

Artykuł nadesłany: 20 lutego 2023; Poprawiony: 1 kwietnia 2023; Zaakceptowany: 10 maja 2023

DOI: 10.33119/EEIM.2023.67.4

Mizera-Pęczek, P. (2023). Koncepcja kształtowania audiosfery miejsca pracy. Między sztuką a zarządzaniem. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 67(1), 59–69.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/3670>

---

# Koncepcja kształtowania audiosfery miejsca pracy. Między sztuką a zarządzaniem

PATRYCJA MIZERA-PĘCZEK

*Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi – Wydział Zarządzania,  
Uniwersytet Łódzki*

## Streszczenie

Problematyka łączenia sztuki i biznesu od wielu lat interesuje badaczy nauk społecznych, którzy pokładają nadzieję w sztuce jako narzędziu wieloaspektowego rozwoju pracownika. Jedną z wielu potencjalnych możliwości oddziaływania sztuki jest intencjonalne kształtowanie audiosfery, czyli otoczenia dźwiękowego, którego pracownicy organizacji nie zawsze są świadomymi odbiorcami. Celem artykułu jest dokonanie przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej kształtowania audiosfery w kontekście otoczenia dźwiękowego miejsca pracy.

**Słowa kluczowe:** audiosfera, audiosfera miejsca pracy, interwencje artystyczne, wrażliwość audialna

**Kody klasyfikacji JEL:** M53, I10, I20, I30

## Wprowadzenie

W ostatnich latach rośnie zainteresowanie praktyków i badaczy nauk o zarządzaniu możliwościami wdrażania w organizacjach praktyk szkoleniowo-terapeutycznych inspirowanych, czy wręcz wywodzących się z szeroko rozumianej sztuki (Lewandowska, 2015; Schiuma, Carlucci, 2015; Ferreira, 2018; Mizera-Pęczek, 2019). Jednym z typów tak zwanych interwencji artystycznych w organizacjach są interwencje w audiosferę (pejzaż dźwiękowy) miejsca pracy. U podstaw interwencji w sferę audytywną leży przekonanie o leczniczych właściwościach dźwięków (Cheng, Stone i in., 2019). Kształtowanie audiosfery, czyli projektowanie otoczenia dźwiękowego dla określonej przestrzeni (Kearney, 2020), jest jednak zadaniem o tyle trudnym, że wszyscy uczestnicy danej przestrzeni będą jednocześnie uczestnikami audiosfery (zarówno odbiorcami, jak i emiterami różnorodnych dźwięków). Podczas gdy oczy mogą być zamknięte na niechciane sceny wizualne, ciało brakuje „powiek” do odizolowania się od niechcianych dźwięków (Schafer, 1969). Bell i Hickman podają, że poprzez zmysł słuchu tworzy się najbardziej bezpośrednia i intymna relacja między ciałem a przestrzenią (Bell, Hickman i in., 2023). Stąd szczególnie interesujące wydaje się to, jak w określonych obszarach dźwiękowych funkcjonują pracownicy różnorodnych organizacji, jakie nadają temu znaczenie oraz jakie są efekty wykonywania pracy w różnych audiosferach. Celem artykułu jest zatem dokonanie przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej kształtowania audiosfery w kontekście audiosfery miejsca pracy.

## Koncepcja audiosfery miejsca pracy

Audiosfera stanowi przedmiot badań naukowych realizowanych przede wszystkim przez muzykologów i kulturoznawców (por. Schafer, 1969; Krause, 2008; LaBelle, 2010), którzy byli prekursorami badań nad dźwiękiem w przestrzeni, oraz akustyków i inżynierów budownictwa, architektury i środowiska (por. Jo, Jeon, 2021; Erfanian, Mitchel, i in., 2021; Jiang, Bristow i in., 2022). Definiuje się ją jako środowisko foniczne człowieka – ze wskazaniem na jego aspekt percepcyjny, dany w doświadczeniu słuchowym. Obecnie badania audiosfery wykraczają poza jej estetyczny wymiar (Pijanowski i in., 2011), a jej znaczenie staje się istotne także z perspektywy zarządzania (Styhre, 2013). Choć już w latach 80. ubiegłego wieku badacze organizacji przyglądali się roli muzyki w fabrykach czy biurach i pisali o jej właściwościach: maskowaniu hałasu, pobudzaniu do aktywności, ale i wywoływaniu stresu, rozpraszaniu uwagi, wzmaganiu poczucia emocjonalnego obciążenia i zmęczenia (Sundstrom i in.,

1986, s. 44), to należy zauważyć, że audiosfera miejsc pracy zmienia się na przestrzeni lat, wraz z nią zmienia się także wrażliwość pracowników na otaczające ich dźwięki. Walzer (2021) twierdzi, że ewoluuje to, w jaki sposób ludzie słuchają świata. „Pejzaż dźwiękowy, wszystkie dźwięki muzyczne i niemuzyczne na danym obszarze, zmieniają się z powodu rozrastania się miast i industrializacji. Audiosfera przeszłości i teraźniejszości różni się, a także różnią się sposoby interakcji ludzi z dźwiękiem” (Walzer, 2021). Sasin (2019) zwraca uwagę na zagrożenia płynące ze zmiany (zanieczyszczenia) audiosfery. Píše, że „dźwięki emitowane przez skonstruowane przez człowieka maszyny i urządzenia przez wiele lat kojarzone były wyłącznie pozytywnie: z postępem, rozwojem, poprawą warunków życia. Odgłos poruszających się pojazdów to symbol możliwości szybkiego i łatwego przemieszczania się. Odgłosy wydawane przez elektroniczne media (radio, telewizor) są zapowiedzią możliwości porozumiewania się i przekazywania informacji na duże odległości. Cisza zaś, jako przeciwieństwo dźwięku, kojarzona była z marazmem, pustką, nawet ze śmiercią” (Sasin, 2019, s. 32). Podobnie Bell, Hickam i in. piszą o „śmiertelnej ciszy” jako tej „niezręcznej” (Bell, Hickman i in., 2023). Jednocześnie ekspozycja na zanieczyszczoną (np. hałasem) audiosferę może oddziaływać negatywnie na dobrostan, w tym zdrowie człowieka (Andringa, Lanser, 2013). Stąd ważne wydaje się świadome jej kształtowanie.

Jak podają Aletta, Kang i Axelsson (2016) pewnego rodzaju wyzwaniem dla projektantów audiosfery jest tworzenie środowisk o wysokiej jakości akustycznej, jednak nie tylko w celu promocji (Jiang, Yan, 2022), ale przede wszystkim w trosce o zdrowie, dobre samopoczucie i jakość życia uczestników pejzaży dźwiękowych. Badanie audiosfery jest zatem zadaniem wymagającym kreatywności, które wykracza poza wymierne zarządzanie hałasem (Aletta, Kang, Axelsson, 2016, s. 73).

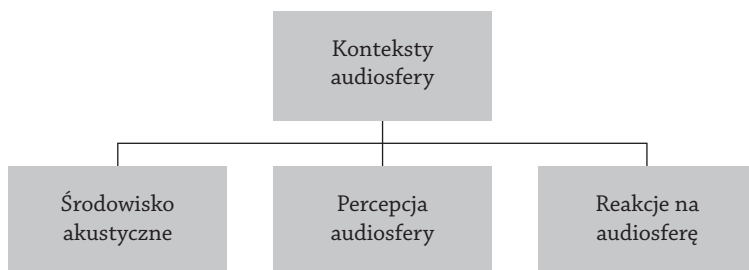
Nie można zaprzeczyć, że to czynnik ludzki odgrywa dziś dominującą rolę w potwierdzeniu zasadności badania audiosfery i wdrażania w tym zakresie innowacji. Tworzenie infrastruktury do mapowania hałasu bądź identyfikowania miejsc przyjaznych pod względem fonicznym to inicjatywa oddolna (Epstein, 2020; Dromewa, 2021). Rola człowieka jest także niezastąpiona w procesie identyfikowania atrybutów audiosfery. Z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości istotne staje się to, jak człowiek słyszy organizację i czy nadaje temu znaczenie (Styhre, 2008, s. 214). Podobne ujęcie zaprezentowali Kang, Aletta i in., różnicując w swojej publikacji kwestie audiosfery i fizycznego środowiska akustycznego (rysunek 1).

Badacze podkreślili, że audiosfera, czyli pejzaż dźwiękowy, to konstrukt bardziej pojemny, uwzględniający aspekt nadawania sensu audiosferze przez ludzi. Dodali także, że audiosfera, jako konstrukcja percepcyjna, może również odnosić się do:

- pamięci środowiska akustycznego,
- domniemanego środowiska akustycznego miejsca lub wydarzenia historycznego (audiosfera przeszłości),

- wytworzonych abstrakcyjnych środowisk akustycznych, takich jak np. kompozycje muzyczne (Kang, Aletta i in., 2016).

Rysunek 1. Składowe audiosfery



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kang, Aletta i in. (2016, s. 284–294).

Znaczenie nadawane audiosferze przez pracowników będzie różne ze względu na ich udział we wspólnotach fonicznych (Erfanian, Mitchel i in., 2021) i dostrzeganie przez nich unikatowych ścieżek dźwiękowych (np. zawierających rozmowy, szумы, szepty, dźwięki kroków, stukoty obcasów, dźwięki urządzeń czy stukania w klawiaturę komputera). Reakcje emocjonalne na dane środowisko dźwiękowe będą się różnić w zależności od zrozumienia kontekstu sytuacji przez daną osobę, jej wcześniejszych doświadczeń, cech osobowości i obecnego „stanu umysłu”. Ponadto stany emocjonalne, których ludzie doświadczają w odpowiedzi na audiosferę, mogą być dla nich trudne do odróżnienia od ich doświadczania samego dźwięku w sensie fizycznym. „Innymi słowy, ludzie potrafią ocenić, jak się czują i jaki jest otaczający ich świat, ale niekoniecznie oddzielają te dwa zestawy pojęć” (Welch, Shepherd i in., 2019).

## Innowacje w zakresie kształtowania audiosfery miejsca pracy

Audiosfera dotyczy tego, jak ludzie postrzegają, doświadczają lub rozumieją środowisko akustyczne (Ma, Mak i in., 2021). Stąd trudnym do uchwycenia wydaje się wskazanie deskryptorów audiosfery, które byłyby uniwersalne dla wszystkich jej uczestników. Można przyjąć zatem, że w odniesieniu do kształtowania audiosfery miejsca pracy zarówno refleksje teoretyczne, jak i badania naukowe powinny być realizowane w kontekstach: specyfiki akustyki miejsc pracy, charakterystyki dźwiękowej pracy czy indywidualnej wrażliwości słuchowej pracowników. Oceny audiosfery są bowiem zależne od doświadczeń jej odbiorców. Niemniej jednak badacze wskazują na kilka kategorii, w ramach których można opisywać i oceniać oddziaływanie audiosfery. Należą do nich: (1) hałas powodujący nerwowość, (2) tworzenie

przyjemnej atmosfery, (3) uspokajająca cisza, (4) podobieństwo do kompozycji muzycznej, (5) postrzegane oddziaływanie na emocje, (6) działanie regenerujące, (7) jakość otaczających dźwięków oraz (8) adekwatność audiosfery do przestrzeni (Aletta, Kang, Axelsson, 2016, s. 72). Co ciekawe, istnieją silne korelacje pomiędzy przytoczonymi kategoriami. Przykładowo, działająca uspokajająco cisza może być dla niektórych działaniem regenerującym, a jakość otaczających dźwięków może być rezultatem podobieństwa do muzycznej kompozycji. Inne badania pokazują, że rozmowy o audiosferze miejsca mogą stanowić dla badaczy punkt wyjścia do badania opinii o klimacie organizacyjnym, ponieważ pracownicy, nadając znaczenie dźwiękom towarzyszącym im podczas pracy, wartościują (pozytywnie lub negatywnie) związane z nimi historie organizacyjne (Mizera-Pęczek, 2021, s. 64).

W niniejszym artykule zdecydowano się przedstawić trzy typy pejzaży dźwiękowych, które, zdaniem autorki, najczęściej opisywane są w literaturze.

### Audiosfera biur typu *open space*

Biura na planie otwartym (tzw. *open space*) od dawna są promowane w organizacjach w celu ułatwienia interakcji społecznych i przypadkowych spotkań, które mają sprzyjać proinnowacyjnej atmosferze miejsca pracy (Indrani, Ekasiwi, 2021). Pracownicy z kolei oceniają przestrzeń pracy na planie otwartym jako hałaśliwą i rozpraszającą, w której trudno wykonać jakkolwiek „pracę”. Niniejsze przesłanki skłaniają projektantów do eksperymentowania z akustyką miejsca pracy, a samych pracowników – do poszukiwania narzędzi, które pozwolą im sprawnie funkcjonować w postindustrialnych miejscach pracy (Bruyninckx, 2021).

Dość zaskakujące wyniki badań w tym zakresie zaprezentował zespół składający się z badaczy oraz projektantów biur i ich audiosfer inspirowanych dźwiękami przyrody. Ich wielonarzędziowe badanie dostarcza dowodów, aby wdrażać do praktyki podejście multisensoryczne w projektowaniu biur. Wdrożone w ramach przytoczonego badania interwencje artystyczne, czyli dźwięki przypominające naturę oraz wizualizacje roślinności domowej, mają pozytywny wpływ na funkcje wykonawcze pracowników. Podejście multisensoryczne zapewnia również redukcję stresu i zadowolenie z postrzeganej produktywności i warunków pracy, podczas gdy wyłączenie projekcje wizualne zapewniały niewielką redukcję stresu i niewielką poprawę wydajności pracowników. Interwencje w audiosferę miały natomiast najsilniejszy wpływ na pamięć roboczą badanych. Badacze przedstawili w swoim projekcie rekomendacje, by umiejętnie łączyć efekty wizualne z interwencjami słuchowymi za pośrednictwem słuchawek, które mogłyby zapewnić pracownikom możliwość dostosowania ustawień audio i wyboru preferowanych dźwięków natury (Aristizabal, Byun i in., 2021).

## Audiosfera pracy w trybie *home office*

Można przyjąć, że pandemia zmieniła różnorodne środowiska akustyczne, zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz budynków. Okres pandemii spowodował wzrost zanieczyszczenia audiosfery pomieszczeń (Hasegawa, Lau, 2022). Zaobserwowano ogólne zmniejszenie poziomu hałasu na zewnątrz budynków. Jednocześnie badania pokazują, że utrzymała się lub zmniejszyła dokuczliwość hałasu pochodzącego z zewnątrz oraz utrzymała się lub wzrosła dokuczliwość hałasu generowanego przez sąsiadów. Co ciekawe, wzrósł poziom irytacji spowodowany hałasem pochodzącym z własnego mieszkania (Torresin, Alabaticin i in., 2021), co warto podkreślić w kontekście tego, że prywatne mieszkania stały się przestrzenią do pracy dla wielu ludzi. W związku ze wzrostem zainteresowania pracą w trybie *home office*, pracownicy zostali zobligowani do stworzenia we własnych domach warunków do pracy, które zapewniałyby wygodę, niezależność czy intymność. Literatura dotycząca pejzażu dźwiękowego w pomieszczeniach jest, w ostatnich latach, skoncentrowana na projektowaniu akustycznym w celu poprawy zdrowia, samopoczucia i jakości życia użytkowników danej przestrzeni. Ponieważ postrzeganie audiosfery miejsca pracy jest wysoce zależne od kontekstu, interesującym pytaniem wydaje się to, w jaki sposób warunki akustyczne w domu mogą wspierać wykonywanie czynności zawodowych (Torresin, Alabaticin i in., 2021).

Interesujący projekt w tym zakresie stworzyli studenci reprezentujący szwedzką uczelnię techniczną, którzy dostrzegli, że wraz ze zmianą środowiska pracy na *home office* pojawiają się nowe wymagania dotyczące sposobu projektowania tych środowisk. Projektanci w wyniku badania eksploracyjnego stwierdzili, że w wielu współczesnych domach brakuje przestrzeni do pracy, która byłaby ergonomiczna i zapewniała dobre środowisko dźwiękowe do wykonywania zadań zawodowych. Skoncentrowali się oni na stworzeniu miejsca pracy, które miałyby przyczynić się do rozwoju osobistego, wzrostu wydajności i dobrego samopoczucia. Efektem prac projektowych, realizowanych zgodnie z metodyką *design thinking*, było stworzenie modułowej stacji roboczej, składającej się z elementów akustycznych absorbujących niepożądane dźwięki. Zaprojektowane meble miały także dodatkowe funkcje, które pomagały użytkownikowi stworzyć ergonomiczne miejsce pracy we własnym domu (Mattsson, Mihel, 2021).

## Audiosfera pracy twórczej

Szczególną grupą pracowników są twórcy, dla których sztuka muzyczna jest naturalnym stymulatorem pracy zawodowej. Jak podaje Walzer (2021), w tej grupie pracowników zarówno myślenie o dźwięku, jak i komunikowanie treści dotyczących



dźwięku stanowią estetyczne narzędzie, które inspiruje twórczą praktykę. Dodaje także, że myślenie dźwiękowe, będące domeną twórców, jest interdyscyplinarne, oparte na współpracy, multisensoryczne i zintegrowane, bowiem ludzie słyszą, czują i łączą się z dźwiękiem na różne sposoby (Walzer, 2021). Audiosfera jest „kuszącą artystyczną inspiracją” (Krupa-Ławrynowicz, 2016, s. 161). Takie odgłosy jak: zgiełk, hałas, bałagan miejski, od lat fascynują na przykład twórców muzyki współczesnej czy muzycznych eksperymentatorów, dla których otaczające dźwięki są rezerwuarem bodźców percepcyjnych sprzyjających pracy twórczej (Krupa-Ławrynowicz, 2016, s. 161). Ciekawą egzemplifikacją jest współczesna twórczość muzyczna, w ramach której wykorzystywane są dźwięki zaczerpnięte z audiosfery, zarówno te wydawane przez ludzki organizm, jak i dźwięki otoczenia w jego mikro oraz makroskali. Składową kompozycji muzycznej może stać się wszystko, co może być źródłem dźwięku, wyostrając uwagę twórcy na różnorodność zjawisk akustycznych, które wcześniej trudno było dostrzec: „od odgłosów bijącego serca, szumu krwiobiegu czy pracy organów wewnętrznych, przez naturalne odgłosy przyrody, dźwięki miasta czy szum przepływającego prądu, po dźwięki gwiazd i innych ciał niebieskich poruszających się we wszechświecie, przy jednoczesnej możliwości permanentnego ingerowania w strukturę zarejestrowanych dźwięków” (Misiak, 2010, s. 62).

## Podsumowanie

Przeprowadzone studia literaturowe oraz analiza wyników badań wtórnych pozwalają stwierdzić, że tematyka kształtowania audiosfery miejsc pracy jest niedoceniona w polskim piśmiennictwie z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, a w konsekwencji zarządzanie audiosferą jest nieintencjonalne i dość przypadkowe. Tymczasem w literaturze anglojęzycznej wyraźnie zauważalny jest słuchowy zwrot w kulturze (Talianni, 2020), co potwierdza liczba opublikowanych w ostatnich latach badań. Choć badania te koncentrują się przede wszystkim na zarządzaniu audiosferą przestrzeni miasta i wsi w kontekście inżynierii środowiska (głównie kształtowania fizycznego środowiska akustycznego inspirowanego naturą), to pojawiają się także dowody potwierdzające znaczenie nadawaniu audiosferze indywidualnych znaczeń. Badania pokazują, że akceptacja dźwięków jest zależna od osobistych znaczeń nadawanych takim kategoriom jak np. poczucie dobrostanu czy natura. Przykładowo, okazuje się, że ludzie myślą o naturze i angażują się w nią poprzez przeplatające się procesy wizualizacji, pamięci, emocji i myślenia. Zatem zaimplementowanie określonych dźwięków do audiosfery (np. dźwięków natury do miejsca pracy) może przynieść skutek wręcz odwrotny niż redukcję stresu czy poprawę poziomu koncentracji. Pewnego rodzaju antidotum jest zapewnienie ludziom możliwości aktywnego słuchania i technologii,

które mogą wspierać te procesy, zamiast tworzenia bardziej pasywnych i niezindywidualizowanych „dawek” dźwięków. „Dźwięk nie działa w izolacji, a technologie dźwiękowe najlepiej dostarczać z uwzględnieniem ludzkich interakcji i z troską” (Bates, Hickman i in., 2020). Inne badania dotyczące postrzegania środowiska dźwiękowego przez ludzi pokazują dość zaskakujące wyniki, że odbiorców audiosfery można skategoryzować w trzech grupach: (1) uważnych odbiorców odgłosów ludzi i natury, (2) uważnych odbiorców hałasu (np. ruchu ulicznego), (3) nieuważnych odbiorców. Co ciekawe, dla przedstawicieli grupy drugiej, pomimo tego, że hałas wyraźnie i wymiernie obniża jakość audiosfery, nawet uporczywe odgłosy ruchu ulicznego są odbierane pozytywnie, gdy są adekwatne do otoczenia wizualnego (Jo, Jeon, 2021). Inne badania pokazują, że fragmenty pejzażu dźwiękowego zdominowane przez dźwięki, których źródłami są urządzenia i maszyny są dla odbiorców nieprzyjemne, podczas gdy fragmenty pejzażu dźwiękowego zdominowane przez odgłosy natury są przyjemne bądź obojętne (Axellson, Nilsson i in., 2008).

Zrealizowany przegląd arbitralnie dobranej literatury pozwala stwierdzić, że koncepcja kształtowania audiosfery jest wartym eksplorowania przedmiotem badań przyszłości. Audiosfera jest elementem kultury organizacyjnej, jest zjawiskiem ulotnym, nieuchwytnym i możliwym do zinterpretowania tylko w określonym kontekście miejsca, czasu i percepcji jej odbiorców. Różne zdania badaczy, dotyczące pożądanych i nieoczekiwanych dźwięków w otoczeniu pracowników, nie pozwalają wysnuć jednoznacznych wniosków na temat tego, jaką audiosferę należy tworzyć, by pracownicy odczuwali adekwatny poziom energii i zmotywowania do wykonywania pracy zawodowej.

## Bibliografia

- Aletta, F., Kang, J., Axelsson, Ö. (2016). Soundscape descriptors and a conceptual framework for developing predictive soundscape models. *Landscape and Urban Planning*, 149, 65–74.
- Andringa, T.C., Lanser, J.J.L. (2013). How pleasant sounds promote and annoying sounds impede health: A cognitive approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(4), 1439–1461.
- Aristizabal, S., Byun, K., Porter, P., Clements, N., Campanella, C., Li, L.,... & Bauer, B. (2021). Biophilic office design: Exploring the impact of a multisensory approach on human well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 77, 101682.
- Axellson, Ö., Nilsson, M.E., Berglund B. (2008), A principal components model of soundscape perception. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 128, 2836.
- Bates, V., Hickman, C., Manchester, H., Prior, J., & Singer, S. (2020). Beyond landscape's visible realm: Recorded sound, nature, and wellbeing. *Health & Place*, 61, 102271.



- Bell, S.L., Hickman, C., Houghton, F. (2022). From therapeutic landscape to therapeutic 'sensescape' experiences with nature? A scoping review. *Wellbeing, Space and Society*, 100126.
- Bruyninckx, J. (2023). Tuning the office sound masking and the architectonics of office work. *Sound Studies*, 1–21.
- Cheng, S., Hsu, F., Hsu, C.K. (2019). Soundscape emotions categorization and readjustment based on music acoustical parameters. *INTER-NOISE and NOISE-CON Congress and Conference Proceedings*, 259(7), 2359–2370. Institute of Noise Control Engineering.
- Droumeva, M. (2021). The sound of the future: listening as data and the politics of soundscape assessment. *Sound Studies*, 7(2), 225–241.
- Epstein, M.J. (2020). *Sound and Noise: A Listener's Guide to Everyday Life*. Montreal: McGill-Queen's University Press-MQUP.
- Erfanian, M., Mitchell, A., Aletta, F., Kang, J. (2021). Psychological well-being and demographic factors can mediate soundscape pleasantness and eventfulness: A large sample study. *Journal of Environmental Psychology*, 77, 101660.
- Ferreira, F.A. (2018). Mapping the field of arts-based management: Bibliographic coupling and co-citation analyses. *Journal of Business Research*, 85, 348–357.
- Hasegawa, Y., Lau, S.K. (2022). A qualitative and quantitative synthesis of the impacts of COVID-19 on soundscapes: A systematic review and meta-analysis. *Science of The Total Environment*, 157223.
- Indrani, H.C., Ekasiwi, S.N. N., Arifianto, D. (2021). Conceptual model of soundscape perception based on working behaviour in open-plan offices. In: *Journal of Physics: Conference Series* (vol. 1896, no. 1, s. 012014). IOP Publishing.
- Jiang, L., Bristow, A., Kang, J., Aletta, F., Thomas, R., Notley, H., Thomas, A., Nellthorp, J. (2022). Ten questions concerning soundscape valuation. *Building and Environment*, 219, 109231.
- Jiang, J., Yan, B. (2022). From soundscape participation to tourist loyalty in nature-based tourism: The moderating role of soundscape emotion and the mediating role of soundscape satisfaction. *Journal of Destination Marketing & Management*, 26, 100730.
- Jo, H.I., Jeon, J.Y. (2021). Urban soundscape categorization based on individual recognition, perception, and assessment of sound environments. *Landscape and Urban Planning*, 216, 104241.
- Kang, J., Aletta, F., Gjestland, T.T., Brown, L.A., Botteldooren, D., Schulte-Fortkamp, B., Lercher, P., Kamp, I., Genuit, K., Fiebig, A., Coelho, J.L.B., Maffei, L., Lavia, L. (2016). Ten questions on the soundscapes of the built environment. *Building and Environment*, 108, 284–294.
- Kearney, D. (2020). Soundscapes: geographies of sound and music. *International Encyclopedia of Human Geography*, Elsevier.
- Krause, B. (2008). Anatomy of the soundscape: evolving perspectives. *Journal of the Audio Engineering Society*, 56 (1/2), 73–80.
- Krupa-Ławrynowicz, A. (2016). Sposoby słuchania. *Kultura i Społeczeństwo*, 60(2), 161–164.

- La Belle, B. (2010). *Acoustic territories: Sound culture and everyday life*. New York: Bloomsbury Publishing USA.
- Lewandowska, K. (2015). Analiza korzyści biznesu ze współpracy z kulturą. *Marketing i Rynek*, 34, 33–39.
- Ma, K.W., Mak, C.M., Wong, H.M. (2021). Effects of environmental sound quality on soundscape preference in a public urban space. *Applied Acoustics*, 171, 107570.
- Mattsson, H., Mihel, T. (2021). *Designing a better soundscape for the home office: Development of acoustic furniture*. Lulea University of Technology.
- Misiak, T. (2010). Audiosfera w kulturze współczesnej. Próba przybliżenia pojęcia. *Przeгляд Kulturoznawczy*, 1(7).
- Mizera-Pęczek, P. (2019). Transfer wartości estetycznych do świata biznesu: studium przypadku incydentalnej interwencji artystycznej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20 (6.1), 209–219.
- Mizera-Pęczek, P. (2021). Audiosfera środowiska pracy w przestrzeni biurowej na planie otwartym. Wyniki zwiadu badawczego. *e-mentor*, 2(89), 57–66.
- Pijanowski, B.C., Villanueva-Rivera, L.J., Dumyahn, S.L., Farina, A., Krause, B.L., Napoletano, B.M., Gage, S.H., Pieretti, N. (2011), Soundscape ecology: the science of sound in the landscape, *BioScience*, 61(3), 203–216.
- Sasin, M. (2019). Ekologia akustyczna – nieobecny dyskurs w pedagogice. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, 22 (1(85)), 31–48.
- Schafer, R.M. (1969). *The new soundscape*. Don Mills: BMI Canada Limited.
- Schioma, G., Carlucci, D. (2015). Assessing the business impact of arts-based initiatives. *W: Artistic Interventions in Organizations*. Abingdon-on-Thames: Routledge, 60–74.
- Styhre, A. (2008). Perception and organizing: Beyond the text. *W: A. Styhre, Perception and Organization*. London: Palgrave Macmillan, 214–223.
- Styhre, A. (2013). Sound, silence, music: Organizing audible work settings. *Culture and Organization*, 19(1), 22–41.
- Sundstrom, E., Sundstrom, M.G. (1986). *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*. UK: Cambridge University Press Archive.
- Talianni, K. (2020). The soundscape of Anthropocene. *Airea: Arts and Interdisciplinary Research*, (2), 63–76.
- Torresin, S., Albatici, R., Aletta, F., Babich, F., Oberman, T., Stawinoga, A.E., Kang, J. (2021). Indoor soundscapes at home during the COVID-19 lockdown in London – Part I: Associations between the perception of the acoustic environment, occupants activity and well-being. *Applied Acoustics*, 183, 108305.
- Walzer, D. (2021). Sonic thinking as a tool for creativity, communication, and sensory awareness in music production. *Thinking Skills and Creativity*, 42, 100953.
- Welch, D., Shepherd, D., Dirks, K., Tan, M.Y., Coad, G. (2019). Use of creative writing to develop a semantic differential tool for assessing soundscapes. *Frontiers in Psychology*, 9, 2698.

## Abstract

### The concept of shaping the soundscape of the workplace. Dilemmas of art and management

The issue of combining art and business has intrigued social science researchers for many years. These researchers posit that art could serve as a tool for comprehensive employee development. One such potential influence of art is the intentional shaping of the soundscape, i.e. the auditory environment, to which organisation employees are unconscious recipients. The aim of the article is to review literature concerning the shaping of soundscapes in the context of workplace soundscapes.

**Keywords:** soundscape, workplace soundscape, art-based interventions, audio sensitivity

### Patrycja Mizera-Pęczek

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (2019), absolwentka Wydziału Zarządzania (2014) oraz Wydziału Nauk o Wychowaniu (2014) UŁ na kierunkach: zarządzanie spec. zarządzanie zasobami ludzkimi, pedagogika spec. pedagogika w zakresie opieki i terapii pedagogicznej oraz spec. edukacja przez sztukę. Absolwentka studiów podyplomowych w Instytucie Muzykologii Uniwersytetu Wrocławskiego (2020). Jej zainteresowania badawcze to: współczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze kultury, zarządzanie twórczymi pracownikami oraz audiosfera miejsc pracy.  
e-mail: patrycja.mizera@uni.lodz.pl  
ORCID: 0000-0001-9637-3263