscyplin sztuki reagują na procesy cyfryzacji i wirtualizacji. Wiedza ta powinna towarzyszyć twórcom, by odpowiednio modyfikowali skalę wirtuozerii, sztuki i kreatywności i aby percepcja ich przekazu była zgodna z założeniami twórczymi wobec dzieła uwzględniając formę uczestnictwa w sztuce.

H8E) Wymuszona wirtualizacja i cyfryzacja determinują konieczność zmian w procesie zarządzania sytuacją estetyczną (w zakresie procesu twórczego i procesu odbioru) w przypadku każdej dyscypliny sztuki w inny sposób, ponieważ każda dyscyplina sztuki korzystając z innych zmysłów inaczej reaguje na cyfryzację i wirtualizację. Twórca – jako świadomy menedżer sytuacji estetycznej, wyposażony w wiedzę teoretyczną w zakresie komponentów i wzajemnych relacji między komponentami sytuacji estetycznej, a także w wyniki badań pokazujących, jak poszczególne dyscypliny sztuki reagują na cyfryzację i wirtualizację – będzie mógł efektywniej zarządzać parametrami wirtuozerii, artyzmu i kreatywności w ramach swojej twórczości w zależności od sposobu uczestnictwa (na żywo czy wirtualnie).

H9A) Sztuka i zarządzanie mają wspólne mianowniki, a ich analiza i wzajemne odniesienia stanowią wartość dodaną dla każdego z tych obszarów. Za wspólne mianowniki łączące sztukę i zarządzanie można uznać następujące zagadnienia:

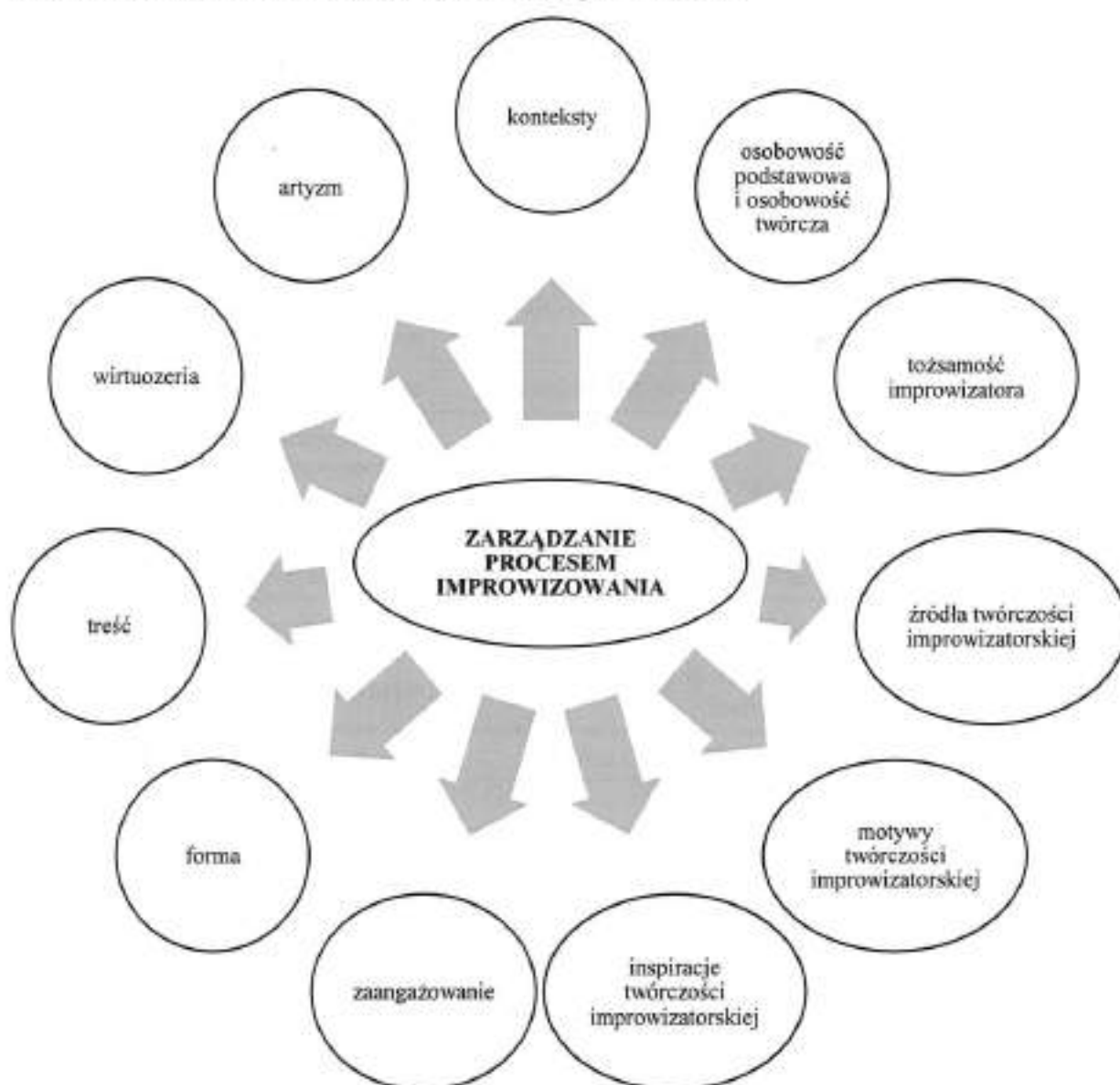
1. wartości uniwersalne – bez ich obecności zarówno sztuka jak i zarządzanie stają się działaniami pozornymi: sztuka staje się kiczem a zarządzanie staje się bezdusznym organizowaniem w duchu metafory organizacji jako maszyny;
2. efektywność – twórca sztuki pracuje sprawnie; tysiące godzin spędzone na praktykowaniu i doskonaleniu swoich kompetencji (wirtuozerii, artyzmu i kreatywności) w ramach dyscypliny sztuki pozwalają mu efektywnie zarządzać czasem, zasobami i umiejętnościami; nie traci zasobów na przedsięwzięcia, które nie wniosą wartości dodanej; z kolei menedżer dąży do poprawy sprawności organizacji, w przeciwnym razie jego praca nie będzie uznawana za wartościową, a on sam utraci rację bytu w organizacji; efektywność w sztuce i zarządzaniu wpływa na budowanie kapitału społecznego;
3. rola służebna – dzieło sztuki, a nie artysta, znajduje się w centrum sytuacji estetycznej, dlatego też stawianie artysty i menedżera na pierwszym miejscu (nadużywanie „ja”, „dla mnie”) jest odwróceniem uwagi od istoty procesu twórczego czy procesu zarządczego i przeniesienie jej na obszar zastępczy; „dobre” dzieło (organizacja) nie potrzebuje działań promocyjnych¹³ – dobra powieść czy symfonia nie stanie się lepsza ze względu na skalę promocji (choć oczywiście promocja wpływa na percepcję); z drugiej strony, przeciętne dzieło (nieprawidłowo działająca organizacja) wymaga aktywnych działań PR i promocyjnych, aby skupić wzrok odbiorców na „bezpiecznych” obszarach; zarówno twórczość artystyczna jak i działalność menedżerska są służebne względem celów, jakie są przed nimi stawiane;
4. „stawanie się” ponad „byciem” – tożsamość artysty i menedżera nie jest dana od razu, ani nie jest stała („bycie”); jej budowa jest procesem („stawanie się”); proces jest ważniejszy niż rezultat; czas budowania tożsamości przynosi psychiczny komfort jednostce;
5. adaptacyjność – artysta i menedżer muszą działać adaptacyjnie, ponieważ ich role są służebne; powinni najpierw zinternalizować cele, następnie obserwować, a dopiero potem działać; adaptacja może uwzględniać wiele poziomów: od ustalania celów, przez budowanie strategii, realizację, po ocenę poziomu realizacji celów;
6. pułapki kiczu – podejmując działania artystyczne czy menedżerskie trzeba zdawać sobie sprawę z wąskiej granicy między prawdą a fałszem (kicz); owa granica wyznaczana jest przez odniesienia do wartości prawdy w dziele (organizacji); przekraczanie granicy prawdy – zarówno w sztuce jak i zarządzaniu – spycha twórcę i menedżera w stronę kiczu artystycznego i organizacyjnego; kicz jest popularny i dobrze się sprzedaje, jednak brakuje mu dobrego smaku¹⁴;

¹³ Oczywiście pomijając tu podejście marketingowe niezbędne choćby do promocji.

¹⁴ W żadnym razie nie należy uznawać, iż każde działanie artystyczne i menedżerskie, które ma wysoką stopę zwrotu, jest z definicji kiczowe.

7. narażenie na ignorancję – ignorancja dotyczyć może każdego zjawiska, ponieważ determinowana jest wielością czynników; zarówno sztuka jak i zarządzanie (zwłaszcza zarządzanie humanistyczne i estetyzacja zarządzania) narażone są na ignorancję w sposób szczególny, ponieważ dotyczą kwestii metafizycznych, niematerialnych, których zauważenie wymaga ponadprzeciętnej wrażliwości i wysiłku, a ponadto nie wiąże się ze wzrostem przychodów.

Rysunek 7. Komponenty zarządzania procesem improwizowania



Źródło: opracowanie własne

H9B) Motywy podejmowania działalności twórczej mogą poszerzyć optykę motywów podejmowania działalności menedżerskiej o komponenty związane z działalnością twórczą oraz o wymiar wartości uniwersalnych. Twórcza działalność człowieka jest przedmiotem analiz estetyki od wieków, dzięki czemu wypracowano szereg teorii pozwalających spojrzeć na ten nienamacalny problem z nowych perspektyw. Estetyzacja zarządzania dotyczy także motywów podejmowania działalności menedżerskiej i organizacyjnej, które można rozwijać

z powodzeniem na bazie analogii do twórczej działalności artystycznej w duchu metafory organizacji jako dzieła sztuki.

H10) **Improwizacja artystyczna wnosi do zarządzania szereg istotnych kwestii**, ponieważ jest bardzo specyficzną formą działalności twórczej. Wymaga ona biegłego poruszania się po aspektach wirtuozerii, artyzmu i kreatywności przy jednoczesnym permanentnym utrzymywaniu uwagi na określonym celu i kontekstach oraz monitorowaniu tych kwestii w czasie rzeczywistym przez jedną osobę. Z jednej strony – przy zachowaniu profesjonalnego podejścia – **improwizacja może być skutecznym sposobem zarządzania**; z drugiej strony **działalność improwizatorska powinna być przedmiotem zarządzania** opartego na świadomości komponentów determinujących proces improwizowania (Rysunek 7).

Tabela 3. Różnice pomiędzy doświadczeniem estetycznym a doświadczeniem kiczowym jako podstawa analizy zjawiska kiczu w zarządzaniu

<i>element doświadczenia</i>	<i>doświadczenie estetyczne</i>	<i>doświadczenie kiczowe</i>
twórca/producent	nastawienie na wartości uniwersalne	nastawienie na masowego odbiorcę
	twórcza odkrywczność	powielanie, kopiowanie
	otwartość na krytykę i dyskusję	zamknięcie na krytykę i dyskusję
dzieło/artefakt	przewaga nad odbiorcą	zdominowanie przez pragnienia i potrzeby odbiorcy (najczęściej: patriotyczne, religijne, seksualne, polityczne)
	przedłużenie egzystencji odbiorcy	potwierdza przyzwyczajenia odbiorcy
	spójność	pretensjonalność
	wypełnianie przyszłości w oparciu o przeszłość	wypełnianie teraźniejszości
odbiorca	poddanie się dziełu sztuki	chęć interakcji z artefaktem
	ekskluzywność	egalitaryzm, masowa skala
	chęć kontemplacji dzieła ze wszystkich stron/wymiarów	wybór elementów do rozważania spośród pragnień odbiorcy
	udział myśli, świadomości i woli	unikanie myśli, świadomości i woli (brak namysłu, łatwowierność, irracjonalność)
	głębokie emocje, uczucia	plytkie i ulotne doświadczenie, sentymentalizm
	kontemplacja wewnętrzna	doświadczenie zewnętrzne
	potrzeba samotności	potrzeba wspólnoty
świat wartości	dominanta: prawda	dominanta: ładność i przyjemność
świat realny	źródło twórczej inspiracji	źródło impulsów do zaspokojenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Adorno, 2002; Banach, 1968; Broch, 1933; Gołaszewska, 1984a, 1984b, 1986b)

H11A) **Teoria kiczu estetycznego może być z powodzeniem aplikowana na gruncie zarządzania**, ponieważ odnosi się do wartości prawdy. Teoria kiczu estetycznego może pomóc aktorom organizacyjnym w lepszej **percepcji niewłaściwych zachowań organizacyjnych**. Opierając się na teorii sytuacji estetycznej można przedstawić problem „doświadczenia kiczu”, ukazując jego opozycję wobec „doświadczenia estetycznego”. Aby odróżnić go od dzieła sztuki, produkt kiczu będzie nazywany „artefaktem kiczu”, a twórca kiczu – „producentem kiczu”. Syntezę omawianych zjawisk przedstawia Tabela 3. Teoria kiczu estetycznego, ze względu na swoją uniwersalność, może być z powodzeniem aplikowana na gruncie zarządzania, ponieważ odnosi się do uniwersalnych wartości prawdy i piękna, a te są immanentnymi kategoriami estetyzacji zarządzania. Niewątpliwie, teoria kiczu estetycznego przetransponowana na świat zarządzania może pomóc aktorom organizacyjnym w lepszej percepcji zachowań organizacyjnych, które wyczerpują znamiona kiczu.

H11B) **Ignorancja i kicz w zarządzaniu mogą na zasadzie dialektyki pomóc w zrozumieniu istoty i znaczenia estetyzacji zarządzania**. Dzieje się tak dlatego, że zjawiska, które trudno wytłumaczyć wprost, bywają łatwiejsze do wytłumaczenia na zasadzie opisu przeciwności.

H11C) **Zrozumienie istoty ignorancji jest kluczowe w eliminowaniu ignorancji względem estetyzacji zarządzania**, ponieważ aby móc skutecznie walczyć z jakimś zjawiskiem należy zrozumieć jego przyczynę, a nie działać wobec skutków. Ignorancja nie zawsze wynika z celowego działania ignoranta. Wydaje się, że **kluczowym remedium względem ignorancji wobec estetyki zarządzania jest edukacja** zarówno menedżerów jak i wszelkich specjalistów, którzy z czasem zajmują stanowiska kierownicze w swoich organizacjach, ale także edukacja powszechna w zakresie estetyki zwracająca uwagę na szerokie korzyści wynikające z partycypacji w sztuce. Proces ten jest długofalowy, mozolny i kosztowny, jednakże – skoro estetyzacja rzeczywistości wskazuje na dodatkowe wymiary rzeczywistości – to w naturalny sposób estetyzacja zarządzania może stać się takim samym sposobem na humanizację zarządzania. Zarządzanie humanistyczne powinno być realizowane przez menedżerów, jednakże osoby zarządzane mają pełne prawo domagać się przestrzegania wartości w organizacji, dla której pracują. Nie jest to proces łatwy ani szybki: wymaga zmian w mentalności nie tylko menedżerów, ale także właścicieli organizacji. Na liniach właściciele-menedżerowie oraz menedżerowie-pracownicy dochodzi do permanentnego ścierania się optyk oraz oczekiwań. Realizacja jest zazwyczaj kompromisem między owymi optykami. Włączenie do tego dyskursu świata wartości uniwersalnych nie jest niczym nadzwyczajnym.

H12) **Przeciwdziałanie ignorancji względem estetyzacji zarządzania dla swej skuteczności wymaga wiedzy w zakresie estetyzacji zarządzania oraz przykładów praktycznego jej stosowania**. Ze względu na skomplikowaną istotę ignorancji oraz jej różne oblicza, wskazanym jest poznanie tego zjawiska od strony teoretycznej w sposób możliwie pełny. Estetyzacja zarządzania jest tematem, który stosunkowo od niedawna jest obecny w literaturze przedmiotu, a jeszcze krócej w praktyce. Dlatego też istnieje szczególna konieczność, by opisywać to zjawisko oraz pokazywać jego praktyczne zastosowania, aby za pomocą realnie istniejących przykładów inspirować innych do wkroczenia na tę piękną drogę.

Wydaje się, że stworzony oraz szczegółowo przeanalizowany holistyczny model porządkujący zagadnienia estetyki zarządzania wraz z ukazaniem systemowych zależności elementów tego modelu pozwala uznać **cel główny** monografii za zrealizowany. Ów model z powodzeniem może pełnić funkcję centralną wobec pełnego i systemowego rozumienia zjawiska estetyzacji zarządzania. Umieszczenie w ramach tego modelu poszczególnych zagadnień obszaru estetyki zarządzania pozwoli ujrzeć te analityczne zagadnienia jako części całości, jaką

powinno stanowić zjawisko estetyzacji zarządzania. Przedstawiona na przestrzeni sześciu rozdziałów analiza pozwoliła zrealizować **cele szczegółowe**, jakie postawiono wobec analizowanej monografii, a które dotyczyły:

1. aplikacji teorii sytuacji estetycznej na gruncie teorii zarządzania jako metamodelu dla estetyki zarządzania; ów metamodel porządkuje dotychczas analitycznie ujmowane problemy estetyki zarządzania stanowiąc kręgosłup wszelkich rozważań w zakresie estetyki zarządzania;
2. wypełnienia luki w literaturze z dziedziny zarządzania w zakresie braku publikacji dotyczących problemu estetyki zarządzania w sposób holistyczny i systemowy;
3. uporządkowania terminologicznego w zakresie pojęć (m.in. wirtuozeria, artyzm i kreatywność) w duchu estetyki na gruncie zarządzania, tak aby prawidłowe posługiwanie się pojęciami dotyczącymi abstrakcji i metafizyki porządkowało i ułatwiało percepcję zjawisk estetyki zarządzania;
4. aplikacji teorii estetyki w zakresie źródeł działalności twórczej, typów osobowości twórczych, roli motywów działalności twórczej oraz roli inspiracji w działalności twórczej na gruncie teorii zarządzania;
5. aplikacji zagadnień dotyczących artystycznej praktyki wykonawczej m.in. w zakresie improwizacji i kreatywności na gruncie teorii i praktyki zarządzania;
6. opracowania problematyki roli tożsamości menedżera – jako jednej z wielu osobowości twórczych – w działalności zarządczej;
7. zdefiniowania niepożądanego zjawiska w praktyce zarządzania odnoszących się do braku wartości uniwersalnych jako kiczu organizacyjnego oraz ich analiza z użyciem narzędzi estetyki;
8. opracowania zjawiska ignorancji wobec estetyzacji zarządzania tak, aby zrozumienie i analiza zjawiska ignorancji wspierały proces likwidacji barier wobec upowszechniania estetyzacji zarządzania;
9. opracowania metodologii i realizacji badań analizujących jakość sytuacji estetycznej oraz różnice w jakości sytuacji estetycznej z perspektywy twórcy rozumianego jako menedżera sytuacji estetycznej;
10. opracowania metodologii i realizacji badań analizujących jakość sytuacji estetycznej oraz różnice w jakości sytuacji estetycznej z perspektywy odbiorcy sztuki, którego proces odbioru kształtowany jest przez twórcę – rozumianego jako menedżera sytuacji estetycznej – za pomocą dzieła sztuki;
11. opracowania metodologii i realizacji badań porównawczych z zakresu prostych tożsamości twórczych (artysty, twórcy, menedżera, lidera i przedsiębiorcy) oraz wzajemnego wpływu kwestii tożsamości menedżera i tożsamości artysty;
12. opracowania metodologii i realizacji badań analizujących złożone tożsamości twórcze artystów-menedżerów i artystów-przedsiębiorców i implikacji wyników dla teorii i praktyki zarządzania;
13. aplikacji aparatu pojęciowego i poznawczego z dyscypliny zarządzania na polu teorii twórczości artystycznej oraz estetyki, a tym samym uzupełnienia luki w polskojęzycznej literaturze z dziedziny zarządzania w zakresie publikacji poświęconych istocie holistycznego zarządzania sztuką.

Implikacje dla teorii oraz praktyki zarządzania wynikające z podjętych analiz i badań empirycznych w zakresie stosowania teorii estetyki, teorii sztuki i praktyki artystycznej w dziedzinie zarządzania są następujące:

1. zarządzanie może być postrzegane nie tylko jako działalność nastawiona na ekonomiczną efektywność, ale także jako proces stanowiący przestrzeń oddziaływania menedżera na otoczenie za pomocą zarządzanej organizacji;

2. traktowanie jednostek uczestniczących w procesie zarządzania w sposób uwzględniający ich godność i prawo do realizacji wartości uniwersalnych pozwala nadać zarządzaniu głębię w duchu humanizmu; należy podkreślić, iż zarządzanie humanistyczne nie występuje przeciwko ekonomicznej efektywności; humanizm powinien być postrzegany jako dodatkowa optyka działalności organizacyjnej nastawionej na ekonomiczną efektywność;
3. rozpoznanie roli tożsamości (oraz pracy nad tożsamością) w działalności menedżerskiej, szczególnie działalności menedżerskiej rozumianej jako synteza nauki o zarządzaniu i sztuki zarządzania, pozwala zwrócić uwagę na samoświadomość i samoorganizację menedżera zanim jeszcze zacznie on oddziaływać poprzez powierzoną organizację na otoczenie;
4. rozwój teorii zarządzania w oparciu o teorie dotyczące sztuki, ról i cech twórców artystycznych może być odkrywczy; ze względu na fakt, że – zgodnie z teorią estetyki – istnieją różne typy osobowości twórczych, warto badać, czy rozwój kreatywności menedżerów powinien uwzględniać tę typologię i czy należy różnicować metody rozwoju kreatywności menedżerów zgodnie z tą typologią;
5. przedstawione modele bazujące na teorii estetyki dotyczące rozwoju kreatywności mogą przynieść korzyści przy stosowaniu ich w działalności menedżerskiej – zarówno na poziomie samozarządzania jak i na poziomie organizacji;
6. wyniki badań empirycznych potwierdzają, że niektórych umiejętności menedżerskich można się nauczyć i można ich nauczać, jednak nie każdy, mimo podjęcia tego samego wykształcenia menedżerskiego, stanie się efektywnym menedżerem; każda jednostka posiada unikalny zestaw cech osobowych i to przede wszystkim ich kompilacja warunkuje predyspozycje do działania zarówno w świecie sztuki, jak i w świecie zarządzania;
7. zrozumienie kontekstów, komponentów i relacji między komponentami w zakresie metafory organizacji jako dzieła sztuki, może pomóc w pełniejszym zrozumieniu roli menedżera jako artysty zarządzania; podobnie jak sytuacja estetyczna, zarządzanie powinno holistycznie uwzględniać wszystkie podmioty i elementy procesu zarządzania ze szczególną emfazą wartości uniwersalnych, które poprzez organizację wprowadzane są w świat rzeczywisty; stosując teorię estetyki w procesie zarządzania, artystyzm można uznać za swego rodzaju wyższy poziom zarządzania; najwyższy stopień w gradacji: administrator, menedżer, artysta zarządzania;
8. spojrzenie na kreatywność menedżera i zarządzanych zespołów z perspektywy kreatywności artystycznej może pomóc w zrozumieniu i stymulacji kreatywności indywidualnej i grupowej;
9. świadomość wymiaru estetycznego działań menedżerskich i zachowań organizacyjnych, widzianych przez pryzmat kiczu jako anty-działań i anty-zachowań, może poszerzyć percepcję zarówno zachowań własnych menedżera jak i zachowań pozostałych aktorów świata organizacji;
10. świadomość istnienia zjawiska ignorancji względem estetyzacji zarządzania oraz złożonej struktury tego zjawiska może pomóc menedżerom przeciwdziałać owej ignorancji i w konsekwencji poszerzać stosowanie zarządzania humanistycznego z pożytkiem dla siebie, organizacji i całego społeczeństwa.

Ograniczenia przeprowadzonych analiz i badań empirycznych w analizowanej monografii wyglądają następująco:

1. stosowanie teorii estetyki w dziedzinie zarządzania powinno być umiarkowane i ostrożne; ponieważ organizacja, w porównaniu do dzieła sztuki, jest zazwyczaj organizmem bardziej złożonym i dynamicznym, zatem nawet drobne zmiany w jej

- obrębie mogą skutkować dalekosiędnymi a nawet nieodwracalnymi konsekwencjami dla interesariuszy;
2. metafora organizacji jako dzieła sztuki dotyczy przede wszystkim menedżerów wyższego szczebla (tych, których decyzje dotyczą całej organizacji), a nie menedżerów operacyjnych; jednakże – w przypadku możliwie autonomicznych działań menedżerów niższego szczebla – biorąc pod uwagę fragment organizacji jako dzieło sztuki w określonej perspektywie czasowej (którą określa czas działalności tego menedżera) – można z powodzeniem zastosować tę metaforę również tutaj, np. dział organizacji jako dzieło sztuki menedżera tego działu;
 3. zaprezentowanych w pracy rozważań nie należy traktować jako wezwania do bezkrytycznego wdrażania twórców sztuki (nawet tych, będących ekspertami w swoich dziedzinach artystycznych) na stanowiska menedżerskie; o ile twórcy sztuki mogą wnieść wartość dodaną w zakresie podnoszenia poziomu kreatywności w organizacji, o tyle nie ma gwarancji wystąpienia synergii między artystyzmem w zakresie sztuki a artystyzmem w zakresie zarządzania; transfer kreatywności w zakresie sztuki na grunt organizacji z niewątpliwie będzie odkrywczy, jednakże brak znajomości realiów konkretnej organizacji i branży, wirtuozerii menedżerskiej może skutkować dalekosiędnymi problemami wyrządzając więcej szkód niż korzyści;
 4. próby pierwotnych badań ilościowych mogą być niereprezentatywne wobec powszechnie występujących analizowanych problemów; przykładowo, większość próby (88,3%) w „Metodologia badania 2. Sytuacja estetyczna: perspektywa odbiorcy” stanowiły osoby z kwalifikacjami licencjata, magistra inżyniera, doktora i profesora, które z definicji są bardziej świadome swojego zachowania i lepiej przygotowane do przedstawienia własnej percepcji właściwości niematerialnych w porównaniu z resztą społeczeństwa; w związku z tym, trudno transponować uzyskane wyniki na mniej wykształconą część społeczeństwa;
 5. wnioski syntetyczne mogą nie być reprezentatywne dla całego społeczeństwa ze względu na abstrakcyjność, złożoność i nieostrość analizowanych problemów badawczych;
 6. badania były przeprowadzone w czasie różnych faz pandemii COVID-19, co – z racji głębokich reperkusji skutków pandemii i wynikających z niej ograniczeń – mogło wpłynąć na poglądy i opinie respondentów.

Wśród najważniejszych **rekomendacji dla przyszłych badań** wynikających z analizowanej monografii wymienić należy poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie są różnice w zakresie efektywności tradycyjnego zarządzania opartego jedynie o ekonomiczną efektywność w opozycji do zarządzania humanistycznego?
2. Jak wygląda percepcja zarządzania humanistycznego przez menedżerów oraz interesariuszy tych samych organizacji?
3. Na jakich etapach rozwoju organizacji zarządzanie humanistyczne sprawdza się najlepiej pod względem efektywności?
4. W jakich sektorach gospodarki zarządzanie humanistyczne sprawdza się najlepiej pod względem efektywności?
5. Jak twórcy sztuki zarządzający sytuacją estetyczną postrzegają zmianę (utrata/przyrost) w zakresie artystyzmu i kreatywności w odniesieniu do różnych form dystrybucji dzieł sztuki?
6. Jakie są różnice w poziomie postrzeganego artystyzmu i kreatywności przez odbiorców sztuki w odniesieniu do różnych form procesu odbioru w poszczególnych grupach społecznych (kulturach, społecznościach) z uwzględnieniem różnych kryteriów socjologicznych (wiek, płeć, zamożność, wykształcenie)?

7. Jakie są różnice w postrzeganiu własnej tożsamości twórczej w stosunku do postrzegania tej tożsamości przez poszczególne grupy społeczne z uwzględnieniem różnych kryteriów socjologicznych?
8. Jakie są różnice w postrzeganiu własnej tożsamości w stosunku do postrzegania tej tożsamości przez poszczególne grupy społeczne w zależności od poziomu zamożności, struktury wiekowej?
9. Jak kształtuje się percepcja kiczu organizacyjnego w różnych kulturach, społecznościach i typach organizacji?
10. Jak wygląda percepcja zjawiska estetyzacji zarządzania wśród menedżerów oraz interesariuszy tych samych organizacji?
11. Jak wygląda percepcja zjawiska estetyzacji zarządzania wśród menedżerów oraz interesariuszy różnych kultur?
12. W jaki sposób różne systemy wartości determinują estetykę zarządzania?
13. W jaki sposób poszczególne wyznania religijne wpływają na percepcję estetyki zarządzania?

Estetyzacja zarządzania oraz metafora organizacji jako dzieła sztuki pozwala spojrzeć na zarządzanie i organizację z nowej perspektywy, która bynajmniej nie jest rewolucją. Jest ewolucyjna zmiana w kierunku poszerzenia postrzegania rzeczywistości w zakresie sztuki zarządzania oraz zarządzania sztuką o dodatkowe wymiary, a nadrzędnymi celami owej zmiany powinny być dążenie do podnoszenia jakości życia oraz dostrzeganie nieoczywistego piękna w otaczającym nas świecie.

4.3. Wkład monografii w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu

Wkład monografii w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu można uznać za fundamentalny i nowatorski w skali międzynarodowej. Główne przesłanki tego stwierdzenia odnoszą się do zagospodarowania luki badawczej wynikającej z interdyscyplinarnego podejścia do teorii i praktyki zarządzania wzbogaconego o perspektywę teorii estetyki i artystycznej praktyki wykonawczej.

Wkład monografii w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu (osiągnięcia¹⁵) na poziomie teoriiopoznawczym polega na:

1. sformułowaniu pierwszego w światowej literaturze z zakresu estetyki zarządzania holistycznego modelu opartego na teorii sytuacji estetycznej M. Gołaszewskiej porządkującego dotychczas analitycznie ujmowane problemy estetyki zarządzania; dzięki temu modelowi istniejące luźno powiązane teksty dotyczące wybranych wątków z zakresu estetyki zarządzania zyskują wspólny kręgosłup porządkujący podejmowane rozważania¹⁶;
2. wypełnieniu luki w polskojęzycznej literaturze z dziedziny zarządzania dotyczącej problemu estetyki zarządzania; dzięki opisywanej monografii, dotychczasowe pojedyncze opracowania dotyczące wybiórczych i fragmentarycznych zagadnień estetyki zarządzania zyskują solidną i holistyczną bazę teoretyczną;
3. uporządkowaniu terminologicznym w zakresie pojęć (m.in. wirtuozeria, artyzm i kreatywność) w duchu estetyki na gruncie zarządzania; prawidłowe posługiwanie

¹⁵ O których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).

¹⁶ Podkreślić należy, że opisywana monografia – po dokonaniu niezbędnych adaptacji – zostanie w 2023 r. wydana w języku angielskim przez amerykańskie wydawnictwo Routledge (Taylor and Francis Group, 300 pkt. wg listy ministerialnej), co pozwoli na umiędzynarodowienie wyników podjętych badań adekwatnie do zakresu *novum* jakie ze sobą noszą. Umowa z wydawnictwem została podpisana 16 maja 2023 r.

- się pojęciami – szczególnie na gruncie abstrakcji i metafizyki – porządkuje i ułatwia percepcję opisywanych zjawisk;
4. aplikacji teorii estetyki odnoszącej się do źródeł działalności twórczej, typów osobowości twórczych, roli motywów działalności twórczej, czy roli inspiracji w działalności twórczej na gruncie teorii zarządzania;
 5. aplikacji zagadnień dotyczących artystycznej praktyki wykonawczej w zakresie improwizacji i artystycznej kreatywności na gruncie teorii zarządzania;
 6. sformułowaniu podstaw teoretycznych wskazujących na rolę tożsamości menedżera w działalności zarządczej; tożsamość menedżera – oprócz odpowiedniego zakresu wiedzy teoretycznej, wiedzy praktycznej i doświadczenia – ma kluczowy wpływ na efektywność menedżerską;
 7. sformułowaniu podstaw teoretycznych dotyczących niepożądanych zjawisk w praktyce zarządzania odnoszących się do skutków braku odniesień do wartości uniwersalnych; owe niepożądane zjawiska zdefiniowano jako kicz organizacyjny i przeanalizowano z użyciem narzędzi estetyki;
 8. sformułowaniu podstaw teoretycznych dotyczących ignorancji wobec estetyzacji zarządzania, dzięki czemu pełniejsze zrozumienie i analiza zjawiska ignorancji pozwoli na ograniczanie barier upowszechniania estetyzacji zarządzania;
 9. wypełnieniu luki w literaturze z dziedziny zarządzania w zakresie holistycznego podejścia do zarządzania sztuką, które – prócz poruszanych w literaturze problemów świata realnego (zarządzanie instytucją kultury) – musi uwzględniać wszystkie elementy sytuacji estetycznej (zarządzanie sytuacją estetyczną, twórca jako menedżer sytuacji estetycznej) oraz samozarządzanie przez artystę.

Wkład monografii w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu (osiągnięcia) **na poziomie empirycznym** polega na:

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

Wkład monografii w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu (osiągnięcia) **na poziomie aplikacyjnym** polega na:

1. ukazaniu humanistycznych kontekstów działalności menedżerskiej wykraczających dalece poza sferę etyki (wartość: dobro), a obejmujących obszar estetyki (wartości: prawda i piękno);
2. uporządkowaniu terminologicznym pojęć z zakresu estetyki na gruncie zarządzania (m.in. wirtuozeria, artyzm i kreatywność), co ułatwia percepcję opisywanych zjawisk, a tym samym, wpływa na samoświadomość menedżera i zdolność do podejmowania decyzji;

3. ukazaniu różnorodności źródeł działalności twórczej, typów osobowości twórczych, roli motywów działalności twórczej i roli inspiracji w działalności twórczej, których transpozycja na grunt zarządzania wpływa na samoświadomość menedżera i zdolność do podejmowania decyzji;
4. ukazaniu możliwości aplikacji zagadnień dotyczących artystycznej praktyki wykonawczej w zakresie improwizacji (improwizator jako menedżer procesu improwizacji artystycznej) i artystycznej kreatywności (kreatywność jako sposób osiągania celów artystycznych) na gruncie zarządzania (improwizacja w działalności menedżerskiej, zarządzanie procesem improwizacji, zarządzanie kreatywnością indywidualną i grupową);
5. ukazaniu roli tożsamości menedżera w działalności zarządczej; samoświadomość menedżera w tym zakresie ma kluczowy wpływ na efektywność menedżerską;
6. ukazaniu skutków braku odniesień do wartości uniwersalnych w działalności menedżerskiej przejawiających się w postaci zjawisk kiczu organizacyjnego; świadomość braku tych odniesień ma wpływ na efektywność menedżerską;
7. ukazaniu przejawów ignorancji w obszarze organizacji i działalności menedżerskiej, co pozwala na pełniejsze zrozumienie zjawiska ignorancji i efektywne nią zarządzanie;
8. ukazaniu możliwości holistycznego podejścia do zarządzania sztuką, które – prócz problemów świata realnego (zarządzanie instytucją kultury) – musi uwzględniać również wszystkie elementy sytuacji estetycznej (zarządzanie sytuacją estetyczną, twórca jako menedżer sytuacji estetycznej) oraz samozarządzanie przez twórcę.

Podsumowując, opracowany **holistyczny model porządkujący zagadnienia estetyki zarządzania** na bazie teorii sytuacji estetycznej (Rysunek 4 rozwinięty następnie w formę modelu badawczego, który prezentuje Rysunek 2) ma wymiar fundamentalny, a umieszczone na tym modelu poszczególne zjawiska estetyki zarządzania uzyskują odpowiednie konteksty stając się komponentami spójnej całości.

4.4. Bibliografia użyta w opisie monografii

- Adler, N. J. (2006). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 486–499. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2006.23473209>
- Adorno, T. W. (2002). *Essays on Music*. University of California Press.
- Ainsworth, G. B., Redpath, S. M., Wilson, M., Wernham, C., & Young, J. C. (2020). Integrating scientific and local knowledge to address conservation conflicts: Towards a practical framework based on lessons learned from a Scottish case study. *Environmental Science and Policy*, 107, 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.02.017>
- Alvesson, M., & Blom, M. (2015). Less Followership, Less Leadership? An Inquiry Into the Basic But Seemingly Forgotten Downsides of Leadership. *M@n@gement*, 18(3), 266–282.
- Baker, S., Marshburn, D. M., Crickmore, K. D., Rose, S. B., Dutton, K., & Hudson, P. C. (2012). What do you do? Perception of nurse manager responsibilities. *Nursing Management*, 43(12), 24–29. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000422890.99334.21>
- Banach, A. (1968). *O kiczu*. Wydawnictwo Literackie.
- Bayraktci, B., Forouz, A., Şahin, A. B., Abali, M., & Aliyeva, G. Z. (2009). Disease painting or painting disease: How does illness and hospitalisation affect children's artistry? *Perception*, 38(11), 1721–1727. <https://doi.org/10.1068/p6138>
- Biehl-Missal, B. (2011). *Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen*. Gabler Verlag.
- Broch, H. (1933). *Das Böse in dem Wertsystem der Kunst*. S. Fischer. <https://doi.org/10.1515/9783111502489-168>
- Bulei, L., Mihalcioiu, V., & Tucmeanu, A. (2014). The Professional vs. the Manager - Identity Issues and Key Features. *Valeian Journal of Economic Studies*, 5(3), 31–36.
- Bureau, S., & Zander, I. (2014). Entrepreneurship as an art of subversion. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 124–133. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.002>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Dmowsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.40633190>

- Carroll, B., & Levy, L. (2008). Defaulting to management: Leadership defined by what it is not. *Organization*, 15(1), 75–96. <https://doi.org/10.1177/1350508407084486>
- Chen, V. Z., & Hitt, M. A. (2021). Knowledge Synthesis for Scientific Management: Practical Integration for Complexity Versus Scientific Fragmentation for Simplicity. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 177–192. <https://doi.org/10.1177/1056492619862051>
- Clarke, J. S., & Holt, R. (2019). Images of entrepreneurship: Using drawing to explore entrepreneurial experience. *Journal of Business Venturing Insights*, 11(June), 2019–2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00129>
- Craft, A. (2003). The Limits To Creativity In Education: Dilemmas For The Educator. *British Journal of Educational Studies*, 51(2), 113–127. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2003.00229.x>
- Craig, S. L., Eaton, A. D., Pascoe, R., Egag, E., McInroy, L. B., Fang, L., Austin, A., & Dentato, M. P. (2020). QueerVIEW: Protocol for a technology-mediated qualitative photo elicitation study with sexual and gender minority youth in Ontario, Canada. *JMIR Research Protocols*, 9(11). <https://doi.org/10.2196/20547>
- Crilly, N., & Cardoso, C. (2017). Where next for research on fixation, inspiration and creativity in design? *Design Studies*, 50, 1–38. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.02.001>
- Czakon, W. (2019). Tożsamość nauk o zarządzaniu: rozwój, legitymizacja, wyróżniki. In *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*. Polska Akademia Nauk.
- Dahlhaus, C. (2007). *Estetyka muzyki*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Damasio, M. J., & Biccacro, J. (2017). Entrepreneurship education for film and media arts: How can we teach entrepreneurship to students in the creative disciplines? *Industry and Higher Education*, 31(4), 253–266. <https://doi.org/10.1177/0950422217713110>
- Davidsson, P. (2006). Nascent Entrepreneurship: Empirical Studies and Developments. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 2(1), 1–76.
- DeFillippi, R., Grabher, G., & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 511–521. <https://doi.org/10.1002/job>
- Dierksmeier, C. (2016). What is 'Humanistic' About Humanistic Management? *Humanistic Management Journal*, 1(1), 9–32. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0002-6>
- Drucker, P. F. (2006a). *The Effective Executive*. HarperCollins.
- Drucker, P. F. (2006b). *The Practice of Management*. HarperCollins.
- Drucker, P. F. (2009). *Sztuka zarządzania według Petera Druckera*. Harvard Business Review Polska.
- Dube, T. J., & Ince, G. (2019). A novel interface for generating choreography based on augmented reality. *International Journal of Human Computer Studies*, 132, 12–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2019.07.005>
- Dufour, L., Maoret, M., & Montani, F. (2020). Coupling High Self-Perceived Creativity and Successful Newcomer Adjustment in Organizations: The Role of Supervisor Trust and Support for Authentic Self-Expression. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1531–1555. <https://doi.org/10.1111/joms.12547>
- Dunne-Howrie, J. (2020). Documenting performance: the contexts & processes of digital curation and archiving. *International Journal of Performance Arts and Digital Media*, 16(2), 217–218. <https://doi.org/10.1080/14794713.2020.1778840>
- Elstad, B., & Jansson, D. (2020). From Artist to Manager—Working Conditions, Career Satisfaction, and Professional Identity among Graduated Arts Management Students. *Journal of Arts Management Law and Society*, 50(3), 184–198. <https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1746717>
- Enhuber, M. (2014). How is Damien Hirst a Cultural Entrepreneur? *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 3(2), 3–20. https://repository.asu.edu/attachments/146224/content/Artivate_Vol_3_No_2_pages_3-20_Enhuber.pdf
- Fancourt, D., Baxter, L., & Lorençatto, F. (2020). Barriers and enablers to engagement in participatory arts activities amongst individuals with depression and anxiety: Quantitative analyses using a behaviour change framework. *BMC Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8337-1>
- Formica, P., & Edmondson, J. (2020). Innovation and the Arts: The Value of Humanities Studies for Business. In *Innovation and the Arts: The Value of Humanities Studies for Business*. Emerald Publishing Limited, Bingle. <https://doi.org/10.1108/9781789738858>
- Gangi, J. (2018). Classical guitar study as creativity training: Potential benefits for managers and entrepreneurs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(45), 1–10. <https://doi.org/10.3390/joitmc4040045>
- Golaszewska, M. (1967). *Odbiorca sztuki jako krytyk*. Wydawnictwo Literackie.
- Golaszewska, M. (1984a). *Estetyka rzeczywistości*. Instytut Wydawniczy PAX.

- Gołaszewska, M. (1984b). *Zarys estetyki*. PWN.
- Gołaszewska, M. (1986a). *Kim jest artysta?* Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Gołaszewska, M. (1986b). *O naturze wartości estetycznych*. Uniwersytet Jagielloński.
- Gołaszewska, M. (2001). *Estetyka współczesności*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gołaszewska, M. (2005). *Estetyka możliwości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Griffin, R. W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gross, M. E., Araujo, D. B., Zedelius, C. M., & Schooler, J. W. (2019). Is perception the missing link between creativity, curiosity and schizotypy? Evidence from spontaneous eye-movements and responses to auditory oddball stimuli. *NeuroImage*, 202. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2019.116125>
- Guidry, K. R. (2014). Non-response bias on web-based surveys as influenced by the digital divide and participation gap. Submitted to the faculty of the University Graduate School in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy [Indiana University]. In *ProQuest Dissertations and Theses*. <https://www.proquest.com/openview/903c5e492b5d82315a69054cb56e8b63/1?pq-origsite=scholar&cbl=18750>
- Guillet de Monthoux, P. (2004). *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*. Stanford University Press.
- Guillet de Monthoux, P. (2014). Terrorist/Anarchist/Artist: Why bother? *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 14(4), 977–983. <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/14-4guilletedmonthoux.pdf>
- Guo, L., Lu, R., Zhang, H., Jin, J., Zheng, Z., Wu, F., Li, J., Xu, H., Li, H., Lu, W., Xu, J., & Gai, K. (2020). A Deep Prediction Network for Understanding Advertiser Intent and Satisfaction. *International Conference on Information and Knowledge Management, Proceedings*, 2501–2508. <https://doi.org/10.1145/3340531.3412681>
- Habelsberger, B. E. M., & Bhansing, P. V. (2021). Art Galleries in Transformation: Is COVID-19 Driving Digitisation? *Arts*, 10(48), 1–23. <https://doi.org/10.3390/arts10030048>
- Hallier, J. (2004). Embellishing the past: Middle manager identity and informality in the implementation of new technology. *New Technology, Work and Employment*, 19(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2004.00127.x>
- Hatch, M. J., Kostera, M., & Koźmiński, A. K. (2006). The three faces of leadership: Manager, artist, priest. *Organizational Dynamics*, 35(1), 49–68. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.003>
- Hobbs, R., & Tuzel, S. (2017). Teacher motivations for digital and media literacy: An examination of Turkish educators. *British Journal of Educational Technology*, 48(1), 7–22. <https://doi.org/10.1111/bjet.12326>
- Hracs, B. J. (2015). Cultural Intermediaries in the Digital Age: The Case of Independent Musicians and Managers in Toronto. *Regional Studies*, 49(3), 461–475. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.750425>
- Ingarden, R. (1970). *Studia z estetyki. Tom III*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ingarden, R. (1981). *Wykłady i dyskusje z estetyki*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Isaksen, A., & Nilsson, M. (2013). Combined Innovation Policy: Linking Scientific and Practical Knowledge in Innovation Systems. *European Planning Studies*, 21(12), 1919–1936. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.722966>
- Jackson, K. (2017). Music and Virtuosity: a Higher Vision for Business. *Humanistic Management Journal*, 2(1), 15–36. <https://doi.org/10.1007/s41463-017-0020-z>
- Jankurová, A., Ljudvigová, I., & Gubová, K. (2017). Research of the nature of leadership activities. *Economics and Sociology*, 10(1), 135–151. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-1/10>
- Jarrier, E., & Bourgeon-Renault, D. (2019). The role of digital mediation devices in the satisfaction of art museum audiences. *Le Rôle Des Dispositifs Numériques de Médiation Dans La Satisfaction Des Publics de Musée d'art*, 5(3), 67–84. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=146420604&lang=es&site=ehost-live>
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2013). Humanistic management: Agenda outline. *Problemy Zarządzania*, 11(44), 9–19. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.44.1>
- Kostera, M. (2014). *Occupy management! Inspirations and ideas for self-organization and self-management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203795033>
- Kostera, M. (2019). *Organize Ourselves! Inspirations and Ideas for Self-Organization and Self-Management*. Mayfly Books. https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/72058/kostera_organize_ourselves_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kostera, M., & Woźniak, C. (2022). *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management*. Routledge.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. In *Pearson Edition Limited*.
- Koźmiński, A. K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. PWN.
- Koźmiński, A. K., & Piotrowski, W. (1999). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lähdesmäki, M. (2012). Construction of owner-manager identity in corporate social responsibility discourse. *Business Ethics*, 21(2), 168–182. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01644.x>
- Lee, H. J. (2011). Book Reviews: Joystick Soldiers: The Politics of Play in Military Video Games. *Journal of Communication Inquiry*, 35(3), 295–299. <https://doi.org/10.1177/0196859911415408>
- Lehmann, J., & Gaskins, B. (2019). Learning scientific creativity from the arts. In *Palgrave Communications* (Vol. 5, Issue 95, pp. 1–5). <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0308-8>
- Leso, G., Dias, G., Ferreira, J. P., Gama, J., & Couceiro, M. S. (2017). Perception of Creativity and Game Intelligence in Soccer. *Creativity Research Journal*, 29(2), 182–187. <https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1302779>
- Levinson, J. (2003). *The Oxford Handbook of Aesthetics*. Oxford University Press.
- Lewis, K. V., Ho, M., Harris, C., & Morrison, R. (2016). Becoming an entrepreneur: Opportunities and identity transitions. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(2), 1–6. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJGE-02-2015-0006>
- Linstead, S., & Höpfl, H. J. (2000). *The Aesthetics of Organization*. SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/eng/bur/the-aesthetics-of-organization/book205791#preview>
- Liu, W., Fang, Y., Shi, J., & Mo, S. (2018). The impact of supervisor's creativity expectation on team creativity. *Acta Psychologica Sinica*, 50(6), 667–677. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2018.00667>
- Liu, Y. N., Li, K., & McLean, A. (2017). Practical scientific knowledge education based on Herbert Spencer's "What Knowledge is of most Worth?" *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(7), 4291–4299. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00836a>
- López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M., & Aust, I. (2018). Socially responsible human resource management and employee perception: The influence of manager and line managers. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su10124614>
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133–152.
- Lutas, M., Nistor, R., Radu, M., & Beleiu, I. (2020). Perceptions regarding the profile of an ideal project manager. *Amfiteatru Economic*, 22(54), 608–622. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/608>
- McHugh, K. E. (2015). Touch at a distance: toward a phenomenology of film. *GeoJournal*, 80(6), 839–851. <https://doi.org/10.1007/s10708-015-9650-6>
- Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Minahan, S. (2020). *Aesthetic Turn in Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351147965>
- Mintzberg, H. (2012). *Zarządzanie*. Wolters Kluwer Polska.
- Molero-Jurado, M. del M., Pérez-Fuentes, M. del C., Soriano, J. G., Tortosa, B. M., Oropesa, N. F., Simón-Márquez, M. del M., & Gázquez-Linares, J. J. (2020). Personality and job creativity in relation to engagement in nursing. *Anales de Psicología*, 36(3), 533–542. <https://doi.org/10.6018/analesps.405391>
- Nikolski, K. (2015). Leadership and Management: Practice of the Art of Influence. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, 2(1), 31–39.
- Nowak, S. (2007). Metodologia Badań Społecznych. In *Metodologia Badań Społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ossowski, S. (1949). *U podstaw estetyki*. Spółdzielnia Wydawniczo-Oświatowa Czytelnik.
- Ostrowicki, M. (1997). *Teoria sytuacji estetycznej M. Golaszewskiej jako fundament estetyki*.
- Park, H. J., & Lim, K. H. (2015). A study on experiential digital art user experience. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 10(4), 379–386. <https://doi.org/10.14257/ijmue.2015.10.4.36>
- Penaluna, A., & Penaluna, K. (2020). In search of entrepreneurial competencies: Peripheral vision and multidisciplinary inspiration. *Industry and Higher Education*, 20(10), 1–14. <https://doi.org/10.1177/0950422220963796>
- Phillips, M. (2000). The Sadeian interface: computers and catharsis. *Digital Creativity*, 11(2), 75–87. [https://doi.org/10.1076/1462-6268\(200005\)11:2:1-r;ft075](https://doi.org/10.1076/1462-6268(200005)11:2:1-r;ft075)
- Pianzola, F., Toccu, M., & Viviani, M. (2021). Readers' engagement through digital social reading on Twitter: the TwLetteratura case study. *Library Hi Tech*, 1–17. <https://doi.org/10.1108/LHT-12-2020-0317>
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies. In *New York*.
- Postuła, A., & Majczyk, J. (2018). Managers and leaders in need of entrepreneurial competences. *Entrepreneurial*

- Business and Economics Review*, 6(1), 91–103. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060105>
- Quattrini, R., Pierdicca, R., Paolanti, M., Clini, P., Nespeca, R., & Frontoni, E. (2020). Digital interaction with 3D archaeological artefacts: evaluating user's behaviours at different representation scales. *Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage*, 18. <https://doi.org/10.1016/j.daach.2020.e00148>
- Raso, R., Fitzpatrick, J. J., & Masick, K. (2020). Clinical nurses' perceptions of authentic nurse leadership and healthy work environment. *Journal of Nursing Administration*, 50(9), 489–494. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000921>
- Saeidi, S. P., Othman, M. S. H., Štreimikienė, D., Saeidi, S. P., Mardani, A., & Stasiulis, N. (2018). The utilitarian aspect of the philosophy of ecology: The case of corporate social responsibility. *Filosofija, Sociologija*, 29(1), 39–51. <https://doi.org/10.6001/fil-soc.v29i1.3630>
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347–373. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00215.x>
- Sreenonchai, S., & Arunrat, N. (2020). Practical agricultural communication: Incorporating scientific and indigenous knowledge for climate mitigation. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 60–67. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.05.014>
- Sosnowska, E. (2015). Touch, Look and Listen: The Multisensory Experience in Digital Art of Japan. *Journal of Science and Technology of the Arts*, 7(1), 63. <https://doi.org/10.7559/citarj.v7i1.147>
- Strati, A. (1999). *Organization and Aesthetics*. SAGE Publications Ltd. <https://sk.sagepub.com/books/organization-and-aesthetics>
- Stuke, K. B. (2013). Understanding Leadership Through Leadership Understandings. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 55–61. <https://doi.org/10.1002/jls.21291>
- Sulkowski, L. (2007). Problem demarkacji nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 1, 12–14. <https://doi.org/10.33141/po.2007.01.02>
- Sulkowski, L., & Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Szostak, M., & Sulkowski, L. (2020). Manager as an artist: Creative endeavour in crossing the borders of art and organizational discourse. *Creativity Studies*, 13(2), 351–368. <https://doi.org/10.3846/cs.2020.11373>
- Szostak, M., & Sulkowski, L. (2021a). Identity crisis of artists during the COVID-19 pandemic and shift towards entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), 87–102. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090306>
- Szostak, M., & Sulkowski, L. (2021b). The Challenges in Identification of Artists-Managers: Consequences for creativity. *Creativity Studies*, 14(1), 112–124. <https://doi.org/10.3846/cs.2021.13822>
- Szostak, M., & Sulkowski, L. (2021c). The Identity and Self-Perception of Artists-Managers. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 372–386. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.32](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.32)
- Taleghani, M. (2012). Impact of Attitudes on Managers Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 65–70. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.162>
- Tatarkiewicz, W. (2015). *Historia estetyki. Tom I*. PWN.
- Toscher, B. (2019). Entrepreneurial Learning in Arts Entrepreneurship Education: A Conceptual Framework. *Arti*, 8(1), 3–22.
- Toscher, B. (2020). Blank Canvas: Explorative Behavior and Personal Agency in Arts Entrepreneurship Education. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 9(2), 19–44. <https://doi.org/10.34053/artivate.9.2.115>
- Vincent, L. C., & Kouchaki, M. (2016). Creative, rare, entitled, and dishonest: How commonality of creativity in one's group decreases an individual's entitlement and dishonesty. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1451–1473. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.1109>
- Walter, H. M. (2015). *Artist, Professional, Gentleman: Designing the Body of the Actor-Manager, 1870-1900*. Royal College of Art.
- Welsch, W. (2005). Procesy estetyzacji. Zjawiska, rozróżnienia, perspektywy. In *Estetyka poza estetyką: o nową postać estetyki* (pp. 31–73). Universitas.
- Wilkoszewska, K. (2007). *Wizje i re-wizje. Wielka księga estetyki w Polsce*. Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS.
- Wilson, C., & Brown, M. (2012). Sound, space, image and music: Hybridity in creative process through technology, interactivity and collaboration. *Journal of Music, Technology and Education*, 5(1), 89–107. https://doi.org/10.1386/jmte.5.1.89_1
- Woodward, J. B., & Funk, C. (2010). Developing the artist-leader. *Leadership*, 6(3), 295–309. <https://doi.org/10.1177/1742715010368768>
- Wu, Y., Zhang, L., Bryan-Kinns, N., & Barthelet, M. (2017). Open Symphony: Creative Participation for Audiences

- of Live Music Performances. *IEEE Multimedia*, 24(1), 48–62. <https://doi.org/10.1109/MMUL.2017.19>
- Zhou, J., Shin, S. J., & Cannella, A. A. (2008). Employee self-perceived creativity after mergers and acquisitions: Interactive effects of threat and opportunity perception, access to resources, and support for creativity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(4), 397–421. <https://doi.org/10.1177/0021886308328010>
- Zollo, L., Rialti, R., Marrucci, A., & Ciappi, C. (2021). How do museums foster loyalty in tech-savvy visitors? The role of social media and digital experience. *Current Issues in Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1896487>

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej

Ze względu na interdyscyplinarność mojej działalności naukowej (nauki o zarządzaniu i jakości, nauki o sztuce) i działalności artystycznej (sztuki muzyczne), która wykorzystując zasadę synergii składa się w całość na gruncie estetyki zarządzania, przedstawiam poniżej informacje o podejmowaniu przeze mnie aktywności na obu polach – zarówno działalności naukowej jak i działalności artystycznej. Mam oczywiście pełną świadomość, iż moja działalność artystyczna nie jest przedmiotem niniejszego postępowania habilitacyjnego w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości i nie podlega ocenie, jednakże stanowi ważny komponent na gruncie teoriopoznawczym, empirycznym i praktycznym, stąd jej uzasadniona prezentacja.

5.1. Działalność naukowa

Według subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości

Stosując klasyfikacje funkcjonujące w krajach anglosaskich, podejmowana przeze mnie działalność naukowa w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości lokuje się w **nurcie humanistycznym**¹⁷ i dotyczy szerokokorozumianej **estetyki zarządzania** oraz potencjału oddziaływań estetyki na poszczególne subdyscypliny zarządzania i organizacji. Estetyka zarządzania jest stosunkowo młodym polem eksploracji badawczej: pierwsze nieśmiałe próby podejmowania tego tematu pojawiły się w drugiej połowie XX w., natomiast nieco szersze zainteresowanie pojawiło się na przełomie XX i XXI wieku. Mimo to, estetyka zarządzania stanowi nadal jedynie wrywkowo zagospodarowaną niszę, choć wydaje się niebagatelnym komponentem pełnego zrozumienia istoty działalności menedżerskiej i organizacyjnej, zasługując na pogłębione badania. Ów potencjał badawczy wynika przede wszystkim z faktu, iż wartości humanistyczne mniej lub bardziej obecne w działalności menedżerskiej i organizacyjnej (należącej przecież do dziedziny nauk społecznych) na równi z podejściem ekonomicznym wpływają na efektywność realizowania celów.

Z kolei stosując **polską klasyfikację** nauk o zarządzaniu i jakości podejmowana przeze mnie działalność naukowa dotyczy – bezpośrednio lub pośrednio – szerokiego wachlarza następujących **subdyscyplin**¹⁸:

- I. w nurcie teoretycznym:
 - a. teorii organizacji i zarządzania – w zakresie:
 - i. nurtów i podejść w teorii zarządzania → zarządzanie humanistyczne;
 - ii. rozwoju teorii organizacji i zarządzania → aplikacja teorii estetyki i sztuki na gruncie teorii zarządzania i organizacji;
 - b. studiów krytycznych w naukach o zarządzaniu i jakości – w zakresie:
 - i. etycznego kontekstu zarządzania → dopełnienie dobra (etyka) z platońskiej triady wartości uniwersalnych o prawdę i piękno (estetyka);
 - ii. perspektyw alternatywnych w teorii organizacji i zarządzania → zarządzanie jako działanie improwizatorskie;

¹⁷ Dierksmeier, C. (2016). What is 'Humanistic' About Humanistic Management? *Humanistic Management Journal*, 1(1), 9–32. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0002-6>.

Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>.

¹⁸ Bełz, G., Cyfert, S., Czakon, W., Dydach, W., Latusek, D., Niemczyk, J., Sopińska, A., Szpitter, A., Urbaniak, M., & Wiktor, J. (n.d.). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu. <https://doi.org/10.33141/po.2014.11.01>

- iii. interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu i jakości → analogie w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości oraz estetyki i sztuki;
2. w nurcie praktycznym:
- a. na poziomie strategicznym:
 - i. zarządzania strategicznego – w zakresie: społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa → poszerzenie optyki CSR o kwestie estetyki (dopełnienie platońskiej triady wartości uniwersalnych o prawdę i piękno);
 - ii. przedsiębiorczości – w zakresie: przedsiębiorczości indywidualnej, zachowań przedsiębiorczych, przedsiębiorczości organizacyjnej → analogie między prostymi tożsamościami twórczymi (przedsiębiorca, menedżer, lider, artysta, twórca) i złożonymi tożsamościami twórczymi (artysta-przedsiębiorca);
 - b. na poziomie operacyjnym:
 - i. wspomagania decyzji kierowniczych – w zakresie: procesu podejmowania decyzji kierowniczych → zarządzanie jako improwizacja;
 - ii. zachowań organizacyjnych – w zakresie: charakterystyki uczestników organizacji, procesów indywidualnych, procesów interpersonalnych, uwarunkowań kontekstualnych zachowań organizacyjnych, przywództwa → tożsamość i percepcja prostych (artysta, twórca, menedżer, lider, przedsiębiorca) i złożonych (artysta-menedżer, artysta-przedsiębiorca) tożsamości twórczych; kreatywność jako kompetencja; artyzm jako kompetencja; wirtuozeria jako kompetencja;
 - iii. zarządzania wiedzą – w zakresie: zasobów wiedzy, strategii i modeli zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym, zarządzania wiedzą organizacyjną → zarządzanie wiedzą poprzez zarządzanie ignorancją (niewiedzą);
 - iv. zarządzania innowacjami – w zakresie: istoty, typologii i źródeł innowacji, modeli procesów innowacyjnych → wykorzystanie teorii estetyki i sztuki w zakresie m.in. typologii osobowości twórczych, źródeł działalności twórczej, motywów działalności twórczej oraz inspiracji w działalności twórczej w celu poznania szerszych kontekstów działań innowacyjnych;
 - c. na poziomie funkcjonalnym:
 - i. zarządzania zasobami ludzkimi – w zakresie: zarządzania kompetencjami, efektywności zarządzania zasobami ludzkimi → kreatywność jako kompetencja; artyzm jako kompetencja; wirtuozeria jako kompetencja;
 - ii. zarządzania marketingiem – w zakresie: sektorowych obszarów i koncepcji marketingu → marketing sztuki, sytuacja estetyczna jako uniwersalny model dla marketingu sztuki („sztuka marketingowego zarządzania sztuką”).

Ze względu na wszechstronność zagadnień estetyki zarządzania obejmującej rozległy zakres wskazanych powyżej subdyscyplin, poszczególne moje publikacje dotyczące powyższych obszarów przedstawione zostały – dla uproszczenia prezentacji – w podziale na zagadnienia funkcjonujące w ramach estetyki zarządzania. Nadmienić należy, że w znakomitej większości przypadków, analizuję i implementuję koncepcje estetyki i sztuki na gruncie zarządzania i organizacji w sposób wielowymiarowy, wielowątkowy i interdyscyplinarny, stąd wielokrotnie

poszczególne publikacje dotyczą kilku subdyscyplin. Do głównych obszarów moich zainteresowań w zakresie estetyki zarządzania należą następujące zagadnienia [w nawiasie kwadratowym wskazano nurty i subdyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości; subdyscypliny zostały pogrubione]:

1. **ZARZĄDZANIE JAKO SZTUKA**: analiza istoty zarządzania oraz istoty sztuki w poszukiwaniu zjawisk wspólnych pomiędzy tymi obszarami;

[nurt teoretyczny dotyczący a) teorii organizacji i zarządzania – w zakresie: i) **nurtów i podejść w teorii zarządzania**, ii) **rozwoju teorii organizacji i zarządzania** oraz b) studiów krytycznych w naukach o zarządzaniu i jakości – w zakresie i) **perspektyw alternatywnych w teorii organizacji i zarządzania**, ii) **interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu i jakości**];

publikacje z tego zakresu:

- Szostak, M. (2021) 'Artistry, Management, and Creativity: Links and Common Denominators', *Discourses on Culture*, 16(1), pp. 23–54. doi: 10.36145/DoC2021.08.
- Szostak, M. and Sułkowski, E. (2020) 'Manager as an artist: Creative endeavour in crossing the borders of art and organizational discourse', *Creativity Studies*, 13(2), pp. 351–368. doi: 10.3846/cs.2020.11373.
- „Rozdział 1. Zarządzanie jako sztuka” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

2. **APLIKACJA TEORII ESTETYKI W NAUKACH O ZARZĄDZANIU**: a) zjawisko estetyzacji zarządzania jako pochodna zjawiska estetyzacji rzeczywistości; b) metafory i archetypy organizacji; c) transpozycja i adaptacja pojęć i klasyfikacji estetyki na grunt zarządzania;

[nurt teoretyczny dotyczący a) teorii organizacji i zarządzania – w zakresie i) **nurtów i podejść w teorii zarządzania**, ii) **rozwoju teorii organizacji i zarządzania** oraz b) studiów krytycznych w naukach o zarządzaniu i jakości – w zakresie i) **perspektyw alternatywnych w teorii organizacji i zarządzania**, ii) **interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu i jakości**; nurt praktyczny na poziomie strategicznym dotyczący zarządzania strategicznego – w zakresie **społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa**; na poziomie operacyjnym dotyczący wspomaganie decyzji kierowniczych – w zakresie **procesu podejmowania decyzji kierowniczych**];

publikacje z tego zakresu:

- Szostak, M. (2022) 'Co estetyka może wnieść do teorii zarządzania?', *Zarządzanie organizacjami*, 5(988), pp. 3–10. doi: 10.33141/po.2022.05.01.
- Szostak, M. and Sułkowski, E. (2020) 'Manager as an artist: Creative endeavour in crossing the borders of art and organizational discourse', *Creativity Studies*, 13(2), pp. 351–368. doi: 10.3846/cs.2020.11373.
- „Rozdział 3. Aplikacja teorii estetyki w zarządzaniu” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

3. **SZTUKA JAKO DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACYJNA**: złożoność procesu twórczości artystycznej jako procesu zarządzania dokonywanego przez twórcę sztuki rozumianego jako menedżera sytuacji estetycznej działającego na trzech poziomach: a) samozarządzania, b) zarządzania sytuacją estetyczną (w tym zarządzanie procesem

twórczym i procesem odbioru); c) zarządzanie instytucją kultury i/lub przedsięwzięciem artystycznym;

[nurt teoretyczny: studia krytyczne w naukach o zarządzaniu i jakości – w zakresie **etycznego kontekstu zarządzania**; nurt praktyczny: na poziomie funkcjonalnym dotyczący zarządzania marketingiem – w zakresie **sektorowych obszarów i koncepcji marketingu**];

publikacje z tego zakresu:

- Szostak, M. (2022) 'Digitalisation and virtualisation of the aesthetic situation management: Polish musical art creators during the COVID-19 pandemic', *Journal of Intercultural Management*, 14(2), pp. 41–65. doi: 10.2478/joim-2022-0006.
- Szostak, M. (2022) 'Peculiarities of art management in a digital context – a case study of Poland', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(4), pp. 10–44. doi: 10.9770/jesi.2022.9.4(1).
- Szostak, M. (2023). Gender differences regarding participation form in the arts receiving process. Consequences for aesthetic situation management. *International Journal of Contemporary Management*, 59(1), 26–56. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2022-0010>.
- Szostak, M. and Sulkowski, Ł. (2023) 'How to manage the aesthetical situation regarding the in-real or digital form of participation in arts? Art receivers' perspective', *Creativity Studies*, TBA¹⁹.
- Szostak Michał, Baran Małgorzata, Art management during the COVID-19 pandemic: quality of participation in musical arts from the perspective of generations, *International Journal of Arts Management*²⁰.
- „Rozdział 2. Sztuka jako działalność organizacyjna” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

4. ZARZĄDZANIE KARIERĄ ARTYSTYCZNĄ: a) zarządzanie marketingowe w sztuce; b) zarządzanie marką w działalności artystycznej; c) umiędzynarodowienie działalności artystycznej;

[nurt praktyczny: na poziomie funkcjonalnym dotyczący zarządzania marketingiem – w zakresie **sektorowych obszarów i koncepcji marketingu**];

publikacje z tego zakresu:

- Szostak, M. (2022) 'Art management during the COVID-19 pandemic: visual arts creator perspective', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(2), pp. 10–22. doi: 10.9770/jesi.2022.10.2(1).
- Szostak, M. (2022) 'Management of Art During the COVID-19 Pandemic: Musical Arts Creator Perspective', *European Research Studies Journal*, 25(3), pp. 46–64. doi: 10.35808/ersj/2993.
- Szostak, M. (2022) 'Peculiarities of values transfer among countries via arts digitalization', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(1), pp. 10–49. doi: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(1\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(1)).
- „Rozdział 2. Sztuka jako działalność organizacyjna” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

¹⁹ Artykuł po pozytywnych recenzjach; w przygotowaniu do publikacji; publikacja w 2023 r.

²⁰ W procesie recenzji.

5. TOŻSAMOŚĆ I PERCEPCJA OSOBOWOŚCI TWÓRCZYCH: a) charakterystyka prostych (artystów, twórców, menedżerów, liderów i przedsiębiorców) i złożonych tożsamości twórczych (artystów-menedżerów, artystów-przedsiębiorców) oraz ich autopercepcja i percepcja; b) problemy związane z wielością tożsamości twórczych funkcjonujących w ramach jednostki, np. napięcia tożsamościowe, kryzys tożsamości, myślenie paradoksalne – i ich wpływ na procesy zarządzania;

[nurt praktyczny: na poziomie strategicznym dotyczący przedsiębiorczości – w zakresie: a) **przedsiębiorczości indywidualnej**, b) **zachowań przedsiębiorczych**, c) **przedsiębiorczości organizacyjnej**; na poziomie operacyjnym dotyczącym zachowań organizacyjnych – w zakresie: a) **charakterystyki uczestników organizacji**, b) **procesów indywidualnych**, c) **procesów interpersonalnych**, d) **uwarunkowań kontekstualnych zachowań organizacyjnych**, e) **przywództwa**; na poziomie funkcjonalnym dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi – w zakresie: a) **zarządzania kompetencjami**, b) **efektywności zarządzania zasobami ludzkimi**];

publikacje z tego zakresu:

- Szostak, M. (2020) 'Does creativity influence the perception of creative identities?', *European Research Studies Journal*, 23(4), pp. 312–333. doi: 10.35808/ersj/2444.
- Szostak, M. (2020) 'The Perception of Organ Music', *The Organ*, (393), pp. 8–13. Available at: <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/19174>.
- Szostak, M. (2021) 'Does entrepreneurial factor influence creative identities perception?', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(1), pp. 150–175. doi: 10.9770/jesi.2021.9.1(9).
- Szostak, M. (2021) 'Does Polish Post-communist Cultural Burden Influence the Perception of Creative Identities?', *Journal of Intercultural Management*, 13(2), pp. 29–58. doi: 10.2478/joim-2021-0060.
- Szostak, M. (2021) 'Impact of gender differences in perception of creative identities of artist, creator, manager, entrepreneur and leader on sustainability', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(2), pp. 10–36. doi: 10.9770/jesi.2021.9.2(1).
- Szostak, M. (2021) 'Perception of creative identities by leaders and non-leaders: consequences for theory and practice of management', *European Research Studies Journal*, XXIV(4), pp. 211–232.
- Szostak, M. (2021) 'Post-communist burden influence on the perception of creative identities: consequences for managers and leaders', *European Research Studies Journal*, 24(3), pp. 282–302. doi: 10.35808/ersj/2354.
- Szostak, M. (2022) 'Perception of creative identities by managers and non-managers. Does a manager see more?', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(3), pp. 24–49. doi: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.3\(2\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.3(2)).
- Szostak, M. (2023) 'Perception of creative identities by artistic and non-artistic individuals: consequences for management', *Creativity Studies*, 16(1), pp. 1–25. doi: 10.3846/cs.2023.15081.
- Szostak, M. and Sulkowski, L. (2021) 'Artist, creator, manager, entrepreneur, leader: how society perceive these identities?', *Economics and Sociology*, 14(2), pp. 209–221. doi: 10.14254/2071-789X.2021/14-2/11.
- Szostak, M. and Sulkowski, L. (2021) 'Identity crisis of artists during the COVID-19 pandemic and shift towards entrepreneurship', *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), pp. 87–102. doi: doi.org/10.15678/EBER.2021.090306.

- Szostak, M. and Sułkowski, L. (2021) 'The Challenges in Identification of Artists-Managers: Consequences for creativity', *Creativity Studies*, 14(1), pp. 112–124. doi: 10.3846/cs.2021.13822.
 - Szostak, M. and Sułkowski, L. (2021) 'The Identity and Self-Perception of Artists-Managers', *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 372–386. doi: 10.21511/ppm.19(1).2021.32.
 - „Rozdział 4. Osobowość twórcza: tożsamość i percepcja” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
6. KREATYWNOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ:
- a) kreatywność jako jedna z bardziej pożądanых kompetencji menedżerów i twórców sztuki;
 - b) psychologiczne i estetyczne koncepcje kreatywności artystycznej i menedżerskiej;
 - c) źródła twórczości artystycznej i menedżerskiej;
 - d) motywy podejmowania twórczości artystycznej i menedżerskiej;
 - e) inspiracje w twórczości artystycznej i menedżerskiej;
 - f) problemy stojące przed menedżerem i twórcą sztuki chcącym zarządzać kreatywnością własną jak i kreatywnością zespołową;

[nurt praktyczny: na poziomie operacyjnym dotyczącym zarządzania innowacjami – w zakresie a) **istoty, typologii i źródeł innowacji**, b) **modeli procesów innowacyjnych**; na poziomie funkcjonalnym dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi – w zakresie: a) **zarządzania kompetencjami**, b) **efektywności zarządzania zasobami ludzkimi**];

publikacje z tego zakresu:

- Szostak, M. (2020) 'Creativity and Artistry in Organ Music', *The Organ*, 391, pp. 24–31.
- Szostak, M. (2020) 'Does creativity influence the perception of creative identities?', *European Research Studies Journal*, 23(4), pp. 312–333. doi: 10.35808/ersj/2444.
- Szostak, M. (2020) 'The Perception of Organ Music', *The Organ*, (393), pp. 8–13. Available at: <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/19174>.
- Szostak, M. (2021) 'Does entrepreneurial factor influence creative identities perception?', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(1), pp. 150–175. doi: 10.9770/jesi.2021.9.1(9).
- Szostak, M. (2021) 'Does Polish Post-communist Cultural Burden Influence the Perception of Creative Identities?', *Journal of Intercultural Management*, 13(2), pp. 29–58. doi: 10.2478/joim-2021-0060.
- Szostak, M. (2021) 'Impact of gender differences in perception of creative identities of artist, creator, manager, entrepreneur and leader on sustainability', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(2), pp. 10–36. doi: 10.9770/jesi.2021.9.2(1).
- Szostak, M. (2021) 'Perception of creative identities by leaders and non-leaders: consequences for theory and practice of management', *European Research Studies Journal*, XXIV(4), pp. 211–232.
- Szostak, M. (2021) 'Post-communist burden influence on the perception of creative identities: consequences for managers and leaders', *European Research Studies Journal*, 24(3), pp. 282–302. doi: 10.35808/ersj/2354.
- Szostak, M. (2021) *The Organ as a Source of Inspiration: The Rebirth of a Giant (Paris – Vatican – Licheń)*. Opole: SINDRUK-DIMK.

- Szostak, M. (2022) 'Perception of creative identities by managers and non-managers. Does a manager see more?', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(3), pp. 24–49. doi: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.3\(2\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.3(2)).
- Szostak, M. (2023) 'Perception of creative identities by artistic and non-artistic individuals: consequences for management', *Creativity Studies*, 16(1), pp. 1–25. doi: 10.3846/cs.2023.15081.
- Szostak, M. and Sułkowski, L. (2021) 'Artist, creator, manager, entrepreneur, leader: how society perceive these identities?', *Economics and Sociology*, 14(2), pp. 209–221. doi: 10.14254/2071-789X.2021/14-2/11.
- Szostak, M. and Sułkowski, L. (2021) 'The Challenges in Identification of Artists-Managers: Consequences for creativity', *Creativity Studies*, 14(1), pp. 112–124. doi: 10.3846/cs.2021.13822.
- „Rozdział 5. Kreatywność w działalności artystycznej i menedżerskiej – źródło, motyw, inspiracja, improwizacja” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

7. IMPROWIZACJA W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ:
a) potencjał improwizacji artystycznej względem zarządzania; b) metody i techniki nauki improwizacji;

[nurt praktyczny: na poziomie operacyjnym dotyczącym zachowań organizacyjnych – w zakresie: a) **charakterystyki uczestników organizacji**, b) **procesów indywidualnych**, c) **procesów interpersonalnych**, d) **uwarunkowań kontekstualnych zachowań organizacyjnych**];

publikacje z tego zakresu:

- Szostak, M. (2022) 'Contextual inspiration and motive in persuasive creativity: lessons from artistic improvisation', *Discourses on Culture*, 17(1), pp. 101–131. doi: 10.36145/DoC2022.05.
- Szostak, M. (2019) 'The Art of Stylish Organ Improvisation', *The Organ*, (390), pp. 20–27.
- Szostak, M. (2021) *The Organ as a Source of Inspiration: The Rebirth of a Giant (Paris – Vatican – Licheń)*. Opole: SINDRUK-DIMK.
- Szostak, M. (2018) 'The French Symphonic Organs – instrument as inspiration for the performer', *The Organ*, 386, pp. 6–27.
- Szostak, M. (2022) „Zarządzanie sytuacją estetyczną: wirtuozeria, artyzm i kreatywność w sztuce improwizacji organowej”, rozdział w monografii Bramorski J. i Karwaszewska M. (red.) „Oblicza improwizacji organowej / The faces of organ improvisation”, *Musica Sacra XVIII*, wydawnictwo Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku.
- Szostak Michał, Baran Małgorzata, 'Art management during the COVID-19 pandemic: quality of participation in musical arts from the perspective of generations', *International Journal of Arts Management*²¹.
- Szostak Michał, Baran Małgorzata, 'Creativity as a Key Employee Competence: Lessons from Aesthetics and Arts World for Human Resource Management', *Human Resource Management Journal*²².

²¹ W procesie recenzji.

²² W procesie recenzji.

- „Rozdział 5. Kreatywność w działalności artystycznej i menedżerskiej – źródło, motyw, inspiracja, improwizacja” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
8. KICZ W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ (jako opozycja do działalności twórczej): a) analiza kiczu estetycznego i pozaestetycznego; b) analiza kiczu w działalności człowieka (na gruncie intelektu, edukacji, polityki, procesów społecznych, religii); c) analiza kiczu na gruncie organizacji i zarządzania; formy, nosiciele, propagatorzy i skutki kiczu organizacyjnego;

[nurt teoretyczny: teoria organizacji i zarządzania dotycząca studiów krytycznych w naukach o zarządzaniu i jakości – w zakresie i) **perspektyw alternatywnych w teorii organizacji i zarządzania**, ii) **interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu i jakości**; nurt praktyczny: na poziomie operacyjnym dotyczącym zachowań organizacyjnych – w zakresie: a) **procesów indywidualnych**, b) **procesów interpersonalnych**, c) **uwarunkowań kontekstualnych zachowań organizacyjnych**];

publikacje z tego zakresu:

- Szostak, M. and Sułkowski, Ł. (2020) ‘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)*. Sevilla: IBIMA, pp. 7584–7598.
 - „Rozdział 6. Kicz i ignorancja w zarządzaniu” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
9. IGNORANCJA W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ: a) źródła postaw przeciwnych względem estetyzacji zarządzania; b) różnorodność naukowych podejść do niewiedzy; c) funkcje ignorancji; d) zarządzanie ignorancją; e) sposoby przeciwdziałania występowania ignorancji wobec estetyzacji zarządzania;

[nurt teoretyczny: teoria organizacji i zarządzania dotycząca studiów krytycznych w naukach o zarządzaniu i jakości – w zakresie i) **perspektyw alternatywnych w teorii organizacji i zarządzania**, ii) **interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu i jakości**; nurt praktyczny: na poziomie operacyjnym dotyczącym A) zachowań organizacyjnych – w zakresie: a) **procesów indywidualnych**, b) **procesów interpersonalnych**, c) **uwarunkowań kontekstualnych zachowań organizacyjnych**, B) zarządzania wiedzą²³ – w zakresie a) **zasobów wiedzy**, b) **strategii i modeli zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym**, c) **zarządzania wiedzą organizacyjną**];

publikacje z tego zakresu:

- „Rozdział 6. Kicz i ignorancja w zarządzaniu” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

²³ Analizowaną od strony niewiedzy.

Według uczelni i instytucji krajowych i zagranicznych

Działalność naukową w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości podejmuję w ramach aktywności na następujących **uczelniach, instytucjach naukowych oraz instytucjach kultury w kraju i zagranicą:**

1. **Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi:** etat naukowo-dydaktyczny na **Wydziale Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie w Warszawie;** pierwsze miejsce zatrudnienia; należę do liczby „N” w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości; rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
 - wszystkie podejmowane projekty badawcze powstały w wyniku działań w ramach tej instytucji:
 - i. Zarządzanie sytuacją estetyczną: perspektywa twórcy;
 - ii. Zarządzanie sytuacją estetyczną: perspektywa odbiorcy;
 - iii. Tożsamość i autopercepcja prostych osobowości twórczych (menedżer, artysta, twórca, przedsiębiorca, lider);
 - iv. Percepcja prostych osobowości twórczych (menedżer, artysta, twórca, przedsiębiorca, lider);
 - v. Złożone osobowości twórcze: artysta-menedżer i artysta-przedsiębiorca;
 - wszystkie moje publikacje są afiliowane na tę instytucję (szczegóły w Załączniku nr 4; nie wymieniam ich tutaj ponownie);
2. **Collegium Civitas w Warszawie:** etat naukowo-dydaktyczny w **Katedrze Zarządzania;** kolejne miejsce zatrudnienia; rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
 - od 2022 r. pełnię funkcję **kierownika instytutu naukowo-badawczego** (*in statu nascendi*) w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości: w związku z decyzją uczelni o powołaniu nowego instytutu naukowo-badawczego w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości powierzono mi funkcję kierownika zespołu ds. organizacji tego instytutu, a po formalnym uruchomieniu tej jednostki w październiku 2023 r. obejmę funkcję kierownika instytutu; w chwili obecnej moje zajęcia w tym zakresie dotyczą:
 - i. **opracowywania celów i strategii dla jednostki** – instytut profilowany jest w kierunku **zarządzania humanistycznego** ze szczególnym uwzględnieniem **estetyki zarządzania**,
 - ii. **kompletowania zespołu naukowców** rekrutujących się z Collegium Civitas oraz uczelni krajowych i zagranicznych,
 - iii. **nawiązywania współpracy** z jednostkami badawczymi i badaczami z kraju i zagranicy;
 - iv. koordynacji procesów **przygotowywania wniosków o finansowanie** projektów badawczych ze źródeł zewnętrznych;
 - v. **budżetowania** jednostki.
 - „Rozdział 6. Kicz i ignorancja w zarządzaniu” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk²⁴.

²⁴ Podrozdziały dotyczące ignorancji powstały w ramach udziału w międzywydziałowym (zarządzanie, socjologia, politologia) zespole badawczym funkcjonującym w Collegium Civitas pod nazwą „Ignoramus”, a zajmującym się zjawiskiem szerokokorozumianej ignorancji. Przedmiotem badań jest brak zainteresowania procesami niedostrzegania, zapomniania i wypierania, które wydają się kluczowe dla ludzkiego stanu świadomości oraz próba weryfikacji i adaptacji modeli i narracji objaśniających ludzką niewiedzę i pod/nieświadomość, w tym umiejętność niedostrzegania tego, co emocjonalnie trudne. Ponadto analizowane są determinanty kulturowe, klasowe i habitualne. Szcze-

- Szostak Michał, Baran Małgorzata, 'Art management during the COVID-19 pandemic: quality of participation in musical arts from the perspective of generations', *International Journal of Arts Management*²⁵.
 - Szostak Michał, Baran Małgorzata, 'Creativity as a Key Employee Competence: Lessons from Aesthetics and Arts World for Human Resource Management', *Human Resource Management Journal*²⁶.
3. **Akademia Muzyczna im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku**, Gdańsk (dr hab. Jacek Bramorski, dr hab. Monika Karwaszewska, dr hab. Sławomir Bronk); rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Szostak, M. (2022) wykład „Zarządzanie sytuacją estetyczną: wirtuozeria, artyzm i kreatywność w sztuce improwizacji organowej” na konferencji „Oblicza improwizacji organowej / The faces of organ improvisation”, *Musica Sacra XVIII*.
 - Szostak, M. (2022) „Zarządzanie sytuacją estetyczną: wirtuozeria, artyzm i kreatywność w sztuce improwizacji organowej”, rozdział w monografii Bramorski J. i Karwaszewska M. (red.) „Oblicza improwizacji organowej / The faces of organ improvisation”, *Musica Sacra XVIII*, wydawnictwo Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku.
 - „Rozdział 5. Kreatywność w działalności artystycznej i menedżerskiej – źródło, motyw, inspiracja, improwizacja” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
4. **COMSATS University Islamabad, Pakistan, Department of Management Sciences** (dr Muhammad Nauman Zahid, prof. Tahir Mumtaz Awan); rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Zahid, Muhammad Nauman; Kamran, Muhammad; Szostak, Michał; Awan, Tahir Mumtaz, 'Telepresence, Social Presence, and Involvement in Consumer's Intention to Buy Apparels through an Interplay of Consumer Brand Engagement', *Journal of Consumer Culture*²⁷.
5. **University of Liverpool, Liverpool, Wielka Brytania** (dr Jenna Ward – Head of the Art and Management Organisation, dr Stephen Sonnenburg); rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Szostak, M. (2022) wykład „Management Aesthetics: Eastern Europe perspective” na konferencji Art of Management & Organization: AoMO2022 Liverpool 'Art as Activism'.
 - Szostak, M. (2022) 'Co estetyka może wnieść do teorii zarządzania?', *Zarządzanie organizacjami*, 5(988), pp. 3–10. doi: 10.33141/po.2022.05.01.

główne cele i pytania badawcze zespołu obejmują: 1) Sposoby nie-poznawania/nie-postrzegania/zapominania/wypierania jednostek i zbiorowości różnej skali; 2) Determinanty nie-poznawania/nie-postrzegania/zapominania/wypierania jednostek i zbiorowości różnej skali; 3) Czego jednostki i zbiorowości różnej skali nie-poznają/nie-postrzegają, o czym zapominają, co wypierają? 4) Jak w praktyce prowadzi się działania polityczne ukierunkowane na wzmacnianie procesów niepoznawania/niepostrzegania/zapominania/wypierania? 5) Jaka jest rola ideologii i fantazji w procesach niepoznawania/niepostrzegania/zapominania/wypierania? 6) Jakie trendy w zakresie niepoznawania/niepostrzegania/zapominania/wypierania obserwujemy we współczesnym społeczeństwie konsumpcyjnym? 7) Badania komparatystyczne w zakresie wzorców niepoznania/niepostrzegania/zapominania/ wypierania: Polska/Wielka Brytania/Kenia/Szwecja/Portugalia.

²⁵ W procesie recenzji.

²⁶ W procesie recenzji.

²⁷ W procesie recenzji.

- „Rozdział 3. Aplikacja teorii estetyki w zarządzaniu” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
6. **Conservatorio Superior de Música Manuel de Falla, Buenos Aires, Argentyna** (prof. Enrique Rimoldi); rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Szostak, M. (2022) ‘Contextual inspiration and motive in persuasive creativity: lessons from artistic improvisation’, *Discourses on Culture*, 17(1), pp. 101–131. doi: 10.36145/DoC2022.05.
 - Szostak, M. (2023) ‘Perception of creative identities by artistic and non-artistic individuals: consequences for management’, *Creativity Studies*, 16(1), pp. 1–25. doi: 10.3846/cs.2023.15081.
 - „Rozdział 5. Kreatywność w działalności artystycznej i menedżerskiej – źródło, motyw, inspiracja, improwizacja” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
7. **Pontificio Instituto Ambrosiano di Musica Sacra w Mediolanie, Włochy** (doc. Davide Paleari, prof. dr. Giordano Monzio Compagnoni); rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Szostak, M. and Sulkowski, L. (2020) ‘Manager as an artist: Creative endeavour in crossing the borders of art and organizational discourse’, *Creativity Studies*, 13(2), pp. 351–368. doi: 10.3846/cs.2020.11373.
 - Szostak, M. (2022) ‘Contextual inspiration and motive in persuasive creativity: lessons from artistic improvisation’, *Discourses on Culture*, 17(1), pp. 101–131. doi: 10.36145/DoC2022.05.
 - Szostak, M. (2023) ‘Perception of creative identities by artistic and non-artistic individuals: consequences for management’, *Creativity Studies*, 16(1), pp. 1–25. doi: 10.3846/cs.2023.15081.
 - „Rozdział 5. Kreatywność w działalności artystycznej i menedżerskiej – źródło, motyw, inspiracja, improwizacja” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
8. wydawnictwo **Musical Opinion Ltd. w Londynie, Wielka Brytania** (red. Robert Matthew-Walker, red. Shirley Hawke)²⁸; rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Szostak, M. (2022) ‘Art management during the COVID-19 pandemic: visual arts creator perspective’, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(2), pp. 10–22. doi: 10.9770/jesi.2022.10.2(1).
 - Szostak, M. (2022) ‘Management of Art During the COVID-19 Pandemic: Musical Arts Creator Perspective’, *European Research Studies Journal*, 25(3), pp. 46–64. doi: 10.35808/ersj/2993.
 - Szostak, M. (2022) ‘Peculiarities of values transfer among countries via arts digitalization’, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(1), pp. 10–49. doi: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(1\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(1)).

²⁸ Owocem tej długoterminowej współpracy (nieprzerwanej od 2017 r.) jest stale rosnący zbiór artykułów publikowanych w kwartalniku *The Organ* – najstarszym czasopiśmie w Wielkiej Brytanii zajmującym się tematyką sztuk muzycznych w zakresie instrumentalistyki i budowy organów; w artykułach poruszam kwestie związane z samzarządzaniem wykonawcy i zarządzaniem sytuacją estetyczną w kontekście wykonawstwa literatury jak i działalności improwizatorskiej.

- „Rozdział 2. Sztuka jako działalność organizacyjna” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
9. **Lagos Music Academy** oraz **The Royal School of Church Music w Lagos, Nigeria** (Sunday Olawuwo, dr Akin Olubi); rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Szostak, M. (2019) wykład „Career Management: perspective of an European Organist” na konferencji One Week International Music Course and Conference 2019 (2019/09/02-07);
 - Szostak, M. (2019) wykład „Creativity and Artistry in Improvisation: How to Manage a Good Performance?” na konferencji One Week International Music Course and Conference 2019 (2019/09/02-07);
 - Szostak, M. (2022) ‘Management of Art During the COVID-19 Pandemic: Musical Arts Creator Perspective’, *European Research Studies Journal*, 25(3), pp. 46–64. doi: 10.35808/ersj/2993.
 - Szostak, M. (2022) ‘Peculiarities of values transfer among countries via arts digitalization’, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(1), pp. 10–49. doi: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(1\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(1)).
 - „Rozdział 2. Sztuka jako działalność organizacyjna” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk;
10. **The Royal College of Organists w Londynie, Wielka Brytania** (dr Andrew McCrea); rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Szostak, M. (2022) ‘Art management during the COVID-19 pandemic: visual arts creator perspective’, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(2), pp. 10–22. doi: 10.9770/jesi.2022.10.2(1).
 - Szostak, M. (2022) ‘Management of Art During the COVID-19 Pandemic: Musical Arts Creator Perspective’, *European Research Studies Journal*, 25(3), pp. 46–64. doi: 10.35808/ersj/2993.
 - Szostak, M. (2022) ‘Peculiarities of values transfer among countries via arts digitalization’, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(1), pp. 10–49. doi: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(1\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(1)).
 - „Rozdział 2. Sztuka jako działalność organizacyjna” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
11. **The Royal Canadian College of Organists w Toronto, Kanada** (Elisabeth Shannon, Chellan Hoffman); rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Szostak, M. (2022) ‘Management of Art During the COVID-19 Pandemic: Musical Arts Creator Perspective’, *European Research Studies Journal*, 25(3), pp. 46–64. doi: 10.35808/ersj/2993.
 - Szostak, M. (2022) ‘Peculiarities of values transfer among countries via arts digitalization’, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(1), pp. 10–49. doi: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(1\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(1)).
 - „Rozdział 2. Sztuka jako działalność organizacyjna” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk;

12. **The American Guild of Organists** (dr Francine Mate, Judith Riefel-Lindel, Bernard Sanders): a) oddział w **Nowym Jorku, USA**, b) oddział europejski z siedzibą w **Hasselt, Belgia**; rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Szostak, M. (2022) 'Peculiarities of values transfer among countries via arts digitalization', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(1), pp. 10–49. doi: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(1\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(1)).
 - Szostak, M. (2022) 'Management of Art During the COVID-19 Pandemic: Musical Arts Creator Perspective', *European Research Studies Journal*, 25(3), pp. 46–64. doi: 10.35808/ersj/2993.
 - „Rozdział 2. Sztuka jako działalność organizacyjna” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
13. **The Organ Historical Society w Villanova, USA** (Michael Quimby, Michael Diorio); rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Szostak, M. (2022) 'Management of Art During the COVID-19 Pandemic: Musical Arts Creator Perspective', *European Research Studies Journal*, 25(3), pp. 46–64. doi: 10.35808/ersj/2993.
 - Szostak, M. (2022) 'Peculiarities of values transfer among countries via arts digitalization', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(1), pp. 10–49. doi: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(1\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(1)).
 - „Rozdział 2. Sztuka jako działalność organizacyjna” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk;
14. **Lviv Organ Hall we Lwowie, Ukraina** (Ivan Ostapovych, Taras Demko, dr Olenka Matselyukh); rezultaty powstałe w wyniku współpracy z tą instytucją:
- Szostak, M. (2021) wykład „Management of Creativity and Artistry in Organ Improvisation” na konferencji Lviv Organ Residence 2021 (2021/07/19-25);
 - Szostak, M. (2021) wykład „Career Management of an Organist” na konferencji Lviv Organ Residence 2021 (2021/07/19-25);
 - Szostak, M. (2022) 'Digitalisation and virtualisation of the aesthetic situation management: Polish musical art creators during the COVID-19 pandemic', *Journal of Intercultural Management*, 14(2), pp. 41–65. doi: 10.2478/joim-2022-0006.
 - Szostak, M. (2022) 'Peculiarities of art management in a digital context – a case study of Poland', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(4), pp. 10–44. doi: 10.9770/jesi.2022.9.4(1).
 - Szostak, M. (2023). Gender differences regarding participation form in the arts receiving process. Consequences for aesthetic situation management. *International Journal of Contemporary Management*, 59(1), 26–56. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2022-0010>.
 - Szostak, M. and Sulkowski, Ł. (2023) 'How to manage the aesthetical situation regarding the in-real or digital form of participation in arts? Art receivers' perspective', *Creativity Studies*, TBA²⁹.
 - Szostak, M. (2022) 'Contextual inspiration and motive in persuasive creativity: lessons from artistic improvisation', *Discourses on Culture*, 17(1), pp. 101–131. doi: 10.36145/DoC2022.05;

²⁹ Artykuł po pozytywnych recenzjach; w przygotowaniu do publikacji; publikacja w 2023 r.

- „Rozdział 5. Kreatywność w działalności artystycznej i menedżerskiej – źródło, motyw, inspiracja, improwizacja” monografii wskazanej jako osiągnięcie w niniejszym postępowaniu: Szostak, M. (2023). Sztuka zarządzania – zarządzanie sztuką. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

Jeśli chodzi o **uczestnictwo w pracach zespołów badawczych realizujących projekty finansowane w drodze konkursów krajowych lub zagranicznych**, moja działalność wygląda następująco.

W latach 2020-2021 jako ekspert jednego etapu z ramienia Społecznej Akademii Nauk w Łodzi uczestniczyłem w **projekcie MENTORme** (projekt finansowany w drodze konkursu zagranicznego: FRSE, Erasmus+, nr 2020-1-PL01-KA203-081667; wartość projektu: 269.420,00 Euro). Celami projektu było: 1) wsparcie testowania innowacyjnych praktyk zwiększających zaangażowanie obywatelskie uczelni wyższych; 2) opracowanie narzędzi promocji polityki zaangażowania obywatelskiego w ekosystemie uczelni; 3) podnoszenie świadomości kulturowej i promowanie akceptacji różnorodności wśród studentów uczelni; 4) zwiększenie świadomości pojęć związanych z jednostkami, określonymi grupami, nierównością, kulturą i różnorodnością ekonomiczną, dyskryminacją, społeczeństwem i kulturą. Partnerami międzynarodowymi są: 1) Akkreditierungs, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungsinstitut (AQUIN), Niemcy; 2) Społeczna Akademia Nauk, Polska; 3) Strefa Inspiracji i Rozwoju, Polska; 4) University of Central Lancashire (UCLAN), Cypr oraz 5) Universidad de Valladolid, Hiszpania.

W latach 2020-2021 jako uczestnik z ramienia Społecznej Akademii Nauk w Łodzi brałem udział w **projekcie AIS Mentoring** (projekt finansowany w drodze konkursu zagranicznego: Europejski Fundusz Społeczny; Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój; wartość projektu: 2.200.479,00 zł), którego celami było: 1) wzmocnienie poczucia wzajemnego wsparcia oraz synergii podejmowania wspólnych społecznych inicjatyw i projektów; 2) promocja i zwiększenie wiedzy nt. form współpracy międzysektorowej; 3) zwiększenie efektywności zarządzania istniejących partnerstw oraz pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów; 4) zwiększenie znajomości idei i praktyki partnerstw, współpracy międzysektorowej poprzez promowanie dobrych praktyk.

Od 2022 r. (nadal) jako uczestnik z ramienia Collegium Civitas w Warszawie biorę udział w **projekcie Leaders of Digital Education – Development of Staff in Management** (projekt finansowany w drodze konkursu zagranicznego: Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA Grants; Working together for a green, competitive and inclusive Europe; wartość projektu: 221.996,00 Euro). Celami projektu są: 1) rozwój współpracy instytucjonalnej w ramach studiów kierunku zarządzanie; 2) nawiązanie międzynarodowych partnerstw na rzecz poprawy jakości i dopasowania oferty edukacyjnej katedr zarządzania do zdalnego kształcenia; 3) podniesienie kompetencji dydaktycznych kadry katedr zarządzania w zakresie dydaktyki online; 4) poprawa mobilności pracowników pomiędzy uczelniami uczestniczącymi w projekcie. Partnerzy międzynarodowi projektu: 1) Collegium Civitas, Polska; 2) Bifröst University, Islandia; 3) Reykjavik University, Islandia; 4) VID Specialized University, Norwegia. W wyniku tego projektu powstają dwie publikacje: 1) podręcznik zawierający metodykę kształcenia zdalnego oraz 2) podręcznik studiów przypadków ukazujący możliwości i szczegóły wdrożenia kilkunastu przedmiotów z cyklu kształcenia na kierunku zarządzanie (na poziomie I i II stopnia) w tryb pełnego kształcenia zdalnego z zachowaniem uzyskania wszelkich efektów kształcenia stacjonarnego.

Potwierdzeniem mojej działalności naukowej jest także **obecność w radach i komisjach czasopism naukowych** przypisanych do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości:

1. **Discourses on Culture** (ISSN 2450-0402) wydawanego przez Społeczną Akademię Nauk w Łodzi³⁰ (20 pkt.³¹);
2. **Entrepreneurship and Sustainability Issues** (ISSN 2345-0282) wydawanego przez Entrepreneurship and Sustainability Center w Wilnie, Litwa³² (70 pkt.);
3. **Journal of Intercultural Management** (ISSN 2080-0150) wydawanego przez Społeczną Akademię Nauk w Łodzi³³ (20 pkt.).

Od 2021 r. jestem **członkiem komitetu doradczego** (Advisory Board) czasopisma **Discourses on Culture** wydawanego przez Społeczną Akademię Nauk w Łodzi³⁴. Czasopismo, posiadające 20 pkt. wg Komunikatu Ministra Edukacji i Nauki z dnia 9 lutego 2021 r., jest anglojęzycznym półrocznikiem naukowym badającym i rozwijającym idee międzykulturowości i interdyscyplinarności w zakresie, w jakim te konstrukty są istotne dla nauki. Artykuły teoretyczne i empiryczne publikowane w czasopiśmie przekraczają granice dyscyplinarne i często reprezentują wspólne wysiłki autorów z różnych środowisk w naukach humanistycznych i społecznych. Czasopismo chętnie podejmuje dyskusje akademickie, które przekraczają granice tradycyjnie oddzielające naukowców od lingwistyki stosowanej, literatury oraz nauk o zarządzaniu. Różnorodne podejścia do rozwiązywania problemów teoretycznych, koncepcyjnych i metodologicznych ułatwiają pluralizm w wymianie intelektualnej. Czasopismo akceptuje wszelkie metody badawcze: jakościowe, ilościowe i mieszane. Do najważniejszych zagadnień poruszanych przez czasopismo zalicza się: 1) międzykulturowe i multidyscyplinarne podejścia badawcze przekraczające granice przedmiotowe; 2) innowacyjne narzędzia i metody badania aspektów komunikacji międzyludzkiej; 3) nowe spostrzeżenia teoretyczne, które w szczególności pogłębiają rozumienie lingwistyki stosowanej, uczenia się i nauczania drugiego języka, przekładoznawstwa, literatury, kulturoznawstwa oraz nauk o organizacji i zarządzaniu; 4) forum naukowe dla naukowców reprezentujących różne dziedziny nauk humanistycznych i społecznych. Wszystkie treści są dostępne bezpłatnie w oparciu o międzynarodową licencję Creative Commons 4.0.

Od 2022 r. jestem **członkiem międzynarodowej komisji redakcyjnej** (International Editorial Board Member) czasopisma **Entrepreneurship and Sustainability Issues** wydawanego przez Entrepreneurship and Sustainability Center w Wilnie, Litwa³⁵, a współpracującego m.in. z Vilnius Gediminas Technical University z Litwy, NATO Energy Security Centre of Excellence, International Centre for Entrepreneurship Research łączące University of Essex oraz Essex Business School, University of Salford z brytyjskiego Manchester, Riga International School of Economics & Business Administration z Łotwy i Health Psychology-Management Organisation Services z Wielkiej Brytanii. Czasopismo, posiadające 70 pkt. wg Komunikatu Ministra Edukacji i Nauki z dnia 9 lutego 2021 r., jest anglojęzycznym kwartalnikiem naukowym skupionym wokół multi- i interdyscyplinarnych innowacji, które łączą społeczności badawcze i użytkowników końcowych efektów badań. Autorzy artykułów są ekspertami w przemysłowym łańcuchu wartości, m.in. wizjonerzy biznesu, instytucje regulacyjne i normalizacyjne, a zwłaszcza ogólnoeuropejskie sieci na rzecz partnerstwa sektora publicznego i prywatnego). Publikowane artykuły przedstawiają wyniki badań ze wszystkich dziedzin nauki i techniki, w szczególności z nauk społecznych i humanistycznych. Zalecane jest podejście multi- i interdyscyplinarne. Czasopismo publikuje oryginalne prace badawcze, w tym studia przypadków, prezentujące innowacyjne rozwiązania problemów społeczno-ekonomicznych i socjotechnicznych, które nękają współczesne społe-

³⁰ <http://dyskursy.san.edu.pl>

³¹ Wg Komunikatu Ministra Edukacji i Nauki z dnia 9 lutego 2021 r.

³² <https://jssidoi.org/jesi>

³³ <http://joim.pl/>

³⁴ <http://dyskursy.san.edu.pl>

³⁵ <https://jssidoi.org/jesi>

eżeństwa. Czasopismo pozycjonowane jest jako platforma łącząca teorię z praktyką poprzez publikowanie odkryć nowych powiązań między formułowaniem danych, a leżącymi u ich podstaw teoriami, przypadkami, obserwacjami i zweryfikowanymi hipotezami wynikającymi z analizy danych. Zakres czasopisma stawia nacisk na: 1) rozwój biznesowy inteligentnych sieci elektroenergetycznych w odniesieniu do finansowych i innowacyjnych aspektów technologicznych związanych z: produkcją energii odnawialnej, magazynowaniem i zarządzaniem energią, materiałami budowlanymi, modernizacją, planowaniem urbanistycznym oraz handlem podmiotami na rynkach wschodzących dotkniętych kompromisem podaży i popytu na energię oraz 2) tematykę ekosystemu przedsiębiorczości w tym bezpieczeństwa krajów, regionów i społeczeństwa, migracji, terroryzmu, przestępczości, modeli bezpieczeństwa dla zrównoważonego rozwoju społeczeństw i przedsiębiorstw. Czasopismo jest indeksowane przez Web of Science. Obszary publikowanych badań obejmują m.in.: 1) konceptualne i praktyczne podejścia i metodologie w kierunku zrównoważonej przedsiębiorczości, 2) technologie informacyjne (IT) i technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) na rzecz zrównoważonego rozwoju przedsiębiorczości i innowacji społeczno-gospodarczych, 3) zagrożenia dla społeczeństwa, przedsiębiorczości i rozwoju regionalnego, 4) nowe czynniki biznesowe, możliwości lub ograniczenia w przyszłych sektorach obecnych rynków, 5) nowoczesna ekonomia, 6) partnerstwo publiczno-prawne na rzecz rozwoju zrównoważonej przedsiębiorczości, finansów i inwestycji, 7) kwestie rachunkowości i przedsiębiorczości, 8) zrównoważona przedsiębiorczość w kontekście zarządzania lub uczenia się przez całe życie, 9) praktyki zarządzania strategicznego i kreatywne techniki marketingowe na rzecz zrównoważonego rozwoju, 10) studia organizacyjne i zrównoważona przedsiębiorczość, 11) przedsiębiorczość w kontekście marketingu, ICT i przemysłów kreatywnych, 12) komunikacja międzykulturowa na rzecz zrównoważonej przedsiębiorczości. Publikację każdego artykułu w czasopiśmie poprzedza dokładny proces (double-blind) recenzji eksperckiej.

Od 2022 r. jestem **członkiem rady naukowej** czasopisma **Journal of Intercultural Management** wydawanego przez Społeczną Akademię Nauk w Łodzi³⁶. Czasopismo, posiadające 20 pkt. wg Komunikatu Ministra Edukacji i Nauki z dnia 9 lutego 2021 r., jest anglojęzycznym kwartalnikiem naukowym skupionym wokół szerokokorozumianego zarządzania międzykulturowego. Ponieważ pochodzenie kulturowe determinuje komunikację między ludźmi zarówno na poziomie narodowym jak i organizacyjnym, leżące u jego podstaw wartości i normy stanowią ważne elementy międzynarodowych praktyk zarządzania. Czasopismo wypełnia lukę informowania praktyków zarządzania i biznesu w zakresie różnic w języku, zachowaniu, nastawieniu i kulturze, aby w pełni mogli wykorzystać korzyści, jakie niesie ze sobą różnorodność. Dzięki międzykulturowej inteligencji można mówić o tolerancji i empatii między ludźmi, które są niezbędne dla harmonijnego funkcjonowania między pracodawcami a pracownikami o różnych przekonaniach i wartościach. Prócz zarządzania międzykulturowego, czasopismo dotyka także kwestii międzynarodowych strategii biznesowych, zarządzania ryzykiem, zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych. Publikację każdego artykułu w czasopiśmie poprzedza dokładny proces (double-blind) recenzji eksperckiej.

Wykonałem 25 **recenzji artykułów naukowych** dla następujących czasopism międzynarodowych: *Business, Management and Economics Engineering* (1 szt.); *Business, Management and Education* (2 szt.); *Business: Theory and Practice* (15 szt.); *City, Culture and Society* (1 szt.); *Discourses on Culture* (1 szt.); *Entrepreneurial Business and Economics Review* (1 szt.); *Journal of Intercultural Management* (1 szt.); *Psychology Research and Behavior Management* (1 szt.); *The Journal of Creative Behavior* (2 szt.). Wykaz recenzji szczegółowo przedstawia część II.13 Załącznika nr 4.

³⁶ <http://joim.pl>

Ponadto, regularnie recenzuję prace dyplomowe w językach angielskim i polskim studentów I i II stopnia na kierunku Zarządzanie zarówno w Społecznej Akademii Nauk w Warszawie jak i Collegium Civitas w Warszawie. W latach 2019-2022 (po uzyskaniu stopnia doktora) zrecenzowałem ponad 45 prac dyplomowych (większość w języku angielskim).

Pełnię rolę promotora pomocniczego w przewodzie doktorskim z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości mgr inż. Jagody Marcinkiewicz, która w sposób interdyscyplinarny zajmuje się kwestią osobowości twórczych menedżerów ze szczególnym uwzględnieniem optyki psychologicznej.

Moja główna działalność w międzynarodowych organizacjach i towarzystwach naukowych oscyluje głównie w obszarze sztuk muzycznych, w których to instytucjach mogę weryfikować podejmowane rozważania teoretyczne i doświadczenia praktyczne z zakresu zarządzania sytuacją estetyczną w różnych kontekstach kulturowych i społecznych oraz zarządzania karierą artystyczną. Od 2013 r. do dziś jestem członkiem **The Royal College of Organists** z Wielkiej Brytanii. Od 2017 r. do dziś jestem członkiem **The American Guild of Organists** z USA, a od 2018 r. do dziś jestem członkiem **The Organ Historical Society** z USA. Ponadto, w wyniku publikacji artykułów oraz uczestnictwa w konferencji organizowanej przez **International Strategic Management Association** z Grecji jestem również członkiem tego stowarzyszenia.

W czerwcu 2022 r. uzyskałem od Rektora Społecznej Akademii Nauk nagrodę pierwszego stopnia za osiągnięcia naukowe w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości (za największą ilość najwyższej punktowanych artykułów spośród naukowców należących do liczby N w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości).

Należy nadmienić, iż mimo stosunkowo niedługiego okresu zajmowania się działalnością badawczo-naukową w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości, moje publikacje – szczególnie anglojęzyczne – są cytowane przez naukowców na całym świecie, co szczegółowo przedstawiają części IV.2 i IV.3 Załącznika nr 4.

Syntetyczne zestawienie dorobku naukowego przedstawia Tabela 4.

Tabela 4. Zestawienie dorobku naukowego

lp.	kategoria publikacji	ilość publikacji	w tym ilość publikacji w jęz. angielskim	ilość punktów ³⁷
1.	artykuły w czasopismach przypisanych do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości	26	24	1.650
2.	artykuły w czasopismach nieprzypisanych do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości	29	28	-
3.	monografie ³⁸	5	2	540
4.	rozdziały w monografiach ³⁹	3	1	90
	RAZEM	66	55	2.280

Źródło: opracowanie własne

5.2. Działalność artystyczna

Oprócz działalności naukowej w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości, o której była mowa w poprzednim podrozdziale (5.1. Działalność naukowa), wskazanym wydaje się przedstawienie również mojej działalności artystycznej. Owa działalność artystyczna – prowadzona przeze mnie równoległe względem działań naukowych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości oraz współpracy

³⁷ Ilość punktów zgodnie z Komunikatem Ministra Edukacji i Nauki z dnia 9 lutego 2021 r. Nie wliczono punktów za artykuły w fazie recenzji.

³⁸ Na podstawie <https://sedn-cp.opi.org.pl/baza-wiedzy/wyliczenia-punktacji/> (dostęp: 2023/05/17).

³⁹ Na podstawie <https://sedn-cp.opi.org.pl/baza-wiedzy/wyliczenia-punktacji/> (dostęp: 2023/05/17).

z otoczeniem społeczno-gospodarczym – odgrywa kluczową rolę zarówno dla teoretycznego rozważania i wnioskowania w zakresie estetyzacji zarządzania i zarządzania sztuką, ale także dla praktycznej i empirycznej weryfikacji opracowywanych i analizowanych koncepcji w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. Analitycznie, **wpływ podejmowanych działań artystycznych na poszczególne subdyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości** przedstawia Tabela 5. Mam oczywiście pełną świadomość, iż działalność artystyczna sama w sobie nie jest przedmiotem oceny w niniejszym postępowaniu habilitacyjnym w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości.

Tabela 5. Wpływ prowadzonej działalności artystycznej na obszary badawcze w podziale na nurty, poziomy i subdyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

I. NURT TEORETYCZNY		
<i>poziom a) teorii organizacji i zarządzania – w zakresie</i>		
<i>subdyscyplina nauk o zarządzaniu i jakości</i>	<i>określenie obszaru badawczego na gruncie estetyki zarządzania</i>	<i>rodzaj działalności artystycznej</i>
nurtów i podejść w teorii zarządzania	IMPROWIZACJA W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ: a) potencjał improwizacji artystycznej względem zarządzania; b) metody i techniki nauki improwizacji	<ul style="list-style-type: none"> • działalność koncertowa w zakresie improwizacji; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych;
rozwoju teorii organizacji i zarządzania	APLIKACJA TEORII ESTETYKI W NAUKACH O ZARZĄDZANIU: a) zjawisko estetyzacji zarządzania jako pochodna zjawiska estetyzacji rzeczywistości; b) metafory i archetypy organizacji; c) transpozycja i adaptacja pojęć estetyki na grunt zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie i podejmowanie działań artystycznych; • działalność koncertowa; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych; • działalność dydaktyczna w zakresie sztuki;
etycznego kontekstu zarządzania	APLIKACJA TEORII ESTETYKI W NAUKACH O ZARZĄDZANIU ⁴⁰ : a) zjawisko estetyzacji zarządzania jako pochodna zjawiska estetyzacji rzeczywistości; b) metafory i archetypy organizacji; c) transpozycja i adaptacja pojęć estetyki na grunt zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> • działalność koncertowa; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych; • działalność dydaktyczna w zakresie sztuki;
<i>poziom b) studiów krytycznych w naukach o zarządzaniu i jakości – w zakresie</i>		
perspektyw alternatywnych w teorii organizacji i zarządzania	ZARZĄDZANIE JAKO SZTUKA: analiza istoty zarządzania oraz istoty sztuki w poszukiwaniu zjawisk wspólnych pomiędzy tymi obszarami	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie i podejmowanie działań artystycznych; • działalność koncertowa; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych; • działalność dydaktyczna w zakresie sztuki;

⁴⁰ Estetyka jako dopełnienie triady platońskiej. Etyka opierająca się o wartość dobra poszerzona o wartości prawdy i piękna, które analizuje estetyka.

interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu i jakości	APLIKACJA TEORII ESTETYKI W NAUKACH O ZARZĄDZANIU: a) zjawisko estetyzacji zarządzania jako pochodna zjawiska estetyzacji rzeczywistości; b) metafory i archetypy organizacji; c) transpozycja i adaptacja pojęć estetyki na grunt zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> • działalność koncertowa; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych;
zarządzania strategicznego – w zakresie: społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	APLIKACJA TEORII ESTETYKI W NAUKACH O ZARZĄDZANIU: a) zjawisko estetyzacji zarządzania jako pochodna zjawiska estetyzacji rzeczywistości; b) metafory i archetypy organizacji; c) transpozycja i adaptacja pojęć estetyki na grunt zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> • działalność koncertowa; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych;
II. NURT PRAKTYCZNY		
<i>a) poziom strategiczny – w zakresie</i>		
<i>subdyscyplina nauk o zarządzaniu i jakości</i>	<i>określenie obszaru badawczego na gruncie estetyki zarządzania</i>	<i>rodzaj działalności artystycznej</i>
przedsiębiorczości – w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorczości indywidualnej; • zachowań przedsiębiorczych; • przedsiębiorczości organizacyjnej 	KREATYWNOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ: a) kreatywność jako jedna z pożądanych kompetencji menedżerów i twórców sztuki; b) psychologiczne i estetyczne koncepcje kreatywności artystycznej i menedżerskiej; c) źródła twórczości artystycznej i menedżerskiej; d) motywy podejmowania twórczości artystycznej i menedżerskiej; e) inspiracje w twórczości artystycznej i menedżerskiej; f) problemy stojące przed menedżerem i twórcą sztuki chcącym zarządzać kreatywnością własną i kreatywnością zespołową	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie i podejmowanie działań artystycznych; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych;
zachowań organizacyjnych – w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • charakterystyki uczestników organizacji; • procesów indywidualnych; • procesów interpersonalnych; • procesów grupowych i międzygrupowych; • uwarunkowań kontekstualnych zachowań organizacyjnych; • przywództwa; • kultury organizacyjnej 	KICZ W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ (jako opozycja do prawdziwej działalności twórczej): a) analiza kiczu estetycznego i pozaestetycznego; b) analiza kiczu w działalności człowieka (na gruncie intelektu, edukacji, polityki, procesów społecznych, religii); c) analiza kiczu na gruncie organizacji i zarządzania; formy, nosiciele, propagatorzy i skutki kiczu organizacyjnego;	<ul style="list-style-type: none"> • działalność koncertowa; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych;

<i>b) poziom operacyjny – w zakresie</i>		
<i>subdyscyplina nauk o zarządzaniu i jakości</i>	<i>określenie obszaru badawczego na gruncie estetyki zarządzania</i>	<i>rodzaj działalności artystycznej</i>
zarządzania wiedzą – w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • zasobów wiedzy; • kapitału intelektualnego; • strategii i modeli zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym; • zarządzania wiedzą organizacyjną 	IGNORANCJA W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ: <ul style="list-style-type: none"> a) źródła postaw przeciwnych względem estetyzacji zarządzania; b) różnorodność naukowych podejść do niewiedzy; c) funkcje ignorancji; d) zarządzanie ignorancją; e) sposoby przeciwdziałania występowania ignorancji wobec estetyzacji zarządzania; 	<ul style="list-style-type: none"> • działalność koncertowa; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych; • działalność dydaktyczna w zakresie sztuki;
zarządzania innowacjami – w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • istoty, typologii i źródeł innowacji; • modeli procesów innowacyjnych; 	KREATYWNOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ I MENEDŻERSKIEJ: <ul style="list-style-type: none"> a) kreatywność jako jedna z pożądaných kompetencji menedżerów i twórców sztuki; b) psychologiczne i estetyczne koncepcje kreatywności artystycznej i menedżerskiej; c) źródła twórczości artystycznej i menedżerskiej; d) motywy podejmowania twórczości artystycznej i menedżerskiej; e) inspiracje w twórczości artystycznej i menedżerskiej; f) problemy stojące przed menedżerem i twórcą sztuki zarządzającym kreatywnością własną i kreatywnością zespołową 	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie i podejmowanie działań artystycznych; • działalność koncertowa; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych; • działalność dydaktyczna w zakresie sztuki;
zarządzania zasobami ludzkimi – w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • zarządzania kompetencjami; • efektywności zarządzania zasobami ludzkimi; 	TOŻSAMOŚĆ I PERCEPCJA OSOBOWOŚCI TWÓRCZYCH: <ul style="list-style-type: none"> a) charakterystyka prostych (artystów, twórców, menedżerów, liderów i przedsiębiorców) i złożonych tożsamości twórczych (artystów-menedżerów, artystów-przedsiębiorców) oraz ich autopercepcja i percepcja; b) problemy związane z wielością tożsamości twórczych funkcjonujących w ramach jednostki, np. napięcia tożsamościowe, kryzys tożsamości, myślenie paradoksalne; 	<ul style="list-style-type: none"> • działalność koncertowa; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych; • działalność dydaktyczna w zakresie sztuki;

<i>c) poziom funkcjonalny – w zakresie</i>		
<i>subdyscyplina nauk o zarządzaniu i jakości</i>	<i>określenie obszaru badawczego na gruncie estetyki zarządzania</i>	<i>rodzaj działalności artystycznej</i>
zarządzania marketingiem – w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • sektorowych obszarów i koncepcji marketingu 	SZTUKA JAKO DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACYJNA: złożoność procesu twórczości artystycznej jako procesu zarządzania dokonywanego przez twórcę sztuki rozumianego jako menedżera sytuacji estetycznej działającego na trzech poziomach: <ol style="list-style-type: none"> a) samozarządzania, b) zarządzania sytuacją estetyczną (w tym zarządzanie procesem twórczym); c) zarządzania instytucją kultury i/lub przedsięwzięciem artystycznym; 	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie i podejmowanie działań artystycznych; • działalność koncertowa; • zarządzanie sytuacją estetyczną w ramach działań artystycznych; • działalność dydaktyczna w zakresie sztuki;
	ZARZĄDZANIE KARIERĄ ARTYSTYCZNĄ: <ol style="list-style-type: none"> a) zarządzanie marketingowe w sztuce; b) zarządzanie marką w działalności artystycznej; c) umiędzynarodowienie działalności artystycznej; 	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie i podejmowanie działań artystycznych; • działalność koncertowa; • działalność dydaktyczna w zakresie sztuki;

Źródło: opracowanie własne

Podstawową działalność artystyczną realizuję poprzez wykonywanie solowych koncertów muzyki organowej, w czasie których prezentuję literaturę oraz improwizacje. **Solową działalność koncertową** rozpocząłem w 2006 r., a do tej pory wykonałem koncerty w następujących krajach Europy, Ameryki Północnej, Ameryki Południowej, Azji i Afryki: Argentyna, Austria, Belgia, Brazylia, Chile, Czechy, Dania, Francja, Hiszpania, Kanada, Kazachstan, Monako, Niemcy, Nigeria, Panama, Polska, Portugalia, Słowacja, Ukraina, USA, Wielka Brytania, Włochy. W ostatnich latach, które charakteryzują się intensyfikacją działań w tym zakresie, wykonuję około 40 międzynarodowych koncertów średniorocznie. Wykaz solowych koncertów organowych opisałem w części II.6 Załącznika nr 4, natomiast szczegóły poszczególnych koncertów – wraz z plakatami, publikacjami medialnymi, zdjęciami oraz nagraniami – znaleźć można na mojej stronie internetowej pod adresem <https://www.michalszostak.org/concerts>

Oprócz wykonawstwa koncertów muzyki organowej oraz nagrań na **plyty CD**, moja działalność artystyczna publikowana jest także na **kanale YouTube** pod adresem: <https://www.youtube.com/@MichalSzostak>. Współcześnie, wykonawca (rozpatrywany jako menedżer sytuacji estetycznej) musi wykorzystywać również rzeczywistość wirtualną, która staje się istotnym źródłem doznań estetycznych dla odbiorców. Oderwanie uczestnictwa w sztuce od fizycznej obecności na koncercie powoduje otwarcie się nowych możliwości. Wychodząc naprzeciw temu zjawisku publikuję nagrania muzyki (interpretacji literatury organowej i improwizacje) w formie filmów (obecnie jest tam ponad 650 filmów). Na dzień 24 maja 2023 r. mój kanał ma 1.090 subskrybentów, czyli osób, które są zainteresowane na bieżąco moją muzyczną działalnością (ich liczba regularnie rośnie) oraz ponad 435.500 wyświetleń umieszczonych tam utworów.

Ponadto, na zaproszenie instytucji muzycznych (The Royal School of Church Music w Lagos, Nigeria; Lviv Organ Hall we Lwowie, Ukraina; instytucje w Polsce) prowadzę **kursy**

mistrzowskie w zakresie wykonawstwa literatury organowej oraz improwizacji. Moja działalność artystyczna jest życzliwie przyjmowana na całym świecie, o czym świadczą m.in. pozytywne recenzje oraz listy z podziękowaniami z polskich ambasad w poszczególnych krajach.

Podczas konferencji naukowej „Wokół nowych organów w kościele NSPJ w Tarnowie”, która odbyła się 23 listopada 2016 r. w Diecezjalnym Studium Organistowskim im. ks. K. Pasionka w Tarnowie wygłosiłem **na zaproszenie referat plenarny pt. „Wielkie organy Bazyliki w Licheniu w zestawieniu z największymi organami świata”**. Mój referat przedstawiał podstawowe informacje nt. całego organowego instrumentarium licheńskiej bazyliki (w części pierwszej), przedstawiał autorskie, obiektywne i mierzalne kryterium, na bazie którego można dokonywać rzetelnych klasyfikacji organów pod względem wielkości, wskazywał klasyfikacje największych organów Polski, Europy i świata umieszczając na tym tle instrumentarium licheńskiej bazyliki; dodatkowo opisał zjawiska towarzyszące projektowaniu, budowaniu i użytkowaniu instrumentów tej wielkości (w części drugiej). Prezentacja była ilustrowana zdjęciami i wykresami. Wszystkie referaty zostały wydane w książce pokonferencyjnej pt. „Wokół nowych organów w kościele NSPJ w Tarnowie”, praca zbiorowa pod red. Pawła Pasternaka (Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej BIBLOS, Tarnów 2017, ISBN 978-83-7793-504-0).

W czerwcu 2018 r. podczas konferencji naukowej „Symfonia i transkrypcje organowe” pod opieką prof. dr hab. Andrzeja Chorościńskiego w Sanktuarium Najświętszej Maryi Panny Licheńskiej w Licheniu Starym. W czasie tej konferencji wygłosiłem **na zaproszenie wykład plenarny pt. „Wielkie organy bazyliki licheńskiej w porównaniu z największymi instrumentami świata”** połączony z **prezentacją i promocją mojej książki pt. „Licheńskie organy na tle największych instrumentów Polski, Europy i świata”**. Wykład dotyczył zarządzania procesem powstawania projektu oraz implementacji projektu budowy największych organów w Polsce.

W dniach 2-7 kwietnia 2018 r. brałem udział w wiosennej **sesji organologicznej organizowanej przez europejski oddział towarzystwa „The American Guild of Organists”** z siedzibą w Nowym Jorku. Konferencja odbyła się w belgijskim Haaselt i obejmowała sesje wyjazdowe do miejscowości przygranicznych Belgii i południowej Holandii. W czasie sesji odbyły się wykłady, koncerty oraz wizyty w miejscach historycznie związanych z muzyką organową i organistami (np. Liège, dom urodzin Césara Francka), a także zwiedzanie ciekawych instrumentów; Maastricht (BE), Marien Church: organy Andriesa Séverina (1652); Houthem (BE), Convent of St Gerlach: organy Josepha Binvignata (1784); Hasselt (BE), Sacred Heart Church: oryginalne organy A. Cavaillé-Colla (1878); Cuijk (NL), St Martinus Church: organy Séverina (1625-1650) - Verschuerena (1955 & 1992); Hertogenbosch, St Jan's Cathedral: organy Floris Hocque'a II (1617) - Heynemanna (1787) - Flentropa (1984); Eindhoven, Philips Muziek-centrum concert hall: organy w stylu francuskiego symfonizmu (1992) Pelsa & Van Leeuwena; Helmond, St Lambertus Church: późnoklasyczne organy francuskie Robustelly'ego (1772); wizyta w firmie organmistrzowskiej Orgelbau Schumacher GmbH; Liège, St Barthélémy Collegiate Church (XII wiek): organy w stylu francuskiego romantyzmu z elementami stylu niemieckiego Merklina & Schütze'a (1852) - Schumachera (2013); Liège, Philharmonic Concert Hall (XIX wiek): organy w stylu francuskiego romantyzmu Schyvena (1888) - Thomasa (2005). Podczas sesji konferencji w Philharmonic Concert Hall w Liège wygłosiłem **na zaproszenie plenarny wykład pt. „Aesthetics of organ music of Cesar Franck”**, który zilustrowałem publiczną prezentacją utworu Cantabile op. 17 C. Francka na organach sali koncertowej.

W dniach 22-27 kwietnia 2019 r. brałem udział w wiosennej **sesji organologicznej organizowanej przez europejski oddział towarzystwa „The American Guild of Organists”** z siedzibą w Nowym Jorku. Konferencja odbyła się w Warszawie i obejmowała sesje wyjazdowe w Łodzi, Licheniu i Kazimierzu Dolnym. W czasie sesji odbyły się wykłady, koncerty

oraz wizyty w miejscach historycznie związanych z muzyką organową i organistami. Uczestnicy zapoznali się z oryginalnymi polskimi instrumentami barokowymi (Kazimierz Dolny); oryginalnymi polskimi instrumentami romantycznymi (kościół ewangelicko-reformowany w Warszawie czy kościół św. Józefa w Warszawie); organy zbudowane pierwotnie na tzw. ziemiach zachodnich, a następnie translokowane (Katedra Połowa, Warszawa); nowoczesne organy budowane przez czołowe firmy z Europy Zachodniej (Hillebrandt, Eisenbarth, Pflüger), a także nowoczesne instrumenty najlepszych polskich firm (organy firmy Zych w Licheniu Starym). W czasie sesji wyjazdowej do Lichenia wygłosiłem wykład plenarny „**Implementation of Aristide Cavaillé-Coll's Vatican project in the instrumentarium of the Lichen Basilica: inspirations, implementation, conclusions**” zilustrowany następnie publicznym koncertem na organach bazyliki.

W dniach 2-7 września 2019 r. na zaproszenie Lagos Music Academy oraz lokalnego oddziału brytyjskiej The Royal School of Church Music brałem udział jako jeden z głównych zaproszonych gości w konferencji „One Week International Music Course and Conference 2019” odbywającej się w Lagos w Nigerii. W czasie konferencji wygłosiłem na zaproszenie organizatorów dwa plenarne wykłady: „**Career Management: perspective of an European Organist**” oraz „**Creativity and Artistry in Improvisation: How to Manage a Good Performance?**”. Oprócz wyżej wymienionych wykładów prowadziłem kurs mistrzowski oraz wziąłem udział w koncercie kończącym całą konferencję.

W związku z pierwszą edycją konkursu i konferencji „Sound Espresso Global Competition” w Washington, DC, USA w dniu 6 października 2020 r. wygłosiłem na zaproszenie organizatorów wykład plenarny „**Latency: Perspective of an Organist**”. Wykład dotyczył zarządzania procesem twórczym z perspektywy muzyka w kontekście zmiennych uwarunkowań sytuacji estetycznej w postaci różnej akustyki wnętrza. Ze względu na ograniczenia pandemii COVID-19 wykład odbył się w formie online.

W czasie trwającej w dniach 19-25 lipca 2021 r. konferencji „Lviv Organ Residence 2021” wygłosiłem na zaproszenie organizatorów dwa wykłady plenarne pt. „**Management of creativity and artistry in organ improvisation**” oraz „**Career Management of an Organist**”. Wydarzenie odbyło się w najbardziej dynamicznej instytucji kultury w Ukrainie – Lviv Organ Hall we Lwowie.

Podczas konferencji Art of Management & Organization: AoMO2022 Liverpool 'Art as Activism' zorganizowanej w dniach 18-22 sierpnia 2022 r. na University of Liverpool w Wielkiej Brytanii wygłosiłem w trakcie jednego z paneli wykład „**Management Aesthetics: Eastern Europe perspective**” (wykład panelowy).

Podczas konferencji „Oblicza improwizacji” zorganizowanej w dniach 9-10 listopada 2022 r. przez katedrę Muzyki kościelnej Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku wygłosiłem na zaproszenie wykład plenarny „**Zarządzanie sytuacją estetyczną: wirtuozeria, artyzm i kreatywność w sztuce improwizacji organowej**”⁴¹. Wykład został opublikowany w formie rozdziału w monografii „Oblicza improwizacji organowej / The faces of organ improvisation”, Musica Sacra XVIII” pod red. dr hab. Moniki Karwaszewskiej i dr. hab. Jacka Bramorskiego wydanej w 2022 r. przez Wydawnictwo Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku.

Szczegółowe wykazy podejmowanej przeze mnie działalności artystycznej zamieszczono w Załączniku nr 4.

⁴¹ Ze względu na trwającą w tym czasie moją trasę koncertową po Argentynie, w konferencji uczestniczyłem zdalnie.

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę

Mam świadomość, iż ustawodawca nie wymaga charakterystyki tego obszaru w postępowaniu habilitacyjnym, jednakże przedstawiam go dla dopełnienia obrazu mojej działalności naukowej w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości.

6.1. Osiągnięcia dydaktyczne

W zakresie nauk o zarządzaniu i jakości

Od momentu uzyskaniu stopnia doktora prowadzę regularne zajęcia dydaktyczne w języku angielskim (przede wszystkim) i polskim na dwóch uczelniach warszawskich (Społeczna Akademia Nauk oraz Collegium Civitas) oraz gościnne wykłady w Czechach, Litwie i Słowacji z następujących przedmiotów:

1. Społeczna Akademia Nauk, Warszawa:

a. studia I stopnia:

i. w języku angielskim (studenci międzynarodowi):

1. Accounting (kierunek: Zarządzanie);
2. Bachelor's Diploma Proseminar (kierunek: Zarządzanie);
3. Bachelor's Diploma Seminar (kierunek: Zarządzanie);
4. Business Presentations (kierunek: Zarządzanie);
5. Corporate Finance (kierunek: Zarządzanie);
6. Ethics and CSR (kierunek: Zarządzanie);
7. Financial Accounting (kierunek: Zarządzanie);
8. Financial Analysis (kierunek: Zarządzanie);
9. International Finance (kierunek: Zarządzanie);
10. International Trade Settlements (kierunek: Zarządzanie);
11. Introduction to Accounting (kierunek: Zarządzanie);
12. Introduction to Business – Startups (kierunek: Zarządzanie);
13. Management Aesthetics (kierunek: Zarządzanie);
14. Managerial Accounting (kierunek: Zarządzanie);
15. Principles of International Finance (kierunek: Zarządzanie);
16. Small Business Financing (kierunek: Zarządzanie);
17. Strategic Corporate Financial Decisions (kierunek: Zarządzanie);

ii. w języku polskim:

1. Marketing w sztuce audiowizualnej (kierunek: Organizacja Produkcji Filmowej i Telewizyjnej);
2. Proseminarium licencjackie (kierunek: Organizacja Produkcji Filmowej i Telewizyjnej);
3. Seminarium licencjackie (kierunek: Organizacja Produkcji Filmowej i Telewizyjnej);

b. studia II stopnia:

i. w języku angielskim (studenci międzynarodowi):

1. Business Presentations (kierunek: Zarządzanie);
2. Employee Competency Management (kierunek: Zarządzanie);
3. International Trade Settlements (kierunek: Zarządzanie);
4. Master's Diploma Proseminar (kierunek: Zarządzanie);
5. Master's Diploma Seminar (kierunek: Zarządzanie);
6. Self-Presentation (kierunek: Zarządzanie);

7. Success in Business (kierunek: Zarządzanie);
- ii. w języku polskim:
 1. Kontrola wewnętrzna, Audyt wewnętrzny, Rewizja finansowa (kierunek: Finanse i rachunkowość);
- c. studia MBA (double degree w kooperacji z Clark University, USA):
 - i. w języku angielskim (studenci międzynarodowi):
 1. Financial Analysis (kierunek: Zarządzanie);
 2. Managerial Accounting (kierunek: Zarządzanie).
2. **Collegium Civitas, Warszawa:**
 - a. studia I stopnia:
 - i. w języku angielskim (studenci międzynarodowi):
 1. Financial Accounting (kierunek: Zarządzanie);
 2. Management Accounting (kierunek: Zarządzanie);
 3. Bachelor's Diploma Proseminar (kierunek: Zarządzanie);
 4. Bachelor's Diploma Seminar (kierunek: Zarządzanie);
 - ii. w języku polskim:
 1. Rachunkowość finansowa (kierunek: Zarządzanie);
 2. Rachunkowość zarządcza (kierunek: Zarządzanie);
 3. Proseminarium licencjackie (kierunek: Zarządzanie);
 4. Seminarium licencjackie (kierunek: Zarządzanie);
 - b. studia II stopnia:
 - i. w języku angielskim (studenci międzynarodowi):
 1. Aesthetics and Management: Consequences for Creativity (kierunki: Zarządzanie, Socjologia, Stosunki międzynarodowe);
 2. Budgeting and Financial Control (kierunek: Zarządzanie);
 - ii. w języku polskim:
 1. Budżetowanie i kontrola finansowa (kierunek: Zarządzanie);
 2. Estetyka i zarządzanie: konsekwencje dla kreatywności (kierunki: Zarządzanie, Socjologia, Stosunki międzynarodowe)
 3. Finanse w zarządzaniu (kierunek: Zarządzanie);
3. **Vysoká škola ekonomie a manažmentu, Bratislava, Słowacja:**
 - a. International Trade Settlements (kierunek: Zarządzanie, studenci międzynarodowi);
 - b. Management: key issues (kierunek: Zarządzanie, anglojęzyczni studenci ze Słowacji i międzynarodowi);
4. **PRIGO University, Havířov, Czechy:**
 - a. Creativity in Management (kierunek: Zarządzanie, anglojęzyczni studenci z Czech i międzynarodowi);
5. **Klaipeda University, Klaipeda, Litwa:**
 - a. International Trade Settlements and their impact on a business enterprise (kierunek: Zarządzanie, anglojęzyczni studenci z Litwy i międzynarodowi);
6. **Žilinská univerzita, Žylina, Słowacja:**
 - a. Art of management: virtuosity, artistry, and creativity (kierunki: Economics and management of enterprise oraz Financial management, anglojęzyczni studenci ze Słowacji i międzynarodowi).

Należy zwrócić uwagę na bardzo wysokie noty jakie regularnie uzyskuję od studentów w ankietach oceniających zajęcia dydaktyczne prowadzone przeze mnie w ramach umów o pracę zarówno w Społecznej Akademii Nauk i jak Collegium Civitas.

Moją działalność dydaktyczną można podzielić na następujące **grupy wykładanych przedmiotów**:

1. **związane z estetyką zarządzania** – będące wynikiem moich zainteresowań naukowo-badawczych oraz ponad dwudziestoletnim doświadczeniem artystycznego wykonawstwa w zakresie sztuk muzycznych oraz prawie dwudziestoletniej praktyki w zarządzaniu biznesem i instytucjami kultury; przedmioty te pojawiają się w programach nauczania rzadko, najczęściej w wyniku modelowania przeze mnie programów nauczania na kierunku Zarządzanie (np. jako prodziekan ds. programów międzynarodowych warszawskiego Wydziału nauk o zarządzaniu i bezpieczeństwie Społecznej Akademii Nauk) lub w wyniku zgłaszania tych przedmiotów jako przedmioty swobodnego wyboru przez studentów (np. w Collegium Civitas na kierunkach Zarządzanie, Socjologia, Stosunki międzynarodowe);
2. **związane z marketingiem sztuki** – będące wynikiem moich zainteresowań naukowo-badawczych oraz ponad dwudziestoletnim doświadczeniem artystycznego wykonawstwa w zakresie sztuk muzycznych oraz prawie dwudziestoletniej praktyki w zarządzaniu biznesem i instytucjami kultury;
3. **związane z zarządzaniem finansami w przedsiębiorstwie** – jest to najliczniejsza grupa przedmiotów ze względu na duże zapotrzebowanie na nie na wszelkich poziomach akademickiej edukacji menedżerów oraz moje praktyczne doświadczenie wypracowane podczas prawie dwudziestoletniej praktyki w biznesie międzynarodowym na stanowiskach związanych z finansami (do pozycji dyrektora finansowego i wiceprezesa zarządu);
4. **związane z opieką nad dyplomantami I i II stopnia** (w formie proseminariów i seminariów dyplomowych) – będące naturalną konsekwencją pracy dydaktycznej, ale także wypracowania efektywnych metod współpracy z młodymi adeptami działalności naukowej skutkującymi wysokimi współczynnikami finalizowania procesów dyplomowych.

Po uzyskaniu stopnia doktora wypromowałem w sumie 85 dyplomantów, w tym 58 na poziomie licencjatu oraz 27 na poziomie magistra (znakomita większość prac w języku angielskim); na chwilę obecną w toku procesu dyplomowego jest pod moją opieką 40 dyplomantów na poziomie licencjatu oraz 26 dyplomantów na poziomie magistra (znakomita większość prac w języku angielskim), co łącznie daje 151 osób. Szczegółowe zestawienie wypromowanych dyplomantów na poziomie licencjata i magistra oraz procesów dyplomowych w toku w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości prezentuje Tabela 6.

Tabela 6. Zestawienie wypromowanych dyplomantów na poziomie licencjata i magistra oraz procesów dyplomowych w toku w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości

lp.	kategoria	ilość wypromowanych dyplomantów	ilość dyplomantów w toku	razem
1.	licencjat (Społeczna Akademia Nauk)	46	25	71
2.	magister (Społeczna Akademia Nauk)	27	10	37
3.	licencjat (Collegium Civitas)	12	15	27
4.	magister (Collegium Civitas)	0	16	16
	RAZEM	85	66	151

Źródło: opracowanie własne

W zakresie sztuk muzycznych

Przez cały okres mojej działalności muzycznej prowadzę działalność dydaktyczną indywidualnych uczniów, którzy pod moim kierunkiem rozwijają swoje umiejętności gry na organach – zarówno w kwestii literatury jak i improwizacji. Mimo, że podstawowym obszarem naszej współpracy jest oczywiście wykonawcza sztuka muzyczna, to nie bez znaczenia jest również dydaktyka w zakresie **samozarządzania wykonawcy, zarządzania sytuacją estetyczną** mającą miejsce w czasie wykonań publicznych oraz **zarządzania własną karierą artystyczną**. Osoby te są na różnym poziomie rozwoju, od tych stawiających pierwsze kroki po absolwentów uczelni wyższych, natomiast moja działalność dydaktyczna jest efektywna, ponieważ moi uczniowie dostają się do szkół artystycznych II stopnia i na akademie muzyczne.

Oprócz indywidualnej dydaktyki artystycznej prowadzę także zajęcia dydaktyczne dla zorganizowanych grup z różnych ośrodków edukacji muzycznej: szkół organistowskich (np. Lutomiernicki, Rybnicki), szkół muzycznych (np. klasa organów mgr Hanny Buczkowskiej, Państwowa Szkoła Muzyczna I i II stopnia im. I. Paderewskiego w Koninie⁴²), czy uniwersytetów (np. klasa organów dr. Piotra Rachonia, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie) czy akademii muzycznych. Dla takich grup prowadzę lekcje tematyczne, których zakres ustalam wcześniej z nauczycielem/wykladowcą/opiekunem grupy/klasy. Prowadzę także kursy (tzw. klasy mistrzowskie), które składają się z cykli lekcji grupowych, np. kurs improwizacji dla uczniów Państwowej Szkoły Muzycznej I i II stopnia im. I. Paderewskiego w Koninie. Prowadzę również zajęcia dydaktyczne poza granicami Polski: dwukrotnie we Lwowie w Ukrainie we współpracy z Lviv Organ Hall oraz w Lagos w Nigerii we współpracy z Lagos Music Academy oraz lokalnego oddziału brytyjskiej The Royal School of Church Music. Również i w czasie dydaktyki grupowej poruszam równoległe do zagadnień muzycznych także kwestie **samozarządzania wykonawcy, zarządzania sytuacją estetyczną** mającą miejsce w czasie wykonań publicznych oraz **zarządzania własną karierą artystyczną**.

6.2. Osiągnięcia organizacyjne

Osiągnięcia organizacyjne omówione zostały w podziale na obszar akademicki, biznesu i samoorganizacji (w sensie zarządzania własną karierą artystyczną).

Na gruncie akademickim

Moje doświadczenie organizacyjne na gruncie akademickim rozpoczęło się z chwilą zatrudnienia w **Spolecznej Akademii Nauk** z siedzibą w Łodzi 1 października 2019 r. na stanowisku adiunkta na Wydziale Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie w Warszawie. Stanowisko miało (i ma nadal) charakter etatu dydaktyczno-naukowego (dydaktykę prowadziłem i prowadzę przede wszystkim na anglojęzycznych studiach licencjackich, magisterskich oraz MBA na kierunku Zarządzanie); od początku zatrudnienia byłem (i jestem) członkiem liczby „N” w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. Po roku i ośmiu miesiącach pracy, w czerwcu 2021 r., zostałem promovany na stanowisko profesora uczelni i jednocześnie **prodziekana** macierzystego Wydziału Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie w Warszawie **odpowiedzialnego za sprawy studenckie na kierunkach anglojęzycznych**. Od semestru zimowego 2021/2022, czyli od października 2022 r., zostałem promovany na stanowisko samodzielnego **prodziekana ds. programów międzynarodowych** Wydziału Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie w Warszawie zostając jednocześnie **pełnomocnikiem Rektora**. Moje obowiązki organizacyjne jako prodziekana ds. programów międzynarodowych Wydziału Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie w Warszawie obejmują m.in.:

⁴² Relacja na oficjalnej stronie internetowej Państwowej Szkoły Muzycznej I i II stopnia w Koninie: <http://www.psmkonin.pl/aktualnosci-szczegoly-221.html> [dostęp: 2023/05/06].

1. opracowywanie i aktualizacja **programów dydaktycznych** anglojęzycznych studiów na kierunku Zarządzanie (łącznie ponad 300 studentów):
 - 1) I stopnia – trzy specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing);
 - 2) II stopnia – cztery specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing,
 - iv. Information Technology Management);
2. planowanie, organizacja i weryfikacja **obsady zajęć dydaktycznych** programów anglojęzycznych na kierunku Zarządzanie (około 35 wykładowców):
 - 1) I stopnia – trzy specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing);
 - 2) II stopnia – cztery specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing,
 - iv. Information Technology Management);
3. planowanie, organizacja i weryfikacja **układu zajęć dydaktycznych** w ramach programów anglojęzycznych na kierunku Zarządzanie (około 35 wykładowców):
 - 1) I stopnia – trzy specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing);
 - 2) II stopnia – cztery specjalności:
 - i. International Business Management,
 - ii. International Tourism and Hospitality Management,
 - iii. E-business and Digital Marketing,
 - iv. Information Technology Management);
4. planowanie, organizacja i weryfikacja **procesu dyplomowego** dla studentów I i II stopnia w ramach programów anglojęzycznych na kierunku Zarządzanie (rocznie ok. 80 dyplomantów);
5. nadzór nad **praktykami** zawodowymi studentów programów anglojęzycznych studiów I stopnia na kierunku Zarządzanie o specjalnościach International Business Management, International Tourism and Hospitality Management oraz E-business and Digital Marketing (łącznie ponad 200 studentów).

W Społecznej Akademii Nauk pełnię także funkcję **przewodniczącego uczelnianej komisji ds. nostryfikacji dyplomów** zajmującej się weryfikacją przypadków zagranicznych studentów, którzy nie uzyskali legalizacji swoich dyplomów w Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA) i muszą przejść dodatkową procedurę egzaminacyjną.

Od 1 października 2021 r. rozpocząłem równoległe pracę w **Collegium Civitas** w Warszawie na stanowisku adiunkta w katedrze Zarządzania (etat dydaktyczno-naukowy). Prócz działalności dydaktycznej dla anglojęzycznych i polskojęzycznych studentów I i II stopnia kierunku Zarządzanie jestem także odpowiedzialny za **nadzór nad praktykami** anglojęzycznych

studentów I i II stopnia kierunku Zarządzanie oraz polskojęzycznych studentów II stopnia kierunku Zarządzanie (w sumie ponad 150 osób). Kolejnym istotnym polem mojej działalności organizatorskiej na gruncie akademickim jest od 2022 r. funkcja **kierownika instytutu naukowo-badawczego** (*in statu nascendi*) w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. W związku z decyzją Collegium Civitas o powołaniu nowego instytutu naukowo-badawczego w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości powierzono mi funkcję kierownika zespołu ds. organizacji tego instytutu, a po formalnym uruchomieniu tej jednostki w październiku 2023 r. obejmę funkcję kierownika instytutu. Do moich obowiązków w tym zakresie należy:

1. **opracowywanie celów i strategii** dla jednostki – instytut profilowany jest w kierunku **zarządzania humanistycznego** ze szczególnym uwzględnieniem **estetyki zarządzania**,
2. **kompletowanie zespołu naukowców** rekrutujących się z Collegium Civitas oraz uczelni krajowych i zagranicznych,
3. **nawiązywanie współpracy** z jednostkami badawczymi i badaczami z kraju i zagranicy;
4. koordynacja procesów **przygotowywania wniosków o finansowanie** projektów badawczych ze źródeł zewnętrznych;
5. **budżetowanie** jednostki.

Na gruncie biznesu

Moja współpraca z sektorem gospodarczym trwająca od ukończenia jednolitych studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i marketing, tj. od 2004 r. Od tego czasu do chwili obecnej związany jestem z firmą rodzinną PROMAL założoną w 1993 r. zajmującą się dystrybucją przemysłowych powłok proszkowych i systemów ogniochronnych i antykorozyjnych powierzchni metalowych, chemii przemysłowej oraz aluminium. W okresie od października 2004 r. jako pełnomocnik właściciela ds. systemu zarządzania jakością, zajmowałem się budowaniem systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 oraz przygotowaniem tego systemu do zewnętrznej certyfikacji, która odbyła się z powodzeniem. Od tamtej pory do dnia dzisiejszego nadzoruję ten system, który sukcesywnie zaczął obejmować coraz szerszy zakres procesów w rozwijającej się organizacji. Od lipca 2006 r. jako pełnomocnik właściciela ds. ekonomicznych, zajmowałem się poprawą jakości procesów związanych z obszarem finansowym dynamicznie rozwijającej się firmy. Zwieńczeniem tych zmian było przygotowanie i przeprowadzenie na przełomie 2009 i 2010 r. reorganizacji procesów oraz zmiany formy prawnej organizacji z jednoosobowej działalności gospodarczej na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, PROMAL COATINGS Sp. z o.o. (NIP 123-119-54-06).

Od grudnia 2009 r. jako **dyrektor finansowy i administracyjny** PROMAL COATINGS Sp. z o.o. koordynuję wszystkie procesy spółki ze szczególnym uwzględnieniem obszaru finansów, księgowości, logistyki, magazynowania oraz administracji. Do zakresu moich obowiązków należy:

1. uczestnictwo w opracowywaniu strategii przedsiębiorstwa oraz weryfikacja realizacji strategii;
2. opracowywanie i weryfikacja budżetów (sprzedaży, kosztów);
3. nadzór nad procesami finansowo-księgowymi;
4. koordynacja przygotowywania sprawozdań finansowych, opracowywanie sprawozdań zarządczych i analiz niezbędnych do podejmowania decyzji zarządczych;
5. zarządzanie należnościami i zobowiązaniami ok. 300 podmiotów (skrócenie średniego spływu należności ze 137 do 36 dni, marginalizacja złych należności z poziomu 30% do poziomu 0,5%, eliminacja zadłużenia przeterminowanego);
6. koordynacja wszystkich procesów i dokumentów;
7. współpraca z bankami i ubezpieczycielami;

8. nadzór nad procesami logistyczno-magazynowymi (nadzór nad obsługą własnego magazynu wysokiego składowania na 2.000 miejsc paletowych oraz magazynów zewnętrznych);
9. negocjacje z dostawcami;
10. nadzór nad systemem zarządzania jakością wg normy ISO 9001 (jego utrzymywanie i doskonalenie).

Od początku powołania PROMAL COATINGS Sp. z o.o. zasiadam w zarządzie spółki, najpierw w okresie od grudnia 2009 r. do grudnia 2016 r. jako **członek zarządu**, natomiast od grudnia 2016 r. do chwili obecnej jako **wiceprezes zarządu**. W tym czasie spółka stała się oficjalnym dystrybutorem międzynarodowych koncernów: 1) PPG, USA (branża: przemysłowe systemy zabezpieczeń antykorozyjnych, ogniochronnych i specjalnych dla konstrukcji stalowych); 2) PROTECH-OXYPLAST, Belgia-Kanada (branża: przemysłowe farby proszkowe); 3) ADSHEAD RATCLIFFE, Wielka Brytania i DL CHEMICALS, Belgia (branża: chemia przemysłowa); 4) GUARDI, Austria (branża: konstrukcje aluminiowe). W chwili obecnej średnioroczna suma bilansowa spółki to 5,2 mln PLN, a średnioroczne przychody wynoszą 11 mln PLN, zatrudnienie 25 osób. Od stycznia 2024 r. obejmę funkcję **prezesa zarządu** spółki.

Dynamiczny rozwój współpracy z koncernem PROTECH-OXYPLAST, Belgia-Kanada (branża: przemysłowe farby proszkowe) spowodował powołanie w grudniu 2013 r. nowego podmiotu PROTECH OXYPLAST POLAND Sp. z o.o. (NIP 123-128-18-38) i sprzedaż zorganizowanej części PROMAL COATINGS Sp. z o.o. na rzecz kanadyjskiego właściciela koncernu THE PROTECH GROUP (branża: przemysłowe farby proszkowe). Mimo zmiany właścicielskiej, nadal prowadzimy działalność operacyjną na rzecz tej spółki. Jako **Operations & Credit Control Manager** odpowiadam za: 1) koordynację wszystkich procesów i dokumentów; 2) budżetowanie kosztów; 3) nadzór nad procesami finansowo-księgowymi, w tym zarządzanie należnościami i zobowiązaniami (ok. 400 podmiotów) oraz procesami logistyczno-magazynowymi; 4) współpracę z bankami. W chwili obecnej suma bilansowa spółki to ok. 4 mln PLN, a średnioroczne przychody kształtują się na poziomie 25 mln PLN). Od stycznia 2024 r. obejmę funkcję **General Managera** spółki.

Na początku 2016 r. przejęliśmy firmę KCC POLSKA Sp. z o.o. będącą jedynym polskim oddziałem południowokoreańskiej korporacji KCC CORPORATION działającej w Polsce w branży przemysłowych systemów zabezpieczeń antykorozyjnych i specjalnych dla konstrukcji stalowych. W okresie od maja 2016 r. do listopada 2017 r. jako **wiceprezes zarządu** i **Chief Financial and Operating Officer** odpowiadałem za: 1) reorganizację przedsiębiorstwa; 2) uczestnictwo w opracowywaniu strategii przedsiębiorstwa; 3) weryfikację realizacji strategii; 4) opracowywanie oraz weryfikację budżetów (sprzedaży, kosztów); 5) nadzór nad procesami finansowo-księgowymi w tym przygotowywanie sprawozdań finansowych, opracowywanie analiz niezbędnych do podejmowania decyzji zarządczych, zarządzanie należnościami i zobowiązaniami, nadzór nad procesami logistyczno-magazynowymi oraz współpracę z bankami. Organizacja z sumą bilansową 1,5 mln PLN i średniorocznymi przychodami 3 mln PLN została sprzedana.

W międzyczasie, na zasadzie krótkookresowych prac zleconych, współpracowałem z szeregiem przedsiębiorstw w zakresie optymalizacji strategicznej, operacyjnej i finansowej.

Ponadto w latach 2006-2022 byłem **fundatorem, założycielem i prezesem zarządu** FUNDACJI IM. PROF. JANA DRZEWOSKIEGO (KRS 0000251524). Celami statutowymi fundacji było: 1) opracowanie biografii i dorobku artystycznego patrona, a także promocja jego twórczości kompozytorskiej oraz instytucji i miejsc związanych z jego osobą; 2) wspieranie, rozwój i promocja: a) przedsięwzięć mających za przedmiot kulturę muzyczną i sztukę wykonawczą, b) sztuki organmistrzowskiej i budownictwa organowego, c) nieznanymi kompozyto-

rów, d) zasłużonych muzyków i zespołów muzycznych, e) badań naukowych związanych z szeroko rozumianą tematyką organową, f) kultury i historii muzycznej Warszawy; 3) pogłębianie świadomości muzycznej i estetycznej społeczeństwa; 4) rozwój przedsiębiorczości oraz aktywizacji zawodowej i życiowej muzyków. Cele fundacji realizowane były poprzez: 1) gromadzenie i użytkowanie środków finansowych, zasobów materialnych oraz wartości niematerialnych i prawnych; 2) współpracę z instytucjami państwowymi, organami samorządu terytorialnego, organizacjami społecznymi, a także osobami prawnymi i fizycznymi prowadzącymi działalność zbieżną z celami fundacji; 3) organizowanie zbiorów pieniężnych i rzeczowych; 4) organizowanie i finansowanie: a) koncertów, wystaw i konkursów, b) konferencji, szkoleń, kursów oraz innych form przekazywania wiedzy i umiejętności, c) badań oraz publikacji naukowych i popularnonaukowych, d) publikacji płyt, książek, folderów informacyjnych, broszur, kalendarzy, e) budów nowych oraz remontów i konserwacji istniejących organów, f) pomocy społecznej, rzeczowej i finansowej, g) różnych form wypoczynku, wyjazdów rekreacyjnych i szkoleniowych.

Na gruncie samoorganizacji (własnej kariery artystycznej)

Nie mniej ważnym elementem z zakresu osiągnięć organizacyjnych jest według mnie samoorganizacja. Dzięki wysoko rozwiniętym umiejętnościom planowania, przewidywania oraz skrupulatnej i konsekwentnej realizacji założeń, z powodzeniem łączę pracę w biznesie dla dwóch przedsiębiorstw działających na skalę międzynarodową, pracę dydaktyczną na dwóch uczelniach warszawskich oraz szeregu uczelni partnerskich, działalność naukowo-badawczą potwierdzoną licznymi publikacjami międzynarodowymi, a także międzynarodową działalność artystyczno-koncertową.

6.3. Osiągnięcia popularyzujące naukę

W związku z faktem mocno niszowego (nie specjalnie medialnego) charakteru obszaru estetyki zarządzania, moja działalność popularyzująca ten obszar nauk o zarządzaniu i jakości skierowana jest przede wszystkim na poszerzanie świadomości wśród osób, z którymi mam kontakt bezpośredni, tzn. studentów kierunku Zarządzanie (zarówno z Polski jak i przede wszystkim z innych krajów), partnerów biznesowych i pracowników firm, w których prowadzę działalność menedżerską, słuchaczy moich koncertów na wielu kontynentach oraz słuchaczy wystąpień konferencyjnych i medialnych.

Spośród podejmowanych naukowo zagadnień największym do tej pory medialnym zainteresowaniem cieszy się zjawisko kiczu w ogóle, a szczególnie kiczu w zarządzaniu; prawdopodobnie ze względu na powszechność występowania tego problemu i nowatorskie jego ujęcie. Dzięki kontaktowi z red. Jakubem Halcewicz-Pleskaczewskim z magazynu „Więź” w styczniu 2021 r. opublikowałem artykuł „Kicz: nasza ochrona przed rzeczywistością”, który dla odbiorcy nieobycyego z naukową terminologią w sposób dostępny charakteryzuje zjawisko kiczu i przeżycia kiczowego w opozycji do przeżycia estetycznego, a także przybliży kicz w zarządzaniu: jego cechy charakterystyczne oraz nosicieli i propagatorów.

Na fali powyższego artykułu, niespełna kilka dni później (styczeń 2021 r.), zostałem zaproszony jako gość do audycji Poranek z RDC w stacji RDC Polskiego Radia, w czasie której z red. Grzegorzem Chlastą dyskutowaliśmy na ogólnopolskiej antenie o kiczu, przeżyciu kiczowym, kiczu intelektualnym, politycznym i kiczu w zarządzaniu.

Trzy miesiące później (kwiecień 2021 r.) ukazał się mój kolejny popularno-naukowy artykuł pt. „Kicz w zarządzaniu” w magazynie „**Manager Report**” (ISSN 2299-2022).

W dniu 19 kwietnia 2021 r. wystąpiłem na wydarzeniu „TEDxSAN: Rynek pracy po koronawirusie” z wykładem popularyzującym kwestie moich zainteresowań naukowo-badawczych pt. „Kreatywność i sztuka w zarządzaniu (sobą i biznesem): Co teoria estetyki może wnieść do zarządzania?”.

Moją aktywność medialną w zakresie popularyzacji nauki o zarządzaniu i jakości przedstawia syntetycznie Tabela 7.

Tabela 7. Aktywność medialna popularyzująca zagadnienia należące do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości

lp.	autor	data	aktywność	medium	zasięg
1.	Szostak Michał	2021/01/12	artykuł „Kicz: nasza ochrona przed rzeczywistością” ⁴³	internetowy portal stowarzyszenia Więź: www.wiez.pl ⁴⁴	Polska
2.	Szostak Michał	2021/01/18	audycja „Historia kiczu” ⁴⁵	ogólnopolska audycja w Polskim Radio RDC ⁴⁶	Polska
3.	Szostak Michał	2021/04/01	artykuł „Kicz w zarządzaniu”	ogólnopolski magazyn dla kadry zarządzającej „Manager Report” (numer: kwiecień 2021, ISSN 2299-2022)	Polska
4.	Szostak Michał	2021/04/19	wystąpienie „Kreatywność i sztuka w zarządzaniu (sobą i biznesem): Co teoria estetyki może wnieść do zarządzania?”	TEDxSAN: Rynek pracy po koronawirusie	Polska

Źródło: opracowanie własne

Oprócz powyżej opisanych aktywności popularyzujących tematy związane z moimi zainteresowaniami naukowo-badawczymi, na przestrzeni okresu mojej działalności artystycznej byłem obecny w następujących mediach: TVN24, audycji informacyjnej **Teleexpress** w TVP1 i **Polskim Radio Merkury** – obecnie **Polskie Radio Poznań**⁴⁷ (z okazji uzyskania Certyfikatu The Royal College of Organists w Londynie), **Radio Warszawa 106,2**, **Polskie Radio Bis**⁴⁸ oraz **AleRadio** (cykliczne audycje nt. sztuki muzycznej oraz działalności prowadzonej przeze mnie Fundacji im. prof. Jana Drzewoskiego).

Ponadto, w latach 2006-2022 byłem **fundatorem, założycielem i prezesem zarządu Fundacji im. Prof. Jana Drzewoskiego** (KRS 0000251524), której celami statutowymi było: 1) opracowanie biografii i dorobku artystycznego patrona, a także promocja jego twórczości kompozytorskiej oraz instytucji i miejsc związanych z jego osobą; 2) wspieranie, rozwój i promocja: a) przedsięwzięć mających za przedmiot kulturę muzyczną i sztukę wykonawczą, b) sztuki organmistrzowskiej i budownictwa organowego, c) nieznanymi kompozytorów, d) zasłużonych muzyków i zespołów muzycznych, e) badań naukowych związanych z szeroko rozumianą tematyką organową, f) kultury i historii muzycznej Warszawy; 3) pogłębianie świadomości muzycznej i estetycznej społeczeństwa; 4) rozwój przedsiębiorczości oraz aktywizacji

⁴³ Istotną część artykułu dotyczy zjawiska kiczu w zarządzaniu: jego cech charakterystycznych oraz nosicieli i propagatorów.

⁴⁴ <https://wiez.pl/2021/01/12/kicz-nasza-ochrona-przed-rzeczywistoscia/>

⁴⁵ W trakcie audycji poruszone zostały kwestie teoretycznych podstaw kiczu oraz kiczu w zarządzaniu: cech, nosicieli i propagatorów.

⁴⁶ <https://mobile.twitter.com/rdepolskieradio/status/1351050327521423364>

⁴⁷ <http://radiopoznan.fm/informacje/pozostale/organista-z-krolewskim-certyfikatem>

⁴⁸ <https://www.polskieradio.pl/80/4198/Artykul/1325320,Ocalic-od-zapomnienia>

zawodowej i życiowej muzyków. Cele fundacji realizowane były poprzez: 1) gromadzenie i pozyskiwanie środków finansowych, zasobów materialnych oraz wartości niematerialnych i prawnych; 2) współpracę z instytucjami państwowymi, organami samorządu terytorialnego, organizacjami społecznymi, a także osobami prawnymi i fizycznymi prowadzącymi działalność zbieżną z celami fundacji; 3) organizowanie zbiorów pieniężnych i rzeczowych; 4) organizowanie i finansowanie: a) koncertów, wystaw i konkursów, b) konferencji, szkoleń, kursów oraz innych form przekazywania wiedzy i umiejętności, c) badań oraz publikacji naukowych i popularyzacyjnych, d) publikacji płyt, książek, folderów informacyjnych, broszur, kalendarzy, e) budów nowych oraz remontów i konserwacji istniejących organów, f) pomocy społecznej, rzeczowej i finansowej, g) różnych form wypoczynku, wyjazdów rekreacyjnych i szkoleniowych. Kilkunastoletnia działalność w ramach tej fundacji pozwoliła mi na zdobycie praktycznego doświadczenia w zakresie zarządzania instytucją kultury należąca do trzeciego sektora, marketingu sztuki oraz konceptualizację wielu zjawisk, które następnie były eksplorowane przeze mnie naukowo.

7. Podsumowanie (inne ważne informacje dotyczące kariery zawodowej)⁴⁹

Podsumowując mój dorobek naukowo-badawczy należy podkreślić jego interdyscyplinarny charakter oraz *novum* jakie w wymiarze międzynarodowym wnosi do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Efektem działalności w tym zakresie są monografie (540 pkt.), rozdziały w monografiach (90 pkt.) oraz artykuły (1.650 pkt.) w recenzowanych czasopiśmie krajowych i zagranicznych („Creativity Studies”, „Discourses on Culture”, „Economics and Sociology”, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, „Entrepreneurship and Sustainability Issues”, „European Research Studies Journal”, „International Journal of Arts Management”, „International Journal of Contemporary Management”, „Journal of Consumer Culture”, „Journal of Intercultural Management”, „Problems and Perspectives in Management”, „Przeгляд organizacji”).

Na dzień składania niniejszego wniosku mój indeks Hirscha w bazie Scopus⁵⁰ wynosi 3 (25 cytowań), w bazie Web of Science⁵¹ – 2 (27 cytowań), w Google Scholar⁵² – 7 (195 cytowania), a w ResearchGate⁵³ – 8 (220 cytowań).

Ponadto, działalność dydaktyczna w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości (na uczelniach krajowych i zagranicznych) oraz praktyczna działalność menedżerska w biznesie międzynarodowym (na poziomie zarządów spółek kapitałowych), organizacji pozarządowych (trzeci sektor) i szkolnictwa wyższego (prodziekan, kierownik *in statu nasendi* instytutu naukowo-badawczego) pozwoliły i nadal pozwalają mi praktycznie weryfikować koncepcje wypracowywane na drodze naukowego dociekania oraz podejmowanych analiz teoretycznych i empirycznych.

W czerwcu 2021 r., po niespełna roku i dziewięciu miesiącach pracy naukowo-dydaktycznej na stanowisku adiunkta, w uznaniu osiągnięć na polach naukowo-badawczym, dydaktycznym (bardzo wysokie noty w regularnych ankietach ocen dokonywanych przez studentów) i administracyjnym, zostałem mianowany przez Rektora Społecznej Akademii Nauk profesorem uczelni. Z kolei w czerwcu 2022 r. otrzymałem od Rektora Społecznej Akademii Nauk

⁴⁹ Oprócz kwestii wymienionych w pkt. 1-6, wnioskodawca może podać inne informacje, ważne z jego punktu widzenia, dotyczące jego kariery zawodowej.

⁵⁰ <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218322390>

⁵¹ <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAS-3650-2021>

⁵² <https://scholar.google.com/citations?user=auKVugQAAAAAJ&hl=pl>

⁵³ <https://www.researchgate.net/profile/Michal-Szostak-2>

nagrodę pierwszego stopnia za działalność naukowo-badawczą i publikacyjną w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości za opublikowanie największej ilości najwyżej punktowanych artykułów spośród wszystkich pracowników naukowo-badawczych uczelni należących do liczby N w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Ufam, iż mój dotychczasowy dorobek i osiągnięcia naukowe stanowią istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości nie tylko na gruncie krajowym, ale i międzynarodowym. Kontynuuję dalszy rozwój naukowy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości poprzez prowadzenie kolejnych projektów badawczych i przygotowywane publikacji.

Warszawa, dnia 5 czerwca 2023 r.



.....
(podpis wnioskodawcy)