

## Arteterapia z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości

Jan Fazlagić, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

 <https://orcid.org/0000-0003-1968-2163>

Fazlagić, J. (2023). Art therapy from the perspective of management and quality sciences. *e-mentor*, 4(101), 4-10. <https://doi.org/10.15219/em100.1630>

### Abstrakt

Arteterapia jest dziedziną aktywności posiadającą zarówno praktyczne, jak i teoretyczne podstawy, z tym że te ostatnie nie są precyzyjnie zdefiniowane. Nauki o zarządzaniu i jakości, a także ekonomia za obszar swych zainteresowań obierają między innymi zarządzanie w sektorze ochrony zdrowia. Pomimo bogatej literatury na temat zarządzania w opiece zdrowotnej, dotychczas nie prowadzono pogłębionych badań na temat specyficznej formy organizacji procesu leczniczego, jaką jest arteterapia. Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie możliwych obszarów dalszych kierunków badań interdyscyplinarnych łączących obszar nauk o zarządzaniu i jakości z naukami o zdrowiu oraz pedagogiką (biorąc pod uwagę, że arteterapia nie jest wyodrębnioną, autonomiczną dyscypliną naukową). Cel ten zostanie osiągnięty poprzez analizę porównawczą wybranych koncepcji nauk o zarządzaniu i jakości z zakresem przedmiotowym arteterapii. W pracy wykorzystano metody jakościowe – studia literaturowe. Zastosowano metodę dedukcyjną. Efektem badania jest wypracowanie proponowanego zestawu obszarów do dalszych badań interdyscyplinarnych łączących nauki o zarządzaniu i jakości z naukami, w których osadzona jest arteterapia. Zaprezentowane wyniki badań dowodzą, że istnieje wiele obszarów wspólnych pomiędzy arteterapią a naukami o zarządzaniu i jakości, które są warte aplikacji zarówno w praktyce, jak i w teorii arteterapii.

**Słowa kluczowe:** arteterapia, badania interdyscyplinarne, nauki o zarządzaniu i jakości, integracja agend badawczych, kreatywność

### Wprowadzenie

Arteterapia to forma psychoterapii, która zaspokaja potrzeby społeczne, emocjonalne i umysłowe człowieka. Jej celem jest udzielenie pomocy każdemu, kogo dotknęły niesprzyjające okoliczności, choroba lub niepełnosprawność. Z kolei nauki o zarządzaniu i jakości to dyscyplina zajmująca się ustalaniem zależności między sytuacjami i sposobami zachowania się ludzi w pracy a jej wynikami oraz formułowaniem zaleceń mających zapewnić jak największą sprawność pracy indywidualnej i zespołowej. Specyfika arteterapii z perspektywy teoretycznej polega na tym, że jest ona niejako rozdarta pomiędzy pedagogiką, naukami o zdrowiu oraz psychologią. Nauki o zarządzaniu i jakości oraz arteterapię łączy wspólny mianownik – należą do dziedziny nauk społecznych, czyli nauk badających strukturę i funkcje dziejów społeczeństwa, jego kulturę, prawa i prawidłowości rozwoju.

W niniejszym opracowaniu omówione zostaną wybrane koncepcje składające się na ogół wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości w kontekście ich wykorzystania w ramach praktyki i teorii arteterapii. Artykuł ma na celu wypełnienie luki oraz zachęcenie zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania oraz arteterapii do integracji badawczych i poszukiwania wspólnych obszarów badawczych. Celem użytecznym niniejszego opracowania jest przybliżenie środowisku arteterapeutów dokonań badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości oraz zachęcenie arteterapeutów do poszerzenia zakresu zainteresowań badawczych poza literaturę z zakresu arteterapii i psychologii. Takie podejście nie jest precedensem: w naukach o zarządzaniu i jakości na szeroką skalę wykorzystuje się wiedzę z zakresu psychologii, antropologii kulturowej, neurologii czy socjologii, co jedynie dowodzi, że są one naukami inkluzywnymi, czyli takimi, które czerpią inspiracje i wykorzystują wyniki badań naukowych spoza hermetycznie zdefiniowanych granic tej dyscypliny. Wydaje się uzasadnionym, aby arteterapeuci również bardziej niż to miało miejsce dotychczas, zaangażowali się w wykorzystywanie ustaleń badawczych pochodzących z nauk o zarządzaniu i jakości. To z kolei ma służyć, zdaniem autora, dalszemu rozwojowi arteterapii, zarówno w obszarze praktyki, jak i teorii, a także wzmocnieniu argumentacji przemawiającej za usamodzielnieniem się arteterapii jako dyscypliny naukowej zgodnie z postulatami wielu badaczy, między innymi zmarłej niedawno profesor Wity Szulc, prekursorki polskiej arteterapii (zob. Szulc, 2010; Szulc, 2014).

Nauki o zarządzaniu zalicza się do nauk społecznych jako wiążących się z działaniami ludzi. P. F. Drucker określa to dokładniej: „Nauki społeczne, w tym zarządzanie, zajmują się zachowaniem ludzi i stworzonych przez ludzi instytucji” (Sudoł, 2022). Nie ulega wątpliwości, że w naukach o zarządzaniu i jakości obiektem analizy jest organizacja, podczas gdy w przypadku arteterapii aktywności arteterapeuty dotyczą jednostki. Jednak jeśli spojrzymy

głębiej, odkryjemy, że w ramach tej pierwszej dyscypliny prowadzone są studia i analizy dotyczące interakcji jednostki z organizacją wśród których można wymienić: kreatywność pracowników, ich motywowanie, innowacyjność, zarządzanie wiedzą, work-life balance i wiele innych. Zakres badawczy nauk o zarządzaniu i jakości dotyczy zapewnienia jak największej sprawności pracy (indywidualnej i zespołowej) w organizacjach. Z kolei z perspektywy tych nauk postulat sprawności arteterapii polega na osiągnięciu celów terapeutycznych przez klienta. Przy tym warto wspomnieć, że nauki o zarządzaniu i jakości jako obszar swoich zainteresowań obierają nie tylko zbiorowość, zespół, grupę, ale także jednostkę w organizacji. Co więcej, znajdziemy w nich wiele opracowań dotyczących interakcji jednostek (a nie grup), np. pomiędzy liderem zespołu z członkiem zespołu, pomiędzy współpracownikami w ramach zespołu, członkami organizacji a jej interesariuszami zewnętrznymi itd. We wszystkich tych przypadkach wykorzystywana jest wiedza o człowieku, wiedza głęboko humanistyczna. W przeciwieństwie do ekonomii, nauki o zarządzaniu i jakości, podobnie jak arteterapia, na dużą skalę korzystają z metod jakościowych w prowadzeniu badań naukowych.

### **Nauki o zarządzaniu i jakości a arteterapia**

Nauki o zarządzaniu i jakości to dyscyplina naukowa w zakresie:

- nauk ekonomicznych (np. doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości),
- nauk humanistycznych (np. doktor nauk humanistycznych w zakresie nauk o zarządzaniu).

Według wcześniej obowiązującej w Polsce klasyfikacji zarządzanie było domeną nauk ekonomicznych, stąd dyscyplina ta była określana jako organizacja i zarządzanie. Obecnie interdyscyplinarne podejście, zwłaszcza wykorzystanie psychologii oraz innych nauk społecznych i humanistycznych zaowocowało dychotomicznym podejściem do nauk o zarządzaniu. Zaliczają się one do nauk społecznych, które obok nauk przyrodniczych i humanistycznych wchodzi w skład nauk empirycznych zajmujących się społeczeństwem oraz zjawiskami i procesami społecznymi ujmowanymi z różnych punktów widzenia (m.in. socjologia, psychologia społeczna, etnografia, prawo, politologia, zarządzanie).

Nauki o zarządzaniu i jakości mogą zaoferować szerokie instrumentarium koncepcji oraz metod badawczych, które dotychczas nie były wykorzystywane w arteterapii. Chodzi m.in. o kwestie związane z zarządzaniem procesem świadczenia usług terapeutycznych, projektowaniem usług a także wykorzystaniem wiedzy o przywództwie (*leadership*) w pracy terapeutycznej. Jak

zauważa Wita Szulc (1993) termin „kultura” etymologicznie sięga klasycznej starożytności. Łaciński wyraz *cultura* oznaczał początkowo uprawę roli. W sensie intelektualnym użył go po raz pierwszy Ciceron w swoich pismach filozoficznych, wprowadzając zwrot *cultura animi*, który dosłownie oznacza „uprawę umysłu”.

Psychologia traktuje kulturę jako zbiór, w który wchodzi przede wszystkim zachowanie jednostki, jej myśli, uczucia i reakcje. Z punktu widzenia psychologii przedstawiać się będzie jako zbiór reguł i motywów postępowania, form ekspresji, nakazów i zakazów, ocen i sądów. Z punktu widzenia socjologii zaś kultura to pewien dający się wydzielić aspekt życia i działalności społeczności ludzkiej, który wiąże się ze sferą potrzeb i przeżyć niemających bezpośredniego charakteru (Szulc, 1993, s. 15). Termin terapia w języku polskim oznacza leczenie lub metodę leczniczą. W klasycznej grece słowo to nawiązuje do pielęgnowania, ponieważ znaczy opiekować się kimś, troszczyć się o kogoś, a dopiero w trzeciej kolejności – leczyć. Grecki *therapeutés*, czyli terapeuta to ten, kto się kimś opiekuje, troszczy się o kogoś (Szulc, 1993, s. 16–17). Przy okazji ta klasyczna definicja przybliżyła postać arteterapeuty do definicyjnej postaci dobrego lidera (organizacji) w ramach koncepcji przywództwa służebnego (*servant leadership*) (Sendjaya i Sarros, 2002): „I serve because I am the leader, and I am the leader because I serve”, co można przetłumaczyć jako: „Służę, ponieważ jestem liderem, a jestem liderem, ponieważ służę” (więcej na ten temat w tabeli 1).

Wita Szulc definiuje arteterapię jako „spontaniczną twórczość chorych poddanych opiece terapeutów lub działania kreatywne plastyczne podejmowane w sytuacji terapeutycznej przez osoby uprzednio nietwórcze w zakresie plastyki” (2005). Rudowski (2009) uważa, że arteterapia to całokształt działań artystyczno-estetycznych w bardzo licznych uwarunkowaniach (procedurach) psychosocjopedagogicznych skoncentrowanych na zdrowieniu pacjenta bądź podopiecznego. W literaturze zagranicznej anglojęzycznej arteterapię coraz częściej nazywa się artepsychoterapią i jest rozumiana jako wykorzystanie środków artystycznych do wyrażania i przepracowania trudności, z którymi klient przychodzi na terapię (Bogus, 2015). Specyfika arteterapii polega na tym, że jest ona niejako rozdarta pomiędzy:

- a) pedagogikę – między innymi dlatego, że to uczelnie pedagogiczne najczęściej włączają terapię do swoich programów nauczania. Drugim powodem jest utylitarne wykorzystanie arteterapii w edukacji,
- b) nauki o zdrowiu – terapeutyczne funkcje arteterapii plasują ją wśród nauk o zdrowiu, a arteterapeuci często współpracują z lekarzami,
- c) psychologię – arteterapia czasami występuje w odmianie zwanej psychoarteterapia. Wiedza o psychice człowieka jest kluczowa dla arteterapeuty, szczególnie że do

niedawna psycholog nie miał wglądu we wnętrze klienta (w dosłownym rozumieniu tego słowa) – w przeciwieństwie do lekarza. Obecnie sytuacja się zmienia dzięki wykorzystaniu aparatu badawczego neuronauki (patrz np. King i Kaimal, 2019) w teorii arteterapii.

Wita Szulc (2010, s. 40) podjęła problem tożsamości arteterapii jako dyscypliny naukowej, która potrzebuje dla swojego rozwoju i zdobycia uznania w świecie medycznym wypracowania własnych metod badawczych. Zwraca też uwagę na różnice pomiędzy „umilaniem pobytu” pacjentów w szpitalach a rzeczywistą działalnością arteterapeutyczną. Zdaniem Andrei Gilroy (patrz: Szulc, 2010, s. 41) arteterapia spełnia wszystkie warunki, by definiować ją jako naukę: reprezentuje pewien stan wiedzy, jest działem usystematyzowanej wiedzy, jest czymś, co można studiować i czego można się uczyć jako usystematyzowanej wiedzy.

### **Interpretacja arteterapii z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości**

W celu zbadania, jakie są możliwe powiązania oraz związki pomiędzy arteterapią a naukami o zarządzaniu i jakości oraz jaki potencjalny wkład może mieć wykorzystanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w teorii i praktyce arteterapii dokonano przeglądu najważniejszych zdaniem autora koncepcji, które często występują w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości a także ekonomii (np. sektory kreatywne – *creative sectors*, *creative economy*). Problemem naukowym, który starano się rozwiązać, było odkrycie powiązań pomiędzy arteterapią (zarówno w ujęciu praktycznym, jak i teoretycznym) a naukami o zarządzaniu i jakości. Zastosowano podejście dedukcyjne, w ramach którego:

- 1) zdefiniowano zmienne, którymi są wybrane koncepcje z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości,
- 2) poszukiwano związków i powiązań,
- 3) sformułowano postulaty (tezy) dotyczące możliwych przyszłych badań interdyscyplinarnych.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki tych poszukiwań. Na podstawie kanonów wiedzy na temat każdej z wymienionych w tabeli koncepcji starano się wskazać, jak dana koncepcja może być wykorzystana na potrzeby badań naukowych dotyczących zarządzania procesem arteterapii. Koncepcje te wydają się szczególnie blisko powiązane z teorią, a w niektórych przypadkach także z praktyką arteterapii. Zaprezentowany przegląd nie wyklucza możliwości rozwinięcia listy o jeszcze inne koncepcje. W zamiarze autora przegląd nie ma na celu wyczerpania tematu, ale raczej otwarcie nowej ścieżki badawczej oraz zaprezentowanie środowisku arteterapeutów

potencjału, który sami mogą na własną rękę dalej eksplorować. Prezentowane podejście badawcze ma służyć promocji multidyscyplinarnego podejścia do nauki. Będzie ono – jak się wydaje – niezbędne w epoce sztucznej inteligencji, która nie ma jak dotąd zdolności do tak holistycznego ujmowania rzeczywistości jak potrafi to człowiek (więcej na ten temat m.in. w: Harari, 2018). W związku z tym multidyscyplinarność, ściśle powiązana z ludzką kreatywnością, to także szansa na utrzymanie przewagi człowieka nad sztuczną inteligencją w obszarze prowadzenia szeroko rozumianych badań naukowych.

**Tabela 1**

*Obszary wspólne i powiązania pomiędzy naukami o zarządzaniu i jakości a arteterapią*

<b>Koncepcja w ramach nauk o zarządzaniu i jakości</b>	<b>Odniesienie do arteterapii: <i>słowa kluczowe</i> + opis</b> <b>Postulaty (tezy) dotyczące możliwych przyszłych badań interdyscyplinarnych oraz związków pojęciowych</b>
Kreatywność	<p><i>Twórczość, ekspresja kreatywności, domeny kreatywności, terapeuta jako zawód kreatywny, usługi arteterapeutyczne jako element sektorów kreatywnych</i></p> <p>Wg OECD (2019) kreatywność to kompetencja polegająca na wydajnym tworzeniu, ewaluacji i doskonaleniu pomysłów, które mogą zaowocować powstaniem oryginalnych i efektywnych rozwiązań, rozwojem wiedzy oraz wpływem na wyobraźnię. Definicja ta podkreśla znaczenie zaangażowania, czyli wydatkowania energii po stronie ucznia na realizację procesu kreatywnego, przy czym wartość tego procesu jest mierzona oryginalnością oraz adekwatnością tworzonych rozwiązań do postawionego problemu. Trudno sobie wyobrazić dobrego terapeuty nie obdarzonego podwyższonym poziomem kreatywności. W związku z tym wiedza o procesach kreatywnych w naturalny sposób może być wykorzystana na potrzeby rozwoju zawodowego arteterapeutów.</p> <p>Większość definicji arteterapii zawiera komponent wskazujący na zaangażowanie klienta w proces twórczy. Definicje te odnoszą się, co oczywiste, do roli sztuki w życiu pacjenta.</p> <p style="padding-left: 40px;">Sztuka przede wszystkim ukazuje nam obraz pewnej konkretnej zewnętrznej rzeczywistości ludzkiego życia (...). Dzięki sztuce świat</p>

najbardziej codziennych przeżyć i doświadczeń ukazuje się w wymiarach pogłębionych i zwielokrotnionych. Proste działania czy zdarzenia nabierają przez pryzmat sztuki nowego znaczenia, stają się bardziej zobiektywizowane, uogólnione, następuje proces wzbogacania człowieka dzięki temu, co najbardziej ludzkie. (Szulc, 1988, s. 39)

Lepsze zrozumienie mechanizmów wyjaśniających kreatywność jest w związku z tym absolutnie niezbędne dla każdego arteterapeuty. Co prawda w arteterapii nie chodzi o to, aby zwiększać kreatywność danej osoby, lecz warto wiedzieć, jakie są pokłady kreatywności u klienta, szczególnie biorąc pod uwagę teorię Baera (Baer, 1991) która głosi, że ludzi charakteryzuje nie tyle kreatywność w sensie ogólnym, lecz tak zwana kreatywność dziedzinowa (*domain-specific*). Jeśli arteterapeuta nie rozpozna tych domen, wówczas może zaprzepaścić cały wysiłek związany z ideą arteterapii, ponieważ zaangażuje w swoim procesie „niewłaściwą” domenę kreatywności u klienta (patrz także Fazlagić, 2015). Wita Szulc (2018, s. 25) zwraca uwagę na terapie kreatywne jako inne wyspecjalizowane, obok sztuk wizualnych, formy arteterapii.

O ile nauki o zarządzaniu i jakości koncentrują się na funkcjonowaniu pojedynczych organizacji, to już ekonomia interesuje się większymi organizacjami społecznymi takimi jak kraje lub regiony. Co ciekawe i tutaj możemy znaleźć powiązania z arteterapią: pomostem łączącym tę terapię z ekonomią jest koncepcja sektorów kreatywnych (*creative sectors*) (więcej na ten temat w: Fazlagić i Skikiewicz, 2019; Fazlagić i Szczepankiewicz, 2020). Sektory kreatywne to te sektory gospodarki, które zatrudniają kreatywnych pracowników w przedsiębiorstwach i w innych organizacjach tworzących wartość dodaną poprzez sprzedaż kreatywnych produktów i usług, na przykład gier komputerowych, wydarzeń artystycznych, usług graficznych, usług medialnych i reklamowych, rozrywki itp. Z punktu widzenia klasyfikacji zawodów zawód arteterapeuty należałoby zakwalifikować do zawodów kreatywnych, a arteterapeutów do tak zwanej klasy kreatywnej (*creative class*) (Florida, 2012).

	<p>Bartel (2017, s. 32) zwraca uwagę na związki kreatywności z chorobą. Wątek ten jest często poruszany w studiach na temat biografii osób wybitnie kreatywnych. Wiadomo, że wiele spośród nich przechodziło choroby w dzieciństwie. W tym sensie kreatywność jest powiązana z medycyną – wchodzi, chcąc nie chcąc, w obszar zainteresowań arteterapii.</p>
<p>Motywowanie i rozwój osobisty</p>	<p><i>Motywowanie, cele osobiste, emocje, potrzeby, pragnienia, rozwój osobisty, jakość życia</i></p> <p>Wiedza o teoriach motywacji pochodzi przede wszystkim z psychologii, lecz nauki o zarządzaniu obficie czerpią z dokonań badawczych psychologów i wykorzystują tę wiedzę na potrzeby tworzenia efektywnych systemów zarządzania. Rozwój osobisty wiąże się z jednej strony z kwestią automotywacji, a z drugiej strony z rozwojem pracowników w organizacjach (<i>employee burn-out, employee development, leadership development</i>). Arteterapia także ma na celu zapewnienie dobrostanu jednostce przy wykorzystaniu technik motywujących klienta do samorozwoju. Pozwala na aktywizowanie potencjału u pacjenta (klienta). Różnica pomiędzy terapią a motywowaniem pracowników sprowadza się w dużym stopniu do różnic pomiędzy kontekstami interwencji. W zarządzaniu celem interwencji wobec pracownika jest podwyższenie szeroko rozumianych wyników organizacji (przy czym gra o podwyższenie dobrostanu organizacji oraz dobrostanu pracownika nie jest grą o sumie zerowej), w terapii celem interwencji arteterapeutycznej jest zmniejszenie lub zniwelowanie cierpienia fizycznego i/lub psychicznego. Lecz nawet takie rozróżnienie nie jest rozróżnieniem ostrym, ponieważ w organizacjach częstym problemem są zjawiska negatywne takie jak mobbing, przewlekłe konflikty, wypalenie zawodowe. Wówczas interwencje ze strony pracodawcy wobec pracowników dotkniętych tymi zjawiskami mogą być nieodróżnialne od terapii. Przy czym dobrostan pracownika nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem do uzyskania wyników przez organizację, która go zatrudnia.</p>



<p>Work-life balance (WLB)</p>	<p><i>Kultura, elastyczność, dobrostan, jakość życia</i></p> <p>Przedmiotem kultury terapii jest człowiek, który chce być zdrowy i oczekuje pomocy w osiągnięciu tego stanu (Szulc, 2011, s. 25). Oznacza to, że techniki i interwencje wypracowane w ramach arteterapii wcale nie muszą ograniczać się do obszaru służby zdrowia i wspomaganie osób chorych. Wita Szulc (2005, s. 54) pisze o „zdrowiu jako performance”; „stawanie się zdrowym” samo w sobie jest twórczym performensem, czyli przedstawieniem, prezentacją. Muzykoterapia należy do aktywności składających się na jakość życia, której jednym z warunków jest zdrowie. Work-life balance z punktu widzenia pracownika w organizacji jest stanem, w którym człowiek osiąga równowagę między pracą zawodową i życiem prywatnym. Z punktu widzenia pracodawcy pod tym pojęciem kryją się różnego rodzaju działania służące podwyższeniu zadowolenia z pracy. Działania te opierają się na założeniu, że pracownicy zbyt pochłonięci pracą zawodową są mniej wydajni niż ci, którzy znaleźli równowagę między życiem osobistym a pracą zawodową. Koncepcja ta ma również swoje podłoże w zmianie pokoleniowej na rynku pracy: osoby z pokoleń Y i Z są mniej skłonne do wyrzeczeń i poświęceń na rzecz pracodawcy i do rozwoju swojej kariery za wszelką cenę. Pojawia się więc problem zatrzymania młodych ludzi, dla których sukcesy zawodowe i perspektywa awansu kosztem życia prywatnego nie są atrakcyjną opcją. Różnego rodzaju techniki terapeutyczne, szczególnie te łączące się z psychologią pozytywną mogą być z powodzeniem wykorzystane w programach WLB (patrz m.in. Carlson i Kacmar 2000; Hirschi i in., 2019; Micheli i in., 2014).</p>
<p>Przywództwo (Leadership)</p>	<p><i>Przewodzenie, nadawanie znaczenia i sensu współpracy, wyznaczanie kierunku, dawanie nadziei</i></p> <p>Zagadnienia związane z przywództwem, co oczywiste, zajmują centralną rolę w naukach o zarządzaniu i jakości. Badania na temat przywództwa dotyczą z jednej strony trafnego zdefiniowania skutecznego przywództwa, a z drugiej strony metod rozwoju kompetencji przywódczych u liderów w</p>

	<p>organizacjach. Wielu badaczy jest pochłoniętych ideą odkrycia „złotego zestawu” zachowań przywódcy, które zagwarantują osiągnięcie przez organizację założonych rezultatów. Znaczna liczba różnego rodzaju teorii przywództwa zachęcać powinna arteterapeutów do refleksji nad stosowanymi przez nich sposobami prowadzenia terapii.</p> <p>Teorie przywództwa wyjaśniają, w jaki sposób i dlaczego pewne jednostki stają się liderami. Rolę arteterapeuty można porównać do roli lidera w pewnym procesie z udziałem innej osoby. Podobnie jak w przewodzeniu zespołowi ludzkiemu także arteterapeuta może potencjalnie obrać różne strategie budowania relacji i osiągnięcia celów (terapii). Szczególnie interesujące z perspektywy teorii i praktyki arteterapii mogą być teorie przywództwa sytuacyjnego (<i>situational theories</i>). W literaturze z zakresu arteterapii wiele mówi się o kompetencjach arteterapeuty oraz standardach nauczania arteterapii. Także w teoriach przywództwa znajdziemy takie, które koncentrują się na cechach przywódcy (<i>trait</i>) i umiejętnościach (<i>skills approach</i>). Terapeutów powinna zainteresować także koncepcja stylów przewodzenia ludziom (<i>style approach</i>) czy też podejście sytuacyjne (<i>situational approach</i>) oraz teorie efektywnego dopasowania stylu przywódcy do sytuacji (<i>contingency theory</i>), zorientowane na motywowanie podwładnych (<i>path-goal theory</i>) i na interakcje między przywódcą a podwładnymi (<i>leader-member exchange theory</i>) (patrz np. Northouse, 2013).</p>
<p>Komunikacja interpersonalna</p>	<p><i>Wchodzenie w interakcje ze środowiskiem, wymiana znaczeń, komunikacja międzyludzka, dialog</i></p> <p>Istnieje bogata literatura dotycząca komunikacji interpersonalnej (<i>Communication Studies</i>), w tym komunikacji w organizacjach (patrz np. Guerrero, 2014; Knapp, 2014; Littlejohn i Foss, 2008). Warto tutaj wspomnieć m.in. o teorii zarządzania prywatnością (<i>Communication privacy management theory</i>), która zajmuje się mechanizmami przyjmowania i ujawniania informacji prywatnych (Petronito i Venetis, 2017). Inną interesującą teorią jest teoria dialektyki relacyjnej (<i>Relational Dialectics Theory (RDT)</i>) (Baxter i Braithwaite, 2008). Dotyczy ona</p>

	<p>tworzenia znaczenia w dialogu pomiędzy konkurującymi ze sobą dyskursami. W ramach tej teorii dyskurs to inaczej systemy znaczeń, które ujawniają się w czasie dialogu pomiędzy ludźmi. W badaniach na temat komunikacji interpersonalnej poczesne miejsce zajmuje pojęcie tożsamości oraz różnic kulturowych (Schnurr i Zayts, 2012). Arteterapeuta w procesie terapii zmierza do lepszego poznania tożsamości pacjenta. Zdaniem Anity Stefańskiej arteterapia jest powołana do inicjowania procesu wyłaniania i umacniania myśli w przestrzeni relacyjnej. Opiera się między innymi na umiejętności nawiązywania kontaktu, wyrażania i stawiania czytelnych granic, nadawania ram, bycia konsekwentnym i spójnym, jak również elastycznym, czyli istotnych kompetencjach komunikacyjnych niezbędnych w sytuacjach społecznych (Stefańska, 2015, s. 7).</p> <p>Wita Szulc (2015, s. 159) zwraca uwagę na takie aspekty komunikacji w arteterapii jak identyfikacja, działania, zaufanie oraz jasność. Arteterapia jest formą komunikacji bezpośredniej, rozmową twarzą w twarz.</p> <p>Z kolei w zarządzaniu organizacjami badacze zajmują się opisem różnorodnych formalnych i nieformalnych ról oraz tożsamości pracowników (Welbourne, 2012). Wiele spośród teorii zarządzania wywodzi się z psychologii. Tym niemniej nauki o zarządzaniu i jakości w pewnych przypadkach pełnią rolę mediatora/popularyzatora z zakresu psychologii, ponieważ, jak się wydaje, częściej niż w przypadku psychologii demonstrują praktyczne zastosowania odkryć naukowych. Psychologów interesuje człowiek w sensie ogólnym, natomiast nauki o zarządzaniu interesują się człowiekiem w organizacji, człowiekiem rozwiązującym problemy społeczne. Dobrze ilustruje to teoria ujawnienia (<i>disclosure</i>) mająca korzenie w psychologii, ale też wiele zastosowań w naukach o zarządzaniu i jakości, pozwalająca na wyjaśnienie zachowań pracowników w organizacjach (patrz np. Greene i in., 2006; Masaviru, 2016).</p>
<p>Zarządzenie usługami i marketing relacyjny</p>	<p><i>Zaufanie, relacja, wspólne tworzenie wartości, wymiana wartości, współtworzenie produktu usługowego, zarządzanie doświadczeniami</i></p>

	<p>Nie ulega wątpliwości, że arteterapia jest usługą (ewentualnie produktem usługowym). Może być świadczona zarówno w ramach usług publicznych (np. przez publiczny szpital), jak i na zasadach komercyjnych (np. w ramach prywatnego gabinetu arteterapii). Usługi arteterapeutyczne składają się na szeroko rozumiany sektor usług (<i>service sector</i>), który jest największym spośród trzech sektorów gospodarki, obok sektora wytwórczego oraz rolniczego (więcej na ten temat w: Fazlagić, 2012). Marketing relacyjny to etap rozwojowy marketingu, który wyłonił się przede wszystkim na potrzeby zarządzania organizacjami usługowymi. Jego wyróżnikiem jest nastawienie na budowanie długotrwałej relacji z klientem. W marketingu relacyjnym na drugi plan schodzi zrealizowanie transakcji (sprzedaż), a ważniejsze staje się tworzenie wartości dla klienta. Liczy się wysoka jakość obsługi, informacja zwrotna od klienta, regularna komunikacja z klientem (patrz m.in. Grönroos, 1994; Rogoziński, 2012). W literaturze z zakresu zarządzania usługami istotne miejsce zajmuje projektowanie usług (<i>service design</i>) (patrz np. Fazlagić, 2013) oraz projektowanie doświadczeń (<i>experience design</i>). Wita Szulc (1988, s. 40) zwraca uwagę na prace Johna Deweya, który traktuje sztukę jako doświadczenie i uważa, że dzieło sztuki posiada unikatową jakość polegającą na wyjaśnieniu i skupieniu znaczeń, jakie w sposób rozproszony i osłabiony zawiera materiał innych doświadczeń. Kulturoterapię interesują przede wszystkim uczucia i emocje pacjenta, których on często nie potrafi wyrazić w sposób bezpośredni. Analogiczne podejście można znaleźć w literaturze z zakresu projektowania usług (<i>service design</i>) (Stickdorn, 2018) czy projektowania empatycznego (<i>empathic design</i>).</p>
<p>Uczenie się w organizacji i organizacja ucząca się</p>	<p><i>Myślenie systemowe (widzenie procesów i ich wzajemnych relacji a nie odrębnych zdarzeń), uczenie się, zespołowe uczenie się, mistrzostwo osobiste</i></p> <p>Koncepcja organizacji uczącej się została spopularyzowana przez Petera Senge'a (1998). Zaliczana jest ona do jednej z kilku kluczowych szkół zarządzania – szkoły myślenia systemowego. Dzięki pracom między innymi Petera Senge'a (1998) praktycy i teoretycy zarządzania dostrzegli</p>

	<p>kluczowe znaczenie procesów uczenia się dla rozwoju organizacji. Z kolei w psychologii wyróżnia się teorie rozwojowe i teorie uczenia się (Rubin, 2001) a także terapie systemowe, które bezpośrednio wiążą się z koncepcją uczenia się w organizacji, to znaczy za pomocą tych samych teorii można opisywać i wyjaśniać rozwój osobisty pracownika oraz proces terapii.</p> <p>Warto zwrócić uwagę na fakt, że definicje terapii i uczenia się nie są od siebie znacznie rozbieżne. Uczenie się definiujemy jako proces poznawczy prowadzący do modyfikacji zachowania osobnika pod wpływem doświadczeń, co zwykle zwiększa przystosowanie do otoczenia. Terapia polega na modyfikacji zachowania się jednostki w wyniku jej dotychczasowych doświadczeń.</p>
--	---

*Źródło:* opracowanie własne.

### **Podsumowanie**

Celem niniejszego artykułu było zidentyfikowanie możliwych obszarów dalszych kierunków badań interdyscyplinarnych łączących obszar nauk o zarządzaniu i jakości z naukami o zdrowiu oraz pedagogiką (biorąc pod uwagę, że arteterapia nie jest wyodrębnioną, autonomiczną dyscypliną naukową). Cel ten został zrealizowany poprzez przeprowadzenie analizy porównawczej wybranych koncepcji z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości a następnie sformułowanie wniosków w formie postulatów (tez) dotyczących możliwych przyszłych badań interdyscyplinarnych oraz związków pojęciowych.

Wykorzystanie wspomnianych w opracowaniu teorii może przyczynić się do dalszego rozwoju praktyki i teorii arteterapii, wzbogacić ją o nowe perspektywy oraz programy i ujęcia badawcze. Nie bez znaczenia są także aspiracje arteterapeutów zabiegających o nobilitację/usamodzielnienie się arteterapii, wyodrębnienie jej spośród innych nauk społecznych. Zaprezentowane w przeglądzie literatury teorie i obszary badawcze w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości stanowią jedynie przykładową próbkę w szerokim gronie nurtów badawczych. Ma ona ilustrować bogactwo wiedzy która, jak się wydaje, nie jest powszechnie wykorzystywana w teorii arteterapii. Nawet jeśli arteterapeuci, szczególnie praktycy arteterapii intuicyjnie rozumieją wymienione teorie, nieświadomie stosują je w praktyce, tym bardziej warto podjąć wysiłek na rzecz ich kodyfikacji w ramach teorii arteterapii.

Taka nobilitacja z pewnością będzie łatwiejsza, jeśli autorzy badań naukowych z zakresu arteterapii będą szerzej wykorzystywać dokonania innych dyscyplin nauk społecznych.

Zaprezentowane w opracowaniu koncepcje z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości wynikają z subiektywnego wyboru autora i z pewnością nie wyczerpują szerokiego wachlarza koncepcji, które można napotkać w literaturze. Ważniejsze niż wyczerpanie zagadnienia było jednak, w zamiarze autora, samo skierowanie uwagi badaczy na tę dyscyplinę – na przykładzie pewnej reprezentatywnej próby koncepcji występujących w naukach o zarządzaniu i jakości oraz zaprezentowaniu ich aplikacyjności w badaniach na temat arteterapii. Z pewnością nie było zamiarem autora tworzenie hermetycznej listy koncepcji i wykluczanie jednocześnie innych z zakresu zainteresowań badaczy w przyszłości. Jeśli cel ten zostanie osiągnięty w przyszłości i pojawią się prace idące dalej wytyczonym tutaj nurtem, z pewnością będzie to korzystne dla rozwoju arteterapii w Polsce i na świecie, zgodnie z postulatami zawartymi w pracach profesor Wity Szulc.

## **Bibliografia**

- Baer, J. (1991). Generality of creativity across performance domains. *Creativity Research Journal*, 4(1), 23–39. <https://doi.org/10.1080/10400419109534371>
- Bartel, R. (2017). *Arteterapia i rozwój osobisty. teoretyczne i praktyczne aspekty terapii przez sztukę*. Uniwersytet Artystyczny w Poznaniu.
- Baxter, L. A. i Braithwaite, D. O. (2008). Relational dialectics theory. W L. A. Baxter i D. O. Braithwaite (red.), *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives* (s. 349–361). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483329529.n26>
- Bogus, M. (2015). Arteterapia a zajęcia szkolne. W A. Stefańska (red.), *Arteterapia i twórczość w przestrzeni psychospołecznej* (s. 93–107). Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Pedagogiczno-Artystyczny.
- Carlson, D. S. I Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031–1054, <https://doi.org/10.1177/014920630002600502>
- Fazłagić, J. (2012). *Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/czy-twoja-firma-jest-innowacyjna-jak-poszukiwac-innowacji-w-sektorze-uslug-podpowiedzi-dla-msp>
- Fazłagić, J. (2015). *Kreatywni w biznesie*. Wydawnictwo Poltext.
- Fazłagić, J. (red.). (2013). *Service design*. Wydawnictwo AFiBV.

- Fazlagić, J. i Skikiewicz, R. (2019). Measuring sustainable development – the creative economy perspective. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 26(7), 635–645. <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1651418>
- Fazlagić, J. i Szczepankiewicz, E. (2020). The role of local governments in supporting creative industries—A conceptual model. *Sustainability*, 12(1), 438. <https://doi.org/10.3390/su12010438>
- Florida, R. (2012). *The rise of the creative class*. Basic Books.
- Greene, K., Derlega, V. i Mathews, A. (2006). *Self disclosure in personal relationships*. W: A. L. Vangelisti i D. Perlman (red.), *The Cambridge handbook of personal relationships* (s. 409–427). Cambridge University Press.
- Grönroos, Ch. (1994). From scientific management to service management: A management perspective for the age of service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5–20. <https://doi.org/10.1108/09564239410051885>
- Guerrero, L. K. i Andersen, P. A. i Afifi, W. (2014). *Close encounters: communication in relationships* (wyd. 4). SAGE.
- Harari, Y. N. (2018). *Homo deus. Krótka historia jutra*. Wydawnictwo Literackie.
- Hirschi, A., Shockley, Kristen, M. i Hannes, Z. (2019). Achieving work-family balance: An action regulation model. *Academy of Management Review*, 44(1), 150–171. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0409>
- King, J. L. i Kaimal, G. (2019). Approaches to research in art therapy using imaging technologies. *Frontiers in Human Neuroscience*, 13, 1662–5161. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2019.00159>
- Knapp, M. L., Vangelisti, A. L. i Caughlin, J. P. (2014). *Interpersonal communication and human relationships* (wyd. 7). Pearson.
- Littlejohn, S. i Foss, K. (2008). *Theories of communication* (wyd. 9). Sage Publications.
- Masaviru, M. (2016). Self-disclosure: Theories and model review. *Journal of Culture, Society and Development*, 18, 43–47.
- Michel, A., Bosch, Ch. i Rexroth, M. (2014). Mindfulness as a cognitive–emotional segmentation strategy: an intervention promoting work–life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 733–754. <https://doi.org/10.1111/joop.12072>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership. Theory and practice* (wyd. 6). Sage.
- OECD. (2019). *PISA 2021 Creative Thinking Framework (Third Draft)*. OECD Publishing.
- Petronio, S. i Venetis, M. K. (2017). *Communication privacy management theory and health and risk messaging*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.513>

- Rogosiński, K. (2012). *Zarządzanie wartościami z klientem*. Wolters Kluwer Polska SA.
- Rubin, J. A. (2001). *Approaches to art therapy. Theory and technique*. Brunner/Mazel.  
<https://doi.org/10.4324/9780203716991>
- Rudowski, T. (2009). *Studia nad arteterapią w ujęciu aksjologicznym i psychologicznym*. Uniwersytet Warszawski.
- Schnurr, S. i Zayts, O. (2012). 'You have to be adaptable, obviously': constructing professional identities in multicultural workplaces in Hong Kong. *Pragmatics. Quarterly Publication of the International Pragmatics Association*, 22(2), 279–300. <https://doi.org/10.1075/rag.22.2.05sch>
- Sendjaya, S. i Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.  
<https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Senge, P. (1998). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Dom Wydawniczy ABC.
- Stefańska, A. (red.). (2015). *Arteterapia i twórczość w przestrzeni psychospołecznej*. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Pedagogiczno-Artystyczny.
- Stickdorn, M. Hormess, M. E., Lawrence, A. i Schneider, J. (2018). *This is service design doing. Applying service design thinking in the real world*. O'Reilly Media, Inc.
- Sudoł, S. (2022). *Nauki o zarządzaniu*. Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN.  
[https://archiwum.pte.pl/pliki/2/1/Konferencja\\_ENE\\_referat\\_S\\_Sudol.pdf](https://archiwum.pte.pl/pliki/2/1/Konferencja_ENE_referat_S_Sudol.pdf)
- Szulc, W. (2010). *Arteterapia jako nauka*. W: A. Chmielnicka-Plaskota (red.), *Aktywność twórcza w edukacji i arteterapii* (s. 16–28). Instytut Edukacji Artystycznej Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej.
- Szulc, W. (2011). *Arteterapia. Narodziny idei, ewolucja teorii, rozwój praktyki*. Difin.
- Szulc, W. (2014). *Arteterapia oparta na wiedzy*. Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona.
- Szulc, W. (1988). *Kulturoterapia. Skrypt dla studentów Wydziału Pielęgniarskiego*. Wydawnictwo Naukowe AM w Poznaniu.
- Szulc, W. (2005). *Muzykoterapia jako przedmiot badań i edukacji*. Wydawnictwo UMCS.
- Szulc, W. (1993). *Sztuka i terapia*. Centrum Metodyczne Szkolenia Nauczycieli Średniego Szkolnictwa Medycznego.
- Szulc, W. (2001). *Sztuka w służbie medycyny. Od antyku do postmodernizmu*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu.



Szulc, W. (2018). *Wiedza o arteterapii dla pedagogów i promotorów zdrowia*. Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy.

Welbourne, T. M. (2012). *The role-based identity scale: Towards a parsimonious measure of work-related identity*. Center for Effective Organizations and Marshall School of Business.