

14 | 2013

ZARZĄDZANIE W KULTURZE



WYBÓR TEKSTÓW

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

ZARZĄDZANIE W KULTURZE



14 | 2013

CULTURE **M**ANAGEMENT

SELECTION OF ARTICLES

Edited by
Ewa Kocój
Emil Orzechowski
Joanna Szulborska-Łukaszewicz

Jagiellonian University Press

14 | 2013

ZARZĄDZANIE W **K**ULTURZE

WYBÓR TEKSTÓW

Pod redakcją
Ewy Kocój
Emila Orzechowskiego
Joanny Szulborskiej-Łukaszewicz

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Spis treści

Wstęp	VII
-------------	-----

Zeszyt 1

ZARZĄDZANIE W KULTURZE

Rafał Maciąg, <i>Zarządzanie humanistyczne – rozważenie teorii opartej na ujęciu pragmatycznym</i>	1
Joanna Szulborska-Lukaszewicz, <i>Zarządzanie publiczną instytucją kultury w Polsce – misja a ekonomika</i>	13
Andrzej Mirski, <i>Ekonomika kreatywności w zarządzaniu kulturą</i>	35
Jerzy Łysiński, <i>Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych orkiestrach</i>	49
Małgorzata Ćwikła, <i>Teatralizacja zarządzania emocjami we współczesnych organizacjach</i>	71
Marek Chyliński, <i>Framing w procesie zarządzania informacją w dziennikarstwie</i>	83



Wstęp

Zarządzanie w sferze kultury to bardzo żywy temat w dobie XXI wieku. Od instytucji kultury wymaga się dziś wymiernej efektywności, przedkładając niejednokrotnie twarde wskaźniki liczbowe ponad realne oddziaływanie na estetykę i rozwój kompetencji kulturowych odbiorcy-uczestnika. Trwa debata wokół organizacji pozarządowych, których projekty kulturalne zdobywają coraz mocniejszą pozycję w budżetach wielu samorządów – stają się one coraz istotniejszym aktorem życia publicznego. Wobec kryzysu finansów publicznych rozwój sektora kultury jest naznaczony myślą o ekonomice, choć z drugiej strony jednak wciąż na nowo stawiane są pytania o wartości, o misję instytucji kultury w XXI wieku, o sens działania jednych i drugich (instytucji kultury i organizacji pozarządowych) w dobie kreatywności i partycypacji społecznej.

W naszym czasopiśmie staramy się podejmować aktualne problemy zarówno z zakresu specyfiki zarządzania publicznymi instytucjami kultury jak i szeroko pojętego kulturoznawstwa. W oddawanym w Państwa ręce numerze w części pierwszej umieściliśmy artykuły związane z problematyką zarządzania w kulturze. Otwiera je tekst Rafała Maciąga podejmujący zagadnienia specyfiki zarządzania humanistycznego. Joanna Szulborska-Lukaszewicz analizuje kwestie zarządzania instytucją kultury w kontekście wpływu organizatora na realizację misji instytucji oraz wzajemnych relacji pomiędzy organizatorem a powołaną przez niego instytucją kultury, stawiając pytanie o możliwość pogodzenia efektywnej realizacji zadań statutowych z zasadami ekonomiki w warunkach gospodarki rynkowej. Z kolei Jerzy Łysiński analizuje kwestię partycypacji pracowników w zarządzaniu orkiestrą, charakteryzuje rolę dyrygenta w orkiestrze i relacje pomiędzy muzykami a dyrygentem, opisując także zróżnicowane modele kierownictwa artystycznego i krytykując autorytarny styl zarządzania w instytucjach artystycznych.

Część druga czasopisma zawiera artykuły dotyczące specyfiki zarządzania kulturą na Węgrzech (Veronika Heda), kulturą aborygeńską w Australii (Małgorzata Kurlotto) oraz artykuły dotyczące dziedzictwa kulturowego w Europie Środkowo-Wschodniej, w tym sztuki katolickiej i wizerunku Chrystusa Frasnoblwego na Litwie (Gabija Surdokaite), sztuki cerkiewnej na Ukrainie (Ołeh Rudenko) i życia literacko-artystycznego w Krakowie (Franciszek Ziejka).

W części trzeciej podjęliśmy problematykę dziedzictwa kulturowego, pamięci kulturowej i pamięci zbiorowej, tak ważnych we współczesnych badaniach humanistycznych. Rozważania te otwiera artykuł Jarosława Klasia, przypominający źródła tego

dyskursu i specyfikę współczesnych muzeów historycznych oraz ich rolę w kształtowaniu zbiorowej pamięci. Iwona Sowińska opowiada o eksplozji pamięci o nazistowskim ludobójstwie w kulturze współczesnej oraz o reakcjach kina na tę problematykę na przykładzie filmów poruszających kwestie pamięci o zagładzie Romów.

Kolejne artykuły dotyczą dziedzictwa kulturowego Rumunii i w większości są dziełem naszych gości przebywających w Instytucie Kultury z wizytami badawczymi i wykładami. Kazimierz Jurczak podejmuje w swoim artykule kwestie wpływu Orientu na kulturę rumuńską, odwołując się do dyskusji nad tym, jak sami Rumuni rozumieli i rozumieją współcześnie swój status „bycia pomiędzy”: pomiędzy Wschodem i Zachodem, romańskością i słowiańskością, Bałkanami i Europą Środkową. Alina Felea pisze o specyfice małżeństw mołdawsko-cygańskich w świetle prawa państwowego i zwyczajowego występującego na terenach rumuńskich. Gabriela Codruța Antonesei pokazuje dylematy związane z rumuńską tożsamością i stanowiska dotyczące ukształtowania porządku politycznego w rejonie łuku karpackiego i Siedmiogrodu, obszaru dzisiejszego państwa rumuńskiego od okresu rumuńskiego odrodzenia narodowego do czasów współczesnych. Z kolei tekst Ewy Kocój jest poświęcony ludowym nazwom miesięcy w kulturze rumuńskiej, funkcjonującym wciąż w kulturze popularnej obok oficjalnie istniejących w języku rumuńskim, odsyłającym czytelnika w stronę dziedzictwa wielu kultur i tradycji.

Warto także wspomnieć, że czasopismo nasze przechodzi od kilku lat dogłębne zmiany merytoryczne i formalne, związane z nowymi wymaganiami MNiSW. Na poziomie naszego czasopisma uwidacznia się to przede wszystkim w przekształceniu go w kwartalnik, którego wersją referencyjną jest wersja internetowa (elektroniczna), otwarciu na publikacje autorów zagranicznych i publikację w językach obcych, a także w indeksacji w krajowych i zagranicznych bazach naukowych (m.in. CEEOL, CEJSH, Index Copernicus, Proques) oraz przypisaniu każdemu artykułowi numeru DOI, co umożliwia jego elektroniczną identyfikację. Czasopismo jest umieszczone na najważniejszych światowych platformach rozpowszechniających czasopisma i książki naukowe online na całym świecie oraz na portalach Google Books i Google Scholar. Wartością naszego czasopisma jest także i to, że raz w roku publikujemy wybór teksów ukazujących się w danym roku elektronicznie – w wersji papierowej.

W tym miejscu chcielibyśmy również podziękować naszym autorom – za współpracę i rzetelność w nadsyłaniu tekstów oraz naszym recenzentom – za sumiennosc i rzetelne tropienie wszelkich słabości zamieszczanych przez nas artykułów.

Dziękujemy również tym, bez których sfinansowanie tegorocznej publikacji nie byłoby możliwe: Gminie Miejskiej Kraków – Wydziałowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa, władzom Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ oraz Instytutowi Kultury UJ.

*Ewa Kocój
Emil Orzechowski
Joanna Szulborska-Łukaszewicz*

Rafał Maciąg

ZARZĄDZANIE HUMANISTYCZNE – ROZWAŻENIE TEORII OPARTEJ NA UJĘCIU PRAGMATYCZNYM

SŁOWA KLUCZE: zarządzanie, zarządzanie humanistyczne, teoria, wiedza, środowisko, pragmatyzm

KEY WORDS: management, humanistic management, theory, knowledge, environment, pragmatism

Abstract

HUMANISTIC MANAGEMENT – A THEORY BASED ON THE PRAGMATIC APPROACH

The article presents a theoretical approach to management seen from the humanistic point of view. This kind of consideration becomes urgent especially in the context of the contemporary economic environment. Its turbulent and rapid changeability and the increasing role of information imposes a reconstruction of the management theory and methodology. The main question of the investigation concerns possible reasons for using the term “humanistic” in the context of management. This term is based on a different kind of knowledge but is very promising as a possible theoretical extra supply. The article proposes to see the process of management as a pragmatic process because it leads to a specific result, which is the change of a certain chosen segment of reality. This change is also expedient and pragmatic because it uses conceptual constructions to determine and describe itself. At the same time, the so described theory of management encounters a very important set of theoretical concerns tied with the contemporary discourse on knowledge and its conditions. This kind of discourse played a fundamental role in the second half of last century and changed most of our beliefs about such concepts as knowledge, truth and so on. It also led to the rebirth of crucial epistemological questions. This kind of concerns and questions make theory become humanistic, which also happens with the theory of management which, in this way, acquires the right to be seen as humanistic.

Niniejszy tekst jest próbą zwięzłego sformułowania pewnych podstawowych przesłanek pozwalających zrozumieć przymiotnik „humanistyczne”, pojawiający się obok nazwy dziedziny naukowej – zarządzanie. Niewątpliwym powodem do nieustającej

rekonstrukcji rozumienia idei zarządzania jest niezwykła zmienność samej rzeczywistości, stanowiącej jego środowisko. Co najmniej dwa jej aspekty predestynują go do tej rekonstrukcji:

- po pierwsze, szybkość i gwałtowność tej zmienności, którą określa się jako „burzliwość” (P. Drucker), „dramatyczną zmienność” (M. Leontiadis), „hiperturbulentność” (J.E. McCann i J. Selsky) czy też „stałe wzrastającą turbulentność” (H.I. Ansoff)¹;
- po drugie, pojawienie się nowych technologii informacyjnych, które gwałtownie wpłynęły i wpływają na rozmaite obszary związane z zarządzaniem. Ich prawdopodobnie najbardziej dobitną prognozę podał Peter Drucker w książce *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, pisząc:

Nadchodzi wielka rewolucja informacyjna. Jej zarzewiem stał się świat biznesu, ale już niebawem fala rewolucyjnych zmian zaleje WSZYSTKIE instytucje współczesnego społeczeństwa i radykalnie przewartościuje ZNACZENIE informacji, zarówno w odbiorze organizacyjnym, jak i jednostkowym. To nie będzie rewolucja w technologii, maszynierii, algorytmach, oprogramowaniu ani szybkości przetwarzania. To będzie rewolucja w IDEI².

Przeniósł w niej punkt widzenia ze zmian o charakterze materialnym, dotyczących pewnych uchwytnych procesów technologicznych czy ekonomicznych, na bardziej abstrakcyjny poziom skutków społecznych i kulturowych, przewidując przeobrażenia o szerokim, cywilizacyjnym znaczeniu.

Samo zarządzanie pozostaje ciągle przedmiotem dyskusji epistemologicznej, co streszcza Łukasz Sułkowski w obszernej analizie statusu, jaki przyjmuje ta względnie młoda dziedzina wiedzy³. Przytacza on wiele argumentów za poparciem tezy o jej „wieloparadygmatyczności” czy też „przedparadygmatyczności”, zwracając uwagę na fakt, iż dzieli ona tę właściwość z nieco starszymi: socjologią czy antropologią⁴. Wgląd w tę nieostrą sytuację Sułkowski stara się uporządkować dwoma posunięciami; z jednej strony, kompletuje przegląd swoistego pluralizmu ujęć, oddalający zarządzanie od charakterystycznej dla niego, pożądanej „matrycy dyscyplinarnej”⁵; z drugiej natomiast, stara się zrekonstruować „epistemiczny ideał zarządzania”⁶, wy-preparowany z istniejącej już autorefleksji. Obydwa te pola oferują komplementarny wkład do dyskusji tożsamościowej, choć nie do końca realizują założoną dycho-tomię nastawienia epistemologicznego (a więc związania raczej z techniką poznania) nadającego ton pierwszemu zestawieniu i epistemicznego (zbliżenia do jego przedmiotu) rządzącego drugim.

¹ Cyt. za: K. Wach, *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Kraków 2008, s. 24.

² P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, przeł. A. i L. Śliwa, Warszawa 2009, s. 105.

³ Sułkowski daje jej w wydanej w roku 2012 roku książce 100 lat, co nie wydaje się zresztą wyjątkiem na tle innych, równie „młodych” obszarów badawczych związanych np. z mediami, Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa 2012, s. 51.

⁴ Tamże.

⁵ Tamże, s. 50.

⁶ Tamże, s. 52.

Jest oczywiste, że obydwa te pola wzajemnie się warunkują i takie braki epistemologiczne, jak „brak konsensu co do kluczowych definicji”, „niewielki zasięg” teoretycznych uogólnień zarządzania, „wiele niewspółmiernych podejść, które mogą popadać we wzajemne sprzeczności”, czy brak „swoistej metodologii”⁷, pojawiają się równolegle do podstawowych problemów związanych z ustabilizowaniem pola naukowej eksploracji. Zaczyna się od jej przedmiotu, a ten w wypadku nauk o zarządzaniu – po pierwsze „jest wspólny, ale definiowany i interpretowany wieloznacznie”⁸, co prowadzi do braku definicji zarządzania „wokół której zbudowany byłby konsens specjalistów od zarządzania”⁹. Po drugie, nieostry przedmiot nauk o zarządzaniu „jest interdyscyplinarny, a więc pokrywa się w znacznej mierze z obszarami zainteresowań innych dyscyplin naukowych”¹⁰, co wywołuje kłopoty natury demarkacyjnej i te wynikające z mieszania różnorodnych kompetencji. Po trzecie, jak twierdzi Sułkowski, zarządzanie jest silnie skontekstualizowane społecznie, kulturowo i historycznie, co wyklucza jego czysto epistemologiczny status (taki jak w wypadku biologii, fizyki czy matematyki), a to może oznaczać na tle nauk przyrodniczych, przywołanych jako ustabilizowane w sensie poznawczym, brak swoistego „obiektywizmu” i popadanie w zamian w różnorodne uwarunkowania historyczne¹¹.

Dwa ostatnie wskazania dotyczące „ideałów epistemicznych” zarządzania mają nieco inny i wspólny charakter; dotyczą *praxis* realizującego pewną, uporządkowaną (czyli metodologicznie spójną) wiedzę w zastosowaniu. Sułkowski dopuszcza w tym miejscu pewne założenia bardzo przydatne z powodu dalszego, przedstawionego tutaj wywodu (naruszając jednocześnie „czystość” dychotomii wspomnianej w poprzednim akapicie). Po pierwsze, nie cofa się przed wyrażoną *expressis verbis* akceptacją, a nawet poleceniem metodologicznego pluralizmu, co „owocuje wyższą skutecznością poznawczą i pragmatyczną”¹². W obszarze jego myśli pozostaje jednak wyraźnie także wyższy poziom teorii, skoro przestrzega przed anarchizmem poznawczym feyerabendowskiego *anything goes*. Przypomnę, że w ramach krótkiego *Indeksu analitycznego będącego zarysem głównej tezy* Feyerabend pisze w punkcie czwartym: „Nie ma takiej idei, dowolnie starej i absurdałnej, która nie mogłaby rozwinąć naszej wiedzy. Cała historia myśli wchłaniana jest przez naukę i wykorzystywana dla ulepszenia każdej bez wyjątku teorii”¹³. Dopiero ten poziom (teoretyczny, nie metodologiczny) uprawnia włączenie argumentacji do sekcji epistemicznej. Po drugie, Sułkowski zakłada, iż „zarządzanie ufundowane jest na praktyce organizowania”, dalej „czerpie z dorobku innych nauk podstawowych i jest nastawione na osiągnięcie praktycznych rezultatów”, w czym przypomina medycynę¹⁴.

⁷ Tamże, s. 50–51.

⁸ Tamże, s. 52.

⁹ Tamże.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Tamże, s. 54.

¹² Tamże.

¹³ P.K. Feyerabend, *Przeciw metodzie*, przeł. S. Wiertlewski, Wrocław 1996, s. 14.

¹⁴ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia...*, s. 54.

W przytoczonych zestawieniach, zwłaszcza w drugim, poświęconym próbie uchwycenia „epistemicznego ideału”, Sułkowski z rozmysłem i odważnie wikła się w stare i fundamentalne ambiwalencje nauki, rozumianej jako złożona i specyficznie ludzka czynność poznawcza. Te ambiwalencje, jak się wydaje, ujawniły się w pełnym dramatyzmie w wieku XX, powodując filozoficzne rozterki, które Tadeusz Gadacz określa jako „spór o problem prawdy”¹⁵. Ich przedmiotem jest status rozumu i sama możliwość wiarygodnego teoretyzowania, które traci klasyczny metafizyczny fundament kartezjańskiej opozycji między przedmiotem (*res extensa*) a świadomością (*res cogita*)¹⁶ i musi szukać innych punktów oparcia. Takie szczególnie silne usunięcie się twardego gruntu przynosi filozofia ponowoczesna¹⁷. Opisany kontekst rodzi dwa wnioski:

- po pierwsze, kłopoty referowane przez Sułkowskiego wcale nie muszą dotyczyć wyłącznie zarządzania, ale znajdują źródło wprost w kryzysie znacznie głębszym;
- po drugie, być może należy spróbować sięgnąć w obszar nieco bardziej ogólny i abstrakcyjny, aby poszukać wskazówek tożsamościowych. Skutkiem tego drugiego wniosku jest próba poczyniona w niniejszym tekście, usiłująca zinterpretować prawo i status przymiotnika „humanistyczne” postawionego obok pojęcia zarządzania, postępująca według wskazówek wynikających z wniosku pierwszego, a więc proponująca szerszą perspektywę, choć w skrótowny, ograniczony miejscem, sposób. Pozostawia sobie ona także rozmyślnie przywilej wynikający z obranej kategorii – próby właśnie: nie jest hipotezą ani tym bardziej twierdzeniem, choć taką formę sobie nadaje. Usiłuje nieco inaczej zorientować znane skądinąd kategorie, mając nadzieję, że odbędzie się to z korzyścią dla samowiedzy zarówno zarządzania, jak i zarządzania humanistycznego.

Punkt wyjścia stanowi rozumienie pojęcia „zarządzanie”, które zostaje zdefiniowane w następujący sposób: zarządzanie jest pragmatycznym procesem. Prawo do takiej definicji dają cztery następujące okoliczności:

1. Zarządzanie prowadzi do pewnych skutków.
2. Skutkiem zarządzania jest najogólniej poddanie pewnej rzeczywistości zmianie.
3. Zmiana ta nie jest przypadkowa, więc zarządzanie ma charakter celowy.
4. Zarządzanie jest pragmatyczne, ponieważ podporządkowuje tę zmianę pewnym konstrukcjom konceptualnym (interpretując także w ten sposób jej celowość), np. organizacji.

Przyjęte założenia wymagają wielu wyjaśnień, wśród których być może najbardziej palące wynika z pozbawienia dominującej roli kategorii organizacji czy organizowania. Niewątpliwiej inspiracji dostarcza przegląd przeprowadzony przez Łukasza

¹⁵ T. Gadacz, *Historia filozofii XX wieku*, Nurty, t. 1, *Filozofia życia, pragmatyzm, filozofia ducha*, Kraków 2009, s. 31.

¹⁶ Tamże, s. 28

¹⁷ Tamże, s. 31.

Sułkowskiego i przedstawiony przez niego w dwóch poglądowych tablicach¹⁸, który często przenosi centralny punkt przytoczonych koncepcji poza kwestie organizacyjne, choć jednocześnie zebrana tam literatura polska akcentuje wątek organizacyjny w sposób szczególny. Pod względem ogólności najbliższej przedstawionej przeze mnie propozycji lokuje się prawdopodobnie definicja Petera Druckera, którą Sułkowski streszcza lapidarnie: zarządzanie to podejmowanie działań dla osiągnięcia celów^{19 20}.

Zwracam jednak uwagę na przesunięcie akcentu w przytoczonym przeze mnie rozumowaniu z pewnej aktywności o charakterze podmiotowym na ogólny proces. Wydaje się, że zawsze zarządza człowiek; mój sceptycyzm wynika wprost z rozumienia tego pozornie stabilnego ośrodka (a także kategorii czy pojęcia). Odsyłam tutaj do wątku filozoficznej utraty pewności opisanej kilka akapitów wcześniej. Przejmującego świadectwa tej utraty dostarcza właśnie rozważana filozofia ponowoczesna, a dobitne sformułowanie jej głębokości przynosi na przykład sławna książka Michela Foucaulta *Słowa i rzeczy*, z którego pochodzi znana, przejmująca opowieść kończąca tekst. Przedstawia ona człowieka ostatecznie jako jedynie dyskursywny, innymi słowy: konceptualny konstrukt, będący kruchym i nietrwałym jak ślad na piasku wynalazkiem – rezultatem „zmiany w fundamentalnych dyspozycjach wiedzy”²¹, z którym zwykliśmy zazwyczaj kojarzyć raczej trwałe, podmiotowy byt. Starając się wbudować to przeświadczenie w przedstawianą tutaj koncepcję, przenoszę moment ujawnienia się mocy działania ludzkiego w obszar funkcjonowania owej „dyspozycji wiedzy”, którą nazywam konceptualizacją (i rezygnuję jednocześnie z oparcia się na metafizycznie fundowanym podmiocie). Ogarnia ona zarówno obszar racjonalnej „teorii”, jak i jej związku z „rzeczywistością”. Zakładam więc, że podmiotowość jako siła i powód działania nie ma statusu apriorycznego, lecz powstaje – w obrębie wiedzy, będącej źródłem racjonalnego postępowania – wskutek uruchomienia celowej działalności, jednocześnie tę celowość definiując.

Związek „teorii” i „rzeczywistości” ma charakter pragmatyczny, co oznacza reaktywację opozycji wiedzy wyjaśniającej i wiedzy użytecznej, z jednoczesnym przesunięciem akcentu na tę drugą. Jak pisze Leszek Kołakowski, opozycja ta jest stara i sięga początkami wieku XIV, a wątek użyteczności wiedzy pojawia się u Thomasa Hobbesa, encyklopedystów i także Kanta²². Fundamentalny charakter: jako źródło swoistej definicji prawdy, przybiera jednak znacznie później, a za jej głównych teoretyków uważa się Charlesa Sandersa Peirce’a, Williama Jamesa i Johna Deweya. Kołakowski podkreśla „nadzwyczajną popularność” idei Jamesa w Stanach Zjednoczonych, gdzie:

¹⁸ L. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia...*, s. 36–37.

¹⁹ Tamże, s. 36.

²⁰ W oryginale: „To manage the business means, therefore, to *manage by objectives*”. W polskim tłumaczeniu: „Dlatego zarządzanie biznesem oznacza *zarządzanie przez cele*” [P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, przeł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Warszawa 2005, s. 33].

²¹ M. Foucault, *Słowa i rzeczy. Archeologia nauk humanistycznych*, przeł. T. Komendant, Gdańsk 2006, s. 347.

²² L. Kołakowski, *Filozofia pozytywistyczna. Od Hume’a do Koła Wiedeńskiego*, Warszawa 2004, s. 165.

[...] pragmatyczna teoria prawdy jest w istocie filozofią indywidualnego sukcesu, a radykalny empiryzm i walka z jałowością metafizyki odpowiada dobrze orientacji człowieka, dla którego w ogólności „liczy się” tylko to, co stanowi możliwy składnik osobniczego powodzenia w konkurencji zamożności i prestiżu²³.

Oczywiście, tym skutkom służyły pewne ogólne pragmatyczne strategie, które wyjaśnia Dewey, starając się, jak pisze Gadacz, odsunąć ich jednoznaczne kojarzenie z kulturą amerykańską²⁴. Dewey pisze:

Aby móc nadać znaczenie pojęciom, trzeba je umieć zastosować w życiu. Otóż to zastosowanie jest możliwe za pomocą czynów. Ale zmiana w życiu, wynikająca z tego zastosowania, świadczy o istotnym znaczeniu pojęć²⁵.

I dalej:

Z ogólnego punktu widzenia postawa pragmatyczna polega na „odwracaniu się od pierwszych rzeczy, zasad, kategorii, przypuszczalnych konieczności i zwracaniu ku ostatnim rzeczom, owocom, skutkom, faktom^{26 27}”.

Zwłaszcza ta druga myśl odpowiada dobrze celowości działań i towarzyszącym im koncepcjom, ujętym w tabelach skonstruowanych przez Sułkowskiego; w trzeciej kolumnie, nazwanej przez autora *Rodzajem definicji*, obserwujemy aspekty owej celowości (i jednocześnie znajdujemy dowody pragmatyzmu). Jest nią „optymalna alokacja zasobów”, „kierowanie ludźmi dla realizacji celów”, „sprawowanie władzy”, „celowe działanie organizacyjne” itp.²⁸ Ich dosyć ogólny charakter wydaje się w intencji podkreślać pewną nadrzędność obowiązującej celowości. Towarzyszy jej nieodzowny element nazwany tutaj konceptualizacją, której możliwości są znacznie szersze i stanowią generalnie powód do zmartwienia dla Sułkowskiego. Obejmuje ona bowiem tę część teorii zarządzania, która akcentuje jego wspomnianą wieloparadygmatyczność, a nawet prowadzi do konstatacji o kryzysie poznawczym zarządzania²⁹. Diagnoza tego kryzysu może jednak w istocie sygnalizować jedną z wersji postrzegania wielości konceptualizacji. Innym rodzajem zainicjowania wglądu w otwierające się w ten sposób możliwości jest opis subdyscyplin zarządzania, rozpoczęty znaczącą w naszym kontekście wątpliwością autora, czy w ten sposób nie stają się one jednocześnie różnorodnymi paradygmatami. Na ich długiej liście znajdujemy m.in. teorię organizacji, naukę o przedsiębiorstwie, zarządzanie strategiczne, przywództwo i wiele innych, niewyczerpujących zresztą według autora pełnej liczby³⁰.

²³ Tamże, s. 172.

²⁴ T. Gadacz, *Historia filozofii XX wieku...*, s. 199.

²⁵ J. Dewey, *Filozofia a cywilizacja*, Warszawa 1938, s. 17.

²⁶ Tamże, s. 24.

²⁷ Wybór cytatów pochodzi od T. Gadacza, *Historia filozofii XX wieku...*, s. 199, 205 i za nim też je przytaczam.

²⁸ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia...*, Warszawa 2012, s. 36.

²⁹ Tamże, s. 88.

³⁰ Tamże, s. 107.

Ostatnim, najwyższym poziomem możliwości konceptualizacji jest warstwa typologii epistemologii badań zarządzania, odnosząca się do fundamentalnych założeń poznawczych, wśród których Sułkowski wymienia propozycję czterech paradygmatów dominujących G. Burella i G. Morgana³¹.

Jeżeli zarządzanie jest procesem pragmatycznym, choć o niezwykle złożonych podstawach tej pragmatyki (co jest zresztą zgodne z ogólnymi założeniami filozofii pragmatycystycznej), warto zauważyć, że dyskusja metodologiczna, którą referuje Sułkowski, nie musi stanowić przekleństwa, obciążenia czy powodu do kryzysu, ale może zostać potraktowana jako jej immanentna i pożądana cecha. Jeżeli tak założymy, ulega pewnemu przewartościowaniu cały korpus jej epistemologicznego i metodologicznego wysiłku, rysując perspektywę nadrzędnej wersji mówienia o zarządzaniu. Jej nadrzędność polega na przeniesieniu problemu z poziomu czystego pragmatyzmu (choć oczywiście nie jest w stanie go wykluczyć – zarządzanie nie może być, jak założyliśmy, niepragmatyczne) na poziom metodologii, eksplorując i pogłębiając składnik konceptualny. Najpełniejszą realizacją tej nadrzędności jest autorefleksja teoretyczna, która nie musi być postrzegana jako zbędna czy komplikująca. Przeciwnie: to właśnie ten samoświadomy, metateoretyczny namysł nadaje zarządzaniu status humanistyczny; sprawia, że przybiera ono taki charakter. Ujawnia w nim potencję pozwalającą inaczej spojrzeć potem na procesy organizacyjne i zarządcze.

Szukając dowodów na postawioną właśnie tezę, ograniczę się tutaj do dwóch kluczowych elementów konstrukcyjnych, na których wsparłem podaną na wstępie definicję zarządzania, otwierających dalej możliwość uzasadnionego wyposażenia go w humanistyczny charakter. Niewątpliwie, także podjęty tutaj opis będzie miał charakter raczej otwarcia związanej z nimi problematyki niż jej precyzyjnego domknięcia. Po pierwsze zatem, trzeba zapytać o wspomnianą (1) konceptualizację, która pozwala zinterpretować lub nadać celowość pragmatycznemu działaniu, i po drugie, trzeba zapytać o (2) „rzeczywistość”, będącą przedmiotem tego działania.

W ramach przeglądu kwestii związanych z problemem konceptualności trzeba rozpocząć od stwierdzenia, że jest ona z zasady racjonalna i prowadzi do teorii, której charakterystyczne właściwości opisuje Sułkowski, w dużej części odwołując się do idei Karla Poppera, przedstawionej w jego fundamentalnej *Logice odkrycia naukowego*. Należą do nich: przytaczana „logika wnioskowania i niesprzeczność” czy „spójność paradygmatu, metodologii i problematyki”³². Racjonalizacja ta dopuszcza jednak element niepewności, który rodzi się choćby w chwili, kiedy konstatujemy wielość różnorodnych możliwych racjonalizacji. To właśnie z taką sytuacją spotyka się Sułkowski, gdy pisze o „wieloparadygmatyczności” nauk o zarządzaniu.

Jednocześnie niepewność ta może mieć bardziej fundamentalny charakter i dotyczyć możliwości poznawczych w ogóle, przenosząc się na poziom filozoficznej dyskusji dotyczącej wiarygodności sądów naukowych. Marek Siemek, z którym zresztą polemizuje Tadeusz Gadacz, lapidarnie podsumowuje ten stan, mówiąc o załamaniu

³¹ Tamże, s. 108.

³² Tamże, s. 95.

się całego „pola teorii, zbudowanego na konstytutywnej różnicy i opozycji między obiektywnością Nauki a subiektywnym Życiem ludzkiego podmiotu”, wspartego na „pokartezjańskim” modelu opozycji przedmiotowości i podmiotowości³³. W tej sytuacji rodzi się filozofia drugiej połowy wieku XX, która musi przebudować całkowicie (według Gadacza tylko w części konfliktu z ponowoczesnością) sposób widzenia siebie niejako z zewnątrz, ze świadomością własnego uwikłania w poszczególne, przygodne interpretacje. W ramach tego właśnie „ponadparadygmatycznego” sposobu widzenia sposobów kształtowania sensu spotyka się filozofia z nauką, godząc w „sejcentystyczny mit” tej ostatniej, oparty na wierze w całościowy, transcendentny („obiektywny”) status wiedzy naukowej, i jednocześnie uwzględniając „cały zespół socjologiczno-kulturowych wymiarów funkcjonowania i rozwoju nauki w społeczeństwie i historii”³⁴.

Opisana przebudowa może zostać zinterpretowana jako rekonstrukcja warunków czy też możliwości racjonalizacji (tworzą się nowe jej warianty, takie jak rozum komunikacyjny Jurgena Habermasa czy rozum transwersalny Wolfganga Welscha). Pojawia się także jako poszukiwanie warunków racjonalności poprzez zużytkowanie istniejącego, budowanego niejako osobno, zaplecza możliwych racjonalizacji, co w praktyce oznacza odwołanie do pewnych ujęć metodologicznych, poczynając od tak podstawowych, jak *par excellence* „naukowość” czy „teoretyzowanie”. Przegląd istniejących tutaj możliwości, które dają się aplikować do dziedziny zarządzania, przedstawia Łukasz Sułkowski³⁵, proponując ostatecznie cztery możliwe do wykorzystania paradygmaty: neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, interpretatywno-symboliczny, radykalnie strukturalistyczny (nurt krytyczny) i radykalnego humanizmu (postmodernizm)³⁶. W węższym sensie oznacza to także krzyżowanie się z innego rodzaju porządkami, takimi na przykład, jak porządek dyscyplin naukowych, dostarczających określonych metod postępowania badawczego, takich jak symulacje, formalizacja, metody badań społecznych, kulturowych itp.

Odpowiedź na opisany stan, zarówno na poziomie najogólniejszym, jak i skoncentrowanym do nauki o zarządzaniu, może być w tej sytuacji jedna: ze względu na otwierający się problem ujęcia metodologicznego jako takiego, konceptualność jest zabiegiem racjonalizacji dokonywanej według dobranych warunków pochodzących z wybranej metodologii jako jednej z „możliwości” (ani pełnej, ani jedynej) dostarczanych przez naukę. Ta ostatnia zaś jest rozumiana bowiem tutaj jako miejsce, w którym metodologie istnieją jako konstrukcje sensowne i sensotwórcze. Świadomość myślenia problemu w kontekście dobranych założeń, jako czynności wynikającej ze stanu możliwości poznawczych, jest stosunkowo nowa i powstaje najwcześniej w metamatematyce, o czym przelotnie wspomina także Sułkowski, pisząc o programie Davida Hilberta³⁷. Co ważne, zgodnie z tym, co przedstawił Siemek, dyspo-

³³ *Drogi współczesnej filozofii*, wybór i wstęp M. Siemek, Warszawa 1978, s. 17.

³⁴ Tamże, s. 23.

³⁵ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia...*, s. 94.

³⁶ Tamże, s. 121.

³⁷ Tamże, s. 95.

nentem możliwości usensowienia nie musi być koniecznie poznający, samodzielny podmiot, ale na przykład widziany z jakiejś perspektywy system, w który zarówno podmiot, jak i „rzeczywistość” są w skomplikowany sposób uwikłani. Może nim być język, narzucający się jako nadrzędne środowisko i warunek poznania (to ogólna podstawa francuskiego poststrukturalizmu), albo swoiście pojęty system społeczny (myślę tutaj o koncepcji Niklasa Luhmanna). Oczywiście, w tych warunkach następuje także przebudowa pojęcia prawdy, z jej być może najbardziej skrajną, pragmatystyczną wersją, od której zaczyna przedstawienie tej skomplikowanej problematyki swój esej Zygmunt Bauman. Tekst *Prawda nauki, prawda sztuki* otwierają słowa Wiliama Jamesa, iż „prawda »jest li tylko środkiem (*expedient*: wybiegiem, fortelem) naszego sposobu myślenia«”³⁸.

Paradoksalnie wydaje się, że troska Sułkowskiego, ujawniająca się w obszernej przywoływanej tutaj książce, dotyczy właśnie tej wcześniejszej, „tradycyjnej”, wspartej na kartezjańskim modelu idei poprawności stosowanej metodologii, w wyniku której miało następować zbliżenie do prawdy, a rozchwywanie warunków tej poprawności, a nawet jej wykluczenie, jest świadectwem kryzysu. Choć jednocześnie jest ta książka także wspaniałym pomnikiem pomysłowości ludzkiej, starającej się z tej opresji „utraconego raju prawdy” wydobyć całym szeregiem posunięć teoretycznych i propozycji. „Myślenie o myśleniu” – bo tak można w skrócie nazwać opisywane tutaj przeobrażenie zarówno w nauce, jak i lokalnie – w dziedzinie nauk o zarządzaniu, stało się powodem rozwoju refleksji zarówno w matematyce, jak i naukach niepoddających się formalizacji (humanistycznych). Jego dziedzicami jest obszerna spuścizna ponowoczesności, ale także teoria Niklasa Luhmanna, wsparta na koncepcji systemów Bertalanffy’ego i Wienera.

Drugim kluczowym elementem, na którym wsparłem proponowaną definicję zarządzania, jest „rzeczywistość”, będąca przedmiotem działania procesu nastawionego na jej zmianę. Jej problem, często pojawiający się w tle definiowania zarządzania humanistycznego, ma raczej charakter praktyczny, który wyniknął z tradycyjnego, diltheyowskiego traktowania metodologii jako pewnego modusu racjonalizacji w działaniu badawczym. Opiera się on na przekonaniu, że istnieje narzędzie właściwe dla danego obszaru rzeczywistości, postrzeganej jako przedmiot badania. Dilthey widział dwa takie obszary i dwa sposoby jej rozumienia:

W odróżnieniu nauk humanistycznych od nauk przyrodniczych chodzi nie tylko o różnicę między stanowiskiem podmiotu wobec przedmiotu, o sposób postępowania, o metodę, ale i o to, że proces rozumienia jest rzeczowo uwarunkowany przez to, że zewnętrżność, która jest przedmiotem nauk humanistycznych, różni się zasadniczo od przedmiotu nauk przyrodniczych³⁹.

To stanowisko opiera się na przeświadczeniu, że takie obszary istnieją („obiektywnie”) i charakteryzują się szczególnymi, konstytuującymi je cechami, dla których konieczne są odrębne typy postępowania badawczego. Zbigniew Kuderowicz widzi

³⁸ Z. Bauman, *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Warszawa 2000, s. 199.

³⁹ Z. Kuderowicz, *Dilthey*, wyd. II zmienione i uzupełnione, Warszawa 1987, s. 193.

źródła podziału w dwóch tendencjach, które aktualizują znaną nam już i wspomnianą tutaj dychotomię: „z jednej strony tendencję do uchwycenia i uświadomienia sobie istnienia i cech świata zewnętrznego, z drugiej – do uświadomienia sobie cech samego działającego podmiotu”⁴⁰. Jej obecność jest ciągle żywa, a diltheyowskie źródło dostarcza nieskomplikowanej interpretacji, zgodnej z doświadczeniem potocznym i stanowiącej względnie wygodną podstawę klasyfikacji nauk. To właśnie na podstawie tego typu rozumienia rodzi się utożsamianie zarządzania humanistycznego z przedmiotem jego badania, dla którego pretekstem jest „duchowa” aktywność człowieka: kultura, sztuka itp.

W zaskakujący sposób wpisuje się w tę problematykę najnowszy stan „rzeczywistości”, z jej dominującym fenomenem cyfrowości zrealizowanej także w sieciowej wersji – Internetu. Przegląd poświęconej mu literatury dostarcza podobnego wrażenia bogactwa i „wieloparadygmatyczności” interpretacyjnej, którą często już tutaj spotykaliśmy. Próba użycia na tym polu narzędzi z dziedziny zarządzania, podjęta przez autora, prowadzi do uznania za skuteczną kategorię środowiska, choć w specjalny sposób do tego celu przystosowaną. W szczególności zostaje z niej wykluczone konceptualne ześrodkowanie wokół organizacji na rzecz pozostania przy mocno niezdeterminowanym wyobrażeniu pola sił o bardzo różnym charakterze: ekonomicznych, politycznych, społecznych, kulturowych, politycznych, obyczajowych itp., do których analizy trzeba używać egotycznych z pozoru narzędzi, takich jak mit czy narracja. To właśnie „zaburzenie metodologiczne”, oczywiste w gęstym ośrodku świata cyfrowego, jakim jest Internet, staje się jednym z najlepszych punktów obserwacyjnych stanu teorii i nauki. Posłużyło także jako źródło przemysłów przedstawionych w niniejszym tekście i kieruje, bez wątpienia, w stronę problematyki teoretycznej, a więc pierwszego, opisanego wcześniej, elementu zaproponowanej definicji.

Przystępując do wniosków, trzeba powiedzieć, że główne źródło sensu kategorii zarządzania uzupełnionego przez przymiotnik „humanistyczne” pochodzi nie z obszaru wyznaczonego przez pytanie o „rzeczywistość”, ale o konceptualizację. Oczywiście, jeżeli uznamy, że wystarczy wskazanie tego obszaru „rzeczywistości”, który jest uważany za przedmiot humanistyki (na przykład kultury), to będzie to równie dobry powód, aby uzasadnić „humanistyczność” zabiegów zarządczych. Z powodu jednak problemów opisanych przy okazji konceptualizacji może on nie wystarczyć, a wtedy pomaga spojrzenie o charakterze metateoretycznym, które pyta (nie rozstrzygając oczywiście z przyczyn, które wyjaśniłem) o warunki poznania nie w sensie operacyjnym (co zrobić, aby zbadać kwestie związane z zarządzaniem?), ale ogólnym (dlaczego badanie tych kwestii jest fortune?). Konieczność rozstrzygnięcia w ramach metodologii przede wszystkim tego drugiego, a nie pierwszego pytania jest oczywiście aktualizowaniem filozoficznego kontekstu epistemologicznego i budzi wszelkie wątpliwości dotyczące warunków powodzenia i prawdziwości wiedzy naukowej.

W drugiej połowie wieku XX, o czym pouczają opisane perypetie filozofii, zapada się wiara w racjonalizację wspartą na stabilnym fundamencie; rozum popada

⁴⁰ Tamże, s. 79.

w rozmaite uwikłania, prezentując lokalność i względność swoich konstrukcji⁴¹. Nie oznacza to jednak kapitulacji, ale zwiększony wysiłek zrozumienia tych uwikłań, opartych z reguły na pojawieniu się dodatkowych kontekstów kultury lub społeczeństwa i jego twórców, takich jak np. język. W pewnym sensie następuje także powrót do podmiotu, ale już nie transcendentnego, lecz skonkretyzowanego społecznie, kulturowo i historycznie – człowieka z ostatnich zdań Foucaulta: śladu na piasku dziejów. Element humanistyczny nie oznacza w tym przypadku przedmiotowej, diltheyowskiej domeny badawczej, ale niejako warunki powodzenia badania (choć często nie ma tutaj konfliktu). Sens tego przymiotnika polega właśnie na podkreśleniu wagi założeń poznawczych, co oznacza głęboki autosceptycyzm, wysiłek sprostania nieprzeciętnie szerokiemu i trudnemu do opisanego materiałowi, nastawienie holistyczne i ostatecznie – skierowanie uwagi na człowieka uwikłanego w społeczne i kulturowe konteksty.

Bibliografia

- Bauman Z., *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Warszawa 2000.
Dewey J., *Filozofia a cywilizacja*, Warszawa 1938.
Drogi współczesnej filozofii, wybór i wstęp M. Siemek, Warszawa 1978.
Drucker P., *Praktyka zarządzania*, przeł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Warszawa 2005.
Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, przeł. A. i L. Śliwa, Warszawa 2009.
Feyerabend P.K., *Przeciw metodzie*, przeł. S. Wiertlewski, Wrocław 1996.
Foucault M., *Słowa i rzeczy. Archeologia nauk humanistycznych*, przeł. T. Komendant, Gdańsk 2006.
Gadacz T., *Historia filozofii XX wieku*, Nurty, t. 1, *Filozofia życia, pragmatyzm, filozofia ducha*, Kraków 2009.
Kołakowski L., *Filozofia pozytywistyczna. Od Hume'a do Koła Wiedeńskiego*, Warszawa 2004.
Kuderowicz Z., *Dilthey*, wydanie II zmienione i uzupełnione, Warszawa 1987.
Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa 2012.
Wach K., *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Kraków 2008.

⁴¹ T. Gadacz, *Historia filozofii XX wieku...*, s. 32.



Joanna Szulborska-Łukaszewicz

ZARZĄDZANIE PUBLICZNĄ INSTYTUCJĄ KULTURY W POLSCE – MISJA A EKONOMIKA

SŁOWA KLUCZE: publiczna instytucja kultury, misja publicznej instytucji kultury, ekonomika kultury, powołanie dyrektora instytucji kultury, zarządzanie instytucją kultury, zadania własne gminy

KEY WORDS: public culture institution, mission of the public culture institution, culture economics, appointment of the head of the culture institution, management of the culture institution, duties of the local government

Abstract

BETWEEN THE MISSION AND ECONOMY. THE MANAGEMENT OF THE PUBLIC CULTURE INSTITUTION IN POLAND

This article is a continuation of the considerations undertaken by the author in the text “Cultural Institutions in Poland – the nature of their organization and financing” [published in the on-line version of „Zarządzanie w Kulturze” 2012, nr 13, z.4, pp. 305–328, Krakow 2012, <http://www.wuj.pl/page,art,artid,1303.html>], where the analysis of the concept of “culture institution” relating to the public sector was carried out. This article focuses on the management of the culture institution, analyzing the impact of the organizer on the mission of the institution, by appointing a director or entrusting the management to an external entity. The author analyzes the relationship between the culture institution and its organizer, asking questions about the possibility of reconciling the effective implementation of the statutory tasks of the institution with the principles of the market economy.

W artykule *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*¹, opierając się na zapisach ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności

¹ J. Szulborska-Łukaszewicz, *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*, „Zarządzanie w Kulturze” 2012, nr 13, z. 4, s. 305–328, published online December 10, 2012, <http://www.wuj.pl/page,art,artid,1303.html> [odczyt: 20.03.2013].

kulturalnej², przeprowadziłam analizę pojęcia „instytucja kultury”. Przedstawiłam podstawowe cechy wyróżniające tego typu podmioty wśród innych działających w sektorze kultury, specyfikę ich działania, sposób uzyskiwania osobowości prawnej, a także podstawowe funkcje organizatora wobec powoływanej instytucji kultury, wynikające z zapisu art. 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej³. W niniejszym artykule skupiam się na kwestiach zarządzania instytucją kultury, analizując wpływ organizatora na realizację misji instytucji, m.in. poprzez powołanie jej dyrektora bądź powierzenie zarządzania zewnętrznemu podmiotowi. Analizuję wzajemne relacje pomiędzy organizatorem a powołaną przez niego instytucją kultury, stawiając pytanie o możliwość pogodzenia efektywnej realizacji zadań statutowych z zasadami ekonomiki w warunkach gospodarki rynkowej.

Powoływanie dyrektora instytucji kultury

Obowiązkiem organizatora jest powołanie dyrektora instytucji kultury. Powołanie dyrektora może nastąpić przez konkurs lub mianowanie, z pominięciem konkursu. Dyrektor samodzielnie zarządza instytucją kultury, odpowiada za stan finansów instytucji, za powierzone mu mienie i reprezentuje instytucję na zewnątrz⁴.

Ze względu na pogłębiające się z roku na rok problemy sektora finansów publicznych i wynikającą stąd konieczność godzenia misji instytucji z wynikiem finansowym, od lat trwa dyskusja, czy dyrektor instytucji kultury, szczególnie instytucji artystycznej, powinien być artystą/animatorem kultury czy menedżerem. Zdania są tutaj podzielone⁵. Jak pokazuje praktyka, w wielu wypadkach dyrektor naczelny pełni jednocześnie funkcję dyrektora artystycznego, np. w Teatrze im. Juliusza Słowackiego w Krakowie (Krzysztof Orzechowski) czy do niedawna w Filharmonii Kra-

² Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej [tj. Dz.U. z 2012 r., poz. 406].

³ Tamże.

⁴ Tamże, art. 17.

⁵ Burzliwą debatę na ten temat rozpoczął wicemarszałek województwa dolnośląskiego, Radosław Mołoń, ogłaszając 15 marca 2012 r. podczas konferencji prasowej, że „najpóźniej od stycznia 2013 Operą Wrocławską, Teatrem Polskim we Wrocławiu i Teatrem im. H. Modrzejewskiej w Legnicy zaczną kierować menedżerowie, którym będą podlegać szefowie artystyczni” (zob.: J. Cieślak, *Marszałek degraduje artystów*, „Rzeczpospolita” nr 67 z 20 marca 2012 r.). Zakwestionowano zasadność tego typu działań, podjętych pod pretekstem zapisów znowelizowanej ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. Nr 207 z 30 września 2011 r., poz. 1230), szczególnie iż miały one dotyczyć znakomicie funkcjonujących instytucji kultury. Cieślak podkreśla, iż „Szefowie dolnośląskich instytucji należą do krajowej czołówki. Są dyrektorami naczelnymi i artystycznymi. Ewa Michnik wprowadziła Operę we Wrocławiu na europejski poziom. Teatr Polski pod dyrekcją Krzysztofa Mieszkowskiego jest uważany za najważniejszą scenę dramatyczną w kraju. Dzięki Jackowi Głombowi legnicki teatr wszedł do artystycznej pierwszej ligi” (tamże).

kowskiej im. Karola Szymanowskiego (Paweł Przytocki)⁶. Często dyrektor naczelny skupia się na sprawach artystycznych i strategicznych, administrowanie zaś pozostawia swojemu zastępcy⁷.

Dyrektor instytucji kultury, jej menedżer, nawiązując do porównania Petera Drukera, jest niczym dyrygent orkiestry symfonicznej – „dzięki jego wysiłkom, wizji i przywództwu partii poszczególnych instrumentów tworzą [...] żywą muzyczną całość” zamiast kakafonii dźwięków⁸. Dyrygent korzysta jednak „z partytury; jest tylko interpretatorem”⁹. Menedżer jest nie tylko dyrygentem, ale i kompozytorem, wobec czego, opierając się na posiadanych siłach i zasobach, powinien osiągnąć optymalny poziom efektywności¹⁰. Menedżer musi wobec tego mieć wizję, jak zarządzać daną instytucją kultury, i będąc świadomym jej zasobów oraz potencjału, musi koordynować i harmonizować wszystkie obszary decydujące o ostatecznej kondycji instytucji kultury. Są one następujące: zarządzanie produktami i usługami (w tym procesem ich produkcji), zarządzanie kapitałem ludzkim, organizacja i zarządzanie pracą. Nie może powiedzieć, że „przejdziemy przez most, kiedy do niego dojdziemy. Musi przygotować się do przejścia przez wiele odległych mostów, a nawet zadbać o ich wybudowanie, zanim do nich dojdzie”¹¹.

Dyrektora instytucji kultury powołuje się na czas określony¹² (na okres od trzech do pięciu sezonów artystycznych w przypadku instytucji artystycznych oraz

⁶ W sierpniu wyłoniono dyrektora naczelnego Filharmonii Krakowskiej. 23 października została podjęta uchwała zarządu Województwa Małopolskiego w tej sprawie. Zob.: T. Handzlik, *Nowy dyrektor Filharmonii Krakowskiej – Bogdan Tosza*, „Gazeta Wyborcza” z 7 sierpnia 2012 r.; A. Małatyńska-Stankiewicz, *Bogdan Tosza dyrektorem Filharmonii Krakowskiej*, „Dziennik Polski” z 24 października 2012 r., nr 249, s. 12.

⁷ Według danych zawartych w *Raporcie o stanie teatru*, stanowiska dyrektora artystycznego i naczelnego (stan na rok 2000) były połączone w 35 polskich teatrach dramatycznych, w tej liczbie 21 dyrektorów pełniących jednocześnie funkcję dyrektora naczelnego i artystycznego to z zawodu reżyserzy, pozostali to aktorzy i reżyserzy, tylko dwie osoby nie uprawiały zawodów artystycznych. W 24 teatrach dramatycznych występowała osobna funkcja dyrektora naczelnego, przy czym tylko cztery osoby zajmujące to stanowisko były praktykami, dziewięć to osoby z wykształceniem humanistycznym, trzy z wykształceniem prawniczo-administracyjnym, trzy – po studiach ekonomicznych. Zob. *Dyrektorzy teatrów* [w:] A. Rozhin (red.), *Raport o stanie teatru*, Warszawa 2001, s. 135–137. Ciekawa praca licencjacka na temat łączenia funkcji dyrektora naczelnego i artystycznego została obroniona na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ (w Instytucie Kultury) w roku akademickim 2011/2012. Jej autorką jest Magdalena Ślósarczyk. Zob.: M. Ślósarczyk, *Stanowisko dyrektora naczelnego i artystycznego w muzycznej instytucji kultury*, praca licencjacka pod kierunkiem dr J. Szulborskiej-Lukaszewicz, Kraków 2012, 78 s.

⁸ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Kraków 1998, s. 365–366.

⁹ Tamże.

¹⁰ Tamże, s. 366.

¹¹ Tamże s. 366–367.

¹² Do końca ubiegłego roku, do czasu wejścia w życie znowelizowanych zapisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, dyrektorów wszystkich instytucji kultury można było powołać na czas określony bądź nieokreślony. Większość dyrektorów instytucji kultury była zatrudniana na czas nieokreślony. W dyskusjach publicznych, szczególnie po Kongresie Kultury Polskiej w 2009 r., coraz częściej zaczęły pojawiać się głosy krytyki dożywotniego pełnienia funkcji dyrektora, upatruje się w tym przyczynę uniemożliwiającą dynamiczny rozwój instytucji.

od trzech do siedmiu lat w przypadku pozostałych instytucji, „po zasięgnięciu opinii związków zawodowych działających w danej instytucji kultury oraz stowarzyszeń zawodowych i twórczych właściwych ze względu na rodzaj działalności prowadzonej przez instytucję” (art. 15 ust. 1–2). W przypadku wyłaniania kandydata przez konkurs nie jest konieczne zasięganie opinii związków zawodowych, ich przedstawiciele są bowiem reprezentowani w składzie komisji konkursowej (dwóch przedstawicieli zakładowych organizacji związkowych i dwóch przedstawicieli stowarzyszeń zawodowych lub twórczych, właściwych ze względu na zakres działania tej instytucji kultury)¹³.

Dyrektora państwowej instytucji kultury organizator powołuje i odwołuje po uzyskaniu zgody ministra właściwego ds. kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. W przypadku ponownego powoływania na stanowisko dyrektora państwowej instytucji kultury tej samej osoby, organizator także musi zasięgnąć opinii ministra ds. kultury i ochrony dziedzictwa narodowego.

W przypadku samorządowych instytucji kultury, Rozporządzeniem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 26 lipca 2012 roku, został przyjęty wykaz tych instytucji kultury podległych samorządom, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora powinno następować w wyniku konkursu¹⁴. W uzasadnionych przypadkach minister może wyrazić zgodę na pominięcie trybu konkursowego w przypadku instytucji samorządowych znajdujących się w wykazie.

Sposób organizacji i tryb przeprowadzania konkursu na dyrektora instytucji kultury, zasady powoływania członków komisji i zakres jej działania precyzują – zgodnie z art. 16 ust. 3 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej – zapisy

„[...] kiedy są kilkuletnie kontrakty, ludzie nie wiążą się na całe życie z jednym miejscem”. D. Jarecka, *Po co nam konkursy*, „Gazeta Wyborcza” z 18 stycznia 2010 r. Zob. także: *List otwarty do Prezydenta Miasta Krakowa*, podpisany 29 października 2009 r. przez 200 przedstawicieli środowiska kultury, w tym Wilhelma Sasnała i Martę Deskur. („Sygnatariusze apelują o transparentność przy podejmowaniu decyzji” dotyczących losu instytucji kultury i „dbania o interes publiczny, w szczególności, jeśli chodzi o obsadę funkcji kierowniczych w Galerii Sztuki Współczesnej »Bunkier Sztuki« oraz w powstającym wówczas Muzeum Sztuki Współczesnej”), http://www.indeks73.pl/pl_aktualnosci,_20,_729.php [odczyt: 15.10.2012]. Powołano Obywatelski Komitet na rzecz Przejrzystości w Polityce Kulturalnej Krakowa. „Celem naszego działania jest próba stworzenia takich warunków formalno-prawnych, aby instytucje zajmujące się promowaniem sztuki współczesnej, jak i jej reprezentacją, utrzymywały wysoki poziom, godny konkurencji europejskiej, dynamiczny i energiczny rozwój, idący razem z wymogami czasu i zmianami zachodzącymi w świecie sztuki. **Na stanowiska dyrektorskie, do tej pory w wielu placówkach, nominacje zapewniały niejako dożywotnie pełnienie funkcji, co uniemożliwia dynamiczny rozwój jakichkolwiek instytucji ds. kultury**” [podkreśl. – J. Sz.-Ł.]. „Samoorganizacja środowiska kultury” dok. elektr. z 18 grudnia 2009 r., http://www.indeks73.pl/pl_aktualnosci,_20,_746.php [odczyt: 15.10.2012]. Głosy nt. funkcji dyrektorów znajdziemy także w raporcie *Diagnoza mazowieckich domów kultury – Najważniejsze wnioski z badań* [w:] *Zoom na domy kultury*, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e”, Warszawa 2009, s. 31–37.

¹³ Art. 16 ust. 4 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

¹⁴ Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 26 lipca 2012 r. w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w wyniku konkursu, Dz.U. z 2012 r., poz. 889.

specjalnego rozporządzenia Ministra Kultury w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury¹⁵.

Choć formuła konkursu wydaje się najlepszą, czytelną i przejrzystą procedurą wyłaniania kandydata na dyrektora, to – jak słusznie zauważyła Dorota Jarecka – konkursy nie są celem samym w sobie, stanowią istotne narzędzie w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego. Hanna Wróblewska podkreśla z kolei, że „konkurs to moment, w którym może pojawić się dyskusja o programie galerii czy muzeum, to sposób na wyjście do opinii publicznej”¹⁶. Czy władzom samorządowym zależy jednak na wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego? Na inicjowaniu publicznej debaty wokół misji i zadań miejskiego ośrodka czy muzeum regionalnego? Obsadzanie wolnych stanowisk kierowniczych bez rozgłosu i poza konkursem zdaje się temu przeczyć¹⁷.

Dwustronna akceptacja warunków organizacyjno-finansowych

Nowym wymogiem, obowiązującym od początku roku 2012, jest konieczność zawarcia odrębnej pisemnej umowy pomiędzy kandydatem na dyrektora a organizatorem, w której strony określą (i akceptują) warunki organizacyjno-finansowe działalności instytucji kultury oraz program jej działania. W umowie powinny być uwzględnione plany merytorycznej działalności instytucji, zaproponowane przez kandydata, dostosowane do możliwości finansowych (poziom dotacji) organizatora i potencjału instytucji w zakresie wypracowania przychodów własnych. Odмова podpisania umowy przez kandydata na stanowisko dyrektora powoduje niepowołanie go na to stanowisko. Wzór takiej umowy został zaproponowany przez autora publikacji *Nowelizacja przepisów o działalności kulturalnej*¹⁸. Piotr Wieczorek proponuje, aby umowa uwzględniała dane dotyczące stanu zatrudnienia w instytucji, informację o obiektach, w których instytucja prowadzi działalność, wysokość dotacji przedmiotowej na dany rok budżetowy z zastrzeżeniem, że powinna być nie mniejsza

[...] niż środki niezbędne na wynagrodzenia i uposażenia, składki na ubezpieczenie społeczne i Fundusz Pracy, inne składki i opłaty obowiązkowe oraz płatności wynikające ze zobowiązań zaciągniętych w latach poprzednich, a ponadto środki niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania” [obektów – J.Sz.-Ł.], [...] które zostały wydzielone z gminnego zasobu nieruchomości i przekazane instytucji na własność¹⁹.

¹⁵ Rozporządzenie Ministra Kultury z dnia 30 czerwca 2004 r. w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury (Dz.U. z 2004 r. Nr 154, poz. 1629).

¹⁶ D. Jarecka, *Po co nam konkursy...*

¹⁷ Zmiany na stanowiskach dyrektora Nowohuckiego Centrum Kultury i Centrum Kultury „Dworek Białoprądnicki” (2012) czy wcześniej Ośrodka Kultury im. C.K. Norwida (2008).

¹⁸ P. Wieczorek, *Nowelizacja przepisów o działalności kulturalnej. Komentarz do zmian*, Sieradz 2011.

¹⁹ Tamże, s. 60.

W umowie powinny się także znaleźć zapisy określające, w jakim terminie będzie ustalana corocznie dotacja na kolejny rok budżetowy (w przypadku instytucji artystycznych rok obejmujący część dwóch sezonów artystycznych) oraz informacje dotyczące możliwości uzyskania dotacji celowej.

Dość szczegółowy wzór umowy zawieranej pomiędzy dyrektorem instytucji kultury a jej organizatorem został także zaproponowany przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego²⁰. Wzór załącznika nr 2, stanowiącego przykładowy zapis warunków organizacyjno-finansowych, obejmuje obowiązki dyrektora wyliczone w osiemnastu punktach oraz obowiązki organizatora – ograniczone do nieco rozbudowanego zapisu, powielającego jednak treść artykułu 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, który zobowiązuje organizatora do zapewnienia instytucji środków niezbędnych do prowadzenia działalności kulturalnej, a także obiektów, w których ta działalność jest prowadzona. W pięciu podpunktach wyliczono różne możliwe rodzaje dotacji (podmiotowej i celowych), w szóstym zaś podpunkcie (f) znalazł się zapis, iż dotacja powinna być przelewana na konto zgodnie z przyjętym harmonogramem. W punkcie drugim, umieszczonym wprawdzie pod punktem „obowiązki organizatora”, zaproponowano zapis, który nie nakłada na organizatora obowiązku, a tylko dopuszcza możliwość, że w szczególnych okolicznościach dyrektor może wnioskować o przelanie transzy dotacji w wysokości lub w terminie innym niż to zostało zaplanowane w harmonogramie²¹. Zapisy te w żaden sposób nie chronią stabilności finansowej instytucji kultury, mogą natomiast – w ekstremalnych przypadkach – stać się przyczynkiem do zmuszania dyrektorów do wnioskowania o zmiany w harmonogramach przelewów na korzyść organizatora²².

Oba wzory rozmiągają się, według mnie, z ideą, która przyświecała powstaniu takiego zapisu w przedmiotowej ustawie. Miał on być gwarancją finansowej stabilności polskiej instytucji kultury²³. W trakcie prac nad strategią rozwoju kultury w Krakowie jednym z najistotniejszych problemów, jaki pojawił się w dyskusjach, była kwestia planowania budżetów instytucji kultury – postulowano wprowadzenie pla-

²⁰ Przykładowa umowa w sprawie warunków organizacyjno-finansowych działalności [...] wraz z załącznikiem [pliki do pobrania]: <http://www.mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/ministerstwo/pytania-i-odpowiedzi/przyklady-niektorych-dokumentow-pomocnych-w-biezacej-pracy/umowa-w-sprawie-warunkow-organizacyjno-finansowych.php> [odczyt: 15.10.2012].

²¹ Załącznik nr 2, tamże.

²² W Krakowie zaistniała już w roku 2009 absurdalna sytuacja, kiedy – ze względu na brak środków finansowych – organizator polecił dyrektorom instytucji kultury wystąpić z wnioskami o zmniejszenie dotacji. Zob. A. Małatyńska-Stankiewicz, *Proszę o... mniej*, „Dziennik Polski” z 9 września 2009 r.

²³ W swoim projekcie zmian w sektorze kultury już Andrzej Celiński podkreślał, że kontrakt pomiędzy organizatorem a dyrektorem instytucji „opisujący zakres wzajemnych zobowiązań i ustaleń” powinien dawać instytucji wieloletnie gwarancje finansowe. Zob.: A. Celiński, *Projekt zmian organizacji i finansowania kultury*, materiał powielony (w dyspozycji autorki), s. 16.

nów budżetowych dla instytucji kultury w perspektywie dłuższej niż rok budżetowy²⁴. Podobny wniosek pojawił się w badaniach poznańskich instytucji²⁵.

W kontekście powoływania kandydata na czas określony (3–5 sezonów bądź 3–7 lat), wobec konieczności planowania działalności instytucji w perspektywie wieloletniej i zasadności późniejszego rozliczania dyrektora z realizacji przedstawionego pierwotnie planu, uważam, że warunki finansowe powinny zostać w miarę możliwości starannie doprecyzowane już w pierwszej umowie, co instytucjom artystycznym umożliwiłoby przygotowanie planów repertuarowych z kilkuletnim wyprzedzeniem z uwzględnieniem udziału wybitnych światowych i europejskich gwiazd. Coroczne aneksowanie umowy – w dobie kryzysu finansów publicznych – może spowodować, że plany działalności proponowane przez kandydata nie będą mogły być zrealizowane, co może wpłynąć na jego ocenę (zarówno w trakcie, jak i po upływie kadencji, rozwiązanie bądź przedłużenie umowy). Oczywiście, że samorządy planujące swoje budżety w stosunku rocznym, tworzące wprawdzie także wieloletnie plany finansowe, nie są na to przygotowane. Umowa w pewnym sensie chroni jednak dyrektora. W przypadku, kiedy to samorząd nie wywiąże się z umowy (np. nie prześle dotacji w zaplanowanej kwocie, co zaczęło się zdarzać w Krakowie²⁶), nie będzie można obciążyć dyrektora odpowiedzialnością za niezrealizowanie planu.

Powierzenie instytucji w zarząd osobie prawnej

Organizator może powierzyć zarządzanie instytucją kultury osobie fizycznej lub prawnej. Do końca roku 2011 można było dokonać powierzenia na podstawie ustawy o przedsiębiorstwach państwowych²⁷. Obecnie – zgodnie z zapisem art. 15a ustęp 1 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej – wyboru zarządcy

²⁴ Zob. priorytet dla celu strategicznego II.1 „zagwarantowanie gminnym instytucjom kultury środków w planie trzyletnim [...]”. *Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010–2014*, Załącznik do uchwały Nr CXIV/1524/10 Rady Miasta Krakowa z dnia 20 października 2010 r., Kraków 2010, s. 41.

²⁵ A. Datko, R. Necel, *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*, Poznań 2011, s. 51.

²⁶ W 2011 roku nie wszystkie gminne instytucje kultury w Krakowie otrzymały pełną ratę dotacji za grudzień 2011 r.

²⁷ Do końca 2011 r. obowiązywał zapis art. 15 ust. 4a w następującym brzmieniu: „4a. Organizator może powierzyć zarządzanie instytucją kultury osobie fizycznej lub prawnej. Powierzenie zarządzania następuje na podstawie umowy o zarządzaniu instytucją kultury zawartej między organizatorem a zarządcą na czas oznaczony, nie krótszy niż trzy lata (kontrakt menedżerski). Jeżeli zarządcą jest osoba prawna, umowa powinna przewidywać, kto w jej imieniu będzie dokonywał czynności zarządu. **Do umów stosuje się odpowiednio przepisy ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych**” (Dz.U. z 1991 r. Nr 18, poz. 80, Nr 75, poz. 329, Nr 101, poz. 444 i Nr 107, poz. 464, z późn. zm.) [podkreśl. – J. Sz.-Ł.].

dokonyje się na podstawie przepisów ustawy z dnia 29 stycznia 2004 roku – Prawo zamówień publicznych²⁸.

Samo powierzenie zarządzania instytucją kultury następuje na podstawie umowy „zawartej między organizatorem a zarządcą na czas określony, nie krótszy niż trzy lata”²⁹. W umowie tej powinny zostać określone m.in. warunki wynagradzania zarządcy, sposób podziału zysku, kryteria oceny pracy zarządcy, tryb przeprowadzania kontroli, kary umowne z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania umowy, przesłanki i tryb rozwiązywania umowy przed upływem terminu, na który została zawarta. Umowa powinna przewidywać także, kto w imieniu zarządcy pozostającego osobą prawną będzie wykonywał czynności zarządu. Czy przepis ten przyczyni się do spopularyzowania tej formy zarządzania instytucjami kultury w Polsce? W ostatnich latach kilkakrotnie próbowano podejmować tego typu działania. Najgłośniejsza była sprawa jednego z warszawskich teatrów.

W grudniu 2008 roku, ze względu na potrzebę zmian w systemie zarządzania i finansowania stołecznych instytucji kultury, Miasto Warszawa zainicjowało pilotażowy projekt powierzenia zarządzania jednym z miejskich teatrów wyłonionej w wyniku konkursu organizacji pozarządowej. Teatrem, który jako pierwszy w Polsce miał być powierzony w zarząd organizacji pozarządowej, na podstawie art. 15 ust. 4a ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, był Teatr Ochoty – Ośrodek Kultury Teatralnej³⁰.

Ze względu na brak aktów wykonawczych do tego przepisu przyjęto rekomendowane przez prawników rozwiązanie – postępowanie w trybie dialogu konkurencyjnego, na podstawie ustawy Prawo zamówień publicznych, z pominięciem wskazanej w niej ścieżki (o przedsiębiorstwach państwowych). Przedmiotem zamówienia stało się zarządzanie instytucją kultury przez trzy lata³¹. Wyłoniona organizacja miała co roku otrzymywać dotację podmiotową na poziomie dotychczasowym oraz kwotę 600 tys. zł za zarządzanie teatrem przez wskazane trzy lata³².

W sytuacji, gdy pod uwagę trzeba wziąć także wizję rozwoju artystycznego niepoddającą się trybowi przetargowemu, dialog konkurencyjny okazał się jednak nieskuteczny. 1 czerwca 2010 roku przetarg został unieważniony. Pozostając przy

²⁸ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759, z późn. zm.) została wskazana jako ścieżka postępowania w art. 15a. 1 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

²⁹ Art. 15a 2 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

³⁰ Dotychczasowym dyrektorem Teatru Ochoty – Ośrodek Kultury Teatralnej był Tomasz Mędrzak, któremu kontrakt wygasł z końcem 2008 r.

³¹ *Dyrektorzy na ostatnią chwilę*, „Gazeta Wyborcza”, dodatek „Gazeta Stołeczna” z 1 grudnia 2009 r., http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,95158,7320089,Dyrektorzy_na_ostatnia_chwile.html [odczyt: 30.10.2012].

³² Podobną zasadę zastosowano, reformując zarządzanie muzeami w Holandii, powierzając publiczne mienie i dobra podmiotom prywatnym w zarząd i płacąc za świadczenie usługi w postaci opieki nad tymi zasobami. Więcej zob.: D. Ilczuk, *Zmiany w organizacji i finansowaniu narodowych instytucji kultury w Europie. Prywatyzacja i de-etatyzacja* [w:] S. Flejterski (red.), *Międzynarodowa Konferencja – Teatry w Europie. Organizacja, finansowanie i współpraca transgraniczna, Opera na Zamku*, Szczecin 2003, s. 32; D. Ilczuk, *Ekonomika kultury*, Warszawa 2012, s. 79–80.

decyzji, by Teatr Ochoty związać z organizacją pozarządową wyłonioną w wyniku konkursu, Hanna Gronkiewicz-Waltz, Prezydent Miasta Stołecznego Warszawa, zwróciła się do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego o zgodę na powołanie na stanowisko dyrektora Teatru Ochoty, bez konkursu, Joanny Nawrockiej, stojącej na czele organizacji pozarządowej, wyłonionej wskutek konkursu, animatorki kultury i liderki organizacji pozarządowych zajmujących się działalnością teatralną. Teatr Ochoty, zgodnie z zamierzeniami Miasta, ma się stać centrum artystycznym, w którym będą prezentowane projekty najciekawszych grup teatralnych niemających stałej siedziby. Po uzyskaniu zgody Ministra, 15 października 2010 roku, zarządzeniem Prezydent Hanny Gronkiewicz-Waltz, na stanowisko dyrektora Teatru Ochoty powołana została Joanna Nawrocka³³.

Tego typu problemów nie miało Miasto Szczecin, które jako pierwsze przeprowadziło procedurę przetargową, wyłaniając zarządcę nowo tworzonej instytucji kultury „Trafostacja Sztuki”³⁴, na podstawie znowelizowanej ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej³⁵. W wyniku postępowania przetargowego wyłoniono poznańską firmę Baltic Contemporary Sp. z o.o., która zgodnie z zamówieniem przez cztery lata (do 31.12.2016 roku) będzie zarządzała pierwszą samodzielną miejską galerią sztuki współczesnej w Szczecinie³⁶. Jej siedziba znajdzie się w odrestaurowanym i zaadaptowanym na potrzeby galerii poprzemysłowym obiekcie – zabytkowej (wpisanej do rejestru zabytków) transformatorowni przy ul. św. Ducha w Szczecinie.

Zadaniem instytucji, zgodnie z zamówieniem określonym w postępowaniu przetargowym, jest

[...] promocja i dokumentacja osiągnięć artystów związanych ze Szczecinem oraz regionem zachodniopomorskim. Ważny aspekt istnienia Trafostacji stanowić ma współpraca z Akademią Sztuki, której kadra otrzyma możliwość prezentacji swojego dorobku artystycznego, a studenci szansę bezpośredniego kontaktu ze sztuką współczesną na najwyższym poziomie. Połączenie strategii oddziaływania obu instytucji przyczyni się do powstania lokalnego rynku sztuki i wpłynie na rozwój indywidualnych karier artystów związanych ze Szczecinem. Trafostacja Sztuki będzie największym ośrodkiem sztuki współczesnej na obszarze Euroregionu Pomerania, tym samym może stymulująco oddziaływać na rozwój turystyki kulturalnej, zarówno krajowej, jak i zagranicznej³⁷.

³³ R. Trzaska, *Joanna Nawrocka dyrektorem Teatru Ochoty*, 15 października 2010 r., <http://www.um.warszawa.pl/aktualnosci/joanna-nawrocka-dyrektorem-teatru-ochoty> [odczyt: 30.10.2012].

³⁴ Wyłonienie zarządcy samorządowej instytucji kultury pod nazwą Trafostacja Sztuki w Szczecinie, numer ogłoszenia: 321130 – 2012; data zamieszczenia: 29.08.2012.

³⁵ Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2011 r. Nr 207, poz. 1230.

³⁶ J. Kowalewska, *Kto przejął szczecińską Trafostację Sztuki? Poznajcie Mikołaja Sekutowicza*, „Gazeta Wyborcza. Szczecin”, 1.11.2012, http://szczecin.gazeta.pl/szczecin/1,34959,12782714,Kto_przejal_szczecińska_Trafostacje_Sztuki_Poznajcie.html#ixzz2DHIR1oR5 [odczyt: 21.11.2012].

³⁷ Tamże.

Zakres zamówienia związany z powierzeniem zarządzania instytucją zewnętrznemu podmiotowi objął:

- a) administrowanie mieniem i majątkiem Instytucji, ze szczególnym uwzględnieniem dbałości o utrzymywanie obiektu w jak najlepszym stanie technicznym oraz wykorzystywania go zgodnie z celami statutowymi Instytucji; b) prowadzenie Instytucji zgodnie z obowiązującym statutem, w oparciu o przyjęty program działalności programowej³⁸.

Miasto dość precyzyjnie określiło także swoje oczekiwania wobec kwalifikacji osoby, która w imieniu pozostającego osobą prawną zarządcy będzie wykonywała czynności zarządu:

- a) minimum 5-letnie doświadczenie zawodowe w realizacji projektów artystycznych z obszaru sztuk wizualnych o zasięgu krajowym i/lub międzynarodowym, w tym co najmniej 2 projektów, których każdego wartość całkowita była nie niższa niż 200 000 zł, a ich realizacja miała miejsce w ciągu ostatnich 5 lat i/lub minimum 5-letnie doświadczenie w zarządzaniu lub kierowaniu podmiotami kultury (w tym np. galeriami sztuki lub innymi instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi działającymi w dziedzinie kultury, podmiotami komercyjnymi aktywnymi w sferze kultury), b) minimum 5-letnie doświadczenie w kierowaniu zespołem ludzkim, c) znajomość języka angielskiego lub niemieckiego³⁹.

Warunki te spełniła Constanze Kleiner, menedżerka kultury, do kwietnia 2009 roku dyrektor zarządzający Kunsthalle w Berlinie⁴⁰.

W przeprowadzonym przetargu na zarządzanie nową instytucją liczył się przede wszystkim strategiczny program działania (70% punktów) oraz cena za zarządzanie instytucją (30% punktów). W postępowaniu przetargowym wzięły udział dwa podmioty: Baltic Contemporary oraz Stowarzyszenie Zachęta Sztuki Współczesnej w Szczecinie⁴¹. Oferta Stowarzyszenia została jednak odrzucona z przyczyn formalnych, z uwagi na błędy w kalkulacji kosztów. Stowarzyszenie najpierw skalkulowało koszty zarządzania instytucją na kwotę 5,28 mln zł (taka jest planowana wartość dotacji dla instytucji z Urzędu Miasta Szczecina na najbliższe 4 lata), następnie zaś, po dokonaniu korekty – na 0 zł. Baltic Contemporary Sp. z o.o. koszty zarządzania instytucją przez okres czterech lat skalkulowało na kwotę 750 tys. zł. Oprócz tej kwoty miasto co roku będzie wspierać działania artystyczne Trafostacji (na rok 2012 zapła-

³⁸ II.1.3. Określenie przedmiotu oraz wielkości lub zakresu zamówienia, Ogłoszenie.

³⁹ III.3.4. Osoby zdolne do wykonania zamówienia. Opis sposobu dokonywania oceny spełniania tego warunku.

⁴⁰ Znana w Berlinie menedżerka kultury. Wspólnie z artystką Coco Kuhn zorganizowała w Berlinie słynną wystawę sztuki współczesnej „36 x 27 x 10”. Była też współwłaścicielką Cube Kunsthalle, która prowadziła działającą przez dwa lata (2008–2010) na placu Zamkowym w Berlinie Tempore Kunsthalle (Tymczasową Hale Sztuki). Wspólnicy zdecydowali o jej odwołaniu, o czym rozpisywała się nawet „Berliner Zeitung”. Gazeta informowała, że z zarządzania i bilansu Kunsthalle nie był zadowolony główny mecenas tej galerii, przedsiębiorca Dieter Rosenkranz.

⁴¹ Prezes tego stowarzyszenia, Agata Zbylut, wymyśliła i koordynowała w latach 2009–2010 powstanie współczesnej galerii sztuki w dawnej transformatorowni przy ul. św. Ducha. Zob.: <http://agatazbylut.art.pl/pl/biografia> [odczyt: 21.11.2012].

nowano kwotę 200 tys. zł, zaś na następne cztery lata – 5,28 mln zł, tj. po 1,27 mln zł rocznie).

Choć znowelizowana ustawa czyni możliwym powierzenie prywatnym firmom bądź fundacjom zarządzania już istniejącymi instytucjami, czy rozwiązanie takie będzie cieszyło się zainteresowaniem ww. podmiotów? Jarosław Suchan, dyrektor MS2 w Łodzi, zdaje się wątpić. Uważa także, iż tego typu rozwiązanie wiąże się z wieloma niebezpieczeństwami⁴². Niemniej wytyczne zamieszczone na stronach Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego wraz z przykładową umową z pewnością mogą być pomocne w przeprowadzeniu tego typu procedury konkursowej, mającej na celu wyłonienie zarządcy państwowej i samorządowej instytucji kultury w wyniku przetargu publicznego⁴³.

Czy samorządy są zobowiązane do prowadzenia instytucji kultury?

Zadania własne gminy w zakresie kultury

Zadaniem własnym samorządów gminnych o charakterze obowiązkowym jest „prowadzenie działalności kulturalnej” (art. 9 ust. 2 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej). Ustęp 1 art. 9 mówi, że „Jednostki samorządu terytorialnego organizują działalność kulturalną, tworząc samorządowe instytucje kultury, dla których prowadzenie takiej działalności jest podstawowym celem statutowym”, nie znaczy to jednak, iż muszą one podejmować funkcje organizatora, czyli organizować i prowadzić instytucje kultury. W rozdziale 2 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, precyzującym „zakres działania i zadania gminy”, czytamy, iż do zadań własnych gminy należy „zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty” (art. 7 ust.1). Sprawy kultury znalazły się na 9. pozycji w katalogu określającym obszary zadań własnych gmin: „W szczególności zadania własne obejmują sprawy: [...] 9) kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami” (art. 7 ust. 1).

Jedynym obowiązkiem, jaki ustawodawca narzuca, jest konieczność prowadzenia bibliotek (minimum jednej) przez samorządy gminne, powiatowe i wojewódzkie. Stosowne zapisy znajdujemy w art. 19 ust. 2, 3 i 4 ustawy z 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach⁴⁴. W zakresie prowadzenia działalności w formie innej niż bibliote-

⁴² J. Suchan, *Instytucje publiczne, czyli jakie?* [w:] B. Sobieszek (red.), *Regionalny Kongres Kultury 2011. Raport*, Łódź, s. 67.

⁴³ Wylanianie zarządcy państwowej i samorządowej instytucji kultury w wyniku przetargu publicznego wraz z przykładową umową, stan prawny na dzień 23 grudnia 2011 r., <http://www.mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/ministerstwo/pytania-i-odpowiedzi/wylanianie-zarzadcy-panstwowej-i-samorzadowej-instytucji-kultury-w-drodze-przetargu-publicznego-wraz-z-przykladowa-umowa.php> [odczyt: 21.11.2012].

⁴⁴ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, [tj. Dz.U. z 2012 r., poz. 642, poz. 908].

ka⁴⁵, ustalając priorytety polityki kulturalnej, samorządy (przynajmniej teoretycznie) mogą zdecydować, czy chcą realizować zadania własne poprzez powoływane (i finansowane) instytucje kultury, czy też zlecać zadania własne innym podmiotom działającym w sektorze kultury (organizacje pozarządowe, podmioty prowadzące działalność gospodarczą w sferze kultury, istniejące instytucje kultury, prowadzone przez różnych organizatorów – państwowe i samorządowe). Samorządy mogą powierzać realizację zadań własnych organizacjom pozarządowym, stosując zapisy Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie⁴⁶ lub na podstawie ustawy – Prawo zamówień publicznych⁴⁷.

Warto tu jednak podkreślić, że jeśli organizator powołał instytucję kultury, tym samym zobowiązał się do jej finansowania, zgodnie z art. 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej⁴⁸, i prowadzenia, jako zadanie własne, do dnia jej likwidacji. Czy mają tę świadomość radni samorządowi? Wiedzą o tym przedstawiciele ruchu społecznego Obywatele Kultury. Wobec dość powszechnego ostatnio zjawiska tworzenia nowych instytucji kultury z udziałem funduszy unijnych, w Pakcie dla Kultury, podpisanym przez Donalda Tuska 14 maja 2011 roku, w punkcie 7 postanowień, czytamy, że

Publiczne instytucje kultury mają autonomię programową i pełnią rolę gwaranta wolności twórczej. Rząd i samorządy, respektując ustawowe powinności tych instytucji, a także współokreślając ich misję i dodatkowe zadania, muszą zapewnić wystarczające środki na realizację działań w kulturze. Rząd i samorządy, powołując nowe instytucje kultury, muszą zapewnić im finansowanie bez szkody dla innych zadań publicznych i programów kulturalnych realizowanych przez organizacje społeczne⁴⁹.

⁴⁵ Art. 19. ustawy z 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach [tj. Dz.U. z 2012 r., poz. 642, poz. 908]: „1. Biblioteki publiczne są organizowane w sposób zapewniający mieszkańcom dogodny dostęp do materiałów bibliotecznych i informacji. 2. Gmina organizuje i prowadzi co najmniej jedną gminną bibliotekę publiczną, wraz z odpowiednią liczbą filii i oddziałów oraz punktów bibliotecznych. 3. Powiat organizuje i prowadzi co najmniej jedną powiatową bibliotekę publiczną. Zadania powiatowej biblioteki publicznej może wykonywać, na podstawie porozumienia, wojewódzka lub gminna biblioteka publiczna działająca i mająca swoją siedzibę na obszarze powiatu. 4. Samorząd województwa organizuje i prowadzi co najmniej jedną wojewódzką bibliotekę publiczną. 5. Biblioteki samorządowe mogą zawierać, za zgodą organizatora, porozumienia z innymi bibliotekami i instytucjami w sprawie wspólnego prowadzenia obsługi bibliotecznej określonych obszarów i środowisk”.

⁴⁶ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.

⁴⁷ Ustawa – Prawo zamówień publicznych.

⁴⁸ Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

⁴⁹ Pakt dla Kultury zawarty pomiędzy Radą Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej, reprezentowaną przez Prezesa Rady Ministrów, oraz stroną społeczną, reprezentowaną przez Ruch Obywatele Kultury w dniu 14 maja 2011 r.

Misja publicznych instytucji kultury

Osobnym problemem pozostaje kwestia kondycji współczesnych instytucji kultury, ich funkcji we współczesnym świecie, zasadność ich finansowania z budżetu publicznego oraz ich konkurencyjność wobec organizacji pozarządowych. Jak trafnie zauważył Dragan Klaić⁵⁰:

[...] tradycyjne instytucje kultury utraciły swoją trwałość z powodu zmian demograficznych oraz w następstwie słabnącego państwa narodowego – wiele instytucji było początkowo tworzonych po to, by umacniać, reprezentować i wzbogacać ideę państwa narodowego i narodowej kultury⁵¹.

Dziś rola instytucji kultury jest zupełnie inna niż w chwili ich tworzenia. Jarosław Suchan⁵² zauważa, że większość polskich domów kultury, teatrów, galerii i bibliotek to instytucje powstałe w dobie PRL-u. Miały wówczas:

[...] służyć realizacji polityki kulturalnej wynikającej z ideologicznych założeń, na których ufundowany był ówczesny ustrój. Ponieważ ustrój się zmienił, mogło się wydawać, że społeczna misja tych instytucji również zostanie przedefiniowana, a przynajmniej poddana weryfikacji. Jak wiadomo, w większości przypadków nic takiego nie nastąpiło. Po 1989 roku większość instytucji prowadziła działalność tak, jak gdyby rzeczywistość wokół nie uległa żadnej zmianie⁵³.

⁵⁰ Dragan Klaić (ur. 1950 w Sarajewie, zm. 2011 w Amsterdamie), doktor nauk o sztuce (doktorat uzyskał na Yale University), historyk i krytyk teatralny (absolwent uniwersytetu w Belgradzie), wybitny i ceniony w Europie analityk kultury i polityki kulturalnej, znawca problemów dotyczących zarządzania instytucjami kultury, specjalista z zakresu międzynarodowej współpracy kulturalnej, dyrektor Instytutu Teatralnego w Amsterdamie, aktywny członek Fundacji Felixa Meritisa w Amsterdamie, wykładowca wielu uczelni europejskich (w Lejdzie, Bolonii, Budapeszcie, Istambule). Jako ekspert współpracował przy tworzeniu pierwszej aplikacji *Lublin 2016 Europejska Stolica Kultury*. Więcej zob.: J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski (red.), *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, Poznań 2009, s. 160; <http://www.guardian.co.uk/stage/2011/sep/27/dragan-klaić-obituary> oraz <http://culture360.org/asef-news/in-memoriam-dragan-klaić/> [odczyt: 28.10.2012].

⁵¹ D. Klaić, *Kultura a współczesne miasto*, „Res Publica Nowa” 31.08.2011, <http://publica.pl/teksty/kultura-a-wspolczesne-miasto> [odczyt 28.10.2012] (autoryzowany zapis wykładu wygłoszonego podczas sympozjum w Mariborze w październiku 2009 roku).

⁵² J. Suchan (ur. 1966), historyk sztuki, krytyk oraz kurator wielu wystaw sztuki nowoczesnej i współczesnej, dyrektor Galerii Sztuki Współczesnej „Bunkier Sztuki” w Krakowie (1999–2002), zastępca dyrektora CSW Zamek Ujazdowski w Warszawie (2002–2006). Od 2006 r. dyrektor Muzeum Sztuki w Łodzi. Pod jego kierownictwem Muzeum zdecydowanie umocniło swoją pozycję wśród europejskich muzeów, nie tylko zmieniło zdecydowanie sposób prezentacji sztuki, podejmując dialog ze współczesnością i z odbiorcą, ale i powiększyło przestrzeń ekspozycyjną, pozyskując nowoczesny obiekt wystawienniczy powstały w wyniku rewitalizacji dziewiętnastowiecznej przędzalni – ms2 (2008). Laureat Nagrody Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego za rok 2009. Autor wielu tekstów poświęconych sztuce nowoczesnej i współczesnej publikowanych w kraju i za granicą.

⁵³ J. Suchan, *Instytucje publiczne...*, s. 67.

Odpowiedzialność za taki stan rzeczy, tu w pełni zgodzę się z Jarosławem Suchanem, leży jednak nie tylko po stronie zarządzających instytucjami, ale i władz publicznych. Jak wspomniałam wyżej, podczas II Forum Teatru Polskiego w Warszawie dyrektorzy teatrów polskich wnioskowali, aby to władza stanowiąca – tj. radni samorządowi, podejmowali decyzje na temat zapisów określających cele statutowe samorządowych instytucji kultury⁵⁴. Tymczasem Suchan zwraca uwagę, iż władza publiczna w naszym kraju:

[...] nie posiada klarownego wyobrażenia na temat misji, jaką winny wypełniać instytucje, za które odpowiada. [...] A skoro brak jasno zdefiniowanego misyjnego celu, to trudno się dziwić, że instytucje się nie reformują. Jak tu bowiem reformować cokolwiek, jeśli się nie wie, co miałyby być tego efektem?⁵⁵

Radni samorządowi identyfikują się z misją tych instytucji, które powołują w trakcie swej kadencji, rzadziej widać przejawy zainteresowania misją i kondycją już istniejących podmiotów.

Misja instytucji kultury, sposób i poziom realizacji zadań z niej wynikających, są ściśle związane z zasobami oraz infrastrukturą, którą one dysponują. Tu znów przywołam myśl Dragana Klaića, który pisze, że:

[...] infrastruktura kulturalna w europejskich miastach ma zazwyczaj 200 lat: te wszystkie narodowe teatry, galerie, muzea, sale koncertowe powstały w ciągu ostatnich dwóch wieków kulturowego rozwoju, głównie dzięki ambicji i filantropii oświeconej liberalnej burżuazji⁵⁶.

W tym upatruje Klaić nieprzystawalność instytucji kultury do potrzeb i oczekiwań współczesnego społeczeństwa i współczesnego miasta.

Możemy mówić jedynie o dwóch etapach kulturowej innowacji i infrastrukturalnej rewitalizacji w Europie w ostatnich 100 latach: po drugiej wojnie światowej i – po raz drugi – po roku 1968, ale nawet to było już 40 lat temu! Musimy przemyśleć zasadniczą typologię instytucji kultury, zaprojektować i stworzyć jej nową wersję, która będzie lepiej przystawać do dzisiejszych potrzeb miast i ich mieszkańców – i weźmie też pod uwagę rewolucyjne przemiany w technologii informacyjnej⁵⁷.

Fundusze unijne z pewnością w dużej mierze przyczyniły się do podniesienia jakości infrastruktury sektora kultury w naszym kraju. Z ich udziałem powstało wiele nowoczesnych obiektów na miarę XXI wieku⁵⁸, dokonano też udanych rewitaliza-

⁵⁴ Zob. *Wnioski z II Forum Polskiego Teatru do przekazania do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego...*

⁵⁵ J. Suchan, *Instytucje publiczne...*, s. 67.

⁵⁶ D. Klaić, *Kultura a współczesne...*

⁵⁷ Tamże.

⁵⁸ W samej tylko Małopolsce w latach 2010–2011 oddano do użytku 9 nowych obiektów (w tym m.in. główny gmach Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie, Miasteczko Galicyjskie i Małopolską Galerię Sztuki Sokół w Nowym Sączu, Galerię Sztuki XX wieku w Willi „Oksza” w Zakopanem, rewaloryzacja i adaptacja budynku Muzeum Armii Krajowej w Krakowie). Wartość inwestycji wy-

cji przestrzeni postindustrialnych⁵⁹, co spowodowało nadanie tym obszarom nowych znaczeń i nowych funkcji. Jednak, znów nawiążę do wypowiedzi Dragana Klaića,

[...] wiele tradycyjnych instytucji kultury dość wolno pojęło konsekwencje rewolucji w technologii informacyjnej i komunikacyjnej, a co za tym idzie, dość późno wpisało się w ten trend. W całej Europie strony internetowe instytucji kulturalnych to jedynie elektroniczne wersje ulotek lub broszur reklamowych⁶⁰.

Cóż, politycy i osoby publiczne reprezentujące organizatorów instytucji kultury, a co za tym idzie – i osoby powoływane na stanowiska dyrektorów instytucji kultury, które stoją na straży tradycji, często są absolutnie zamknięci zarówno na nowinki technologiczne, jak i jakościowe. Jak zauważa Zygmunt Bauman, „kultura, jako zestaw preferencji podpowiadanych, zalecanych, narzucanych z tytułu ich poprawności, dobra czy piękna, to społecznie konserwatywna siła”⁶¹. Pojmując kulturę jako szereg zinternalizowanych przez nich norm i wzorców⁶², za swoją misję uważając stanie na straży tych norm i wzorców, trudno myśleć o wdrażaniu reform.

Tymczasem, co podkreśla Jan Stanisław Wojciechowski, warto pamiętać, że „kultura nie jest skarbnicą trwałych wartości, norm, i wzorów, lecz jest stanem ich kwestionowania”⁶³. Ten istotny kontekst biorą także pod uwagę autorzy raportu *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze*⁶⁴. Kultura nie sprowadza się bowiem do

[...] tworzenia różnego rodzaju dzieł: jest bardziej umiejętnością i przejawem ich ponownego i nowego odczytania w kontekście zmieniającej się rzeczywistości społecznej i materialnej, a tym samym nadawania dziełom kolejnych znaczeń. Poprzez kulturę dzieła nie są tylko odtwarzane i konsumowane, ale stają się źródłem kolejnych twórczych inspiracji i aktywności, nie tylko uniesień, ale też pobudzeń i wynikających z nich aktów. Kultura jest amalgamatem odtwarzania, przetwarzania i tworzenia, a tym samym niezbędnym czynnikiem społecznej zmiany, rozwoju⁶⁵.

niosła 150,9 mln zł, w tym 105,7 mln zł stanowiły środki europejskie w ramach MRPO 2007–2013. Ponadto w październiku 2012 r. ukończono budowę obiektu Małopolskiego Ogródu Sztuki (koszt inwestycji 39,3 mln zł, w tym 31,8 mln zł z funduszy UE – MRPO). W trakcie pozostaje m.in. realizacja Muzeum Tadeusza Kantora. Zob. *Przedsięwzięcia inwestycyjne Instytucji Kultury Województwa Małopolskiego – zakończone i kontynuowane*, http://www.malopolskie.pl/Pliki/2011/Wiadomosci_inwestycyjne-2008-13.pdf [odczyt: 02.11.2012].

⁵⁹ Zob. M. Ćwikła, *Fabryka inicjatyw, kopalnia pomysłów – wykorzystanie obiektów postindustrialnych w działalności kulturalnej jako impuls do twórczego zarządzania*, „Zarządzanie Kulturą”, Ł. Gawel (red.), 2010, t. 3 (3), s. 261–265.

⁶⁰ D. Klaić, *Kultura a współczesne...*

⁶¹ Zob.: Z. Bauman, *Kultura w płynnej nowoczesności*, Warszawa 2011, s. 21.

⁶² „[...] kultura stanowi wieloaspektową całość, w której drogą analizy wyróżnić można zinternalizowaną, tkwiącą w świadomości ludzi warstwę norm, wzorów i wartości; warstwę działań będących zobiektywizowanym wyrazem tamtej sfery; warstwę wytworów takich czynności lub innych obiektów, stających się przedmiotem kulturowych działań [...]”. Zob.: A. Kłosowska, *Kultura* [w:] A. Kłosowska (red.), *Encyklopedia Kultury Polskiej XX wieku*, Wrocław 1991, s. 17–21.

⁶³ J.S. Wojciechowski, *Kultura i polityki*, Kraków 2004, s. 22.

⁶⁴ M. Buczek, J. Głowacki, M. Gronicki, J. Hausner, K. Markiel, J. Purchla, J. Szeliga-Santera, A. Wąsowska-Pawlik, B. Worek, *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze*, Kraków 2009.

⁶⁵ Tamże, s. 7.

Wobec powyższego tak jak „zagrożeniem dla sztuki jest afirmacja tradycji jako cel sam w sobie – zagrożeniem dla instytucji kultury jest stanie na straży utartych schematów”⁶⁶. Przywołana tu wypowiedź Piotra Olkusa prowadzi do wniosku, że stabilizacja jest „wspólnym wrogiem sztuki i instytucji kultury”. Zarówno sztuka, jak i instytucje kultury „mają sens tylko wówczas, gdy są nieustannie kwestionowane, [...] tracą sens, gdy nie zmieniają i nie poszerzają swojej grupy odbiorczej. Degenerują się, jeśli nie dążą nieustannie do zmian”⁶⁷.

Często – szczególnie w ostatnim dziesięcioleciu – ostro krytykowano instytucje kultury jako źle zarządzane, kosztochłonne zakłady pracy, wytwarzające nikomu niepotrzebne produkty⁶⁸, zupełnie nie uwzględniając ich wkładu w rozwój gospodarczy oraz społeczny miast i regionów⁶⁹. Krytyka nie była jednak poparta rzetelnymi analizami, badaniami czy wiedzą z zakresu specyfiki funkcjonowania instytucji kultury. Dopiero w ostatnim dziesięcioleciu zaczęto podejmować więcej badań w tym zakresie, a zainicjowana podczas Kongresu Kultury w Krakowie (2009)⁷⁰ debata o roli i kondycji instytucji kultury zainspirowała środowiska twórcze wielu miast⁷¹ do krytycznej, ale niejednokrotnie konstruktywnej debaty na ten temat. Zaczęły pojawiać się liczniej cenne publikacje nie tylko na temat zarządzania kulturą w sektorze publicznym, ale i na temat instytucji kultury⁷², co stwarza nadzieję, że – poza nowelizacją ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej – zostaną wypracowane także nowe systemowe rozwiązania wspierające rozwój instytucji kultury, rozwój, którego ograniczeniem nie będzie konieczność generowania przychodów kosztem sztuki i edukacji kulturalnej, sprowadzające misję instytucji do schlebienia gustom potencjalnych odbiorców ich oferty.

Wielokrotnie krytykowany brak elastyczności instytucji, którym przeciwstawia się organizacje trzeciego sektora (jako pozytywny wzorzec), nie jest przecież wynikiem ograniczości i nieudolności dyrektorów zarządzających instytucjami kultury, ale wypadkową przepisów ustawowych, jakim podporządkowana jest działalność podmiotów sektora finansów publicznych, do którego należą instytucje kultury. Znakomicie oddaje tę specyfikę Jarosław Suchan, mówiąc, że im bardziej „rozbudowany i niekonwencjonalny program instytucja chce realizować, w tym bardziej rozbudowane i skomplikowane procedury musi się wikłać. W rezultacie – to nie merytoryczna praca nad ofertą programową, [...] ale administracyjna obsługa programu”⁷³.

⁶⁶ P. Olkusz, *Instytucja kultury: płatnik – artysta – odbiorca* [w:] B. Sobieszek (red.), *Regionalny Kongres...*, s. 73.

⁶⁷ Tamże.

⁶⁸ Tamże, s. 66.

⁶⁹ Warto tu przytoczyć cytát ze sformułowanego w 2001 r. przez PiS *Paktu dla Kultury Narodowej*, w którym podkreślano, że „kultura nie jest kulą u nogi, a ludzie, którzy ją tworzą i dla niej pracują, nie są klientami socjalnej pomocy”. Kultura nie jest źródłem niepotrzebnych obciążeń budżetowych. Zob. J. Szulborska-Łukaszewicz, *Polityka kulturalna w Krakowie*, s. 47.

⁷⁰ Więcej zob.: J. Szulborska-Łukaszewicz, *Kultura to proces dochodzenia do wartości*, „Zarządzanie w Kulturze” 2009, t. 10, s. 345–354.

⁷¹ Przykładem kongresu kultury w Bydgoszczy, sztab antykryzysowy w Poznaniu.

⁷² W. Karna, *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*, Kraków 2008.

⁷³ J. Suchan, *Instytucje publiczne...*, s. 69.

skupia i pochłania wysiłki zespołu. Nie motywuje to do podejmowania innowacyjnych projektów, tym bardziej, że trudno liczyć na wsparcie ze strony organizatora. Dlatego też, według wielu dyrektorów, obecny system faworyzuje instytucje, które działają według utartych schematów, unikają ryzyka, nie podejmują żadnych innowacyjnych projektów. Co więcej, zarzuca się organizatorom instytucji, iż nie stosują przejrzystych i jawnych kryteriów przy ustalaniu wielkości dotacji budżetowych dla instytucji kultury, choć istotnie dość trudno stworzyć uniwersalne, rzetelne wskaźniki w tym zakresie. Organizatorzy jednak zbyt rzadko podejmują w ogóle ewaluację instytucji kultury, a jeśli podejmują – nie ma to przełożenia na wysokość dotacji, nie korzystają oni także przy planowaniu budżetu z danych pozyskiwanych w procesie monitoringu⁷⁴. Sięgająca korzeniami doby PRL-u metoda planowania budżetu na rok następny przez powiększanie wartości budżetu o wskaźnik inflacji, w dobie kryzysu gospodarczego polegająca raczej na pomniejszaniu budżetu na rok następny o określony przez organizatora wskaźnik procentowy, jest wciąż najpopularniejszą metodą planowania w XXI wieku. Tylko najsprytniejsi dyrektorzy mogą wpłynąć na wielkość swego budżetu ze środków organizatora, lobbując w umiejętny sposób na rzecz swojej instytucji.

Wiele instytucji kultury w Polsce wymaga radykalnych reform, których rezultatem byłaby reorganizacja struktur w celu podniesienia efektywności działania, dodatkowe systemowe źródła ich finansowania, zróżnicowanie oferty programowej z uwzględnieniem niekonwencjonalnych form aktywności oraz nowoczesnych form i metod komunikacji z odbiorcą (dialog). Reformy te są niezbędne, aby jedyną racją instytucji kultury nie była ich vegetacja i podtrzymywanie istnienia, pozostawanie w stanie gotowości do działania, które nie następuje, aby instytucja nie była zakładem pracy nieświadczącym żadnych usług na rzecz społeczeństwa, które ją utrzymuje, a twórca i odbiorca nie czuli się intruzami w tej instytucji kultury. Jednak to właśnie instytucje kultury, finansowane z publicznego budżetu, „stanowią potencjalnie najpotężniejsze narzędzie uprawiania polityki kulturalnej, to w nich kultura ciągle ma największe szanse, by wymknąć się logice powszechnej ekonomizacji celów”⁷⁵. Żadna organizacja pozarządowa ani podmiot gospodarczy nie podejmie realizacji zadań, które nie przyniosą pozytywnego wyniku finansowego – „zadania, które potrzebują stałych olbrzymich nakładów a nie gwarantują zysków, zadania wymagające utrzymywania dużych zespołów ludzkich oraz te, które realizowane są w sposób ciągły i opierają się na konieczności systematycznych działań”⁷⁶, nigdy nie zostaną przejęte i nie będą realizowane przez podmioty inne niż publiczne, pisze Jarośław Suchan⁷⁷. Podobnego zdania jest Jerzy Łysiński, który w swoim artykule *Kultura*

⁷⁴ J. Szulborska-Lukaszewicz, *Monitoring i ewaluacja jako podstawowe narzędzia skutecznego zarządzania w sektorze publicznym. Zadania z obszaru kultury na przykładzie Gminy Miejskiej Kraków* [w:] *Ewaluacja jako standard w zarządzaniu publicznym*, Kraków 2008, s. 179–210.

⁷⁵ J. Suchan, *Instytucje publiczne...*, s. 67–68.

⁷⁶ Tamże.

⁷⁷ Warto w tym kontekście przyrzeć się funkcji KBF w Krakowie, które realizuje duże, spektakularne projekty, dysponując stosunkowo większym budżetem pochodzącym ze środków publicznych i utrzymywanym również ze środków publicznych dużym zespołem pracowników (obecnie około 100 osób).

i polityka, czyli nie idźmy tą drogą ostro krytykuje model zarządzania kulturą polegający na powierzaniu „znacznej odpowiedzialności za politykę kulturalną organizacjom niebędącym instytucjami publicznymi, ale zasilanymi ze środków budżetowych”⁷⁸. Wyjaśnia on, że u podstaw takiej polityki tkwi błędne założenia „przekonanie, że organizacje będą osiągały poważne wpływy z rynku, oraz chęć uwolnienia polityki kulturalnej od wpływów politycznych”⁷⁹. W praktyce „wiele autonomicznych organizacji jest infiltrowanych przez polityków, a dofinansowanie uzyskują te, które najbardziej odpowiadają ich interesom”. Łysiński nie wątpi, że „sektor pozarządowy ma kolosalne znaczenie dla rozwoju państwa, ale sprawdza się głównie wtedy, gdy jego aktywność wynika z autentycznych społecznych pobudek, a nie woli polityków czy chęci zysku jednostek”. Tymczasem wśród organizacji pozarządowych dziś niewiele jest takich, które działają w celu realizacji przyjętej misji, dla licznych misją pozostaje pozyskiwanie grantów w konkursach, które ogłaszają władze publiczne⁸⁰. Dlatego warto rzetelnie przemyśleć kwestię reform instytucji kultury w Polsce, przedyskutować, jaka ma być ich misja we współczesnym mieście⁸¹, a wszystko po to, aby nie doprowadzić do sytuacji, o której pisze Frederic Jacquemin, oceniając politykę kulturalną w Belgii, a mianowicie o outsourcingu (tj. zleceniu na zewnątrz) odpowiedzialności państwa i samorządów za kulturę⁸².

Bibliografia

- Bauman Z., *Kultura w płynnej nowoczesności*, Warszawa 2011.
- Białek-Graczyk M., Olejnik M., Ostrowski Ł., Theiss M., Kasprzak T. (autorzy), M. Theiss (red. nauk.), *Diagnoza mazowieckich domów kultury – najważniejsze wnioski z badań* [w:] M. Białek-Graczyk (red.), *Zoom na domy kultury*, Warszawa 2009, s. 31–57, <http://www.zoomnadoomykultury.pl/publikacje> [odczyt: 21.11.2012].
- Buczek M., Głowacki J., Gronicki M., Hausner J., Markiel K., Purchla J., Szeliga-Santera J., Wąsowska-Pawlik A., Worek B., *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze*, Kraków 2009.
- Celiński A., *Projekt zmian organizacji i finansowania kultury*, materiał powielony (w dyspozycji autorki).
- Ćwikła M., *Fabryka inicjatyw, kopalnia pomysłów – wykorzystanie obiektów postindustrialnych w działalności kulturalnej jako impuls do twórczego zarządzania*, „Zarządzanie Kulturą” 2010, Ł. Gawel (red.), t. 3 (3), s. 261–265.

⁷⁸ J. Łysiński, *Kultura i polityka, czyli nie idźmy tą drogą*, „Dziennik Polski” z 10.10.2012 r., <http://m.e-dp.pl/pl/aktualnosci/kultura/1244060-kultura-i-polityka-czyli-nie-idzmy-ta-droga.html> [odczyt: 02.11.2012].

⁷⁹ Tamże.

⁸⁰ Temu m.in. problemowi był poświęcony cały numer kwartalnika „Trzeci Sektor”. Zob.: *Upaństwowienie sektora obywatelskiego*, „Trzeci Sektor” 2010, nr 20.

⁸¹ Więcej na temat polityki kulturalnej w kontekście instytucji kultury w Krakowie zob.: J. Szulborska-Łukasiewicz, *Miejsce publicznych instytucji kultury w polityce kulturalnej miast w dobie kryzysu. Przypadek Kraków*, „Zarządzanie w Kulturze” 2011, t. 12, s. 69–86 oraz J. Szulborska-Łukasiewicz, *Czy Kraków ma szansę stać się prężnym europejskim ośrodkiem teatralnym? Rozważania na temat potencjału Krakowa w kontekście gminnego projektu Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie*, „Zarządzanie w Kulturze” 2010, t. 11, s. 55–80.

⁸² Cyt. za: J. Łysiński, *Kultura i polityka...*

- Datko A., Necel R., *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*, Poznań 2011.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Kraków 1998.
- Ilczuk D., *Ekonomika kultury*, Warszawa 2012.
- Ilczuk D., *Zmiany w organizacji i finansowaniu narodowych instytucji kultury w Europie. Prywatyzacja i de-etatyzacja* [w:] S. Flejterski (red.), *Międzynarodowa Konferencja – Teatry w Europie. Organizacja, finansowanie i współpraca transgraniczna, Opera na Zamku*, Szczecin 2003.
- Karna W., *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*, Kraków 2008.
- Kłaić D., *Kultura a współczesne miasto*, „Res Publica Nowa” 31.08.2011 [http://publica.pl/teksty/kultura-a-wspolczesne-miasto, dok. elektr. odczyt 28.10.2012] [autoryzowany zapis wykładu wygłoszonego podczas sympozjum w Mariborze w październiku 2009 roku].
- Kłoskowska A. (red.), *Encyklopedia Kultury Polskiej XX wieku*, Wrocław 1991.
- Kowalewska J., *Kto przejął szczecińską Trafostację Sztuki? Poznajcie Mikołaja Sekutowicza*, „Gazeta Wyborcza. Szczecin”, 1.11.2012, http://szczecin.gazeta.pl/szczecin/1,34959,12782714,Kto_przejal_szczecinska_Trafostacje_Sztuki_Poznajcie.html#ixzz2DHIR1oR5 [odczyt: 21.11.2012].
- Pakt dla Kultury zawarty pomiędzy Radą Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej reprezentowaną przez Prezesa Rady Ministrów oraz stronę społeczną reprezentowaną przez ruch Obywatele Kultury w dniu 14 maja 2011 r., „Animator Kultury” 2011, nr 6, s. 34–35, dostępny także on-line: <http://obywatelekultury.pl/tresc-paktu> [odczyt: 21.11.2012].
- Płoski P., *Cele statutowe* [w:] *Teatry polskie 2007–2009*, Warszawa 2010, s. 39–42.
- Rozhin A. (red.), *Raport o stanie teatru*, Warszawa 2001.
- Sójka J., Poprawski M., Kieliszewski P. (red.), *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, Poznań 2009.
- Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010–2014*, Załącznik do uchwały Nr CXIV/1524/10 Rady Miasta Krakowa z dnia 20 października 2010 r., Kraków 2010.
- Suchan J., *Instytucje publiczne, czyli jakie?* [w:] B. Sobieszek (red.), *Regionalny Kongres Kultury 2011. Raport*, Łódź, s. 66–71.
- Szulborska-Lukaszewicz J., *Czy Kraków ma szansę stać się prężnym europejskim ośrodkiem teatralnym? Rozważania na temat potencjału Krakowa w kontekście gminnego projektu Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie*, „Zarządzanie w Kulturze” 2010, t. 11, s. 55–80.
- Szulborska-Lukaszewicz J., *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*, „Zarządzanie w Kulturze” 2012, nr 13, z. 4, s. 305–328, published online December 10, 2012, <http://www.wuj.pl/page,art,artid,1303.html> [odczyt: 20.03.2013].
- Szulborska-Lukaszewicz J., *Kultura to proces dochodzenia do wartości*, „Zarządzanie w Kulturze” 2009, t. 10, s. 345–354.
- Szulborska-Lukaszewicz J., *Miejsce publicznych instytucji kultury w polityce kulturalnej miast w dobie kryzysu. Przypadek Kraków*, „Zarządzanie w Kulturze” 2011, t. 12, s. 69–86.
- Szulborska-Lukaszewicz J., *Monitoring i ewaluacja jako podstawowe narzędzia skutecznego zarządzania w sektorze publicznym. Zadania z obszaru kultury na przykładzie Gminy Miejskiej Kraków* [w:] *Ewaluacja jako standard w zarządzaniu publicznym*, Kraków 2008, s. 179–210.
- Szulborska-Lukaszewicz J., *Polityka kulturalna w Krakowie*, Kraków 2009.
- Ślósarczyk M., *Stanowisko dyrektora naczelnego i artystycznego w muzycznej instytucji kultury*, Kraków 2012, 78 s. [Instytut Kultury WZiKS UJ, praca licencjacka pod kierunkiem dr Joanny Szulborskiej-Lukaszewicz].
- Teatry polskie 2007–2009*, Warszawa 2010.
- Upaństwowienie sektora obywatelskiego*, „Trzeci Sektor” 2010, nr 20.
- Wieczorek P., *Instytucje kultury*, Warszawa 2011.
- Wieczorek P., *Nowelizacja przepisów o działalności kulturalnej. Komentarz do zmian*, Sieradz 2011.
- Wojciechowski J.S., *Kultura i polityki*, Kraków 2004.

Artykuły prasowe

- Cieślak J., *Marszałek degraduje artystów*, „Rzeczpospolita” nr 67 z 20 marca 2012 r.
- Dyrektorzy na ostatnią chwilę, „Gazeta Wyborcza”, dodatek „Gazeta Stołeczna” z 1 grudnia 2009 r., http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,95158,7320089,Dyrektorzy_na_ostatnia_chwile.html [odczyt: 30.10.2012].
- Handzlik T., *Nowy dyrektor Filharmonii Krakowskiej – Bogdan Tosza*, „Gazeta Wyborcza” z 7 sierpnia 2012 r.
- Jarecka D., *Po co nam konkursy*, „Gazeta Wyborcza” z 18 stycznia 2010 r.
- Łysiński J., *Kultura i polityka, czyli nie idźmy tą drogą*, Dziennik Polski z 10.10.2012 r., <http://m.e-dp.pl/pl/aktualnosci/kultura/1244060-kultura-i-polityka-czyli-nie-idzmy-ta-droga.html> [odczyt: 02.11.2012].
- Malatyńska-Stankiewicz A., *Bogdan Tosza dyrektorem Filharmonii Krakowskiej*, „Dziennik Polski” z 24 października 2012 r., nr 249, s.12.
- Malatyńska-Stankiewicz A., *Proszę o... mniej*, „Dziennik Polski” z 9 września 2009 r., <http://www.dziennikpolski24.pl/pl/aktualnosci/kultura/957080-prosza-o-mniej.html> [odczyt: 30.10.2012].
- Trzaska R., *Joanna Nawrocka dyrektorem Teatru Ochoty*, <http://www.um.warszawa.pl/aktualnosci/joanna-nawrocka-dyrektorem-teatru-ochoty> [odczyt: 30.10.2012].

Dokumenty elektroniczne

- List otwarty do Prezydenta Miasta Krakowa, podpisany 29 października 2009 r. przez 200 przedstawicieli środowiska kultury, w tym Wilhelma Sasnała i Martę Deskur. http://www.indeks73.pl/pl_aktualnosci_20_729.php [odczyt: 15.10.2012].
- Przedsięwzięcia inwestycyjne Instytucji Kultury Województwa Małopolskiego – zakończone i kontynuowane*, http://www.malopolskie.pl/Pliki/2011/Wiadomosci_inwestycyjne-2008-13.pdf [odczyt: 02.11.2012].
- Samoorganizacja środowiska kultury* dok. elektr. z 18 grudnia 2009 r.; http://www.indeks73.pl/pl_aktualnosci_20_746.php [odczyt: 15.10.2012].
- Wnioski z II Forum Polskiego Teatru do przekazania do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego*, <http://www.forumteatru.pl/po-ii-forum-teatru/> <http://www.forumteatru.pl/po-ii-forum-teatru/> [odczyt: 01.11.2012].

Ustawy

- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. z 2012 r., poz. 406.
- Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, tj. Dz.U. z 2012 r., poz. 642, poz. 908.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych, Dz.U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2011 r. Nr 207, poz. 1230.

Rozporządzenia

- Rozporządzenie Ministra Kultury z dnia 30 czerwca 2004 r. w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury, Dz.U. z 2004 r. Nr 154, poz. 1629.
- Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 26 lipca 2012 r. w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu, Dz.U. z 2012 r., poz. 889.

Lokalne akty prawne

Zarządzenie nr 1752/2012 Prezydenta Miasta Krakowa z 27 czerwca 2012 r. w sprawie przyjęcia i przekazania pod obrady Rady Miasta Krakowa projektu uchwały Rady Miasta Krakowa w sprawie utworzenia miejskiej instytucji kultury pod nazwą: Muzeum PRL-u (w organizacji).





Andrzej Mirski

EKONOMIKA KREATYWNOŚCI W ZARZĄDZANIU KULTURĄ

SŁOWA KLUCZE: ekonomika kreatywności, kreatywna gospodarka, zarządzanie kulturą, przemysły kreatywne, przemysł kulturalny, kreatywność, wartość ekonomiczna, wartość kulturowa, racjonalność

KEY WORDS: economy of creativity, creative economy, culture management, creative industries, cultural industries, creativity, economic value, cultural value, rationality

Abstract

THE ECONOMY OF CREATIVITY IN CULTURE MANAGEMENT

Fundamental to the understanding of creative economy – what it comprises and how it functions in the economies of both developed and developing countries – are the concepts of “cultural industries” and “creative industries”. This article provides an overview of the development of the concepts of “creativity” throughout this decade leading to what has become known as “creative economy”. The author’s intention is not to reach a final consensus about the concepts, but to understand their evolution. The major drivers of the growth of creative economy and its multiple dimensions are examined in the light of recent developments including the world economic crisis. This article also provides evidence for economic contribution of creative industries to economy. The author also tries to consider separately the notions of economic value and cultural value. In this approach, he refers to the fact that economic thought is based on a traditionally individualistic approach, while culture is a manifestation of collective behavior.

Na zagadnienie ekonomiki kreatywności zwrócił uwagę David Throsby w dziele *Ekonomia kultury* i poświęcił mu nawet cały rozdział tej znakomitej książki¹. Sam podkreślił pionierski charakter swojego zainteresowania tą tematyką, tym bardziej, że, jak twierdził, ekonomiści się nią prawie w ogóle nie zajmują². Istotnie, o ile

¹ D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, Warszawa 2010.

² Tamże, s. 89.

kreatywność jest coraz częstszym tematem studiów i badań z dziedziny psychologii, socjologii, pedagogiki, nauk o kulturze, ba, nawet zarządzania – o tyle można powiedzieć, że w dziedzinie ekonomii pozostaje nadal w tej dziedzinie raczej „głuche milczenie”. Jeżeli kreatywność pojawia się gdzieś w ekonomicznym dyskursie, dotyczy najczęściej tylko psychologicznego *spiritus movens* innowacji, która z kolei powoduje powstawanie ważnej ekonomicznie technologicznej zmiany³.

Zagadnieniem centralnym w ekonomice kreatywności jest określenie źródeł procesu twórczego. Oczywiście, dotychczas źródłami kreatywności i twórczości zajmowali się głównie psychologowie, przyjmując w tym zakresie (może nieco na wyrost) nadmiernie monopolistyczną pozycję. Zauważmy jednak, że w aspekcie jednostkowym źródła decyzji o podjęciu pracy czy dokonaniu zakupu są również psychologiczne. A przecież ekonomia zajmuje się niczym innym, jak skutkami (a także obiektywnymi uwarunkowaniami) takich decyzji.

Sama natomiast kreatywność oraz twórczość jako procesy psychologiczne są, według Throsby’ego, przez ekonomistów spostrzegane jako zasadniczo egzogenne, czyli znajdujące się poza zasięgiem i zainteresowaniem myśli ekonomicznej⁴. Ten pogląd można przyjąć jednak za nazbyt pesymistyczny. W dziedzinie ekonomii powstała przecież szkoła psychologiczna, zwana także nurtem subiektywistycznym, który rozwinął się w pod koniec XIX wieku w odpowiedzi na sprzeczności, jakie napotkali ekonomiści klasyczni (ze szkoły Adama Smitha i Davida Ricardo) w teorii wartości i cen. Twórcami nurtu subiektywistycznego byli przedstawiciel szkoły neoklasycznej William Stanley Jevons w Anglii, Carl Menger w Austrii (twórca szkoły psychologicznej w ściślejszym znaczeniu) oraz twórca szkoły matematycznej L. Walras w Szwajcarii⁵. Badacze ci podjęli się próby przebudowy dotychczas obowiązującej teorii wartości i cen, a przede wszystkim nadania wartości znaczenia bardziej subiektywnego (stąd nazwa nurtu subiektywistycznego). Ekonomiści z kręgu tego nurtu (a zwłaszcza ekonomii psychologicznej) spowodowali przejście w dziedzinie teorii wartości z teorii kosztów produkcji (na których opierała się klasyczna teoria wartości) do teorii użyteczności. Dzięki temu punkt ciężkości w ekonomii został przesunięty z rzeczy leżących poza człowiekiem na potrzeby ludzkie, a więc na samego człowieka⁶. Z tego punktu widzenia potrzeby i cele ludzkie (a więc to, czym zajmuje się psychologia) przestają być tematyką egzogenną w dziedzinie ekonomii, a wprost przeciwnie – stają się tematyką endogenną, wręcz centralną. Warto tu także dodać, że ujęcie wartości oparte właśnie na użyteczności jest podstawowym stanowiskiem we współczesnej nauce o zarządzaniu, a zwłaszcza w dziedzinie marketingu. W ujęciu klasyka marketingu Filipa Kotlera⁷, istotą wartości produktu jest właśnie zaspokojenie potrzeb klienta. Użyteczność stała się kluczowym pojęciem w ekono-

³ E. Mansfield, *Innovation, Technology and the Economy: Selected Essays of Edwind Mansfield*, Aldershot 1995.

⁴ D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, s. 89.

⁵ S. Marciniak, *Główne szkoły myśli ekonomicznej* [w:] S. Marciniak (red.), *Makro- i mikro-ekonomia. Podstawowe problemy*, Warszawa 2005, s. 43.

⁶ Tamże, s. 44.

⁷ Ph. Kotler, *Marketing*, Poznań 2005.

mii i zarządzaniu, stąd zwrot w tym naukach właśnie ku podmiotowi, pojęcie użyteczności ma sens – ku człowiekowi. Można powiedzieć, że współcześnie nie tylko zarządzanie staje się coraz bardziej humanistyczne – lecz także ekonomia. Właśnie, aby ekonomia i zarządzanie były jednocześnie naukami ścisłymi i precyzyjnymi, konieczne jest, by użyteczność nie miała tylko sensu jakościowego, ale także ilościowy, a więc podlegający mierzeniu. Dlatego motywy i potrzeby ludzkie muszą się stać centralnym, a nie peryferyjnym, czy tym bardziej „egzogennym” zagadnieniem współczesnej ekonomii oraz nauk o zarządzaniu.

Współczesnym kierunkiem w ekonomii, który zajmuje się analizowaniem ekonomicznych zachowań człowieka, jest ekonomia behawioralna. Zmierza ona do wzbogacenia analitycznych możliwości ekonomii poprzez nadanie modelom ekonomicznym bardziej realistycznego wymiaru i przez to zwiększenie ich trafności⁸. Takie ujęcie, z natury interdyscyplinarne, zapożycza dane z nauk społecznych, zwłaszcza z psychologii, a następnie znajduje ich zastosowanie w psychologii⁹. George Katona przedstawił teorię ekonomiczno-psychologiczną, opartą na obserwacji empirycznej zachowań i motywacji konsumentów, która okazała się cennym uzupełnieniem abstrakcyjnych teorii ekonomicznych¹⁰. Z kolei Herbert Simon argumentował, że klasyczna ekonomia oferuje niewiele wskazówek na temat tego, w jaki sposób realni ludzie podejmują konkretne decyzje, potrzebne są również uzasadnione empirycznie teorie, które wyjaśniają, w jaki sposób funkcjonują przedsiębiorstwa, jak inwestują i jak się rozwijają¹¹. Dane uzyskane przez psychologię mogą zatem dostarczyć niezbędnych empirycznych podstaw dla ekonomii.

Pionierskimi osiągnięciami są tutaj prace Brunona Freya¹² czy Rogera McCaina¹³, którzy są przedstawicielami tzw. ekonomii kognitywnej. Ekonomia kognitywna jest interdyscyplinarnym połączeniem ekonomii i psychologii. Nie jest to pierwsze takie interdyscyplinarne ujęcie, gdyż obecnie szybko rozwija się nowa dziedzina nauki, którą jest psychologia ekonomiczna. Cieszy się ona jednak większym zainteresowaniem psychologów niż ekonomistów, czego najlepszym dowodem jest to, że używa się raczej terminu psychologia ekonomiczna (jako nowa dziedzina psychologii) niż ekonomia psychologiczna (jako nowa dziedzina ekonomii). Ekonomia kognitywna jest w tym zakresie jak na razie raczej pionierskim wyjątkiem.

Warto wreszcie dodać, że najważniejsi twórcy klasycznych i neoklasycznych koncepcji w ekonomii sami interesowali się psychologią i nawet mieli w tej dziedzinie pewne osiągnięcia. Główny twórca klasycznej ekonomii, Adam Smith, wiele

⁸ K.-E. Wärneryd, *Psychologia i ekonomia* [w:] T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańsk 2004, s. 26.

⁹ S. Maital, *Choice and exchange*, *International Conference on Economics and Psychology*, Shefayim 1986, Israel.

¹⁰ G. Katona, *Toward a macropsychology*, „American Psychologist” 1979, nr 34, s. 118–126.

¹¹ H.A. Simon, *Preface* [w:] B. Gilad, S. Kaish (red.), *Handbook of Behavioral Economics*, (t. A), Greenwich 1986, s. XV–XVI.

¹² B. Frey, *Not just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham 1997.

¹³ R. McCain, *A framework of cognitive economics*, Westport 1992.

aspektów swej pracy poświęcił psychologicznym motywom kierującym ludźmi w ich ekonomicznej działalności. Z jednej strony podkreślał on mocno, iż człowiek zazwyczaj kieruje się interesem własnym i przede wszystkim koncentruje się na tym, co dotyczy jego bezpośrednio oraz znajduje się najbliżej niego (przy czym zazwyczaj dobrze percypuje rzeczywistość i akceptuje ją tak, jak ją spostrzega). Na tej podstawie klasyczna ekonomia oparła swój dogmat na racjonalności człowieka i kierowaniu się przez niego własnym zyskiem. W czasach Smitha nie było to jednak jeszcze wcale oczywiste, koncepcja kierowania się przede wszystkim własną korzyścią wydawała się pesymistyczna i moralnie podejrzana. Dopiero Smith w swoim epokowym dziele *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* udowodnił (wprowadzając po raz pierwszy pojęcie „niewidzialnej ręki rynku”), że to podążanie za własnym interesem jest także pożyteczne dla ogółu¹⁴. Smith, rzecz jasna, nie wliczał tu żadnych działań przestępczych czy działających na szkodę innych ludzi, które w swoim dziele bardzo wyraźnie potępiał¹⁵. Jednocześnie jednak Adam Smith wprowadził do obiegu naukowego po raz pierwszy pojęcie, które miało i nadal ma ogromne znaczenie w psychologii, a mianowicie pojęcie empatii. Pierwszym treściowym odpowiednikiem tego słowa, które zaistniało w nauce, było pojęcie „współodczuwania” lub też inaczej – pokrewieństwa uczuć. Jest czymś niemal paradoksalnym, że to pojęcie, tak bardzo kojarzące się z wrażliwością humanistyczną, wyłoniło się z rozważań skrupulatnego ekonomisty, Adama Smitha, uchodzącego powszechnie za ojca najbardziej „suchej” i zmatematyzowanej koncepcji liberalnej w ekonomii. Ale właśnie w rozważaniach o społeczeństwie tego uczonego odegrało ono ogromną, choć często obecnie zapominaną, rolę.

Adam Smith twierdził, że gdy człowiek ma kontakt z innym człowiekiem, przeżywającym bardzo silne emocje, przejawia nieodpartą skłonność do dzielenia tej emocji. W przypadku gdy ta druga osoba przeżywa smutek, uczuciem podzielanym będzie smutek, gdy strach, „dzielić się” będzie ona z obserwatorem swoim strachem, gdy radość, obserwator również doświadczy radości. Uczucie podzielane przez tę inną osobę nie jest oczywiście tym samym co uczucie pierwotne, odczuwane przez „induktora” – zwykle (choć nie zawsze) jest słabsze¹⁶.

W kontaktach międzyludzkich – także społecznych, politycznych i gospodarczych – uczucie to odgrywa jednak wielką rolę. Stanowi pewnego rodzaju zabezpieczenie przed nadmierną brutalizacją kontaktów międzyludzkich czy przed nadmiernym osamotnieniem jednostki w anonimowym tłumie. Najczęściej bowiem wspomniane zjawisko manifestuje się w sytuacjach, gdy jakaś osoba znalazła się w położeniu trudnym lub zgoła rozpaczliwym. Sam fakt podzielenia jej smutku czy strachu przez obserwujących bliźnich powoduje, iż skłonni są oni udzielić jej pomocy. Od czasów Smitha zatem najczęściej empatię kojarzy się z dzieleniem uczuć negatywnych, a więc lęku, smutku, z jednoczesną chęcią pomocy (litość, współczucie). Sam jednak autor przewidywał także możliwość dzielenia uczuć pozytywnych,

¹⁴ A. Smith (pierwsze wyd. 1776), *Badania nad naturą i bogactwem narodów*, Warszawa 1989.

¹⁵ K.-E. Wårneryd, *Psychologia i ekonomia...*, s. 13.

¹⁶ A. Smith (pierwsze wyd. 1759), *Teoria uczuć moralnych*, Warszawa 1989.

tylko że ten drugi sposób przejawiania się empatii ma po prostu mniejsze społecznie znaczenie (ludziom radosnym nie trzeba pomagać).

Mechanizm empatii Smith tłumaczył w sposób bardzo bliski współczesnemu – jako umieszczenie siebie w sytuacji innego człowieka dzięki działaniu wyobraźni. Rolę wyobraźni Smith podkreślał szczególnie, gdyż według niego same tylko zmysły (percepcja) nie byłyby w stanie w pełni zapoznać nas z prawdziwymi psychicznymi i fizycznymi doznaniem innych ludzi.

Inny sposób rozumienia empatii wprowadził na początku XX wieku niemiecki uczony Theodor Lipps¹⁷. Rozumiał je na początku przede wszystkim jako skłonność widza do utożsamiania się z dziełem sztuki (*einführung*), jako swoisty instrument, za pomocą którego ludzie doświadczają piękna. Lipps z czasem zastosował to pojęcie do zagadnień *stricte* psychologicznych, najpierw w dziedzinie badań nad złudzeniami optycznymi, a następnie – nad mechanizmami poznawania innych ludzi. Według niego, proces empatii jest „wewnętrzną imitacją” (niemiecki termin *inner Nachachtung*) obserwowanego obiektu. W wyniku tego procesu powstają u niego podobne, choć zwykle nieco słabsze, emocje jak u obiektu obserwowanego. Dzięki temu może także w lepszym stopniu poznać i zrozumieć sytuację innej osoby czy też dzieła przez inną osobę stworzone¹⁸.

Innym wybitnym geniuszem ekonomicznym, który w ogromnym stopniu wpłynął na rozwój tej dziedziny, tworząc potężną, wpływową szkołę w ekonomii, zwaną keynesizmem, był sam John Maynard Keynes¹⁹. Według Wærneryda, znajdował się on pod pewnym wpływem psychoanalizy, między innymi też dlatego, że niezwykle ważny krąg intelektualny obejmujący uczonych i artystów, w którym działał, zwany Grupą Bloomsbury, obejmował również pewną liczbę znaczących wówczas zwolenników psychoanalizy. Keynes, zastanawiając się nad tym, co pcha przedsiębiorców i twórców do podejmowania z odwagą i determinacją tak czasami ryzykownych działań, uważał, że jest to pewien rodzaj „zwierzęcej duszy”, a więc swoisty typ spontanicznego, niezłomnego optymizmu, który motywuje ich do realizowania swoich pomysłów²⁰. Widać tu wyraźny wpływ myśli nie tylko Freuda, lecz także jego wybitnych następców – Adlera czy Junga.

Wreszcie istotny powód, dla którego ważne jest umiejętne łączenie ujęcia ekonomicznego z psychologicznym, stanowi coraz częstsze, a zarazem skuteczne stosowanie ujęcia holistycznego i systemowego w nauce. Zgodnie z tym ujęciem istnienie złożonego środowiska wymaga analizowania wszystkich zjawisk w kontekście tego środowiska²¹. W tradycyjnym, anachronicznym już ujęciu modelu ekonomicznego wyłącza się wszystkie zmienne pozaekonomiczne (np. psychologiczne), sugerując, że powinny nimi się zająć inne nauki (np. psychologia). W bardziej współczesnej

¹⁷ T. Lipps, *Einführung, inner Nachachtung, und Organempfindungen*, „Archiv für die gesamte psychologie” 1903, nr 2, s. 185–204.

¹⁸ T. Lipps, *Das Wissen von fremden Ichen*, „Psychologische Untersuchungen” 1905, nr 4, s. 694–722.

¹⁹ J.M. Keynes, *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, London 1936.

²⁰ K.-E. Wærneryd, *Psychologia i ekonomia...*, s. 18.

²¹ S. Marciniak, *Przedmiot i zakres ekonomii* [w:] tegoż, *Makro- i mikroekonomia...*, s. 33.

metodzie holistycznej analizę konkretnego zjawiska ekonomicznego ujmując w ogólnym kontekście zjawisk ekonomicznych i pozaekonomicznych²². Ten rodzaj analizy ekonomicznej nazywamy analizą systemową. To metoda badawcza, polegająca na ujmowaniu opisywanych obiektów nie jako elementy od siebie wzajemnie niezależne, ale jako składowe części pewnej całości. Społeczeństwo ludzkie jest właśnie taką całością (i ponadto częścią większych powiązanych z sobą całości, jak ludzkość, planeta Ziemia, wszechświat etc.). Rozpatrując zachowania ekonomiczne w społeczeństwie, musimy brać także pod uwagę czynniki psychologiczne. W ramach badania tego samego systemu psychologia i ekonomia stosują jednak inne ujęcie: psychologia w większym stopniu bierze pod uwagę czynniki jednostkowe (i bada prawa rządzące zachowaniem poszczególnych jednostek ludzkich), ekonomia natomiast zajmuje się w większym stopniu zjawiskami zagregowanymi. Agregacja oznacza sumowanie wartości określonych obiektów i może być przeprowadzana na różnych poziomach²³, czy to poszczególnych jednostek gospodarczych (mikroekonomia) – na poziomie krajowym (makroekonomia) czy na poziomie określonych branż (mezzoekonomia). Przejście z jednego do drugiego poziomu bynajmniej nie jest automatyczne i wcale nie polega tylko na prostej ekstrapolacji czy generalizacji. Już w swoim bardzo dawnym dziele z roku 1729 zatytułowanym *Bajka o pszczołach. Przywary osobiste korzyścią ogółu*²⁴ francuski ekonomista Bernard Mandeville argumentował, że na przykład oszczędzanie jednostek, które dla nich samych jest bardzo korzystne (i uważane wręcz za cnotę, także w sensie publicznym), może mieć jednocześnie katastrofalne skutki dla społeczeństwa (w wymiarze – jak byśmy to obecnie nazwali – makroekonomicznym). Podobnie zresztą wiele lat później twierdził sam John Maynard Keynes, zauważając, że moralne i rozsądne zachowanie na poziomie jednostkowym może być tragiczne w skutkach na poziomie grupowym²⁵. Oszczędzanie jednostki w czasie depresji gospodarczej – dla jednostki korzystne i moralnie chwalebne – może przecież wpływać na pogłębienie tejże recesji (poprzez zmniejszenie popytu), a przez to prowadzić do zmniejszenia oszczędności w skali całego państwa. Twierdzenie Adama Smitha, że to co legalne i dla jednostki korzystne jest jednocześnie korzystne dla całego społeczeństwa, nie jest zatem do końca prawdziwe, czego najlepszy dowód stanowi ostatni kryzys ekonomiczny, zapoczątkowany przez skierowaną tylko na własne interesy, a prawnie legalną chciwość rekinów z Wall Street. To przykład „złudzenia kompozycji”, czyli błędnego przekonania, że to, co prawdziwe w odniesieniu do części, jest również prawdziwe w odniesieniu do całości²⁶. Błędne i mylące zatem byłoby tworzenie tylko jednej nauki, która opisując wszystkie aspekty wielkiego systemu, byłaby zarazem nauką o wszystkim i o niczym. Ekonomia musi pozostać ekonomią, a psychologia psychologią, między innymi właśnie dlatego, że odnoszą

²² Tamże, s. 34.

²³ K.-E. Wärneryd, *Psychologia i ekonomia...*, s. 29.

²⁴ B. Mandeville (pierwsze wyd. 1729), *Bajka o pszczołach. Przywary osobiste korzyścią ogółu*, Warszawa 1957.

²⁵ J.M. Keynes, *The General Theory...*

²⁶ P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Economics*, New York 1992.

się do zupełnie innych poziomów rzeczywistości. Ale jednocześnie muszą współpracować z sobą oraz wymieniać się informacjami i osiągnięciami, aby nie wpaść w świat nadmiernie upraszczającej fikcji.

Konieczne jest także dokonanie rewizji pojęcia racjonalności człowieka, które tak często w ekonomii przyjmuje się jako „psychologiczny pewnik”. Garry Becker twierdzi nawet, że założenie ludzkiej racjonalności jest definicyjną cechą ekonomii²⁷. Zgodnie z tym założeniem zachowanie człowieka ma zawsze zmierzać do maksymalizacji satysfakcji podmiotu, czyli do maksymalizacji jego funkcji użyteczności²⁸. Racjonalność w tym względzie nie jest tym samym co inteligencja czy zdolność do logicznego rozumowania²⁹, bo ogromne zróżnicowanie ludzi jest tak dobrze empirycznie udokumentowane, że ekonomiści temu nie zaprzeczają. Człowiek może zatem maksymalizować swoją satysfakcję lepiej lub gorzej (zależnie od stopnia inteligencji), ale zawsze do takiej maksymalizacji będzie dążył, gdyż przyjmuje się w ekonomii za pewnik, że jest on istotą racjonalną.

Otóż większość psychologów takiego pewnika bynajmniej nie uznaje i nie chodzi tu tylko o koncepcje psychoanalityczne z ich irracjonalnymi siłami nieświadomości. Na poziomie zupełnie świadomym jednostki też bardzo często działają irracjonalnie, poddając się emocjom, ślepej wierze w autorytety, konformizmowi. To, że emocje odgrywają ogromną rolę w podejmowaniu decyzji ekonomicznych, jest już wystarczająco dobrze udokumentowane. W ogromnym stopniu reklama i inne formy instrumentów marketingowych opierają się na wpływie emocjonalnym. Jednocześnie emocje wcale nie muszą powodować wyłącznie negatywnych skutków. Po pierwsze, nawet gdyby dla jednostki były niekorzystne (gdy, na przykład, pod wpływem reklamy dokonała impulsywnego, a niezbyt mądrego zakupu), to skądinąd mogą dawać zagregowane skutki korzystne na poziomie mikroekonomicznym (korzyści firmy) czy nawet makroekonomicznym (korzyści całej gospodarki). Po drugie, prawdopodobnie nawet częściej emocje udzielają tam całkiem korzystnych wskazówek, bo ostatecznie ich ewolucyjne ukształtowana rola polega na ukazywaniu organizmowi, czego właściwie potrzebuje. Rzecz w tym, że nie zawsze bieżąca potrzeba odpowiada długofalowym interesom (maksymalizacji funkcji użyteczności), czego najlepszym dowodem jest uleganie różnego rodzaju szkodliwym, a często dosyć drogim, uzależnieniom. Nie zawsze też posiadamy wystarczające informacje, aby być pewnym, że określona decyzja co do zakupu (ale także inwestycji czy sprzedania pracy) jest naprawdę dla nas korzystna, zwłaszcza w odniesieniu do kosztów alternatywnych.

Dlatego też wybitny amerykański ekonomista Herbert Simon, poddając krytyce tradycyjne założenie o bezwzględnej racjonalności człowieka, wprowadził pojęcie racjonalności ograniczonej³⁰. Zgodnie z jego koncepcją ani jednostki ludzkie, ani nawet całe organizacje nie dysponują zwykle nieograniczonymi możliwościami

²⁷ G. Becker, *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, Warszawa 1990.

²⁸ B. Dzik, T. Tyszką, *Czy zachowania ludzkie są racjonalne?* [w:] T. Tyszką (red.), *Psychologia ekonomiczna*.

²⁹ M. Lewicka, *Aktor czy obserwator*, Warszawa–Olsztyn 1993.

³⁰ H. Simon, *Rationality as Process and as Product of Thought*, „American Economic Review” 1978, nr 68, s. 1–16.

przetwarzania informacji, koniecznymi do osiągnięcia pełnej racjonalności. Ponadto ludzie (lecz także i organizacje) realizują zwykle wiele różnych celów, co nie pozwala im się skupić i znaleźć wszystkich potrzebnych informacji, aby w sposób całkowicie racjonalny i optymalny zrealizować jeden konkretny cel ekonomiczny. Przykładowo, ludzie zwykle nie mają czasu na absolutne zoptymalizowanie decyzji zakupu określonego towaru (a więc choćby zdobycia wszystkich informacji, aby porównać ceny i jakość), bo przecież muszą wykonywać jeszcze inne, zwykle ważniejsze zadania (bez których w ogóle nie mogliby zdobyć środków na zakup). Podobnie przy jeszcze ważniejszych decyzjach ekonomicznych, takich jak podejmowanie pracy, jednostki zwykle nie mają dostępu do odpowiedniej ilości informacji o różnych możliwościach, aby podjąć optymalną decyzję. Mało tego, decyzje te często są przypadkowe, spowodowane wpływem innych ludzi, np. członków rodziny, czy różnych życiowych okoliczności, wskutek czego w istocie bardzo duża liczba podjętych w tym zakresie decyzji bynajmniej nie jest racjonalna, a często wprost przeciwnie (w wyniku czego zaledwie 11% Polaków jest zadowolonych ze swojej pracy).

David Throsby uważa, że również kreatywna praca artystów jest często pod pewnymi względami irracjonalna, choćby dlatego, iż:

[...] wybory dokonywane przez twórców są często arbitralne, przypadkowe i niemożliwe do wyjaśnienia przez odniesienie do konkretnych warunków, a podejmując je, artyści nie mają świadomego poczucia, że zmierzają w jakimś konkretnym kierunku³¹.

Mówi się często, że jeżeli artysta będzie tworzył swoje dzieło wyłącznie pod kątem ekonomicznego sukcesu, to go nie odniesie, bo dzieło będzie zbyt słabe. Istotą wszelkiej twórczości jest zresztą powoływanie do życia czegoś nowego, a przez to niekiedy sprzecznego z dotychczasowymi kryteriami, co powoduje, iż często pracom twórczym odmawia się racjonalności (co jest szczególnie częste wśród tradycyjnych twórców). Wreszcie, gdy weźmiemy pod uwagę racjonalność ekonomiczną, znamy ogromną liczbę przykładów, kiedy podjęcie się aktywności twórczej (lub zainwestowanie w dzieła twórcze) było ekonomiczną porażką. Nie chodzi tylko o mało znanych czy nierozpoznanych artystów, którzy żyli w nędzy, poświęciwszy się wyłącznie swojej sztuce, dotyczyło to także największych twórców. Bankier Gauguin czy lekarz Berlioz mogli znacznie więcej zarobić w owych czasach w swoich, przynoszących znaczne profity zawodach, niż w dziedzinie sztuki, dla której swe prace porzucili. Kupno czy sponsorowanie dzieł sztuki rzadko też były optymalną decyzją ekonomiczną (ich wartość wzrastała zwykle wiele lat później), a często – przeciwnie – stanowiły ekonomiczną porażkę (Ludwik II Wittelsbach zbankrutował na sponsorowaniu artystów, zwłaszcza Wagnera, co przypłacił utratą władzy, a być może również życia).

Herbert Simon uważa zatem, że zasadą wyboru, odpowiadającą ograniczonej racjonalności, jest raczej zasada satysfakcji niż optymalizacji. Zasada satysfakcji, po pierwsze, ma charakter bardziej subiektywny niż obiektywny – po drugie, często bie-

³¹ D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, s. 89.

rze pod uwagę wartości i cele inne niż ekonomiczne, a po trzecie, nie wymaga ona, tak jak zasada optymalnej racjonalności, brania pod uwagę i porównywania wszelkich możliwości. Przeciwnie – zwykle dla jej spełnienia wystarczające jest zatrzymanie się na pierwszej propozycji, która spełnia różnego rodzaju ważne, i nie tylko ekonomiczne, wymagania oraz priorytety jednostki.

W przeciwieństwie do klasycznych teorii ekonomicznych, które kładły nacisk przede wszystkim na proces optymalizacji, koncepcja ograniczonej racjonalności koncentruje się przede wszystkim na procesie podejmowania decyzji³². Jest to proces zasadniczo natury psychologicznej, ale dający się opisać ścisłym naukowym językiem, czym również skutecznie zajmował się Herbert Simon.

W podobny właśnie sposób widzi kreatywność David Throsby. Sądzi on, że najlepiej przedstawić działalność twórczą w nurcie współczesnej analizy decyzji³³. W odniesieniu do dyskursu ekonomicznego uważa on, że kreatywność należy interpretować jako proces ograniczonej optymalizacji (czyli, innymi słowy, ograniczonej racjonalności), w której twórca podlega wewnętrznym i zewnętrznym ograniczeniom³⁴. Throsby proponuje zatem podwójny model kreatywności: model czystej kreatywności oraz model kreatywności rozszerzonej o zmienne ekonomiczne. Podstawą dla tego podwójnego modelu jest zaprezentowana przez Throsby'ego teoria wartości.

Pojęcie wartości ma dla naszych dalszych rozważań zasadnicze znaczenie. Wartość jest podstawowym pojęciem w ekonomii, gdyż stanowi główne źródło i motywację wszelkich zachowań ekonomicznych. Jednocześnie wartości przenikają sferę kultury i najogólniej mówiąc – twórczości oraz kreatywności. Jak będzie to omawiane, podstawowymi kryteriami twórczości są nowość i wartość, a kreatywności – wszystko, co do powstania nowości i wartości prowadzi. Kreatywność jest podstawowym źródłem kultury, a szerzej – źródłem tego, co nazywamy sferą kreatywną, obejmującą obok tradycyjnie rozumianej sfery kultury także sferę nauki, mediów i innowacji technologicznej. Ruth Towse twierdzi, że ludzie, którzy tworzą nowe rzeczy, są artystami w ogólnym znaczeniu tego słowa³⁵. W tym ogólniejszym sensie artystą jest także naukowiec czy wynalazca. Praktyczniej jest jednak używać pojęć w ich tradycyjnym sensie i tu można się odwołać do klasyfikacji podanej przez autorów *Creative Economy Report UNCTAD*³⁶.

Wprowadzają oni szeroką definicję kreatywności, która obejmuje sferę artystyczną, naukową, ekonomiczną i technologiczną, podając następujące definicje:

- kreatywność artystyczna to wyobrażenia oraz zdolność do tworzenia oryginalnych idei, a także nowatorskich sposobów interpretacji świata w postaci dźwięków, słów i obrazów;

³² H. Simon, *Rationality as Process and as Product...*, s. 1–16.

³³ D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, s. 89.

³⁴ Tamże, s. 89.

³⁵ R. Towse, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2012.

³⁶ *Creative Economy. Report 2010*. United Nations 2010, UNCTAD/DITC/TAB/2010/3 ISBN 978-0-9816619-0-2.

- kreatywność naukowa to ciekawość świata i chęć eksperymentowania oraz nowatorski stosunek do rozwiązywania problemów;
- kreatywność ekonomiczna to dynamiczny proces prowadzący do innowacji technologicznych, biznesowych oraz marketingowych. Proces ten jest blisko związany z uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej na rynku³⁷.

Oryginalne ujęcie Throsby'ego polega na tym, że autor ten stara się osobno rozpatrywać wartość ekonomiczną oraz wartość kulturową. Nawiązuje on do faktu, że myśl ekonomiczna opiera się tradycyjnie na ujęciu indywidualistycznym³⁸, podczas gdy kultura jest przejawem zachowań zbiorowych³⁹. Throsby stawia w tym miejscu podstawową tezę: impuls do zachowań ekonomicznych jest indywidualny, a impuls do zachowań kulturowych ma charakter zbiorowy (kolektywny).

Teza Throsby'ego wydaje się bardzo sensowna i uzasadniona na głębszym poziomie analizy, z uwzględnieniem różnego rodzaju wyjątków. Na płytszym poziomie analizy może się wydawać wprost przeciwnie: jednostka pozornie, idąc do pracy, uczestniczy w działaniu kolektywnym (organizacja, w której pracuje, jako zbiorowość), a następnie, po powrocie z pracy oddaje się indywidualnemu korzystaniu z książki czy muzyki. Głębszy poziom analizy dotyczy jednak zasadniczych celów i charakteru określonych zadań. Zasadniczym celem wszelkich działań natury ekonomicznej (czy będzie to praca, czy też konsumpcja) jest ograniczona maksymalizacja⁴⁰ na poziomie jednostkowym – czy to będą jednostki ludzkie, czy też jednostki gospodarcze. Należy jednak pamiętać o tym, że ostatecznie jednostki gospodarcze składają się z poszczególnych jednostek i istnieją po to, aby w ich ramach te jednostki mogły dokonywać indywidualnej ograniczonej maksymalizacji. Dobra ekonomiczne są z definicji ograniczone, ekonomiści zgadzają się co do tego, że nie występuje w świecie nieograniczona obfitość. Jednocześnie potrzeby ludzkie są znacznie większe niż istniejące zasoby ekonomiczne. Często w ekonomii przyjmuje się teoretyczne założenie o nieograniczoności ludzkich potrzeb. Zauważmy, że – podobnie jak założenie racjonalności – jest to założenie dotyczące psychiki człowieka (a więc dotyczące psychologii) i, podobnie jak w przypadku racjonalności, psychologowie będą tu bardziej wstrzemięźliwi. Nie wszystkiego potrzebujemy w ilościach nieograniczonych, czasem już nawet nadmierna ilość pewnych dóbr może tworzyć psychologiczne problemy. Rzadkość (ograniczoność) nie wynika bynajmniej tylko z tego, że mamy nieograniczone potrzeby ograniczonych dóbr. Gdy jesteśmy na kolacji z obfitym szwedzkim stołem, dóbr jest więcej niż ich potrzebujemy, ale jednocześnie ograniczone są możliwości naszego żołądka⁴¹ (a tym bardziej liczba kalorii, jeżeli dbamy o smukłą sylwetkę). Więc i w tym wypadku mamy do czynienia ze zjawiskiem rzadkości i konieczności ograniczonej maksymalizacji (zjeść maksymalnie zdrowo i przyjemnie, mogąc zarazem skonsumować tylko niewiele z oferowanych dóbr). Są

³⁷ Tamże.

³⁸ D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, s. 89.

³⁹ Tamże, s. 89.

⁴⁰ E.V. Bowden, J.H. Bowden, *Ekonomia. Nauka zdrowego rozsądku*, Warszawa 2002, s. 23.

⁴¹ R.H. Frank, *Mikroekonomia, jakiej jeszcze nie było*, Gdańsk 2007, s. 22.

też dobra ograniczone dla nas wszystkich, niezależnie od dochodów, jak np. czas. Ale zgodzić się można co do tego, że:

- po pierwsze, ludzie istotnie dążą do posiadania jak najwięcej (czy w sensie jakości, czy też ilości) tego, co chcą lub są w stanie użytkować;
- po drugie, zwykle dóbr tych jest istotnie mniej w sensie bezwzględny lub w sensie względny (gdy jest się zmuszonym do wyboru ze względu na zdrowie, czas etc.).

W związku z tym ludzie zwykle dążą do maksymalizacji, czyli osiągnięcia tak dużo jak się da ze skończonych ilości zasobów. Najważniejsze działania ekonomiczne to konsumpcja dóbr ekonomicznych oraz praca. Przy konsumpcji dóbr maksymalizacja dotyczy przede wszystkim wartości użyteczności. W przypadku pracy maksymalizacja dotyczy wartości zysku. Na obecnym poziomie rozwoju gospodarczego konsumpcja ma najczęściej postać indywidualną (choć, oczywiście, może być też konsumpcja wspólna, np. w rodzinie), natomiast praca najczęściej jest wykonywana w ramach jakiejś organizacji (firmy) i zwykle to właśnie organizacja dba o maksymalizację zysku (choć nadal wiele osób pracuje indywidualnie jako jednoosobowe „firmy”). Ale tak czy inaczej ostateczny punkt widzenia w ekonomii ma charakter indywidualny: jednostka, poprzez różne organizacje, dąży do maksymalizacji zysku, który następnie zamienia na maksymalizację użyteczności w akcie konsumpcji. We współczesnej ekonomii coraz częściej zwraca się też uwagę na maksymalizację w aspekcie społecznym. Społeczeństwo dąży do maksymalizacji stopy życiowej społeczności, poziomu cywilizacyjnego, wzrostu i stabilności gospodarki, czasem także siły politycznej i militarnej państwa⁴². W ostateczności zawsze jednak służy to maksymalizacji zysków i użyteczności dla jednostek tworzących to społeczeństwo, choć różne grupy społeczne (lub indywidualne osoby) mogą wykorzystywać procesy społeczne, polityczne i gospodarcze dla własnych przede wszystkim korzyści, kosztem innych grup lub jednostek. Wartość ekonomiczna jest zatem zasadniczo (w swym ostatecznym, finalnym aspekcie) indywidualna, dobra zaś ekonomiczne są ograniczone i jednostkowe (ich zużycie powoduje usunięcie z rynku).

Throsby słusznie zauważa, że istnieją zachowania odrębne od zachowań ekonomicznych, które nazywa zachowaniami kulturowymi⁴³. Zachowanie takie ma to do siebie i tym wyraźnie różni się od zachowań ekonomicznych, że niekierowane jest na cele zbiorowe, kolektywne. Nie chodzi tutaj tylko o oczywiste przykłady, zresztą podawane także przez Throsby'ego⁴⁴, takie jak wspólne, zbiorowe tworzenie lub przeżywanie dzieł kultury w salach teatralnych czy koncertowych i wystawowych. Zachowanie kulturowe jako produkcja jest nakierowane na sferę kolektywną nawet wówczas, gdy artysta tworzy w zupełnej samotności, co zresztą bardzo często się zdarza. Choć działa sam, to jednak tworzy na rynek wspólny, zbiorowy, licząc, że zawaładnie ono emocjami, wyobraźnią i refleksją bardzo wielu czytelników lub widzów. Zachowanie kulturowe, jako konsumpcja, jest nakierowane na sferę kolektywną

⁴² E.V. Bowden, J.H. Bowden, *Ekonomia...*, s. 23.

⁴³ D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, s. 28.

⁴⁴ Tamże.

nawet wówczas, gdy w samotności czytamy powieść, poezję czy oglądamy album z reprodukcjami dzieł sztuki. Kontaktujemy się wtedy z czymś, co zostało stworzone na użytek wspólny, zbiorowy; nawet jako samotny konsument uczestniczymy w kolektywnym odbiorze, jesteśmy jednymi z wielu osób wchodzącymi w dialog z twórcą.

Oczywiście, może pojawić się tutaj kontrargument, że współczesne rynki też mają charakter zbiorowy. Klasyfikacja zachowań oraz dóbr na ekonomiczne i kulturowe nie jest idealna, zachowania te przecinają się z sobą (dlatego autor tej pracy proponuje inną klasyfikację na zachowania i dobra zmaterializowane oraz informacyjne). Niemniej punkt widzenia Throsby'ego łatwo obronić, sięgając do bardziej abstrakcyjnego poziomu. Nawet jeżeli dobro ekonomiczne jest produkowane na wspólny rynek, to ostatecznie jednak – konsumowane jednostkowo, tą konsumpcją nie można się podzielić. Nawet jeżeli razem, w grupie jemy kolację, to jednak każdy z nas indywidualnie spożywa określone dobro, nie możemy fizycznie razem zjeść tego samego kawałka mięsa. Nawet jeżeli razem kupujemy towary w sklepie, każdy je nabywa dla siebie (ściślej mówiąc – nabywa indywidualne prawa własności). Tymczasem gdy razem oglądamy przedstawienie teatralne, słuchamy koncertu, zwiedzamy muzeum, to nasze doświadczenie ma istotnie kolektywny, wspólny, doskonale podzielny charakter. My rzeczywiście wtedy dzielimy się dziełem sztuki, niczego jednocześnie nie zabierając tylko dla siebie. Co ważne, dzielimy się nim wtedy również z innymi widzami czy czytelnikami, gdy doświadczamy go osobiście. Na jeszcze wyższym poziomie abstrakcji można powiedzieć, że kultura z natury ma charakter kolektywny, gdyż jest wspólnie przeżywanym systemem wartości i znaczeń. Kultura pozostaje wspólnie podzielanym bogactwem, dorobkiem i dziedzictwem całej społeczności (a obecnie w coraz większym stopniu także całej ludzkości), przy czym, w przeciwieństwie do dóbr ekonomicznych, podzielenie przez wszystkich dóbr kultury ma charakter dosłowny, doskonały, nie są to bowiem obiekty indywidualnie, w wykluczający innych sposób, zawłaszczane i konsumowane.

Bibliografia

- Becker G., *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, Warszawa 1990.
- Bowden E.V., Bowden J.H., *Ekonomia. Nauka zdrowego rozsądku*, Warszawa 2002.
- Creative economy. Report 2010. United Nations 2010, UNCTAD/DITC/TAB/2010/3 ISBN 978-0-9816619-0-2.
- Dzik B., Tyszką T., *Czy zachowania ludzkie są racjonalne?* [w:] T. Tyszką (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańsk 2004.
- Frank R.H., *Mikroekonomia, jakiej jeszcze nie było*, Gdańsk 2007.
- Frey B., *Not just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham 1997.
- Katona G., *Toward a macropsychology*, „American Psychologist” 1979, nr 34, s. 118–126.
- Kotler Ph., *Marketing*, Poznań 2005.
- Keynes J.M., *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, London 1936.
- Lewicka M., *Aktor czy obserwator*, Warszawa–Olsztyn 1993.
- Lipps T., *Das Wissen von fremden Ichen*, „Psychologische Untersuchungen” 1905, nr 4, s. 694–722.

- Lipps T., *Einfühlung, inner Nachachmung, und Organempfindungen*, „Archiv für die gesamte psychologie” 1903, nr 2, s. 185–204.
- Maital S., *Choice and exchange*, *International Conference on Economics and Psychology*, Shefayim 1986.
- Mandeville B. (pierwsze wyd. 1729), *Bajka o pszczolach. Przywary osobiste korzyścią ogółu*, Warszawa 1957.
- Mansfield E., *Innovation, Technology and the Economy: Selected Essays of Edwind Mansfield*, Aldershot 1995.
- Marciniak S., *Główne szkoły myśli ekonomicznej* [w:] tegoż, *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, Warszawa 2005.
- McCain R., *A framework of cognitive economics*, Westport 1992.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Economics*, New York 1992.
- Simon H.A., *Preface* [w:] B. Gilad, S. Kaish (red.), *Hanbook of Behavioral Economics*, (t. A), Greenwich 1986, s. XV–XVI.
- Simon H., *Rationality as Process and as Product of Thought*, „American Economic Review” 1978, nr 68, s. 1–16.
- Smith A. (pierwsze wyd. 1776), *Badania nad naturą i bogactwem narodów*, Warszawa 1989.
- Smith A. (pierwsze wyd. 1759), *Teoria uczuć moralnych*, Warszawa 1989.
- Throsby D., *Ekonomia i kultura*, Warszawa 2010.
- Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2012.
- Wärneryd K.E., *Psychologia i ekonomia* [w:] T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańsk 2004.





Jerzy Łysiński

PARTYCYPACYJNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI WE WSPÓŁCZESNYCH ORKIESTRACH

SŁOWA KLUCZE: kierownictwo artystyczne, partycypacja pracowników w zarządzaniu, instytucje artystyczne, dyrygent, orkiestra, autokratyczny styl zarządzania, demokracja przemysłowa, model „Orfeusza”, muzyka klasyczna, Peter Drucker

KEY WORDS: artistic leadership, worker participation in management, performing arts institutions, conductor, orchestra, authoritarian management style, industrial democracy, the Orpheus process, classical music, Peter Drucker

Abstract

THE WORKER PARTICIPATION IN MANAGEMENT IN SYMPHONY ORCHESTRAS

The author of the article analyzes the problem of worker participation in management in symphony orchestras. Jerzy Łysiński characterizes the role of the conductor in orchestras and the relationship between the orchestra and the conductor in the history of classical music, describes the different models of artistic leadership, and criticizes the authoritarian management style in institutions of the performing arts. The author shares Peter Drucker's point of view that a good relationship between the orchestra and the conductor can be used as a pattern and example for creative organization of the future.

1. Geneza modelu partycypacji w zarządzaniu firmą

Siódmego kwietnia 1947 roku zmarł Henry Ford, wizjoner i autokrata, twórca masowej produkcji motoryzacyjnej w USA. Dwa lata wcześniej powierzył zarządzanie swoimi zakładami wnukowi, który poszerzył autonomię menedżerów i przyczynił się do ponownego rozkwitu firmy. Genialny przedsiębiorca, którego intuicja i myśl prowadziły jeszcze kilkanaście lat wcześniej biznes motoryzacyjny USA od sukcesu do sukcesu – pod koniec życia znany był bardziej z despotyzmu i niszczenia karier zdolnych, niezależnych podwładnych. Symbolem tych czasów w zakładach Forda

stał się Harry Bennet, szef tajnej fabrycznej policji, która śledziła wszelkie objawy niezależności kadry kierowniczej. Ten sposób zarządzania ostatecznie wpłynął na poważne kłopoty finansowe motoryzacyjnego giganta, którego zdołał uratować dopiero wnuk wielkiego przedsiębiorcy. Ten i inne przykłady sprawiły, że w latach pięćdziesiątych XX wieku zaszły istotne zmiany w postrzeganiu stosowanych powszechnie autokratycznych metod zarządzania¹. Nadmierna centralizacja uprawnień w przedsiębiorstwach uważana była za coraz bardziej archaiczny model relacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Poddawano również krytyce modele służące wyłącznie „egzekwowaniu podporządkowania”, zalecając stosowanie „technik partycypacyjnych, opartych na samokoordynacji”, ograniczających zakres interwencji kierownictwa w działania pracowników oraz pobudzających inicjatywę podwładnych². Partycypacja stała się modelem umożliwiającym likwidację napięć społecznych występujących w przemyśle, wspierając również w sposób istotny działania na rzecz lepszego motywowania pracowników. Można powiedzieć, że ten system zarządzania likwidował także podstawowe argumenty marksistowskiej krytyki kapitalizmu, opartej na koncepcji alienacji pracowników. W Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych model partycypacji przybierał formę różnego rodzaju akcjonariatów pracowniczych, samorządów pracowniczych (komitetów konsultacyjnych w USA, *comites d'enterprise* we Francji czy *joint consultation committees* w Wielkiej Brytanii)³. Partycypację pracowników w procesie zarządzania jednak realizowano, posługując się znacznie szerszym zestawem metod i narzędzi. Analizując partycypacyjny model zarządzania, można wyróżnić w nim bowiem dwie tendencje: behawioralną – kładącą nacisk na demokratyczny charakter bezpośrednich relacji pomiędzy przełożonymi i pracownikami – oraz tendencję strukturalną (demokracja przemysłowa), która

[...] wyraża się w przyjmowaniu formalnych rozwiązań zwiększających równowagę uprawnień pomiędzy kierownictwem a wykonawcami na skutek utworzenia całej struktury tymczasowych lub stałych rad i komisji pracowniczych na różnych szczeblach zarządzania. Demokracja przemysłowa obejmuje procesy konsultacyjne, negocjacyjne i decyzyjne, dzięki którym pracownicy mają zbiorowy wpływ na zarządzanie organizacją⁴.

Jak jednak zauważają badacze problemów zarządzania personelem, „partycypacja nie zawsze oznacza współdecydowanie, często sprowadza się do współdziałania, polegającego na konsultacji, udziale w rozwiązywaniu problemów itd.”, w formie praw „do otrzymywania informacji”, „zaprotestowania wobec decyzji”, „zgłaszania propozycji”, „wysłuchania”. Dopiero w sytuacji współodpowiedzialności za decyzje pracownikom przysługują „prawa weta”, „współdecydowania”, a na-

¹ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, 2008, s. 179, <http://mojamotywacja.eu/drucker-praktyka-zarzadzania-historia-forda.html> [odczyt: 11.04.2013].

² C. Sikorski, *Metody zarządzania relacjami w strukturze organizacyjnej* [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2005, s. 64.

³ A. Matejko, *Socjologia zakładu pracy*, Warszawa 1969, s. 227.

⁴ Patrz: przyp. 2, s. 66–67.

wet „decydowania”⁵. Upowszechnienie się modelu zarządzania partycypacyjnego, dokonujące się w przemyśle od lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku, z całą pewnością wpłynęło korzystnie na demokratyzację życia społecznego, a także wzmocnienie świadomości praw i wolności jednostki bez względu na jej status społeczny i materialny. Niektórzy badacze uważają jednak, iż „w większości przypadków partycypacja nie przyczyniła się znacząco do wzrostu motywacji i zadowolenia z pracy”. Być może wiele pozytywnych założeń twórców modeli partycypacyjnych nie uwzględniło należycie niezbędnych warunków, umożliwiających skuteczność partycypacji – odpowiednie zdolności i wiedzę (inteligencję fachową, umiejętność komunikowania się) oraz właściwą kulturę organizacyjną („wspierającą owo zarządzanie”)⁶. Mimo to obecność partycypacyjnych technik zarządzania w mniej lub bardziej rozbudowanej formie jest dostrzegalna do dzisiaj w znaczącej grupie przedsiębiorstw. Te demokratyczne tendencje w zarządzaniu przenikały z czasem ze sfery przemysłu do innych dziedzin życia społecznego. Obecnie odgrywają również niemałą rolę w funkcjonowaniu wielu zespołów artystycznych, w których tradycje demokracji pracowniczej mają niekiedy również długą historię, tak jak w przypadku wiedeńskiej orkiestry Musikverein czy Filharmoników Berlińskich. Istnieje jednak pewna trudność w mechanicznej adaptacji wzorów przemysłowych do działalności artystycznej.

2. Model biznesowy a orkiestry

Częstym błędem specjalistów w zakresie zarządzania jest automatyczne przenoszenie wzorów i modeli *managementu* przemysłowego do instytucji artystycznych. Wiara w uniwersalizm pewnych rozwiązań rozbija się bowiem o bogactwo form stosowanych z powodzeniem w różnych dziedzinach i sektorach. Dostrzegł to Peter Drucker, który znakomicie orientował się w funkcjonowaniu nie tylko biznesu, lecz także organizacji społecznych i krytykował „wiarę w jedną idealną formę organizacji, powiązaną blisko z przekonaniem, że zarządzanie jest tym samym co zarządzanie w biznesie”. Zdaniem „papieża zarządzania” – „struktura organizacyjna zależy w dużym stopniu od zadań stawianych przez organizację”, nie można zatem np. porównywać modelu zarządzania w diecezji katolickiej do form zarządzania operą⁷. Inne formy przybierają również metody zarządzania zasobami ludzkimi, uciekające się w niektórych przypadkach do intensywnej socjalizacji, w niektórych – do wzmocnienia bodźców materialnych. Chcąc analizować modele HRM w teatrach czy orkiestrach, należy zdać sobie sprawę z tego, jaką rolę odgrywają w niej pracownicy artystyczni i ich zwierzchnicy. Szczególnym przykładem skomplikowanych więzi łączących kierownictwo artystyczne z pracownikami są orkiestry.

⁵ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdiel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2006, s. 239–240.

⁶ Tamże, s. 260.

⁷ P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku. Wyzwania*, Warszawa 2010, s. 21–22.

3. „Muzyczne” inspiracje w zarządzaniu w biznesie

Omawiając problematykę orkiestr, warto dodać, że stanowią one w świecie współczesnego *managementu* coś w rodzaju przykładu twórczej współpracy i bardzo często przywoływane są jako ilustracja metod współdziałania pracowników specjalistów z przełożonym. Wyraźnie podkreśla to również P. Drucker, porównując pracowników wiedzy do muzyków w orkiestrze i ostrzegając przed apodyktycznym traktowaniem tej grupy zawodowej („podobnie jak orkiestra jest w stanie sabotować najbardziej nawet utalentowanego dyrygenta – a już na pewno najbardziej apodyktycznego – pracownicy wiedzy mogą bez większego trudu wyprowadzić w pole najbardziej sprawnego menedżera”)⁸. „Muzyczne inspiracje” w dziedzinie HRM to także popularyzacja „The Orpheus Process” (demokratycznego modelu zarządzania amerykańską orkiestrą kameralną „Orpheus”), wykładanego na prestiżowych uczelniach MBA w Stanach Zjednoczonych⁹. Również rozmaite teorie zbiorowego przywództwa odwołują się do archetypu orkiestry i dyrygenta jako przykładu efektywnego działania kolektywnego¹⁰.

4. Autokratyczna koncepcja zarządzania orkiestrą

W rzeczywistości relacje w orkiestrach układały się w historii bardzo różnie, obejmując szerokie spektrum stylów – od autokratycznego po partnerski, a awans muzyka orkiestry do rangi cenionego pracownika wiedzy czy specjalisty – dokonywał się stopniowo.

W polskiej literaturze naukowej dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi nie można znaleźć zbyt wielu informacji dotyczących tak specyficznych instytucji, jak teatry i orkiestry. Niemniej jednak w dominującym w Polsce dyskursie w dziedzinie sztuki ważną rolę odgrywa głęboko zakorzeniona idea tzw. dyktatury talentów, eksponująca szczególnie wyższość geniuszu reżysera i dyrygenta nad kolektywem artystów wykonawców, których zbiorowy wysiłek spajany jest twórczą klamrą przez demiurgów sceny. W tym kontekście pojawiają się często nazwiska Arturo Toscaniniego czy Georga Szella – wybitnych kierowników artystycznych, którzy odciskali olbrzymie piętno na prowadzonych przez siebie zespołach muzycznych i mogą się kojarzyć do dziś z asymetrycznym, autokratycznym modelem relacji w świecie sztuki. Historia kultury pokazuje jednak, że w różnych okresach rozwoju dyscyplin artystycznych rozmaicie przedstawiały się owe hierarchie i zależności. Pewne okresy w historii teatru związane były z supremacją aktorów gwiazd, w XX wieku z kolei

⁸ Tamże, s. 21–22.

⁹ J. Townsley, *Distributed Leadership: The Orpheus Process*, 2011, <http://fallcreekrenovation.blogspot.com/2011/11/distributed-leadership-orpheus-process.html> [odczyt: 15.12.2012].

¹⁰ M. Baghai, J. Qugley, M. Jończak, D. Kraszewska, *Przekształcić indywidualne działanie w potęgę zespołu*, Warszawa 2011.

wiele orkiestr próbowało – nie bez powodzenia – obywać się bez dyrygenta. Ciekawą ewolucję samorządnego zespołu przedstawia historia słynnej orkiestry brytyjskiej – The Academy of St. Martin in the Fields, która w miarę rozrastania się i zmiany repertuaru coraz dotkliwiej odczuwała brak dyrygenta i ostatecznie zdecydowała się na jednoosobowe kierownictwo¹¹.

5. Historyczna ewolucja roli dyrygenta w orkiestrze

Również w początkowym historycznym rozwoju orkiestry stopniowo wzrastała rola dyrygenta. Warto wspomnieć, że jeszcze sam Mozart dyrygował swoje dzieła w sposób dość wstrzemięźliwy (jeśli porównamy to do dwudziestowiecznych kreacji dyrygenckich), stojąc przy klawikordzie i zwracając głównie uwagę na odpowiednie tempa¹². Epoka zawodowego dyrygenta rozpoczęła się właściwie w drugiej połowie XIX wieku, gdyż wykonywanie tego zawodu wcześniej, jeśli nie było się także kompozytorem – nie wiązało się ani z pieniędzmi, ani ze sławą. Apogeum znaczenia dyrygenta to początek XX wieku – gdy wielcy artyści, tacy jak Arturo Toscanini czy Arthur Nikisch, na wiele lat utrwalili model dyrygenta jako głównego kreatora wydarzenia artystycznego. Niebagatelne znaczenie w budowaniu autorytetu dyrygenta miała wzrastająca złożoność zadań artystycznych w orkiestrach – charakterystyczny dla epoki romantyzmu rozrost składu orkiestry (zwłaszcza w dziełach Wagnera), wymagający lepszej koordynacji pracy, czy wprowadzanie do utworów coraz bardziej skomplikowanej rytmiki przez dwudziestowiecznych kompozytorów¹³. Dlatego – jak twierdzi Peter Benedixen:

[...] właśnie dzięki dyrygentowi jako łącznikowi pomiędzy komponującym geniuszem i jego dziełem a orkiestrą, odtwarzającą jego utwory możliwie wiernie, na znaczeniu przybiera artystyczny ideał doskonałego współgrania i najwyższej jakości dźwięku, aktualny do dzisiaj. Z tym ideałem związana jest także zwiększająca się liczba prób, warunek osiągnięcia najwyższej perfekcji. Orkiestry jako stałe zespoły (w odróżnieniu od orkiestr, które zmieniały swoje składy w okresie przedmieszczańskim) osiągają swoją wyjątkowość dzięki długoterminowemu zaangażowaniu pod kierownictwem jednego dyrygenta¹⁴.

Coraz częściej zaczęto też dostrzegać w interpretacjach dyrygenckich swoistą formę twórczości; stwarzało to niekiedy nawet wrażenie zawłaszczania przez nich części geniuszu kompozytorskiego (mówiono bowiem o Beethovenie w ujęciu

¹¹ R. Pawłowski, *Sir Neville Marriner: Za każdym razem gramy o życie*, „Gazeta Wyborcza”. Duży Format 2011, http://www.culture.pl/pkpp-relacje-sw-pelna-tresc/-/eo_event_asset_publisher/tb2G/content/sir-neville-marriner%3A-za-kazdym-razem-gramy-o-zycie [odczyt: 15.12.2012].

¹² Tamże.

¹³ B. Tschaikow, *The Music Goes Round and Around. Chapter 9. The Orchestra Conductor – a Unique Phenomenon*, rozdział 9, 2006, http://www.musicweb-international.com/Tschaikow/Chapter9_page1.htm [odczyt: 13.12.2012].

¹⁴ P. Benedixen, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001, s. 157.

Karajana, „Brahmsie Furtwänglera” lub „Brucknerze Celibidache’a”¹⁵. Choć kreacje dyrygenckie stanowią niekiedy przedmiot nadmiernego kultu, trudno zakwestionować fakt, że znakomity dyrygent pozostaje dla muzyków źródłem jednoczącej ich inspiracji, kimś kto

[...] uzupełni zapis partyturowy o ten jeden, brakujący element. Stworzy go najpierw w swoim umyśle, a potem zafascynuje nim innych wykonawców, którzy stworzą porywające wykonanie, a słuchacze nie będą umieli wytłumaczyć, dlaczego dali się tak skutecznie wciągnąć w wir muzyki¹⁶.

Wzrost znaczenia dyrygentów w życiu artystycznym prowadził prócz wielu sukcesów koncertowych także do pewnych patologii; w latach pięćdziesiątych XX wieku w USA i Anglii ich sprzeczne niekiedy żądania realizowały dyrekcje orkiestr i firm fonograficznych, a kaprysy dyrygentów powodowały wielkie zamieszanie organizacyjne. Przy wszystkich mankamentach relacji łączących dyktatorów estrady z muzykami – orkiestry mające szczęście współpracy z wielkimi artystami uzyskiwały szansę niepowtarzalnego rozwoju¹⁷, mimo często dość despotycznych i bezwzględnych zachowań kapelmistrzów (takich jak np. George Szell, który potrafił wyrzucić muzyka z orkiestry za drobny błąd w czasie próby)¹⁸. Sytuacja muzyków orkiestr amerykańskich zmieniła się radykalnie w latach pięćdziesiątych wraz z wprowadzeniem korzystnych dla zatrudnionych w nich muzyków układów zbiorowych, gwarantujących więcej uprawnień pracowniczych¹⁹.

6. Wady modelu autokratycznego

Niestety, w historii orkiestr zdarzały się także liczne sytuacje, gdy formalny autorytet dyrygenta nie wiązał się z rzeczywistymi zdolnościami do artystycznego inspirowania orkiestry. Zjawisko to oceniane jest przez muzyków bardzo negatywnie²⁰. Niejednokrotnie bardzo dobre orkiestry o dużym doświadczeniu górowały nad stojącymi za pulpitemi prowadzącymi. Autokratyczny styl zarządzania przeciętnego dyrygenta może na krótką metę sprawdzić się w orkiestrach złożonych z młodych, niedoświadczonych muzyków, rujnując jednak bezpowrotnie właściwe relacje w przyszłości. Doświadczona orkiestra z łatwością wychwyci i rozpozna wszystkie

¹⁵ T. Service, *Music as Alchemy: Journeys with Great Conductors and their Orchestras*, „The Guardian” 2012, Friday 1 June, 22.55 BST, <http://www.guardian.co.uk/music/2012/jun/01/mystery-maestros-what-are-conductors-for> [odczyt: 13.12.2012].

¹⁶ J. Zarzycki, *Dyrygent jako podmiot kreatywny*, 2011, http://www.heksis.com/index1.html?http%3A%2F%2Fwww.heksis.com%2Findex_pliki%2Fheksis_2011%2F4_2011%2Fpl%2Fj-zarzycki_pl.htm [odczyt: 15.12.2012].

¹⁷ Patrz: przyp. 13.

¹⁸ Patrz: przyp. 11.

¹⁹ Tamże.

²⁰ Patrz: przyp.13.

błędy takiego prowadzącego. Istnieje spora grupa muzyków odczuwająca brak satysfakcji zawodowej, związany z tymi właśnie sytuacjami. Poświadczają to badania realizowane w latach osiemdziesiątych przez Society for the Study of Tension in Performance (ISSTIP) w Wielkiej Brytanii, przeprowadzone w formie ankiety, w której wielu muzyków swoje problemy psychiczne i zdrowotne łączyło z niewłaściwymi relacjami z dyrygentem. Również Performing Arts Medicine Trust (BPAMT) zdiagnozował wiele przypadków występowania fizycznych i psychicznych problemów muzyków, które mogły mieć takie tło²¹. Relacje artystów z kierownictwem artystycznym są bowiem znacznie bardziej złożone niż w sektorze przemysłowym. Henry Fogel – muzyk i współpracownik wielu orkiestr amerykańskich – twierdzi, że obiegowe przeświadczenie, iż większości muzyków specjalnie nie obchodzi, kto jest ich szefem – jest z gruntu mylne i świadczy o braku znajomości tego środowiska. Fogel relacje muzyków orkiestry z kierownikiem artystycznym uważa za absolutnie „najważniejszy aspekt życia zawodowego”²². Biorąc pod uwagę fakt, iż dla muzyka istotnym czynnikiem motywującym do wykonywania zawodu artystycznego jest nie tylko wynagrodzenie, lecz także satysfakcja i poczucie artystycznego spełnienia, brak właściwej inspiracji i niska ocena wartości własnej pracy mogą być niebywale frustrujące.

7. Koncepcja „dochodu psychicznego”

Niezwykle ważną okolicznością pozwalającą zrozumieć znaczenie pracy artystycznej dla muzyka czy aktora jest koncepcja „psychicznego dochodu” albo tzw. subsydium twórców dla sztuki, przedstawiona w latach osiemdziesiątych przez Glena Whitera. Zdaniem badacza, wynagrodzenia artystów są niższe niż w innych profesjach, co wiąże się z ponoszonymi przez nich kosztami utraconych możliwości. Mimo to muzycy czy aktorzy wolą wykonywać swoją pracę za stawkę niższą niż w innych zawodach. Różnica pomiędzy alternatywnym a faktycznym dochodem stanowi tzw. dochód psychiczny, który wynagradza artyście mizerne często dochody z pracy artystycznej²³. Brak satysfakcji zawodowej sprawia jednak, iż ów dochód psychiczny zostaje często radykalnie pomniejszony. Pewnym paradoksem jest to, że bardzo dużo zarabiające orkiestry osiągają dodatkowo wyjątkowo wysoką satysfakcję zawodową, współpracując ze znakomitymi dyrygentami. Nie ulega zatem wątpliwości, że przeciętni kierownicy artystyczni postrzegani są przez artystów jako ci, którzy okradają ich właśnie z owego dodatkowego dochodu. Pozwala to zrozumieć wysoki poziom oczekiwań w stosunku do przełożonych, zwłaszcza w sytuacji, gdy

²¹ Tamże.

²² H. Fogel, *What Musicians Want from their Conductor – and Why it Matters. Exploring America's orchestras... with Henry Fogel*, 2009, http://www.artsjournal.com/ontherecord/2009/01/what_musicians_want_from_their.html [odczyt: 15.12.2012].

²³ R. Towse, *Kompendium ekonomiki kultury*, Warszawa 2011, cyt. za: G. Whiter, *Artists subsidy for the arts*, „Australian Economic Papers” 25.12.1985, s. 290–295 [przedruk w: R. Towse, *Cultural Economics: The Arts, the Heritage and the Media Industries*, Cheltenham 2003, s. 314].

zakres ich uprawnień formalnych jest bardzo szeroki. Umożliwia także zrozumienie natężenia emocji w przypadku konfliktu. Być może właśnie badania dotyczące wpływu relacji pracowniczych w orkiestrach na kondycję psychiczną i fizyczną muzyków, a także wzrastające znaczenie ruchu zawodowego muzyków przyczyniło się ostatecznie do pewnej demokratyzacji życia w zespołach artystycznych.

8. Demokratyzacja orkiestr w latach siedemdziesiątych XX wieku

Zmiany w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w orkiestrze nie są łatwe, gdyż warsztat pracy muzyka jest dość archaiczny. Do dziś cykl przygotowań utworów Wagnera czy Lista do koncertu niewiele się różni od czasów ich prawykonania. Innowacje technologiczne w zakresie zarządzania czy instrumentarium nie wpływają także zasadniczo – jak zauważyli Baumol i Bowen²⁴ – na efektywność pracy w orkiestrze. Rola dyrygenta w życiu orkiestry – od czasów romantyzmu – również nie ulega zmniejszeniu. Mimo to w ciągu ostatnich czterdziestu lat daje się zauważyć w świecie postępujące zjawisko demokratyzacji orkiestr. Jedną z jej przyczyn jest powszechna demokratyzacja życia, choć nie wszyscy obserwatorzy sceny muzycznej temu przypisują największe znaczenie²⁵. Niewątpliwie duży wpływ ma tutaj wzrost poziomu wykształcenia profesjonalnych muzyków. Współcześni muzycy są bardziej mobilni, nowoczesne media otwierają im dostęp do najlepszych światowych wykonań, co pozwala nie tylko rozwijać własny warsztat artystyczny, ale również nierzadko krytycznie oceniać dokonania przełożonych²⁶. Wysokie kompetencje zawodowe współczesnych muzyków orkiestrowych mieszczą się niewątpliwie w określonym przez Druckera profilu pracownika wiedzy.

Pracowników takich coraz częściej trzeba traktować jak partnerów, a z definicji partnerstwa wynika teza, że partnerzy mają równe prawa. Z tej samej definicji wynika kolejna obserwacja; partnerom nie wydaje się poleceń. Trzeba ich przekonać. A zatem zarządzanie zespołami ludzkimi coraz częściej przypomina marketing [...]. Ludźmi nie należy zarządzać. Zadaniem jest przewodzenie ludziom. A celem jest czerpanie wydajności z wiedzy i silnych stron każdego pracownika²⁷.

²⁴ Tamże, s. 237–239.

²⁵ J. Marczyński, *Jak się rodzi muzyka*, „Rzeczpospolita”, 16.11.2012, <http://www.rp.pl/artukul/952344.html?print=tak&p=0> [odczyt: 04.01.2013].

²⁶ W. Schreiber, *Der gewandelte Dirigent – das Verhältnis zwischen Orchestern und ihren Leitern*, 2009, <http://www.goethe.de/kue/mus/kla/ten/mag/de5401507.htm> [odczyt: 15.12.2012].

²⁷ Patrz: przyp. 7, s. 31–32.

9. Kres modelu autokratycznego

Zdaniem białoruskiego dyrygenta Wiaczesława Bortnowskiego, model dyrygenta autokraty skończył się w muzyce w latach siedemdziesiątych XX wieku – i choć rola autorytetu dyrygenta – inspiratora i organizatora pracy – jest dalej olbrzymia, „prawa zostały zrównane”²⁸. Nie można mówić jednak o pełnej symetrii tych stosunków. Dyrygentka Agnieszka Duczmał określiłaby współczesne relacje pomiędzy zespołem a dyrygentem jako partnerskie, zauważając, że

[...] obecnie obowiązuje inny niż w połowie XX wieku sposób zarządzania orkiestrą (bardziej partnerstwo niż dyktatorstwo. Nie wszyscy dyrygenci potrafią się do tego dostosować, a z drugiej strony nie wszystkie orkiestry wiedzą, że w tej branży nie może istnieć pełna demokracja. Dużo zależy od inteligencji, dyplomacji i umiejętności współzycia z ludźmi prowadzącego orkiestrę)²⁹.

Istnieją również pewne obiektywne przyczyny niewydolności modelu autokratycznego w orkiestrze; zdaniem dyrektora naczelnego i artystycznego Filharmonii Narodowej w Warszawie, Antoniego Wita, trudność w jego stosowaniu wynika z ciężkiej sytuacji ekonomicznej wielu instytucji, uniemożliwiającej pełną realizację zasady „płacę i wymagam”³⁰. Konstatacja A. Wita wpisuje się w teorię mówiące o tym, że

[...] demokratyczne metody zarządzania są szerzej stosowane tam, gdzie inne bodźce aniżeli aktywne współuczestnictwo albo w ogóle nie występują, albo są zbyt słabe. Metody te jednak nie rozwijają się w szerszym zakresie przy [...] obiektywnej możliwości zapewnienia wykonawcom odpowiedniej gratyfikacji materialnej³¹.

10. Kulturowe uwarunkowania modeli zarządzania w orkiestrach

Modele zarządzania artystycznego w orkiestrach zależą jednak od wielu czynników. Prezes Stowarzyszenia Polskich Artystów Muzyków, Roman Lasocki, wskazując na ich zróżnicowanie w orkiestrach, dostrzega uwarunkowania związane z „moralno-artystyczną kondycją członków zespołu, autorytetem jego artystycznego szefa, a także postawą władz”³². Na różnorodność modeli zarządzania orkiestrą wskazują

²⁸ W. Michajłow, *Odbicie duszy. Wywiad z W. Bortnowskim*, <http://www.belarus-magazine.by/printp.php?id=1249734655&archive=1308814122> [odczyt: 4.01.2013].

²⁹ Zespół Komisji Rewizyjnej RMK do spraw Capelli Cracoviensis, *Sprawozdanie Zespołu do spraw Capelli Cracoviensis Komisji Rewizyjnej Rady Miasta Krakowa*, 2012, <http://m.e-dp.pl/pl/aktualnosci/kultura/1231352-mamy-juz-raport-o-sprawie-capelli.html> [odczyt: 5.01.2013].

³⁰ Patrz: przyp. 25.

³¹ J. Szczepański, *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii* [w:] B. Biegeleisen-Żelazowski (red.), *Jak pracuje człowiek: z badań polskich psychologów, socjologów i ekonomistów*, Warszawa 1961, s. 209.

³² Patrz: przyp. 29.

także obserwatorzy życia muzycznego w zachodniej Europie, zwracając uwagę na lokalne uwarunkowania, „historię orkiestry, jej funkcje oraz polityczno-kulturalne znaczenie” (różnice przejawiają się np. w tym, iż London Symphony Orchestra pracuje ciężiej niż inne zespoły europejskie, jej muzycy otrzymują gratyfikacje wyłącznie za zagrane koncerty, co różni ją znacznie od cechujących się stabilnym systemem wynagradzania orkiestr w Berlinie, Bambergu czy Amsterdamie. Z kolei w Lucernie atmosfera przypomina bardziej klimat spontanicznej i radosnej orkiestry młodzieżowej)³³.

11. Nowe postrzeganie relacji kierownika artystycznego i zespołu

Oczywiście, olbrzymie znaczenie ma autorytet kierownika artystycznego. Dosadnie zarysował to Elias Canetti w książce *Masse und Macht (Crowds and Power)* (1960): „Nie ma bardziej oczywistego przykładu władzy niż władza dyrygenta. Jest on żywym ucieleśnieniem prawa, zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym sensie”. Współcześnie jednak obraz dyrygenta dyktatora może być uznany za „mit marketingowy” i nie bardzo przystaje do charakteru pracy tak wybitnych dyrygentów, jak Simon Rattle lub Claudio Abbado³⁴.

Zdaniem Wolfganga Schreibera, dyrygenci ceniący kult silnej ręki i niepodważalnego autorytetu, tacy jak Christian Thielemann, w młodości asystent Karajana, powoli zaczynają ustępować miejsca kierownikom muzycznym, którzy lepiej rozumieją rosnące znaczenie współpracy z muzykami orkiestrowymi³⁵. Wielu dyrygentów podkreśla także fakt – jak np. nieufny wobec emancypacji orkiestry Ivan Fisher – że pomiędzy prowadzącym a zespołem dochodzi do artystycznego sprzężenia zwrotnego, bez którego wykonanie nie byłoby tak doskonałe³⁶. Można tu zatem mówić o wzajemnej inspiracji tych dwóch „podmiotów wykonawczych”. Przypisywanie całości artystycznej kreacji dyrygentowi wydaje się w takim wypadku nie do końca uprawnione. Świadczą o tym także różnice w wykonaniach tych samych kompozycji pod batutą tych samych dyrygentów, lecz z innymi orkiestrami, które wynikać mogą jedynie z określonych różnic cech i dyspozycji tych zespołów. Współcześni muzycy, obeznani ze światową dyskografią, mogą się osobiście przekonać, na czym polegają te różnice, i w większym stopniu docenić znaczenie swojej pracy. Zdaniem dyrygenta młodszej generacji Łukasza Borowicza – w związku z rozwojem możliwości konfrontacji muzyków z najnowszymi interpretacjami dzieł z całego świata – kończy się obecnie pewien rodzaj pedagogicznej roli kierownika orkiestry³⁷. Wymusza to też zmiany we wzajemnych relacjach zespołu z dyrygentem.

³³ Patrz: przyp. 15.

³⁴ Tamże.

³⁵ Patrz: przyp. 26.

³⁶ Patrz: przyp. 15.

³⁷ D. Szwarcman, *Rozmowa z Łukaszem Borowiczem. W muzyce nie ma demokracji*, 2008, <http://www.polityka.pl/kultura/rozmowy/243690,1,rozmowa-z-lukaszem-borowiczem.read> [odczyt: 12.12.2012].

Obecna sytuacja muzyków (w większości przypadków) różni się zatem znacznie od tej z epoki dyrygentów autokratów, w której wejściu dyrygenta na próbę towarzyszył szept w orkiestrze – „wróg nadchodzi”³⁸. Instrumentaliści coraz częściej chcieliby postrzegać dyrygenta jako kolegę, bowiem rolą dyrygenta jest:

[...] prowadzić, inspirować, prowokować, pobudzać do wyzwań [...]. Wymaga to relacji opartej na czymś więcej niż strach. W ten sposób pracowali Szell lub Toscanini. Ale żyjemy w innym czasie. Oczekiwania ludzi są różne, ich prawa (chronione przez związki) są różne i w podobny sposób nie da się działać obecnie. Dyrygenci, którzy opierają swoje podejście do pracy na staromodnym modelu władzy, i niczym więcej, będą ostatecznie skazani na niepowodzenie³⁹.

W wyniku zmian społecznych zmienia się zatem także rola kierownika artystycznego, który w większym stopniu niż wcześniej musi się liczyć z opiniami muzyków – np. wieloletni dyrygent i dyrektor Capelli Cracoviensis, Stanisław Krawczyński, opowiadając się zdecydowanie za modelem jednoosobowego zarządzania, widzi również konieczność uzgodnień pewnych decyzji, twierdząc, że

[...] za ostateczny kształt zespołu zawsze odpowiada jego dyrektor i jako osoba prowadząca oraz organizująca w nim pracę musi mieć pełną swobodę podejmowania decyzji. Często dochodzi więc do konfliktu interesów dyrektora – zespół, ale poprzez wzajemne zrozumienie obojga argumentów najczęściej uzyskuje się satysfakcjonujące rozwiązanie⁴⁰.

12. Model Orpheusa (The Orpheus Process)

Niektórym muzykom nie odpowiada jednak jednoosobowe kierownictwo nawet w formie „monarchii konstytucyjnej”. Z kontestacji roli jednoosobowego kierownictwa zrodził się zatem pomysł stworzenia orkiestry demokratycznej, która stała się później źródłem inspiracji dla biznesu. W ten sposób powstała w roku 1972 w USA czterdziestoosobowa orkiestra kameralna Orpheus z niepowtarzalnym demokratycznym systemem zarządzania. W zespole tym funkcje kierownicze w odniesieniu do konkretnych zadań sprawowane są rotacyjnie, a zespół wiele czasu poświęca na dyskusje, niejednokrotnie dosyć żarliwe, na temat obranej strategii czy pomysłów na wykonanie utworu, ustalając wspólnie kwestie dotyczące „repertuaru, interpretacji, prób i pracowników, z zapewnieniem każdemu członkowi orkiestry swojego udziału w decyzjach artystycznych”⁴¹. Decyzje zespołu w tych sprawach zapadają na zasadzie konsensusu. Na czym polega w praktyce taka forma zarządzania? Według jednego z członków Orpheusa –

³⁸ Patrz: przyp. 26.

³⁹ Patrz: przyp. 22.

⁴⁰ Patrz: przyp. 29.

⁴¹ Arts & Business Council Inc., *The Orpheus Process as Business Model: A Case Study on How Business Can Learn from the Arts*, 03.01.2002, www.artsandbusinessny.org/professional_development/metlife/2002/003.asp [odczyt: 12.12.2012].

[...] zmiany na stanowisku lidera w obrębie wszystkich muzyków orkiestry stanowią serce i duszę procesu Orpheusa. [...] Ilekcio orkiestra decyduje się na pracę nad nowym utworem, grupa powołuje na lidera jednego ze swoich członków w sposób, który gwarantuje najlepszy efekt artystyczny. Lider jest wybierany na podstawie swoich umiejętności i wiedzy, którą może wnieść do danego wykonania – ktoś, kto jest ekspertem w dziedzinie muzyki barokowej, zostanie wybrany do prowadzenia projektu Haendla, ktoś, kto jest szczególnie kompetentny w dziedzinie muzyki XX wieku, przejmie np. pracę nad utworem Strawińskiego itd. W ten sposób przywództwo pozostaje wspólne (w ramach rotacji wewnątrz zespołu), wykorzystując jednocześnie mocne strony poszczególnych artystów, odpowiedzialnych za projekt⁴².

O tym, jak duże zaangażowanie pracowników buduje model Orpheusa, świadczy wypowiedź muzyka, który pracował w obu systemach (tradycyjnym i partycypacyjnym). Zdaniem artysty, praca w Los Angeles Philharmonic kojarzyła mu się z brakiem sprawczego wpływu na działalność orkiestry, zwłaszcza wtedy, gdy sprawy szły w złym kierunku. Po roku pracy w tradycyjnej instytucji muzyk wrócił z radością do orkiestry Orpheus⁴³. Zdaniem specjalisty ds. marketingu, Howarda Glassrotha – można zauważyć, że ten angażujący wszystkich pracowników model zarządzania umożliwia także lepsze zrozumienie przez orkiestrę oczekiwań publiczności.

J. Richard Hackman z Harvard Business School uważa, że rotacyjny system zarządzania, w którym biorą udział członkowie zespołu, gwarantuje „podtrzymanie ich zaangażowania i zwiększenie stabilizacji orkiestry”, a dyskusje i różnice zdań w sprawach artystycznych rozwiązywane w formie konsensusu – „harmonię i szacunek”⁴⁴. Muzycy Orpheusa odgrywają także ważną rolę w zakresie nadzoru nad administracją orkiestry. Rotacyjne przywództwo Orpheusa stało się zatem wzorem takiej formy zarządzania, w której pracownicy „czują się integralną częścią procesu podejmowania decyzji”.

O tym, że ten system zarządzania sprawdza się na polu artystycznym, świadczą liczne nagrody za nagrania (Grammy) oraz wieloletnia współpraca z czołowymi ośrodkami koncertowymi w USA – zespół koncertuje systematycznie w Carnegie Hall i pojawia się regularnie w wielu prestiżowych salach, w tym w New York Lincoln Center i Metropolitan Museum of Art. Sam zaś model Orpheusa stał się przedmiotem wielu warsztatów na uczelniach amerykańskich; jest między innymi wykładany na uniwersytetach w Harvard i Stanford oraz prezentowany w ramach seminariów kierowniczych w Morgan Stanley i Memorial Sloan-Kettering Hospital⁴⁵.

⁴² H. Seifter, *The Conductor-less Orchestra. Leader to Leader Journal*, 2001, <http://www.hesselbeinstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=110> [odczyt: 15.12.2012].

⁴³ Tamże.

⁴⁴ Patrz: przyp. 40.

⁴⁵ *About Orpheus*, <http://www.orpheusnyc.com/about.html> [odczyt: 12.12.2012].

13. Oczekiwania środowisk muzycznych w zakresie rozwoju partycypacyjnych form zarządzania

Doświadczenia tego typu niewątpliwie wpływają na inne postrzeganie przez muzyków orkiestry własnej roli zawodowej. Z tych względów współczesne organizacje zrzeszające muzyków domagają się od organizatorów instytucji poszerzania obszaru partnerstwa i działań, które wzmocnią zaangażowanie artystów. Zdaniem FIM (Międzynarodowej Federacji Muzyków):

Poziom artystyczny i sukces orkiestry są efektem współdziałania szeregu czynników, w tym: umiejętności zarządzania i tworzenia wizji artystycznej wspólnego projektu, czynnie angażującego muzyków, zaangażowania muzyków w proces podejmowania decyzji w celu zapewnienia zgodnego współdziałania w ramach projektu⁴⁶.

Wydaje się, że we współczesnym świecie muzycznym w coraz większym stopniu tego rodzaju zmiany w zarządzaniu orkiestrami już się dokonują. Duże znaczenie ma tutaj upowszechnianie się modelu demokracji przemysłowej, narzucającej w wielu przypadkach organizatorom instytucji konieczność liczenia się z głosem rad pracowniczych oraz zwiększenie się wpływów związków zawodowych.

14. Demokracja przemysłowa w orkiestrach

Zarządzanie instytucjami artystycznymi wiąże się nie tylko z budowaniem relacji artystycznych. Teatry wyrosłe w Polsce w XIX wieku dzięki sławnym antrepreneurom czy fundatorom, takim jak Jacek Kluszewski czy hrabia Fryderyk Skarbek – to sceniczne przedsiębiorstwa – które musiały się troszczyć o to, by mimo śmiertelnej diagnozy „choroby kosztów” przetrwać ekonomicznie i realizować swoje artystyczne posłannictwo. W takich pionierskich organizacjach niejednokrotnie dominował autokratyczny model zarządzania. Niekiedy – tak jak w przedwojennym Krakowie – ruch muzyczny oparty był na działalności konserwatoriów i związków zawodowych muzyków, trudniących się na co dzień działalnością estradową⁴⁷. Historyczna różnorodność modeli instytucjonalnych w tej dziedzinie (orkiestry państwowe, miejskie, fundacje w USA, stowarzyszenia muzyków) była związana także z różnymi modelami zarządzania. Podobnie było w innych krajach europejskich. Niewątpliwie bardziej demokratyczne metody zarządzania instytucjami artystycznymi – stowarzyszeniami, fundacjami czy spółkami – spotykamy tam, gdzie zespół – tak jak np. Filharmonicy Berlińscy – był inicjatorem bądź przejmował inicjatywę w zakresie zarządzania swoimi interesami.

⁴⁶ FIM, *Recommendation regarding re-auditions in symphony orchestras* (October 2011), <http://www.fim-musicians.org/documents/fim-recommendations/orchestras> [odczyt: 10.10.2012].

⁴⁷ M. Drobner, *Związek zawodowy muzyków i koncerty symfoniczne* [w:] M. Drobner, T. Przybylski, *Kraków muzyczny 1918–1939*, Kraków 1980.

mi. Przy czym podmiotowość tych muzyków w zakresie zarządzania własną instytucją niekoniecznie musiała się wiązać z osłabieniem autorytetu dyrygenta.

Do orkiestry, która miała charakter „republikański”, można zaliczyć Filharmoników Berlińskich, którzy powołali do życia swój zespół po buncie przeciwko zatrudniającemu ich wcześniej Johanowi Bielsemu, proponującemu muzykom podróż do Warszawy w wagonach czwartej klasy. Od tej pory można mówić w przypadku Orkiestry Berlińskiej o samorządności, która wyrażała się między innymi prawem do powoływania przez nią kierownika artystycznego. Pomimo przemian własnościowych w ciągu poprzedniego i obecnego stulecia (upaństwowienie w roku 1932 i w czasach III Rzeszy, koegzystencja fundacji i instytucji publicznej, a wreszcie od roku 2002 fundacja z reprezentacją władz publicznych w składzie), przywileje te były zachowywane, a wpływ muzyków na kwestie artystyczne – mimo bardzo wyrazistego kierownictwa artystycznego (Simon Rattle) – gwarantują liczne formalne zapisy⁴⁸. Podobne przywileje i status posiada orkiestra Musikverein w Wiedniu. Olbrzymi wpływ na niemiecką demokrację orkiestrową mają układy zbiorowe dla branży muzycznej (Der Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern – TVK) obejmujące od roku 2009 około 100 orkiestr⁴⁹. Reprezentanci członków orkiestry znajdują się także np. w zarządach fundacji zarządzających orkiestrą (Filharmonicy Berlińscy).

15. Charakter więzi muzyka z orkiestrą

Wobec braku orkiestry typu „właścicielskiego” w Polsce (z wyjątkiem nieistniejącej już Orkiestry Polskiego Radia w Krakowie, egzystującej w ciągu kilku lat działalności po wyłączeniu ze struktur radiowych w formie spółki, której udziałowcami byli artyści) trudno mówić o właścicielskim w znaczeniu formalnym stosunku muzyków do własnej orkiestry. Mimo to w myśleniu artystów polskich przejawia się szczególny rodzaj psychicznej więzi z własną orkiestrą. Dobitnie wyraził to Krzysztof Jakowicz, pisząc, iż ważne jest, „aby ci, którzy tworzą i pracują na co dzień w orkiestrze; muzycy i dyrektorzy identyfikowali się z konkretnym zespołem, czuli się jakby współwłaścicielami, udziałowcami tego przedsięwzięcia [...]”. Szczególny wyraz takiej świadomości odczytać można z protestów muzyków Capelli Cracoviensis, uznających brak konsultacji w sprawie przekształceń charakteru orkiestry za „zawłaszczanie instytucji”⁵⁰, której oddawali przez wiele lat swoje siły i talenty.

⁴⁸ H. Haffner, *Die Berliner Philharmoniker – Eine Biografie*, Mainz 2007.

⁴⁹ G. Mertens, *Kulturorchester, Rundfunkensembles und Opernchöre. Deutsche Orchester-vereinigung*, 2010, <http://www.dov.org/Orchesterlandschaft.html> [odczyt: 10.10.2012].

⁵⁰ Patrz: przyp. 29.

16. Demokracja przemysłowa w polskich instytucjach muzycznych

Zapisy układów zbiorowych czy statuty i regulaminy instytucji zawierają istotne elementy demokracji przemysłowej,

[...] która obejmuje procedury konsultacyjne, negocjacyjne i decyzyjne, dzięki którym pracownicy mają zbiorowy wpływ na zarządzanie organizacją. Procedury konsultacyjne dotyczą sposobu zasięgania opinii przedstawicieli pracowników lub ogółu zatrudnionych w sprawach ważnych dla organizacji. Zakres spraw, w których kierownictwo organizacji ma obowiązek konsultowania własnych decyzji z pracownikami, jest zazwyczaj z góry określony. Procedury negocjacyjne obejmują sposoby uzgadniania stanowisk między kierownictwem a pracownikami; określają zatem problemy będące przedmiotem negocjacji, warunki rozpoczęcia i zasady prowadzenia rozmów. Procedury decyzyjne odnoszą się do zakresu uprawnień decyzyjnych ciał przedstawicielskich i określają podstawy oraz formy podejmowania decyzji zbiorowych⁵¹.

W polskich instytucjach muzycznych wiele z tych problemów jest zawartych w takich aktach, jak: regulaminy pracy, statuty, a także ustawa branżowa i rozporządzenia.

17. Rady Artystyczno-Programowe

W naszym kraju funkcje ciała przedstawicielskiego zespołu pełnią w orkiestrach do pewnego stopnia rady artystyczno-programowe. Zdaniem angielskiego muzyka Paula Esswooda, ciała takie mają poważne uprawnienia w zespołach brytyjskich, „w których mogą m.in. mianować nowego dyrektora, a także określać, ile koncertów i dla jakiej publiczności i za jaką cenę może wykonywać orkiestra”⁵². Polskie rady artystyczne odgrywają jednak rolę konsultacyjną, zgodną z zapisami ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Ustawa o prowadzeniu i organizowaniu działalności kulturalnej z 1991 roku, par. 13 ust. 2)⁵³, co sprawia, że ich głos nie musi być brany pod uwagę przez dyrektora, choć ten często ma obowiązek okresowego ich zwoływania. Wielu muzyków uważa rady za formę ich reprezentacji, gdyż zasiadają w niej – oprócz osób powołanych przez dyrekcję – również przedstawiciele orkiestry. Istnieją jednak różne modele ciał doradczych w instytucjach kultury. Do tego typu ciał należy np. Rada Artystyczno-Programowa w Filharmonii im. K. Szymanowskiego w Krakowie, która w swoim składzie posiada w sposób demokratyczny wyłonioną reprezentację pracowników artystycznych (Regulamin Organizacyjny. Par. 6)⁵⁴. Do zakresu uprawnień rady należy m.in. opiniowanie:

⁵¹ Patrz: przyp. 2, s. 64.

⁵² Patrz: przyp. 29.

⁵³ Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r., Dz.U. z 2012 poz. 406. Brzmienie od 16 kwietnia 2012 r.

⁵⁴ Regulamin Organizacyjny Filharmonii im. Karola Szymanowskiego w Krakowie. Załącznik do uchwały Nr 1416/10 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 23 listopada 2010, <http://www.>

- 1) planów repertuarowych i innych zamierzeń programowo-artystycznych;
- 2) organizacji pracy artystycznej i wykorzystania kadr artystycznych;
- 3) propozycji kształcenia i doskonalenia kadr artystycznych;
- 4) innych spraw wniesionych pod jej obrady.

Rada ma też prawo wyrazić swoją opinię o pracowniku na jego żądanie.

Inny charakter ma Rada Programowa Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia, w której składzie znajdują się wyłącznie przedstawiciele dyrekcji oraz organizatorów współzarządzających instytucją (Statut NOSPR)⁵⁵. Zakres uprawnień rady przypomina nieco prerogatywy Rady Artystyczno-Programowej w Filharmonii w Krakowie:

Do zadań rady należy w szczególności:

- 1) ocena realizacji programów i planów Orkiestry;
- 2) wyrażanie opinii i składanie wniosków do Dyrektora Naczelnego we wszystkich istotnych sprawach związanych z działalnością Orkiestry;
- 3) planowanie kształcenia i doskonalenia kadr artystycznych Orkiestry (Statut NOSPR, par. 9).

Wybitny polski muzyk Krzysztof Jakowicz uważa, że ważne dla zespołu decyzje powinny być dyskutowane z Radą Artystyczną, bo jej członkami „są muzycy zespołu, którzy czują się jego współwłaścicielami”. Dyrygent Stanisław Krawczyński tak tłumaczy rolę rady artystycznej.

Rada: powinna konsultować z dyrekcją sprawy artystyczne, przyjęcia nowych artystów, podejmowanie kluczowych decyzji mających wpływ na wizerunek zespołu. Podczas wszelkich konsultacji i rozmów Rada winna kierować się jako priorytetem dbałością o poziom artystyczny, uwzględniając istniejące w zespole tradycje, potrzeby środowiska itp.

Jerzy Maksymiuk natomiast stwierdza, że „Rada Artystyczna może coś sugerować, i tylko sugerować”, zwraca jednak uwagę, że „absolutną odpowiedzialność za orkiestrę bierze jej szef”⁵⁶. W powyższych opiniach daje się odczytać nieco inną wizję przedstawicielstwa artystów. Z formalnego punktu widzenia rady artystyczne w instytucjach muzycznych nie mogą pełnić funkcji „parlamentu muzyków”, choć wielu z nich właśnie tak chciałoby odczytać jej rolę. Jej kadłubowa funkcja partycypacyjna jest jednak w większości orkiestr uznawana, a sugestie muzyków stanowią ważną wskazówkę dla dyrektorów. Jednocześnie istnieją w Polsce przykłady, gdy wbrew statutowym obowiązkom dyrektorzy nie zwołują rad i nie konsultują z nimi zasadniczych nieraz posunięć kadrowo-organizacyjnych⁵⁷.

Muzycy w polskich orkiestrach zainteresowani są jednak stworzeniem autonomicznych struktur reprezentujących ogół pracowników. Należy do nich np. „Rada

wrotamalapolski.pl/root_BIP/BIP_w_Malopolsce/root_UM/podmiotowe/Jednostki+organizacyjne/Kultura/Filharmonia+w+Krakowie/Regulamin/default.htm?ActualPage=1 [odczyt: 4.01.2013].

⁵⁵ Statut Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia z siedzibą w Katowicach, <http://www.bip.nospr.org.pl/5,7,Statut> [odczyt: 4.01.2013].

⁵⁶ Patrz: przyp. 29.

⁵⁷ Tamże.

Orkiestry” Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach, powołana na mocy aneksu do regulaminu organizacyjnego instytucji:

Rada Orkiestry reprezentuje muzyków NOSPR wobec pracodawcy i innych organów z nim związanych, również wobec stowarzyszeń twórczych, w sprawach niezastrzeżonych powszechnie obowiązującymi przepisami prawa oraz aktami wewnątrzzakładowymi dla organów działających w NOSPR. W skład Rady Orkiestry wchodzi muzycy wybierani przez pracowników artystycznych orkiestry oraz przedstawiciel koncertmistrzów.

Do kompetencji takiej rady należy:

- Reprezentowanie muzyków NOSPR w sprawach indywidualnych i zbiorowych związanych z działalnością artystyczną oraz w sprawach personalnych i organizacyjnych NOSPR.
- Opiniowanie planów projektów artystycznych bieżących oraz na kolejne sezony artystyczne wraz z planowanymi kosztami.
- Wyrażanie opinii w sprawach pozyskiwanych dotacji i środków sponsorskich oraz ich przeznaczenia.
- Wyrażanie opinii w sprawach nominacji dyrektora artystycznego oraz angażowania muzyków orkiestry (udział w egzaminach), a także zawierania umów cywilno-prawnych z muzykami.
- Wyrażanie opinii w sprawach stanu, struktury, przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymywanie poziomu zatrudnienia w NOSPR.
- Wyrażanie opinii w sprawach działań mogących powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub w podstawach zatrudnienia w NOSPR.
- Wyrażanie opinii w innych sprawach dotyczących działalności statutowej (NOSPR 2012)⁵⁸.

W ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej nie przewidyje się powoływania rad nadzorczych w instytucjach kultury. Gorącym zwolennikiem takiego rozwiązania w polskich instytucjach kultury jest Jerzy Hausner⁵⁹. W krajach anglosaskich, Francji, Danii i Luksemburgu – pracownicy „stanowią trzecią siłę wchodzącą w skład rad nadzorczych. [...] One też dokonują wyboru kierownika przedsiębiorstwa”. Ten typ demokracji przemysłowej jest również najbardziej rozpowszechniony w świecie. Badania w tym zakresie wskazują jednak na to, że pracownicy w znacznie mniejszym stopniu są zadowoleni z funkcjonowania rad niż reprezentujący ich przedstawiciele⁶⁰. W polskich instytucjach kultury ten typ reprezentacji nie istnieje, a wpływ pracowników na wybór dyrektora jest znacznie mniejszy.

⁵⁸ NOSPR. Aneks nr 2 do Regulaminu Pracy NOSPR z 2012 r.

⁵⁹ J. Hausner, *Program dla kultury. Materiały z konferencji „Instytucje kultury w czasach kryzysu”*, Instytut Kulturoznawstwa UAM w Poznaniu 20–21.05.2009.

⁶⁰ Patrz: przyp. 5, s. 240.

18. Wpływ pracowników instytucji muzycznych na wybór dyrektora naczelnego

Polskie prawo umożliwia także pośrednio pracownikom niektórych instytucji muzycznych wpływ na wybór dyrektora naczelnego poprzez komisje konkursowe, w których zasiadają przedstawiciele zespołu – reprezentanci związków zawodowych i stowarzyszeń twórczych (Ustawa o organizowaniu..., art. 16 ust. 4)⁶¹.

Mimo iż nadal jest zasadą fakultatywność przeprowadzania konkursów na stanowisko dyrektorów instytucji kultury, nowy ust. 2 art. 16 (Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej) przewiduje obowiązek przeprowadzenia postępowań konkursowych w stosunku do niektórych samorządowych instytucji kultury, których wykaz został określony przez Ministra Kultury.

Warto jednak zaznaczyć, że „werdykt komisji nie wiąże organizatora, który wyłanianego w jawnym głosowaniu kandydata powołać nie musi”⁶². Bardzo często organizatorzy decydują się na arbitralne powołanie dyrektora w porozumieniu z Ministrem Kultury i Dziedzictwa Narodowego (w tym trybie wyboru organizacje związkowe instytucji i właściwe dla jej działalności stowarzyszenia twórcze mają prawo do wyrażenia opinii na temat nominatów). W rezultacie pracownicy polskich instytucji muzycznych rzadko odczuwają, iż posiadają jakikolwiek sprawczy wpływ na ich funkcjonowanie. Dali temu wyraz przedstawiciele Forum Polskich Muzyków Orkiestrowych w liście do MKiDN, przypominając, że

[...] pomijanie procedury konkursowej ma uzasadnienie w wyjątkowych sytuacjach, gdy dotyczy kandydatów wybitnych, niekwestionowanych autorytetów, których powołanie leży w szeroko pojmowanym interesie instytucji i jest akceptowane przez członków zespołu⁶³.

Mimo to zdarza się, iż muzycy orkiestry pytani są o zdanie w sprawie obsad dyrektorów naczelných lub artystycznych i opinię tę traktuje się poważnie. Wyrażony wpływ na wybór dyrektora ds. artystycznych mają muzycy NOSPR, Filharmonii Bałtyckiej czy od niedawna – Filharmonii Opolskiej. Wśród najwyższej klasy dyrygentów, takich jak Kazimierz Kord, przeważa jednak opinia, że wybór dyrektora powinien mieć charakter bardziej dyskrecyjny, angażując na zasadzie luźnych konsultacji wybitnych przedstawicieli środowiska artystycznego w proces rekrutacyjny⁶⁴. Nie da się ukryć, że tego rodzaju system może prowadzić także do pewnej koteryjności. Różni się również od modelu niemieckiego, w którym wpływ orkiestry na wybór dyrektora (artystycznego) jest większy; „rekrutacja i negocjacje (w tych

⁶¹ Patrz: przyp. 53.

⁶² R. Gola, *Podstawy prawa kultury*, Poznań, 2006, s. 74.

⁶³ Forum Polskich Muzyków Orkiestrowych. *List do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego Bogdana Zdrojewskiego z dnia 13.03.2012*, <http://www.forum.megahost.pl/> [odczyt: 3.01.2013].

⁶⁴ D. Szwarcman, *Czy konkursy na dyrektorów instytucji kultury mają sens?*, „Polityka”, 23.10.2012, <http://www.polityka.pl/kultura/aktualnoscikulturalne/1531619,3,czy-konkursy-na-dyrektorow-instytucji-kultury-maja-sens> [odczyt: 3.10.2013].

sprawach) trwają miesiącami, do zdania orkiestry przywiązuje się wielką wagę”, a „każdy kandydat musi kierować jedną próbną produkcją”⁶⁵. W Polsce przeważa jednak model arbitralnego decydowania o obsadach dyrektorów instytucji muzycznych. Bardzo rzadko bierze się pod uwagę fakt, że pierwszą ofiarą organizacyjno-finansowych błędów czy artystycznych porażek wybranych w takich sposób dyrektorów są zawsze pracownicy artystyczni. Trudno bowiem znaleźć jakikolwiek przykład politycznej odpowiedzialności organizatorów za nietrafne decyzje w tym względzie. Niejednokrotnie błędne decyzje dyrektorów rzutują istotnie na kondycję ekonomiczną instytucji w dłuższej perspektywie czasowej⁶⁶. Właściwy wybór dyrektora jest zatem w żywotnym interesie każdej orkiestry. Realne, a nie pozorowane włączenie orkiestr w procesy rekrutacji dyrektorów mogłoby zatem wpłynąć pozytywnie na ich satysfakcjonujące rozstrzygnięcie.

Zakończenie

Wydaje się, że współczesne próby nowelizacji prawa kultury w Polsce (wbrew sugestiom międzynarodowych organizacji muzyków) idą w kierunku utrwalania archaicznego systemu zarządzania orkiestrami i ograniczania wpływu artystów na ich funkcjonowanie⁶⁷. Niewątpliwie duży wpływ na ocenę demokracji przemysłowej ma prasa, bardzo często ukazująca konflikty w instytucjach artystycznych jako wyraz tzw. związkokracji czy formę „rewolucji trzecich pulpitów” (poślednich artystów), bez próby głębszego i bardziej krytycznego przyjrzenia się ich genezie⁶⁸. Istniejące w Polsce formy partycypacji muzyków orkiestry jako realizacji swego rodzaju samorządu można zatem w wielu wypadkach uznać – posługując się typologią Octave Gélinaiera i Zbigniewa Martyniaka⁶⁹ – za ograniczone, tzn. takie, które „kierownictwo traktuje je jako zło konieczne”⁷⁰. Zdecydowanie przeważają tu również elementy „współdziałania” nad „współdecydowaniem”⁷¹.

Istniejący stan rzeczy wpływa na to, że pewne mechanizmy partycypacji muzyków w zarządzaniu, pełniące funkcje ireniczne w orkiestrach – nie są dostatecznie wykorzystywane, co powoduje ostre konflikty, znane z medialnych przekazów, w Krakowie, Łodzi, Białymstoku czy Opolu. Wydaje się, że wzrost kwalifikacji

⁶⁵ K. Dawidek, *List otwarty do Wiceprezydent Miasta Krakowa Magdaleny Sroki*, „Quo vadis Capello?”, 04.03.2011.

⁶⁶ A. Małatyńska-Stankiewicz, *Od marca drastyczne cięcia w Filharmonii Krakowskiej*, 2013, <http://www.dziennikpolski24.pl/pl/aktualnosci/kultura/1258615-od-marca-drastyczne-ciecicia-w-filharmonii-krakowskiej.html> [odczyt: 3.01.2013].

⁶⁷ Forum Polskich Muzyków Orkiestrowych, *List do Premiera Rządu RP Donalda Tuska z dnia 1.12.2010*, <http://www.forum.megahost.pl/> [odczyt: 3.01.2013].

⁶⁸ J. Łysiński, *Medialny obraz działań związków zawodowych w teatrach*, „Zarządzanie w Kulturze” 2000, nr 2.

⁶⁹ Z. Martyniak, *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Kraków 2002, s. 8.

⁷⁰ Patrz: przyp. 2, s. 66–67.

⁷¹ Patrz: przyp. 5.

zawodowych i ogólnego poziomu wykształcenia polskich muzyków orkiestrowych (z których każdy jest obecnie absolwentem wyższej uczelni) – to podstawowe warunki, które powinny być spełnione, by model partycypacji miał jakąkolwiek szansę powodzenia. Z całą pewnością wiele można byłoby zmienić w zakresie kompetencji pracowników i dyrekcji w dziedzinie komunikacji społecznej. Wydaje się, że w Polsce nie został jednak należycie doceniony charakter zmian w światowych instytucjach muzycznych, które zapewniając artystom większą podmiotowość w relacjach z kierownictwem, w pełniejszy sposób wykorzystują energię i zdolności własnych kadr.

W ciekawy sposób ocenił to nauczyciel, oboista, wieloletni pracownik orkiestr niemieckich prof. Kazimierz Dawidek z Koblencji:

Model orkiestry, w którym dyrektor sam decyduje o zatrudnianiu i zwalnianiu muzyków, jest modelem z przeszłości. Już Gustav Mahler przed stu laty przeprowadził reformę tego systemu, wprowadził prężnie działające związki zawodowe i ustanowił katalog praw i obowiązków muzyków, jak również taryfy płac. Nawet największy tyran i dyktator wśród dyrygentów – mimo to przez muzyków uwielbiany – Arturo Toscanini nie uzyskał prawa do usuwania słabszych muzyków w New York Philharmonic. Herbert von Karajan, Leonid Bernstein, Seiji Ozawa udowodnili ostatecznie, że nie represjonowanie muzyków, lecz własny najwyższy autorytet muzyczny, rzetelna wiedza, technika dyrygowania, wyczucie muzyczne i charyzma, a przede wszystkim umiejętne podejście do ludzi stanowią najlepszą gwarancję podniesienia poziomu orkiestry na najwyższy pułap. Muzycy walczyli o to, aby z tymi dyrygentami pracować. Ulf Schirmer, obecny szef Orkiestry Radiowej w Bawarii, kiedy był jeszcze w wieku 28 lat dyrektorem Orkiestry Teatru Heskiego w Wiesbaden, w którym pracowałem, potrafił w ciągu 10 minut rutynowego przedstawienia doprowadzić orkiestrę do ekstazy i wynieść nas na poziom wykonawczy, który był dotychczas niewyobrażalny. Uczucie uniesienia trwało po każdym koncercie przez kilka dni i motywowało do pracy ponad siły. Dlatego jak słyszę o stosunkach w polskich orkiestrach, myślę, że coś tu nie gra⁷².

Zastanawiając się nad modelem partycypacji w zarządzaniu w orkiestrach, można dojść do wniosku, że właśnie – poruszony celnie w liście K. Dawidka – czynnik motywacji i inspiracji wydaje się kluczowy dla zrozumienia wartości partnerskiego traktowania muzyków i włączania ich w procesy decyzyjne. Prawdopodobnie za złą sytuację wielu orkiestr odpowiedzialny jest właśnie kryzys zarządzania, pozbawiający muzyków „dochodu psychicznego”, uzupełniającego bardzo skromne w wielu przypadkach uposażenia. Sam autorytet formalny kierownika nie jest wystarczający, jeśli nie stoi za nim obietnica przeżycia artystycznego. Z tych względów muzycy powinni aktywnie uczestniczyć, korzystając ze zdobyczy demokracji przemysłowej, w wyborze swojego kierownika artystycznego, mieć wpływ na dobór repertuaru, kwestie kadrowe itd. Model Orpheusa pokazuje, że dzielenie się władzą nie musi być złym pomysłem na funkcjonowanie znakomitej orkiestry.

⁷² Patrz: przyp. 65.

Bibliografia:

- About Orpheus*, <http://www.orpheusnyc.com/about.html> [odczyt: 12.12.2012].
- Arts & Business Council Inc., *The Orpheus Process as Business Model: A Case Study on How Business Can Learn from the Arts*, 03.01.2002, www.artsandbusinessny.org/professional_development/metlife/2002/003.asp [odczyt: 12.12.2012].
- Baghai M., Qugley J., Jończak M., Kraszewska D., *Przekształcić indywidualne działanie w potęgę zespołu*, Warszawa 2011.
- Benedixen P., *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001.
- Dawidek K., *List otwarty do Wiceprezydent Miasta Krakowa Magdaleny Sroki „Quo vadis Capello?”*, 04.03.2011.
- Drobner M., *Związek zawodowy muzyków i koncerty symfoniczne* [w:] M. Drobner, T. Przybylski, *Kraków muzyczny 1918–1939*, Kraków 1980.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, 2008, <http://mojamotywacja.eu/drucker-praktyka-zarzadzania-historia-forda.html> [odczyt: 11.04.2013].
- Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku. Wyzwania*, Warszawa 2010.
- FIM, *Recommendation regarding re-auditions in symphony orchestras* (October 2011), <http://www.fim-musicians.org/documents/fim-recommendations/orchestras> [odczyt: 10.10.2012].
- Fogel H., *What Musicians Want from their Conductor--and Why it Matters. Exploring America's orchestras... with Henry Fogel*, 2009, http://www.artsjournal.com/ontherecord/2009/01/what_musicians_want_from_their.html [odczyt: 15.12.2012].
- Forum Polskich Muzyków Orkiestrowych, *List do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego Bogdana Zdrojewskiego z dnia 13.03.2012*, <http://www.forum.megahost.pl/> [odczyt: 03.01.2013].
- Forum Polskich Muzyków Orkiestrowych, *List do Premiera Rządu RP Donalda Tuska z dnia 1.12.2010*, <http://www.forum.megahost.pl/> [odczyt: 3.01.2013].
- Golat R., *Podstawy prawa kultury*, Poznań 2006.
- Haffner H., *Die Berliner Philharmoniker – Eine Biografie*, Mainz 2007.
- Hausner J., *Program dla kultury. Materiały z konferencji „Instytucje kultury w czasach kryzysu”*, Instytut Kulturoznawstwa UAM w Poznaniu 20–21.05.2009.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2006.
- Łysiński J., *Medialny obraz działań związków zawodowych w teatrach*, „Zarządzanie w Kulturze” 2000, nr 2.
- Malatyńska-Stankiewicz A., *Od marca drastyczne cięcia w Filharmonii Krakowskiej*, 2013, <http://www.dziennikpolski24.pl/pl/aktualnosci/kultura/1258615-od-marca-drastyczne-ciecia-w-filharmonii-krakowskiej.html> [odczyt: 3.01.2013].
- Marczyński J., *Jak się rodzi muzyka*, „Rzeczpospolita”, 16.11.2012, <http://www.rp.pl/artukul/952344.html?print=tak&p=0> [odczyt: 4.01.2013].
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Kraków 2002.
- Matejko A., *Socjologia zakładu pracy*, Warszawa 1969.
- Mertens G., *Kulturochester, Rundfunkensembles und Opernhöre. Deutsche Orchestervereinigung*, 2010, <http://www.dov.org/Orchesterlandschaft.html> [dostęp: 10.10.2012].
- Michajłow W., *Odbicie duszy. Wywiad z W. Bortnowskim*, <http://www.belarus-magazine.by/printp.php?id=1249734655&archive=1308814122> [odczyt: 4.01.2013].
- NOSPR. Aneks nr 2 do Regulaminu Pracy NOSPR z 2012 r.
- Pawłowski R., *Sir Neville Marriner: Za każdym razem gramy o życie*, „Gazeta Wyborcza”. Duży Format 2011.
- Regulamin Organizacyjny Filharmonii im. Karola Szymanowskiego w Krakowie. Załącznik do uchwały Nr 1416/10 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 23 listopada 2010, <http://www.>

- wrotamalopolski.pl/root_BIP/BIP_w_Malopolsce/root_UM/podmiotowe/Jednostki+organizacyjne/Kultura/Filharmonia+w+Krakowie/Regulamin/default.htm?ActualPage=1 [odczyt: 4.01.2013].
- Schreiber W., *Der gewandelte Dirigent – das Verhältnis zwischen Orchestern und ihren Leitern*, 2009, <http://www.goethe.de/kue/mus/kl/ten/mag/de5401507.htm> [odczyt: 15.12.2012].
- Seifter H., *The Conductor-less Orchestra. Leader to Leader Journal*, 2001, <http://www.hesselbein-institute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=110> [odczyt: 15.12.2012].
- Service T., *Music as Alchemy: Journeys with Great Conductors and their Orchestras*, „The Guardian” 2012, Friday 1 June, 22.55 BST, <http://www.guardian.co.uk/music/2012/jun/01/mystery-maestros-what-are-conductors-for> [odczyt: 13.12.2012].
- Sikorski C., *Metody zarządzania relacjami w strukturze organizacyjnej* [w:] W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2005.
- Statut Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia z siedzibą w Katowicach, <http://www.bip.nospr.org.pl/5,7,Statut> [odczyt: 04.01.2013].
- Szczepański J., *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii* [w:] B. Biegeleisen-Żelazowski (red.), *Jak pracuje człowiek: z badań polskich psychologów, socjologów i ekonomistów*, Warszawa 1961.
- Szwarcman D., *Czy konkursy na dyrektorów instytucji kultury mają sens?*, „Polityka”, 23.10.2012, <http://www.polityka.pl/kultura/aktualnoscikulturalne/1531619,3,czy-konkursy-na-dyrektorow-instytucji-kultury-maja-sens> [odczyt: 03.10.2013].
- Szwarcman D., *Rozmowa z Łukaszem Borowiczem. W muzyce nie ma demokracji*, 2008, <http://www.polityka.pl/kultura/rozmowy/243690,1,rozmowa-z-lukaszem-borowiczem.read> [odczyt: 12.12.2012].
- Townesley J., *Distributed Leadership: The Orpheus Process*, 2011, <http://fallcreekrenovation.blogspot.com/2011/11/distributed-leadership-orpheus-process.html> [odczyt: 15.12.2012].
- Towse R., *Kompendium ekonomiki kultury*, Warszawa 2011, cyt. za: G. Whithers, *Artists subsidy for the arts*, „Australian Economic Papers” 25.12.1985, s. 290–295 [przedruk w R. Towse, *Cultural Economics: The Arts, the Heritage and the Media Industries*, Cheltenham 2003, s. 269–274].
- Tschaikow B., *The Music Goes Round and Around. Chapter 9. The Orchestra Conductor – a Unique Phenomenon*, 2006, http://www.musicweb-international.com/Tschaikow/Chapter9_page1.htm [odczyt: 13.12.2012].
- Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r. Dz.U. z 2012 poz. 406, brzmienie od 16 kwietnia 2012 r.
- Zarzycki J., *Dyrygent jako podmiot kreatywny*, 2011, http://www.heksis.com/index1.html?http%3A%2F%2Fwww.heksis.com%2Findex_pliki%2Fheksis_2011%2F4_2011%2Fpl%2Fj-zarzycki_pl.htm [odczyt: 15.12.2012].
- Zespół Komisji Rewizyjnej RMK do spraw Capelli Cracoviensis, *Sprawozdanie Zespołu do spraw Capelli Cracoviensis Komisji Rewizyjnej Rady Miasta Krakowa*, 2012, <http://m.e-dp.pl/pl/aktualnosci/kultura/1231352-mamy-juz-raport-o-sprawie-capelli.html> [odczyt: 05.01.2013].

Małgorzata Ćwikła

TEATRALIZACJA ZARZĄDZANIA EMOCJAMI WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

The center of gravity is in the auditorium rather than on stage.

Augusto Boal, *The Cop in the Head*

SŁOWA KLUCZE: zarządzanie emocjami, performatyka, teatralizacja, zarządzanie humanistyczne

KEY WORDS: emotion management, performance studies, theatrification, humanistic management

Abstract

THE THEATRIALIZATION OF THE EMOTION WORK

The article describes the practices of using the typical methods of theatrical expression by contemporary business institutions to develop the workers' emotional labor skills. Special emphasis is put on discussing the communication and training-related issues which are vital for the development of specific emotion usage patterns. The discussion is placed in the context of observations on the process of introducing the concept of performatics into business and tracing the analogies between social relations and situations known from performance art. The article is intended to initiate a discussion about the effects of interweaving culture with business.

Obserwując współczesne organizacje, coraz częściej można się dopatrzeć analogii do teatru. Związane jest to, z jednej strony, z postępującymi zmianami kultur organizacyjnych, z drugiej stanowi świadome działanie, mające na celu wprowadzanie nowych reguł kształtowania stosunków międzyludzkich. Ostatni aspekt szczególnie mocno jest powiązany z komunikacją, która dotyczy wielopoziomowych relacji warunkujących byt danej organizacji w odniesieniu do aktualnych tendencji gospodarczych i społecznych. Komunikacja zaś – rozumiana jako wymiana angażująca przynajmniej dwóch uczestników – w prosty sposób prowadzi do sytuacji teatralnych, wymagających interakcji widza i aktora. Tego typu ujęcie, choć oparte na radykalnym

uproszczeniu, najtrafniej charakteryzuje mechanizm zbliżenia obydwu wspomnianych pól aktywności człowieka. Każde z nich bowiem wykorzystuje elementy naśladownictwa, metafory i wywierania wpływu, by osiągać określone cele, raz jest to *katharsis*, raz lepszy wynik sprzedaży.

Wprowadzenie do nauk o organizacji metodologii zaczerpniętej z badań i praktyk teatralnych łączy się z rozkwitem badań jakościowych i ugruntowaniem przeświadczenia, że proces „wykonywania” jest w organizacjach zbieżny z pracą aktorską. Dotyczy to zarówno kwestii odgrywania ról, jak i chęci twórczej standaryzacji procesów pracowniczych. Kluczowe dla takiego ujęcia było, po pierwsze – uznanie samego teatru za metaforę organizacji, co opisane zostało już w roku 1987 w książce Iaina L. Manghama i Michaela A. Overingtona *Organizations as Theatre: A Social Psychology of Dramatic Appearances*, po drugie – intensywna kontynuacja tego nurtu badań aż do dzisiaj i rozszerzanie zakresu objętego analizą, czego rezultatem może być chociażby porównanie teoretyków organizacji do krytyków teatralnych przez Barbarę Czarniawską¹. Toczące się wśród znawców zarządzania dyskusje o granicach użycia metaforyzacji nie przeszkadzają w koniunkcji kolejnych obszarów i odnajdywaniu, przykładowo, inspirowanych teoriami Judith Butler, podziałów genderowych organizacyjnych performansów². Warto podkreślić, że impulsem do pogłębiania tego dyskursu nie są wyłącznie badania Ervinga Goffmana czy Kennetha Burke’a, ale również typowo teatralne prace Hansa-Thiesa Lehmana, które w mniejszym stopniu skupiały się na szukaniu społecznych podobieństw do tworzących się w sztuce relacji³. Dodatkowe zaakcentowanie estetyzujących wątków znanych z jego teorii prowadzi do refleksji, która jest właściwym tematem niniejszego artykułu. Dotyczy on pytania o zakres wzorowanej na teatrze interwencji w procesie zarządzania emocjami przez dzisiejsze organizacje, ze szczególnym naciskiem położonym na techniki szkoleniowe i regulowanie aktów komunikacyjnych. Istotne będą zatem dwie płaszczyzny analizy: jedna z nich odnosząca się do procesów wewnątrz danej organizacji, druga mająca na celu przybliżenie technik reagowania i wpływania na otoczenie. Tym samym w niewielkim wymiarze zostaną poruszone kwestie organizacyjnych zależności i hierarchizacji, które doczekały się szerokiego omówienia w literaturze przedmiotu.

Zapożyczenia

Pojęcie teatralizacji w zaproponowanym ujęciu ma kilka źródeł. Odnosi się do teorii Bertolta Brechta i myśli Waltera Benjamina, rozwiniętych głównie na podstawie obserwacji kondycji społeczeństwa nasiąkniętego doświadczeniem wojennym ubiegłego wieku. Jest ponadto parafrazą tytułu książki Arlie Russell Hochschild *Za-*

¹ B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji*, Warszawa 2010, s. 86.

² B. Biehl, *The performance of women and men in organisations: a theatre studies approach*, „Gender in Management: An International Journal” 2008, t. 23, nr 7, s. 522.

³ Tamże, s. 523.

rzządzanie emocjami. Komerccjalizacja ludzkich uczuć, która kilka dekad temu wprowadziła do szerokiego obiegu określenie praca emocjonalna. Sformułowanie typu: teatralizacja ludzkich uczuć jako uboczny efekt współczesności wydaje się ujęciem najciekawszym i dającym wielorakie możliwości interpretacyjne. Ważne w tym kontekście jest stwierdzenie, że korzystanie z metod teatralnych w procesach, które ze względu na ich wymiar nazwiemy zarządzanymi, można porównać do sprowadzania abstrakcyjnej idei artystycznej do wyrafinowanej techniki usługowej. Fakt ten wynika ze zjawiska społecznego, które wstrząsnęło nowoczesnym światem – przejścia do ery postindustrialnej. Opisany przez Daniela Bella prymat usług nad wytwarzaniem doprowadził do wykształcenia nowych zawodów, a co z tym związane, do konieczności zdobycia niedocenianych wcześniej kompetencji⁴. Dotyczy to głównie kompetencji prakseologicznych, a zatem sumienności, zdolności adaptacyjnych i motywacji, a także kompetencji społecznych – asertywności, współpracy, przywództwa. Równocześnie dążenie do nabywania kompetencji miękkich, uwzględniających dodatkowo sprawne zarządzanie sobą, odzwierciedla potrzeby rynku będącego miejscem społecznych i gospodarczych gier. Wspomniane umiejętności w oczywisty sposób korespondują z performatywnym charakterem sztuk scenicznych i tłumaczą dwukierunkową empatię przedstawicieli zarówno kultury, jak i biznesu. Zależności tej nie można nazwać doskonałą symbiozą, a raczej sojuszem z rozsądku. Dla teatru sytuacja, w której może on oferować *know-how* innym instytucjom, oznacza przede wszystkim odejście od jego pierwotnej funkcji artystycznej w celu poszerzenia możliwości zawodowych aktorów, reżyserów, trenerów dykcji oraz innych spokrewnionych specjalistów, a także import idei poprzez edukacyjno-szkoleniową komercjalizację⁵. Tworzenie teatru na potrzeby zawodowego doskonalenia menedżerów, sprzedawców czy też stewardes oraz ulepszania komunikacji będzie ponadto tak długo miało sens dla tej grupy zawodowej, dopóki stosowane metody nie zostaną w pełni przejęte przez nowych, pojawiających się wraz z elastycznym światem pracy ekspertów, którzy skupią się wyłącznie na aspekcie szkoleniowym, nigdy natomiast nie wcielią się w postać w inscenizacji klasyki dramatu. Już dziś możemy wróżyć powstanie nowego *emploi* – aktora szkolącego. Również dla literatury scenicznej współpraca dramaturgów z firmami przez wprowadzenie tematyki związanej przykładowo z radzeniem sobie z trudnym klientem oznacza zbłądzenie ze ścieżki słownych poszukiwań. Jak pokazuje jednak historia teatru, tego typu procesy nie mają zazwyczaj negatywnego wpływu na rozwój sztuki, przeciwnie – bywają inspirującym doświadczeniem, odbiegającym od ryzyka autoteliczności. Za przykład może posłużyć wypracowana przez Bertolta Brechta idea *Lehrstücke*. Metoda ta uważana w czasie swojego powstania – w latach trzydziestych XX wieku – za awangardową, podobnie jak teatralizacja zachowania w firmach, wiązała się z aktywnym uczestnictwem osób niebędących aktorami, a nie z pouczaniem biernie obserwującej publiczności.

⁴ Zob. D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa 1994.

⁵ Komerccjalizacja w tym znaczeniu nie jest rozumiana pejoratywnie. Wprowadzenie tej kategorii służy odróżnieniu teatru jako medium artystycznej ekspresji, podlegającej dyktatowi misyjności, od zarobkowych zastosowań technik inspirowanych teatrem.

Dla firm czerpanie inspiracji z teatru jest atrakcyjną i niebanalną formą budowania szkoleń i relacji z klientami. Należy w tym miejscu podkreślić, że teatralizacja może pełnić dwie funkcje, mechanizujące zmierzanie do odmiennych celów. Jedna z nich, bezpośrednia, opiera się na wykorzystaniu sytuacji dramatycznych, przykładowo w postaci scenek odgrywanych w trakcie szkoleń. Druga, pośrednia, opiera się na takim wpływaniu na emocje i zachowania innych, by bez ich w pełni świadomego udziału w akcie performatywnym realizować wyznaczone zadania. Szkolenia i warsztaty, mające doprowadzić do rozwoju pracowników, głównie zaś ich kompetencji interpersonalnych, odnoszą się zazwyczaj do pierwszej kategorii, natomiast wyszukane metody sterowania zarówno osobami zatrudnionymi, jak i klientami – do drugiej. W obydwu przypadkach kluczowe są role statusu i komunikacji – w tym jej odmiany niewerbalnej omawianej często w nawiązaniu do teorii Konrada Lorenza⁶. We współczesnym biznesie opartym na liberalizujących formach wyrazu są to niewątpliwie odmiany pracy emocjonalnej – powszechnie stosowanej w firmach usługowych strategii regulacji ekspresji w zależności od sytuacji społecznej. Hochschild wprowadza dodatkowo rozróżnienie na kształtowanie emocji w życiu prywatnym i życiu publicznym. Granicę definiuje w ten sposób:

Używam terminu *praca emocjonalna* na określenie takiego zarządzania uczuciami, aby uwe wnętrzyły się one na twarzy i w mowie ciała. Pracę emocjonalną można sprzedać i stąd można dla niej znaleźć *wartość wymienną*. Synonimicznie używam pojęć *praca emocjonalna* i *zarządzanie emocjami* w odniesieniu do tych samych aktów dokonywanych w sferze prywatnej, gdzie posiadają one *wartość użytkową*⁷.

Podczas gdy doskonalenie procesów zarządzania samym sobą uznamy za proces zależny od indywidualnej decyzji, praca emocjonalna mająca prowadzić do wymiernych zysków jest domeną postanowień instytucjonalnych. To właśnie ona, jak wspomina autorka, opiera się na wyrażaniu emocji poprzez gesty i mimikę. Tym samym podlega praktykom aktorskim, które zresztą w tej książce są szeroko opisane w odniesieniu do zaleceń Konstantego Stanisławskiego⁸. Metoda rosyjskiego artysty została uznana za przykład działania głębokiego w zarządzaniu emocjami, które w przeciwieństwie do działania powierzchownego nie jest szybką zmianą ekspresji, ale poszerzoną redefinicją. Ilustrując to porównanie, Hochschild cytuje Stanisławskiego:

⁶ Odniesienie się do teorii znanych z nauk przyrodniczych jest ciekawym – i w tym przypadku uzasadnionym – przykładem interpretacji zjawisk społecznych. Badania Konrada Lorenza dotyczące kształtowania się społeczeństw zwierzęcych, głównie zaś mechanizmów formowania grup i sposobów przekazywania informacji, można dodatkowo porównać z odkryciami z samodzielnych badań Nikolaasa Tinbergena oraz Karla von Frischa (za wspólne prace dotyczące wzorców zachowań zostali oni razem z Lorenzem uhonorowani Nagrodą Nobla w 1973 r.). Zob.: M.E. Borello, *The farmer, the hunter, and the census taker: Three distinct views of animal behavior*, „History and Philosophy of the Life Sciences” 2010, t. 32, nr 1, s. 3–20.

⁷ A.R. Hochschild, *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, Warszawa 2009, s. 7.

⁸ Tamże, s. 40.

Nie można wymuszać na sobie uczucia, nie można zazdrościć, kochać, cierpieć dla samej zazdrości, miłości, cierpienia. [...] Dlatego też, dokonując wyboru jakiejś akcji, zostawcie uczucie w spokoju; ono samo się zjawi jako skutek tego czegoś, co je poprzedziło i co wywołało zazdrość, miłość i cierpienie. O tym właśnie, co je poprzedziło, myślcie gorliwie i stwarzajcie to wokoło siebie. O wynik zaś się nie troszczcie⁹.

Konieczne jest zatem korzystanie z wyobraźni, przywoływanie wspomnień, kreowanie punktów odniesienia. Wątpliwości może budzić jego ostatnia rada w kontekście działań podejmowanych przez organizacje. To właśnie wyczyn/osiągnięcie/wydajność, paradoksalnie zwane organizacyjnym performansem, są w ogóle powodem wprowadzania omawianych metod¹⁰. Współczesne organizacje odkryły, jak bardzo przydatny jest aspekt humanistyczny, stąd popularność sztuki w świecie ekonomii i wzajemne sprzężenie. Wywodzące się z humanistyki nastawienie na emocje ma doskonalić sposoby wywierania wpływu oraz bezkonfliktowej komunikacji na linii pracownik – klient, pracownik – pracownik oraz pracownik – organizacja, co ostatecznie prowadzi zarówno do większego zysku, jak i sprawności działania. W takim ujęciu praca emocjonalna jest narzędziem profesjonalizacji osiągananej za pomocą technik performatywnych, których wykorzystanie w celu zachowania autentyczności powinno ograniczać się do życia zawodowego. Praktyka pokazuje, że podobnie jak po spektaklu teatralnym, nierzadko trudno jest „wyjść z roli”. Zarządzanie emocjami przez elementy działania podświadomego, a także pojawiającą się powtarzalność ma wpływ również na stan pozapracowniczy. Intensywność wspomnianej zależności jest wprost proporcjonalna do stopnia i rodzaju naśladownictwa w danej firmie. Im więcej zabaw z semantyką, tym trudniej rozpoznać prawdziwą wartość emocji i dostosować ją do określonych kontekstów. Jak zauważyła Rotschild: tych publicznych i tych prywatnych, mających definiować granice między organizacją a jej otoczeniem. Ich nieuniknione przenikanie się jest jednym z powodów zmian kulturowych.

Mimesis w organizacjach

Timothy Clark i Iain Mangham wymieniają cztery podstawowe rodzaje inspirowania się teatrem przez organizacje: 1) wykorzystanie tekstów teatralnych i metod związanych z prowadzeniem prób, 2) dramatyzm uznający w sensie ontologicznym organizację za teatr, 3) dramaturgię, która wprowadza metaforę głoszącą, że

⁹ Cyt. za: A.R. Hochschild, *Zarządzanie emocjami...*, s. 45.

¹⁰ Na temat popularności określenia performans w ostatnich dziesięcioleciach pisze Jon McKenzie w książce *Performuj albo... Od dyscypliny do performansu* (Kraków 2011). Wskazuje on trzy główne paradygmaty: skuteczność performansu kulturowego, wydajność performansu organizacyjnego, sprawność performansu technicznego. Zestawienie dążeń organizacyjnych z kategorią sprawności jest praktyczną odpowiedzią na myśli klasyków zarządzania od Fredericka Winslawa Taylora po Petera Druckera.

dana instytucja działa niczym teatr, 4) ujęcie traktujące teatr jako technologię¹¹. We wszystkich wariantach szczególnego znaczenia nabiera kwestia realności i „bycia sobą”, co – jak podkreślają dzisiejsze firmy – stanowi o przewadze zasobów ludzkich nad wszystkimi innymi dobrami. Swoboda w wyrażaniu własnej indywidualności, o której marzą pracownicy czasów postfordowskich, ma wpływ zarówno na wizerunek ich samych, jak i organizacji, którą reprezentują. W związku z tym trudno uwierzyć w jej pełny zakres i faktyczną niezależność. Dużo łatwiej zaobserwować, że poszczególne firmy, głównie międzynarodowe korporacje, poprzez zachęcanie do autentyczności definiują, jaka ma ona być, a zatem narzucają swoją wizję. Widoczne jest to chociażby w tworzeniu pracowniczych paradygmatów głoszących, że pracownicy danej firmy, w odróżnieniu od osób zatrudnionych w innych miejscach, są wyjątkowi. Kreowanie kultury organizacyjnej poprzez podkreślenie niepowtarzalności może prowadzić do konieczności naśladowania najlepszych oraz ciągłej rywalizacji. Pojawiająca się kategoria sukcesu w ciekawy sposób łączy się z proveniencją teatralnego rozumienia organizacji. Uznawany za prekursora prezentowanego myślenia Erving Goffman inspirował się teoriami urodzonego w Krakowie socjologa Gustava Ichheisera, znanego obecnie głównie ze swoich badań nad kulturowym wymiarem sukcesu. W jego pracach pojawiają się interpretacje zająć społecznych z przypisaniem poszczególnym grupom cech widzów i aktorów, co później zostało w znamieny sposób rozwinięte przez autora *Człowieka w teatrze życia codziennego*¹². Interesujący jest fakt, że dopatrywanie się tego typu relacji w powszechnych sytuacjach nie ma na celu budowania modeli komunikacyjnych czy też behawioralnych. Jest to w dużo większym stopniu, znany już w teatrze starożytnej Grecji, proces naśladowania rzeczywistości i jej ponownego, emocjonalnego przepracowywania. Warto również podkreślić brak związków z odzwierciedlaniem, gdyż dopuszcza się wielość interpretacji. Prowadzi to do ciekawych wniosków związanych z samym rozumieniem wykorzystania emocji w kontekście organizacyjnym. Zestawienie różnych definicji pracy emocjonalnej jest podstawą do wyodrębnienia jej kilku podstawowych cech. Są to:

- 1 – nasilenie kontaktów z klientami (częstość, intensywność, długość trwania interakcji),
- 2 – konieczność utrzymywania kontaktu wzrokowego i słownego z klientami, 3 – konieczność wyrażania określonych emocji podczas kontaktów z klientami, 4 – obecność ustalonych przez organizację (pracodawcę) reguł okazywania emocji¹³.

Szczególnie dwa ostatnie punkty wskazują na konieczność nieustannego parafrazowania rzeczywistości przez pryzmat narzuconych wzorów. W różnych organizacjach pracownik dysponuje małą bądź dużą swobodą w wyrażeniu swoich uczuć

¹¹ T. Clark, I. Mangham, *From Dramaturgy to Theatre as Technology: The Case of Corporate Theatre*, „Journal of Management Studies” 2004, t. 41, nr 1, s. 38.

¹² Tamże, s. 40.

¹³ Cyt. za: D. Szczygiel, R. Bazińska, R. Kadzikowska-Wrzošek, S. Retowski, *Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań*, „Psychologia Społeczna” 2009, nr 4, 3 (11), s. 157.

i opisywaniu wrażeń. Niezależnie od jej wymiaru naśladownictwo w okazywaniu emocji w prosty sposób prowadzi do odkrycia negatywnego aspektu pracy emocjonalnej. Jak podkreślają badacze, do ujemnych efektów jej wykonywania zaliczyć można stres, wypalenie zawodowe, zanik satysfakcji z pracy¹⁴. Wyjątkowo niekorzystna jest sytuacja emocjonalnej sprzeczności, gdy – dla przykładu – świadcząc określoną usługę, pracownik odczuwa złość, na jego twarzy natomiast pojawia się serdeczny uśmiech. Wskazuje to na inną cechę pracy emocjonalnej – jej widoczność. Może to być tradycyjna ekspresja emocji, stan dysonansu emocjonalnego lub strategia regulacji emocji stosowana przez pracownika podczas kontaktu z klientami oraz innymi osobami¹⁵. Również tłumienie okazywania emocji wpływa na daną osobę negatywnie.

Starając się wnikliwiej zrozumieć popularność szkoleń dotyczących emocji, wskazać można punkty przecięcia różnych perspektyw.

Po pierwsze, szkolenie przez firmy pracowników w zakresie pracy emocjonalnej w celu lepszej interakcji z klientem stoi w sprzeczności z chęcią efektywniejszego wykonywania zadań przez jednostki.

Po drugie, zachęcanie do wzmożonej ekspresji emocjonalnej ma wpływ na stopniowy zanik jej twórczego charakteru z uwagi na powtarzalność.

Po trzecie, metody pracy emocjonalnej powinny podlegać ocenie etycznej z uwagi na ryzyko manipulacji zarówno samym pracownikiem, jak i klientem za pośrednictwem celowych działań.

Kwestie te domagają się pogłębienia, więc zapewne w najbliższych latach będą dominować dyskusje na temat sterowania, wywoływania i kontrolowania emocji w kontekście pracowniczym. Rozwój zagadnienia gwarantuje bogactwo materiału empirycznego w niezliczonych firmach i organizacjach. Na obecnym etapie warto jednak wrócić do sformułowania z dzieła pionierskiego w tej dziedzinie. Jak zauważa Hochschild, praca emocjonalna jest z zasady działaniem dobrym, gdyż opiera się na życzliwości i empatii¹⁶. Należałoby jednak wskazać, w jakim stopniu zachowania te w przypadku performansu organizacyjnego są szczerze, a w jakim stanowią jedynie narzędzie do generowania zysku. Nawet jeżeli odpowiedź wydaje się oczywista, nie ulega wątpliwości, że fakt korzystania z pracy emocjonalnej w różnych jej wersjach i postaciach jest lepszy niż kompletny zanik wartościowania docierających do nas impulsów. Dodatkowo, przy założeniu, że pracownik głównie powiela emocje, sięgając do przygotowanego katalogu uczuć, nadal jest on aktywny i ma wpływ na tworzące się relacje. Jako interlokutor podąża zazwyczaj za precyzyjnie opracowanym schematem komunikacyjnym, starając się zachować najbardziej adekwatną do danej sytuacji dramaturgię. Niemniej jednak czynnie odgrywa akt wymiany wrażeń i informacji za pośrednictwem emocji.

¹⁴ Tamże, s. 157.

¹⁵ Tamże, s. 158.

¹⁶ Cyt. za: D. Szczygiel, R. Bazińska, R. Kadzikowska-Wrzonek, S. Retowski, *Praca emocjonalna...*, s. 156.

Podobnie jak przymus dobierania odpowiedniej emocji, proces odtwarzania budzi kolejne skojarzenia z pracą aktora. W teatrze aktor musi wejść w rolę innego, przybrać jego wrażliwość i tak kierować samym sobą, by widzowie uwierzyli w tę przemianę. Dotyczy to również przedstawień, w których aktorzy zwracają się do siebie po imieniu i wprowadzają elementy życia prywatnego na scenę. Kwestia emocjonalności i tak jest narzucona tekstem dramatu czy też wizją rozwiniętą na potrzeby inscenizacji. Widz staje się klientem, który w danym momencie ma odczuwać to, co chce reżyser, a aktor jest konsultantem tego stanu. Z ontologicznego punktu widzenia każde przedstawienie jest wyjątkowe i niepowtarzalne, opiera się na jednorazowej interakcji konkretnego aktora z konkretnym widzem w danym miejscu i czasie¹⁷. Mimo omówionej wcześniej kategorii powtarzalności w organizacjach, akty komunikacyjne, w których wykorzystuje się emocje, są w analogicznym sensie unikatowe. Podobieństwa w ich realizowaniu stanowią powierzchowne wrażenie, chociaż zapewne w rozumieniu wykonawców, a więc pracowników, interpretacja jest inna i sprowadza się do pocucia zaniku wyzwań. Perspektywa ta może zostać rozwinięta przez zestawienie z elementami pracy twórczej w organizacjach. Hasła kreatywności i innowacyjności na stałe zagościły w języku biznesu, a twórcze zarządzanie wkracza do najróżniejszych typów organizacji. Pracownicy powinni sami sugerować nowe rozwiązania, myśleć niestandardowo. Mówiąc krótko: niech dominuje *flow*. Zdaniem autora teorii przepływu – Mihály Csikszentmihályia, jest to konieczny element do stworzenia korzystnych warunków dla twórczej pracy¹⁸. Monika Kostera i Martyna Śliwa, opisując przepływ, podkreślają, że wywołuje on „intensywną świadomość wykonywanych czynności”¹⁹. Podobnie jak aktor, trzeba odczuwać więcej i z większym emocjonalnym zaangażowaniem. Żeby było to możliwe, konieczne jest jednak odkrycie szczególnej wrażliwości. Ponadto skuteczne działanie wymaga wskazówek i podpowiedzi, stąd też głównym wymiarem teatralizacji życia organizacyjnego jest inspirowanie się przebiegiem sytuacji dramatycznych, które stanowią impuls do rozwijania specjalnie na te okazje szkoleń i warsztatów. Pełnych podziałów na role, aktów, a także didaskaliów.

Partytura szkoleniowa

Podstawą tworzenia szkoleń biznesowych jest tak zwana analiza pracy²⁰. Polega ona na syntetyzowaniu informacji związanych z danym stanowiskiem i charakterem pracy oraz wymaganymi umiejętnościami i wiedzą, które służą do jej prawidłowego wykonania. Analiza pracy może być wykorzystana w wielu sytuacjach, zaś w interesującym nas ujęciu stanowi punkt wyjściowy różnych dróg interwencji stosowanych

¹⁷ Zob. M. Różewicz, *Teoria dzieła sztuki teatru w Ingardenowskim modelu humanistyki*, Wrocław 2002.

¹⁸ Kategorię przepływu w odniesieniu do praktyki aktorskiej omawia Patrice Pavis (*Współczesna inscenizacja. Źródła, tendencje, perspektywy*, Warszawa 2011, s. 68).

¹⁹ M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2010, s. 173.

²⁰ N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003, s. 54.

głównie w technikach warsztatowych. Jednym z elementów szkoleń mających na celu poprawę zachowań pracowników w sytuacjach problematycznych jest symulacja społeczna. Można zatem powiedzieć, że analiza pracy, uwzględniająca trajektorie pracowniczych emocji w różnych kontekstach, jest swojego rodzaju tekstem teatralnym, zbudowanym w mniejszym lub większym stopniu jak klasyczne dramaty. Nie ulega wątpliwości, że jej celem jest dokonanie jakiejś zmiany i oswojenie z faktem, iż zmiany mogą się zdarzyć. W teorii zarządzania zmiana kojarzona jest zarówno ze strachem, jak i szansą rozwoju. W myśl edukacyjnego użycia teatru, niepewność i obawa poprzez zapoznanie z możliwym rozwojem danej sytuacji w czasie szkoleń mają być niwelowane, wspierany jest natomiast pozytywny stosunek do zmian.

Jednym z najbardziej popularnych sposobów korzystania z teatru w czasie szkoleń jest realizowanie Teatru Forum zaczerpniętego z Teatru Uciśnionych. Formę ten rozwinął pochodzący z Brazylii twórca – Augusto Boal. Głównym założeniem związanym z tą tradycją jest przekonanie, że teatr służy za narzędzie społecznej zmiany. Szczególnie istotne jest rozwiązywanie problemów, które w sztucznej poniekąd sytuacji teatralnej są rozwijane w dowolny sposób. Możliwość ich kształtowania i interwencji prowadzi do zatarcia granicy między teatrem a życiem oraz czynnego zaangażowania widzów, którzy w procesie sprawczym stają się tak zwanymi widzo-aktorami (*spect-actors*)²¹. Boal wskazuje dwie zasady funkcjonalne odkrytego przez siebie teatru. Ma on pomóc widzowi zostać protagonistą sytuacji dramatycznej oraz umożliwić mu zastosowanie wypróbowanego w teatrze działania w prawdziwym życiu²². Tym samym widz ma prawo przerywać akcję, proponować inne rozwiązania oraz poddawać weryfikacji własny punkt widzenia.

Opis ten sugeruje, że Teatr Forum z powodzeniem nadaje się do szerokiego zastosowania w sytuacjach zmierzających do demokratyzacji relacji międzyludzkich poprzez komunikację oraz kształtowanie wzajemnego zaufania. Nie dziwi zatem jego popularność w firmach, korporacjach i innego rodzaju instytucjach nastawionych na zysk. Na gruncie biznesowym, po przeprowadzeniu analizy pracy, budowane są fabuły w pełni nawiązujące do powtarzających się, problematycznych sytuacji, z którymi konfrontowani są pracownicy danej firmy. W czasie szkoleń teatr pomaga odtwarzać rzeczywistość i wprowadzać do niej zmiany. Zbudowana na trywialnych, z punktu widzenia estetyki teatru, wydarzeniach dramaturgia podkreśla rolę jednostki, ale może również służyć polepszeniu pracy zespołowej. Przedstawiane są poszczególne metody interwencji, które w odróżnieniu od starań Boala, dotyczą materialnego aspektu działalności społeczeństwa z wyraźnym naciskiem na zysk i szybki rozwój. Refleksja związana z pochodzeniem metody jest niewidoczna. Prawdopodobnie dlatego, jak napisał w tekście opublikowanym po śmierci artysty jeden z jego stałych współpracowników i tłumaczy Adrian Jackson, sam Boal uznał kolonizację Teatru Forum przez biznes za sprzeniewierzenie²³.

²¹ A. Jackson, *The Dialogic and the Aesthetic: Some Reflections on Theatre as a Learning Medium*, „Journal of Aesthetic Education” 2005, t. 39, nr 4, s. 105.

²² A. Boal, *The Cop in the Head: Three Hypotheses*, „The Drama Review” 1990, t. 34, nr 3, s. 36.

²³ A. Jackson, *Augusto Boal – a Theatre in Life*, „New Theatre Quarterly” 2009, t. 25, nr 4, s. 309.

W odniesieniu do podziału na sferę prywatną i publiczną dochodzi do konfliktu, a może – jak omówiono wcześniej – do koniecznego zespolenia. Działanie głębokie miesza się z powierzchownym, teatr zaś będący pierwotnie rytuałem funkcjonuje w obcym sobie kontekście. Wybór emocji podlega decyzjom reżysera, a ich odtworzenie staje się strategią aktorską. Zastanawiający jest fakt, że mimo sprzeczności i granicznej eksploracji zarządzania emocjami, forma ta cieszy się dużą popularnością. Również w Polsce można znaleźć organizacje oferujące szkolenia z wykorzystaniem Teatru Forum. Krótkie poszukiwania w Internecie dostarczają licznych przykładów. Najczęściej jest to odwoływanie się do konkretnych narzędzi opracowanych przez Boala, podstawowych technik dramy i rozwiązań łączących elementy różnych metod. Odnosząc się do własnego zespołu uczestniczącego w sesjach Teatru Uciśnionych, Boal mówił, że może on jedynie dawać rady, sugerować sposoby wyjścia z trudnych sytuacji. Podkreślał przy tym, że inaczej się ryzykuje²⁴. Inna jest, jego zdaniem, partytura emocjonalna w przypadku zewnętrznego spoglądania na problem, a inna w realnej konfrontacji z nim. W gruncie rzeczy to samo można powiedzieć o teatrze i mimo licznych prób zacierania wszelkich granic, widoczna jest różnica w kształtowaniu się wrażliwości widzów i aktorów. W organizacjach korzystających z rozwiązań teatralnych dochodzi do konfrontacji dwóch lub więcej grup specjalizujących się w konkretnych dziedzinach. Zaznajomieni z kontekstem teatralnym prowadzący/trenerzy przez określony czas pracują z fachowcami nieznanymi sobie procesów, stąd też techniki teatralizacji metod szkoleniowych opierają się na ogólnieniu i niewielkim wnikaniu w specyfikę danej branży. Narzędzia sprawnego zarządzania emocjami, komunikacja, jak i skuteczna walka z przeciwnościami opierają się na uniwersalnych zasadach. Oburzenie Boala dotyczące zapożyczenia jego metody jest uzasadnione, jeżeli weźmie się pod uwagę społeczny i etyczny wymiar jego teatru. Został on rozwinęty w skrajnie odmiennym celu, traktując uczucia i emocje jako nośniki pozytywnej zmiany w wymiarze humanistycznym.

Konieczność szybkich reakcji na modyfikacje ekonomicznego, politycznego i społecznego tła skutkuje nieustającą refleksją rynku nad samym sobą. To meta-działanie ma w oczywisty sposób wpływ na kulturę, która już przez samą zmianę profilu pracowników podlega korelacjom i przekształceniom. Po fali popularności społeczeństwa kreatywnego, którego nastanie głosił kilka lat temu Richard Florida, nadchodzi czas społeczeństwa płynnego, by odnieść się do teorii współczesności Zygmunta Baumana. Ludzie przyzwyczaili się do życia w niepewności, a zagrożenia ekonomiczne traktują raczej jako impuls do ekstrawagancji. Od kilku lat media donoszą o mnożących się kryzysach, które nie podlegają dłużej biblijnej zasadzie następowania po sobie siedmiu lat tłustych i chudych. Równocześnie rośnie beztraska konsumpcja, w myśl ekonomicznego hedonizmu. Wszystko to prowadzi do przypuszczenia, że obecnie łatwiej jest sterować ludzkimi emocjami niż jeszcze trzydzieści czy dwadzieścia lat temu. Kapitalizm rozwinął wiele sposobów i technik zmierzających do poszerzenia zakresu kontroli. Nie zmienia to faktu, że kompetencje aktorskie stają się atutem nie tylko w teatrze rozumianym jako forma arty-

²⁴ A. Boal, *The Cop in the Head...*, s. 36.

stycznego wyrazu, lecz także w biznesie. Kategoria autentyczności rozumiana jest ambiwalentnie i ustępuje miejsca hasłom samorealizacji oraz wpływaniu na efektywność i sprawność. Teatr w rozumieniu biznesowym, zarówno ten dostarczający narzędzi do codziennego kształtowania emocji stronom pracowniczemu wielogłosu, jak i stosowany jako odbicie aktualnych problemów rozwinął się szczególnie we Francji, Niemczech, Kanadzie, Belgii, Danii i Wielkiej Brytanii²⁵. W Polsce rynek dopiero się otwiera na podobne rozwiązania. Interesujący jest fakt, że teatr coraz rzadziej potrafi analizować sytuację takiego świata przez trafne, sceniczne reminiscencje. Posługuje się raczej dwoma toposami. Jeden z nich dotyczy zaspokajania oczekiwań tradycyjnej publiczności przez krótki czas pobytu w teatrze, drugi natomiast celowego bulwersowania mieszkanką powtarzających się mniej więcej od dekady hasła. Zapewne w najbliższych latach, a może miesiącach sytuacja ta się zmieni, a zamiarem tutaj nie jest bynajmniej głoszenie kryzysu performatyki. Dużo ważniejsze wydaje się pytanie, jaki wpływ na teatr ma zapożyczanie, by nie powiedzieć sprzedawanie własnej specyfiki i czy proces ten będzie podlegać, tak powszechnemu w zarządzaniu, sprzężeniu zwrotnemu. Czy możliwa jest dwukierunkowa inspiracja semantyczna i zamknięty obieg idei między sztuką a biznesem, którego celem byłoby upodmiotowienie emocji na różne możliwe sposoby? Jeżeli tak, to jaką sztuką będziemy zarządzać w niedalekiej przyszłości?

Bibliografia

- Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa 1994.
- Biehl B., *The performance of women and men in organisations: a theatre studies approach*, „Gender in Management: An International Journal” 2008, t. 23, nr 7.
- Boal A., *The Cop in the Head: Three Hypotheses*, „The Drama Review” 1990, t. 34, nr 3.
- Borello M.E., *The farmer, the hunter, and the census taker: Three distinct views of animal behavior*, „History and Philosophy of the Life Sciences” 2010, t. 32, nr 1.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003.
- Clark T., Mangham I., *From Dramaturgy to Theatre as Technology: The Case of Corporate Theatre*, „Journal of Management Studies” 2004, t. 41, nr 1.
- Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji*, Warszawa 2010.
- Hochschild A.R., *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, Warszawa 2009.
- Jackson A., *Augusto Boal – a Theatre in Life*, „New Theatre Quarterly” 2009, t. 25, nr 4.
- Jackson A., *The Dialogic and the Aesthetic: Some Reflections on Theatre as a Learning Medium*, „Journal of Aesthetic Education” 2005, t. 39, nr 4.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2010.
- Mckenzie J., *Performuj albo... Od dyscypliny do performansu*, Kraków 2011.
- Pavis P., *Współczesna inscenizacja. Źródła, tendencje, perspektywy*, Warszawa 2011.
- Różewicz M., *Teoria dzieła sztuki teatru w Ingardenowskim modelu humanistyki*, Wrocław 2002.
- Szczygieł D., Bazińska R., Kadzikowska-Wrzošek R., Retowski S., *Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań*, „Psychologia Społeczna” 2009, nr 4, 3 (11).

²⁵ T. Clark, I. Mangham, *From Dramaturgy to...*, s. 42–43.



Marek Chyliński

FRAMING W PROCESIE ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ W DZIENNIKARSTWIE

SŁOWA KLUCZE: *framing*, informacja, zarządzanie informacją, dziennikarstwo

KEY WORDS: *framing*, information, news management, journalism

Abstract

FRAMING AND THE MANAGEMENT OF INFORMATION IN JOURNALISM

Information management plays an extremely important role in journalism, mainly because journalists are autonomous in selecting and prioritizing topics. Walter Gieber wrote: “News is what newspapermen make it,” emphasizing the omnipotence of journalists and editors in the process of selecting information, primarily in the context of journalism winning or losing its credibility. One of the instruments of control over the contents of communication in the media is framing. This is an important tool used in editorial work, to predict the life of a media event. The article is an attempt to outline the relationship between framing and management of information in modern journalism.

Systemem, w którym zarządzanie informacją odgrywa wyjątkową rolę, jest dziennikarstwo. Jego niespotykaną, odróżniającą od innych typów komunikacji cechą jest autonomia przy podejmowaniu decyzji o wyborze i pozycjonowaniu tematów. Walter Gieber pisał: „Wiadomością jest to, co zrobią z niej ludzie prasy” (*News is what newspapermen make it*), podkreślając omnipotencję dziennikarzy i redaktorów w procesie powstawania (doboru!) informacji¹. To przede wszystkim na tym polu dziennikarstwo zdobywa lub traci wiarygodność. Jednym z instrumentów kontroli mediów nad zawartością przekazów jest *framing*. Pomimo że zjawisko to stało się w ostatnich latach przedmiotem licznych studiów i analiz (zaledwie niewielką część

¹ W. Gieber, *News is What Newspapermen Make It* [w:] L.A. Dexter, D.M. White (red.), *People, Society and Mass Communication*, New York 1964; cyt. za: M. Kunczik, A. Zipfel, *Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie komunikacji*, Warszawa 2000, s. 140–141.

udało się przytoczyć w tym artykule), to jednak wciąż należy do starannie ukrywanych i tajemniczych obszarów pracy redakcyjnej, której reguły wyznaczają standardy profesjonalizmu i szerzej kultury dziennikarskiej. Tekst ten jest próbą naszkicowania wzajemnych relacji *framingu* i zarządzania informacją we współczesnym dziennikarstwie.

Framing jako funkcja zarządzania informacją

Kultura nadmiaru informacji i niedostatku czasu, przypisująca mediom możliwość decydowania o tym, która wiadomość zostanie rozpowszechniona i w jakim wymiarze, nazwana została ekonomiką uwagi². Kształtowanie przekazów medialnych zaczyna się w fazie selekcji strumienia informacji, kiedy dziennikarz podejmuje rolę *gatekeepera*, „odźwiernego”, wybierającego zdarzenia, które zostaną zrelacjonowane w serwisach informacyjnych. Według wspomnianego już Waltera Giebera:

Najważniejszym czynnikiem (selekcji) jest nie tyle ocena danej wiadomości, ile nacisk na umieszczenie jej w gazecie; redaktor prowadzący dział informacji zajmuje się w swojej pracy nie tyle ich społecznym znaczeniem i oddziaływaniem, ile ograniczeniami, mającymi w istocie techniczny czy biurokratyczny charakter. Jego osobista ocena znajduje tylko rzadko swe odbicie w procesie selekcji, zaś wartości wyznawane przez jego szefa tworzą klimat wyznaczający pole wyboru. News jest więc przede wszystkim produktem wyborów podejmowanych przez dziennikarzy i redaktorów, w których pewne rodzaje informacji są uważane za ważne i istotne, a inne pomijane. Do *gatekeepingu* powrócimy jeszcze w dalszej części tekstu. Drugim równie istotnym czynnikiem procesu zarządzania informacją jest *framing*, interpretowany jako „ramowanie, (ramkowanie) informacji”³.

Koncepcja *framingu* wiąże się nie tyle z selekcją newsów, ile z wybieraniem niektórych aspektów i podkreśleniem ich jako bardziej widocznych, żeby promować pewne szczególne cechy omawianych zdarzeń i faktów, lecz także ich publicznego wizerunku. Słowa używane przez dziennikarzy opisują tematy, ustalając, w jaki sposób czytelnicy je odbierają. Inaczej mówiąc *framing* jest codziennym wyborem dokonywanym przez nadawców, właścicieli mediów, dziennikarzy, researcherów, polegającym na prostej decyzji, które ze zdarzeń jest ważne i godne relacji, a które nie. Przez to, że określa wzorce selekcji, przesądza o medialnym życiu danego zdarzenia. Zdarzenie, które nie znajdzie się w prasie, po prostu nie istnieje. *Framing* jako funkcja zarządzania informacją jest więc procesem kontroli ludzi mediów nad zawartością przekazów. Dostarczając odbiorcom instrukcji i wskazówek, jak interpretować i oceniać rzeczywistość, określa sposób prezentacji zawartości, wyłaniając pożądane i pomijając pozostałe interpretacje. *Framing* to także proces wybierania pewnych aspektów rzeczywistości i nadawania im znaczącej widoczności w celu propago-

² T.H. Davenport, J.C. Beck, *The Attention Economy, Understanding the New Currency of Business*, Boston 2002.

³ M. Kunczik, A. Zipfel, *Wprowadzenie do nauki...*, s. 141.

wania poglądu, idei, oceny⁴. To są zasadnicze elementy odróżniające go od *gate-keepingu* czy koncepcji *agenda settings*. Dziennikarze bowiem nie tylko wybierają, dokonują selekcji, kształtują hierarchię ważności tematów, lecz także określają perspektywę i sposób postrzegania danego wydarzenia. To swego rodzaju programowanie myślenia odbiorców, zwalniające ich z indywidualnej oceny danego wydarzenia.

Badacze zjawiska *framingu* podkreślają często, że dla ludzi mediów nieważne jest to, „co widzimy”, lecz „jak patrzymy”⁵, a skoro dla osiągnięcia tego celu media podejmują działania świadome, zamierzone i zaplanowane, to możemy mówić o zorganizowanym działaniu mającym na celu zniekształcenie rzeczywistości oraz wyrobienie wpływu na świadomość i decyzje odbiorcy. Dla osiągnięcia oczekiwanych rezultatów dziennikarze wykorzystują wiele profesjonalnych instrumentów oraz rutynizują podejmowanie wyrafinowanych działań, począwszy od podawania informacji całkowicie lub częściowo nieprawdziwych, nieważnych lub mało ważnych z pominięciem istotnych, przekazywania wiadomości ważnych jako nieważnych lub mało ważnych, wiadomości spreparowanych (po odpowiedniej selekcji), wieloznacznych (aby utrudnić rozumienie), wreszcie w nadmiarze (szum informacyjny). W tym miejscu zauważyć należy daleko idący konsonans pomiędzy manipulacją instrumentami wykorzystywanymi w *Media frame*, takimi jak selekcja, podkreślanie, powtarzanie (redundancja), wyłączanie, rozwijanie jednych wątków kosztem ignorowania innych. Analizując stosowane przez dziennikarzy ramy wiadomości (*Journalistic News Frames*), niektórzy badacze wskazują na trzy, wywodzące się z socjologii i psychologii paradygmaty: poznawczy, konstrukcyjny oraz krytyczny⁶. Warto w tym miejscu zauważyć, że samo pojęcie *framingu* pochodzi od nazwy schematów pamięciowych, służących w psychologii kognitywnej do opisywania funkcji ludzkiej pamięci⁷. W takim rozumieniu jednym z najistotniejszych instrumentów *framingu* jest podkreślenie (*emphasis*), znane we wszystkich formach i gatunkach dziennikarskich, a używane w nośnych społecznie artykułach i programach dotyczących na przykład terroryzmu, biedy, globalizacji, przestępczości. W akcentowaniu takich określeń, jak „zamach”, „ofiary”, „cierpienie”, „impas”, „walka”, „zbrodnia”, „wzrost”, „wymiana”, tworzone są ramy podkreśleń (*emphasis frames*). *Framing* towarzyszy wszystkim trzem etapom pracy dziennikarza – poszukiwaniu, opracowywaniu i publikowaniu tekstów oraz programów, a więc nie jest on wyłącznie domeną samego sposobu przekazu treści przez dziennikarzy, jak często upraszcza

⁴ K.M. Carragee, W. Roefs, *The neglect of power in recent framing research*, „Journal of Communication” 2004, 54 (2), s. 214–233. S.D. Rees, *Prologue-Framing public life: A bridging model for media research* [w:] S.D. Rees, O.H. Gandy Jr., A.E. Grant (red.), *Framing public life*, New York 2001, s. 7–32.

⁵ P.R. Brewer, K. Gross, *Studying the Effects of Issue Framing on Public Opinion about Policy Issues: Does what We See Depend how We Look?* [w:] P.D’Angelo, J.A. Kuypers (red.), *Doing News Framing Analysis, Empirical and Theoretical Perspective*, New York–London 2010, s. 159–186.

⁶ P.D’Angelo, *News framing as a multiparadigmatic research program*, „Journal of Communication” 2002, 52 (4), s. 870–888; M.C. Nisbet, *Knowledge into action* [w:] P. D’Angelo, J.A. Kuypers (red.), *Doing News Framing...*, s. 47–48.

⁷ J.B. Gleason, R.N. Bernstein, *Psycholingwistyka*, Gdańsk 2005.

się koncepcję *framingu*. „Rama” – rozumiana jako pole interpretacji, suma wcześniejszych doświadczeń – ma o wiele ważniejsze znaczenie jako struktura poznawcza, obecna w świadomości dziennikarza, która umożliwia i ułatwia gromadzenie oraz selekcjonowanie danych, przetwarzanie i organizowanie ich w logiczne zbiory konwertowane do postaci gotowych schematów, pomagających w zrozumieniu i interpretowaniu rzeczywistości. Tak właśnie rozumiał *framing* Erving Goffman, twierdząc, że klasyfikujemy i interpretujemy własne doświadczenia w taki sposób, aby znajdować w nich określony sens i wyciągać adekwatne wnioski. Ramy interpretacyjne czynią jednostki zdolnymi do posługiwania się informacjami, do „lokalizowania swojego miejsca, postrzegania świata, utożsamiania się z określonymi zdarzeniami czy też do nazywania określonych sytuacji”⁸.

A zatem ramy, jakimi posługują się dziennikarze, są zrutyinizowanymi schematami poznawania rzeczywistości oraz jej interpretacji i prezentacji. Wykorzystując przyswojone ramy, dziennikarze „wybijają” pewne wydarzenia, a inne pomijają. Model „ramy” ma także inne funkcje. Może służyć do dopasowywania konkretnych wydarzeń do wyznaczonych schematów. Schematy te zaś mogą wynikać ze strategii i preferencji politycznych, światopoglądowych lub rynkowych wydawcy albo nadawcy, polityki redakcyjnej bądź po prostu linii programowej. Analizując efekty *framingu*, wykazano, że ramy interpretacyjne, którymi posługują się dziennikarze, wpływają nie tylko na to, jakie wydarzenia są relacjonowane, ale i jakie cechy wydarzeń określają schematy interpretacyjne dziennikarzy⁹.

Podsumowując, to ramy decydują o tym, które zdarzenia dziennikarz potraktuje jako wydarzenie pierwszoplanowe i godne przekazywania, jakie aspekty wydarzenia staną się przedmiotem relacji oraz w jakim kontekście zostaną przedstawione.

Informacja i zarządzanie informacją

Najcenniejszym zasobem współczesnego świata, wyznaczonym przez samego P.F. Druckera, jest informacja¹⁰. Podobnie jak w przypadku innych zasobów, informacja jest immanentnie związana z działalnością człowieka, jest przezeń bezpośrednio generowana i wyłącznie przez niego przetwarzana, użytkowana, przekazywana. W rozumieniu potocznym informację określa się najczęściej jako pewną treść przekazaną przez nadawcę, wiadomość o czymś, jaką człowiek przekazuje człowiekowi. Informacja powiadamia, wywołuje jednoznaczne intencje znaczeniowe. W latach pięćdziesiątych XX wieku wyróżniono organizację jako czwartą kategorię ekonomiczną, a w latach sześćdziesiątych zaczęto traktować informację jako czynnik orga-

⁸ E. Goffman, *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, New York 1974.

⁹ C.H. de Vrees, *Framing the Economy. Effects of Journalistic News Frames* [w:] P. D'Angelo, J.A. Kuypers (red.), *Doing News Framing Analysis...*, s. 187–214.

¹⁰ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 104–105.

nizacji, a z czasem jako piątą podstawową kategorię ekonomiczną¹¹. Dziennikarstwo i media, pozyskując i transformując (uszlachetniając?) wiadomości i dane, nadają im pewne cechy o walorach konkretnej wiedzy¹².

Przełom XX i XXI stulecia przyniósł daleko idące zmiany związane z ekonomiczną i techniczną stroną obrotu informacją. Informacja, postrzegana jako znaczący kapitał, stała się elementem nieodzownym w osiąganiu różnych celów społecznych, ekonomicznych, politycznych, kulturalnych. Informacja przez dane w niej zawarte znosi nieokreśloność, buduje rzeczywisty obraz faktów i zdarzeń, wykorzystuje efekt synergii, szybko i właściwie implementowana może być źródłem sukcesu. Oczywiście, nie każda informacja, a jedynie ta mająca określoną wartość, pozyskana i przetworzona w sposób zgodny z prawem, użyteczna, aktualna, prawdziwa, która może być traktowana jako bodziec oddziałujący na człowieka i powodujący uruchomienie procesu myślowego związanego z postrzeganiem rzeczy, procesów i zjawisk, przy czym treść informacji może wywołać skutek zgodny z zamierzeniem autora lub przeciwnie – niezamierzony. Irena Tetelowska zwróciła przed laty uwagę, że informacja opisuje, „zdaje sprawę z faktu lub stanu rzeczy, odnosi się do niego, przez co umożliwia czytającemu odtwarzającemu wynik czynności poznawczej reportera wyobrażenie sobie owego faktu”. Używając słów, za pomocą których powiadamia odbiorcę, wywołuje określone intencje znaczeniowe¹³. Zauważmy, że taka interpretacja informacji daje dziennikarstwu ogromny margines swobody w kształtowaniu przekazów informacyjnych, a jednocześnie może być wyrazem jego autonomii w wyborze środków i instrumentów komunikacyjnych.

Dziennikarz jako „zawodowy komunikator”, posługując się profesjonalnymi metodami zbierania, przetwarzania, przechowywania i udostępniania informacji, jest kluczowym podmiotem systemu zarządzania informacją. Wytwarzając informację, zespoły redakcyjne inicjują proces zarządzania nią. Dzięki kompetencjom informacyjnym dziennikarze reagują na zmiany, rutynizują (nieoczekiwane!) wydarzenia, selekcjonują i hierarchizują porządek dnia, budują relacje z informatorami i odbiorcami. Ponieważ każdy news ma na celu wywołanie określonych reakcji i skojarzeń, często wykorzystujących schematy i stereotypy, dziennikarze – podobnie jak agenci PR, pracownicy reklamy, marketingu, politycy – definiują problemy, analizują ich kontekst, poddają ocenie, na koniec nagłaśniają i rozpowszechniają. W istocie dziennikarstwo, pozbawiając informację jej czystego charakteru, traci służebną wobec odbiorcy rolę i zaczyna odgrywać rolę hegemonu, zwłaszcza gdy w grę wchodzi np. przesłanki ideologiczne. Niebezpieczeństwo dezinformacji pojawia się jednak już wtedy, gdy informację opatruje się komentarzami wyjaśniającymi to, co poprzedzało przedmiot, okoliczności i reperkusje faktu. Wówczas dziennikarz może wypaczać jej sens. Kiedyś dziennikarz był po prostu narratorem, zdającym indywidualną relację z obserwowanej

¹¹ Z. Malara, J. Rzęchowski, *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*, Warszawa 2011, s. 17.

¹² K. Kolegowiec, *Wartość informacji a koszty jej przechowywania i ochrony* [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kraków 2003, s. 54.

¹³ I. Tetelowska, *Informacja – odrębny gatunek dziennikarski* [w:] P. Dubiel, W. Pisarek (red.), *Szkice prasoznawcze*, Kraków 1972, s. 46.

rzeczywistości. Współcześnie proces tworzenia zawartości mediów wspomaga wiedza ekonomiczna, nowoczesna technologia informatyczna oraz zaawansowane narzędzia i techniki telekomunikacyjne, zaś informacja staje się przede wszystkim kategorią socjoekonomiczną. Informacja warunkuje więc proces komunikacji, który jest „najbardziej uniwersalnym ze wszystkich sposobów społecznych”, co zauważył twórca interakcjonizmu symbolicznego – George Herbert Mead. Jego zdaniem, kluczowym mechanizmem kształtowania się struktur społecznych jest ciągła wymiana i ewolucja znaczeń symboli, odbywająca się w trakcie wszelkich procesów oddziaływań zachodzących między świadomymi, ciągle definiującymi sytuacje partnerami. Konsekwencją tych procesów jest ukształtowanie ludzkiej osobowości i funkcjonowanie grup społecznych. To komunikacja – przekonywał Mead – jest podstawą zjawisk religijnych, społecznych i ekonomicznych¹⁴. Dziennikarze wykorzystują uprzywilejowaną pozycję nie tylko w celu pozyskiwania informacji, lecz także informowania innych, co w opisywanych okolicznościach jest wyrazem wolności obywatelskich, ale być może przede wszystkim wolności ekonomicznych. To dzięki sprawnie zorganizowanemu procesowi wymiany danych i informacji następuje korygowanie i eliminowanie błędów oraz ocena i wartościowanie przygotowywanej informacji. Podmioty (interesariusze) zarządzające informacją, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem, zapewniają efektywne wykorzystanie informacji. Kluczową rolę w tych procesach odgrywa dziennikarstwo.

Pierwszym, który użył pojęcia „wartość wiadomości” (*news value*), był Walter Lippman. W swojej pracy pt. *Public Opinion* dostrzegł czynniki określające informację, takie jak jednoznaczność dziejących się zdarzeń lub jej brak, czynnik zaskoczenia, geograficznej bliskości, osobiste uwikłanie w dane wydarzenie (bliskość uczuciowa) oraz konflikty, z którymi ono się wiąże¹⁵. Podobnie jak każdy współczesny człowiek, także dziennikarze i media funkcjonują w specyficznym środowisku, w którym pierwszorzędną rolę odgrywa wytwarzanie, gromadzenie i przekazywanie informacji. Uwidoczniony na rysunku 1. proces konwersji i agregacji danych oraz informacji dokonuje się w redakcjach, które poprzez publikacje prasowe, radiowe, telewizyjne i internetowe uczestniczą w łańcuchu wytwarzania oraz dystrybucji treści.

Obrót informacją stanowi materię i spoiwo więzi międzyludzkich – indywidualnych, grupowych, związanych z gospodarką, kulturą, polityką. W świecie, w którym większość informacji dotyczących spraw publicznych i społecznych dociera do nas za pośrednictwem mediów, pierwotnym i fundamentalnym skutkiem ich oddziaływania jest kierowanie naszej uwagi na aktualnie omawiane tematy i sprawy. Bliśko czterdzieści lat temu Maxwell McCombs oraz Donald Shaw przedstawili teorię, według której istotniejszy jest wpływ mediów masowych na to, o czym ludzie myślą, niż na to, co myślą. Inaczej mówiąc, „uważamy za ważne to, co media uznają za ważne”¹⁶. W ten sposób media stworzyły swoisty indeks zainteresowania, ze-

¹⁴ G.H. Mead, *Umysł, osobowość i społeczeństwo*, Warszawa 1975, s. 350–352.

¹⁵ M. Kunczik, A. Zipfel, *Wprowadzenie do nauki...*, s. 117.

¹⁶ M.E. McCombs, D.L. Shaw, *The Agenda-Setting Function of Mass Media*, „Public Opinion Quarterly” 1972, nr 36 (2), s. 28.



Rys. 1. Proces konwersji wiadomości w mediach

Źródło: opracowanie własne

staw zmiennych zjawisk i problemów, otrzymywanych ze świata zewnętrznego, wykraczających poza codzienne doświadczenie, których doбором zarządzają według wskazanych w dalszej części tekstu kryteriów.

Michael Ignatieff tłumaczy, że informacja zyskuje sankcję autorytetu, urastając do rangi instytucji narodowej o specjalnym znaczeniu.

Tymczasem informacja to nie tylko system wytwarzania autorytetu, lecz także teren społecznej rywalizacji pomiędzy grupami interesu i osobami usiłującymi wpłynąć na sposób przedstawiania tych grup w oczach nas – widzów. Owa walka o sposób prezentacji stała się równie ważna jak walka o władzę. Właściciwie stała się uprzywilejowaną metodą stosowaną przez grupy interesu w walce o samą władzę¹⁷.

Aby informacja została uznana za przydatną z punktu widzenia zarządzania, musi spełnić określone warunki, a mianowicie ma być dokładna, pełna, aktualna oraz odpowiedzialna¹⁸. Musi się opierać na danych. Z kolei dane to fakty i liczby, które nie są aktualnie wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji. Zbigniew Malara i Jerzy Rzęchowski przyjęli, że „dane są to podstawowe, niepoddane analizie fakty, liczby i zdarzenia, które pozwalają opracować informację”, zaś informację, za J.A.F. Stonerem i Ch. Wankeltem, to „przeanalizowane lub przetworzone dane, które powiadamią odbiorcę o sytuacji”¹⁹.

Stąd tylko krok do utożsamiania takiej informacji z wiedzą. Anna Siewierska-Chmaj, zastanawiając się nad relacjami pomiędzy wiedzą a informacją, pisze, że dziennikarze albo nie znają rozróżnienia między *dosca* i *episteme*, albo świadomie z tego rozróżnienia rezygnują. Autorka przytacza jednocześnie myśl Giovanniego Satori, że

[...] informacja nie jest wiedzą. Oczywiście, wiedza poprzedza informację, ale nią nie jest. Nigdzie nie jest powiedziane, że ten kto jest poinformowany, jest dobrze poinformowany (w przeciwnym razie dysponowanie wiedzą oznaczałoby poinformowanie i tautologia likwidowałaby cały problem). Wiedza pociąga za sobą przynajmniej ograniczenie i umysłowe opanowanie informacji, czego sama informacja w żadnym stopniu nie zawiera²⁰.

¹⁷ M. Ignatieff, *Honor wojownika*, cyt. za: M. Iłowiecki, *Krzywe zwierciadło*, Lublin 2003, s. 32.

¹⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000, s. 676.

¹⁹ Z. Malara, J. Rzęchowski, *Zarządzanie informacją na rynku globalnym...*, s. 19.

²⁰ A. Siewierska-Chmaj (red.), *Teoria, praktyka, etyka. O kształceniu dziennikarzy w Polsce i na świecie*, Rzeszów 2005, s. 11.

Informacja dokładna to informacja, która dostarcza wiarygodnego odzwierciedlenia rzeczywistości. Informacja aktualna to informacja dostępna w czasie umożliwiającym działanie menedżera. Informacja kompletna dostarcza odbiorcy wszelkich dostępnych faktów i szczegółów. Jak piszą Bogdan Fiszer i Weronika Świerczyńska-Głownia, podstawą przekazu dziennikarskiego jest obiektywna informacja przetwarzana z poszanowaniem prawa²¹. Ambicją dziennikarstwa powinno być więc zdobywanie danych i informacji w ramach obowiązującego prawa oraz zgodnie ze środowiskowymi normami etycznymi.

W dziennikarstwie dokonuje się podziału informacji także ze względu na czas użytkowania. Media koncentrujące się na aktualności wykorzystują przede wszystkim wiadomości krótkotrwałe, które mogą być użyte niezwłocznie (komunikaty, wyniki sportowe, rezultaty konkretnych działań). Informacje o średnim czasie użytkowania są wykorzystywane w czasie innym niż ten, w którym odbiorca wszedł w ich posiadanie (omówienia, komentarze), wreszcie wiadomości użytkowane w długim terminie mogą być wielokrotnie używane, zestawiane, porównywane, opisywane, katalogowane. Przytoczone klasyfikacje sprowadzają wartość informacji do jej właściwego wykorzystania w konkretnym działaniu. Wykorzystywanie podstawowej właściwości wiadomości lub sygnału, którą jest zmniejszanie poziomu nieokreśloności lub niepewności co do stanu albo dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy, wiąże informację bezpośrednio z aspektem utylitarnym, na który kładzie nacisk teoria zarządzania informacją.

Według koncepcji Adama Marii Gadomskiego i teorii TOGA (*Top-down – Object-base – Goal-oriented – Approach*)²², dane są zdefiniowane jako „wszystko co jest/może być przetwarzane umysłowo lub komputerowo”. W tym sensie dane są pojęciem relatywnym, występują zawsze z pojęciem przetwarzania danych i mogą przyjmować takie postaci, jak: znaki, mowa, wykresy i sygnały. Różne dane mogą więc dostarczać tę samą informację, ale jednocześnie te same dane mogą dostarczać różnych informacji. Przyjąć należy, że ta cecha danych jest kluczowa w procesie zarządzania danymi przez dziennikarzy, a co za tym idzie – procesie *framingu*.

Czynności i procesy, którym podlegają dane:

- gromadzenie i tworzenie danych,
- analiza i selekcionowanie danych,
- przechowywanie danych,
- przetwarzanie danych,
- dystrybucja, wymiana, przesyłanie danych (udostępnianie).

²¹ B. Fischer, W. Świerczyńska-Głownia, *Dostęp do informacji ustawowo chronionych, zarządzanie informacją*, Kraków 2006.

²² A.M. Gadomski: *Global TOGA Meta-Theory*, 1989, <http://erg4146.casaccia.enea.it/www-erg26701/Gad-toga.htm> [odczyt: 21.05.2013].

Selekcjonowanie i hierarchizowanie przekazów

Jednym z najważniejszych, a jednocześnie najbardziej złożonych zagadnień związanych z komunikowaniem masowym, funkcjami mediów i dziennikarstwem, a jednocześnie ich usytuowaniem w przestrzeni społecznej jest proces selekcji i hierarchizacji informacji. O zjawisku *gatekeepingu* w pracy redakcyjnej możemy mówić w dwóch aspektach – filtrowania i sortowania strumienia informacji napływającego do mediów z różnych źródeł oraz procesu redagowania tekstów i programów według pewnych specyficznych kryteriów, które zostaną omówione poniżej. W praktyce obydwie te dziedziny pracy dziennikarskiej i redakcyjnej polegają na konwertowaniu pochodzących z różnych źródeł materiałów i zamienianiu ich w strony gazetowe, audycje oraz programy radiowe i telewizyjne, serwisy internetowe. Publikacja, będąca zwieńczeniem dziennikarskich procesów pracy, wywołuje reakcję zwrotną ze strony odbiorców, którzy są kluczowym elementem ładu medialnego, a jednocześnie podstawowym źródłem informacji dziennikarskich. Efekt sprzężenia zwrotnego dopełnia i zamyka cykl informacyjny, polegający na tworzeniu agendy w mediach, złożonej ze wszystkich wydarzeń wartych opublikowania w określonym czasie i miejscu. Wstępną selekcją zajmują się agencje informacyjne, filtrujące tysiące danych i wybierające te, które mają szanse wzbudzenia szerszego zainteresowania. Drugim ogniwem są redakcje prasowe, radiowe, telewizyjne i internetowe, które pełnią funkcję odźwiernego. Obrazuje to rysunek 1. przedstawiający proces konwersji treści w mediach. Mechanizmy rządzące selekcją informacji w dziennikarstwie przeanalizowali już kilkadziesiąt lat temu duńscy badacze Johan Galtung i Maria Holmboe Ruge. Badając zawartość serwisów zagranicznych norweskiej prasy, wyszczególnili dwanaście czynników, które decydowały o tym, czy zdarzenie ma wartość informacyjną²³. Zdarzenia będące dobrym materiałem na wiadomości powinny być według tej klasyfikacji krótkotrwałe, łatwo zauważalne, jednoznaczne, bliskie kulturowo i ważne dla odbiorcy, zgodne z jego oczekiwaniami (przewidywalne), niespodziewane lub nieoczekiwane, powtarzalne (mające odniesienia do wydarzeń z przeszłości), stanowiące kontrast dla innych wiadomości, dotyczące państw elitarnych, tj. odgrywających ważne role w stosunkach międzynarodowych, a także przedstawicieli elity społecznej, spersonifikowane i negatywne. W produkcji końcowym informacji lub artykule prasowym, programie radiowym lub telewizyjnym pierwotna (źródłowa) postać informacji zazwyczaj jest starannie ukryta lub wręcz zatarta.

Badaniami nad ograniczaniem strumienia informacji zajmowali się również Ray Funkhouser, komunikolog z Pennsylvania State University, oraz Scott M. Cutlip. Pierwszy z nich ustalił, że zaledwie co czwarta informacja trafiająca do redakcji prasowych ma szansę dotrzeć do czytelnika²⁴. Z kolei Cutlip, analizując wiadomości

²³ J. Galtung, M.H. Ruge, *The Structure of Foreign News. The presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crises in Four Norwegian Newspapers*, „Journal of Peace Research” 1965, t. 2, s. 64 i n.

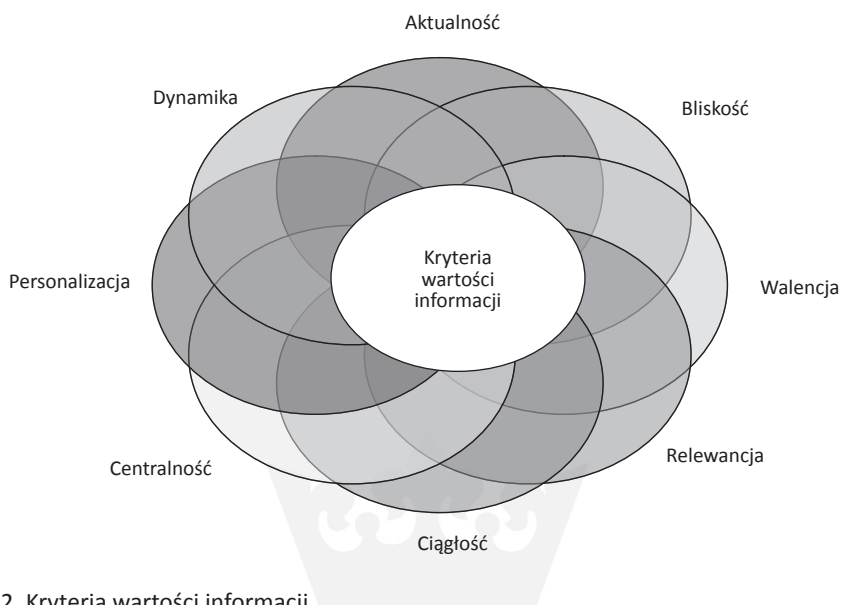
²⁴ R. Funkhouser, *The issues of the sixties: An Exploratory Study in The Dynamics of Public Opinion*, „Public Opinion Quarterly” 1973, nr 37 (1), s. 62–75, <http://poq.oxfordjournals.org/content/37/1/62.full.pdf> [odczyt: 21.05.2013].

generowane przez jedną z największych światowych agencji informacyjnych Associated Press, której serwis zawierał informacje o objętości od 100 do 125 tys. słów, zauważył, że pierwszą „ślužą” na drodze tego informacyjnego strumienia jest auto-selekcja, w wyniku której więcej niż połowa (średnio 57 tys. słów) informacji była wyłączana z obiegu. Wybrane i pogrupowane informacje składały się na około 300 tematów kierowanych do lokalnych oddziałów agencji, które z kolei odrzucały co trzecią – czwartą depeszę. Następny etap „filtrowania” odbywał się w redakcjach, które stosując własne kryteria selekcji wiadomości, wybierały od 55 do 87% ofert lokalnego biura AP i przystępowały do redagowania własnych treści²⁵.

Również Winfried Schulz starał się usystematyzować czynniki zarządzające selekcją informacji, ujmując je w sześć aspektów (czas, bliskość, status, dynamika, istotność, identyfikacja), do których obecnie, w schyłkowej epoce typograficznej, należy dodać kolejny: przetwarzalność na obraz.

Sprawą równie ważną jak wybór informacji, a często zaniedbywaną, zwłaszcza w wiadomościach bieżących, jest pokazanie tła wydarzeń, kulis i powiązań. Zazwyczaj ta szersza perspektywa staje się domeną dziennikarstwa opinii, lecz odbiorcy w przypadku każdego dziennikarskiego przekazu powinni mieć pewność, że informacje zostaną przedstawione według najlepszej wiedzy dziennikarskiej, w zgodzie z ich interesem, a nie z zamiarem uwypuklenia opinii dziennikarza i skierowania percepcji widza lub czytelnika w konkretną stronę. Tymczasem praca w newsroomie jest „zorientowana na zadania”. Wszelkie działania dziennikarzy są uwarunkowane „celami produkcji”, biurokratyczną rutyną i stosunkami międzyludzkimi panującymi wewnątrz redakcji. Te struktury i powiązania tworzą często bardziej lub mniej formalne „ramy”, przez które odbywa się komunikacja z odbiorcami. Obserwowane od ponad dekady osłabienie tradycyjnych funkcji dziennikarstwa wynikające z rozwoju społeczeństwa informacyjnego, które z jednej strony charakteryzuje bezpośrednie przekazywanie wiadomości przez sieci komputerowe oraz ilościowa eksplozja informacji, a z drugiej – rosnąca samodzielność komunikacyjna obywateli, indywidualizacja i segmentacja oferty medialnej, skłaniać mogą do wniosku, że tradycyjne zadanie dziennikarstwa, jakim było gromadzenie i opracowywanie danych oraz informacji, przesunie się od ich zbierania do kierowania społecznego przepływu treści i inicjowania debaty publicznej. Oprócz nowego zorientowania funkcji dziennikarstwa nowe media pogłębiają zjawiska instrumentalizacji dziennikarstwa, co w sposób oczywisty wiąże się z doskonaleniem metod zarządzania informacją oraz zarządzania mediami. Potrzeba przewartościowania funkcji dziennikarstwa w społeczeństwie informacyjnym w kierunku zarządzania komunikacją z otoczeniem i zarządzania treściami prasowymi, programem radiowym oraz telewizyjnym, wreszcie tworzenie zintegrowanych systemów gromadzenia, przetwarzania, oceny i udostępniania informacji, które będą stanowić wartość dodaną (produktywną wiedzę).

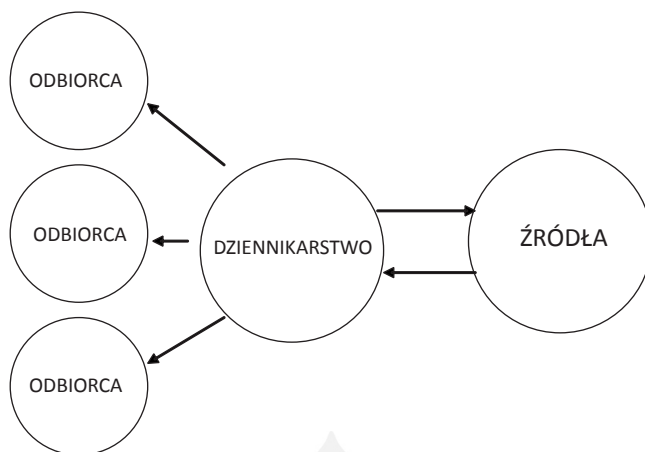
²⁵ S.M. Cutlip, *Content and Flow of AP News-From Trunk to Reader*, „Journalism Quarterly” 1954, Fall 1, s. 434–446.



Rys. 2. Kryteria wartości informacji

Źródło: opracowanie własne

W toku pozyskiwania i weryfikowania danych następuje pogłębienie oraz rozszerzenie zgromadzonych informacji wyjściowych, a także znalezienie kontekstu umożliwiającego właściwą interpretację. Dla dziennikarza pragnącego osiągnąć zamierzone rezultaty komunikacyjne kluczowym kryterium jest dobór formy wypowiedzi, środków językowych, dobór kryterium relewancji, jako że tekst, program, audycja muszą znaleźć odniesienie do życia odbiorcy. Ważność jest podstawowym wymogiem dziennikarstwa jako zawodu i misji funkcjonujących w otoczeniu politycznym, gospodarczym i kulturowym. Dziennikarz poszukujący inspiracji do swojej pracy wybiera zazwyczaj tematy otwarte, które uznaje za ważne, a przez to warte oświecenia i upublicznienia. Formułując samodzielnie tezę podejmowanego tematu, musi jednak spełnić kryteria ustalone przez redakcję. Te zaś koncentrują się wokół budzenia zainteresowania, zwracania uwagi masowego audytorium, zwracania myśli odbiorców w określonym kierunku. Dziennikarz, wybierając temat, podejmuje rolę zarządzającego uwagą zbiorowości. Podobnie jak menedżerowie PR, pracownicy reklamy, marketingu, politycy, duchowni, również dziennikarze poddają myślenie i świadomość ludzi pod wpływ konkretnej osoby, produktu, wydarzenia.



Rys. 3. *Gatekeeping* jako klasyczna funkcja dziennikarstwa

Źródło: opracowanie własne

Zarządzanie informacją, zarządzanie mediami, zarządzanie uwagą

Mówiąc o zarządzaniu informacją i zarządzaniu mediami, mamy na myśli nie tylko organizację pracy w redakcji czy przedsiębiorstwie medialnym, ale w szerszym polu widzenia zespół działań mających doprowadzić do zmiany zachowań i wartości u odbiorców.

Nie można zapominać, że wpływ na zawartość przekazów medialnych mają nie tylko ludzie mediów, lecz także branża PR, nadawcy reklamy, politycy, wreszcie sami odbiorcy wyrażający swoje opinie przez preferencje rynkowe. Szybkie tempo zmian wartości i preferencji niesie z sobą również konsekwencje dla pracy dziennikarza, który musi jak najdokładniej poznać swoich odbiorców, a także sposób korzystania przez nich z mediów. O ile zarządzanie informacją jest domeną dziennikarstwa, o tyle wytwarzanie oferty medialnej, a więc zawartości mediów, jest funkcją działań obejmujących „planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie i przeprowadzenie, (tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowane na zasoby organizacji, wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji, w sposób sprawny i skuteczny”²⁶. W wymiarze praktycznym zarządzanie mediami polega zatem na ocenie i selekcji propozycji (towarów) medialnych. Te, które spełniają oczekiwania koncepcyjne, są poddawane badaniom rynkowym *ex ante* (badania fokusowe, ilościowe). Pierwszą, lecz czasem decydującą fazą zarządzania ofertą medialną jest wybór tematów pub-

²⁶ R.G. Picard, *Media Economics. Concepts and Issues*; cyt. za: B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Kraków 2011, s. 79.

likacji, poprzedzający decyzję o realizacji materiału – newsa, artykułu, reportażu. Ważnym czynnikiem jest percepcja odbiorców kształtowana przez różne czynniki – system wartości, kulturę, wiedzę ogólną, doświadczenia własne, osobowość. Kolejne kryteria zawarte są zazwyczaj w zintegrowanych rozwiązaniach komunikacyjnych, czyli w strategii przedsiębiorstwa medialnego. W tej sytuacji zarządzanie uwagą stanowi zaledwie niewielką część nadrzędnego celu, jakim jest strategia zakładającego skupienie i utrzymanie uwagi audytorium (grupy docelowej). Podstawowa zasada rynku informacyjnego, według której im atrakcyjniejszy news, tym liczniejsze i atrakcyjniejsze audytorium, doprowadziła do ukształtowania ostrego mechanizmu selekcji. Ponad dziesięć lat temu T.H. Davenport i J.C. Beck, próbując zilustrować „wiek informacji”, użyli efektownego porównania, pisząc, że niedzielne wydanie „The New York Timesa” zawiera więcej informacji niż wszystkie dostępne ludziom materiały pisemne w XV wieku²⁷. Kilka lat później tego samego porównania użyto w odniesieniu do „Gazety Wyborczej”. Kultura nadmiaru informacji i niedostatku czasu, w której tak istotną rolę odgrywają media i dziennikarze, decydujący, która informacja zostanie rozpowszechniona i w jakim wymiarze, nazwana została „ekonomiką uwagi”, co niezwykle trafnie przełożył na język polski Walery Pisarek, proponując „ekonomikę zainteresowania publiczności”²⁸. Niewątpliwie, w zarządzaniu uwagą kluczową rolę odgrywają takie instrumenty, jak: *framing*, *agenda setting*, *priming*. Robert M. Entman, ustalając związki i zależności pomiędzy tymi pojęciami, uznał, że porządek dnia (*agenda setting*) może zostać potraktowany jako pierwsza funkcja i jednocześnie efekt ramowania (*framingu*)²⁹. W zarządzaniu uwagą odbiorców wykorzystywany jest także efekt *primingu* (torowania, poprzedzania, uprzedzania, przygotowywania), czyli zjawiska polegającego na zwiększeniu prawdopodobieństwa wykorzystania przez odbiorców w procesach percepcyjnych i myślowych określonej kategorii poznawczej. Media, zwłaszcza elektroniczne, wskutek wielokrotnej ekspozycji bodźca, mają możliwość kształtowania oczekiwanych postaw oraz zachowań, i to przy braku lub częściowej świadomości audytorium.

Jeśli się ma do dyspozycji takie narzędzia, to wielkiego znaczenia nabierają kwestie samoregulacji dziennikarzy i mediów, a więc odpowiedzialności i etyki. Jan Kreft przytacza za D. Shenkiem opinię, że „jako społeczeństwo jesteśmy poddawani licznym ostrym podziałom i właśnie do dziennikarzy należy aplikowanie społecznego spoiwa”³⁰. I dalej – odwołując się do edukacyjnej funkcji mediów – wskazuje, że „najlepsze instytucje edukacyjne, podobnie jak organizacje zajmujące się informacją, pomagają w transformacji na wiedzę użyteczną w zrozumieniu świata”³¹.

²⁷ T.H. Davenport, J.C. Beck, *The Attention economy, Understanding the New Currency of Business*, Boston 2002, s. 4.

²⁸ Zob. M. Chyliński, *Dziennikarstwo i PR w ekonomice zainteresowania publiczności*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2011, nr 3–4.

²⁹ R.M. Entman, *Framing Media Power* [w:] P.D’Angelo, J.A. Kuypers (red.), *Doing News Framing Analysis...*, s. 326.

³⁰ J. Kreft, *Media a ekonomia uwagi*, „Studia Medioznawcze” 2009, nr 3 (38), s. 149.

³¹ Tamże, s. 149.

Nowe wyzwania przed zarządzającymi informacją postawiły nowe media, całkowicie zmieniając strukturę łańcucha wytwarzania i eksploatacji wartości. W Internecie z profesjonalnymi dostawcami treści zaczęli rywalizować amatorzy, umieszczający w sieci własne informacje (dziennikarze obywatelscy), komentarze i opinie (bloggerzy), wreszcie autorzy zdjęć i filmików udostępniający swoje utwory na takich platformach, jak YouTube, Twitter, Flickr. W dobie *social media* ogromny udział w obrocie informacją zdobyli użytkownicy, którzy stali się twórczym elementem w kreowaniu masowej wyobraźni. Dziennikarstwo obywatelskie oraz blogosfera to współcześnie najpopularniejszy sposób zarządzania informacją, która stała się jeszcze cenniejszym towarem, gdyż kontrola nad nią jest trudniejsza. Wiele tradycyjnych firm medialnych stara się łączyć poszczególne ogniwa tego łańcucha, oferując swoje treści przez różne kanały dystrybucji. Całkowicie nowe możliwości dystrybucji dóbr intelektualnych stwarza mobilny Internet. Smartfony i tablety już w tej chwili są jednym z najważniejszych kanałów mediowych, wymagających jeszcze bardziej wyrafinowanych metod zarządzania informacją, w tym również *framingu*. Badania nad *framingiem* w mediach należą do najszybciej rozwijających się obszarów studiów komunikacyjnych. Koncepcja ramowania rzadko jednak odnoszona jest wprost do zarządzania w mediach i dziennikarstwie, zwłaszcza zarządzania informacją. Tymczasem można zauważyć, że stosowane przez dziennikarzy kryteria selekcji materiału ulegają ewolucji. Pojawiają się tzw. fale zainteresowania określonymi tematami, do których należy terrorizm, szczególnie drastyczne zbrodnie, na przykład zamachy z dużą liczbą ofiar, przypadki dzieciobójstwa. Media reagują gwałtownym wzrostem relacji dotyczących podobnych przypadków, podobnie skonstruowanych i zaprezentowanych, dostarczających odbiorcom jednakowych instrukcji, jak interpretować i oceniać rzeczywistość. To oczywisty znak, że mechanizmy *framingu* działają bez zarzutu.

Bibliografia

- Borowiecki M., Kwieciński M. (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kraków 2003.
- Carragee K.M., Roefs W., *The neglect of power in recent framing research*, „Journal of Communication” 2004, nr 54 (2).
- Cutlip S.M., *Content and Flow of AP News-From Trunk to Reader*, „Journalism Quarterly” 1954, Fall 1.
- Chyliński M., *Dziennikarstwo i PR w ekonomicie zainteresowania publiczności*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2011, nr 3–4.
- D’Angelo P., *News framing as a multiparadigmatic research program*, „Journal of Communication” 2002, nr 52 (4).
- D’Angelo P., Kuypers J.A. (red), *Doing News Framing Analysis, Empirical and Theoretical Perspective*, New York–London 2010.
- Davenport T.H., Beck J.C., *The Attention Economy. Understanding the New Currency of Business*, Boston 2002.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.
- Dubiel P., Pisarek W. (red.), *Szkice prasoznawcze*, Kraków 1972.

- Fischer B., Świerczyńska-Głownia W., *Dostęp do informacji ustawowo chronionych zarządzanie informacją*, Kraków 2006.
- Funkhouser R., *The issues of the sixties: An Exploratory Study in The Dynamics of Public Opinion*, „Public Opinion Quarterly” 1973, nr 37 (1).
- Gadomski A.M., *Global TOGA Meta-Theory*, <http://erg4146.casaccia.enea.it/wwwerg26701/Gad-toga.htm> [odczyt: 21.05.2013].
- Galtung J., Ruge M.H., *The Struicture of Foreign News. The presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crises in Four Norwegian Newspapers*, „Journal of Peace Research” 1965, t. 2.
- Gleason J.B., Bernstein R.N., *Psycholingwistyka*, Gdańsk 2005.
- Goffman E., *Frame analisis: An essay on the organization of experience*, New York 1974.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000.
- Howiecki M., *Krzywe zwierciadło*, Lublin 2003.
- Kunczik M., Zipfel A., *Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikacji*, Warszawa 2000.
- Kreft J., *Media a ekonomia uwagi*, „Studia Medioznawcze” 2009, nr 3 (38).
- Mead G.H., *Umysł, osobowość i społeczeństwo*, Warszawa 1975.
- Malara Z., Rzęchowski J., *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*, Warszawa 2011.
- McCombs M.E., Shaw D.L. *The Agenda-Setting Function of Mass Media*, „Public Opinion Quarterly” 1972, nr 36 (2).
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Kraków 2011.
- Rees S.D., Gandy O.H. Jr., Grant A.E. (red.), *Framing Public Life*, New York 2001.
- Siewierska-Chmaj A. (red.), *Teoria, praktyka, etyka. O kształceniu dziennikarzy w Polsce i na świecie*, Rzeszów 2005.

