

# Adam Dżidowski

---

## Antropologia wizualna organizacji

---

Problemy Zarządzania 9/2, 51-62

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Antropologia wizualna organizacji

Adam Dżidowski

*Antropologia wizualna to część szeroko rozumianej antropologii kultury, będąca z jednej strony analizą wizualnych elementów kultury, z drugiej zaś służąca przekazywaniu treści antropologicznych za pomocą wizualnych środków wyrazu. Na podstawowym poziomie zakres analiz antropologii wizualnej w badaniach organizacyjnych obejmuje: artefakty i symbole odzwierciedlające kulturę organizacyjną, fizyczną przestrzeń organizacji oraz jej wpływ na funkcjonowanie jednostek i grup społecznych, wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek organizacji, pracownika i menedżera oraz wykorzystywane w organizacji metody wizualizacji relacji, informacji i wiedzy. Na głębszym poziomie antropologia wizualna może poszukiwać kulturowych aspektów struktury i strategii badanych organizacji. Poprzez badanie elementów obrazujących hierarchie, relacje i wzorce estetyczne występujące w danej organizacji można lepiej zrozumieć uwarunkowania społeczne wpływające na jej tożsamość, innowacyjność, a nawet efektywność. Antropologia wizualna organizacji ma na celu uzupełnianie tradycyjnych metod antropologicznych oraz poszerzenie ich zakresu o pozawerbalne przejawy kultury organizacyjnej. Wydaje się to szczególnie ważne w dobie rosnącej roli kultury wizualnej w życiu społecznym.*

## 1. Wstęp

Antropologia wizualna to część szeroko rozumianej antropologii kultury, będąca z jednej strony analizą wizualnych elementów kultury, z drugiej zaś służąca przekazywaniu treści antropologicznych za pomocą wizualnych środków wyrazu. Ta rozległa definicja powodowała, że aż do końca XIX wieku antropologia wizualna nie była traktowana jako osobna dziedzina nauki. Początkowo odzwierciedlała ona jedynie zbiór różnorodnych metod i zainteresowań badawczych, zwłaszcza z zakresu analizy danych wizualnych, zastosowania filmu i fotografii w badaniach terenowych, a także prezentacji koncepcji antropologicznych za pomocą mediów wizualnych (Östör 2010). Pierwotny, pozytywistyczny paradygmat antropologii wizualnej opierał się na przekonaniu, że fotografia nie kłamie, a obraz w badaniach naukowych powinien być traktowany na tych samych prawach co słowo. O ile jednak współcześnie trudno przyjąć postulat pełnego obiektywizmu metod wizualnych, o tyle antropologia wizualna staje się coraz popularniejszą perspektywą

badawczą. Dzieje się tak, ponieważ jej obecne rozumienie oznacza przede wszystkim badanie roli wizualności i metaforyki wizualnej w kulturze (Ruby 1996: 1345).

Jeżeli przyjmiemy, że podejście antropologiczne ma zastosowanie do badań nad organizacjami i ich kulturą (Kostera 2008), to stosunkowo oczywiste jest stwierdzenie, że techniki wizualne mogą stanowić wsparcie dla takich metod badań antropologicznych, jak obserwacja czy wywiad (Kostera 2008: 163). Ciekawszej perspektywy badawczej dostarcza jednak potraktowanie analizy aspektów wizualnych organizacji na równi z takimi metodami, jak chociażby analiza tekstów. Krytyczna analiza kulturowa, związana z koncepcją interakcjonizmu symbolicznego, zwraca uwagę na fakt, że analizując teksty tworzone przez daną kulturę (w tym organizacyjną), można poszukiwać w nich śladów przekazu ideologicznego (Kostera 2008: 143). W dobie rosnącej roli kultury wizualnej w badaniach społecznych (Kawecki 2010) uzasadnione wydaje się więc stwierdzenie, że podejście podobne do analizy retorycznej i semiotycznej tekstów może znaleźć zastosowanie w badaniach nad wizualną stroną organizacji. Otwartym pytaniem pozostaje jednak kwestia, co zaliczymy do wizualnie istotnych aspektów funkcjonowania organizacji z punktu widzenia antropologicznego. Odpowiedzi na te pytanie dostarcza przyjęcie perspektywy estetycznej w badaniu nad organizacjami.

## 2. Estetyka organizacji

Tym, czym dla tekstu jest analiza retoryczna, tym dla obrazu jest jego ocena w kategoriach estetycznych. Estetyka to, obok etyki, jedna z dziedzin filozoficznej teorii wartości, która zajmuje się zagadnieniami piękna i brzydoty, harmonii i dysharmonii. To nauka zajmująca się badaniem kryteriów wartości artystycznych i dociekaniem przyczyn ich kształtowania się. We współczesnym rozumieniu estetyka jest polisemią, czyli określeniem wieloznacznym, ale dającym się sprowadzić do wspólnego źródła, które definiowane jest przez (Welsch 2005):

- miarę i aprecjację piękna,
- aprecjację dobrego projektu i stworzonej w nim formy,
- aprecjację zmysłowości i odczuwanie wszystkimi zmysłami,
- zdolność tworzenia harmonijnej całości z różnych elementów,
- zdolność dostrzegania kontrastu pomiędzy elementami,
- to, co wymaga subtelności zrozumienia, a nie czysto zmysłowej obserwacji,
- to, co wymaga czasu na docenienie i wykracza poza chwilowe doznanie,
- to, co łączy wszystko wymienione powyżej w jedną całość.

Ważnym pojęciem dla rozważań estetycznych są też kategorie estetyczne, czyli zespół pojęć, które służą do określania podstawowych wartości i cech przedmiotów estetycznych. Do klasycznych kategorii estetycznych zalicza się jakości emocjonalne (tragizm, komizm, groteska, wzniosłość), formalne (piękno, harmonia, elegancja, symetria, jednolitość), a także intelektualne

(wnikliwość). Dla wielu ludzi to właśnie wrażenia estetyczne, jakich dostarcza zetknięcie się z organizacją lub jej wytworami, stają się ważnymi wyznacznikami zachowań rynkowych oraz pracowniczych. Trudno w tym miejscu omówić całą historię estetyki, począwszy od rozważań greckich klasyków, aż po postmodernizm, jak również dualizm związanych z estetyką sądów, w którym przeplata się relatywizm i absolutyzm czy estetyka *implicite* i *explicite*. Warto jednak odnotować, że z punktu widzenia antropologicznego szczególną rolę odgrywa kulturowy wymiar kategorii estetycznych. Kwestia, czy estetyka ma uniwersalny wymiar międzykulturowy, jest wciąż dyskutowana (Weiner 1994). Wiele wskazuje na to, że istnieją pewne wspólne, ogólnoludzkie uwarunkowania sądów estetycznych (Dutton 2002). Nawet jeżeli nie przyjmują one postaci konkretnych kategorii, to wydają się uniwersalne w sposobie ontologicznego podejścia do piękna. Mimo kulturowych różnic, większość ludzi potrafi bowiem rozpoznać dzieło artysty, pracę twórczą czy efekt biegłego rzemiosła (Nelson 2005). Z kolei w świecie Zachodu, mimo silnego wpływu postmodernizmu na sądy estetyczne, nadal aktualne są antyczne kategorie piękna (Kirby 1996). Nawet w sferze gospodarczej wciąż istotne są pojęcia *mimesis* i *techné*, a doskonałość techniczna, przyjemność użytkowania, spójność, harmonia czy wyjątkowość produktów często stanowią o atrakcyjności oferty przedsiębiorstwa (Hekkert 2006). Dlatego też, niezależnie od indywidualnie czy też kulturowo wyznawanych teorii piękna, trudno zignorować wpływ doznań estetycznych na zachowania organizacyjne i rynkowe.

Problematyka estetyki w studiach nad organizacjami pojawiła się w połowie lat 80. XX wieku. Obecnie jest uznawana za najnowszy kierunek w badaniach nad organizacjami (por. Hatch i Cunliffe 2006; McAuley, Dubrley i Johnson 2007), obok takich zjawisk jak: krytyczny realizm, teoria złożoności, teoria systemów, teoria sieci społecznych, teoria aktora-sieci czy tożsamość organizacji. Problemy o naturze estetycznej we współczesnym zarządzaniu to zaś przede wszystkim (por. Strati 1999; Linstead i Hopfl 2000; Monthoux 2004; Taylor i Hansen 2005; Hatch, Kostera i Koźmiński 2005):

- artefakty i symbole kształtujące kulturę organizacyjną, hierarchię zarządzania oraz transfer informacji i wiedzy,
- fizyczna przestrzeń organizacji i jej wpływ na wizerunek firmy, funkcjonowanie jednostek i grup pracowniczych oraz architektoniczne odzwierciedlenie procesów planowania, organizowania, kierowania i kontroli,
- wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa oraz jego istotność w odniesieniu do tożsamości firmy i identyfikowania się z nią interesariuszy,
- wizerunek menedżera jako artysty, piękno struktur organizacji społecznych, poszukiwanie inspiracji dla zarządzania w sztuce.

Biorąc pod uwagę tak zarysowane problemy estetyki organizacji, badania z zakresu antropologii wizualnej organizacji mogą w dużej mierze korzystać z jej doświadczeń. Szczególnie zaś powinny dotyczyć roli wizualności

i kultury wizualnej w organizacjach. Oba te pojęcia są przy tym bardzo pojemne. Wizualność możemy zdefiniować przez takie osie pojęciowe, jak: „wszystko, co możemy zobaczyć”, „wszystko wyprodukowane lub stworzone przez ludzi, co można zobaczyć”, „funkcjonalne lub komunikacyjne założenie: *projekt*”, „cel estetyczny: *sztuka*” (Barnard 1998: 10–18). Z kolei kulturę wizualną możemy określić jako „całokształt procesów komunikacji wizualnej zachodzących w danym społeczeństwie” i „splot wszechstronnych interakcji, jakie stają się udziałem członków danej społeczności wtedy, gdy wytwarzają artefakty wizualne, gdy nimi manipulują, gdy je interpretują” (Bryl 2009). Tym samym, zakres analiz w obrębie antropologii wizualnej organizacji może obejmować wszelkie wizualne manifestacje funkcji, struktury i strategii organizacji, które wpływają na jej kulturę oraz kondycję jednostek i grup społecznych wchodzących w jej skład.

### 3. Wizualne aspekty badań antropologicznych nad organizacjami

Za najbardziej podstawowy poziom badań nad kulturą wizualną organizacji można uznać analizę artefaktów, metafor i symboli w niej tworzonych lub występujących. W przypadku organizacji gospodarczych, na których skoncentrują się dalsze rozważania, zaliczamy do nich: produkty, rozwiązania przestrzenne, wizerunek pracowników, wygląd środowiska pracy, formy przekazywania informacji itp.

Kulturowy aspekt wyglądu i estetyki produktów to wszelkie działania podejmowane przez wytwórców w celu fizycznego odzwierciedlenia wyznawanych przez nich wartości i zasad. Jako szczególnie interesujący, historyczny przykład dbałości o spójność tworzonych artefaktów z kulturą organizacyjną, można wymienić dokonania osiemnastowiecznej, protestanckiej grupy religijnej Szejkersów. Stworzyli oni własny, prosty i funkcjonalny styl w meblarstwie (szczególnie w produkcji krzeseł wytwarzanych na masową skalę), opierający się na przekonaniu, że nawet niewidoczne, wewnętrzne elementy produktu muszą być piękne. Przekonanie to wyłożyło z wiary, że Bóg widzi wszystko i stało się podstawą dla dewizy – *Don't make something unless it is both necessary and useful, but if it is both necessary and useful, don't hesitate to make it beautiful*. Z antropologicznego punktu widzenia, szczególnie ciekawa jest tu głęboka tożsamość pomiędzy wyznawaną filozofią (religią), a wyglądem tworzonych przez daną społeczność produktów. Podobnym przykładem odzwierciedlenia filozofii działania w wytwarzanych produktach był Bauhaus. Celem tej artystycznej uczelni, powstałej w Weimarze w 1919 r., a później działającej w Dessau i Berlinie, było stworzenie nowoczesnej architektury. Miała być ona funkcjonalna i integralnie związana z innymi dziedzinami sztuki przez dążenie do jedności estetycznych i technicznych dzieł. Podobne trendy obserwujemy również we współczesnych organizacjach.

Obecnie wiele firm stara się wdrażać myślenie i projektowanie przez pryzmat kategorii wizualnych, odzwierciedlających misję przedsiębiorstwa oraz umacniających jego wizerunek (por. Borja De Mozota 2003; Best 2006; Schmitt i Simonson 1999). Przykładem może być firma Apple, która w celu stworzenia nowego notebooka MacBook zmieniła tradycyjne podejście do projektowania obudowy komputera. Typowe notebooki są projektowane w ten sam sposób – wiele elementów łączy się w celu utworzenia pojedynczej obudowy. Jeśli jednak uwzględni się wszystkie niezbędne części, ich rozmiar, wagę i złożoność, wówczas mnożą się możliwości awarii. Zespoły projektantów i inżynierów Apple opracowały sposób zastąpienia wielu części jedną, nazwaną „Unibody”. Jest to obudowa wykonana bez połączeń, z jednego, litego fragmentu aluminium, zarówno elegancka, jak i energooszczędna. Taki zabieg konstrukcyjny ma nie tylko wymiar technologiczny i marketingowy, ale również odzwierciedla misję i wizję przedsiębiorstwa oraz wartości, z jakimi ma być ono kojarzone. Z punktu widzenia antropologii organizacji szczególnie ciekawa może być odpowiedź na pytanie, na ile częścią tej wizji czują się pracownicy i klienci firmy.

Kształtowanie wizerunku produktu nie ogranicza się jedynie do jego wyglądu finalnego. Dotyczy również organizacji produkcji, stosowanych technologii, jak i samych fabryk (Horgen, Joroff, Porter i Schon 1999). Przykładowo Volkswagen stworzył w Dreźnie tak zwaną Szklaną Fabrykę. Jako pierwszy producent samochodów zrealizował koncepcję polegającą na połączeniu ze sobą procesów klasycznej, przemysłowej produkcji pojazdów, ręcznej pracy rzemieślniczej oraz funkcji prezentacyjno-wystawienniczej. W fabryce tej produkowane jest auto z segmentu premium – Volkswagen Phaeton. Odwiedzający ją klient ma okazję obserwować cały proces produkcji: od momentu łączenia podwozia z nadwoziem, przez montowanie podzespołów wewnętrznych, aż po zainstalowanie układów elektronicznych. Wszystko to odbywa się w przyjaznej i ciepłej atmosferze, którą zapewniają przestronne okna i parkiet z kanadyjskiego javoru. Takie podejście do przestrzeni wytwórczej całkowicie redefiniuje pojęcie fabryki i jej interakcji z otoczeniem. Mimo oczywistych funkcji marketingowych pełnionych przez dreźnieńską fabrykę Volkswagena, trudno nie traktować jej jako pozawerbalnej manifestacji wyznawanych przez firmę zasad. Podobne miejsca tworzą też inni producenci samochodów, tacy jak Ferrari, BMW czy Porsche. Ich wizualna analiza może być dla antropologa organizacji również ciekawa, jak badanie dokumentów i wystąpień firmowych. Interesujące mogą się przy tym okazać się pytania o efektywność i satysfakcję z pracy w tak nietypowym środowisku.

Estetyka jest także ważna w przypadku zarządzania personelem (Gibb 2006). Szczególną rolę odgrywa tu ubiór i wygląd zewnętrzny pracowników, będący częścią kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Istotna jest przy tym nie tylko jakość stroju personelu, lecz również komplementarność jego stylu z charakterem miejsca pracy czy rodzajem służby, do której pracownik

należy (np. kelnerzy, stewardesy, kurierzy). Patrząc na ubiór od strony pracownika, należy pamiętać, że ubranie nie tylko kształtuje wizerunek osoby, ale w dużym stopniu wpływa na poczucie jego zadowolenia, swobodę w miejscu pracy oraz budowę więzi społecznej wśród personelu, który przez jednolity strój podkreśla przynależność do grupy (Bortniak 2008). Ponadto ubranie, takie jak mundur czy lekarski kitel, jest też symbolem autorytetu, a dobrze skrojony, trzyczęściowy garnitur, który w naszej kulturze łączy jest z wysoką pozycją społeczną, może wręcz nakłonić do mechanicznej uległości (wykorzystują to prawnicy, biznesmeni czy nawet akwizytorzy).

Wizualne aspekty zarządzania personelem to jednak nie tylko kwestia ubioru i wizerunku pracowników. To także działania mające na celu kształtowanie środowiska pracy w taki sposób, aby odzwierciedlało ono kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa (Becker i Steele 1995). Przykładowo firma Google, lider branży internetowej, znana jest z zaskakujących projektów swoich biur. W biurach Google spotyka się kolorowe meble, sale gier, zjeżdżalnie, hamaki, strefy relaksacyjne i tym podobne rozwiązania, które mają wpływać na kreatywność i dobre samopoczucie pracowników. Identyczną filozofię kształtowania przestrzeni pracowniczej wyznaje inny gigant rynku internetowego – Facebook. Projekt nowej siedziby tej firmy został poprzedzony szczegółowymi wywiadami z pracownikami na temat wyglądu ich przyszłych biur. Pracownicy dostali również pozwolenie na rysowanie po ścianach, przynoszenie obrazów i rzeźb oraz dowolne przestawianie mebli. W ten sposób, zarówno Google, jak i Facebook wchodzi w wizualny dialog ze swoją kadrą, podkreślając otwartość i innowacyjność kultury organizacyjnej (por. Officeal – [www.officeal.com](http://www.officeal.com)). Można też podać przykłady przestrzeni pracowniczych podkreślających zamknięcie kultury organizacyjnej. Takimi przestrzeniami są często budynki administracji publicznej lub banków. Wyraźnie oddzielone biura, długie korytarze czy piętra, do których dostęp mają wybrani pracownicy, fizycznie podkreślają hierarchiczność relacji. Nierzadko obserwuje się wręcz ewidentną zależność między położeniem biura a miejscem w hierarchii zarządzania, włącznie z symbolicznym umieszczeniem gabinetu prezesa na ostatnim piętrze wysokiego wieżowca. Interesujący jest przy tym rzeczywisty związek pomiędzy satysfakcją, innowacyjnością i efektywnością pracy a wizualnymi aspektami przestrzeni pracowniczej. Sukces firm, takich jak Google i Facebook, oraz fakt, jak cenione na rynku pracy są zatrudnione w nich osoby, zdaje się wskazywać pozytywną korelację w tym zakresie. Jej potwierdzenie wymaga jednak przeprowadzenia stosownych badań.

Nawet w tak ścisłej sferze działalności gospodarczej, jaką są kwestie pieniężne, ważne informacje mogą być przekazywane przez odczucia zmysłowe. Dobrym przykładem roli formy w przekazywaniu treści finansowych są raporty roczne publikowane przez firmy. W tego typu publikacjach wiele firm nie tylko przekazuje dane finansowe, ale również kształtuje swój wizerunek. Wykorzystując odpowiednie tła, wykresy, zdjęcia, portrety osób,

a nawet format i fakturę papieru, tworzony jest obraz organizacji, często równie ważny jak jej wyniki finansowe. Wizualna i wizerunkowa strona raportów finansowych jest nawet oceniana w specjalistycznych konkursach (por. Vision Awards – [www.lacp.com](http://www.lacp.com)). W ciekawy sposób poszerza to perspektywę poznawczą, znaną chociażby badań Hervé Corvelleca nad sprawozdaniami finansowymi (Kostera 2008: 154–156).

Równie interesująca jest rola wizualizacji w pracach badawczo-rozwojowych i zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie. Podobnie jak w przypadku raportów finansowych, tak też w pracach naukowych istotny jest sposób przekazywania danych, informacji i wiedzy. Stosowne narzędzia prezentacyjne są szczególnie ważne na styku działań nauki, biznesu, polityki i opinii publicznej. Często tylko przystępna demonstracja nowego rozwiązania jest w stanie przekonać do jego wdrożenia, dalszych inwestycji bądź wręcz umożliwić jego zrozumienie laikom. Analizując sposób prezentacji danych przez firmę, można wysnuć hipotezy dotyczące jakości procesów badawczych, wykorzystania kapitału intelektualnego czy umiejętności komunikacyjnych. Ma to związek z niezwykle ciekawym problemem psychologicznym czy wręcz epistemologicznym, jakim jest kwestia relacji pomiędzy pięknem, dobrem i prawdą w danej kulturze.

Wśród naukowców i filozofów otwarte pozostaje pytanie, czy jest poznawczo prawomocne kierowanie się w wyborze teorii ich pięknem, objawiającym się w takich cechach, jak prostota, wewnętrzna spójność czy harmonia. Istnieje przy tym nurt myślowy, który traktuje piękno jako kryterium prawdy. Jest to kryterium nieoficjalne i subiektywne, ale mające istotny wpływ na losy nauki i cywilizacji. Niejednokrotnie właśnie elegancja potencjalnego rozwiązania daje badaczowi przekonanie co do trafności wyboru, bez którego nie byłby on w stanie inwestować w niepewne, żmudne i kosztowne badania. Wśród rzeczników takiego myślenia można odnaleźć Alberta Einsteina i Wernera Heisenberga. Obrazuje to chociażby relacjonowany przez Heisenberga cytat z ich rozmowy:

Wierzę tak samo jak pan, że prostota praw przyrody ma jakiś charakter obiektywny, że chodzi tu nie tylko o ekonomię myślenia. (...) Może mi pan zarzucić, że stosuję tu jakieś estetyczne kryterium prawdy, gdy mówię o prostocie i pięknie. Ale muszę przyznać, że wielka siła przekonania bierze się we mnie z prostoty i piękna tej matematycznej struktury, którą przyroda nam podpowiada (cyt. za: Marciszewski 2003).

Podobną myśl znajdujemy u Henri Poincarego:

Dla tego intelektualnego piękna, bardziej niż dla przyszłego dobra ludzkości, uczony oddaje się długim i trudnym pracom. Poszukiwanie więc szczególnego piękna, poczucie harmonii wszechświata jest tym, co nami powoduje, żeby wybierać te fakty, które się najbardziej przyczyniają do owej harmonii (cyt. za: Marciszewski 2003).

W przytoczonych cytatach wyraźnie widać, jak kulturowe uwarunkowania dotyczące estetyki wpływają na nasze procesy decyzyjne. Nurt myślowy



łąący piękno z prawdą i efektywnością procesów poznawczych jest kontynuowany także współcześnie i wiele wskazuje na to, że kategorie estetyczne są istotnymi heurystykami decyzyjnymi lub wręcz świadczą o poprawności rozwiązania (por. Reber, Schwartz i Winkielman 2004; Stewart 2007). W codziennym życiu organizacyjnym poszukiwanie piękna może się przykładowo przejawiać w darzeniu większym zaufaniem i przypisywaniu większego autorytetu osobom atrakcyjnym fizycznie (Dion, Berscheid i Walster 1972; Shahani-Denning 2000).

#### 4. Manifestacja kultury organizacji w jej strukturze

Jeżeli przyjmiemy, że kulturowe wzorce elegancji, harmonii czy wręcz piękna pewnych rozwiązań wpływają na przeświadczenie o ich efektywności, to trudno nie zauważyć, że mają też wpływ na struktury tworzone przez człowieka, w tym struktury organizacyjne. Przykładem poszukiwania elegancji we współczesnych strukturach organizacyjnych może być też tak zwany *Lean Management*, czyli jedna z technik zarządzania przedsiębiorstwem, której celem jest tworzenie prostych i przejrzystych struktur organizacyjnych. Jest to jedno z typowych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych stosowanych obecnie w przedsiębiorstwach. Koncepcja *Lean* (ang. szczupły, chudy) w skrócie definiowana jest jako eliminacja czynności, które wykonywane są przy tworzeniu produktu lub usługi, a które nie dodają wartości. Być może będzie to stwierdzeniem na wyrost, ale trudno w koncepcji *Lean* nie zauważyć analogii do obowiązujących w naszej kulturze norm oceny atrakcyjności innych ludzi. Być może współczesna negacja barokowych, rubensowskich kształtów na rzecz szczupłych czy wręcz anorektycznych kanonów piękna, pośrednio wpłynęła na fakt, że jako nowoczesne i efektywne uznawane są przedsiębiorstwa szczuple. Tym samym, obowiązujące w danej kulturze normy estetyczne mogą wpływać na metody i kryteria oceny obowiązujące w zarządzaniu organizacjami.

Kolejnym obrazującym tę hipotezę przykładem mogą być organizacje fraktalne, będące ewolucyjnym rozwinięciem organizacji sieciowych i wirtualnych. Niektórzy autorzy postulują, że właśnie takie struktury, bazujące na geometrycznym samopodobieństwie w różnych skalach, są przyszłością organizacji gospodarczych. Samopodobieństwo w organizacji fraktalnej (makrofraktalu) polega na tożsamości celów, umiejętności i relacji w całej organizacji oraz jej w poszczególnych, autonomicznych częściach (mikrofraktalach). Dzięki temu organizacje fraktalne posiadają zdolność do elastycznego definiowania celów zgodnych z celem nadrzędnym i adaptacji *ad hoc* do nieustannie zmieniających się warunków otoczenia. Trudno przy tym nie zauważyć, że fraktale są jednym z przykładów uniwersalnego piękna obiektów matematycznych. Ponadto przez swoją powszechność występowania w strukturach organicznych, odzwierciedlają także harmonię natury. Tym samym, stanowią one ponadkulturowy wzorzec, którego cechy trafiają

do wrażliwości wizualnej wielu grup (Spehar, Clifford, Newell i Taylor 2003). Jednocześnie struktury fraktalne symbolicznie odzwierciedlają pożądane we współczesnych organizacjach relacje, takie jak współdecydowanie, samostanowienie i demokratyzacja stylu zarządzania. Tym samym, z punktu widzenia czysto estetycznego, mogą się one wydawać atrakcyjną formą struktury organizacyjnej, niezależnie od jej rzeczywistej efektywności.

Analogie wizualne obserwowane w strukturach organizacyjnych mogą mieć jednak bardziej oczywisty charakter. Często już same spojrzenie na wykres hierarchii i zależności pracowniczych w danej organizacji może dostarczyć badaczowi wskazówek dotyczących problemów z niewłaściwą rozpiętością kierowania. Jeżeli struktura organizacyjna ma charakter niesymetryczny i niezharmonizowany, może świadczyć to o przeciążeniu decyzyjnym niektórych menedżerów, potencjalnie indukującym napięcia personalne czy wręcz konflikty pracownicze. Rozwijając dalej tę myśl, można stworzyć pewien zbiór cech wizualnych, które badacz może wykorzystać przy analizie struktury organizacyjnej, a nawet przy analizie jej działań strategicznych (tabela 1).

Kategoria wizualna	Aspekt strukturalny lub strategiczny
Kontrast	Możliwość wyróżnienia się
Głębina	Integracja poziomów zarządzania
Koncentracja	Kluczowe umiejętności
Harmonia	Efektywność
Spójność	Efekt synergiczny
Linia	Droga rozwoju
Ruch	Szybkość zmian
Nowość	Element zaskoczenia konkurencji
Porządek	Adekwatność struktury
Wzór	Możliwość wykorzystania wcześniejszych doświadczeń
Powtórzenie	Ekonomia skali
Rytm	Optymalizacja czynnika czasu
Proporcja	Równowaga strategiczna
Skala	Wielkość przedsiębiorstwa
Kształt	Granice przedsiębiorstwa
Tekstura	Artefakty wpływające na kulturę organizacyjną
Jednorodność	Tożsamość organizacyjna
Różnorodność	Innowacyjność

Tab. 1. Wizualne kryteria oceny struktury i strategii organizacji. Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Neumeier 2009. *The Designful Company*, Berkeley: New Riders.

Zaprezentowane zestawienie (częściowo oparte na ogólnej teorii percepcji, wywodzącej się teorii Gestalt i zasad Prägnanz) nie jest oczywiście kompletną i uniwersalną metodą wizualnego badania organizacji. Pozwala jednak analizować rozwiązania organizacyjne pod względem ich charakterystyk estetycznych. Badając harmonię struktur organizacyjnych albo rytm, powtórzenia i wzory obecne w wykresach procesów produkcyjnych czy też proporcje, skalę i kształt map relacji biznesowych, można tworzyć hipotezy dotyczące ich skuteczności lub efektywności. Oczywiście wizualna ocena wymienionych kategorii wcale nie musi bezpośrednio przekładać się na funkcjonowanie organizacji. Zauważanie jednak wymieniowych relacji daje nową i ciekawą perspektywę w badaniach nad organizacjami (por. Dickinson 2000; Postrel 2003; Neumeier 2009). Być może to, że działalność organizacji można traktować w kategoriach, które do tej pory przypisywane były dziełom sztuki, wytworom przyrody czy obiektom matematycznym, spowoduje, że badacze będą mogli tworzyć teorie bardziej całościowe, uwzględniające ogół, także pozawerbalny, przejawów kultury organizacyjnej. Może mieć to szczególne znaczenie w czasach, gdy rosnącą rolę w budowaniu relacji z pracownikami, klientami i interesariuszami odgrywa właściwe zarządzanie wizerunkiem firmy, także w znaczeniu zmysłowym.

## 5. Wnioski

Propozycja podejścia wizualnego w antropologii organizacji nie ma charakteru samodzielneho. Wszelkie dane w postaci wizualnej zawsze będą wymagały interpretacji i opisu znanego z tradycyjnych metod antropologicznych. Istotne jest jednak, że same obrazy, będące wizualną manifestacją działalności organizacji i jej kultury, mogą być ciekawym źródłem analiz antropologicznych. Tym samym zdjęcia z imprezy integracyjnej, projekt architektoniczny siedziby przedsiębiorstwa, uniformy pracowników, druki firmowe, wygląd pomieszczeń czy preferowane wzory przemysłowe produktów mogą być nośnikami informacji, traktowanymi na równi z wywiadami, obserwacją zachowań czy analizą tekstów.

Antropologia wizualna organizacji napotyka jednak dwa szczególne problemy. Przede wszystkim wiele elementów wizualnych obserwowanych podczas badań organizacji wcale nie musi odzwierciedlać ich kultury organizacyjnej. Mogą one mieć charakter przypadkowy (np. wystrój biura przejęty po innej firmie), nieprzemysłany (np. druki firmowe stworzona na podstawie ogólnodostępnego wzorca, a nie oryginalnie wypracowanej tożsamości wizualnej firmy) lub skopiowany od innych (wygląd produktów bądź uniformów pracowników). Należy jednak pamiętać, że nawet informacja o przypadkowości lub zaniechaniu działań w sferze wizualnej przedsiębiorstwa niesie ze sobą potencjał interpretacyjny, zwłaszcza w zakresie diagnozy zarządzania tożsamości organizacji.

Drugim problemem jest fakt, że obecnie mamy do czynienia z postępującą estetyzacją rzeczywistości. Współlistniejąca z tym trendem jest jego

odwrotność, czyli anestetyzacja, oznaczająca narastające ośpienie na bodźce estetyczne. Anestetyka, termin stworzony przez Wolfganga Welscha (Welsch 2005), oznacza zanik wrażliwości człowieka na świat zewnętrzny i ośpienie zmysłów spowodowane nadmiarem bodźców. W świecie przepełnionym powierzchownie atrakcyjnymi przekazami coraz trudniej dotrzeć do istotnego przekazu wizualnego. Różnice wizualne mogą przy tym oznaczać zarówno rzeczywistą innowację, jak i pozorną nowość osiąganą dzięki kosmetycznym zmianom. Tym bardziej jednak należy badać wizualny aspekt kultur, struktur i systemów organizacyjnych. Wiedza na temat istotności elementów tworzących wizualną kulturę organizacji pozwoli lepiej zrozumieć i diagnozować problemy organizacyjne w dobie cywilizacji obrazkowej.

Warto przy tym zauważyć, że o ile techniki związane z antropologią wizualną są już stosowane w badaniach nad organizacjami przy okazji wywiadów (rejestracja wideo), obserwacji (zwracanie uwagi na wystrój i aranżację wnętrza, formę graficzną dokumentów, ubiór ludzi) czy wykonywaniu notatek z terenu (fotografia), to wkrótce i one mogą okazać się niewystarczające. Współczesne organizacje kształtują swój wizerunek i środowisko pracy na poziomie niemal wszystkich zmysłów. Nie jest już niczym nowym wykorzystywanie zapachów w biurach i sklepach, muzyki na halach fabrycznych czy nawet kształtowanie określonych zachowań przez dobór faktury materiałów pokrywających narzędzia lub sprzęt biurowy. Tym samym, być może już teraz powinniśmy myśleć o rozwoju multisensorycznej antropologii organizacji jako holistycznym podejściu do badań człowieka i grup społecznych w ich środowisku pracy.

### Informacje o autorze

**Dr inż. Adam Dzikowski** – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. E-mail: adam.dzikowski@pwr.wroc.pl.

### Bibliografia

- Barnard, M. 1998. *Art, design, and visual culture: An introduction*, London: Palgrave Macmillan.
- Becker, F. i F. Steele 1995. *Workplace by design. Mapping the high-performance workscape*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Best, K. 2006. *Design management. Managing design strategy, process and implementation*, Lausanne: AVA Publishing.
- Borja De Mozota, B. 2003. *Design management*, New York: Allworth Press.
- Bortniak, S. 2008. Dyskretna elegancja hotelarzy. *Hotelarz*, nr 9, s. 22–23.
- Bryl, M. 2009. Mariusz Bryl | Kwestionariusz Kultury Wizualnej. *Kulturawizualna.pl*, <http://www.kulturawizualna.pl/archives/162>.
- Dickinson, P. 2000. *Beautiful corporations. Corporate style in action*, London: Pearson Education Limited.
- Dion, K., Berscheid, E. i E. Walster 1972. What is beautiful is good, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 3 (243), s. 285–290.

- Dutton, D. 2002. Aesthetic universals, w: B. Gaut i D. McIver Lopes (red.) *The Routledge companion to aesthetics*, s. 279–292. London: Routledge.
- Gibb, S. 2006. *Aesthetics and human resource development*, New York: Routledge.
- Hatch, M.J. i A.L. Cunliffe 2006. *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives. Second edition*, Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i A.K. Koźmiński 2005. *The three faces of leadership. Manager, artist, priest*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Hekkert, P. 2006. *Design aesthetics: Principles of pleasure in product design. Psychology Science*, nr 48, s. 157–172.
- Horgen, T.H., Joroff, M.L., Porter, W.L. i D.A. Schon 1999. *Excellence by design. Transforming workplace and work practice*, New York: John Wiley & Sons.
- Kawecki, W. 2010. Od kultury wizualnej do teologii wizualnej. *Kultura – Media – Teologia*, nr 1, s. 24–33.
- Kirby, J.T. 1996. Classical Greek origins of Western aesthetic theory, w: B. Allert (red.) *Languages of visuality*, s. 29–45. Detroit: Kritik.
- Kostera, M. 2008. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Linstead, S. i H. Hopfl (red.) 2000. *The aesthetics of organization*, London: Sage.
- Marciszewski, W. 2003. Wrażliwość estetyczno-logiczna w badaniu naukowym jako wyzwanie dla Sztucznej Inteligencji, w: M. Heller i J. Mączka (red.) *Jedność nauki – jedność świata*, s. 209–228. Tarnów: Biblos.
- McAuley, J., Dubrley, J. i P. Johnson 2007. *Organization theory. Challenges and perspectives*, Harlow: Pearson Education Limited.
- Monthoux, P.G. 2004. *The art firm. Aesthetic management and metaphysical marketing*, Stanford: Stanford Business Books.
- Nelson, R. 2005. Aesthetics: Universal or enculturated? *Collegiate Anthropologist*, vol. XXVII, nr 1.
- Neumeier, M. 2009. *The designful company*, Berkeley: New Riders.
- Östör, Á. 2010. Visual anthropology, w: *Encyclopædia Britannica Online*, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/27505/anthropology>.
- Postrel, V. 2003. *The substance of style. How the rise of aesthetic value in remaking commerce, culture and consciousness*, New York: HarperCollins Publishers.
- Reber, R., Schwartz N. i P. Winkielman 2004. Processing fluency and aesthetic pleasure: Is beauty in the perceiver's processing experience? *Personality and Social Psychology Review*, nr 4, s. 364–382.
- Ruby, J. 1996. Visual Anthropology, w: L. David i M. Ember (red.) *Encyclopedia of cultural anthropology (vol. 4)*, s. 1345–1351. New York: Henry Holt and Company.
- Schmitt, B. i A. Simonson 1999. *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Shahani-Denning, C. 2000. Physical attractiveness bias in hiring: What is beautiful is good. *Journal of Personality*, s.14–17.
- Spehar, B., Clifford, C.W.G., Newell, B. i R.P. Taylor 2003. Universal aesthetic of fractals. *Computers & Graphics*, nr 27, s. 813– 820.
- Stewart, I. 2007. *Why beauty is truth: A history of symmetry*, Cambridge: Basic Books.
- Strati, A. 1999. *Organization and aesthetics*, London: Sage.
- Taylor, S.S. i H. Hansen 2005. Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, nr 42/6, s. 1211–1231.
- Weiner, J. (red.) 1994. *Aesthetics is a cross-cultural category*, Manchester: Group for Debates in Anthropological Theory.
- Welsch, W. 2005. *Estetyka poza estetyką – o nową postać estetyki*, Kraków: Polskie Towarzystwo Estetyczne.