

Małgorzata Kaczmarek  <https://orcid.org/0000-0003-0625-3618>

Szkoła Doktorska Nauk Społecznych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki
e-mail: malgorzata.kaczmarek@edu.uni.lodz.pl

Otrzymano/Received: 31.12.2020

Zaakceptowano/Accepted: 29.03.2021

Opublikowano/Published: 27.05.2021

Pandemia vs sztuka. Ekonomiczne, finansowe i prawne skutki pandemii COVID-19 na przykładzie Filharmonii Łódzkiej

Abstract

COVID-19 vs Art. Economic, Financial, and Legal Consequences of the Pandemic Based on the Case Study of the Philharmonic Orchestra of Lodz

Since March 2020, cultural institutions have become a field of social, economic, and legal experiment in terms of content, management strategies, and ways to implement a new work model. The governmental regulations have put the flexibility and strength of so-far firm public sector structures, with its resources and finances, to the test. The wide scale of positive and negative consequences of the limited operations of cultural institutions during the COVID-19 pandemic shows well the complexity of managing change during uncertain times. The change has also become synonymous with moving activities to the Internet, which often is an ad hoc and last-resort measure. The scope of dilemmas and adaptations introduced in the economic and financial repertoire as well as the legal department of the Philharmonic Orchestra of Łódź may constitute an interesting case study of a cultural institution operating in an existing and much disintegrated economic and financial ecosystem. The aim of the work is to analyse the situation in the Philharmonic Orchestra of Łódź divided into three dimensions: legal, financial, and accounting. Each of them have generated new problem areas. The material for the study consists of interviews with the Philharmonic's heads of departments (interview disposition). In the interviews, both detrimental and valuable effects of the pandemic are presented, and a new approach to the problems described.

Keywords: management, change, crisis, pandemic, philharmonic

Słowa kluczowe: zarządzanie, zmiana, kryzys, pandemia, filharmonia

Wprowadzenie

Wybuch pandemii zaskoczył nawet najlepszych strategów [Raport Biznes 2020]. Na konferencji prasowej dnia 11 marca 2020 roku prof. Piotr Gliński w trybie natychmiastowym ogłosił zamknięcie wszystkich instytucji kultury. Kolejno przesuwane terminy luzowania obostrzeń (27 marca, 17 kwietnia, 26 kwietnia, 15 maja, 6 czerwca) dawały złudną nadzieję na szybki powrót do normalności. Zgoda na kilkutygodniową izolację neutralizowana była przez wizję szybkiego powrotu do pracy, rozumianej jako prowadzenie koncertowej działalności na warunkach sprzed pandemii. Tak rozpoczyna się historia pandemii COVID-19, która nie tylko dla sektora kultury stała się doświadczeniem krytycznym.

Mimo iż WHO już na początku pandemii ostrzegła o trudnościach w szacowaniu ryzyka rozwoju pandemii [Who.int] niewiele osób poważnie traktowało przewidywania, że pandemia stanie się doświadczeniem wielomiesięcznym/wieloletnim. Nawet najlepsze programy symulacyjne były obciążone dużym błędem, ponieważ skala pandemii zaskakiwała swoim globalnym zasięgiem. Trudności w wyobrażeniu sobie konsekwencji pandemii dla losów gospodarki kraju w skali makro czy instytucji w skali mikro wynikały z braku podobnych doświadczeń w przeszłości – stąd doraźny tryb reagowania na zmiany.

Celem artykułu jest próba prześledzenia decyzji i działań podjętych przez instytucję artystyczną centralnej Polski – Filharmonię Łódzką – w odpowiedzi na rozporządzenia dotyczące funkcjonowania sektora kultury w Polsce w sytuacji pandemii COVID-19, w przedziale czasowym od marca do listopada 2020 roku.

Zaproponowany zakres tematyczny: ujęcie repertuarowe, ujęcie ekonomiczno-finansowe i ujęcie prawne, oddaje płaszczyznę problemową zidentyfikowaną w kluczowych działach instytucji (dziale programowym, księgowym i prawnym). Dowodzi to kompleksowości zmian, jakie pandemia wymusiła na przykładowej instytucji sektora kultury w Polsce.

Zaistniałe problemy badawcze zostały opracowane na podstawie analizy literatury tematycznej, analizy teoretycznej źródeł wtórnych (rządowych aktów prawnych, wewnętrznych zarządzeń i aktów legislacyjnych), wywiadów z kierownikami poszczególnych działów (badania empiryczne) oraz obserwacji własnych jako pracownika instytucji kultury (obserwacja uczestnicząca). Zastosowana metoda dialogowa opierała się na technice nieustrukturalizowanego wywiadu w formie indywidualnej, bezpośredniej rozmowy. Miała ona na celu próbę odniesienia się zarówno do osobistych refleksji, jak i grupowych (instytucjonalnych) doświadczeń, wynikających z nowego modelu funkcjonowania Filharmonii Łódzkiej w pandemii.

1. Geneza *lockdownu*

Wiosenne zamknięcie instytucji kultury dla wszystkich było szokiem. W niektórych od razu podjęto decyzję o anulowaniu wydarzeń do końca sezonu, czyli do końca czerwca 2020 roku (Sinfonia Varsovia, Carnegie Hall, Metropolitan Opera) [Operalovers.pl]. Inne – na przykład Berlińscy Filharmonicy ogłosili w połowie kwietnia nowe plany na sezon 2020–2021, nie zważając na zwiększającą się liczbę zachorowań [BerlinerPhilharmoniker.de].

Pierwszy etap odmrażania (20 kwietnia 2020 roku) [Serwis RP – nowa normalność] wprowadził reguły *nowej normalności* zgodnie z zasadami sanitarnego bezpieczeństwa. Drugi etap odmrażania gospodarki (4 maja 2020 roku) [TVN24.pl] objął niektóre tylko instytucje kultury, tj. biblioteki, muzea i galerie sztuki. Dla Filharmonii Łódzkiej ten etap nie przyniósł żadnych zmian, podobnie jak trzeci etap odmrażania (13 maja 2020 roku) [RMF24.pl], poza możliwością odbywania prób w siedzibie od 18 maja 2020 roku.

Dopiero w czwartym etapie odmrażania [Serwis RP – 4 etap odmrażania] oficjalnie umożliwiono otwieranie instytucji pod warunkiem spełnienia wszelkich sanitarnych wytycznych, przeprowadzanie prób oraz organizację koncertów *online*. Dzień 6 czerwca 2020 roku stał się symboliczną datą otwarcia na życie koncertowe w wielu krajach. Była to dobra wiadomość, jednak tylko dla części instytucji kultury, na przykład teatrów dramatycznych, które mogły zmienić repertuar na spektakle niskoobsadowe. Otwarcie teatrów muzycznych, oper i filharmonii, pracujących w zespołach kilkudziesięcioosobowych, postawiono przed koniecznością totalnego przemodelowania sposobu pracy (ze względu na wprowadzenie przeliczników przestrzennych – liczba artystów na scenie wynikała z wielkości estrady mierzonej w m²).

Przywrócenie koncertów plenerowych decyzjami z 6 czerwca 2020, 20 czerwca 2020 i 17 lipca 2020 roku ucieszyło wszystkich organizatorów festiwali w Polsce, choć spełnienie wszelkich wymagań w nowym reżimie było niemałym wyzwaniem: wydzielony i dozorowany teren, ewidencja słuchaczy, zasada DDM (dystans–dezynfekcja–maseczka) [Wprost]. W wyniku tych rozporządzeń filharmonia nie zdecydowała się na organizację imprez na powietrzu w ramach letniego festiwalu „Kolory Polski”. Organizacja okrojonych liczebnie koncertów we wnętrzach kościelnych wydała się rozwiązaniem stabilniejszym, szczególnie w kontekście rządziej zmieniających się wymagań odnośnie do świątyń.

Odmrażanie kin, teatrów i filharmonii odbyło się kilka tygodni po tym, jak otworzono orliki, wznowiono organizowanie imprez sportowych i wesel. Umiejscowienie kultury w procesie odmrażania społeczeństwa w ostatnim etapie dowodzi jej niskiego prestiżu. Dodatkowo kultura, traktowana zawsze jako najmniej istotna pozycja w budżetach samorządowych, w okresie niedoborów finansowych znajduje się na ostatnim miejscu na liście priorytetów [Raport Kultura 2020].

1.1. Sytuacja sektora kultury

Odwołane koncerty i przedstawienia stanowiły główne źródło kryzysu w środowisku muzycznym. Najdotkliwiej odczuli to artyści – głównie freelancerzy (muzycy pracujący na umowy zlecenia i kontrakty), dla których nagle zniknęło źródło dochodu. Forma zatrudnienia na umowy cywilnoprawne wykonawców koncertów czy spektakli spowodowała, że artyści pozostali nie tylko bez dochodu, ale również bez dodatkowych odszkodowań (w przypadku filharmonii są to głównie soliści, dyrygenci, muzycy doangażowani do konkretnych projektów i inni). O jakimkolwiek stabilnym zabezpieczeniu możemy mówić jedynie w przypadku artystów zatrudnionych w instytucjach kultury na umowach o pracę, ale oni stanowią zaledwie 30% wszystkich zatrudnionych artystów w Polsce [Kaczmarek, Pośluszná 2018].

W polskiej prasie głośnym echem odbiły się wywiady udzielane przez Tomasza Koniecznego (światowej sławy bas-barytona), odważnie mówiącego o nierównościach w traktowaniu artystów zatrudnianych na kontraktach w porównaniu z pracownikami etatowymi. Jego głos tylko unaoczniał od dawna przytaczany argument o braku systemowych regulacji kwestii ubezpieczeń artystów w Polsce. Co prawda od początku pandemii w wypowiedziach ministra Glišńskiego pojawiały się informacje o intensyfikowaniu prac nad statusem zawodowego artysty w Polsce (projekt w konsultacjach) [Puls HR], jednak po ośmiu miesiącach od wybuchu pandemii rezultaty tych prac nie zostały opublikowane.

Decyzje rządowe zapadały w obliczu dramatu setek pozostawionych bez dochodu artystów (głównie „nieetatowcy”), pracowników branży eventowej czy techników sceny. Obcięte dotacje, widmo redukcji etatów, wycofujący się sponsorzy – tak rysowała się perspektywa większości instytucji kultury, którym nie pomogły popularne wiosną *donejty* [por. Obserwatorium Językowe UW]¹, vouchery i świadczenia postojowe. Program stypendialny „Kultura w sieci” cieszył się co prawda ogromną popularnością w środowisku, inicjując powstanie ponad tysiąca projektów, które trafiły do sieci [NCK], jednak trudno go odbierać jako formę systemowego wsparcia dla sektora kultury.

Jak zauważają naukowcy z Centrum Badań nad Gospodarką Kreatywną SWPS, „problemy wynikające z pandemii dają się zauważyć na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej sektora kultury, w tym branży muzycznej – począwszy od rozwiązań instytucjonalnych i wsparcia systemowego, po skutki wieloletniego rozwoju dualnego rynku pracy” [Ruch Muzyczny]. Pandemia utrwaliła dodatkowo

¹ Donejt – rodzaj wsparcia finansowego przekazywanego twórcom treści internetowych, publikowanych przez nich m.in. w serwisach streamingowych, jako wyraz aprobaty ze strony odbiorców, por. <https://nowewyrazy.uw.edu.pl/haslo/donejt.html> [odczyt: 20.11.2020].

słabość sektora kultury, w którym jedynie wysoko dotowane instytucje uniknęły zapaści finansowej².

2. Zarządzanie niepewnością w sektorze kultury

Tematyką zarządzania działalnością kulturalną, w tym muzyczną, zajęli się jako jedni z pierwszych Milena Dragičević-Šešić oraz Branimir Stojković. Próbowali oni zarysować zasady organizowania warunków do działalności kulturalnej w ujęciu strategicznym (głównie marketingowym i budowania przewagi konkurencyjnej). Lidia Varbanova w swojej monografii *Zarządzanie strategiczne w kulturze* zwracała uwagę na konieczność odseparowania zarządzania w kulturze od zarządzania *stricte* biznesowego ze względu na specyfikę praktyki zarządzania i misje instytucji kultury. Natomiast Joanna Szulborska-Łukaszewicz podkreśla, iż „specyfika sektora kultury leży nie w narzędziach czy działaniach, lecz w przedmiocie zarządzania” [Szulborska-Łukaszewicz 2019, s. 11].

Mimo że zarządzanie strategiczne w sztuce i kulturze jest wciąż zjawiskiem młodym, doczekało się polskich opracowań przedmiotowych autorstwa między innymi Emila Orzechowskiego, Łukasza Gawła, Małgorzaty Ćwikły, Łukasza Wróblewskiego, Mateusza Lewandowskiego, Moniki Kostery, Marii Śliwy czy Ewy Kocój. W czasie pandemii pojawiły się raporty diagnozujące stan polskiej kultury (MIK, NCK, OEES), jednak miały one na celu raczej czujne wychwytywanie nowych trendów niż podsuwanie gotowych recept na zarządzanie sytuacją niepewności w sektorze kultury.

Podstawowymi cechami konstruującymi niepewność są według Elżbiety Urbanowskiej-Sojkin:

- zmienność otoczenia, indukowana i powodowana licznymi siłami technologicznymi, ekonomicznymi, społecznymi, kulturowymi, prawnymi;
- gwałtowność, z jaką zmiany następują;
- trudna w konsekwencji do opisanego i zrozumienia, powstała w ich rezultacie, złożoność [Urbanowska-Sojkin 2017, s. 54].

Niepewności, w przeciwieństwie do ryzyka, nie da się zmierzyć ani przewidzieć. Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności wymaga określenia prawdopodobnych konsekwencji danego działania, a także możliwych kompromisów. Menedżer, który widzi, że sytuacja cechuje się niepewnością, próbuje ją minimalizować poprzez analizę możliwych strat i zagrożeń podjętych decyzji. Tym samym wiedza, jaką posiada, przyczynia się do redukcji niepewności i ryzyka w działaniu [por. Kuc 2019, s. 104].

² W Polsce istnieje 17 filharmonii i 32 orkiestr, w tym 8 z nich jest aktualnie współprowadzonych przez MKiDN. Filharmonia Łódzka jest instytucją współprowadzoną przez MKiDN od 20 marca 2019 roku.

Gwałtowne i nieustanne zmiany w środowisku zmuszają organizację do elastyczności i ciągłego przystosowywania się do zmian. W ten sposób zarządzanie strategiczne i zarządzania zmianami wchodzi w nieuchronny związek, który wymusza postrzeganie świata w „szerszej perspektywie”. Dlatego ważnym elementem nowoczesnego podejścia do zarządzania jest nieszablonowe myślenie [por. Varbanova 2015, s. 70–71]. Jest ono istotne również dlatego, że umożliwia tworzenie nowych koncepcji radzenia sobie z ryzykownymi sytuacjami.

Jedną z odpowiedzi na zarządzanie ryzykiem i niepewnością może się stać zastosowanie kryterium innowacyjności, jednak w organizacjach artystycznych dotowanych przez państwo, które często działają w ramach zbiurokratyzowanych struktur i ograniczeń, trudniej jest uzyskać zachowania innowacyjne [Varbanova 2015, s. 223]. Peter Drucker nie rezerwuje jednak potrzeby innowacyjności dla sektora prywatnego. Uważa on, że instytucje *non profit* czy instytucje publiczne potrzebują jej tak samo, przy czym według Hasana Bakhshi i Davida Thorsby innowacja dla instytucji kultury oznacza raczej rewolucję w technologiach informacyjnych i komunikacyjnych/marketingowych [por. Varbanova 2015, s. 42–44]. Technologie cyfrowe otwierają bowiem nowe możliwości dla artystycznej kreacji, a transmisje na żywo poszerzają grono odbiorców, czyniąc sztukę bardziej dostępną.

Jednakże przy niespokojnym i niestabilnym środowisku zewnętrznym jedną z możliwych strategii może stać się przetrwanie. Michael Raynor nie dewaluuje takiego podejścia – wprost przeciwnie. Uważa on, że „w obliczu niepewności przyszłych zdarzeń większość firm – zazwyczaj nieświadomie – zdecydowała się na strategię wyczekiwania czy nieśmiałych posunięć, z których można się wycofać”. Badania wykazały, że takie firmy nigdy nie stawały się liderami swoich rynków, ale zapewniały sobie kluczową korzyść – przetrwanie [Raynor 2008].

Andrzej Koźmiński zauważa, że „najważniejszym wyzwaniem, przed którym stają dziś organizacje i ich menedżerowie, jest zdolność do przetrwania, rozwoju i skutecznego działania w warunkach «uogólnionej niepewności», czyli nieprzewidywalności zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia biznesu” [Koźmiński 2004, s. 65]. Katarzyna Grzesik remedium dla zmian w otoczeniu doszukuje się w przywództwie strategicznym [Grzesik 2015, s. 147], podczas, gdy R. Duane Ireland i Michael A. Hitt upatrują ją raczej w jakościowej roli samego przywódcy, gdyż ważne jest również przekonanie osób podejmujących decyzje o stopniu niepewności otoczenia [por. Kuc 2019, s. 53]. Nie sposób jednak obiektywnie określić stopnia niepewności otoczenia. Dlatego Teresa Kraśnicka kładzie akcent na analizę sytuacji i optymalny wybór rozwiązania problemu oraz na ponoszenie odpowiedzialności za podjęte decyzje [Kraśnicka 2010, s. 50]. Mimo że niepewność może mieć swoje źródło w zjawiskach wewnętrznych i zewnętrznych [por. Bombola 2014, s. 129], to w przypadku pandemii czynniki zewnętrzne odgrywać będą decydującą rolę.

Największy jednak dylemat stanowi brak wiedzy o tym, co może się wydarzyć po podjęciu decyzji, lub też brak pewności wyników działań [por. Kuc

2019, s. 69]. Ten dylemat jest też udziałem menedżerów działających w sektorze kultury, dla których dodatkową trudność stanowi zarządzanie specyficzną organizacją, która ze względu na twórczy aspekt przedsiębiorczości [por. Varbanova 2015; Szulborska-Łukasiewicz 2009a, b] nie wytwarza usług, tylko emocje.

Niezależnie od poziomu niepewności otoczenia sukces organizacji zależy coraz bardziej od jakości zasobów ludzkich [Penc 2010, s. 17]. O ile kapitał ludzki jest strategicznym składnikiem każdej organizacji, o tyle w organizacji artystycznej odgrywa on rolę kluczową ze względu na imperatyw kreatywności [por. Varbanova 2015, s. 334]. Świadomość wyjątkowości tego zasobu jest obszarem szczególnej troski dyrektorów instytucji kultury, mimo że nie istnieje jeden „prawidłowy” sposób zarządzania ludźmi w organizacji artystycznej. Stąd stwierdzenie Józefa Pencia o tym, iż „sposób traktowania ludzi w organizacji w coraz większym stopniu decyduje o jej przetrwaniu i funkcjonowaniu na rynku” [Penc 2011, s. 13], w przypadku instytucji artystycznych nabiera fundamentalnego znaczenia.

3. Skutki repertuarowe

Konsekwencje wynikające z pandemii COVID-19 podzielono na obszar: repertuarowy, ekonomiczno-finansowy i prawny. Pozwoliło to na otrzymanie wielowymiarowej perspektywy, gdzie decyzje ministra kultury/zdrowia implikowały podejmowanie działań w konkretnym obszarze.

Koronawirus sprowokował całkowitą dezorganizację sezonu artystycznego. W przypadku Filharmonii Łódzkiej pokrzyżował realizację dwóch projektów płytowych oraz spowodował zawieszenie wszystkich koncertów od 13 marca do końca czerwca 2020 roku. O ile rozporządzenie z dnia 6 czerwca 2020 roku dawało nadzieję na powrót do koncertowej „normalności”, to – jak przewidywał dyrektor Filharmonii Łódzkiej Tomasz Bęben – na łamach łódzkiej prasy: „przyszły sezon na pewno zaskoczy wszystkich, bo będzie definiowany przez obostrzenia związane z koronawirusem” [Gazeta Wyborcza].

Konsekwencje programowe były oczywistym następstwem zamknięcia instytucji kultury. Bardzo szybko pojawiły się komentarze w środowisku muzycznym, że teraz pandemia będzie dyktowała decyzje repertuarowe [por. Wiosła kultury – debata Monopolis]. Wielokrotnie przesuwane terminy ewentualnego odmrożenia kolejnych sektorów gospodarki umacniały jedynie perspektywę odwoływania kolejnych koncertów. Zdecydowana większość filharmonii nie zagrała planowanego przez siebie koncertu na Zakończenie Sezonu, zwykle przypadającego na drugą połowę/koniec czerwca. Mimo że częściowe odmrożenie działalności nastąpiło z początkiem czerwca, to wielotygodniowy tryb przygotowania koncertów nie pozwolił na uruchomienie instytucji w tym czasie. Ponieważ w marcu nie była znana

data powrotu do działalności – wszelkie przejawy koncertowego życia od czerwca 2020 roku należy rozpatrywać jedynie w charakterze aktywności doraźnych.

Fizyczne zamknięcie instytucji pociągnęło za sobą kompletne zaburzenie kalendarza wydarzeń. Wskutek tego wszystkie koncerty organizowane przez filharmonię zostały odwołane. Dotyczyło to w szczególności:

- 10 Koncertów symfonicznych – połowa z nich została przeniesiona na jesień 2020 roku w zmienionym kształcie programowym (z zachowaniem zobowiązań artystycznych);
- 5 koncertów kameralnych – 3 zostały przeniesione, pozostałe odwołane;
- 5 koncertów edukacyjnych (część z udziałem orkiestry) – wszystkie zostały odwołane;
- 4 przedstawienia Metropolitan Opera, relacje premierowych przedstawień w jakości HD z opery w Nowym Jorku³ – wszystkie zostały odwołane.

Działalność edukacyjna filharmonii ustała jako pierwsza. Szkoły już na początku roku 2020 wstrzymały grupowe wyjścia na zewnątrz. Ze względu na bliski kontakt z dziećmi i opiekunami, działalność cykli „Baby Boom Bum” (28 warsztatów), „Odkrywczy muzyki” (9 warsztatów), „Filharmonia z klasą” (32 warsztaty), „Chór dla (nie)opornych” (cotygodniowe spotkania) oraz „Dziecięcy Uniwersytet Artystyczny” (13 warsztatów) została wstrzymana. Jeśli było to tylko możliwe, aktywności edukacyjne zostały przeniesione do sieci i publikowane na nowo powstałym kanale edukacyjnym „Od malucha do melomana” (inauguracja 1 maja 2020 roku).

Prawnym uzasadnieniem dla podjętych decyzji były:

1. Art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. 2020, poz. 374 ze zm.);
2. Art. 81 Kodeksu Pracy (tj. Dz.U. 2019, poz. 1040 ze zm.);
3. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 roku w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego (Dz.U. 2020, poz. 433);
4. Komunikat Wojewody Łódzkiego z dnia 11 marca 2020 roku w sprawie zarządzenia zawieszenia organizowania imprez artystycznych i rozrywkowych na terenie województwa, w szczególności w: teatrach, operach, operetkach, filharmoniach, kinach, muzeach, domach kultury i galeriach sztuki.

Wykaz decyzji podjętych przez Filharmonię Łódzką w obszarze organizacyjnym w odniesieniu do ww. aktów legislacyjnych ilustruje tabela 1. Analiza danych w tabeli

³ Największy i najznakomitszy teatr operowy świata – Metropolitan Opera – stanął na krawędzi bankructwa. Wypowiedź Petera Gelba z 23 września 2020 roku mówi o wstrzymaniu działalności opery do końca sezonu 2020–2021.

wskazuje na szybką reakcję instytucji na pojawiające się wytyczne/rozporządzenia/zalecenia Rządu RP.

Tabela 1. Lista podjętych decyzji w obszarze organizacyjnym w czasie pandemii

Lp.	Reakcja filharmonii	Czas realizacji
1	Zarządzenie dyrektora w sprawie odwołania wszelkich imprez, a także zamknięcia budynku filharmonii. Wprowadzenie pracy zdalnej oraz Indywidualnej Pracy Artystycznej	od 16.03.2020
2	Zarządzenie dyrektora w sprawie korzystania z garderób dla muzyków – IPA	30.04.2020
3	Zarządzenie dyrektora w sprawie wprowadzenia Regulaminu Zwrotu Biletów	15.05.2020
4	Wyznaczenie specjalisty ds. przestrzegania zasad walki z pandemią zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dn. 5.06.2020	06.06.2020
5	Realizacja nagrań do sieci orkiestry i chóru FŁ na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z dn. 29.05.2020	15–19.06.2020
6	Zarządzenie dyrektora w sprawie wprowadzenia Biletu Otwartego	15.06.2020
7	Regulamin covidowski – zasady zachowania się publiczności w budynku FŁ podczas organizowanych wydarzeń	22.06.2020
8	Wytyczne filharmonii – wznowienie pracy w okresie wychodzenia ze stanu epidemii COVID-19 zgodnie z wytycznymi MKiDN, MR oraz GIS	22.06.2020
9	Zasady uczestnictwa w koncertach 21. Wędrownego Festiwalu Filharmonii Łódzkiej Kolory Polski – „Znowu gramy” zgodnie z wytycznymi MKiDN, MR oraz GIS	20.07.2020
10	Realizacja koncertów w ramach 21. Wędrownego Festiwalu Filharmonii Łódzkiej Kolory Polski – „Znowu gramy” na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z dn. 29.05.2020	26.07–30.08.2020
11	Wprowadzenie pracy projektowej na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z dn. 29.05.2020. Orkiestra i chór dzielone na pół. Dwa projekty w tygodniu (piątek, sobota). Mniejsze składy	od 31.08.2020
12	Zarządzenie dyrektora – polecenie pracownikom pracy zdalnej w wyniku wykrytych zakażeń SARS-CoV-2 (8–13.10.2020), (2–4.11.2020)	07.10.2020, 03.11.2020
13	Zarządzenie dyrektora – nakaz noszenia maseczek w budynku filharmonii	23.10.2020
14	Realizacja transmisji na żywo – koncerty bez udziału publiczności na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z dn. 6.11.2020	9–29.11.2020

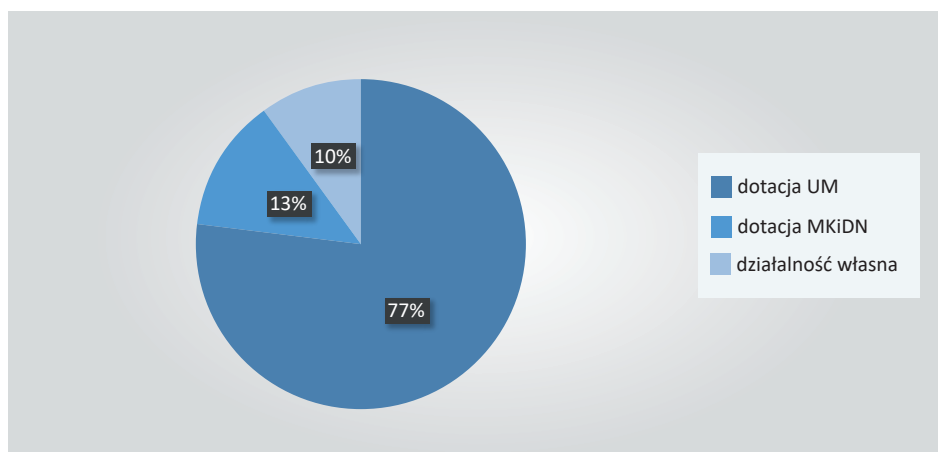
Źródło: opracowanie własne.

4. Skutki ekonomiczno-finansowe

Skutki ekonomiczno-finansowe mogą się wydawać najbardziej oczywiste. Jednak dopiero w dłuższej perspektywie wpłyną one na działalność instytucji sektora kultury.

Atrakcyjność filharmonii jako miejsca spędzania wolnego czasu oraz miejsca do organizacji różnego rodzaju imprez jest mierzona liczbą sprzedanych biletów oraz wpływów z komercyjnego wynajmu przestrzeni. Są to ważne wskaźniki wskazujące na artystyczną kondycję i atrakcyjność zewnętrznego wizerunku instytucji.

Muzyczne środowisko i organizacje skupiające twórców od początku pandemii interweniowały u ministra Piotra Glińskiego z prośbą o wprowadzenie instrumentu mającego na celu rekompensatę utraconych przychodów (takim instrumentem stał się szeroko komentowany w prasie Fundusz Wsparcia Kultury). Mimo że stanowią one w filharmonii 10% – są ważnym wskaźnikiem obecności instytucji na rynku⁴. Wykres 1 przedstawia procentowy udział wszystkich źródeł w budowaniu przychodów filharmonii w 2019 roku.



Wykres 1. Źródła przychodu filharmonii w roku 2019 w ujęciu procentowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych księgowych filharmonii.

Pandemia zamroziła, według autorów raportu OEES, większość dodatkowych źródeł przychodu, a instytucje stanęły w obliczu wielotysięcznych strat finansowych oraz niepewności co do dalszego funkcjonowania. Im bardziej sytuacja instytucji była zależna od rynkowych przychodów, w tym trudniejszym położeniu się znalazła [Raport Kultura 2020]. Źródło finansowania stało się zatem ważnym kryterium z perspektywy przetrwania z warunkach zamrożenia dotychczasowych działań.

Granie dla publiczności przy ograniczeniu do połowy liczby wszystkich miejsc siedzących w każdym przypadku oznacza dla instytucji stratę finansową. Z punktu widzenia rachunku ekonomicznego koncert dla 100–200-osobowej publiczności podaje w wątpliwość rentowność artystycznych przedsięwzięć. John Summers,

⁴ W niektórych teatrach i muzeach są to straty na poziomie 50% ogółu przychodów.

zarządzający Halle w Manchesterze, bardzo celnie to ujął, mówiąc, iż „robienie koncertów z małą liczbą ludzi nie jest w stanie dać nic [więcej] oprócz straty pieniędzy” [The Guardian 2020].

Przechodzenie od działań w rzeczywistości realnej do rzeczywistości wirtualnej budzi również wiele wątpliwości. Brak ekonomicznej racjonalności działań tworzonych z myślą o umieszczeniu w sieci, dodatkowo dostępnych szeroko i bezpłatnie, można tłumaczyć jedynie troską o podtrzymanie artystycznej ciągłości i morale zespołu. Stąd wielotysięczne straty instytucji kultury wynikające częściowo ze zmiany modelu uczestnictwa w kulturze Polaków (widocznego już w czasie pandemii), a częściowo z systemowo niewydolnych rozwiązań kładących akcent na wskaźniki, a nie jakość oferowanych wydarzeń.

Działania *online* miały również swoje finansowe konsekwencje. Udziały honorariów w wydatkach koncertowych wynoszą zwykle około 35% – w przypadku pandemii wzrosły do 50% (umowy na przekazanie wizerunku) i wyniosły w okresie od marca do września 2020 roku prawie 500 000 PLN. To jeden z przykładów wpływu zmian repertuarowych – przejście na działalność *online*, które zmieniło sposób kwalifikowania kosztów, rozliczenia podatku VAT oraz wskaźniki działalności koncertowej.

Wbrew powszechnym opiniom pandemia ma też swoje „pozytywne oblicze”. Wielomiesięczna nieobecność ponad 200 osób w budynku filharmonii stworzyła okazję do przeniesienia uwagi dyrekcji na stan budynku, jego infrastruktury i przeprowadzenia wielu prac modernizacyjnych (m.in. poważnych przeglądów systemów i elewacji, wielotygodniowego remontu parkietu na sali koncertowej), które wymagały dostępu do pomieszczeń zwykle zajmowanych przez muzyków. Stąd dział inwestycji był jednym z prężniej działających mimo wiosennego *lockdownu*.

5. Skutki prawno-finansowe

Ogromne utrudnienie dla funkcjonowania instytucji stanowił bałagan legislacyjny. Tryb podejmowanych decyzji uzależniony był od częstotliwości wystąpień ministra zdrowia i pojawiających się w ślad za konferencjami prasowymi rozporządzeń. Przy czym akty prawne pojawiały się często z opóźnieniem w stosunku do ich zapowiedzi i nierzadko zawierały zapisy sprzeczne z obietnicami.

Chaos legislacyjny nie pomagał w podejmowaniu właściwych decyzji, szczególnie w sytuacjach, gdy reakcja musiała być natychmiastowa. To szczególnie trudne w przypadku operowania na faktach dokonanych, stąd wybiórczo konsultowane decyzje często prowadziły do nieporozumień.

Kolejnym obszarem, który miał istotne inklinacje pandemiczne, stała się specjalistyczna wiedza z zakresu praw autorskich. Wyraźna sugestia ministra Glišńskiego dotycząca przeniesienia działalności kulturalnej do sieci spowodowała utrudnienia związane z prawem majątkowym, prawem do udostępnienia w sieci oraz prawem

do wizerunku. Nie wszystkie instytucje miały dotychczas szansę zebrać na tym polu wystarczające doświadczenia. Nie chodzi tu o właściwe docenienie autorów tekstów czy muzyki – to jest naturalną troską odpowiedzialnych instytucji kultury na co dzień, ale o prawa artystów związane z ich wizerunkiem. Wykonania koncertowe nie wymagają takich uregulowań, jednak koncert nagrywany do sieci – już tak. Nie wszystkie umowy o pracę zawierają klauzulę bezpłatnego przeniesienia na pracodawcę praw związanych z nagraniem. Takie rozwiązania są praktykowane zwykle w orkiestrach radiowych. Działalność *online* implikuje zatem kolejne pozycje kosztowe, powodując, że jest ona droższa w porównaniu z działaniami stacjonarnymi. W rozliczeniach należało bowiem uwzględnić techniczne koszty samych transmisji, pracę ekip realizatorskich, pozyskanie zgód od wykonawców oraz zdobycie niezbędnych licencji.

Palącym obszarem stało się też pozyskiwanie praw autorskich do nagrań umieszczanych w sieci. Wszystkie one muszą mieć zgodę autora/dysponenta praw oraz być podparte umową, skutkującą (zwykle) wniesieniem stosownej opłaty. Sam zakup czy wypożyczenie materiałów nutowych nie jest tożsamy z pozyskaniem praw do nagrania, do czego dochodzą jeszcze dodatkowo umowy ze stowarzyszeniami zarządzającymi prawami, w przypadku filharmonii – na przykład Stowarzyszeniem Autorów ZAiKS.

Dużo poważniejsza wydaje się jednak kwestia dopasowania działalności instytucji artystycznej do aktualnego stanu prawnego. Brak imperatywu do wprowadzenia stanu epidemii/stanu wyjątkowego w kraju spowodował, że odpowiedzialność za poszczególne decyzje (zarówno te prawne, jak i finansowe) spadła na barki dyrektorów poszczególnych instytucji. Już Jan Zieleniewski pisał, że „decydowanie jest to dokonywanie nielosowego wyboru w działaniu” [Zieleniewski 1979]. To decyzyjne brzemie w największym stopniu stanowiło źródło stresu pionu menedżerskiego instytucji.

W toku wiosennego zamknięcia nie pojawiły się żadne nowe rozstrzygnięcia legislacyjne, pozwalające na zastosowanie rozwiązań proponowanych w ministerialnych rozporządzeniach. Wszystkie dylematy musiały zostać rozwikłane za pomocą dostępnych narzędzi. Stąd często stosowano znane wcześniej rozwiązania (np. Indywidualna Praca Artystyczna zamiast świadczenia postojowego, umowy na przekazanie wizerunku zamiast umowy o pracę). Wynika to z dotychczasowego kanonu działania filharmonii jako miejsca koncertowego (co stanowi potwierdzenie w regulaminie wynagradzania⁵), a nie studia nagrań. W tym przypadku prawo i wewnętrzne dokumenty nie nadały za scenariuszem rozwoju pandemii.

Pośród wielu dylematów natury prawno-księgowej (które pojawiły się w wyniku pandemii) kilka szczególnie głęboko odcisnęło się w pandemicznej historii FŁ, a mianowicie:

⁵ Zmiana regulaminu wynagradzania to wielomiesięczna procedura wymagająca aprobaty związków zawodowych.

1. Nowe pozycje kosztowe związane z nagraniami do sieci (hybrydowy model księgowości, rozliczenie VAT).
2. Problem z rozliczeniem nagrań orkiestry przy braku działalności koncertowej (od liczby koncertów w miesiącu zależy wysokość wynagrodzenia oraz dodatków).
3. Nowe wzory dokumentów, w skrócie nazywanych „covidowymi” (oświadczenia, zmiana treści umów, regulaminy, wytyczne, zarządzenia).
4. Zwiększona sprawozdawczość do organów nadzorujących (raporty o zachorowaniach i absencjach, stratach finansowych oraz podejmowanych działaniach – w tym artystycznych).
5. Ciągłe zmiany planów finansowych ze względu na dynamiczną politykę repertuarową.
6. Zmiana relacji przychodów do wydatków wpływająca na realizację wskaźników.
7. Brak narzędzi do efektywnej ewaluacji/ewidencji pracy zdalnej.

6. Zarządzanie w pandemii – omówienie wyników badań

Funkcjonowanie w sytuacji niepewności i zmiany doprowadziło do powstania wielu sprzeczności. Sprzeczności te ujawniły rozmowy indywidualne (dyspozycja wywiadu) przeprowadzone z jedenastoma kierownikami poszczególnych działów pomiędzy 12 a 20 października 2020 roku. Ze względu na rotacyjny charakter pracy część wywiadów przeprowadzono telefonicznie – część osobiście w gmachu filharmonii. Metoda dialogowa wydawała się najbardziej odpowiednia do uzyskania wysokiego poziomu zindywidualizowanej refleksji. Wybór kadry kierowniczej również nie był przypadkowy – na wybranych do wywiadu osobach kumulowała się bowiem konieczność adaptacji do nowego modelu funkcjonowania instytucji. Chodziło o uzyskanie obrazu i kosztu zmiany. W wyniku rozmów pojawiło się dziewięć nowych zagadnień, które wygenerowała pandemia. W zależności od punktu widzenia kierowników zatrudnionych w instytucji wymienione zagadnienia były rozpatrywane z pozytywnej i negatywnej strony jednocześnie.

W tabeli 2 zawarto listę obszarów problemowych, które zależnie od stopnia zaangażowania i uczestnictwa w procesie wprowadzania zmian (oraz w różnych momentach realizacji tychże), były odczuwane bądź jako wartość dodana dla instytucji, bądź jako przeszkoda stojąca na drodze jej rozwoju. Przykładowo, synergia pomysłów i integracja związana z budowaniem alternatywnych planów ratunkowych (dotyczących działalności repertuarowej) miała tak dużą dynamikę, że prowadziła często do frustracji i zniechęcenia. Wprowadzane korekty programowe dezaktualizowały się bowiem bardzo szybko. Konieczny rozwój kompetencji cyfrowych, które stały się udziałem wszystkich pracowników instytucji, obnażył niedoskonałości związane z elektronicznym obiegiem dokumentów. Zdobywanie

specjalistycznej wiedzy z zakresu prawa autorskiego dodatkowo obciążało dział prawny i dział programowy. Wzrost zasięgu działań *online* na profilu filharmonii w serwisie Facebook był wyraźny w rezultacie utraty więzi ze stałymi słuchaczami, niekoniecznie przywykłymi do obcowania z Internetem. Integracja wewnątrzdziałowa, skupiona na znajdowaniu rozwiązań palących problemów, odbywała się często kosztem komunikacji międzdziałowej, szczególnie w okresie zamknięcia w domach. Konieczność zintensyfikowania działań w nowych obszarach (np. związanych z nagrywaniem – a nieprzewidzianych w planach finansowych) spowodowała falę nieporozumień w związku z koniecznymi procedurami przetargowymi. W ślad za wprowadzeniem pracy zdalnej nie pojawiły się nowe narzędzia do jej ewaluacji i ewidencji. Oszczędności wynikające z odwołania wielu imprez spowodowały zupełnie inną (niż planowana) dystrybucję środków finansowych.

Ewidentnie pozytywnym skutkiem pandemii było – jak już wspomniałam – przeniesienie uwagi na infrastrukturę budynku i przeprowadzenie istotnych remontów, które umożliwił wiosenny *lockdown* (ze względu na brak obecności pracowników w budynku filharmonii). Dychotomiczne ujęcie zaobserwowanych problemów prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Lista pozytywnych i negatywnych skutków pandemii

SKUTKI POZYTYWNE	SKUTKI NEGATYWNE
Synergia w budowaniu planów ratunkowych	Frustracja wynikająca z bezproduktywnych działań
Rozwój kompetencji technicznych	Dysfunkcje w obiegu dokumentów
Doświadczenie w kwestii prawa autorskich	Intensyfikacja prac w niektórych działach
Zwiększony zasięg na Facebooku	Utrata realnej więzi ze słuchaczami
Integracja wewnątrzdziałowa	Słaba komunikacja międzdziałowa
Pobudzenie kreatywności w poszukiwaniu rozwiązań	Duża siła inercji z powodu procedur przetargowych
Jednolite zasady wprowadzenia pracy zdalnej dla wszystkich pracowników	Brak nowych narzędzi do ewaluacji i ewidencji pracy zdalnej
Oszczędności w wydatkach	Dysproporcja w dystrybucji zasobów
Remonty i modernizacje w budynku filharmonii	Zawieszenie klasycznie rozumianej działalności koncertowej na 5 miesięcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Niejednoznaczność osądu stała się nową osobliwością świata bez oczywistych podziałów czy klasyfikacji dotychczas obowiązujących. Świadczy to o skomplikowanych relacjach w czasie pandemii, w którym system oceny coraz bardziej się zmienia i relatywizuje.

7. „Nowa normalność”. Dyskusja

Simon Rattle, były szef Filharmoników Berlińskich, aktualnie związany z London Symphony Orchestra, w maju 2020 roku był umiarkowanym optymistą, twierdząc, iż „ludzie, którzy wyobrażają sobie, że wrócimy do starych zwyczajów, oszukują samych siebie” [The Guardian 2020]⁶. Nawet dziś nie bardzo potrafimy sobie wyobrazić *nową normalność*, w jakiej miałyby funkcjonować kultura w postpandemicznej przyszłości. W tej chwili znana jest jedynie nowa formuła koncertowych obostrzeń, co prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Nowa normalność koncertowa obowiązująca od 20 czerwca 2020 roku. Zapewnienie bezpieczeństwa zgodnie z aktualnymi wytycznymi MKiDN oraz GIS [Serwis RP – wytyczne dla organizatorów]

1.	Ograniczona liczba artystów na scenie; w przypadku sali koncertowej filharmonii są to 64 osoby, w przypadku sali kameralnej – 46 osób
2.	Ograniczona liczebnie publiczność na koncertach (25% lub 50%) w zależności od koloru strefy
3.	DDM: dystans, obowiązkowe maseczki, dezynfekcja rąk
4.	Zbieranie oświadczeń od osób wchodzących do filharmonii (w tym publiczności)
5.	Mierzenie temperatury, wchodzenie do budynku wyznaczonymi wejściami
6.	Zamknięcie gastronomii (kawiarnia nieczynna)
7.	Separowanie publiczności, wyznaczone korytarze i ścieżki
8.	Krótsze, 1-godzinne koncerty bez przerwy

Źródło: opracowanie własne.

Z pewnością nie wrócą wielotygodniowe tournées, gdzie całe orkiestry z ciężarówkami pełnymi instrumentów koncertowały na odległych kontynentach. Również korzystanie z samolotów przy okazji dalekich tras z pewnością zostanie ograniczone. Przyszłość sztuki może zrealizować się w jej kameralnej, lokalnej odstonie, w udziałem dostępnych na miejscu (np. w Polsce) artystów.

Wizja kryzysu ekonomicznego w kraju prawdopodobnie zmusi rządzących do szukania oszczędności. Jakie wówczas będą źródła finansowania instytucji? Czy rachunek ekonomiczny zwycięży, doprowadzając do bankructwa część z nich? Nagłącą kwestią są też coraz większe rzesze bezrobotnych artystów, którzy najdotkliwiej odczuwają załamanie koncertowe, a stanowią główną grupę filharmonicznych kooperantów.

⁶ Tekst oryginalny: „The people who imagine we will come back the same are deluding themselves”.

Dziś widok pustych sal koncertowych i teatrów z powodu koronawirusa jest kojarzony z przejściowymi obostrzeniami. Czy jednak staną się one nową normą? Jak poradzi sobie z ograniczonym dostępem „wysoka kultura”, już i tak uważana za elitarną? Charlotte Higgins na łamach „The Guardian” twierdzi profetycznie, że „koronawirus zepchnął muzykę klasyczną graną na żywo do otchłani” [The Guardian 2020]⁷. Kultura w kryzysie traci bowiem swoją sprawczość, ponieważ zanika jako pierwsza.

Podsumowanie

Decyzje podejmowane na podstawie zmieniających się rozporządzeń rządu musiały być natychmiastowe i adekwatne – niezależnie od stopnia niepewności. Nie zapewniły one bezkolizyjnej działalności instytucji, o czym świadczy lista problemów, które wygenerowała pandemia i nowy model działania w pandemii. Jakkolwiek trudnym czasem próby były wiosna i lato roku 2020, to niewątpliwy zysk z podjętego wyzwania stanowiły „kryzysowa” integracja, wzrost cyfrowych kompetencji oraz kreatywności pracowników filharmonii.

Pandemia spowodowała, że środowisko artystyczne charakteryzuje niepewność, zmienność, niezrozumienie nowych problemów oraz ich złożoność [por. Raport Biznes 2020]. Aby przetrwać i przechytrzyć turbulentność otoczenia, do zmian należy dostosowywać się szybko, inteligentnie i racjonalnie.

Obecność pandemii unaoczniała konieczność działania w sytuacji permanentnej niepewności. Pandemia postawiła nas wszystkich przed koniecznością rewizji dotychczasowego sposobu działania: zarządzanie zdalne, zarządzanie projektowe, zarządzanie ryzykiem i niepewnością wygenerowały nowe sposoby komunikacji, nowe sposoby planowania i nowe metody optymalizacji. Adaptacyjność oraz kreatywność zawsze były domeną ludzi twórczych. Może właśnie ta cecha pomoże i im, i kulturze przetrwać.

Bibliografia

- Bombola P. (2014), *Uogólniona niepewność zewnętrzna i wewnętrzna*, „Economics and Management”, Vol. 1.
- Grzesik K. (2015), *Niepewność jako architekt kontekstu podejmowanych decyzji menedżerskich*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Higgins Ch. (2020), „We could go to the wall in 12 weeks” – are we just going to let classical music die?, „The Guardian”, <https://www.theguardian.com/music/2020/jun/09/>

⁷ Tekst oryginalny: Coronavirus has pushed live classical music to the edge of the abyss”.

- we-could-go-to-the-wall-in-12-weeks-why-isnt-classical-music-putting-up-a-fight-coronavirus [odczyt: 3.11.2020].
- Kaczmarek S., Posłuszna J. (2018), *Marzenia a rzeczywistość – kariery współczesnych muzyków*, „Annales”, Vol. 31, No. 1, file:///C:/Users/user/Downloads/142-1-1355-1-10-20190720.pdf [odczyt: 3.11.2020].
- Karpińska A., Smół M., Gruszka-Dobrzyńska E. (2020), *Muzycy w czasach COVID-19*, „Ruch Muzyczny”, <https://ruchmuzyczny.pl/article/186> [odczyt: 3.11.2020].
- Komunikat Wojewody Łódzkiego z dnia 11.03.2020 r., <https://www.lodzkie.eu/page/85,komunikaty-urzedowe.html> [odczyt: 3.11.2020].
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kraśnicka T. (red.) (2010), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, Katowice: AEK.
- Kuc B.B. (2019), *Przywództwo w warunkach ryzyka, niepewności i chaosu*, Warszawa: Ementon.
- Penc J. (2010), *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Szczytno: WSPol.
- Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kierowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Raport Kultura, https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/10/raport_kultura_2310.pdf [odczyt: 20.11.2020].
- Raport Biznes, *Co dalej w biznesie? Jak pandemia zmieniła zarządzania firmami i ludźmi*, https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/11/raport_biznes_final_25.11.pdf [odczyt: 27.11.2020].
- Raynor W.E. (2008), *Paradoks strategii. Na czym polega?*, <https://www.cxo.pl/news/Paradoks-strategii-Na-czym-polega,324518.html> [odczyt: 27.11.2020].
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego (Dz.U. 2020, poz. 433), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000433> [odczyt: 3.11.2020].
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2009a), *Kultura to proces dochodzenia do wartości*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 10, s. 345–353.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2009b), *Zarządzanie kulturą, czyli dwa plus dwa równa się osiem*, [w:] E. Kocój, J. Szulborska-Łukaszewicz, A. Kędziora (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 15–30.
- Varbanova L. (2015), *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Warszawa: NCK.
- Urbanowska-Sojkin E. (2017), *Wybory strategiczne – u podstaw „bezwładności” przedsiębiorstw w warunkach niepewności*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
- Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. 2020, poz. 374 ze zm.), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000374> [odczyt: 3.11.2020].
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 2020, poz. 1320), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200001320> [odczyt: 3.11.2020].
- Zieleniewski J. (1979), *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa: PWN.

Źródła audio-wideo

- Metropolitan Opera. Wypowiedź Petera Gelba z 23 września 2020 roku, <https://www.metopera.org/discover/video/?videoName=peter-gelb-on-the-202021-and-202122-seasons&videoId=6193797225001> [odczyt: 3.11.2020].
- Muzyka w czasach pandemii – czego (nie) nauczył nas COVID-19?, IV Konwencja Muzyki Polskiej organizowana przez IMIT, <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=RBAvrKF0Kw8&feature=youtu.be> [odczyt: 7.11.2020].
- „Wiosła Kultury” – debata organizowana przez Monopolis i Gazetę Wyborczą, <https://e-teatr.pl/lodz-jaka-bedzie-kultura-po-pandemii-4282> [odczyt: 3.11.2020].

Netografia

- <http://operalovers.pl/metropolitan-opera-odwoluje-spektakle-do-konca-sezonu/> [odczyt: 3.11.2020].
- <https://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,25917384,odmrazanie-kultury-a-koronawirus-kiedy-otworza-sie-muzea-biblioteki.html> [odczyt: 3.11.2020].
- <https://nck.pl/dotacje-i-stypendia/dotacje/programy-dotacyjne-nck/kultura-w-sieci/aktualnosci/kultura-w-sieci-wyniki-naboru-> [odczyt: 13.11.2020].
- <https://tvn24.pl/biznes/z-kraju/odmrazanie-gospodarki-drugi-etap-zmiany-w-handlu-uslugach-od-4-maja-4569461> [odczyt: 13.11.2020].
- <https://www.berliner-philharmoniker.de/news/detail/jetzt-online-die-saison-202021/>, wiadomość z 20 kwietnia 2020 roku [odczyt: 3.11.2020].
- <https://www.gov.pl/web/koronawirus/4-etap-odmrazania> [odczyt: 13.11.2020].
- <https://www.gov.pl/web/kultura/ponad-dwa-tysiace-podmiotow-otrzyma-pomoc-z-funduszu-wsparcia-kultury> [odczyt: 13.11.2020].
- <https://www.gov.pl/web/kultura/wytyczne-dla-organizatorow-impres-kulturalnych-i-rozrywkowych-w-trakcie-epidemii-wirusa-sars-cov-2-w-polsce> [odczyt: 3.11.2020].
- <https://www.pulshr.pl/prawo-pracy/rzad-przygotowuje-ustawe-o-statusie-artysty-zawodowego,74648.html> [odczyt: 13.11.2020].
- <https://www.rmfm24.pl/raporty/raport-koronawirus-z-chin/polska/news-iii-etap-odmrazania-gospodarki-sprawdz-liste-obostrzen,nId,4493147> [odczyt: 13.11.2020].
- <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> [odczyt: 3.11.2020].
- <https://zdrowie.wprost.pl/koronawirus/10378036/zasada-ddm-w-walce-z-wirusami-na-czym-polega.html> [odczyt: 13.11.2020].
- Obserwatorium Językowe Uniwersytetu Warszawskiego*, <https://nowewyrazy.uw.edu.pl/haslo/donejt.html> [odczyt: 20.11.2020].