

Przemysław Hensel

KONKURUJĄCE LOGIKI INSTYTUCJONALNE W ZARZĄDZANIU KULTURĄ

Abstract

COMPETING INSTITUTIONAL LOGICS AND THE MANAGEMENT OF CULTURE

The methods and tools borrowed from the private sector, such as planning, cost-benefit analysis, quality management, and many others, seem to be indispensable in the management of art organizations such as museums, galleries, and theatres. However, the use of such methods increases the legitimization of business logic within the realm of culture and may bring on detrimental consequences. In this paper the competing logics perspective is employed to analyze this problem by showing the main tension lines between the institutional logics present in the sphere of culture. Specifically, the tensions between the bureaucratic, cultural, and market logics are analyzed. The paper ends with a number of suggestions regarding the future of institutional logics conflict in the realm of culture.

SŁOWA KLUCZE: logika instytucjonalna, konflikt, rynek, biurokracja

KEY WORDS: institutional logics, conflict, market, bureaucracy

Wprowadzenie

Zarządzanie jednostkami kultury we współczesnej polskiej rzeczywistości jest naznaczone dylematem, który można zdefiniować w ten sposób, że z jednej strony – korzystanie z narzędzi biznesowych w działalności kulturalnej wydaje się niezbędne, jednak z drugiej – każdy przypadek skorzystania z nich legitymizuje logikę rynkową, która może stanowić zagrożenie dla dóbr kultury. Celem niniejszego tekstu jest eksploracja i analiza tego dylematu w świetle koncepcji logik instytucjonalnych¹.

¹ R. Friedland, R.R. Alford, *Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions* [w:] W.W. Powell, P.J. DiMaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991, s. 232–263.

1. Instytucje, organizacje i logiki instytucjonalne

Logikę instytucjonalną można zdefiniować jako zbiór elementów materialnych i symbolicznych, których wspólnym mianownikiem jest tożsama racjonalność, charakterystyczna dla danej sfery ludzkiego działania. W skład logiki instytucjonalnej wchodzi zarówno elementy materialne, takie jak sposoby postępowania, praktyki, struktury oraz narzędzia zarządzania, jak i elementy symboliczne, takie jak wartości, przekonania, sposoby postrzegania rzeczywistości². W obu wymiarach logiki znajduje wyraz wspólna racjonalność, która każe kierować się, na przykład, głównie zyskiem indywidualnym i względami ekonomicznymi (logika rynku) czy normami profesjonalnymi i lojalnością wobec pozostałych członków profesji (logika profesjonalna). Logika instytucjonalna stanowi także swego rodzaju wykładnię rzeczywistości, która określa nie tylko, w jaki sposób ludzie postrzegają otaczający ich świat, lecz także to, do jakich celów będą dążyć, jakie uznaje się za właściwe i uzasadnione, a jakie za niedopuszczalne. Te trzy elementy – postrzeganie, praktyki i symbole – wzajemnie się podtrzymują, w rezultacie prowadząc do reprodukcji danej logiki.

We współczesnej teorii organizacji koncepcja logik instytucjonalnych zajmuje coraz ważniejsze miejsce, a to ze względu na możliwości, jakie daje badaczom. Po pierwsze, pozwala uwzględnić wpływ logik przenikających całe społeczeństwo na działania podejmowane przez aktorów w ramach organizacji. Tytuł tekstu Friedlanda i Alforda, w którym tę koncepcję przedstawiono po raz pierwszy, rozpoczyna się od słów *Bringing the society back in* – słowa te bardzo dobrze oddają istotę teorii: analizowanie organizacji wymaga uwzględnienia norm, wartości i sposobów myślenia, które w danym społeczeństwie cieszą się wysoką legitymizacją. Po drugie, omawiana koncepcja służy badaczom do wyjaśniania zmiany organizacyjnej i instytucjonalnej. Jednym z podstawowych założeń tej teorii jest spostrzeżenie, że w każdym społeczeństwie występuje wiele logik instytucjonalnych, które mogą się między sobą istotnie różnić. Zmiana organizacyjna może wynikać ze zderzenia dwóch lub więcej logik w jednym miejscu – gdy dana logika zdobywa uznanie w społeczeństwie, zaczyna również odciskać piętno na konkretnych organizacjach, których działania dotychczas determinowały inne logiki. Do najczęściej opisywanych przypadków należą studia inwazji logiki rynkowej na tereny będące dotychczas pod wpływem logiki profesjonalnej³.

² P.H. Thornton, W. Ocasio, *Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990*, „American Journal of Sociology” 1999, 105(3), s. 804.

³ T. Reay, C.R. Hinings, *The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta*, „Organization Studies” 2005, 26(3), s. 351–384; T. Reay, C.R. Hinings, *Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics*, „Organization Studies” 2009, 30(6), s. 629–652; P.H. Thornton, *The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics*, „Academy of Management Journal” 2002, 45(1), s. 81–101; P.H. Thornton, W. Ocasio, *Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations...*, s. 801–844.

2. Logiki instytucjonalne w zarządzaniu kulturą

W dziedzinie zarządzania kulturą dochodzi do spotkania co najmniej trzech logik instytucjonalnych: kultury, biurokratycznej i rynkowej. Logikę kultury można zdefiniować jako zbiór elementów materialnych i symbolicznych, których fundamentalną zasadą jest postrzeganie dóbr kultury jako podstawowego nośnika wartości, myśli i ducha danego społeczeństwa. Dobra kultury w ramach tej logiki postrzegane są jako byty jakościowo różne od wszelkich innych dóbr; rozumiane są jako ucieleśnienie osobnej dziedziny ludzkiej aktywności, która wykracza znaczeniem poza sferę *profanum* i która tylko w ograniczonym zakresie może być poznana w sposób scjentystyczny. Ta logika wytworzyła wiele praktyk (takich jak wernisaże czy *performance*) ucieleśniających przekonanie o nadrzędnym znaczeniu kultury, których odtwarzanie prowadzi do reprodukcji tej logiki instytucjonalnej.

Zarazem nawet najprostsze działania w dziedzinie kultury wymagają skoordynowania pracy wielu ludzi. Każde działanie, jeśli ma być powtarzane przez dłuższy czas, wymaga utworzenia organizacji. Z pozoru taka organizacja mogłaby przyjąć dowolną formę (np. sieci czy zespołu powoływanego *ad hoc*), jednak w praktyce jest inaczej. W polskich warunkach *gros* jednostek kultury albo stanowi własność państwową (lub samorządową), albo jest z budżetu państwa dofinansowywana. W związku z tym, że organy państwa są zorganizowane zgodnie z zasadami systemu biurokratycznego, będą oczekiwać, iż jednostki kultury przez nie nadzorowane lub finansowane również przyjmą strukturę biurokratyczną⁴. Presja na tworzenie hierarchii znajduje wyraz zarówno w przepisach, które regulują działanie takich jednostek, jak i w wymogach sprawozdawczych, które stawiane są jednostkom kultury. Innymi słowy, jednostki kultury muszą upodobnić się do reszty składowych systemu hierarchicznego. W rezultacie w opisywanej dziedzinie obok logiki kultury będzie występować także logika biurokratyczna⁵, której podstawowymi zasadami są: przestrzeganie przepisów i funkcjonowanie zgodnie z zasadą podległości hierarchicznej.

W ciągu ostatnich trzydziestu lat sposób zarządzania państwami i ich majątkami przeszedł głęboką metamorfozę pod wpływem neoliberalnej koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego⁶. Ten nurt reformowania spraw państwowych odcisnął bardzo wyraźne piętno również na polskiej rzeczywistości. Jego podstawowym założeniem jest przenoszenie do sfery działalności państwowej technik i metod zarządzania stosowanych w sferze komercyjnej. Choć brakuje silnych dowodów na skuteczność rozwiązań sugerowanych przez zwolenników Nowego Zarządzania Publicznego⁷, to dopiero w ostatnich latach dominacja tego nurtu reformowania państwa została za-

⁴ H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall 1983.

⁵ Przez pojęcie „biurokracja” rozumie się tutaj opisany przez Maxa Webera (1922/2002) typ idealny organizacji opartej na władzy legalnej, nie zaś patologie biurokracji, które potocznie określa się tym słowem, takie jak błędne koło biurokracji, przesunięcie celów, mitręga kancelaryjna, wyuczona nieudolność.

⁶ C. Hood, *The Art of the State. Culture, Rhetoric, and Public Management*, Oxford 1998.

⁷ P. Hensel, *Przyczyny popularności Nowego Zarządzania Publicznego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, 4(17), s. 31–42.

chwiana. Niemniej jednak import narzędzi biznesowych do organizacji publicznych trwa dalej, nie tylko w naszym kraju. Można zatem przyjąć, że trzecią logiką instytucjonalną funkcjonującą w dziedzinie zarządzania kulturą jest właśnie logika biznesu (ryнку). Jej centralną racjonalność stanowi kierowanie się względami ekonomicznymi i dążenie do indywidualnego zysku, co znajduje odzwierciedlenie w bardzo bogatym zestawie praktyk (narzędzi) zarządzania, takich jak: tworzenie strategii i biznesplanów, zarządzanie wydajnością (*performance management*), wykorzystywanie narzędzi marketingu i promocji, zarządzanie kosztami itd.

Kultura i biurokracja

Gdy trzy wspomniane logiki wchodzą w interakcję w dziedzinie zarządzania kulturą, każda z nich wnosi z sobą nie tylko różne praktyki i sposoby działania, lecz także odmienne sposoby myślenia, wartościowania i postrzegania rzeczywistości. Niektóre konflikty logik w opisywanym polu istnieją od dawna i są stałym elementem zarówno materialnej, jak i symbolicznej rzeczywistości polskich organizacji kultury, inne mają stosunkowo krótką historię. Do pierwszej kategorii można zaliczyć konflikt między logiką kultury a logiką biurokracji. Ludzie, którzy podejmują pracę w jednostkach kultury, czynią to z jakiegoś powodu (pomijam w tym momencie osoby, które podjęły pracę w dziedzinie kultury z przypadku albo z konieczności). Tym powodem jest często fascynacja trudno poznawalnym, metafizycznym wymiarem kultury, przekonanie, że dzieła artystycznego nie da się zredukować do opisu typu osnowy, rodzaju płótna czy użytych pigmentów (których analiza może oczywiście stanowić interesujący przedmiot badań, ale nie obejmuje wszystkich ani nawet najważniejszych składowych dzieła sztuki). Niektóre z tych osób mogą mieć za sobą nawet własne próby dokonań artystycznych. Po rozpoczęciu pracy w jednostce kulturalnej osoby o takim profilu osobowości muszą prędzej czy później zderzyć się z realiami wymogów biurokratycznych: sztuka – tak, ale zakłeta w tabelę, sprawozdania, kosztorysy, pisma, podania i notatki ze spotkań służbowych. Konflikt logik kultury i biurokracji może dawać najróżniejsze rezultaty: niektórzy pracownicy będą bronić swoich tożsamości, starając się ograniczyć udział w procedurach biurokratycznych, co nieuchronnie zakończy się ich marginalizacją. Inni z czasem „dojrzeją” i staną się biurokratycznymi wirtuozami z prawdziwego zdarzenia, zawsze chętnymi, by przygotować kolejną tabelę i odsunąć od siebie podjęcie kolejnej decyzji⁸. Jeszcze inni nigdy nie złożą broni i będą kontestować reguły biurokratyczne przy każdej możliwej okazji, licząc na to, że ich sprzeciw nie da skutku w postaci zakończenia kariery. W najszczęśliwszej sytuacji znajdą się pracownicy zatrudnieni w jednostkach, których szefowie – zdając sobie sprawę z destrukcyjnego wpływu biurokracji na kreatywność – wezmą na siebie ciężar zmagania się z wymogami formalnymi i pozostawią pracownikom dużo swobody, nieskrępowanej żelazną klatką biurokracji⁹.

⁸ R.K. Merton, *Bureaucratic Structure and Personality*, „Social Forces” 1940, 18(4), s. 560–568.

⁹ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 1922/2002.

Powstanie w ten sposób organizacja hybrydowa, która będzie symultanicznie odpowiadać wymogom dwóch logik – kulturowej i biurokratycznej¹⁰.

Należy jednak pamiętać, że logika biurokracji nie powinna być postrzegana wyłącznie negatywnie – co prawda zazwyczaj prowadzi do blokowania kreatywności, często sprowadza się do przestrzegania litery, a nie ducha prawa oraz czyni pracę monotonną i mało inspirującą, ale przynosi również pozytywne rezultaty. Wprowadza porządek, umożliwia podzielenie obowiązków i przypisanie odpowiedzialności, zapewnia stabilność i ciągłość funkcjonowania („dłużej klasztora niż przeora” – pracownicy się zmieniają, ale stanowiska i struktury pozostają). Zatem całkowite wyrugowanie biurokracji z dziedziny zarządzania kulturą, nawet gdyby było możliwe, okazałoby się szkodliwe.

Kultura i rynek

Opisany wyżej konflikt logik kultury i biurokracji występuje od dawna, dlatego dysponujemy repertuarem sprawdzonych (co nie znaczy, że zawsze skutecznych) sposobów radzenia sobie z nim. Inaczej jest w przypadku konfliktu logiki kultury z logiką rynku (biznesu). Jak wspomniano we wcześniejszej części tekstu, inwazja logiki biznesu na inne sfery życia rozpoczęła się na świecie dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku, zaś w Polsce, ze zrozumiałych powodów, ponad dekadę później.

Interakcja logik kultury i rynku cechuje się podobną dwoistością, jak wspomniana wyżej interakcja logiki kulturowej i biurokratycznej. Z jednej strony, logika rynku oferuje wiele pożytecznych narzędzi, które mogą przyczynić się do usprawnienia zarządzania kulturą, z drugiej jednak – stosowanie narzędzi biznesowych powoduje, że logika kultury może z czasem być zastąpiona przez logikę rynku. Stosowanie w dziedzinie zarządzania kulturą narzędzi zapożyczonych z działalności biznesowej nie oznacza jedynie zmian w obszarze technicznym, bowiem wprowadzenie technik zarządzania biznesowego nie jest neutralne światopoglądowo – każdorazowe zastosowanie takiej techniki przyczynia się do importowania racjonalności biznesowej do sfery zarządzania kulturą.

Przykładowo, organizacje kulturalne mogą istotnie skorzystać na stosowaniu technik i narzędzi marketingu oraz promocji. Analizy rynku, badanie potrzeb odbiorców, wybór odpowiednich kanałów dotarcia do nich, formułowanie komunikacji promocyjnej to narzędzia stanowiące niezbędny element propagowania kultury w społeczeństwie. Jednak koncepcja logik instytucjonalnych nakazuje doszukiwać się w tych działaniach również znaczenia symbolicznego. Wspomniane narzędzia,

¹⁰ J. Battilana, S. Dorado, *Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations*, „Academy of Management Journal” 2010, 53(6), s. 1419–1440; J. Jay, *Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations*, „Academy of Management Journal” 2013, 56(1), s. 137–159; A.-C. Pache, F. Santos, *When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands*, „Academy of Management Review” 2010, 35(3), s. 455–476; A.C. Pache, F. Santos, *Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Conflicting Institutional Logics*, „Academy of Management Journal” 2013, vol. 56, is. 4, s. 972–1001.

choć mogą być stosowane w każdej dziedzinie życia, są bardzo mocno zakorzenione w logice rynkowej (sam termin „analiza rynku” sugeruje, że mamy tu do czynienia z wymianą handlową między sprzedawcą a klientem). Każde zatem skorzystanie z repertuaru metod zarządzania komercyjnego prowadzi do zwiększenia poziomu legitymizacji instytucjonalnej logiki rynkowej – wymiar materialny (praktyki) wpływa na wymiar symboliczny (normy i racjonalność działania).

Konsekwencją postępującego zakorzeniania się logiki rynkowej w dziedzinie kultury jest dalsze sięganie po narzędzia zarządzania, takie jak rynkowa wycena wartości kolekcji czy zarządzanie efektywnością (*performance management*), które dają już mniej niewinne rezultaty niż wspomniane wcześniej techniki marketingu – korzystanie z nich prowadzi bowiem do stosowania logiki ekonomicznej w sferze wartości kulturowych.

Chiaravalloti i Piber pokazują konsekwencje tego zjawiska dla organizacji kultury na przykładzie analizy różnorodnych modeli zarządzania wydajnością¹¹. Z porównania tych modeli wynika, że nawet w tych przypadkach, w których autorzy koncepcji zarządzania wydajnością starają się uwzględnić pozafinansowe aspekty funkcjonowania jednostek kultury, przeważnie podstawowym kryterium jest uzyskiwany wynik finansowy.

Podobne konsekwencje pojawiają się, gdy w zarządzaniu jednostkami kultury zaczynają dominować pojęcia i koncepcje z dziedziny rachunkowości¹². Tradycyjna rachunkowość powstała z potrzeb przedsiębiorstw, które dążą do osiągnięcia zysku, przeniesienie jej do dziedziny publicznej nie jest zatem neutralnym zabiegiem, lecz pociąga za sobą posługiwanie się – nawet nieświadome – logiką zysku i straty¹³. Gdy raz zasoby organizacji i przychody z jej funkcjonowania zostaną wycenione, samoistnie pojawią się pytania: „ile na tym zarabiamy” lub „ile na tym tracimy?”. Zwolennicy logiki rynkowej powiedzą, że w takim rozumowaniu nie ma niczego złego, przeciwnie – informacja o zysku/stracie poszczególnych jednostek kultury może skutkować racjonalną alokacją środków finansowych do poszczególnych organizacji. Jednak to z pozoru racjonalne ekonomicznie rozumowanie wcale racjonalne być nie musi – właśnie w sensie ekonomicznym – ponieważ opiera się na wyliczeniu wartości księgowej zasobów, które często są niemierzalne. Czy można oszacować wartość zbiorów danego muzeum? Taka wycena jest możliwa, jednak będzie w większym stopniu produktem zinstytucjonalizowanych preferencji i założeń, niż pochodną rzeczywistej wartości zbiorów.

Po pierwsze, taka wycena jest oparta na wielu jawnych i ukrytych założeniach metodycznych i zależy od wielu czynników, a mianowicie: czy wyceniana będzie wartość kolekcji jako całości, czy wartość jej poszczególnych elementów, w jaki

¹¹ F. Chiaravalloti, M. Piber, *Ethical Implications of Methodological Settings in Arts Management Research: The Case of Performance Evaluation*, „Journal of Arts Management, Law, and Society” 2011, 41(4), s. 240–266.

¹² F. Chiaravalloti, *Performance Evaluation in the Arts and Cultural Sector: A Story of Accounting at Its Margins*, „Journal of Arts Management, Law, and Society” 2014, 44(2), s. 61–89.

¹³ G.D. Carnegie, B.P. West, *Making accounting accountable in the public sector*, „Critical Perspectives on Accounting” 2005, 16(7), s. 905–928.

sposób zostaną uwzględnione ewentualne ubytki/uszkodzenia obiektów muzealnych, jak będzie szacowana unikatowość/dostępność obiektów (jak postąpić w sytuacji, gdy przedmiot jest unikatowy, a więc nie istnieje jego wycena rynkowa), czy zostanie uwzględniony fakt, że kolekcja danego muzeum znajduje się w budynku, którego historia, architektura i zagospodarowanie odpowiadają tematyce kolekcji itd. W niektórych wypadkach nawet drobna zmiana metody wyceny doprowadzi do uzyskania całkowicie odmiennej wartości końcowej. Carnegie i West podają, że w przypadku Muzeum Viktorii (Melbourne, Australia) szacowana wartość kolekcji wynosiła od 218 milionów do kilku miliardów dolarów australijskich.

Po drugie, oszacowanie wartości każdego elementu składowego (np. wartości historycznej budynku i jego dopasowania do tematyki kolekcji) musi być bardzo nieprecyzyjne, ponieważ przełożenie kwestii niefinansowych na wartości pieniężne siłą rzeczy odbywa się za pomocą metody szacunkowej.

Po trzecie wreszcie, taka wycena często odbywa się z udziałem księgowych, których sposób myślenia i podzielane wartości instytucjonalne ukształtowane są przez logikę rynkową. W wielu przypadkach może to oznaczać, że pewne istotne elementy składowe procesu wyceny zostaną przez nich pominięte jako nieistotne¹⁴. Podobne przeszkody napotkamy w trakcie prób badania rentowności wszelkich jednostek kultury: można precyzyjnie policzyć przychody z biletów i równie dokładnie skalkulować koszty gaź dla artystów, ale jak wycenić korzyść dla słuchaczy koncertów? Można zatem postawić tezę, że wyceny i kalkulacje w dziedzinie kultury często są przede wszystkim artefaktem procesu wyceny, a nie odzwierciedleniem realnej wartości (materialnej i pozamaterialnej) przedmiotu wyceny.

Wydaje się, że centralny problem zarządzania kulturą sprowadza się do tego właśnie sporu między logikami: kulturową i rynkową – jak wdrożyć narzędzia zarządzania, które podnoszą sprawność organizacji i poprawiają kontakt z odbiorcami, tak by jednocześnie nie przypisać logice rynkowej zbyt wysokiego poziomu legitymizacji, co może doprowadzić do jej dominacji nad logiką kultury.

3. Podsumowanie – przyszłość konfliktów logik instytucjonalnych w dziedzinie kultury

Powyżej zarysowano podstawowe osie konfliktu między logikami instytucjonalnymi w dziedzinie zarządzania kulturą. Warto zadać pytanie, jakie prognozy dotyczące wyników tych konfliktów można sformułować na podstawie istniejącej literatury przedmiotu?

Dotychczasowe badania konkurujących logik instytucjonalnych wskazują, że dominacja jednej logiki nad drugą jest tylko jednym z możliwych scenariuszy rozwoju wypadków. Co prawda w wielu obszarach ludzkiej aktywności logika rynku

¹⁴ G.D. Carnegie, B.P. West, *Making accounting accountable...*, s. 905–928.

ma, jak się wydaje, dominującą pozycję¹⁵, jednak w literaturze przedmiotu wskazuje się, że może to być sytuacja przejściowa. Przegrane (czy zdominowane) logiki instytucjonalne nie znikają bowiem, a jedynie tracą chwilowo na znaczeniu. Jednak z czasem mogą odzyskać dawne wpływy, jeśli tylko nadarzy się ku temu okazja¹⁶. Oznacza to, że dominacja logiki rynku ma charakter przejściowy, co okazuje się dobrą wiadomością dla aktorów, którzy sądzą, że jest ona szkodliwa w dziedzinie zarządzania kulturą. Badania wskazują również, że stare, przejściowo zdominowane logiki odzyskują swoją pozycję, gdy tylko aktorzy powiązani z nową logiką w danej dziedzinie przestaną podejmować działania mające na celu utrzymanie jej dominacji¹⁷. Innymi słowy, do osłabienia dominacji logiki rynku nie jest potrzebny aktywny opór, wystarczy, że praktyki charakterystyczne dla tej logiki przestaną być reprodukowane lub będą odgrywane z mniejszym pietyzmem, pozwalającym na uwzględnienie uwarunkowań innych niż finansowe. Modny w ostatnich latach nurt Nowego Rządzenia Publicznego wydaje się właśnie konsekwencją częściowego odchodzenia od logiki rynkowej na rzecz logiki sieciowej¹⁸. Można jednak spodziewać się, że z czasem i ten nowy paradygmat popadnie w niełaskę, zaś liczba krytycznych publikacji na jego temat zbliży się do liczby obecnie publikowanych krytycznych ocen neoliberalnego Nowego Zarządzania Publicznego.

Trzeba także podkreślić, iż konflikt między logikami instytucjonalnymi nie musi być nieustająco widoczny w danym polu organizacyjnym. Może on przyjmować formę utajoną i ujawniać się w krytycznych momentach życia organizacyjnego, na przykład wtedy, gdy trzeba ocenić wyniki pewnego działania, a różne logiki dają różne oceny¹⁹. Dobrą ilustracją uśpionego konfliktu logik kultury i rynku może stanowić historia wdrażania rozwiązań rynkowych w BBC. Ten znany z wysokiej jakości produkcji brytyjski nadawca publiczny na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku podjął decyzję o zmianie struktury organizacyjnej i wprowadzeniu tzw. wewnętrznego rynku w korporacji²⁰. W nowej strukturze każda jednostka organizacyjna musiała funkcjonować jak samodzielne miniprzedsiębiorstwo, które równoważy swoje przychody i wydatki. W rezultacie wiele wewnętrznych jednostek zbankrutowało, a ich

¹⁵ C. Pollitt, S. Dan, *Searching for Impacts in Performance-Oriented Management Reform*, „Public Performance & Management Review” 2013, 37(1), s. 7–32.

¹⁶ N. Van Gestel, B. Hillebrand, *Explaining Stability and Change: The Rise and Fall of Logics in Pluralistic Fields*, „Organization Studies” 2011, 32(2), s. 231–252.

¹⁷ P. Jarzabkowski, J. Matthesen, A. Van de Ven, *Doing which work? A practice approach to institutional pluralism* [w:] T.B. Lawrence, R. Suddaby, B. Leca (red.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge 2009, s. 284–316.

¹⁸ M. Bevir, *Governance* [w:] M. Bevir (red.), *Encyclopedia of Governance*, Thousand Oaks 2007, t. 1, s. 364–381; L. Meuleman, *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets. The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations*, Heidelberg 2008.

¹⁹ J. Jay, *Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations*, „Academy of Management Journal” 2013, 56(1), s. 137–159.

²⁰ R.L. Ackoff, *Re-Creating the Corporation. A Design of Organizations for the 21st Century*, New York 1999; P. Hensel, *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Warszawa 2008.

pracowników zwolniono, co zmniejszyło poziom zatrudnienia w całej BBC o około 20%²¹. Do ujawnienia konfliktu między logiką kultury a logiką rynku doszło przy okazji problemów z urynkowaniem archiwum BBC. Zgodnie z zasadami nowego systemu archiwum było zobowiązane do funkcjonowania na zasadach rynkowych, co oznaczało konieczność pobierania opłat za wypożyczenie nagrań. Koszt wypożyczenia był niezwykle wysoki, a to z powodu bardzo dużych kosztów utrzymania archiwum²². Gdyby władze BBC konsekwentnie posługiwały się logiką rynkową, to archiwum należałoby zlikwidować, a jego zbiory zniszczyć lub przekazać innej organizacji. Jednak świadomość kulturowych wartości zamkniętych w archiwach, sięgających początków brytyjskiej radiofonii i telewizji, spowodowała, że podjęto decyzję o zawieszeniu wymogów rynkowych wobec tej jednostki organizacyjnej.

Badania organizacji funkcjonujących w kontekście naznaczonym konfliktem logik wskazują także, iż aktorzy chętnie sięgają do obcych sobie logik, by uzasadnić swoje działania²³. Przykładowo, dany aktor lub grupa aktorów mogą identyfikować się z logiką kultury, jednak gdy konieczne jest przeprowadzenie inwestycji w majątek jednostki, mogą wykorzystywać argumenty pochodzące z logiki biznesowej, wskazując na wynikającą z inwestycji obniżkę kosztów działania.

Istotną rolę w procesie konfliktu logik odgrywa także zjawisko tzw. rozłączania (*decoupling*). Już w pierwszych pracach konstytuujących nurt instytucjonalizmu w teorii organizacji wskazywano, że zmiany praktyk organizacyjnych wywołane oczekiwaniami instytucjonalnymi często mają jedynie pozorny charakter. Narzucony z zewnątrz sposób działania znajduje odzwierciedlenie wyłącznie w retoryce i sprawozdawczości, natomiast nie wpływa znacząco na rzeczywiste praktyki. Następuje zatem rozłączenie formalnych struktur organizacji z rzeczywistymi jej działaniami²⁴. Przykładowo, badania poświęcone wprowadzaniu narzędzi planowania biznesowego i zarządzania wydajnością w administracji odpowiedzialnej za muzea znajdujące się w kanadyjskiej prowincji Alberta wskazują, że te narzucone z zewnątrz praktyki wywodzące się z dziedziny biznesu, choć oficjalnie stosowane, były jednocześnie nieustannie kontestowane przez pracowników powiązanych z logiką kultury, którzy odmawiali tym narzędziom użyteczności w dziedzinie kultury²⁵. Zjawisko pozornego stosowania narzuconych norm zgodnych z obowiązującym duchem czasu zarejestrowano również wielokrotnie w polskim sektorze publicznym²⁶.

²¹ J. Froud, S. Johal, A. Leaver, R. Phillips, K. Williams, *Stressed by Choice: A Business Model Analysis of the BBC*, „British Journal of Management” 2009, 20, s. 252–264.

²² G. Born, *Uncertain Vision. Birt, Dyke and the Reinvention of the BBC*, London 2005.

²³ C.M. McPherson, M. Sauder, *Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court*, „Administrative Science Quarterly” 2013, 58(2), s. 165–196.

²⁴ J.W. Meyer, B. Rowan, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, „American Journal of Sociology” 1977, 83(2), s. 340–363.

²⁵ B. Townley, *The Role of Competing Rationalities in Institutional Change*, „Academy of Management Journal” 2002, 45(1), s. 163–179.

²⁶ B. Czarniawska, *Zmiana kadru. Jak zarządzano Warszawą w okresie przemian*, Warszawa 2014; P. Hensel, B. Glinka, *Urzednicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy*, Warszawa 2012; M. Kwiatkowski, *Konkurs jako instytucja fasadowa. Analiza ocen sformułowanych przez uczestników procesów kadrowych w sektorze publicznym*, „Studia Socjologiczne” 2013, (1), s. 95–120.

Podsumowując, można stwierdzić, że sprawne zarządzanie organizacjami kultury wymaga świadomego balansowania między trzema opisanymi w tekście logikami w taki sposób, by skądinąd pozytywne praktyki materialne wywodzące się ze sfery biurokracji i rynku nie doprowadziły do symbolicznej dominacji tych logik nad logiką kultury. Należy również nieustannie monitorować otoczenie społeczne organizacji, bowiem prędzej czy później do wspomnianych logik mogą dołączyć kolejne (np. związane z Nowym Rządzeniem Publicznym), przynosząc z sobą nie tylko mniej lub bardziej pozytywne rozwiązania organizacyjne, lecz także charakterystyczny dla nich sposób myślenia i wartościowania działalności kulturalnej.

Bibliografia

- Ackoff R.L., *Re-Creating the Corporation. A Design of Organizations for the 21st Century*, New York–Oxford 1999.
- Battilana J., Dorado S., *Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations*, „Academy of Management Journal” 2010, 53(6), s. 1419–1440.
- Bevir M., *Governance* [w:] M. Bevir (red.), *Encyclopedia of Governance*, Thousand Oaks 2007, t. 1, s. 364–381.
- Born G., *Uncertain Vision. Birt, Dyke and the Reinvention of the BBC*, London 2005.
- Carnegie G.D., West B.P., *Making accounting accountable in the public sector*, „Critical Perspectives on Accounting” 2005, 16(7), s. 905–928.
- Chiaravalloti F., *Performance Evaluation in the Arts and Cultural Sector: A Story of Accounting at Its Margins*, „Journal of Arts Management, Law, and Society” 2014, 44(2), s. 61–89.
- Chiaravalloti F., Piber M., *Ethical Implications of Methodological Settings in Arts Management Research: The Case of Performance Evaluation*, „Journal of Arts Management, Law, and Society” 2011, 41(4), s. 240–266.
- Czarniawska B., *Zmiana kadru. Jak zarządzano Warszawą w okresie przemian*, Warszawa 2014.
- Friedland R., Alford R.R., *Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions* [w:] W.W. Powell, P.J. DiMaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991, s. 232–263.
- Froud J., Johal S., Leaver A., Phillips R., Williams K., *Stressed by Choice: A Business Model Analysis of the BBC*, „British Journal of Management” 2009, 20, s. 252–264.
- Hensel P., *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Warszawa 2008.
- Hensel P. *Przyczyny popularności Nowego Zarządzania Publicznego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, 4(17), s. 31–42.
- Hensel P., Glinka B., *Urzednicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy*, Warszawa 2012.
- Hood C., *The Art of the State. Culture, Rhetoric, and Public Management*, Oxford 1998.
- Jarzabkowski P., Matthiesen J., Van de Ven A., *Doing which work? A practice approach to institutional pluralism* [w:] T.B. Lawrence, R. Suddaby, B. Leca (red.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge 2009, s. 284–316.
- Jay J., *Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations*, „Academy of Management Journal” 2013, 56(1), s. 137–159.
- Kwiatkowski M., *Konkurs jako instytucja fasadowa. Analiza ocen sformułowanych przez uczestników procesów kadrowych w sektorze publicznym*, „Studia Socjologiczne” 2013, (1), s. 95–120.
- McPherson C.M., Sauder M., *Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court*, „Administrative Science Quarterly” 2013, 58(2), s. 165–196.

- Merton R.K., *Bureaucratic Structure and Personality*, „Social Forces” 1940, 18(4), s. 560–568.
- Meuleman L., *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets. The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations*, Heidelberg 2008.
- Meyer J.W., Rowan B., *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, „American Journal of Sociology” 1977, 83(2), s. 340–363.
- Mintzberg H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs 1983.
- Pache A.-C., Santos F., *When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands*, „Academy of Management Review” 2010, 35(3), s. 455–476.
- Pache A.-C., Santos F., *Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Conflicting Institutional Logics*, „Academy of Management Journal” 2013, 56(4), s. 972–1001.
- Pollitt C., Dan S., *Searching for Impacts in Performance-Oriented Management Reform*, „Public Performance & Management Review”, 2013, 37(1), s. 7–32.
- Reay T., Hinings C.R., *The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta*, „Organization Studies” 2005, 26(3), s. 351–384.
- Reay T., Hinings C.R., *Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics*, „Organization Studies” 2009, 30(6), s. 629–652.
- Thornton P.H., *The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics*, „Academy of Management Journal” 2002, 45(1), s. 81–101.
- Thornton P.H., Ocasio W., *Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990*, „American Journal of Sociology” 1999, 105(3), s. 801–844.
- Townley B., *The Role of Competing Rationalities in Institutional Change*, „Academy of Management Journal” 2002, 45(1), s. 163–179.
- Van Gestel N., Hillebrand B., *Explaining Stability and Change: The Rise and Fall of Logics in Pluralistic Fields*, „Organization Studies” 2011, 32(2), s. 231–252.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 1922/2002.