

2022 tom 23 nr 3

Zarzą dzanie w Kulturze

ISSN 1896-8201

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU JAGIELLOŃSKIEGO

2022 tom 23 nr 3

Zarzą dzenie w Kulturze

Pod redakcją

Agnieszki Konior
Anny Pluszyńskiej

„Zarządzanie w Kulturze” 2022, 23(3), red. Agnieszka Konior, Anna Pluszyńska
„Culture Management” 2022, 23(3), eds. Agnieszka Konior, Anna Pluszyńska

RADA NAUKOWA

Barbara Czarniawska, Yiannis Gabriel, Łukasz Gaweł, Tommy Jensen, Monika Kostera, Paweł Krzyworzeka, Emil Orzechowski, Johan Sandström, Łukasz Sułkowski

REDAKTOR NACZELNA

Małgorzata Ćwikła

ZASTĘPCA REDAKTOR NACZELNEJ

Marcin Laberschek

SEKRETARZ REDAKCJI

Olga Kosińska

CZŁONKOWIE ZESPOŁU REDAKCYJNEGO

Anna Góral, Marta Keil, Karolina Prykowska-Michalak, Waldemar Rapior, Lidia Varbanova

ADRES REDAKCJI

Instytut Kultury UJ, ul. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków
www.kultura.uj.edu.pl

PROJEKT OKŁADKI

Agnieszka Ćwikła

Projekt dofinansowany przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, a także Instytutu Kultury.

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego & Autorzy
Wydanie I, Kraków 2022
All rights reserved

Niniejsza publikacja stanowi utwór chroniony na podstawie ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Prawami do tego utworu dysponuje Wydawca – Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego wraz z uprawnionymi twórcami. Bez zgody Wydawcy niedopuszczalne jest kopiowanie, rozpowszechnianie lub inne korzystanie z niniejszej publikacji, chyba że takie korzystanie następuje w ramach dozwolonego użytku osobistego, publicznego lub licencji otwartego dostępu udzielonych przez Wydawcę.

ISSN 1896-8201 (wersja papierowa) ISSN 2084-3976 (wersja elektroniczna)

Pierwotną wersją czasopisma „Zarządzanie w Kulturze” (ISSN 2084-3976) jest wersja online, publikowana kwartalnie w internecie na stronie: www.ejournals.eu.



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
JAGIELLOŃSKIEGO

www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 12-663-23-80
Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98
tel. kom. 506-006-674, e-mail: sprzedaz@wuj.pl
Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

Spis treści

| | |
|---|------------|
| Agnieszka Konior, Anna Pluszyńska, Wprowadzenie. Kadry kultury | VII |
| Agnieszka Konior, Anna Pluszyńska, Co wiemy o kadrach kultury? Systematyczny przegląd polskiej literatury | 217 |
| Patrycja Mizera-Pęczek, Lena Grzesiak, Wymagania kompetencyjne stawiane kadrom kultury. Analiza ogłoszeń o pracy | 237 |
| Anna Góral, The Phenomenon of Women in Managerial Positions in Public Cultural Institutions | 255 |
| Bogna Halska-Pionka, Czas w przestrzeni organizacyjnej: perspektywa kadr kultury..... | 273 |
| Ida Radecka, Siłaczki i macgyverowie. O determinantach demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury | 297 |
| Elżbieta Król-Dryja, Motywacja i potrzeby pracowników artystycznych z pokolenia Y. Studium przypadku instytucji muzycznej..... | 319 |
| Alicja Kędziora, Recenzja książki Małgorzaty Sternal O samodzielności artysty muzyka..... | 341 |
| Informacje o autorkach i redaktorkach naukowych czasopisma | XI |

Kadry kultury

Niniejszy numer czasopisma „Zarządzanie w Kulturze” postanowiliśmy poświęcić kadrom kultury, czyli aktywności zawodowej osób zatrudnionych w organizacjach kultury (publicznych, prywatnych i społecznych), w tym: zarządzających, pracowników merytorycznych i administracyjnych.

Kadry kultury w organizacji to ludzie mający wiedzę, kreatywność, umiejętności zawodowe, postawy i wartości, cechy osobowe oraz motywację do pracy. To ludzie, którzy znajdują się w sercu każdej organizacji kulturalnej, niezależnie od jej rozmiaru, rodzaju czy celów. Kompetencje pracowników wyznaczają nie tylko poziom wykonywania podejmowanych zadań, lecz także kształt oferty kulturalnej organizacji kultury. Dyskusja o kadrach kultury tylko z pozoru wydaje się prosta. Nadawanie etykiet czy kategoryzowanie tej grupy byłoby z jednej strony wygodne, bo wprowadzające jakiś porządek, ale z drugiej strony narzucające rozumienie czy też kreujące rzeczywistość. Dlatego ważne wydaje się odejście od schematycznego opisywania kadr kultury na rzecz uwzględniania indywidualnego charakteru jednostek. To szczególnie istotne w obliczu aktualnych przemian technologicznych (m.in. związanych z hybrydowym prowadzeniem działalności kulturalnej), zmian społecznych (m.in. potrzeba *work-life balance*) czy w sytuacjach kryzysowych (np. pandemia COVID-19). Dlatego, tak jak nie ma jednego „prawidłowego” sposobu na zarządzanie ludźmi w organizacji kulturalnej, tak też nie ma jednoznacznych odpowiedzi na pytanie: w czym tkwi potencjał kadr kultury? Odpowiedzi na nie postanowiły poszukać autorki artykułów zawartych w niniejszym tomie.

Na marginesie tych rozważań warto zauważyć, że w ostatnich latach coraz więcej uwagi poświęca się sytuacji artystów w Polsce, zarówno w refleksji naukowej, jak i debacie publicznej. Świadczy o tym chociażby szczegółowy raport „Policzone i policzeni! Artyści i artystki w Polsce” (Ilczuk et al. 2020) czy dyskusja nad Projektem ustawy o uprawnieniach artysty zawodowego. Tymczasem dużo mniejszą wagę przywiązuje się do sytuacji zawodowej wszystkich tych osób, których działalność jest niezbędna, by artyści mogli tworzyć. Stąd też mamy nadzieję, że niniejszy tom będzie stanowił otwarcie dyskusji naukowej nad tymi zagadnieniami.

Należy jednak podkreślić, że na gruncie praktycznym podejmowanych jest coraz więcej działań służących zarówno rozwojowi kompetencji, jak i dobrostanowi tej grupy zawodowej. Należy tutaj wskazać m.in. na program Krakowski Archipelag Kultury, program Praktycy Kultury we Wrocławiu, Metropolitalną Kadrę Kultury realizowaną w Trójmieście czy wielkopolski program Kadry Kultury. Wszystkie te programy ukierunkowane są zarówno na rozwój kompetencji pracowników kultury, jak i wymianę doświadczeń oraz sieciowanie osób aktywnie działających w sektorze

kultury. Dobrostanowi kadr kultury poświęcone są z kolei publikacje Małopolskiego Instytutu Kultury *Spokój zaczyna się tu i teraz. Ćwiczenia z równowagi* (Idzikowska 2021), *Edukator(ka). Jak pracować, aby nie zwariować?* (Grajewska, Idzikowska 2021). Widać zatem wyraźnie, że to temat ważny i aktualny, stąd zasadne wydaje się poświęcenie mu osobnego numeru czasopisma „Zarządzanie w Kulturze”.

Numer otwiera artykuł naszego autorstwa, w którym starałyśmy się pokazać obecny stan badań dotyczących kadr kultury na gruncie polskim. W tym celu wykorzystaliśmy metodę systematycznego przeglądu literatury. Dzięki analizie udało się wskazać, że badania dotyczące kadr kultury w Polsce są na stosunkowo wczesnym etapie rozwoju i w większości dotyczą zasadności zajmowania się zarządzaniem kulturą jako odmienną dyscypliną (mieszczącą się pomiędzy zarządzaniem/ekonomią a kulturoznawstwem) i kształcenia przyszłych kadr w tym obszarze. Teksty dotyczące bardziej szczegółowych zagadnień pojawiały się sporadycznie, stąd też udało nam się wyróżnić luki badawcze, mogące stanowić drogowskaz dla naukowców, którzy w przyszłości chcieliby się zająć tą tematyką. Mamy nadzieję, że nasz tekst stanowi dobre wprowadzenie do pozostałych artykułów zamieszczonych w tym tomie.

Patrycja Mizera-Pęczek i Lena Grzesiak z Uniwersytetu Łódzkiego na podstawie analizy ogłoszeń o pracy zamieszczonych na portalu Pracuj w Kulturze zastanawiają się, jakie wymagania kompetencyjne są stawiane kadrom kultury. Badanie było realizowane przez naukowczynię w specyficznym momencie, związanym z wprowadzaniem reform podatkowych na początku 2022 roku, więc wiele ofert obejmowało kompetencje z tego obszaru. Autorki wskazały, że wymagania kompetencyjne stawiane kadrom kultury nie są zbyt wygórowane, a pracodawcy zwracają uwagę nie tylko na formalne kwalifikacje, ale też postawy, które mieliby prezentować ich przyszli pracownicy. Mimo pewnych ograniczeń badań, wskazanych przez same autorki, artykuł ten w interesujący sposób stara się odpowiedzieć na pytanie, jakie kompetencje powinien posiadać przedstawiciel kadr kultury.

Kobiety zatrudnione w sektorze kultury stanowią większą część pracowników, jednakże gdy weźmie się pod uwagę pozycje menedżerskie, to proporcje te zdecydowanie się zmieniają. Stąd też kwestie związane z płcią na stanowiskach kierowniczych wśród kadr kultury wydają się szczególnie istotne. Zagadnieniom tym w swoim artykule przyjrzała się Anna Góral. Przeprowadziła ona kilka pogłębionych wywiadów biograficznych z kobietami, które obecnie pełnią funkcje menedżerskie w publicznych instytucjach kultury w Polsce. Z badań wynika, że wsparcie dla kobiet związane z godzeniem życia zawodowego z rodzinnym wynika nie z rozwiązań systemowych, lecz z szerokich sieci wsparcia, które rodzą się spontanicznie między pracownikami.

O roli czasu w pracy kadr kultury pisze w kolejnym artykule Bogna Halska-Pionka. Prowadząc badania, wykorzystwała ciekawą metodę kolażu narracyjnego. Poprosiła respondentów (będących pracownikami instytucji kultury) o dokończenie historii rozpoczętej słowami: „Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury

i...”. W wyniku wykorzystania tej techniki badawczej autorka uzyskała interesujące opinie, które pozwoliły odpowiedzieć na pytania, czym jest czas w rozumieniu kadr kultury i co oznacza zarządzanie nim. Co ciekawe, z pozyskanych danych wyłania się także sporo patologii charakterystycznych dla sektora kultury.

Na specyficznej grupie kadr kultury, czyli pracownikach domów kultury, skupiła się z kolei Ida Radecka, która w swoim tekście starała się wskazać na determinanty wpływające na demotyvację wśród pracowników tych organizacji. Wyróżniła ona zarówno te związane z indywidualnym charakterem poszczególnych pracowników, jak i czynniki typowe dla pracy w organizacjach kultury w Polsce. Jednym z najciekawszych wątków poruszanych w tekście jest wskazywane przez respondentów porównanie pracowników kultury do dowolnej fikcyjnej postaci – stąd tytułowe siłaczki i macgyverowie.

Artykuł Elżbiety Król-Dryi koncentruje się z kolei na czynnikach motywacji. W ostatnim czasie w dyskusji dotyczącej zarządzania kapitałem ludzkim coraz częściej pojawia się kwestia różnic pokoleniowych, stąd też zasadne wydaje się pochylenie nad tym tematem z uwzględnieniem tej perspektywy. Autorka przebadła pracowników artystycznych z pokolenia Y, pracujących w dużej instytucji muzycznej. Dzięki badaniom ankietowym przeprowadzonym wśród pracowników, jak również wywiadam z ich zwierzchnikami udało się jej wskazać czynniki motywujące do pracy oraz takie, których brak wpływa na demotyvację.

Uzupełnieniem niniejszego tomu jest recenzja książki Małgorzaty Sternal *O samodzielności artysty muzyka* autorstwa Alicji Kędziory. Książka ta stanowi praktyczny podręcznik dotyczący wiedzy z zakresu zarządzania kulturą, który może być bardzo przydatny dla młodych muzyków, zaczynających dopiero karierę artystyczną. Dzięki publikacji mogą oni uzupełnić wiedzę zdobytą w murach akademii muzycznej i z większą łatwością poruszać się po meandrach rynku muzycznego.

Mamy nadzieję, że niniejszy tom będzie jednym z pierwszych kroków w dyskusji nad sytuacją kadr kultury w Polsce.

Agnieszka Konior, Anna Pluszyńska

Bibliografia


- Grajewska Anna, Idzikowska Weronika (2021). *Edukator(ka). Jak pracować, aby nie zwariować*, <https://mik.krakow.pl/publikacje/karty-dla-edukatorow-i-edukatorek-do-samodzielnej-pracy/> [odczyt: 31.05.2022].
- Idzikowska Weronika (2021). *Spokój zaczyna się tu i teraz. Ćwiczenia z równowagi*, <https://mik.krakow.pl/publikacje/spokoj-zaczyna-sie-tu-i-teraz-cwiczenia-z-rownowagi/> [odczyt: 31.05.2022].

Ilczuk Dorota et al. (2020). *Policzone i policzeni. Artyści i artystki w Polsce*, <https://swps.pl/images-old/2015/Aktualnosc/Policzone-i-policzeni-ebook.pdf> [odczyt: 31.05.2022].

Projekt ustawy o uprawnieniach artysty zawodowego, <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12356152> [odczyt: 31.05.2022].


Co wiemy o kadrach kultury? Systematyczny przegląd polskiej literatury

Agnieszka Konior

 <https://orcid.org/0000-0003-2338-6594>

Uniwersytet Jagielloński
e-mail: agn.konior@uj.edu.pl

Anna Pluszyńska

 <https://orcid.org/0000-0003-0271-5176>

Uniwersytet Jagielloński
e-mail: anna.pluszynska@uj.edu.pl

Wkład poszczególnych autorów / Authors contributions:

- * Agnieszka Konior 50% (projekt badania, przeprowadzenie systematycznego przeglądu literatury, opracowanie artykułu naukowego),
- * Anna Pluszyńska 50% (projekt badania, przeprowadzenie systematycznego przeglądu literatury, opracowanie artykułu naukowego).

ARTYKUŁ PRZEGLĄDOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Konior Agnieszka, Pluszyńska Anna (2022). Co wiemy o kadrach kultury? Systematyczny przegląd polskiej literatury. *Zarządzenie w Kulturze*, 23(3), 217–236.

Abstract

What do We Know about Staff of Cultural Institutions? A Systematic Overview of Polish Literature

The goal of this article is to showcase the current state of research and the emerging tendencies in analyses concerning the staff of cultural institutions, while providing a systematical overview of the literature. Staff of cultural institutions was defined as persons employed in cultural organisations (of public, private and NGO character) whose work begins there where the predisposition of the employed artists ends and whose work plays a vital role in creation, distribution and protection of culture. Based on the previous research one can conclude that the topic of staff of cultural institutions is addressed by the authors, its analysis, however, proves to be fragmentary and oftentimes superficial.

Keywords: cultural employees, culture management, systematic literature review

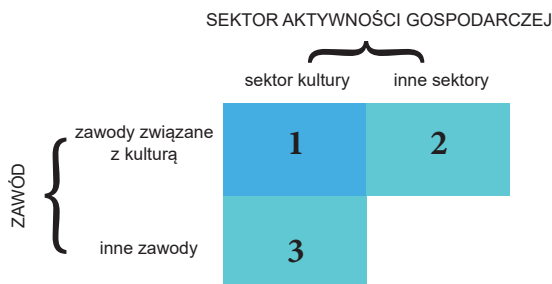
Wprowadzenie

Zgodnie z obowiązującym prawem prowadzenie działalności kulturalnej polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury (Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, art. 1 ust. 1). Nie byłoby ono możliwe bez pracowników, bo „ludzie częściej niż finanse, a zwłaszcza brak utalentowanej kadry, stają się ograniczeniem rozwoju organizacji” (Borkowska 2005: 19). Mając świadomość, jak cennym zasobem są kadry kultury, już na wstępie należy nakreślić, co za tym pojęciem się kryje. Dyskusja o kadrach kultury tylko z pozoru wydaje się prosta. Nadawanie etykiet czy kategoryzowanie tej grupy byłoby z jednej strony wygodne, bo wprowadzające jakiś porządek, ale z drugiej strony narzucające rozumienie czy też kreujące rzeczywistość.

Na początku warto sięgnąć do słownika języka polskiego, który „kadry” definiuje jako „zespół pracowników jakiejś instytucji” (<https://sjp.pwn.pl/szukaj/kadry.html> [odczyt: 20.05.2022]). W literaturze przedmiotu próżno jednak szukać jednej, ogólnie przyjętej definicji „kadr kultury”. W ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wprowadzono jedynie definicję pracownika artystycznego, podkreślając, że to „osoba zatrudniona w instytucji kultury do wykonywania pracy polegającej na tworzeniu, opracowywaniu lub artystycznym wykonywaniu utworów w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, filmu lub innych sztuk audiowizualnych”. Nie dziwi ten stan rzeczy, bo jak słusznie zauważają autorzy raportu „Kadry kultury” (Czyżewski et al. 2020), „kulturę odruchowo wiążemy z artystami i twórcami”. Ze względu na wspomniane trudności w zdefiniowaniu terminu „kadr kultury” w literaturze najczęściej przywoływane są przykłady zawodów, stanowisk czy zadań, jakie wykonują pracownicy nieartystyczni. Autorzy wspomnianego wyżej raportu nazywają ich „robotnikami” kultury. Do tej grupy zaliczają m.in. menedżerów, edukatorów, bibliotekarzy, przewodników, animatorów, rzemieślników, pracowników teatrów, inżynierów światła i dźwięku czy osoby odpowiedzialne za promocję wydarzeń. Dodają przy tym, że to „rzesza wykształconych i doświadczonych profesjonalistów, bez których nie może funkcjonować żadna instytucja i żadna organizacja kultury” (Czyżewski et al. 2020).

Na trudności w zdefiniowaniu, kim jest pracownik kultury, zwracali uwagę autorzy raportu UE „ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture” (2012). Wyróżnili oni trzy różne sytuacje, w których można mówić o zatrudnieniu w obszarze kultury (rys. 1):

- kiedy dana osoba wykonuje zawód związany z kulturą i pracuje w sektorze kultury (np. baletnica w zespole baletowym);
- kiedy osoba wykonuje zawód związany z kulturą, ale nie pracuje w sektorze kultury (np. projektant w branży motoryzacyjnej);
- kiedy osoba wykonuje inny zawód niż ten związany z kulturą i pracuje w sektorze kultury (np. księgowa w wydawnictwie).



Rys. 1. Zatrudnienie w obszarze kultury – definicja

Źródło: ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture. Final Report, 2012: 141, https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf. [odczyt: 15.01.2022]; tłum. własne.

W raporcie zwracano także uwagę na trudności w zdefiniowaniu „zawodu kulturalnego”. Choć istnieje statystyczna klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku (ISCO-08), to zawody w dziedzinie kultury są rozproszone. Zdaniem autorów raportu należy uznać, że zawody te wykonują osoby twórczo i artystycznie zaangażowane w tworzenie, upowszechnianie i sprzedaż, kolekcjonowanie, konserwację, ochronę, edukację oraz zarządzanie. Tym samym wyróżniono 46 zawodów kulturalnych lub częściowo kulturalnych, do których zaliczają się m.in.: archiwiści, bibliotekarze, projektanci, edukatorzy, twórcy i artyści, technicy galerii, muzeów i bibliotek, pisarze, kierownicy ds. marketingu, menedżerowie, badacze związani z dziedzictwem kulturowym, socjologowie, antropolodzy i pokrewni specjaliści a także przewodnicy muzealni (ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture 2012: 145–146).

Pojęcie „kadr kultury” często stosowane jest nie tylko w teorii, ale i w praktyce. Różnorodne organizacje tworzą programy skierowane do kadr kultury, nakreślając przy okazji znaczenie tego terminu. Rolę kadr kultury w procesie zarządczym podkreśla np. Narodowe Centrum Kultury, kierując swoje działania do „osób realizujących misję instytucji kultury zarządzając i organizując pracę, dbając o proces twórczy, włączając społeczność lokalną w kulturę” (Narodowe Centrum Kultury). Na charakter pracy zwraca natomiast uwagę Wrocławski Instytut Kultury. Autorzy realizowanego programu „Praktycy kultury” termin „kadry kultury” rozumieją możliwie szeroko, wskazując, że są to osoby działające w obszarze animacji i edukacji, badań i mapowania sektora, realizujące projekty adresowane do mieszkańców i mieszkańców polskich miast, a także pracownicy instytucji, podmiotów trzeciego sektora, kolektywów i ruchów oddolnych (Wrocławski Instytut Kultury 2018). Równie szeroko termin ten rozumieją warszawska Fundacja Obserwatorium i Miejski Ośrodek

Kultury „Amfiteatr” w Radomiu, kierując swoją ofertę do „wszystkich organizatorek i organizatorów życia kulturalnego (...) zarówno zrzeszonych, jak i freelancerów: pracowników instytucji kultury i organizacji pozarządowych, animatorów kultury, niezrzeszonych działaczy społecznych, artystów, menedżerów wydarzeń kulturalnych itd.” (Fundacja Obserwatorium; Miejski Ośrodek Kultury „Amfiteatr” w Radomiu 2018). Termin „kadry kultury” bywa też zamiennie używany ze sformułowaniami takimi jak: praktycy kultury, pracownicy instytucji kultury (Obszar Metropolitalny Gdańsk–Gdynia–Sopot), przedstawiciele organizacji działających w obszarze kultury (Regionalne Centrum Animacji Kultury) czy przedstawiciele sektora kultury (NU Foundation).

Na potrzeby niniejszego artykułu zdefiniowałyśmy „kadry kultury” jako zespół pracowników zatrudnionych w organizacjach kultury (publicznych, prywatnych i pozarządowych), których praca zaczyna się tam, gdzie kończą się predyspozycje pracowników artystycznych, i których działania przyczyniają się do tworzenia, upowszechniania oraz ochrony kultury. Mając świadomość niedoskonałości tej definicji, chcemy wyartykułować, że naszym zdaniem kadry kultury to pracownicy „nieartystyczni”, jednak merytorycznie zaangażowani w działalność kulturalną. Świadomie wykluczyłyśmy z tej definicji pracowników artystycznych, gdyż nie tylko ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wyróżnia tę grupę zawodową, lecz także w literaturze podkreśla się, że procesy zarządzania zasobami ludzkimi są odmienne w przypadku relacji z artystami (Ingram 2016). Mówiąc o „kadrach kultury”, nie bierzemy pod uwagę pracowników wykonujących profesję czy zawód niezwiązany ściśle z kulturą, np. prawników, księgowych, osób sprząających, ochroniarzy itd. Nie ulega wątpliwości, że osoby te są częścią organizacji kultury i bez nich organizacje nie mogą funkcjonować, jednak wykonują zawód, który nie jest tak ściśle związany z sektorem kultury, co oznacza, że mogą równie dobrze swoją pracę wykonywać w różnych (innych) miejscach.

W XXI wieku w świecie nauki zaszły bardzo istotne zmiany: rośnie liczba publikacji naukowych, coraz więcej książek publikowanych jest w postaci e-booków, a większość czasopism posiada wersje elektroniczne, coraz powszechniejszy jest też dostęp do baz publikacji naukowych online, w których znajdują się wyniki badań naukowców z całego świata. Dawniej badacz, by zdobyć potrzebne mu informacje, musiał udać się na kwerendę do biblioteki i był ograniczony dostępnym tam księgozbiorem. Obecnie wystarczy, że zasiądzie przed komputerem. Nieograniczony dostęp do wiedzy rodzi jednak problemy dotyczące tego, w jaki sposób znaleźć publikacje odnoszące się do interesującej nas tematyki, przy jednoczesnym zachowaniu rygoru metodologicznego. Pomocny może się okazać systematyczny przegląd literatury, który jest coraz częściej wykorzystywany przez badaczy. Mark Petticrew i Hellen Roberts (2008; za: Lenart-Gansiniec 2021: 43) definiują go jako „przegląd, który ma na celu kompleksową identyfikację, ocenę i syntezę wszystkich istotnych badań na dany temat”. Dzięki jasnym kryteriom doboru publikacji do analizy (wskazanie

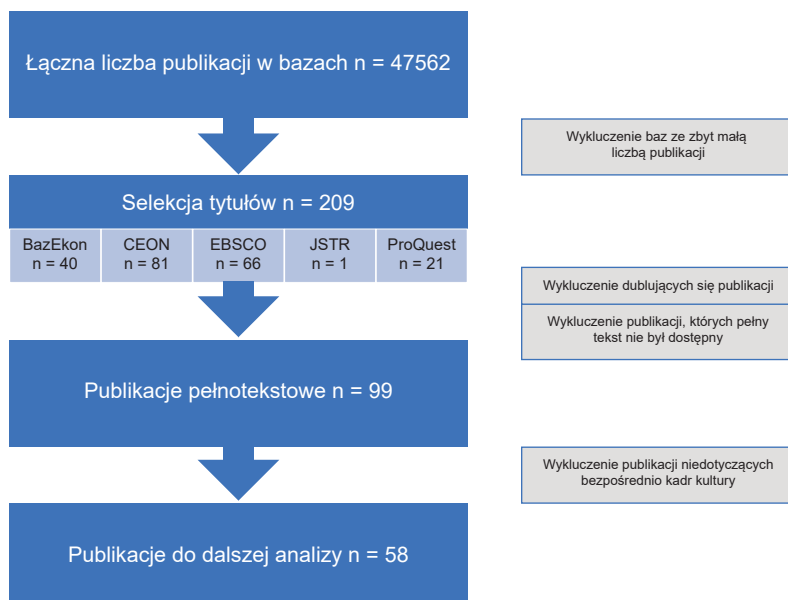
słów kluczowych, określenie kryteriów włączenia i wyłączenia, wskazanie baz, w których prowadzone jest wyszukiwanie) zwiększa się przejrzystość prowadzenia badań i możliwa jest ich powtarzalność. Jak pisze Regina Lenart-Gasiniec (2021: 54) w książce poświęconej tej metodzie: „celem systematycznego przeglądu literatury jest identyfikacja, ocena i podsumowanie istniejących badań, co będzie stanowiło uzasadnienie podjęcia nowych”. Do tej pory systematyczny przegląd literatury odnoszący się do kadr kultury nie był prowadzony przez badaczy.

Metodyka badań

Biorąc pod uwagę powyższe cechy, zdecydowałyśmy o wyborze metody systematycznego przeglądu literatury w celu przedstawienia obecnego stanu wiedzy dotyczącego kadr kultury na gruncie polskich badań naukowych, a także wyłonienia luk badawczych.

W trakcie prowadzenia badań poszukiwałyśmy artykułów naukowych dotyczących kadr kultury (słowa kluczowe: kadry kultury, pracowni* kultury) oraz specjalności, a także zawodów, profesji, wykonywanych przez przedstawicieli kadr kultury (słowa kluczowe: menedżer* kultur*, manager kultur*, animator* kultur*, edukator* kultur*). Wyszukiwanie dotyczące poszczególnych słów kluczowych było prowadzone oddzielnie – zależało nam na ustaleniu, które z tych słów kluczy pojawiają się w analizowanych tekstach najczęściej. Przy wyszukiwaniu nie stosowałyśmy łączników. W swoich badaniach celowo pominęłyśmy przedstawicieli kadr kultury, których status zawodowy został uregulowany ustawowo, a więc muzealników (Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach) i bibliotekarzy (Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach), ich działania związane są bowiem wyłącznie z danym typem organizacji kultury (np. bibliotekarz pracuje w bibliotece, ale edukatora spotkamy zarówno w muzeum, jak i domu kultury czy kinie).

Przy wyszukiwaniu pod uwagę wzięłyśmy bazy wykorzystywane w odniesieniu do badań z zakresu zarządzania i jakości (Lenart-Gasiniec 2021: 62), w tym bazy polskojęzyczne: BazEkon, CEJSH i CEON oraz bazy anglojęzyczne: EBSCO, Emerald, JSTOR, ProQuest, Science Direct, Scopus, Springer Link, Web of Science i Wiley Online Libray. Przegląd dokonywany był na przełomie stycznia i lutego 2022 roku. W trakcie wyszukiwania uwzględniliśmy wyłącznie teksty polsko- i anglojęzyczne, będące artykułami naukowymi, książkami lub raportami z badań, które dotyczyły polskiej specyfiki.



Rys. 2. Przebieg systematycznego przeglądu literatury

Źródło: opracowanie własne.

Przebieg procesu badawczego znajduje się na rysunku 2. Po wprowadzeniu słów kluczowych do wybranych baz łączna liczba znalezionych publikacji wyniosła 47 562. Tak duża liczba wyników związana była z tym, że teksty, w których występowały słowa „pracownicy”, „menedżer/manager” oraz słowo „kultura”, najczęściej traktowały o kulturze organizacji, nie odnosząc się przy tym bezpośrednio do organizacji działających w sektorze kultury. Zawężanie wyszukiwania przy użyciu dostępnych operatorów, narzędzi czy oprogramowania było niewskazane, ponieważ zbyt mocno ograniczało listę wyników. Zdecydowałyśmy o wykluczeniu części baz anglojęzycznych, w których znajdowała się zbyt mała liczba wyników, oraz polskojęzycznej bazy CEJSH, której przeglądanie ze względu na problemy techniczne było niemożliwe. Po ręcznym przejrzaniu wszystkich baz i dokonaniu selekcji publikacji na podstawie tytułów otrzymaliśmy 209 publikacji (tab. 1). Najwięcej publikacji dotyczących badanej tematyki znalazłyśmy w polskojęzycznych bazach: CEON i BazEkon oraz w anglojęzycznej multiwyszukiwarce EBSCO. Kolejnym krokiem w realizacji systematycznego przeglądu literatury było wykluczenie dublujących się i niepełnotekstowych publikacji (niektóre z baz zawierały tylko tytuły, abstrakty i słowa kluczowe artykułów). Analizie poddałyśmy 99 abstraktów publikacji

pełnotekstowych, na tej podstawie wybrałyśmy 58 publikacji, które w bezpośredni sposób dotyczyły kadr kultury.

Tabela 1. Liczba artykułów (na podstawie selekcji tytułów) dotyczących słów kluczowych w wybranych bazach

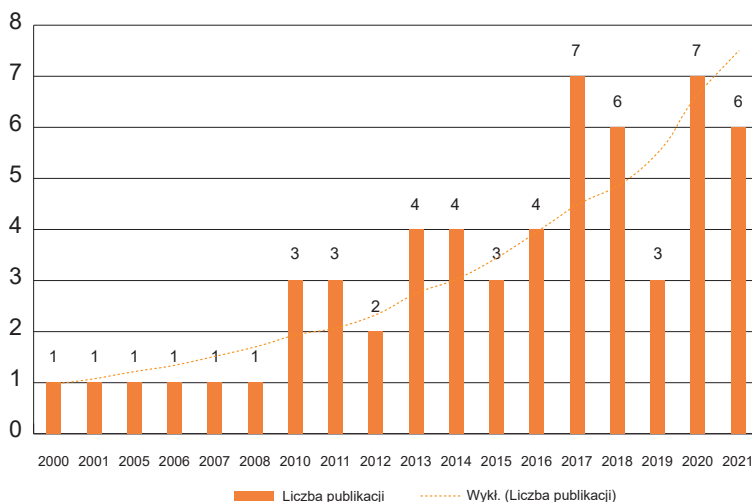
| Słowa kluczowe / nazwa bazy | BazEkon | CEON | EBSCO | JSTOR | ProQuest | ŁĄCZNIE |
|-----------------------------|---------|------|-------|-------|----------|---------|
| kadry kultury | 1 | 17 | 3 | 0 | 1 | 22 |
| pracowni* kultury | 9 | 26 | 12 | 0 | 8 | 55 |
| menedżer* kultur* | 12 | 17 | 19 | 0 | 5 | 53 |
| manager kultur* | 16 | 9 | 25 | 1 | 4 | 55 |
| animator* kultur* | 2 | 8 | 6 | 0 | 3 | 19 |
| edukator* kultur* | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| ŁĄCZNIE | 40 | 81 | 66 | 1 | 21 | 209 |

Źródło: opracowanie własne.

Systematyczny przegląd literatury – analiza bibliometryczna

Na podstawie ilościowej analizy zgromadzonych publikacji można wyciągnąć pewne ogólne wnioski. Wojciech Czakon (2016: 130–132) w tekście poświęconym metodyce systematycznego przeglądu literatury pisze, że „analiza liczby publikacji w kolejnych latach pozwala ocenić, na jakim etapie rozwoju znajduje się dany obszar badawczy”, a analiza stosowanych metod badawczych pozwala wysnuć wnioski dotyczące dojrzałości pola badawczego. Analizując daty, w jakich zostały opublikowane wybrane do analizy teksty (rys. 3), można zauważyć wyraźny wzrost zainteresowania tą

tematyką od 2010 roku, zintensyfikowany w ostatnich 5 latach. Mimo to badania nad kadrami kultury znajdują się w początkowej fazie rozwoju, o czym świadczy nie tylko roczna liczba publikacji (w ostatnich latach ok. 6–7 rocznie), lecz także użyta w pracach metodologia. Warto zauważyć, że w blisko 20 spośród analizowanych publikacji brakowało informacji o wykorzystanych metodach i narzędziach badawczych. W podobnej liczbie publikacji wykorzystano analizę danych zastanych. Warto jednak zaznaczyć, że w dużej mierze polegała ona na analizie i krytyce piśmiennictwa, zatem wkład badaczy w rozwój dyscypliny był stosunkowo niewielki. W około 20% analizowanych tekstów wykorzystano takie techniki jak ankieta czy wywiad indywidualny. Inne metody i techniki zastosowano znacznie rzadziej. Na podstawie metodologii wykorzystywanej w analizowanych publikacjach można stwierdzić, że dojrzałość pola badawczego dotyczącego kadr kultury jest niska i wymaga ono podjęcia dalszych badań w tym zakresie. Teksty dotyczące kadr kultury najczęściej publikowane były w czasopismach przynależnych do nauk o zarządzaniu (np. „Prakseologia”, „Problemy Zarządzania”, „Przegląd Organizacji”, „Zarządzanie Publiczne”), ale też pedagogiki (np. „Dyskursy Młodych Androgogów”), socjologii (np. „Przegląd Socjologii Jakościowej”) czy we własnych wydawnictwach obserwatoriów kultury (np. Małopolskiego Instytutu Kultury, Regionalnego Instytutu Kultury w Katowicach). Spośród analizowanych tekstów 17 zostało opublikowanych w czasopiśmie „Zarządzanie w Kulturze”. Autorzy publikacji byli afiliowani najczęściej na uczelniach prowadzących badania w zakresie zarządzania kulturą czy animacji kultury, takich jak: Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Warszawski czy Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu.



Rys. 3. Liczba publikacji w poszczególnych latach

Źródło: opracowanie własne.

Systematyczny przegląd literatury – analiza frekwencyjności

Interesującą kwestią jest także analiza słów występujących w tytułach w ujęciu ilościowym (analiza abstraktów i słów kluczowych występujących w artykułach nie była możliwa, ponieważ nie we wszystkich przypadkach zostały one opracowane przez autorów). Po wprowadzeniu wszystkich tytułów do programu do analizy danych i skorzystaniu z możliwości ich lematyzacji dla języka polskiego (sprowadzenie słów do ich formy podstawowej – zapisanej w słowniku) otrzymano chmurę słów, w której wielkość słów odpowiada częstotliwości ich występowania w analizowanych tytułach (rys. 4). Słowo „kultura” występowało w blisko 2/3 analizowanych tytułów (36 razy), ale gdy weźmie się pod uwagę, że było ono częścią wszystkich słów kluczowych, nie jest to zaskakujące. Duża częstotliwość wykorzystywania słów „menedżer” (14) i „zarządzać” (12) wynika głównie ze specyfiki analizowanych publikacji, przynależnych do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Sporo tytułów koncentrowało się na bibliotece (9) i pracującym w niej bibliotekarzu (9), ale analiza jakościowa pokazała, że to najczęściej publikacje napisane lub redagowane przez jedną autorkę, które były dobrze indeksowane w bazach (być może jej staraniem). Z kolei duża częstotliwość użycia słów „zawodowy” (8), „kompetencje” (8) i „edukacja” (7) wskazuje na tematykę artykułów związaną z kształtowaniem się zawodów wykonywanych przez kadry kultury i ciągłym podnoszeniem ich kompetencji, zarówno w procesie edukacji formalnej, jak i pozaformalnej. W analizowanych tytułach wyróżniały się również słowa „instytucja” (7), ponieważ większość tekstów związana była z pracownikami publicznych instytucji kultury, oraz „badania” (6), co miało wskazywać na naukowy charakter publikacji.

Systematyczny przegląd literatury – analiza tematyczna

Po przeanalizowaniu 58 pełnotekstowych publikacji, które w bezpośredni sposób dotyczą kadr kultury, można wyróżnić kilka obszarów tematycznych, które są w kręgu zainteresowań autorów.

Tematem „powracającym”, a więc budzącym zainteresowanie od dłuższego czasu, jest sylwetka menedżera kultury i zawód przez niego wykonywany. Autorzy podejmują próbę analizy znaczeń terminu „menedżer kultury”, podkreślając trudności w sformułowaniu uniwersalnej definicji (Lewandowski 2010), a przy okazji snując rozważania dotyczące korzeni zarządzania kulturą jako nauki łączącej aspekty humanistyczne i ekonomiczne (Kasza 2017). Autorzy dzielą się także refleksjami na temat wagi posiadanych umiejętności menedżerskich i artystycznych (Budzowska 2020). Zastanawiają się – choć wciąż nie rozwiązują dylematu – czy dyrektorem instytucji kultury powinien być znawca/miłośnik sztuki czy osoba ze zmysłem finansowym (Sternal 2001). Co do jednego są jednak zgodni, że menedżer kultury to



Rys. 4. Słowa najczęściej wykorzystywane w tytułach analizowanych publikacji

Źródło: opracowanie własne, za pomocą programu MAXQDA.

„zawód z misją” (Barańska 2006). Autorzy ponadto identyfikują pełnione funkcje, wskazują pożądane cechy i obowiązki menedżerów (Reformat 2016), badają poziom wynagrodzenia (Kamiński 2017), a także podejmują próbę analizy metodyki kształcenia przyszłych menedżerów kultury (Plebańczyk 2014). Nie zabrakło również rozważań o charakterze prawnym, które dotyczą m.in. sposobu zatrudniania dyrektorów instytucji kultury, trybu przeprowadzania konkursów oraz roli umów menedżerskich (Płoski 2017). Z powodu trudności w definiowaniu roli menedżera kultury i braku pogłębionej analizy tej grupy zawodowej autorzy także prezentują subiektywne opinie, a często wyobrażenia np. studentów – czyli przyszłych menedżerów kultury – na temat specyfiki zawodu, pożądanych kompetencji, zadań i ich obowiązków (Pluszyńska 2013; Plebańczyk 2017). Warto zaznaczyć, że chociaż publikacje naukowe dotyczące tej tematyki wydawane są już od ponad 20 lat, to ich autorzy dalej widzą konieczność uzasadniania potrzeby istnienia zawodu menedżera

kultury, co może świadczyć o niskim ukonstytuowaniu się badań nad zarządzaniem kulturą i osobami pracującymi w tym zawodzie. Poszerzeniem tej dyskusji o nowe wątki jest artykuł Marcina Poprawskiego (2015), w którym autor stara się odpowiedzieć na pytanie, czy kadry kultury, rekrutujące się w większości z przedstawicieli sektora publicznego, są gotowe na konkurowanie z przedstawicielami prywatnego sektora kultury i sektora kreatywnego na zasadach rynkowych.

W literaturze podejmowany jest również temat przywództwa i stylów kierowania organizacjami kultury. Rozważania w tym obszarze niekiedy mają charakter wyłącznie teoretyczny (Wojciechowska 2019), choć częściej podejmowane są na podstawie studium przypadku. Poprzez analizę słabych i mocnych stron analizowanego studium przypadku autorzy wskazują pożądane cechy i kompetencje przywódcy (Budzowska 2020; Pawlicka 2020) lub dzięki przeprowadzonym wywiadam pozyskują subiektywne opinie dyrektorów na temat roli przywódców, łączenia funkcji menedżera artystycznego i naczelnego, przydatnych w pracy umiejętności (Zajac 2005) oraz kompetencji zawodowych i wiedzy, która staje się wyróżnikiem przywództwa (Karna 2007). Autorzy artykułów zwracają także uwagę na role kierownicze (przywódcze) i organizacyjne, a także wymogi stawiane dyrektorom w trakcie konkursów na stanowisko, wskazując, że jedną z pożądanych cech jest chęć nieustannego zwiększania swoich kompetencji oraz dostosowywania się do zmiennego otoczenia (Wojciechowska 2018). Autorzy próbują ponadto zweryfikować właściwy lub deklarowany styl przywództwa, a także wartości, którymi kierują się w pracy menedżerowie. Z badań wynika, że większość menedżerów postrzega swój styl kierowania jako zintegrowany, a najważniejszymi wartościami osobistymi są: rodzina, miłość i przyjaźń. Interesujące wydaje się również to, że kadra zarządzająca wykazuje wyższy stopień zainteresowania podwładnymi niż realizacją celów (Cabak 2021).

Przedmiotem uwagi są ponadto kompetencje kadr kultury (w tym kadry zarządzającej) oraz proces kształcenia. Autorzy zauważają, że większe znaczenie ma osobowość menedżera niż doświadczenie zawodowe (Krawiec 2021), podkreślając przy tym, że to właśnie od osobowości i zdolności danej osoby zależy skuteczność zarządzania (Karna 2007). Wskazują, że kadry kultury są traktowane jak „ludzie od wszystkiego”, co w praktyce przekłada się na potrzebę posiadania szerokich kompetencji, nie tylko związanych z edukacją i animacją kulturową, ale również strategicznych, zarządczych, trenerskich, komunikacyjnych czy mediacyjnych (Kowalik et al. 2013). Autorzy podkreślają ponadto wagę kompetencji społecznych, jakie są potrzebne do pracy z ludźmi (Wojciechowska 2020). Oprócz wiedzy, szczególnie w zakresie sprawnej organizacji pracy, lecz także znajomości misji i wizji instytucji, która stanowi źródło motywacji pracowników, istotne są ponadto umiejętność kształtowania współpracy z otoczeniem oraz kompetencje diagnostyczne, na podstawie których (a nie intuicji) powinna być tworzona oferta instytucji kultury (Dziadzia et al. 2015). Autorzy podejmują również rozważania na temat tego, jakimi metodami

badać kompetencje zawodowe kadr kultury, w tym kompetencje bibliotekarzy (Wojciechowska 2010).

Autorzy przyglądają się nie tylko temu, jakie kompetencje są potrzebne kadrom kultury, ale również temu, w jaki sposób i gdzie można je podnosić (jaka jest oferta studiów i szkoleń z tego zakresu) (Poprawski 2015), także w kontekście unijnych polityk edukacyjnych (Sternal 2008). Autorzy prezentują ponadto wyniki badań na temat motywacji do podejmowania kształcenia na danym kierunku oraz oczekiwań i korzyści wynikających z realizacji programu studiów (Król 2010; Gaweł et al. 2020). Wskazują przy tym na konieczność łączenia wiedzy o kulturze ze znajomością najnowszych metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu, a także kształcenia umiejętności organizacyjnych (Burkiewicz 2018; Orzechowski 2014). Podkreślają ponadto, że prócz wiedzy, możliwej do zdobycia, potrzebna jest także wrażliwość (Sternal 2001). Autorzy zastanawiają się nie tylko nad tym, czego uczyć, ale też w jaki sposób to robić. Na przykładzie zawodu animatora kultury pojawia się pytanie, które ciągle pozostaje bez odpowiedzi, „czy można nauczyć się bycia animatorem czy nim się jest, a wiedza, umiejętności i kompetencje nabyte w trakcie studiów jedynie usprawniają już zadatki osobowościowe” (Cyboran 2017).

Autorzy podkreślają potrzebę ustawicznego doskonalenia umiejętności przez kadry kultury, szczególnie takich, które pozwolą im działać w zmiennych, złożonych i burzliwych warunkach oraz zapewnią organizacji rozwój (Karna 2007; Wojciechowska 2014). Wśród treści analizowanych artykułów nie brakuje również praktycznych rekomendacji dotyczących kształcenia kadr kultury (Dziadzia et al. 2015), w tym m.in. pojawia się postulat, by prócz tradycyjnego nauczania akademickiego wzrosła liczba szkoleń skierowanych do kadr kultury (Sternal 2008), dostosowanych do specyfiki różnego typu organizacji, np. małych domów kultury czy bibliotek posiadających niewielki budżet roczny (Dziadzia et al. 2015), oraz by kształcenie kadr kultury odbywało się we współpracy z otoczeniem zawodowym (Cyboran 2017; Dziadzia 2018).

Autorzy zastanawiają się, jakie czynniki motywują, a jakie demotywują do pracy w sektorze kultury (Kamiński 2017). Z badań wynika, że duże znaczenie w pracy mają motywatory „wewnętrzne”: poczucie sensu swoich działań, niezależność i wzajemne zaufanie (Krawiec 2019), a także atmosfera w pracy (Górska-Marchewka, Ryszka 2019). Badani wykazują także wysoką satysfakcję życiową, satysfakcję z relacji interpersonalnych oraz ze stanowiska, a satysfakcja z kariery jest silnie skorelowana z siecią kontaktów zawodowych, szczególnie tych posiadanych na zewnątrz organizacji (Marzec 2018). Zniechęcające do pracy są natomiast: niewystarczające środki finansowe na realizację projektów, brak jasno sformułowanego kierunku działań i niekiedy warunki pracy (Krawiec 2019). Stosunkowo niska jest również satysfakcja z pozycji w hierarchii (Marzec 2018).

Wśród przeanalizowanych artykułów nie brakuje również takich, które dotyczą ogólnych potrzeb na rynku pracy kadr kultury (Witkowski 2016) czy patologii, np. na

etapie zatrudniania i codziennej pracy (Karwowski 2019). Pojawiają się również te dotyczące przestrzeni (w tym wyposażenia, kolorystyki i oświetlenia), w jakiej kadrom kultury przyszło pracować, a która wpływa na komfort pracy (Samotyj 2012). Autorzy podejmują także tematy dotyczące relacji kadr kultury z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Identyfikują bariery i zakłócenia w komunikowaniu się pracowników organizacji kultury z przełożonymi (Babik 2011), definiują słabe i mocne strony prowadzenia negocjacji z przedstawicielami biznesu (Postuła 2015) czy przywołują argumenty przekonujące, że kadry kultury przyczyniają się do budowania lokalnego kapitału społecznego (Wojciechowska 2021).

Autorzy koncentrują swoją uwagę również na badaniu wybranych grup zorganizowanych, zawodów, profesji, specjalności czy pełnionych funkcji w organizacji kultury. Wśród analizowanych tekstów znajdziemy te, które dotyczą:

- bibliotekarzy – ich wizerunku, kształcenia, motywowania, narzędzi niezbędnych do pracy (Wojciechowska, Laskowska 2013), wpływu pasji na ich działalność zawodową (Wojciechowska 2013), specyfiki zarządzania kapitałem ludzkim w bibliotekach (Wojciechowska 2016) czy sprawdzonych narzędzi umożliwiających ocenę (również samoocenę) pracy bibliotekarza (Wojciechowska 2017);
- muzealników, którzy współcześnie nie tylko odpowiadają za ochronę zbiorów, ale również za kontakt z publicznością (Niezabitowski 2019);
- kuratorów i funkcji, jakie pełnią w organizacji, z dużym akcentem na potrzebę podejmowania przez nich działań partycypacyjnych (Maniak 2012);
- edukatorów muzealnych, w tym wyzwań związanych z tą pracą oraz pożądanego wykształcenia (zdaniem autorki artykułu edukatorem muzealnym powinien być raczej historyk sztuki, etnograf, archeolog, przyrodnik niż pedagog czy animator) (Barańska 2011);
- edukatorów kulturalnych – ich kwalifikacji i kompetencji do wykonywanej pracy oraz potrzeb i możliwości doskonalenia warsztatu (Olbrycht et al. 2012);
- animatorów kultury – działań, jakie podejmują, zasobów, jakimi dysponują, oraz trudności, jakie napotykają w swojej pracy (Krajewski, Schmidt 2016), a także aktualnych potrzeb związanych z profesjonalizacją tego zawodu (Cyboran 2020);
- związków zawodowych działających w sektorze kultury i ich negatywnego wizerunku kreowanego przez media (Łysiński 2000).

Szczególnie w ostatnim czasie zaobserwować można jeszcze dwa obszary będące w kręgu zainteresowań autorów i dotyczące kadr kultury. Pierwszy dotyczy zarządzania różnorodnością. Autorzy wskazują wyzwania związane z implementacją tej teorii w instytucjach kultury, podkreślając jednocześnie konieczność wdrażania wewnętrznych i zewnętrznych polityk, zwiększenia dostępności, dbałość o lepsze środowisko pracy i zaangażowania pracowników (Dąbrowski 2018). Zwracają także uwagę na sfeminizowanie kadr kultury, ale również dysproporcje w odniesieniu do

ich liczebności na najwyższych stanowiskach kierowniczych w instytucjach kultury, co może świadczyć o istnieniu tzw. „szklanego sufitu” i „lepiej podłogi” (Góral 2021). Drugim aktualnym tematem jest charakter pracy w czasie pandemii. Autorzy próbują zidentyfikować, z jakimi wyzwaniami związanymi z pracą w sytuacji kryzysowej, z wykorzystaniem w pracy przestrzeni cyfrowej borykają się kadry kultury (Michalak-Pawłowska, Plebańczyk 2021). Wskazują również problemy na polu kultury, które pandemia dodatkowo spotęgowała, tj. zawodową „hiperzajętość”, „wszechpracę”, na zanikanie granic czasu wolnego i czasu pracy, na nadprodukcję, niskie zarobki, projektowy stosunek do pracy i wynikające stąd problemy, podziały i dysproporcje (Lis, Walczyk 2021), a także na trudności związane z pracą pod presją czasu, w stresie i z poczuciem odpowiedzialności za zadania oraz innych współpracowników (Babicka, Czarnota-Misztal 2021).

Podsumowanie i wnioski końcowe

Podsumowując wnioski płynące z przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury, należy stwierdzić, że w ostatnich latach obserwowany jest wzrost zainteresowania tematyką związaną z kadrami kultury, chociaż liczba publikowanych artykułów wciąż nie jest zbyt duża. Analiza podejmowana przez autorów w dużej części przypadków jest powierzchowna i brakuje jej solidnej podstawy metodologicznej. Warto jednak dodać, że poziom naukowy publikowanych prac ulega znacznej poprawie, co świadczy o zwiększaniu się dojrzałości dyscypliny. Należy także wspomnieć, że kwartalnik „Zarządzanie w Kulturze” jest czołowym na polskim rynku czasopiśmem naukowym, w którym ukazują się teksty dotyczące kadr kultury.

Z analizy tematycznej tekstów wynika, że autorzy najczęściej podejmowali próbę odpowiedzi na pytania, kim jest menedżer kultury i dlaczego taki zawód jest istotny. Wskazywali również, że powinien on łączyć w swoich działaniach wymiar artystyczny (opierający się na wartościach) z wymiarem ekonomicznym. Często pisano także o przywództwie i stylach kierowania. Bardzo dużo uwagi poświęcono kompetencjom kadr kultury, co ciekawe – jednocześnie nie definiując, kto konkretnie należy do tej grupy. Podkreślano także rolę kształcenia ustawicznego. Zdaniem autorów kompetencje kadr kultury powinny być cały czas poszerzane, czego świadomi są zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Szczególną uwagę poświęcono również analizie programów kierunków studiów, na których kształcą się przyszłe kadry kultury. Skupiano się jednak na konkretnych jednostkach dydaktycznych czy przedmiotach, rzadko prowadzono ogólne analizy w skali krajowej czy międzynarodowej. Więcej uwagi poświęcono także relacjom z otoczeniem, np. współpracy. Tematy, które pojawiały się rzadziej, a są nie mniej istotne, to: motywatory i demotywowatory wpływające na pracę kadr kultury, zarządzanie różnorodnością w organizacjach związanych

z kulturą, wpływ pandemii na pracę czy analiza uwzględniająca charakterystykę pracy w poszczególnych grupach zawodowych (np. muzealnicy, kuratorzy).

Przeprowadzony systematyczny przegląd literatury miał także swoje ograniczenia. Jak wskazuje Wojciech Czakon (2016: 137), należą do nich: ograniczenie analizy tylko do publikacji pełnotekstowych, problem z artykułami w językach narodowych, rzadsze uwzględnianie w bazach monografii, pomijanie publikacji, które nie mają wersji elektronicznych, czy duża możliwość błędu przy wyborze złych słów kluczowych. Powyższe problemy były także widoczne w trakcie realizacji naszego przeglądu literatury. Polskojęzyczne teksty rzadko są indeksowane w zagranicznych bazach, jeśli już – to najczęściej dotyczy to artykułów pochodzących z czasopism (a nie monografii wydawanych w formie książkowej czy raportów z projektów badawczych). Z kolei polskie bazy nie zawsze gwarantują dostęp do całego artykułu (często zamieszczane są tam tylko tytuły, abstrakty i słowa kluczowe), nie ma też w nich możliwości pobrania rekordów do pliku, który następnie można wprowadzić do specjalistycznych programów, co mogłoby przyspieszyć wyszukiwanie. W trakcie analizy jakościowej wybranych publikacji ujawniły się także niedoskonałości metodologiczne – nie zawsze tytuł i abstrakt odpowiadał treści artykułu, a metodologia badań nie była opisana, ponadto w niektórych tekstach brakowało abstraktów.

Na podstawie przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury można także określić kierunki dalszych badań dotyczących kadr kultury, a wśród nich:

- zarządzanie różnorodnością w organizacjach kultury (np. ze względu na pochodzenie, płeć, wiek, (nie)pełnosprawność);
- charakterystyka pracy w poszczególnych zawodach należących do kadr kultury (muzealnicy, bibliotekarze, kuratorzy, edukatorzy, animatorzy) – w tym analiza porównawcza;
- warunki pracy kadr kultury (miejsce pracy, aspekty finansowe);
- komunikacja i współpraca wewnątrz organizacji;
- długofalowy wpływ pandemii na kadry kultury (które z rozwiązań zostały na stałe);
- dobrostan i potrzeby kadr kultury;
- motywatory i demotywatory kadr kultury do pracy;
- patologie w pracy kadr kultury.

Ponadto rekomendujemy przeprowadzenie dalszych systematycznych przeglądów literatury, które uwzględniałyby również takie słowa jak bibliotekarze, kuratorzy czy muzealnicy w bazach BazEkon, CEON i EBSCO, lub odnosiły się do innych obszarów badawczych związanych z zarządzaniem kulturą. Warto także poszerzyć niniejszy przegląd o wyszukiwanie w bazie CEJSH, ale też portalach, takich jak Academia.edu, Research Gate czy Google Scholar. W związku z tym, że badania dotyczące kadr kultury są dopiero na początkowym etapie rozwoju, warto prowadzić kolejne systematyczne przeglądy literatury, by doprecyzować luki badawcze.

Bibliografia

- Babicka Maria, Czarnota-Misztal Justyna (2021). Doświadczając hojności. Autoetnograficzny szkic z procesu koordynacji badań życia teatralnego w pandemii. *Zarządzanie w Kulturze*, 22(2), 99–118.
- Babik Wiesław (2011). Bariery i zakłócenia w komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi. *Zarządzanie Biblioteką*, 1, 21–35.
- Barańska Katarzyna (2006). Zarządzanie dla wartości. *Zarządzanie w Kulturze*, 7, 63–69.
- Barańska Katarzyna (2011). Edukator muzealny – uwagi niepraktykującego zawodowca o przyjemnościach i pożytkach muzealnej zabawy. *Zarządzanie w Kulturze*, 12, 117–124.
- Borkowska Stanisława (red.) (2005). *Zarządzanie talentami*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Budzowska Małgorzata (2020). Paradygmat arystotelesowski w zarządzaniu teatrem – casus Macieja Nowaka. *Zarządzanie w Kulturze*, 21(2), 147–164, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.20.013.12166>.
- Burkiewicz Łukasz (2018). O przyszłości edukacji kulturoznawczej w kontekście zarządzania kulturą. Czy potrzebujemy menadżerów kultury po kulturoznawstwie? *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 2(56), 176–185.
- Cabak Marcin (2021). Cechy społeczno-zawodowe oraz osobiste systemy wartości jako czynniki kształtujące style kierowania menedżerów polskich instytucji kultury. *Lubelski Rocznik Pedagogiczny* 40(3), 287–305, <https://doi.org/10.17951/lrp.2021.40.3.287-305>.
- Cyboran Beata (2017). Animator na tle mapy „Kultura we współczesnej Polsce”. O profesjonalizacji zawodowej animatorów kultury. *Dyskurs Młodych Andragogów*, 18, 275–286.
- Cyboran Beata (2020). Znaczenie profesjonalizacji zawodowej animatorów kultury. *Dyskurs Młodych Andragogów*, 21, 303–316, <https://doi.org/doi.org/10.34768/dma.vi21.492>.
- Czakon Wojciech (2016). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. W: Wojciech Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste, 119–139.
- Czyżewski Krzysztof, Fogler Janusz, Gałązka Alina, Hausner Jerzy, Machnowska-Góra Aldona, Niezabitowski Michał, Komar Michał et al. (2020). Raport Kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19. Kraków: Fundacja GAP, Open Eyes Economy Summit.
- Dąbrowski Tomasz (2018). Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie dla organizacji związanych z kulturą. *Zarządzanie w Kulturze*, 19(4), 453–470, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.18.026.10520>.
- Dziadzia Bogusław (2018). Kształcenie kadr kultury a edukacja kulturowa. W: Maciej Zygmunt (red.), *Edukacja kulturowa. Obserwatorium*. Katowice: Regionalny Instytut Kultury w Katowicach, 33–38.
- Dziadzia Bogusław, Konieczna Ewelina, Lniany Jan, Skutnik Jolanta, Sieroń-Galusek Dorota et al. (2015). *Podnoszenie kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury*. Katowice: Regionalny Ośrodek Kultury.

- ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture (2012). European Commission – Eurostat, https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf [odczyt: 30.03.2020].
- Fundacja Obserwatorium (n.d.). Spersonalizowany program podnoszenia kompetencji społecznych kadr kultury, <http://www.obserwatorium.org.pl/o-projekcie/> [odczyt: 30.03.2020].
- Gawęł Łukasz, Konior Agnieszka, Pokojka Weronika (2020). Kształcenie menedżerów kultury na przykładzie studiów podyplomowych zarządzanie kulturą. *Zarządzanie w Kulturze*, 21(3), 253–273, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.20.021.12681>.
- Góral Anna (2021). Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 9(980), 3–11.
- Górska-Marchewka Katarzyna, Ryszka Elżbieta (2019). Motywatory jako instrument kierowania kadrą bibliotek. Wyniki badań ankietowych w województwie śląskim. *Zarządzanie Biblioteką*, 1(11), 29–34.
- Ingram Tomasz (2016). Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe*, 256, 46–55.
- Kamiński Paweł (2017). Menedżer czy artysta? Profil zawodowy i wynagrodzenia dyrektorów samorządowych instytucji kultury na Dolnym Śląsku. *Prace Naukowe WSZiP* 41(2), 75–83.
- Karna Wioleta (2007). Kompetencje menedżerów publicznych a sprawność zarządzania publiczną instytucją kultury. *Zarządzanie Publiczne*, 3, 97–108.
- Karwowski Marcin (2019). Stres i patologie w zawodzie bibliotekarza. W: Maja Wojciechowska (red.), *Zarządzanie biblioteką*, Warszawa: Wydawnictwo SBP, 446–458.
- Kasza Joanna (2017). Zarządzanie kulturą a hegemonia dyskursu ekonomicznego – analiza przypadku: Teatr Studio w Warszawie. *Zarządzanie w Kulturze*, 18(3), 443–466, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.17.028.7478>.
- Kowalik Wojciech, Malczyk Krzysztof, Maźnica Łukasz, Strycharz Jan (2013). *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Krajewski Marek, Schmidt Filip (2016). *Animacja/edukacja. Możliwości i ograniczenia edukacji i animacji kulturowej w Polsce*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Krawiec Wioletta (2019). Building a Brand for the City Od Lodz: Motivating and Demotivating Factors for Managers of Cultural Institutions. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 22(71), 90–105, <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2019.22.71.28>.
- Krawiec Wioletta (2021). Managers of Cultural Institutions and Their Importance for the Activities Related to Building the City Brand – Results of Qualitative Research. *Problemy Zarządzania*, 19 (1(91)), 146–164, <https://doi.org/10.7172/1644-9584.91.11>.
- Król Magdalena B. (2010). Podyplomowe studia zarządzania kulturą w latach 1996–2010. Powstanie, przebieg, sylwetka absolwenta. *Zarządzanie w Kulturze*, 11, 165–178.
- Lenart-Gansiniec Regina (2021). *Systematyczny przegląd literatury w naukach społecznych. Przewodnik dla studentów, doktorantów i nie tylko*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Lewandowski Mateusz (2010). W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą. *Zarządzanie w Kulturze*, 11, 19–30.

- Lis Bartek, Walczyk Jakub (2021). Wszechpraca i nadprodukcja w kulturze. Okołopandemiczne refleksje na marginesie badań pracowników i pracownic poznańskiego pola kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 22(2), 141–157, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.21.010.13764>.
- Łysiński Jerzy (2000). Medialny obraz działań związków zawodowych w teatrach. *Zarządzanie w Kulturze*, 2, 37–44.
- Maniak Katarzyna (2012). Gdzie jest kurator? – zmieniająca się rola, znaczenie i metody pracy. *Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ. Nauki Humanistyczne*, 5(2), 79–87.
- Marzec Izabela (2018). Sieć kontaktów zawodowych jako czynnik budowania satysfakcji z kariery zawodowej pracowników miejskich gminnych ośrodków kultury. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 376, 135–147.
- Michalak-Pawłowska Anna, Plebańczyk Katarzyna (2021). Działalność animatorów kultury w okresie pandemii COVID-19. Refleksje osób realizujących projekty w sieci. *Zarządzanie w Kulturze*, 22(2), 181–196, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.21.012.13766>.
- Miejski Ośrodek Kultury „Amfiteatr” w Radomiu (2018). Radomskie Kadry Kultury, <https://amfiteatr.radom.pl/archiwum/radomskie-kadry-kultury-nasi-eksperci/> [odczyt: 30.03.2020].
- Narodowe Centrum Kultury (n.d.). Kadry Kultury, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/szkolenia/o-kadrze-kultury> [odczyt: 23.03.2022].
- Niezabitowski Michał (2019). Museologist versus Community of Memory. Attempt at Defining Terms for the Sake of Legislative Amendments. *Muzealnictwo*, 60, 24–36, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.4642>.
- NU Foundation (n.d.). Kadry Kultury, <https://www.nufoundation.pl/kadry-kultury> [odczyt: 30.03.2020].
- Obszar Metropolitalny Gdańsk–Gdynia–Sopot (n.d.). Metropolitalna Kadra Kultury, <https://www.metropoliagdanski.pl/co-robimy/kultura/> [odczyt: 30.03.2020].
- Olbrycht Katarzyna, Skutnik Jolanta, Konieczna Ewelina, Sieroń-Galusek Dorota, Dziadzia Bogusław (2012). *Kadry dla kultury w edukacji i edukacji w kulturze. Raport z badania*. Katowice: Regionalne Obserwatorium Kultury.
- Orzechowski Emil (2014). Kształcenie i kompetencje menedżerów kultury. W: Katarzyna Olbrycht, Barbara Głyda, Agnieszka Matusiak (red.), *Kompetencje do prowadzenia edukacji kulturalnej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 139–148.
- Pawlicka Kama (2020). Menedżer, artysta, kapłan... o dyrekcji Jacka Głomba w Legnicy. *Zarządzanie w Kulturze*, 21(2), 187–198.
- Petticrew Mark, Roberts Helen (2008). *Systematic Review in the Social Sciences: A Practical Guide*. Oxford: Blackwell.
- Plebańczyk Katarzyna (2014). Menedżer kultury w stronę metod nauczania. Project Based Learning. W: Łukasz Gawel, Alicja Kędziora (red.), *Szalony, kto nie chce wyżej, jeśli może. Księga jubileuszowa Profesora Emila Orzechowskiego*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Plebańczyk Katarzyna (2017). Warunki skuteczności menedżera kultury na przykładzie projektu dydaktycznego. W: Joanna Winnicka-Gburek, Bogusław Dziadzia (red.), *Kryteria wyboru i oceniania w kulturze*. Gdańsk: Wydawnictwo Naukowe Katedra.

- Płoski Paweł (2017). Serial Dyrektorzy. Dzieje prawnego unormowania statusu dyrektora. *Zarządzanie w Kulturze*, 18(3), 423–441, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.17.027.7477>.
- Pluszyńska Anna (2013). Menedżer artysty: kompetencje, obowiązki, relacje z twórcą. *Problemy Zarządzania*, 11(4(44)), 134–148, <https://doi.org/10.7172/1644-9584.44.10>.
- Poprawski Marcin (2015). Wolnorynkowi ekwilibryści. Edukacja przedsiębiorcza i polskie kadry sektora kultury. *Prakseologia*, 2(157), 303–338.
- Postuła Agnieszka (2015). Pracownicy instytucji kultury vs. świat biznesu. Zasady prowadzenia negocjacji z trudnymi partnerami. *Zarządzanie w Kulturze*, 16(1), 31–46.
- Reformat Beata (2016). Funkcje i znaczenie menedżerów w zarządzaniu jednostkami kultury w dobie kryzysu gospodarczego. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe*, 256, 20–29.
- Regionalne Centrum Animacji Kultury (n.d.). Kadry Kultury, <http://rcak.pl/kadry-kultury/> [odczyt: 30.03.2020].
- Samotyj Renata (2012). Kształtowanie i organizacja przestrzeni biblioteki jako miejsca pracy bibliotekarza – próba analizy. W: Maja Wojciechowska (red.), *Koncepcje organizacji bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej.
- Sternal Małgorzata (2001). Artysta, biznesmen czy urzędnik? Kompetencje menedżera kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 2, 161–168.
- Sternal Małgorzata (2008). Education of Cultural Managers in the Public Sector – the Case of Poland in the Context of EU Educational Policies. *Acta Academiae Artium Vilnensis*, 50, 307–327.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. 1997 nr 5 poz. 24.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493.
- Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, Dz.U. 1997 nr 85 poz. 539.
- Witkowski Wojciech (2016). Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 256, 30–45.
- Wojciechowska Maja (2010). Kompetencje zawodowe bibliotekarzy. Metody badania. *Bibliotheca Nostra*, 1(20), 25–35.
- Wojciechowska Maja (red.) (2013). *Bibliotekarze i czytelnicy w dobie nowych technologii i koncepcji organizacyjnych bibliotek*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku.
- Wojciechowska Maja (2014). Rola szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników bibliotek w realizowaniu założeń pedagogiki bibliotecznej. W: Maja Wojciechowska (red.), *Sfera kultury sfera nauki. Współczesny obraz biblioteki*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 178–187.
- Wojciechowska Maja (2016). Wprowadzenie do problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w bibliotekach. W: Maja Wojciechowska (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 71–79.
- Wojciechowska Maja (2017). Aspekty psychologiczne i zarządcze w procesie oceniania i kształtowania wizerunku bibliotekarzy. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Librorum*, 2(25), 53–64.

- Wojciechowska Maja (2018). Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogłoszeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek. W: Maja Wojciechowska (red.), *Multibibliotekarstwo*, Warszawa: Wydawnictwo SBP.
- Wojciechowska Maja (2019). Przywództwo i role menedżerskie. W: Maja Wojciechowska (red.), *Zarządzanie biblioteką*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 311–331.
- Wojciechowska Maja (2020). Kształcenie bibliotekarzy w zakresie pracy z trudnym czytelnikiem jako element wzmocnienia zasobów klienckich biblioteki (w świetle orientacji zasobowej oraz teorii kluczowych kompetencji). *Bibliotheca Nostra*, 1(59), 45–61.
- Wojciechowska Maja (2021). Czy bibliotekarze mogą budować sieci społecznego zaangażowania? Wyniki badania postaw personelu bibliotecznego. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia*, 19, 728–750, <https://doi.org/10.24917/20811861.19.44>.
- Wojciechowska Maja, Laskowska Jolanta (red.) (2013). *Bibliotekarz – przewodnik po księgozbiornie, wiedzy i informacji*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej.
- Wrocławski Instytut Kultury (2018). Praktycy kultury, <https://strefakultury.pl/programy/praktycy-kultury/o-programie/> [odczyt: 30.03.2020].
- Zajac Joanna (2005). Dyrektor teatru – przywódca czy menedżer? *Zarządzanie w Kulturze*, 6, 11–31.

Wymagania kompetencyjne stawiane kadrom kultury. Analiza ogłoszeń o pracy

Patrycja Mizera-Pęczek  <https://orcid.org/0000-0001-9637-3263>

Uniwersytet Łódzki
e-mail: patrycja.mizera@uni.lodz.pl

Lena Grzesiak  <https://orcid.org/0000-0001-5078-1675>

Uniwersytet Łódzki
e-mail: lena.grzesiak@uni.lodz.pl

Wkład poszczególnych autorów / Authors contributions:

- * Patrycja Mizera-Pęczek 50% (opracowanie koncepcji badań, przygotowanie korpusu badawczego, opracowanie wyników badania, adiestacja tekstu do wymogów wydawnictwa),
- * Lena Grzesiak 50% (opracowanie koncepcji badań, przygotowanie korpusu badawczego, opracowanie wyników badania, adiestacja tekstu do wymogów wydawnictwa).

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Mizera-Pęczek Patrycja, Grzesiak Lena (2022). Wymagania kompetencyjne stawiane kadrom kultury. Analiza ogłoszeń o pracy. *Zarządzenie w Kulturze*, 23(3), 237–254.

Abstract

Competence Requirements for the Staff of Cultural Institutions. An Analysis of Job Advertisements

Analysing the employees' competencies is relevant both from the organisation's and individuals' perspective, because it allows – for example – to predict emerging competency gaps in organisations, design training offers tailored to the organisation's needs and employees' expectations, or to better match people' professional tasks with organisational culture. One of the methods for obtaining information about competence requirements is the analyse of job advertisements published by the selected employers. This article focuses on the competence requirements set by employers representing cultural organisations. Its purpose is to showcase the competencies expected from the staff of cultural institutions in Poland from the perspective of job advertisements. The article presents the results of the analysis of 127 job advertisements published on the “Pracuj w Kulturze” webiste from the 31st of January to the 1st of February 2022. The analysis included the requirements regarding the following: knowledge (both formal and non-formal), skills and employee attitudes desired by the employers.

Keywords: competencies requirements, competencies, job advertisements analysis, the staff of culture

Wprowadzenie

Rozwój sektora kultury to jeden ze strategicznych czynników wpływających na potencjał społeczny regionów. Społeczne i gospodarcze znaczenie sektora kultury dotyczy m.in. tworzenia nowych miejsc pracy, przyciągania wysokiej jakości kapitału ludzkiego, w tym pracowników kreatywnych i pracowników wiedzy, kreowania przestrzeni przyjaznych łączeniu walorów sztuki, edukacji i biznesu (Kowalik et al. 2013: 10–11). Konsekwencją rozwoju sektora kultury jest profesjonalizacja i stymulowanie permanentnego rozwoju zawodowego kadr kultury. Ze względu na rosnącą skalę zadań, które są stawiane przed pracownikami sektora kultury, coraz większego znaczenia nabiera konieczność monitorowania pożądanego stanu ich kompetencji (Skutnik 2016: 232–233). Jak podkreśla Bogusław Dziadzia (2018), pracownicy zatrudnieni w instytucjach kultury mają za sobą różne ścieżki edukacyjne i zawodowe, co powoduje różnorodność w sposobach myślenia o kulturze i jej znaczeniu (Dziadzia 2018: 37). Celem artykułu jest wykazanie, jakie są oczekiwane kompetencje wobec kadr kultury w Polsce w perspektywie analizy ogłoszeń o pracy. Przyjęto szerokie rozumienie konstruktów „kadry kultury”, włączając do analizy ogłoszenia o pracy skierowane zarówno dla zasadniczego personelu kreatywnego (np. muzyków, aktorów), jak i pracowników technicznych (np. realizatorów dźwięku), menedżerów kreatywnych, specjalistów do spraw marketingu w kulturze, finansów w kulturze czy nauczycieli różnych artystycznych specjalności (Varbanova 2015: 35–36). Strukturę artykułu podporządkowano jego celowi. W pierwszej części przedstawiono teoretyczne zaplecze omawianej problematyki, wyjaśniono, czym są kompetencje, oraz wskazano na zakres kompetencji oczekiwanych wśród kadr kultury. Kolejno zaprezentowano metodykę badań własnych oraz rezultaty analizy 127 ogłoszeń o pracy opublikowanych w wybranym medium.

Kompetencje kadr kultury

Pojęcie kompetencji jest powszechnie stosowane w literaturze z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości (Czapla 2011: 13–14). O kompetencjach (w wąskim ujęciu) mówi się w kontekście posiadania uprawnień do podejmowania decyzji. Przykładowo, Tadeusz Oleksyn definiuje kompetencje jako „posiadanie formalnego prawa do zajmowania się w imieniu danej organizacji określonymi sprawami i do podejmowania decyzji w określonym zakresie” (Oleksyn 2006: 19). W szerszym ujęciu kompetencje to rozmaite cechy pracowników, które kształtowane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa. Joanna Moczydłowska podaje, że kompetencje to „wszelkie cechy i uprawnienia pracowników oraz organizacji, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych

celów pracowników” (Moczydłowska 2008: 35). Najczęściej i powszechnie stosowaną klasyfikacją kompetencji jest podział na kompetencje miękkie i twarde. Kompetencje twarde odnoszą się do progowych wymagań dotyczących określonego stanowiska. Osoba kompetentna to w tym ujęciu ta, która posiada kwalifikacje niezbędne do zajmowania danego stanowiska / odgrywania określonej roli zawodowej. Kompetencje miękkie to natomiast kompetencje osobiste, związane z umiejętnością strategicznego, analitycznego i kreatywnego myślenia, odpornością pracownika na stres, odnajdywaniem się w sytuacji konfliktu, sprawnym organizowaniem własnej pracy. Kompetencje miękkie mają zatem uniwersalny charakter (Fastnacht 2006: 110–110).

Można przyjąć, że badacze odnoszą się przede wszystkim do trójkomponentowego modelu kompetencji, który „definiuje kompetencje w sposób kompleksowy, spajając ich aspekt poznawczy, motywacyjny i behawioralny. Komponent poznawczy kompetencji odnosi się do posiadanej wiedzy, motywacyjny – do uczuć – pozytywnych lub negatywnych względem komponentu poznawczego, które manifestują się chęcią i gotowością (lub ich brakiem) do wykorzystania wiedzy; z kolei komponent behawioralny bezpośrednio dotyczy umiejętności przeprowadzenia czynności realizujących zamiar” (Beck-Krala 2021: 153). Pracownicy organizacji posiadają unikatowe zestawy kompetencji, a o ich sukcesie organizacyjnym nie decyduje jeden główny czynnik (składowa kompetencji), lecz cały ich zespół, np. cechy osobowościowe, motywy postępowania, doświadczenie czy cechy behawioralne itd. Do pełnego rozwoju kompetencji pracownika korzystne jest rozwijanie umiejętności, które będą wspierały integrację poszczególnych składowych kompetencji. Anna Marszałek zalicza do nich: „krytyczne myślenie, analizowanie i syntezywanie posiadanych informacji, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji przy wykorzystaniu odpowiednich metod jakościowych i ilościowych, ustne i pisemne komunikowanie się, wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, samoorganizację oraz własną inicjatywę, podejmowanie pracy w zespole, negocjowanie czy prezentowanie informacji” (Marszałek 2010).

Nie inaczej jest w przypadku analizowania problematyki kompetencji w kontekście specyficznych grup zawodowych. Kompetencje kadr kultury były już przedmiotem badań polskich badaczy. Najczęściej podkreślali oni, że w sektorze kultury istotne są kompetencje:

- prakseologiczne (skuteczność w realizowaniu podejmowanych zadań);
- osobowościowe (np. wrażliwość, intuicja i empatia);
- kognitywne (zdolność do pogłębiania wiedzy z obszaru nauk humanistycznych oraz nauk społecznych);
- kulturowe (umiejętne interpretowanie sensów przekazów kulturowych);
- edukacyjne (kształcenie oraz wychowywanie jednostek i grup w zakresie szeroko rozumianej kultury);
- medialne i komunikacyjne (umiejętne wykorzystywanie rozmaitych kanałów komunikacji do upowszechniania wytworów kultury);

- menedżerskie (zarządzanie organizacjami kultury);
- twórcze (w zakresie generowania pomysłów, wdrażania innowacji lub wyrażające się w zdolnościach do twórczości artystycznej);
- humanistyczne (nastawienie na zaspokajanie potrzeb ludzi w obszarze kultury);
- moralne (wyrażające się postawą szacunku wobec siebie i innych oraz nastawieniem na pracę na rzecz dobra wspólnego) (Skutnik 2016: 234–235).

Jak wskazuje Dziadzia (2018), pożądaną kompetencją pracowników kultury jest postawa przejawiająca się pozytywnym nastawieniem do swojej zawodowej misji, dostrzeganiem sensu podejmowanych działań i umiejętnością określania celów swojej działalności (Dziadzia 2018: 37–38). Marcin Poprawski wskazuje natomiast na istotę kompetencji przedsiębiorczych. Według tego autora ludzie sektora kultury przyczyniają się do zmian w organizacjach, poprawy społecznych i ekonomicznych warunków aktywności twórców i miłośników sztuki oraz są strażnikami, dbającymi o przetrwanie dóbr kultury (Poprawski 2015: 310). Interesującym wnioskiem, wynikającym z analizy doniesień naukowych o zdobywaniu nowych kompetencji przez przedstawicieli sektora kultury, jest to, iż w większości to pracownicy, a nie organizacje, są zainteresowani doskonaleniem kompetencji. Badania pokazują, że 87% studentów studiów podyplomowych z obszaru zarządzania w kulturze finansuje je samodzielnie (Gaweł et al. 2020: 264). Może to wynikać z braku umiejętności rozpoznawania luk kompetencyjnych w organizacjach sektora kultury bądź z niekorzystnej sytuacji finansowej tych organizacji, gdzie konieczność inwestowania w kapitał ludzki swoich pracowników staje się drugoplanowa. Tymczasem prognozowanie zapotrzebowania na wiedzę i umiejętności powinno być jednym z priorytetów pracodawców ze względu na potencjalne konsekwencje niedopasowania kompetencyjnego, które mogą być dostrzegalne zarówno na poziomie jednostek, zespołów, jak i całej organizacji (Turek 2015: 13). Niedopasowanie kompetencyjne może prowadzić do negatywnych zjawisk, takich jak np. frustracja i utrata motywacji do pracy wśród osób, które wykonują pracę poniżej swoich kompetencji.

Procedura badawcza i charakterystyka próby

Przedmiotem przeprowadzonych badań uczyniono treść ogłoszeń o pracy opublikowanych na stronie internetowej Narodowego Centrum Kultury: <https://pracujwkulturze.nck.pl/praca/>. Wybór źródła danych wynikał z faktu, że strona ta to przestrzeń do komunikowania ofert pracy dla kadr kultury, promowana w instytucjach kultury. Ponadto portale branżowe HR wskazują ją jako najistotniejszą i najbardziej trafną przestrzeń do komunikowania ofert pracy w kulturze (Martyński 2022). Zgodnie z wiedzą autorek w literaturze nie pojawiły się do tej pory badania uwzględniające wymogi kompetencyjne kadr kultury na podstawie opublikowanych ogłoszeń o pracy.

Metoda analizowania ogłoszeń o pracy ma istotne znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne, pozwala bowiem odczytać oczekiwania pracodawców względem idealnych kandydatów do pracy oraz rozpoznać, jak pracodawcy postrzegają różne grupy zawodowe pod kątem stawianych im wymagań kompetencyjnych (Cullen 2004: 138; Faberman, Kudlyak 2016: 1–4). W przypadku niniejszych badań analizowanie ogłoszeń o pracy służyło realizacji celu badawczego, którym było dokonanie analizy wymagań kompetencyjnych w odniesieniu do wiedzy, umiejętności oraz postaw stawianych kadrom kultury w Polsce. Sformułowano następujące pytania badawcze:

- P.1. Jakie wymagania dotyczące wiedzy są stawiane kadrom kultury?
- P.2. Jakie wymagania dotyczące umiejętności są stawiane kadrom kultury?
- P.3. Jakie wymagania dotyczące postaw są stawiane kadrom kultury?

Zgodnie z przyjętą procedurą badawczą autorki stworzyły bazę ogłoszeń o pracy. Wyniki opisane w tym artykule zostały opracowane na podstawie jej fragmentu dotyczącego wymogów kompetencyjnych. Pozostała jej część zostanie wykorzystana w dalszych badaniach autorek. Autorki zakodowały każdy z wymogów kompetencyjnych w bazie Excel. Znaczenie każdego składnika kompetencji zostało ustalane poprzez zsumowanie liczby jej występowania w ogłoszeniach poddanych analizie.

W analizie uwzględniono wszystkie ogłoszenia o pracy, które pojawiły się na portalu w analizowanym okresie (uwzględnione zostały także oferty praktyk, staży i wolontariatów). Wzięto także pod uwagę oferty pracy w pełnym i niepełnym wymiarze godzin, dotyczące różnych form zatrudnienia (także na podstawie umów cywilnoprawnych). Wydaje się, że w kontekście analizowania oczekiwań kompetencyjnych wymiar i forma zatrudnienia nie mają kluczowego znaczenia.

Analizą objęto ogłoszenia o pracy, które były aktywne/otwarte w dniach 31 stycznia – 1 lutego 2022 roku. Kryterium doboru ogłoszeń do analizy była ich dostępność podczas prowadzenia badania. Warto zaznaczyć, że czas badania odzwierciedla stan typowy na rynku pracy artystów przez większą część roku. Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że realizując analogiczne badanie w okresie czerwiec–sierpień, autorki uzyskałyby bazę pozyskanych ogłoszeń o pracy o innej strukturze. W miesiącach tych bowiem następuje wzrost zatrudnienia na stanowiska artystyczne w instytucjach artystycznych, kiedy to organizacje przygotowują się do nowego sezonu artystycznego. Ponadto w styczniu 2022 roku zauważono 37% wzrost publikowanych ogłoszeń o pracy (względem tego samego okresu w roku 2021), także dotyczących sektora kultury, co może być zwiastunem rekonstrukcji rynku pracy po kryzysie związanym z COVID-19 (*Rynek pracy w czasie COVID-19*). Rezultaty badania należy zatem interpretować jako aktualne *hic et nunc*.

Co warto podkreślić, przeanalizowane zostały wszystkie wymagania zawarte w znalezionych ogłoszeniach o pracę. Z punktu widzenia przyjętego celu badawczego nie ma większego znaczenia, które wymagania kompetencyjne są niezbędne, a które dodatkowe i mile widziane. Dlatego odstąpiono od podawania takich informacji.

Rezultaty badań

Zgodnie z przyjętą procedurą badawczą pozyskano 127 ogłoszeń o pracy: 104 pochodziły z organizacji sektora publicznego, 14 – z sektora prywatnego, a 9 – z sektora NGO. W trakcie analizy nie dokonano podziału ogłoszeń na branże w ramach sektora kultury/kreatywnego ze względu na dużą różnorodność przyjmowanych klasyfikacji i brak ich związku z celem badania. Jak wynika z analizy, pracodawcy poszukiwali przede wszystkim pracowników do pracy administracyjnej/okołoadministracyjnej oraz w nieco mniejszym zakresie do pracy o charakterze artystycznym/okołoartystycznym. Aktywnych było 61 ogłoszeń o pracy okołoadministracyjnej, w tym 20 dotyczyło pracy związanej z finansami, rachunkowością, kadrami i płacami. 58 ogłoszeń było skierowanych do kandydatów do pracy artystycznej/okołoartystycznej. Co warto zauważyć, status studenta był wymogiem w 9 ogłoszeniach. Spośród analizowanych ogłoszeń 8 dotyczyło praktyk lub staży studenckich. Stanowiska kierownicze były przedmiotem 14 ogłoszeń o pracy. Poszukiwano: dyrektora Domu Literatury w Łodzi, kuratora/kuratorki programowego/programowej do nowego Oddziału Muzeum Warszawy – Izby Pamięci przy Cmentarzu Powstańców na Woli, kierownika działu edukacji kulturalnej i organizacji imprez, pełnomocnika dyrektora Zakładu Narodowego im. Ossolińskich ds. Budowy Muzeum Księżąt Lubomirskich, zastępcy kierownika działu informatycznego, kierownika działu zbiorów, kierownika działu organizacji pracy artystycznej, kierownika baletu, menedżera w Gabinetie Sztuki, głównego księgowego w szkole baletowej, kierownika/kierowniczkę wydawnictwa, kierownika/kierowniczkę działu teleinformatyki, kierownika/kierowniczkę działu komunikacji, głównego księgowego/księgowę, brygadzysty/brygadzystki realizatorów wideo.

Wszystkie ogłoszenia były napisane w języku polskim. Charakteryzował je różny stopień szczegółowości i wnikliwości w przedstawianiu wymogów kompetencyjnych. Ogłoszenia różniły się nie tylko stosowanym językiem (od bardzo formalnego, po bardzo nieformalny), ale też liczbą wyszczególnionych wymagań wobec kandydatów do pracy. Najwięcej wymagań – 21; najmniej – 1. Średnia liczba wymagań na jedno ogłoszenie wyniosła 9,1.

Analizowane ogłoszenia zostały opublikowane w sumie przez 82 różne organizacje (24 organizacje wystosowały więcej niż 1 ogłoszenie). Najwięcej ogłoszeń pochodziło z: Centrum Nauki Kopernik (9), Państwowego Zespołu Ludowego Pieśni i Tańca „Mazowsze” im. Tadeusza Sygietyńskiego (8) oraz Filtoteki Narodowej-Institutu Audiowizualnego (6). Ponadto więcej niż jedno ogłoszenie opublikowały: Instytut Adama Mickiewicza, Warszawska Opera Kameralna, Muzeum Historii Polski w Warszawie, Muzeum Getta Warszawskiego, Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Państwowe Muzeum na Majdanku, Pałac Generała Dąbrowskiego w Winnej Górze, Muzeum Warszawy, Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, Muzeum Narodowe

w Krakowie, Muzeum Miasta Łodzi, Instytut Książki, Główna Biblioteka Lekarska im. Stanisława Konopki, Europejska Sieć Pamięć i Solidarność, Desa Unicum, Centrum Sztuki Galeria EL, Biennale Warszawa i AJA Anna Jarota Agency Polska.

Ogłoszenia pochodziły z organizacji rozlokowanych w różnych miejscach kraju. Informacje o miejscu świadczenia pracy zostały zawarte w tabeli 1.

Tabela 1. Miejsce świadczenia pracy w analizowanych ogłoszeniach o pracę według miejscowości

| Lp. | Miejscowość | Województwo | Liczba ogłoszeń | Udział w analizowanej próbie (%) |
|-----|-------------------|---------------------|-----------------|----------------------------------|
| 1. | Warszawa | mazowieckie | 67 | 52,76 |
| 2. | Kraków | małopolskie | 16 | 12,6 |
| 3. | Otrębusy | mazowieckie | 8 | 6,3 |
| 4. | Wrocław | dolnośląskie | 6 | 4,72 |
| 5. | Łódź | łódzkie | 5 | 3,94 |
| 6. | Lublin | lubelskie | 3 | 2,36 |
| 7. | Gdańsk | pomorskie | 3 | 2,36 |
| 8. | Gdynia | pomorskie | 2 | 1,57 |
| 9. | Elbląg | warmińsko-mazurskie | 2 | 1,57 |
| 10. | Winna Góra | wielkopolskie | 2 | 1,57 |
| 11. | Gdańsk/Sopot | pomorskie | 1 | 0,79 |
| 12. | Jaworzno | śląskie | 1 | 0,79 |
| 13. | Katowice | śląskie | 1 | 0,79 |
| 14. | Kostrzyn nad Odrą | lubuskie | 1 | 0,79 |
| 15. | Łąjski | mazowieckie | 1 | 0,79 |
| 16. | Łomża | podlaskie | 1 | 0,79 |
| 17. | Polska | cała Polska | 1 | 0,79 |
| 18. | Przemyśl | podkarpackie | 1 | 0,79 |
| 19. | Radziejowice | mazowieckie | 1 | 0,79 |
| 20. | Sandomierz | świętokrzyskie | 1 | 0,79 |
| 21. | Sopot | pomorskie | 1 | 0,79 |
| 22. | Węgierska Górka | śląskie | 1 | 0,79 |
| 23. | Zgorzelec/Görlitz | dolnośląskie | 1 | 0,79 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Ogłoszenia o pracy pochodziły z organizacji ulokowanych w różnych miejscach w Polsce. Ze względu na miejsce świadczenia pracy najwięcej ogłoszeń dotyczyło: Warszawy (67), Krakowa (16), Otrębusów (8) lub Trójmiasta (7). W większości były to miasta wojewódzkie lub powiatowe. W jednym ogłoszeniu wskazano obszar całej Polski, w kolejnym wskazano dwie miejscowości świadczenia pracy: były to Zgorzelec/Görlitz. Większość ogłoszeń o pracy pojawia się dla organizacji w województwie mazowieckim – w sumie to aż 77, co stanowi 60,6% analizowanych ogłoszeń, lub małopolskiego (odpowiednio 16 ogłoszeń, 12,6%). Potwierdza to dotychczasowe doniesienia badaczy o koncentracji sektora kultury w aglomeracji warszawskiej. Według Głównego Urzędu Statystycznego w IV kwartale 2020 roku najwięcej podmiotów kultury zarejestrowanych było w województwie mazowieckim (26,8%), a w dalszej kolejności w województwach śląskim (10,2%), małopolskim (9,9%) oraz wielkopolskim (9,4%) (*Wpływ pandemii COVID-19 na podmioty działające w obszarze kultury w IV kwartale 2020 r.*, 2021) W pozyskanej bazie ogłoszeń nie pojawiły się natomiast ogłoszenia o pracy z województw: (1) zachodniopomorskiego; (2) opolskiego; (3) kujawsko-pomorskiego (tabela 1).

W odpowiedzi na postawione w artykule pytania badawcze przeanalizowano wymagania kompetencyjne w obszarach: wiedzy, umiejętności i postaw. Pierwszym wyodrębnionym w analizie składnikiem wymogów kompetencyjnych była wiedza. Zidentyfikowano 107 wymagań (tabela 2).

Tabela 2. Wymagania kompetencyjne dotyczące wiedzy stawiane kandydatom

| Wymagania dotyczące wiedzy | Liczba ogłoszeń | Udział w analizowanej próbie (%) |
|--|-----------------|----------------------------------|
| Znajomość pakietu Microsoft Office | 54 | 42,52 |
| Wiedza i doświadczenie w obszarze zarządzania nieruchomościami, w tym znajomość przepisów budowlanych | 9 | 7,09 |
| Wiedza inna przydatna do pracy na danym stanowisku (niezakwalifikowana do innej kategorii) | 7 | 5,51 |
| Znajomość innych ¹ specjalistycznych programów komputerowych (w tym finansowo-księgowo-płacowych) | 6 | 4,72 |
| Znajomość najnowszych trendów (niesprecyzowanych; w rozumieniu autorek: internetowych, społecznych, HRowych) | 6 | 4,72 |
| Wiedza i doświadczenie w rozliczaniu programów/projektów | 5 | 3,94 |
| Wiedza historyczna, w tym wiedza historyczno-artystyczna | 5 | 3,94 |

¹ W ogłoszeniach o pracę wymieniono następujące programy komputerowe: QLab, Arena, Resolume Wire, DaVinci Resolve oraz Dante Virtual Soundcard, Comarch Optima, After Effects, Photoshop, Illustrator, Sage Symfonia, Auto Cad, Enova, Biletyna, NORMA, CAD, Origin, MUZEO, Canva, Corel.

| | | |
|--|---|------|
| Wiedza o organizacji, w tym o jej strukturze | 3 | 2,36 |
| Wiedza o social mediach | 2 | 1,57 |
| Doświadczenie w analizach danych, statystyk serwisów www i social mediów | 2 | 1,57 |
| Znajomość specyfikacji sprzętu nagłośnieniowego | 2 | 1,57 |
| Wiedza dotycząca prowadzenia spraw administracyjnych i gospodarczych | 1 | 0,79 |
| Wiedza z zakresu STEM | 1 | 0,79 |
| Wiedza z zakresu branży kreatywnej | 1 | 0,79 |
| Wiedza zawodowa w zakresie promocji | 1 | 0,79 |
| Wiedza z zakresu mechaniki i budowy maszyn | 1 | 0,79 |
| Wiedza i doświadczenie w zakresie kontroli/audytu | 1 | 0,79 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Najwięcej wymagań dotyczących wiedzy kandydatów dotyczyło znajomości adekwatnego dla danego stanowiska pracy oprogramowania komputerowego. Poza tym znaczącą grupę wymagań stanowiły te dotyczące zarządzania mieniem organizacji kultury. Istotną częścią obszaru „wiedza” były wymagania znajomości trendów, rozumiane przez autorki jako posiadanie aktualnej wiedzy w ramach poszczególnych stanowisk pracy, których dotyczyły ogłoszenia.

Przeanalizowano także kwestię oczekiwań pracodawców wobec znajomości języków obcych przez kandydatów (tab. 3).

Tabela 3. Wymagana znajomość języków obcych w analizowanych ogłoszeniach

| Znajomość języków obcych | Liczba ogłoszeń | Udział w analizowanej próbie (%) |
|--------------------------|-----------------|----------------------------------|
| angielski | 69 | 54,33 |
| niemiecki | 7 | 5,51 |
| francuski | 2 | 1,57 |
| czeski | 1 | 0,79 |
| hebrajski | 1 | 0,79 |
| jidysz | 1 | 0,79 |
| litewski | 1 | 0,79 |
| rumuński | 1 | 0,79 |
| słowacki | 1 | 0,79 |
| węgierski | 1 | 0,79 |
| włoski | 1 | 0,79 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Od kandydatów najczęściej wymaga się znajomości języka angielskiego, w dalszej kolejności niemieckiego. W ogłoszeniach o pracę pojawiły się także inne języki obce, które mogą uchodzić za mało popularne (np. hebrajski czy jidysz). W trzech przypadkach wymagano znajomości minimum dwóch języków obcych.

Pracodawcy komunikowali w ogłoszeniach o pracy informacje o swoich oczekiwaniach względem formalnego wykształcenia kandydatów do pracy. Dwa ogłoszenia były przeznaczone dla kandydatów z wykształceniem zawodowym, cztery dla osób z wykształceniem średnim. Pracodawcy, wskazując na wymóg posiadania wykształcenia wyższego, wskazywali nazwę konkretnego kierunku (np. pedagogika, kulturoznawstwo itd.), grupy kierunków (np. nauki humanistyczne) lub wyłącznie wymóg posiadania wykształcenia wyższego (tab. 4).

Tabela 4. Oczekiwania wobec ukończonych przez kandydatów kierunków studiów

| Wymagania pracodawców wobec ukończonego przez kandydata kierunku studiów | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|--|---|
| Grupa kierunków humanistycznych i artystycznych | N | Grupa kierunków społecznych | N | Grupa kierunków przyrodniczych i ścisłych | N | Inne | N |
| Humanistyczne (bez wskazania konkretnego kierunku) | 6 | Socjologia | 3 | Studia przyrodnicze | 3 | Wymagane wykształcenie wyższe bez wskazania kierunku studiów | 9 |
| Historia sztuki | 4 | Zarządzanie kulturą | 3 | Chemia | 1 | | |
| Kulturoznawstwo | 3 | Pedagogika | 2 | Fizyka lub nauki pokrewne | 1 | | |
| Historia lub pokrewne | 3 | Marketing kultury | 2 | | | | |
| Konserwacja dzieł sztuki | 2 | Zarządzanie | 2 | | | | |
| Muzealnictwo | 2 | Zarządzanie organizacjami pozarządowymi | 2 | | | | |
| Archiwistyka | 1 | Zarządzanie projektami | 2 | | | | |
| Bibliotekoznawstwo | 1 | Logistyka | 1 | | | | |
| Etnologia | 1 | Dziennikarstwo | 1 | | | | |
| Muzykologia | 1 | Edukacja artystyczna | 1 | | | | |
| Dyrygentura | 1 | Animacja kultury | 1 | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------|---|--------------------------|---|--|--|--|
| Filologia klasyczna | 1 | Informacja naukowa | 1 | | | |
| Filologia polska | 1 | Komunikacja społeczna | 1 | | | |
| | | Zarządzanie dokumentacją | 1 | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Z analizy wynika, że najbardziej pożądane wśród kadr kultury jest wykształcenie wyższe, przede wszystkim humanistyczne. W jednym ogłoszeniu o pracę pracodawca wskazał, że posiadanie stopnia naukowego doktora będzie dodatkowym atutem kandydata.

Uzupełnieniem komponentu wiedzy uczyniono kwestię zainteresowań poświadczanych kandydatów do pracy. Pracodawcy wymagali od kandydatów posiadania zainteresowań w konkretnych obszarach, choć komunikowali swoje oczekiwania na różnym poziomie szczegółowości (tab. 5).

Tabela 5. Wymagane zainteresowania kandydatów do pracy

| Zainteresowanie | Liczba ogłoszeń | Udział w analizowanej próbie (%) |
|---|-----------------|----------------------------------|
| Sztuką | 8 | 6,30 |
| Kulturą | 3 | 2,36 |
| Badaniem publiczności | 1 | 0,79 |
| Biznesową sferą pracy na rynku sztuki | 1 | 0,79 |
| Branżą kreatywną | 1 | 0,79 |
| Działalnością organizacyjną | 1 | 0,79 |
| Heritologią | 1 | 0,79 |
| Nowymi mediami | 1 | 0,79 |
| Światem nowych technologii i AR | 1 | 0,79 |
| Historią najnowszą, ze szczególnym uwzględnieniem okresu Solidarności lat 80. XX wieku oraz historią opozycji antykomunistycznej w latach 1976–1989 | 1 | 0,79 |
| Tematyką HR oraz śledzenia aktualnych trendów w tym obszarze | 1 | 0,79 |
| Komunikacją medialną i wizerunkową oraz promocją projektów edukacyjnych | 1 | 0,79 |
| Organizowaniem eventów lub zarządzaniem projektami | 1 | 0,79 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Ośmiokrotnie pracodawcy wskazali na wymóg zainteresowania szeroko rozumianą sztuką, trzykrotnie – szeroko rozumianą kulturą. Jedenaście innych wskazań dotyczyło obszarów, które mogą być wykorzystywane w pracy na konkretnych stanowiskach.

Warto dodać, że w obszarze wiedzy pracodawcy wymagali znajomości określonych przepisów prawa (tab. 6).

Tabela 6. Wymagania kompetencyjne znajomości przepisów prawa

| Lp. | Ustawy wymienione w ogłoszeniach | Liczba ogłoszeń | Udział w analizowanej próbie (%) |
|-----|---|-----------------|----------------------------------|
| 1. | Prawo finansowe | 17 | 13,39 |
| 2. | Prawo zamówień publicznych | 15 | 11,81 |
| 3. | Prawo podatkowe | 11 | 8,66 |
| 4. | Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej | 10 | 7,87 |
| 5. | Prawo pracy | 5 | 3,94 |
| 6. | Prawo budowlane | 4 | 3,15 |
| 7. | Prawo autorskie | 4 | 3,15 |
| 8. | Prawo o ochronie danych osobowych | 4 | 3,15 |
| 9. | Prawo cywilne | 2 | 1,57 |
| 10. | Prawo administracyjne | 2 | 1,57 |
| 11. | Prawo kontraktowe | 1 | 0,79 |
| 12. | Prawo ochrony środowiska | 1 | 0,79 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Wymóg znajomości prawa finansowego pojawił się w 17 analizowanych ogłoszeniach: pracodawcy wymagali znajomości ustawy o rachunkowości (10), ustawy o finansach publicznych (6) oraz ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych. W dalszej kolejności pracodawcy wymagali znajomości prawa podatkowego (11 wskazań), w tym: przepisów dotyczących VAT (5) oraz PIT i CIT (6). Dla 5 pracodawców ważna była znajomość prawa pracy, w tym przepisów ZUS oraz ZFŚS. W dwóch przypadkach wymagano znajomości prawa administracyjnego oraz cywilnego, w jednym – prawa kontraktowego oraz prawa ochrony środowiska.

Zidentyfikowano także 250 wymagań dotyczących umiejętności (tab. 7).

Tabela 7. Wymagania dotyczące umiejętności

| Umiejętności | | | | | |
|--|----|---|----|--|----|
| Osobiste | N | Interpersonalne | N | Techniczne | N |
| Pracy pod presją czasu / ustalanie priorytetów | 29 | Pracy w grupie | 54 | Komunikowania się w języku polskim | 26 |
| Rozwiązywania problemów | 16 | Organizacji pracy zespołu / zarządzania zespołem / budowania zespołów | 13 | Obsługi komputera i urządzeń biurowych | 11 |
| Analitycznego/ logicznego myślenia | 16 | Nawiązywania relacji | 9 | Lekkiego pióra | 8 |
| Organizacji pracy własnej | 9 | Negocjacji | 4 | Umiejętność korzystania z przepisów prawa | 5 |
| Szybkiego podejmowania decyzji | 6 | Dzielenia się wiedzą | 4 | Planowania finansowego / budżetowania | 4 |
| Adaptacji do zmieniających się okoliczności | 3 | Skutecznej komunikacji | 2 | Pisania w języku polskim | 4 |
| Prezentacji | 2 | Budowania pozytywnych relacji | 1 | Prowadzenia social mediów | 3 |
| Reagowania na sytuacje kryzysowe | 1 | Uczenia innych | 1 | Sporządzania analiz | 3 |
| | | | | Obsługi kasy fiskalnej | 3 |
| | | | | Tworzenia dokumentów urzędowych, sporządzania dokumentów | 3 |
| | | | | Opracowywania tekstów dostosowywanych do potrzeb różnych interesariuszy, m.in. informacje prasowe, raporty, prezentacje, intranet, czasopisma, newslettery | 2 |
| | | | | Stosowania i interpretowania aktów normatywnych, korzystania z prawa | 2 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|
| | | | | Samodzielnego katalogowania starodruków (opracowanie formalne i przedmiotowe) i bardzo dobrej znajomości formatu MARC 21 dla starych druków | 1 |
| | | | | Samodzielnego tworzenia i modyfikowania deskryptorów | 1 |
| | | | | Sporządzania czytelnego scenariusza dźwięku | 1 |
| | | | | Posługiwania się elektronicznymi bazami danych | 1 |
| | | | | Czytania nut | 1 |
| | | | | Pracy na tekście tłumaczonym | 1 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Najczęściej wskazywanymi przez autorów ogłoszeń o pracy umiejętnościami były te dotyczące pracy w zespołach (54) i organizowania pracy zespołowej (13). Wydaje się, że pracodawcy dostrzegają znaczenie współpracy w organizacjach kultury i być może pewną trudność w pozyskaniu do organizacji pracowników, którzy odnajdują się w pracy zespołowej.

W następnej kolejności przeanalizowano wymogi co do postaw. Łącznie zidentyfikowano 247 wymogów, które przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Wymagania kompetencyjne dotyczące postaw kandydatów do pracy

| Wskazane postawy | Liczba ogłoszeń | Udział w analizowanej próbie (%) |
|--|-----------------|----------------------------------|
| Zaangażowanie | 27 | 21,26 |
| Odpowiedzialność | 25 | 19,69 |
| Samodzielność | 25 | 19,69 |
| Kreatywność | 20 | 15,75 |
| Wysoka kultura osobista | 20 | 15,75 |
| Staranność/precyzyjność oraz dbałość o szczegóły | 19 | 14,96 |

| | | |
|--|----|-------|
| Dyspozycyjność i dostępność | 14 | 11,02 |
| Dokładność | 14 | 11,02 |
| Terminowość | 12 | 9,45 |
| Rzetelność | 10 | 7,87 |
| Sumienność | 10 | 7,87 |
| Inicjatywa w działaniu | 8 | 6,30 |
| Pasja | 7 | 5,51 |
| Chęć podnoszenia kwalifikacji, uczenia się | 5 | 3,94 |
| Odporność na stres | 5 | 3,94 |
| Motywacja do pracy | 4 | 3,15 |
| Aktywność | 3 | 2,36 |
| Innowacyjność | 3 | 2,36 |
| Uczciwość | 3 | 2,36 |
| Lojalność | 2 | 1,57 |
| Pozytywne nastawienie do świata | 2 | 1,57 |
| Szybkie uczenie się | 2 | 1,57 |
| Empatia | 1 | 0,79 |
| Opanowanie | 1 | 0,79 |
| Punktualność | 1 | 0,79 |
| Refleks | 1 | 0,79 |
| Spostrzegawczość | 1 | 0,79 |
| Wysokie standardy etyki zawodowej | 1 | 0,79 |
| Życzliwość | 1 | 0,79 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Najwięcej wymogów z zakresu postaw dotyczyło zaangażowania, samodzielności oraz odpowiedzialności. W 27 analizowanych ogłoszeniach pojawił się wymóg dotyczący zaangażowania: najczęściej (15) pracodawcy nie doprecyzowali formy zaangażowania, w 11 przypadkach wymagano „zaangażowania w wykonywaną pracę”, a w jednym – „zaangażowania w rozwój organizacji”. Co warto podkreślić, pracodawcy stawiają na aktywność pracowników, która ma się przejawiać chętnym podejmowaniem zadań zawodowych. Pewną wątpliwość wzbudza fakt, że w analizie ogłoszeń o pracy skierowanych do kadr kultury tylko dwudziestokrotnie wskazano na pożądanie cechy kreatywności. Wydawać by się mogło, że wśród pracowników wykonujących pracę artystyczną/okołoartystyczną postawa kreatywności będzie główną wśród postaw pożądanych.

Dodatkową kategorią analizy były komunikowane w ogłoszeniach wymogi formalne stawiane kandydatom. Najwięcej wymogów dotyczyło posiadania prawa

jazdy – w ośmiu analizowanych ogłoszeniach wymagano prawa jazdy kat. B, w jednym – kat. C. W kolejnych czterech ogłoszeniach wskazywano na wymaganie dotyczące zdolności do czynności prawnych. Pozostałe wymagania, jakie pojawiają się w ogłoszeniach, dotyczą m.in.: uprawnień budowlanych (2), posiadania minimum jednej publikacji naukowej (1), udokumentowanego naukowego zainteresowania wskazaną problematyką (1), braku przeciwwskazań zdrowotnych do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym (1), braku prawomocnego skazania karą (1) oraz odpowiedniego obywatelstwa (1).

Dyskusja wyników i wnioski

W analizowanych ogłoszeniach o pracy uwzględniono trzy główne komponenty kompetencji: wiedzę, umiejętności oraz postawy. Choć w niektórych przypadkach trudno było zidentyfikować, o jaką kompetencję chodzi autorowi ogłoszenia o pracy, ostatecznie, po podjęciu arbitralnych decyzji, listy wymagań kompetencyjnych były zbliżone pod względem liczebności/wskazań w poszczególnych komponentach. Wydaje się ważne, że pracodawcy dostrzegają konieczność komunikowania kandydatom do pracy informacji nie tylko o wymaganiach dotyczących formalnych kwalifikacji, jakie powinni posiadać, lecz także pożądanym przez pracodawcę postaw.

Z przeprowadzonych badań można wywnioskować, że wymagania kompetencyjne stawiane kadrom kultury nie są zbyt wygórowane. Nie pojawiają się w nich wymagania, które byłyby niespotykane i trudne do zastąpienia. Ogłoszenia zawierają wiele sloganów (np. „znajomość trendów”, „umiejętności komunikacyjne”). W porównaniu do innych ogłoszeń, które autorki miały okazję analizować, w niniejszej bazie pojawiało się wiele nieostrych sformułowań (np. pasja czy życzliwość). Trudno przewidywać, jaki jest tego powód. Być może autorzy ogłoszeń o pracy nie są specjalistami w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, a powstałe ogłoszenia są rezultatem działania intuicyjnego. Potwierdza to również fakt stosowania w wielu ogłoszeniach pojęć błędnych lub niedoprecyzowanych (np. „przepisy płacowe”, „wiedza zawodowa w zakresie promocji”, „wiedza historyczno-artystyczna”). Choć ocena poprawności ogłoszeń o pracy nie była bezpośrednim celem tego opracowania, to jednak autorki zauważyły pewne mankamenty.

Wyniki badań zrodziły wątpliwości badawcze, które rozwiązać mogłyby dalsze badania. Zastanawiające jest, czy małe wymagania kompetencyjne powiązane są z nieatrakcyjnymi warunkami pracy w organizacjach kultury. Wydaje się bowiem, że spowodowana rozwojem rynku pracownika chęć pracodawców do tworzenia atrakcyjnych, przyciągających ofert pracy nie dotyczy sektora kultury. Choć sam portal „Pracuj w Kulturze” jest narzędziem intuicyjnym, czytelnym i spójnym graficznie, to jednak analiza treści ogłoszeń wskazuje na ich słabe strony. Odpowiedzi

na to pytanie mogą dostarczyć jednak badania pogłębione, które warto byłoby przeprowadzić w przyszłości.

Przeprowadzone badanie ma pewne uchybienia. Jednym z ograniczeń jest czas jego przeprowadzenia (bezpośrednio po wprowadzeniu reform podatkowych). Ten fakt mógł zaważyć na tym, że w instytucjach z sektora kultury poszukiwano niewspółmiernie wielu kandydatów z obszaru finansowo-księgowo-kadrowo-płacowego. Wydaje się, że struktura pozyskanych do bazy ogłoszeń odzwierciedliła lukę kompetencyjną, która pojawiła się na skutek wdrożenia niezrozumiałych przepisów prawnych. Trudności interpretacyjne wynikały także z szerokiego ujęcia kadr kultury. Pozyskane wyniki nie dostarczają wielu informacji o wymaganiach kompetencyjnych stawianych poszczególnym grupom pracowników (np. artystycznym *versus* administracyjnym).

Ograniczeniem powyższych badań jest też samo źródło ogłoszeń o pracę. Bazowano na jednym źródle danych. W badaniu nie uwzględniono ogłoszeń o pracy publikowanych na stronach internetowych organizacji kultury. Nie uwzględniono również faktów, że kadry kultury pozyskiwane są także z wykorzystaniem innych technik (np. polecenia, udział w castingach, audycjach, *headhunting*).

Ograniczenia badawcze dotyczą także danych badawczych, jakimi są ogłoszenia o pracę. Prezentowany jest w nich kandydat idealny (nie do końca realny) z punktu widzenia wymagań pracodawcy. Właściwie dopasowany do organizacji kandydat to ten, który w dostatecznym stopniu spełnia wymagania stanowiskowe i jest gotowy do pełnego zaangażowania się w proces adaptacji.

Bibliografia

- Beck-Krala Ewa (2021). Słownik pojęć ZZL. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(142), 151–153.
- Czapla Tomasz (2011). *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Cullen John (2000). A Review of Library and Information Service Job Advertisements: What Do They Tell Us About Work. *Journal of Information Science*, 26(4), 278–281.
- Dziadzia Bogusław (2018). Kształcenie kadr kultury a edukacja kulturowa. W: Maciej Zygmunt (red.), *Edukacja kulturowa. Obserwatorium*. Katowice: Regionalny Instytut Kultury, 33–38.
- Faberman Jason, Kudlyak Marianna (2016). What Does Online Job Search Tell Us About the Labor Market? *Economic Perspectives*, 40(1), 1–15.
- Fastnacht Danuta (2006). Miękkie kompetencje w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1(2), 109–114.
- Gabryjończyk Piotr, Kułaga Katarzyna (2017). Sector of Culture in Poland in Comparison to Other European Countries. *World Scientific News*, 383–393.

- Gawel Łukasz, Konior Agnieszka, Pokojka Weronika (2020). Kształcenie menedżerów kultury na przykładzie studiów podyplomowych zarządzanie kulturą. *Zarządzanie w Kulturze*, 21(3), 253–273.
- Kowalik Wojciech, Malczyk Krzysztof, Maźnica Łukasz, Strycharz Jan (2013). *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Kubicka Joanna, Pietrzyk-Sławińska Agata, Pluta Karolina (2020). *W stronę uważności w kulturze*. Białystok: Podlaski Instytut Kultury.
- Marszałek Anna (2010). Wspólna taksonomia kompetencji oraz zawodów jako instrument wspomagający funkcjonowanie systemów kształcenia oraz rynków pracy. *E-mentor*, 3(35), 67–72.
- Martyński Wojciech (2022). Praca w kulturze i sztuce – 11 porad, jak ją zdobyć [+ Oferty]. InterviewMe, <https://interviewme.pl/blog/praca-w-kulturze> [odczyt: 28.02.2022].
- Oleksyn Tadeusz (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Moczydłowska Joanna (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Poprawski Marcin (2015). Wolnorynkowi ekwilibryści. Edukacja przedsiębiorcza i polskie kadry sektora kultury. *Prakseologia*, 157, 303–338.
- Rynek pracy w czasie COVID-19* (2022). GrantThornton, <https://grantthornton.pl/publikacja/goraca-zima-na-ryнку-pracy/> [odczyt: 28.02.2022].
- Skutnik Jolanta (2016). Kompetencje kadr kultury – między użytecznością a mądrością. *Dyskursy Młodych Andragogów*, 17, 229–245.
- Turek Diana (2015). Kompetencje osób młodych na rynku pracy – oczekiwania pracodawców. *E-mentor*, 3(60), 8–16.
- Wpływ pandemii COVID-19 na podmioty działające w obszarze kultury w IV kwartale 2020 r.* (2021). GUS. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/wplyw-pandemii-covid-19-na-podmioty-dzialajace-w-obszarze-kultury-w-czwartym-kwartale-2020-r-,23,4.html> [odczyt: 28.02.2022].
- Varbanova Lidia (2015). *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, przeł. Tomasz Piwowarczyk. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

The Phenomenon of Women in Managerial Positions in Public Cultural Institutions

Anna Góral  <https://orcid.org/0000-0001-8868-3958>

Jagiellonian University, Kraków, Poland

e-mail: anna.goral@uj.edu.pl

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Góral Anna (2022). The Phenomenon of Women in Managerial Positions in Public Cultural Institutions. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(3), 255–271.

Abstract

The purpose of this paper was to explore the organisation of a support system for the professional development of women in public cultural institutions. The deliberations in this paper are based on qualitative research. The research included biographical interviews with ten women who currently work in managerial positions in public cultural institutions in Poland. This research strategy made it possible to get to know the experiences of women who reached managerial positions in their professional career in culture and to attempt an explanation of the observed phenomena as they are seen by people who were part of the system. Research has shown that the support system for the professional development of women in public cultural institutions seems to be largely based on informal solutions initiated within the personal support networks of women who are part of the system, its foundation being interpersonal relations. The main contribution of the paper is the interesting dataset gathered. Moreover, the proposed rhizome metaphor enriches the field of organizational research by suggesting new ideas that contribute to expanding on how we can see and perceive the complexity and variation in organizational phenomena of women in leadership positions and therefore opening up new interpretations and directions.

Keywords: women, cultural organizations, leadership, diversity in organizations

Introduction

On a global scale, researchers increasingly pay attention to the changes that have occurred in defining the organisational roles of women. It is worth underlying that women who were initially identified with lower administrative staff have begun to reach increasingly effectively for specialist and managerial positions in organisations

(Klenke 2017; Olko, Filip 2016). At the same time, when analysing the structure of the economy, it can be noticed that there are sectors with a high level of feminization. The research run by UNESCO (2017) showed that in 58% of countries with available data (there were data collected from 197 countries) there are more women with cultural occupations compared to non cultural occupations. Additionally, for 69% of countries with available data, there were more self-employed women working in the culture than in other sectors of the economy in 2015. However, as studies show (e.g. Dodd 2012), this does not mean that professional development in this sector is easier for women and there is no dependence suggesting that they more often occupy senior managerial positions. Research conducted in 2021 in Polish public cultural institutions revealed a significant disparity in terms of accessibility of the most senior managerial positions to women. Managerial (executive) positions are by far more often occupied by men. For example, in cultural institutions controlled by the Polish Ministry of Culture, National Heritage and Sport, women occupy executive positions only in 12 out of the 71 institutions. This is despite the fact that in more than 90% of the examined public cultural institutions, women represent over 50% of all managerial, administrative and technical personnel (Góral 2021).

At the same time, researchers, e.g., Dodd (2012), Aluchna (2013), or Anheier (2009), note that women, who alongside their professional careers are strongly engaged in family life – by far more often than men (CBOS 2018) – are forced to look for and use additional, compared to men, solutions to reconcile their family obligations and their professional development in line with their individual expectations. Thus, the decision to examine the career paths of women in public cultural institutions. The following research problem was posed: How the organization of the support system for the professional development of women in public cultural institutions looks like?

This paper is based on qualitative research. The research included biographical interviews with ten women who currently work in managerial positions in public cultural institutions in one of the major Polish cities. The research is preliminary and serves as an introduction to further, more extensive studies on women in cultural organizations. The results of the research presented in this paper fill in the research gap of the evident lack of scientific data on the functioning of women in public cultural organisations. Caroline Criado Perez (2019) shows in her study that there exist hundreds of studies and analyses on various aspects of life, including organizational life, based on data about men as the default social actors. Meanwhile, the lack of data on women results in their systematic discrimination in all areas of life. Thus, it seems reasonable to explore the phenomenon of gender diversity in Polish public cultural institutions. Presentation of this phenomenon will contribute to deliberations on the organizational roles of women in the context of the changing understanding of the organizational roles of men and women in recent decades.

The paper is arranged in the following manner: The discussion begins with a theoretical reflection based on an analysis of the presence of women in cultural institutions, underrepresentation of women in leadership positions in organizations and the problem of reconciling professional, family and private life. Next, the methodological and results of own studies are presented. This is followed by a discussion and summary.

Literature review

Women in culture sector

It is worth noting that when analysing the structure of the economy, it can be noticed that there are sectors where the path of women to management positions seems faster and easier. An example of this is, among others, the culture sector. In their research, Helmut Anheier (2009) or David Hesmondhalgh and Sarah Baker (2015) underline the high level of feminization of this sector. According to the latest data of the Polish Central Statistical Office (GUS 2018) and studies conducted by Góral (2021) more than half of the organizations in the field of culture, entertainment, and leisure in Poland are women. Meanwhile, it should be noted that, according to GUS (2018) the structure of working men and women in general in terms of education is evidently distinct. Working women usually have higher education (40.3% of the total working population), followed by secondary education (31.6%). Most working men have secondary education (33.5%) or basic vocational education (32.6%). At the same time, the latest data show that, despite being better qualified, women on average earn less per hour of work than men (GUS 2018). They also less often occupy managerial positions in organizations.

It should be noted that, as studies show, public cultural institutions are considered “safe and quiet” workplaces, mainly because of the stability of employment, which is the main object of interest for women (Mc Tavish, Miller 2009; UNESCO 2017). Cultural organizations are also commonly perceived as a working space offering major freedom of activity, creativity, higher democratisation of management processes, and willingness to experiment, manifested for example, by the lack of fixed working hours or the possibility to work in a project mode (Banks, Gill et al. 2013), which, according to many researchers, helps engage the groups that are marginalised in the labour market, including women (UNESCO 2017).

Underrepresentation of women in leadership positions

Despite the common belief that the culture sector is “women friendly”, Dodd (2012) notes that working models regarded to be friendly still seem to be problematic for women. This may hinder their professional development, especially in leadership positions in the sector. Importantly, the same problem exists in other sectors of the economy (Holden, McCarthy 2007).

Researchers note that, despite the implementation and promotion of anti-discrimination regulations and a growing awareness of the leadership skills of women, their share of leadership positions in organizations is increasing only at a slow pace (Lips, Keener 2007). According to the Global Gender Gap Report 2020, the indicator of women’s share in leadership positions (not broken down into sectors) has been one of the slowest ones to change over the years, for example compared to such indicators as access to education, medical care or share in the labour market in general.

Researchers note that the lack of gender equality in managerial positions in organizations may have negative implications for organizations, such as the inability to benefit from a combination of different leadership styles offered by a representation of both men and women in managerial positions in organizations (Eagly, Carli 2003; Lips, Keener 2007; Aluchna, Krejner-Nowecka 2016). Weiler and Bernasek (2001) note that restricted access to managerial positions in organizations makes women choose self-employment over work for a corporation, where their possibilities of professional advancement are limited.

Although the scientific literature on the advantages of having women in managerial positions in organizations is quite limited, there are some studies showing that gender diversity in terms of leadership is beneficial for organizations. The research conducted by Adler (2001) and Catalyst (2004) in the USA revealed a positive correlation between the presence of women in managerial positions and the profitability of organizations. The results of the research conducted by Singh and Vinnicombe (2003) in the United Kingdom also highlight a positive correlation between the presence of women in executive positions in the examined organizations and their high market value. Kupczyk (2009), too, notes the importance of women managers for the success of organizations. Women are behind 83% of consumer purchases and companies that employ women, in particular in managerial positions, can better understand the gender complexity of the market and better tailor their products and services to the needs of potential customers.

Reconciling professional, family and private life

Researchers look for the reasons behind the inequality of access to managerial positions in organizations between men and women. One of the reasons might be the different organization of professional and personal life of women and it is noted that the imbalance in career development increases with age. More senior managerial positions are usually achieved in a later age (Skillset 2010; Aluchna 2013). Even though at early stages, the pace of career development is similar for men and women, disparities appear once women decide to have a family and men advance much faster. In many cases, as Orr and Stevenson (2018) note, this gap is never bridged. Working in managerial positions usually requires more time commitment – in cultural institutions the working hours are often non-standard – which is a bigger challenge for women who, more than men, have to reconcile professional work and family obligations (Dodd 2012; CBOS 2018). Klenke (2017) notes that the reasons behind this lie in social barriers and the persisting stereotypical perception of the social roles of men and women. Their immediate manifestation is the division of house chores between men and women. Both Polish (CBOS 2018) and European (Eurostat 2018) studies reveal that women spend much more time on doing house chores and on family obligations, even if they are as professionally active as men. A research conducted by Lachowska (2010) shows that the work–family and family–work facilitation is much more intense for women. Similar conclusions were drawn by Chybicka and Zubrzycka (2015) from their research on female leadership in business organizations. Female respondents, much more often than men, noted that family roles impeded their professional functioning. Women are more often forced to choose between professional development and raising a family or have to look for organizational solutions to enable them to reconcile the two spheres of life (Eagly, Johnson 1990; Mullen 2009). However, some research showed that women often depreciate themselves and cut their wings on the way to professional development, which is a result of their own self-marginalization in society and workplaces (Chybicka, Zubrzycka 2015).

Considering this theoretical background, it seems necessary to fill in the research gap of the evident lack of scientific data on the functioning of women in organizations, especially in managerial positions. This is the purpose of the research project, the results of which are presented in this paper.

Method

The research problem is as follows: How the organization of the support system for the professional development of women in public cultural institutions looks like?

To solve this research problem, the following research questions were asked:

- What formal organizational solutions that empower women to develop professionally are used in public cultural institutions?
- What non-formal solutions that support the activity and professional development of women may be identified in public cultural institutions?
- What is the impact of organizational solutions on the development of women's career paths in cultural institutions?

Data were collected for this project through in-depth, semi-structured interviews with women working in managerial positions in public cultural institutions (10 women). This research strategy made it possible to get to know the experiences of women who reached at least medium-level managerial positions in their professional career in culture and to attempt to explain the observed phenomena as they are seen by people who were part of the system (Welman, Kruger 1999; Wilhoit, Kisselburgh 2016). A feature that the research participants have in common was the assumption that all organisations they work for are characterized by above-average activity in the field of culture understood, among others, through in the light of the number of implemented cultural projects. My all respondents work in the same major Polish city. I intentionally invited women who started their career path in culture when they were still university students or shortly after graduation and were not yet restricted by the obligation to raise children or look after other dependents. All of my respondents decided to start a family while working in cultural institutions. Thus, it was possible during the conversations to reflect on their personal experiences of the impact the new obligations and the need to look for new solutions to reconcile different spheres of life and professional development had on their professional carriers. The data of research participants were anonymized. The research was conducted from February to September 2021. Each of the interviews lasted for 60 minutes on average. According to Bentz and Shapiro (1998), actual cognition and understanding of the experiences of participants of a certain phenomenon means capturing rich descriptions of the phenomena and their settings, in my interviews, I focused on how our respondents experienced working in culture, what was their professional path and what significance and value it had for them. My questions were "directed to the participants' experiences, feelings, beliefs and convictions about the theme in question" (Welman, Kruger 1999: 196). The interviews were recorded with the respondents' consent and later they were transcribed.

Table 1. Research participants characteristics

| Name | Current position | Seniority in culture-related jobs | Family |
|-----------|---|-----------------------------------|---|
| Source 1 | Deputy director at a museum | 20 years | 1 child in preschool age; husband/partner |
| Source 2 | Department manager at a theatre | 10 years | 2 children in school and preschool age; husband/partner |
| Source 3 | Director of a cultural centre | 17 years | 1 child; husband/partner |
| Source 4 | Department manager at a museum | 15 years | 3 children in school and preschool age; husband/partner |
| Source 5 | Department manager at a museum | 8 years | 1 child in preschool age; husband/partner |
| Source 6 | Deputy director at a theatre | 12 years | 2 children in school and preschool age; husband/partner |
| Source 7 | Department manager at a cultural centre | 6 years | 1 child in preschool age; husband/partner |
| Source 8 | Department manager at a museum | 5 years | 1 child in the nursery; husband/partner |
| Source 9 | Deputy director at a cultural centre | 9 years | 1 child in school age; husband/partner |
| Source 10 | Department manager at a museum | 13 years | 2 children in school and preschool age; husband/partner |

Source: own study.

All data obtained from the interviews were coded and analyzed using NVivo software. Coding was conducted on three levels: open, axial, and selective (Strauss, Corbin 1998). First, open initial codes were created based on textual field data. Subsequently, axial coding was adopted to identify and integrate the relationships between codes and to create broader categories. Finally, selective coding was used to define and develop broader clusters of codes and to present a broader story. I coded the material to highlight moments where participants defined themselves and articulated related goals and/or confusions or tensions, gathering these as themes, such as what does it mean to be a woman and to work in a public cultural institution, to be a manager, what kind of support women can find in their workplaces and how to navigate through the work world. Based on this, a narrative emerged that highlighted the convoluted paths women are to follow in developing their professional careers. In the Findings section, interviewees are coded, as presented in Table 1.

It should be noted that the research presented in this paper is limited to some extent. First of all, it is preliminary: It reflects only a small section of the reality. They definitely to be more extensive, both in terms of their range and a more informed

understanding of the sources of the observed trends. This way, a broader picture of the examined phenomenon will be outlined.

Research results

All women participating in my research have worked for public cultural institutions from the beginning of their respective professional careers. Apart from that, three women have simultaneously worked for non-governmental organizations active in the field of culture. They all got involved in the culture sector during their university studies or shortly after graduating. Usually their reason to work in this sector was their personal interest in art and artistic creativity and their desire to develop in this direction. For my respondents, working in the culture sector was a conscious decision. For them, culture had always been important and that is where they saw their future.

Ever since I remember, I have always wanted to work in culture. Why? Because I love art, creativity... I wanted to be a part of that community, I saw opportunities for development there. Not only professional but also personal development. (Source 3)

The respondents noted that at the beginning of their respective professional careers, they enjoyed the organization of work in the culture, by which they meant flexible working hours linked to the schedule of the projects they worked on, the possibility to work outside the office, to travel, to work at weekends and, finally, working with people, especially artists and creators. In their opinion, their work reflected the “spirit of culture”, which for them meant freedom and independence.

From the very start I worked for the exhibition department. I liked it when we would sit for hours, discussing new projects, meeting artists or curators, or organizing gallery openings... It did not matter to me back then how long I worked, my work was so engaging. (Source 8)

Work at a cultural centre often means working in the afternoon or evenings, that is, what our patrons need and what we have to accept. It was a matter of fact, I never gave it any second thoughts and I always enjoyed it. (Source 9)

For some of my respondents, the beginning of their work in culture was a time when work and private life were strongly interconnected, which was not a problem for anyone. My interviewees said that they themselves wanted to spend as much time “in the culture” as possible. They emphasized the fact that, having no family obligations back then, they could afford to have their work permeate their family and private life. They started having problems organizing their work and achieving

their professional development goals only when they decided to start a family, which meant more family-related obligations.

Formal frames supporting women's professional development

The organizations where my respondents work implement various organizational solutions to promote the professional development of their personnel. These solutions address both work organization and practical support in professional development. Employees can work flexible hours or, in special situations, work from home or part time. These measures are addressed to all employees, not only women. Nonetheless, according to my respondents, women use these opportunities much more often than men, because of the need to reconcile professional and family obligations. This is also true for other formal types of supports, such as co-financing for training courses or post-graduate studies.

My museum offers quite a few solutions like that: flexible working hours, working from home in special situations (...) we also have a training fund. I have used all of these options more or less extensively. Sometimes they were very helpful. (Source 5)

I specifically remember that there was never any problem if I wanted to attend a course or training, even during my working hours. Our director was very supportive, which was important for me, because I could not attend training after work because of my children. (Source 4)

Some of my respondents, especially the ones with longer job seniority, mentioned that the situation has been changing in recent years. Currently, employers are more aware of the need to help their employees reconcile their professional and family life and notice the benefits of it. They, too, in their own families experience the need for support.

When I returned to work after my first maternity leave, I was confronted with a lack of understanding from my boss and an unwillingness to offer me flexible working hours or the option to work from home, even though the terms and conditions of work allowed such solutions. Only after his wife returned to her own work after a break to raise their son did he change his attitude. (Source 10)

Self-help and self-organization

According to my respondents, working in the culture sector is specific. Source 1 says “it is working on the ‘creative matter’. It requires creativity in different fields and dimensions. It is not only about the process of designing certain activities, meaning their ‘content’, but also about organization.” Creativity and flexibility are also manifested in designing other solutions to assist women in their workplaces. My respondents highlighted the importance of various informal solutions in their workplaces that make it much easier for them to reconcile their professional and family duties and to pursue their careers.

They all stressed the role of mutual help in the workplace as an important contributor to their functioning in the culture sector and their chances for professional development.

Once, I had to urgently collect my daughter from the nursery. It was a hard day and me and my colleagues had a project deadline. My colleague said she would take care of the project. She saved me back then. Clearly, when she was later in a hard spot, I would help her out, too. (Source 7)

When they closed down schools and kindergartens during the pandemic, we had this informal agreement, with the boss’s consent, of course, that we could take our kids to work. All kids played in one of the rooms or in the park and we could do our job. (Source 8)

Source 2 and Source 4 also mentioned that female employees would sometimes bring their children to afternoon or evening gallery openings and they would take turns looking after them, if they had no other choice at a given moment.

Colleagues also frequently provided psychological support. Just being able to talk and to share one problem and not having to worry that one would be judged was essential for my respondents and a motivation to work and develop.

In general, we were all women at the cultural centre. We all either had or planned to have children. This is why we created an atmosphere of mutual help from the start. It was not only about providing specific help at work but about talking and expressing one’s concerns. (Source 9)

Apart from organizational, formal and informal solutions, my respondents mentioned the way their time management has changed. They said that, as the number of their different duties increased, they learned to manage their time much more efficiently: They better planned their tasks, which made them more focused on the job at hand and able to complete it in less time, and their multitasking improved.

Working and at the same time being responsible for picking children up from school and kindergarten, I manage my time much better than before. I know that at 3:30 p.m. I just have to leave work, no matter what, so I must finish my tasks until then. After, I have time for my children. (Source 4)

My respondents noted that, having to reconcile work and family life, they learned to delegate tasks and better collaborate with others. Even if before they had tended to complete their tasks on their own, having enough space and time for that, their new situation in life forced them to change this. This proved particularly valuable once they were promoted to managerial and executive positions in their respective organizations.

Task delegating and collaboration are a must. You cannot function without them. I understood that only when the time I could and wanted to devote to my work had drastically shrank. I learned to do that and do not regret it. I see how very helpful it is, especially now that I manage the education department and have more duties. (Source 2)

All my interlocutors confirmed that, were it not for the different formal and informal types of support in their workplaces, their career paths would be completely different. For most of them, they were an important addition to the organizational solutions they used outside their workplaces, such as the support of the husband/partner or other family members (mostly grandmothers), nurseries and kindergartens.

(...) This is the reason I did not resign from work, even though sometimes I really had enough. (Source 9)

My respondents stressed that family life and related duties significantly affected the dynamics of their professional life by reducing its pace but sometimes by increasing their motivation to develop.

The multiple family duties related to raising three children had a significant impact on my professional career. I am happy that I still managed to achieve quite a lot – although without children, I would have probably gone much further. I had an opportunity to change my work, but I did not go for it, because I thought I would not manage. I do not regret it, but things would probably be different. (Source 4)

Source 3 mentioned that she started thinking about professional advancement and career only after her family situation had stabilized and her daughter had become self-sufficient. Although she had a friendly environment at the cultural centre where she worked, she felt ready to develop professionally only after her workload at home had reduced.

Discussion. Professional development and rhizomatic thinking

Having described the research results, I would like to go on to present and discuss the results of the analysis carried out.

Culture is one of the most feminized sectors of the economy, alongside the social and education sectors. Women dominate among the personnel of cultural organizations and institutions (UNESCO 2017; Góral 2021). My respondents stressed and other studies in this field (e.g. Dodd 2012; Holden, McCarthy 2007) reveal that, for the ‘people of culture’, cultural organizations are not only a typical workplace but also a way to live. Passionate about culture and artistic creativity, they can spend a lot of time working, often in non-standard hours or in their free time. This is generally accepted and regarded as normal. Such a working mode determines the development of a career path in this sector (Holden, McCarthy 2007), as the professional and private life become start to invade one another and ‘compete’ for time, as my research suggests. As long as one has no or few personal and family obligations, this is not problematic, as my research has shown. At that time, the professional careers of men and women are similar and the gap only begins to widen with age. Disparities appear once women decide to start a family while men continue to move fast on their careers. Women usually achieve senior managerial positions later in life and with more dedication on their part (Skillset 2010; Aluchna 2013). In many cases, as Orr and Stevenson (2018) note, this gap is never bridged. Only one of my respondents occupied an executive position (the most senior possible) in the cultural institution where she worked. Most respondents stopped at medium managerial positions (department managers). To be successful and to ‘survive’ all my research participants had to make trade-offs between stability and change, predictability and flexibility, unity and diversity, coherence and ambiguity and efficiency and adaptiveness (Espedal 2021). The challenge, however, was to understand how to balance these conflicting demands. Accordingly, all respondents emphasized the importance of various forms of support that enabled their professional development.

Each of my respondents, to pursue their professional development and at the same time efficiently reconcile their job and private obligations, had to use various formal and informal organizational solutions available in their respective workplaces. Apart from that, my respondents used assistance available outside their workplaces such as nurseries or kindergartens or the help of family members or friends. As regards their workplaces, the informal solutions developed together with colleagues and with people from outside their work – family and friends – were the most important for my respondents. They created organizational networks that changed over time, depending on the needs of their members. Importantly, those networks were initiated and developed by all participants, as was needed. The *rhizome* concept proposed by Deleuze and Guattari (1988) was used in an attempt to understand their nature. The researchers in their study titled “A thousand plateaus: Capitalism and

schizophrenia” described and discussed using the *rhizome* metaphor. In Deleuze and Guattari’s work, *rhizome* is the philosophical counterpart of the botanical term. Rhizome is a kind of plant that pops out of the ground over an expanding area, giving the impression that many separate plants are emerging in close proximity to one another, but in fact these ostensibly individual “plants” are parts of one big plant, and are interconnected by stems that grow horizontally under or along the ground. They spread with no direction, no beginning, and no end (Espedal 2021).

Deleuze and Guattari in their work stress the horizontal network connections that are being connected within the organizational structures that are being formed. The first is connectivity and heterogeneity, which states that every part of the system is connected to another part in any possible way. With this we may refer to the various relationships that are being formed by women in their environment to reconcile work and family life, both in the professional and private spheres of life (Granovetter 2005). The second characteristic is multiplicity. In a rhizome, all parts are connected to one another and then these to others, and these others to a greater number of others. It is distributed without a centre. It has no beginning or end. It is nomadic, where the process is as important as the outcome (Braidotti 2012). It can be explained as the support in the network appears, when and by whom it’s needed. It is, as underlined in my research, based on relationships and human connections. Although it includes also formal, systematic solutions, it has a grassroot nature and as such is being developed.

It is worth underlying that the *rhizome*, as an organizational metaphor that was proposed in this discussion, does not provide normative ideas about organizational structures created by women to balance the conflicting demands coming from their professional and private spheres of life. However, the rhizome seems to be an interesting organizational metaphor that enriches the field of organizational research by suggesting new and interesting ideas that contribute to expanding how we can see and perceive the complexity and variation in organizational phenomena of women in leadership positions and therefore opening up new interpretations and directions.

Conclusions

The research revealed that, despite the numerous changes that have occurred in recent decades in terms of the perception of organizational roles, especially the organizational roles of women, women’s share in managerial positions in public cultural institutions is still disproportionately low. Despite social and political efforts to ensure full gender equality in the labour market, women remain in a disadvantaged position regarding professional development. Despite constituting a vast majority of the personnel of cultural institutions, women are underrepresented in managerial positions, specifically in senior managerial positions.

The respondents of the research conducted for this paper feel that the support system for the professional development of women in public cultural institutions seems to be largely based on informal solutions initiated within the personal support networks of women who are part of the system, its foundation being interpersonal relations. My interviewees stressed the crucial role of friendly relations in the workplace for their ability to reconcile professional work and family obligations. The help offered by family and friends outside the workplace was also an important contributing factor. The respondents used the available solutions to develop extensive organizational networks to enable their professional development. Those networks had the characteristic horizontal 'rhizome' dynamics that involved dynamic horizontal growth in a strong relation with the community. These networks were founded on interpersonal bonds developed through shared experiences. They are illustrated in the paper by the 'rhizome' concept proposed by Deleuze and Guattari. For my respondents, the scope and development of those networks were crucial for their career paths. They believed that without such networks, they would not be able to engage in new projects or undertake new challenges of professional advancement. Meanwhile, those networks enabled my respondents to perform their other duties arising from their social roles (of wife, mother, daughters).

As regards organization and management science, the problem outlined in this paper falls within the interest area of diversity management in organizations (Gross-Gofacka 2018; Bassett-Jones 2005; Betters-Reed, Moore 1995). The research presented in this paper contributes to a discussion on what impact the phenomenon of diversity (including gender diversity) in organizations has on entire societies, the organizations themselves as well as individuals, by forming certain standards of action and conduct (Greene, Kirton 2015). It should be noted, however, that the research presented in this paper is limited to some extent. First of all, it reflects only a small section of the reality. They definitely to be more extensive, both in terms of their range and a more informed understanding of the sources of the observed trends. This way, a broader picture of the examined phenomenon will be outlined, including a review of the situation in other economic sectors.

Literature

- Adler Roy D. (2001). Women in the Executive Suite Correlate to High Profits. European Project on Equal Pay, http://www.w2t.se/se/filer/adler_web.pdf [read: 23.05.2022].
- Aluchna Maria (2013). Kobiety we władzach spółek: dyskusja rekomendacji Unii Europejskiej. *Przegląd Organizacji*, 1, 30–36.
- Aluchna Maria, Krejner-Nowecka Anna (2016). Dlaczego obecność kobiet w organach decyzyjnych jest potrzebna? Synteza teorii. *Przegląd Organizacji*, 10(921), 72–80.

- Anheier Helmut (2009). *Gender Equality Policy in the Arts, Culture and Media. Comparative Perspectives*. Berlin: Hertie School of Governance.
- Banks Mark, Gill Rosalind, Taylor Stephanie (eds.) (2013). *Theorizing Cultural Work: Labour, Continuity and Change in the Cultural and Creative Industries*. Abingdon: Routledge.
- Bassett-Jones Nigel (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175.
- Bentz, Valerie Malhotra, Shapiro Jeremy J. (1998). *Mindful Enquiry in Social Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bettors-Reed Bonita, Moore Lynda (1995). Shifting the Management Development Paradigm for Women. *Journal of Management Development*, 14(2), 24–38.
- Braidotti Rossi (2012). *Nomadic Theory: The Portable Rosi Braidotti*. Columbia: COLUMBIA UNIV PR.
- Catalyst (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, www.catalystwomen.org/bookstore/files/full/financialperformancereport.pdf [read: 23.05.2021].
- CBOS (2018). *Kobiety i mężczyźni w domu*, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_127_18.PDF [read: 29.09.2021].
- Chybicka Anna, Zubrzycka Elżbieta (2015), *Siła kobiet w biznesie. Czego możesz się nauczyć od dziesięciu kobiet sukcesu*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Deleuze Gilles, Guattari Felix (1988). *A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dodd Fiona (2012), Women Leaders in the Creative Industries: A Baseline Study. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(2), 153–178, <https://doi.org/10.1108/17566261211234652>.
- Eagly Alice H., Johnson Blair T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>.
- Eagly Alice, Carli Linda (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Espedal Bjarne (2021). *In the Pursuit of Understanding Organizational Complexity: The Rhizome as an Organizational Metaphor*, <https://www.nhh.no/en/research-centres/digital-innovation-for-growth/dig-news-and-blogs/2021/in-the-pursuit-of-understanding-organizational-complexity/> [read: 29.09.2021].
- Eurostat (2018). *Reconciliation of Work and Family Life*, https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Reconciliation_of_work_and_family_life_-_statistics&oldid=511883 [read: 29.09.2021].
- Global Gender Gap Report 2020*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf [read: 23.09.2021].
- Góral Anna (2021). Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 9(980), 3–11.
- Granovetter Mark (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 33–50.

- Greene Anne-marie, Kirton Gill (2015). *The Dynamics of Managing Diversity: A critical approach*. London: Routledge.
- Gross-Gołacka Elwira (2018). *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Warszawa: Difin.
- GUS (2018). *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*. Warszawa: GUS.
- Hesmondhalgh David, Baker Sarah (2015). Sex, Gender and Work Segregation in the Cultural Industries. *Sociological Review*, 63(1), 23–36.
- Holden John, McCarthy Helen (2007). *Women at the Top – A Provocation Piece*. London: City University.
- Klenke Karin (2017). *Women and Leadership: A Contextual Perspective*. New York: Springer.
- Kupczyk Teresa (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.
- Lachowska Bogusława (2010). Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny – analiza różnic płciowych. In: Teresa Rostowska, Aleksandra Peplińska (eds.), *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*. Warszawa: Difin.
- Lips Hilary M., Keener Emily (2007). Effects of Gender and Dominance on Leadership Emergence: Incentives Make a Difference. *Sex Roles*, 56, 563–571.
- McTavish Duncan, Miller Karen (2009). Gender Balance in Leadership? *Educational Management Administration & Leadership*, 37(3), 350–365.
- Mullen Carol (2009). *Challenges and Breakthroughs of Female Department Chairs Across Disciplines in Higher Education*. *Advancing Women in Leadership Journal*, 29(9), 1–33.
- Olko Patrycja, Filip Grażyna (2016). Role społeczne odgrywane przez kobietę na przykładzie wybranych czasopism kobiecych. *Słowo. Studia Językoznawcze*, 7, 7–24.
- Orr Emil, Stevenson John E. (2018). Wywiady z 57 prezeskami pokazują, co robić, aby więcej kobiet trafiło na najwyższe szczeble władzy, <https://www.hbrp.pl/b/wywiady-z-57-prezeskami-pokazuj-co-robi-aby-wiecej-kobiet-trafiao-na-najwysze-szczeble-wadzy/P6yhHLpYn> [read: 20.09.2021].
- Perez Caroline Criado (2019). *Invisible Women. Exposing Data Bias in a World Designed for Men*. New York: Harry N. Abrams.
- Singh Val, Vinnicombe Susan (2003). The 2002 Female FTSE Index and Woman Directors. *Women in Management Review*, 18(7), 349–358.
- Skillset (2010). *Women in the Creative Media Industries*, London: Skillset.
- Strauss Anselm L., Corbin Juliet M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- UNESCO (2017), *Precarious Situation for Women Working in the Field of Culture*, <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs47-precariou-situation-women-working-field-culture-2017-en.pdf> [read: 19.08.2021].
- Weiler Stephan, Bernasek Alexandra (2001). Dodging the Glass Ceiling? Networks and the New Wave of Women Entrepreneurs. *Social Science Journal*, 38, 85–103.
- Welman Cris, Kruger Fanie (1999). *Research Methodology for the Business and Administrative Sciences*. Johannesburg, South Africa: International Thompson.

Wilhoit Elizabeth D., Kisselburgh Loraine G. (2016). Through the Eyes of the Participant: Making Connections Between Researcher and Subject with Participant Viewpoint Ethnography. *Field Methods*, 28(2), 208–226.

Czas w przestrzeni organizacyjnej: perspektywa kadr kultury

Bogna Halska-Pionka  <https://orcid.org/0000-0003-4818-4884>

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: bogna.halska-pionka@doctoral.uj.edu.pl

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Halska-Pionka Bogna (2022). Czas w przestrzeni organizacyjnej: perspektywa kadr kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(3), 273–296.

Abstract

Time in Organizational Space: The Perspective of Employees of a Cultural Organization

Cultural institutions are exceptional spaces where time gains new meanings. By interacting with stakeholders, responding to the needs declared by potential recipients, and setting trends – they become active participants in the process of shaping and giving meaning to cultural heritage, of which one of the most important components is also time. Therefore, it turns out that employees of cultural institutions are responsible not only for managing themselves but for managing the processes taking place within an organization as well, moreover they are also obliged to closely observe the dynamically changing world.

This text aims to diagnose and describe the importance of time – according to employees – in working in cultural institutions. To prepare the article, the author used the research conducted for the purposes of her thesis entitled *Time management – aporia or utopia?* In line with the adopted methodological strategy, the method of narrative collage was used, consisting of collecting fictional stories from employees of cultural organizations.

The analysis of the obtained research material made it possible to diagnose the challenges faced by cultural institutions, related to, inter alia, inadequate financing, failure of taking into account the individual needs and expectations of employees and chaos in the working time organization.

Keywords: employees of cultural institutions, heritage of cultural institutions, narrative collage, time management

Wprowadzenie

Namysł nad czasowością stanowi nieodłączny element powstałych metod, narzędzi i technik zarządzania, które związane są m.in. z planowaniem, organizowaniem, przeprowadzeniem bądź kontrolowaniem (Rezmer 2020: 196–199). Zdolność do skutecznego oraz racjonalnego dysponowania temporalnymi zasobami jawi się jako jedna z podstawowych umiejętności, umożliwiająca terminową realizację celów (Seiwert 2005), zwiększenie wydajności (Sierpińska 2013), podniesienie poziomu motywacji (Stoińska 2019) bądź zmniejszenie ryzyka wystąpienia chaosu w miejscu pracy (Olejniczak 2013). Niektórzy teoretycy i praktycy zarządzania podkreślają również, że umiejętne kierowanie sobą w czasie może przyczynić się do obniżenia poziomu stresu, szybszego osiągnięcia awansu zawodowego i poprawy uzyskiwanych wyników (Stoińska 2019). Ponadto, zgodnie z koncepcją *work-life balance*, poszukiwanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym odgrywa kluczową rolę w minimalizowaniu skutków pojawiających się kryzysów i zmniejszaniu poczucia strachu podczas wkraczania w niepewną przyszłość (Piecuch, Szczygieł 2019). Nie bez znaczenia dla procesów zarządzania pozostaje, w jaki sposób pracownicy, kierownicy, przywódcy rozumieją oraz postrzegają czas. Zakotwiczenie w jednej z wybranych perspektyw temporalnych: przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, determinuje sposób, formę i zakres podejmowanych aktywności (Dymarczyk 2007). Ergo namysł nad czasowością obejmuje nie tylko procesy i mechanizmy bezpośrednio związane z zarządzaniem. Uwzględnienie indywidualnych czasowych perspektyw poszerza przestrzeń interpretacyjną, uwzględniając społeczne, ekonomiczne i kulturowe konteksty.

Przestrzeniami, w których czas może nabierać wyjątkowego charakteru, są organizacje kultury, posiadające z jednej strony opracowane misje, wizje, strategie postępowania oraz harmonogramy, regulujące przebieg dnia pracy (Lewandowski 2011), a z drugiej przepełnione dziedzictwem kulturowym, dziełami artystycznymi oraz artefaktami (Gaweł, Kostera 2018). Współwystępowanie tych różnorodnych elementów sprawia, iż dochodzi do powstawania i jednoczesnego przenikania się dwóch temporalnych wymiarów: intersubiektywnego – będącego syntezą doświadczeń, wiedzy, emocji i percepcji wszystkich uczestników organizacji, oraz obiektywnego – zdeterminowanego przez działania związane z zarządzaniem czasem. Jednocześnie warto podkreślić, że organizacje kultury nie pozostają zamknięte na otaczającą je rzeczywistość. Jak zauważają Łukasz Gaweł i Monika Kostera we wstępie do *Etnografii instytucji dziedzictwa kulturowego*:

Organizacje świadomie sięgające do dziedzictwa – przy czym mówimy tu nie tylko o instytucjach powołanych do jego ochrony, jak muzea – wykorzystujące je w budowaniu własnej pozycji, kultury organizacyjnej, relacji międzyludzkich, z jednej strony mogą korzystać z niewyczerpalnego zasobu, a z drugiej przyczyniać się do jego ciągłego wzrastania (Gaweł, Kostera 2018: 9).

Wchodząc w interakcje z interesariuszami, odpowiadając na deklarowane przez potencjalnych odbiorców potrzeby, a także wyznaczając trendy – stają się aktywnymi uczestnikami procesu kształtowania i nadawania sensu dziedzictwu kulturowemu, którego jednym z najważniejszych składników jest również czas (Petrykowski 2013), stanowiący spoiwo pomiędzy tym, co przeszłe, a tym, co dopiero ma nastąpić. Za pomocą temporalnych miar dokonuje się opisów rzeczywistości, splatając ze sobą różnorodne perspektywy interpretacyjne: obiektywne, subiektywne oraz intersubiektywne. Czas wnika w przestrzeń społecznych doświadczeń, stając się jednym z elementów, determinującym rytm życia:

Czas staje się głównym regulatorem, koordynatorem, organizatorem ludzkich działań, zyskując w związku z tym zadziwiająca autonomię. Nie jest już narzędziem czy instrumentem, ale wartością samą w sobie (Sztompka 2005: 61–63).

Czas stanowi nie tylko narzędzie do opisywania dziedzictwa kulturowego, ale pozwala nadawać mu sens i znaczenie (Popiołek, Chudzicka-Czupała 2010). Oznacza to, iż pracownicy organizacji kultury odpowiedzialni są nie tylko za wewnątrzorganizacyjne gospodarowanie czasem, lecz zobowiązani są do bacznej obserwacji dynamicznie zmieniającego się świata. Realizując zadania wynikające z przyjętej strategii, koncypując misje i wizje organizacyjne bądź przygotowując wernisaże i inne wydarzenia artystyczne – dokonują ingerencji w społeczną świadomość czasu. Ergo palącym wyzwaniem staje się udzielenie odpowiedzi na pytanie: jakie kompetencje z zakresu gospodarowania temporalnością powinny posiadać kadry kultury, by sprostać oczekiwaniom ze strony osób zarządzających, a zarazem w sposób celowy oraz świadomy sięgać do dziedzictwa kulturowego?

Niniejszy tekst ma na celu zdiagnozowanie i opisanie, jakie znaczenie – zdaniem pracowników – posiada czas w pracy w instytucjach kultury. Do opracowania artykułu autorka wykorzystała badania przeprowadzone na potrzeby pracy magisterskiej pt. *Zarządzanie czasem – aporia czy utopia?* Zgodnie z przyjętą strategią metodologiczną została zastosowana metoda kolażu narracyjnego, polegającego na zbieraniu fikcyjnych historii od pracowników organizacji kultury. Analiza otrzymanych narracji, opisywanych z perspektywy kadr kultury, ma na celu otworzyć przestrzeń do dyskusji nad istotą temporalności w przestrzeni organizacyjnej. Ze względu na charakter przyjętych założeń ontologicznych oraz epistemologicznych, a także potrzebę opisanie zjawisk organizacyjnych z perspektywy subiektywnych doświadczeń – analiza zostanie przeprowadzona zgodnie z założeniami paradygmatu interpretatywnego (Burrell, Morgan 1979), który umożliwi opisanie zawartych w narracjach metafor, symboli i znaczeń, stanowiących istotny element w procesach kreacji świata przez badanych. W związku z tym, że termin „zjawisk temporalnych” nie posiada jednoznacznej definicji, autorka w dalszej części artykułu, posługując się tym pojęciem, będzie odnosiła się do wszelkich fenomenów czasowych, jakie

zachodzą w świecie, a zarazem mogą posiadać znaczenie dla jednostek, wspólnot lub życia organizacyjnego.

Literatura przedmiotu

Czas stanowi istotny element rozważań w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania. Wskazuje się na rolę zjawisk temporalnych w procesach planowania, organizowania bądź kontrolowania (Rezmer 2020). Analizowane są zależności występujące pomiędzy poziomem motywacji, postrzeganiem czasu a wypaleniem zawodowym (Zimnowłocka-Łozyk 2011). Pojawiają się również opracowania dotyczące możliwości zarządzania zasobami czasu. Część z autorów – m.in. Brian Tracy (2009; 2021), Lothar J. Seiwert (2005; 2019), Dorothy Stewart (2002), Michael Hepfel (2013), Mike Clayton (2011), Hanna Fołtyn (2012), Aneta Olejniczak (2013), Michał Roguszcak (2010) – podejmuje się próby zdefiniowania tego, w jaki sposób można skutecznie i niezawodnie zapanować nad zjawiskami temporalnymi. Ponadto poruszana jest problematyka: konieczności odnalezienia równowagi pomiędzy czasem pracy a czasem wolnym (Tomaszewska-Lipiec 2009), związków zachodzących pomiędzy wskaźnikami ekonomicznymi a wartością czasu (Czaja 2011), kompresji i komodyfikacji zjawisk temporalnych (Adam 2010) oraz konsekwencji, jakie niosą one dla społeczeństw (Orlik 2011). Za kluczowe uznaje się zdiagnozowanie znaczeń, jakie czas może mieć w przestrzeni organizacyjnej. Rozumienie czasu nie pozostaje bowiem bez znaczenia dla postaw przyjmowanych przez pracowników i zarządzających, toteż istotny trzon literatury stanowią opracowania dotyczące: działań sekwencyjnych i synchronicznych, horyzontów czasowych, przyjmowanych orientacji na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, a także czasu polichronicznego oraz monochronicznego (Trompenaars, Hampden-Turner 2002; Hassard 2002; Dymarczyk 2007; Sekścińska et al. 2017).

W literaturze przedmiotu odnaleźć można pozycje, w których autorzy analizują problematykę orientacji temporalnych i ich powiązania ze sposobami zarządzania (Trompenaars, Hampden-Turner 2002; Dymarczyk 2007; Gupta, Hershey 2019; Hartog 2020). Wskazuje się, że przyjmowane perspektywy czasowe, tj. „przekonania i wartości odnoszące się do czasu” (Koc-Kozłowiec 2016: 129) stanowią nie tylko przejaw osobowości jednostek, ale są jednym z czynników wpływających na podejmowane działania i aktywności (De Volder 1979; Nuttin, Lens 1985; Zimbardo, Boyd 2009; Paixão, Abreu 2012; Gupta, Hershey 2019). Z tego względu w przestrzeni organizacyjnej istnieje ścisła zależność pomiędzy horyzontami temporalnymi a sposobami zarządzania. Zakotwiczenie pracowników lub zarządzających w przeszłości, teraźniejszości lub przyszłości wpływa na sposoby funkcjonowania organizacji i na zawiązujące się w niej personalne relacje (Brower et al. 2000; Trompenaars, Hampden-Turner 2002; Politis 2003; Dymarczyk 2007), tym samym oddziałując na

rezultaty osiąganey wydajności w miejscu pracy (Janssen, Van Yperen 2004; Paixão, Abreu 2012; Gupta, Hershey 2019). Część autorów wyróżnia na tle innych organizacji muzea, wykazując, że ze względu na charakter prowadzonej przez nie działalności pełnią one szczególną funkcję w procesach wpływania na społeczne postrzeganie czasowości (Michelet 1973; Fermigier 1991, Hartog 2015, Hartog 2020) Jednakże wspomniane opracowania w żadnym stopniu nie odwołują się do kadr kultury ani nie uwzględniają ich perspektywy. Wprawdzie istnieją pozycje, w których autorzy analizują zjawiska temporalne w kontekście dziedzictwa kultury (Tarkowska 1992; Wójtowicz 2001; Petrykowski 2013; Kolbuszewska 2013), lecz są one pozbawione punktu widzenia pracowników instytucji kultury.

W polskiej literaturze wskazuje się na wiele różnorodnych kompetencji istotnych dla kadr kultury. Jolanta Skutnik (2016) wymienia m.in. kompetencje: prakseologiczne, osobowościowe, kognitywne, zarządcze i menedżerskie bądź edukacyjne, podkreślając, że przygotowany „zestaw nie jest pełny i ostateczny, choć wydaje się uwzględniać większość pól kompetencyjnych pracownika sektora kultury w Polsce” (Skutnik 2016: 235). Z kolei w raporcie pt. „Podnoszenie kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury” (2015) uwaga została poświęcona umiejętnościom z zakresu animacji, wielozadaniowości, komunikacji społecznej i postępowania zgodnie z regułami prakseologicznymi w miejscu pracy. W obu opracowaniach pominięto wątki związane z zarządzaniem czasem. Podobnie w raporcie „Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego” (2013) w przeanalizowanych kompetencjach zarządczych nie pojawiła się tematyka gospodarowania temporalnymi zasobami. Pominięcie tych zagadnień może wydawać się o tyle zaskakujące, iż w literaturze przedmiotu wielokrotnie pojawiają się odniesienia do zarządzania strategicznego, zarządzania projektami (Rezmer 2020), budowania modeli biznesowych bądź terminowej realizacji zadań (Sierpińska 2013), które ściśle związane są z szeroko pojmowaną czasowością. Pojawia się pytanie, jakie znaczenie – zdaniem pracowników – może posiadać czas w pracy w instytucjach kultury, który związany jest nie tylko z procesami zarządzania, ale też codziennym funkcjonowaniem w przestrzeni organizacyjnej.

Poruszając obszerną problematykę związaną z występowaniem zjawisk temporalnych w przestrzeni organizacji kultury, warto zwrócić uwagę na występowanie pojęcia czasu społecznego, który posiada różnorodne właściwości (dłuższego bądź krótszego trwania; wolniejszego lub szybszego upływu; o rytmicznej lub chaotycznej naturze), pełniąc uniwersalne funkcje we wspólnocie (związane z: poziomem świadomości czasu, horyzontami czasowymi, dominującymi systemami wartości) (Sztompka 2005):

Wszystkie zjawiska społeczne dzieją się w jakimś momencie w czasie. Wszystkie procesy społeczne rozciągają się w czasie. Krótko mówiąc, życie społeczne toczy się w czasie. Czas, podobnie jak przestrzeń, stanowi powszechny kontekst życia społecznego (Sztompka 2005: 53).

Czas społeczny stanowi jeden z rodzajów czasu jakościowego (Tarkowska 1992), a będąc przeciwieństwem *temporis* ilościowego, nie jest narzędziem jedynie skrupulatnie odmierzającym upływ, lecz wiąże się ze zmianą społeczną (Sztompka 2005). Bywa również wielorytmiczny, chaotyczny i, jak słusznie zauważa Ewa Tarkowska, różnorodnie wartościowany:

Jednym z zasadniczych twierdzeń w ramach koncepcji czasu społecznego jest twierdzenie, że każdy rodzaj struktury społecznej inaczej wartościuje różne obszary czasu, operuje innym czasem i żyje w innym czasie (Tarkowska 1987: 66).

Czas społeczny ze względu na zdywersyfikowane formy, jakie może przybierać, powiązany jest zarazem z zagadnieniem „wielości czasów”, które w literaturze przedmiotu opisywane są jako m.in.: „punkty odniesienia” (Tarkowska 1987: 66), rodzaje zdywersyfikowanych zachowań jednostek we wspólnocie (Ingarden 1987) bądź „wielość obserwacji podmiotów oraz istniejąca komunikacja między nimi” (Lewicki 2018: 196). Oznacza to, że zarówno jednostki, jak i wspólnoty mogą posiadać swoje własne, unikatowe percepcje temporalne, które pozwalają im orientować się na kontinuum czasowym (przeszłości, teraźniejszości i przyszłości). Interesujące zatem wydaje się, w jaki sposób w przestrzeni organizacji kultury, która jest jednym z rodzajów struktury społecznej, można wartościować poszczególne obszary czasu. Zwłaszcza że instytucje kultury pielęgnują, chronią i zarządzają dziedzictwem kulturowym, uwikłanym w wiele temporalnych wymiarów:

Dziedzictwo nie jest przypadkowym zbiorem elementów przeszłości, które cudem przetrwały, lub zestawem zapamiętanych wydarzeń. (...) Dziedzictwo powstaje poprzez proces, w którym się użytkuje, i tym samym nie można go wyczerpać (Ashworth za: Gaweł, Kostera 2018: 8–9).

W przestrzeni instytucji kultury przeszłość może objawić się w teraźniejszości. „Dziedzictwo kulturowe jest transmitterem wartości, dokumentem i świadectwem pamięci” (Kowalska 2018: 151). Instytucje kultury, sięgając w zasoby pamięci, historii, tworzą przestrzeń do wymiany wartości z odbiorcami, którzy obcuja z dziełami powstałymi w ciągu wieków. Od przyjętych: misji i wizji, a także wdrażanych praktyk zarządczych uzależnione jest, w jaki sposób zostanie poprowadzona narracja o dziedzictwie kulturowym. Poprzez odradzanie przeszłości w teraźniejszości organizacje dzielą się swoim własnym rozumieniem czasowości, a także umożliwiają odbiorcom dokonanie swojej własnej interpretacji. Z tej przyczyny autorka chciałaby w szczególności przyrzeć się zależnościom, jakie pojawiają się – zdaniem pracowników instytucji kultury – pomiędzy czasem społecznym (jakościowym), dziedzictwem kulturowym i praktykami zarządczymi. Jednocześnie autorka chciałaby zaznaczyć, że pojęcie dziedzictwa kulturowego, w przypadku analizowanych treści, może zyskiwać dwa znaczenia. Po pierwsze – definiowane jako „ogół dóbr materialnych

i niematerialnych odziedziczonych po naszych przodkach” (Czerny 2011: 33). Po drugie – jako odnoszące się do dziedzictwa instytucji kultury opisywanego z perspektywy osób badanych.

Stworzona w „Literaturze przedmiotu” mozaika różnorodnych pojęć związanych z czasowością ma za zadanie stworzyć przestrzeń interpretacyjną, umożliwiającą dokonanie holistycznej analizy zgromadzonego materiału badawczego. Celem poprowadzonej w dalszej części artykułu narracji jest wskazanie, iż zarządzanie czasem związane jest nie tylko z wybranymi praktykami, metodami, technikami i narzędziami zarządzania bądź kompetencjami kadr kultury, lecz przenikać może różne sfery życia społecznego, będąc zdeterminowane przez perspektywy poznawcze jednostek oraz całej wspólnot.

Materialy i metody

Artykuł został opracowany na podstawie osiemnastu fikcyjnych opowieści zebranych podczas badań realizowanych w 2019 roku na potrzeby pracy magisterskiej. Autorka posłużyła się metodą kolażu narracyjnego, który umożliwia opisywanie zjawisk organizacyjnych przy jednoczesnym wkraczaniu w sferę wyobraźni (Kostera 2015), o której Monika Kostera pisze jako o „rodzaju rzeczywistości, takim, gdzie realizuje się twórczość i innowacyjne działanie” (Kostera 2015: 81). Kolaż narracyjny jest metodą, w ramach której badani tworzą fikcyjne opowieści na zaproponowany przez badacza temat lub motyw przewodni (Kostera 2013). Autorzy samodzielnie decydują o tym, jaką formę, zakres i charakter przyjmą wykreowane przez nich historie. Po zakończeniu procesu twórczego, gdy zebrane zostaną opowieści, badacz staje się „aktywnym redaktorem” (Kostera 2015), tworzącym mozaikę różnorodnych wątków, myśli i zagadnień, które następnie interpretuje, by „uzyskać głębsze zrozumienie jakiegoś wycinka rzeczywistości znajdującej się w przestrzeni zbiorowej wyobraźni” (Kostera 2015: 87–88).

„Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i...” – tymi słowami autorka rozpoczęła narrację, o której dokończenie zostali poproszeni badani, tj. pracownicy instytucji kultury. Autorzy wedle własnego uznania mogli w dowolny sposób poprowadzić fabułę i zdecydować o jej długości. Warto jednak nadmienić, iż początek skonstruowanej opowieści został zaprojektowany w taki sposób, by holistycznie zarysować perspektywę kadr kultury oraz poruszyć najgłębsze pokłady wyobraźni:

1. Zastosowanie narracji trzeciosobowej miało za zadanie sprawić, by autorzy mogli wcielić się w postać metaforycznego władcy, posiadającego nieograniczoną moc sprawczą i tworzącego świat wedle własnych zasad. Badani samodzielnie mogli podjąć decyzję, w jakim stopniu władca czasu może zarządzać wybraną instytucją kultury.

2. Ożywienie czasu oraz nadanie mu statusu władcy ukazać miało stosunek podmiotu do osób, które zarządzają. To niejednoznaczne pytanie o moc, jaką posiada w oczach ludzi czas: czy jest on nieokiełznaną siłą sprawczą, czy istnieje szansa, by nad nim zapanować?
3. Wspomniana w zdaniu wprowadzającym instytucja kultury zachęcić ma do podjęcia dialogu pomiędzy władcą czasu a organizacją. Pozwala także ocenić, w jaki sposób narratorzy spoglądają na dziedzictwo kulturowe. Istnieje szansa, by ukazała się specyficzna relacja, jaka łączy czas z instytucjami kultury.
4. Spetryfikowanie czasu, zatrzymanie go przy bliżej nieokreślonej instytucji, ma pobudzać badanych do myślenia. *Tempus* zostaje wyodrębniony z rzeczywistości i ponownie konstruowany od podstaw przez narratorów.
5. Nieprzypadkowo głównym bohaterem został władca czasu. Interesujące wydaje się, w jaki sposób kadry kultury mogą postrzegać postać, która posiada nieograniczoną władzę nad temporalnymi zasobami. Czy będzie w stanie zarządzać nimi w sposób racjonalny? Czy pozostawi instytucje kultury przypadkowemu biegowi wydarzeń?

Narracje miały również umożliwić dookreślenie, czy czas dla badanych jest pojęciem ważnym, a jeśli tak – to jaką rolę w przestrzeni organizacyjnej mu przypisują. Autorka za istotny cel badawczy obrała udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jakiej relacji pozostają instytucje kultury z władcą czasu. Dokonana oczami metaforycznego bohatera analiza otoczenia zilustrować może, w jakim stopniu badane przestrzenie chcą otwierać się na świat oraz w jakim stopniu ulegają wpływowi zjawisk temporalnych. Z tej przyczyny interpretacja zgromadzonego materiału posłuży zarysowaniu perspektywy poznawczej pracowników instytucji kultury i ich subiektywnego postrzegania zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów związanych z czasem w miejscu pracy.

Badani, wcielający się w narratorów – wskazali następujące miejsca zatrudnienia: Muzeum Krakowa, Muzeum Narodowe w Krakowie, Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAK, NOSPR, Ośrodek Kultury im. Cypriana Kamila Norwida, Teatr Barakah, Dom Kultury w Krakowie, Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha, Biblioteka Miejska w Krakowie, Gulbenkian Orchestra oraz Miejska Biblioteka Publiczna w Żorach. Metodą kuli śnieżnej autorka rozsyłała do uczestników formularz drogą elektroniczną przez okres trzech miesięcy: od stycznia do marca 2019 roku. Wszystkie narracje zostały zanonimizowane.

Dokonana w artykule interpretacja była przeprowadzona zgodnie z założeniami dzieła otwartego, które Umberto Eco opisuje jako: „propozycję możliwości interpretacyjnych, układ bodźców, których zasadniczą cechą jest ich nieokreśloność, sprawiająca, że odbiorca zmuszony jest do całej serii nieustannie zmieniających się odczytań (Eco 1972 za: Białkowski 2008: 2). Badacz proponuje swoją interpretację, tworzy z niej mozaikę znaczeń, lecz zarazem przestrzeń dla kolejnych odbiorców,

którzy ponownie dzieło reinterpretują. Autorka, chcąc uporządkować zebrane materiały, stworzyła trzy główne kategorie analityczne: 1) narracje o czasie zatrzymanym, 2) narracje o dziedzictwie kultury, 3) narracje o doświadczeniu czasu. Wszystkie wątki tematyczne, choć stanowiąc mogą odrębne modele narracyjne, uzupełniają się wzajemnie i wspólnie stworzyć mają oryginalną opowieść, wykraczającą poza tradycyjnie rozumiane zarządzanie czasem, zaprezentowaną z perspektywy pracowników instytucji kultury.

Czas zatrzymany

Metaforyczne zatrzymanie czasu sprawiło, iż część spośród narracji skoncentrowała się wokół absurdów, kryzysów i trudności, jakie napotykanie są w instytucjach kultury. Badani w swoich opowieściach w sposób humorystyczny opisali paradoksy i wyzwania, z którymi muszą się mierzyć w codziennej pracy. W jednej historii władca czasu był zaskoczony konfrontacją z instytucją kultury:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zawrócił do domu, ponieważ nie był umówiony z nikim na spotkanie. Był zaskoczony, ponieważ jako najwyższa siła, której podlega wszystko, co żywe, nie był w stanie dotrzeć ani do pionu dyrektorskiego, ani do działu kadrowego. Na portierni dowiedział się, że „Wszystko przecież PISZE na stronie internetowej i że jak chce z kimś gadać, to musi się wcześniej umówić na spotkanie”. To nie do pomyslenia, jak można nie mieć czasu, aby zmierzyć się z czasem? W porządku, zależy mi na spotkaniu z kimś, kto opowie mi o działalności tej instytucji, więc spróbuję zastosować się do poleceń. I tak, władca czasu, korzystając z własnego internetu ze smartfona (nie mógł połączyć się z siecią open wifi, ponieważ na podobny pomysł wpadło dziesiątki innych osób), wszedł na stronę internetową tej instytucji. Cóż znalazł? Szata graficzna sprzed co najmniej dziesięciu lat, dane merytoryczne również nieaktualne, gdyż wicedyrektor nie żyje od 6 lat, a na stronie wciąż pełni tę funkcję, hiperłącza nic nie łączą, bo nie działają, ale za to ściągają na smartfona ukrytego wirusa (Narracja nr 1).

Pomimo podejmowanych starań czuł się bezsilny wobec organizacyjnych absurdów:

Czas podejmuje ostatnią konfrontację z instytucją kultury, próbując skontaktować się telefonicznie z osobą odpowiedzialną za koordynowanie projektem dotacji unijnej. Wybiera numer, odzywa się głos kobiety z automatycznej sekretarki. „For English press 1. For Ukrainian press 2. For Russian press 3. Jesteś 17. w kolejce, prosimy o cierpliwość, jednocześnie przypominamy, że nasza rozmowa może być nagrywana. Jeśli nie wyrażasz zgody, prosimy o zakończenie połączenia.” Czas nie miał czasu, aby marnować się na czekanie, rozłączył się, skoro nikt nie miał czasu, aby załatwić to, po co tu przyszedł. Ponoć w Grecji, we Włoszech i na zachodzie Europy pracownicy kultury mają czas, aby zająć się petentem...

Lecę do Włoch, tam chociaż znajdę *dolce vita!*

Podpisano: *Tempus fugit* (Narracja nr 1).

Motyw absurdu pojawia się również w innej opowieści:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i spojrział niepokojąco na to, co robią inni. Udał się w kierunku wejścia i zobaczył tam pannę Marysię, która skrupulatnie wypełniała papierowe druczki. Panna Marianna wyglądała na spokojną. W pewnym momencie Władca czasu zdenerwował się i przyspieszył zegarek na rękę panny Marianny. Ta zerkając na piękny blat biżuteryjnego odmierzacza czasu, oniemiała. Było dokładnie pół godziny po terminie oddania papierów. Pędziła do szefa z przeprosinami, ale ten w tym czasie popijał kawę o smaku orzecha włoskiego. Miał totalnie w poważaniu wyrzuty sumienia panny Marianny. Na koniec skwitował, że na jej miejsce jest dużo kandydatów. Zdenerwowana panna Marianna dodała: „W tak krótkim czasie nie znajdziesz nikogo, kto będzie chciał pracować za tak marne pieniądze”. Władca czasu, widząc to, postanowił przyspieszyć czas, aby instytucja kultury nie wyrobiła się w czasie. „Nie można tak traktować ludzi” – pomyślał Władca. Niech ten szef teraz żałuje, że zwolnił pannę Mariannę. Co więcej, rozwija ona teraz swoją karierę w innej branży. Siedzi na kasie w Lidlu i zarabia tam więcej niż w instytucji kultury. Siedząc za kasą, panna Marianna wesoło podśpiewuje: „Nie licząc godzin i lat, wypłata wpływa i tak” (Narracja nr 2).

Groteskowy świat panny Marianny zrównał instytucje kultury z dyskontami. Główna bohaterka, potraktowana w sposób niewłaściwy i nietaktowny, postanawia porzucić miejsce pracy, do czego ostatecznie przyczynia się sam władca czasu, przyspieszający bieg wydarzeń. Narrator stara się zwrócić uwagę na niski poziom finansowania sektora kultury i niedostateczne docenianie wysiłków podejmowanych przez pracowników.

Część narracji została poświęcona wyzwaniom i trudnościom, jakie dostrzegają pracownicy. W jednej z nich narrator wskazuje, że kadry kultury są ograniczane przez władcę czasu. Nie mają przestrzeni do rozwoju i podejmowania twórczych działań. Ponownie uwaga skierowana zostaje ku trudnościom finansowym, utrudniającym realizację przyjętych zadań:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i trzymał ich w garści. Nie pozwolił im się rozwijać, nie dostawali dodatkowych funduszy. Projekty stały się powtarzalną rutyną. Zadowolony władca czasu stwierdził, że może na nowo pozwoli im funkcjonować jak dawniej. Jednak pracownicy, przyzwyczajeni do pozostania w miejscu, nie chcieli się ruszyć. I tak wciąż nie mają pojęcia o tym, że ich zadania powinny być adekwatne do czasów nowożytnych. Nawet władca czasu płacze nad losem instytucji kultury (Narracja nr 3).

Institucja kultury przedstawiona jest jako przestrzeń odbiegająca od oczekiwań współczesnego świata, w której zatrzymał się czas. Rutyna, powtarzalność i marazm – oto elementy życia organizacyjnego, za które odpowiedzialny jest władca czasu:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zorientował, że dawno go tutaj nie było. Zazwyczaj lubi chadzać na wernisaże, do kina, na warsztaty i wieczorne koncerty, festiwale różnej maści, wykłady, spotkania autorskie, ale nie spodziewał się, że w takich miejscach (jak by nie było zapomnianych przez czas) może dziać się coś ciekawego oraz że mogą... całkiem nieźle wyglądać. Postanowił odwiedzić kolejne instytucje kultury. W dużych miastach, mniejszych miastach, na wsiach... Cóż, okazało się, że w wielu przypadkach jednak niewiele się mylił... (Narracja nr 4)

Stagnacja przeplata się z chaosem, który pojawia się wraz z nadejściem nowego sezonu. Czas zdaje się nieuporządkowany i przypadkowo zarządzany. Pracownicy są zdezorientowani i muszą starać się odnaleźć w nieprzewidywalnej i zmiennej rzeczywistości:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zapomniał, że tutaj jego moc nie ma działania. Tutaj panuje odwieczny chaos. Jego jurysdykcja z każdym sezonem wkracza w nową fazę rozwoju. Brak ustalonego czasu pracy to norma. Nigdy nie wiadomo, kiedy wypadnie twoja kolej, czy w ferie z dziećmi pojedziesz w góry czy będziesz grał muzykę współczesną. W której tak samo, czas nie ma znaczenia. Tempo, metrum się nie liczą. Chaos, dyplomatycznie rzecz ujmując – artystyczny nieład (Narracja nr 5).

Narracje o absurdach, kryzysach i trudnościach wskazują na wyzwania, jakie pojawiają się w temporalnym wymiarze organizacyjnym. Z jednej strony o instytucjach kultury można wspominać jako o przestrzeniach, w których czas się zatrzymał. Pozostawione same sobie, niedofinansowane i ograniczające rozwój pracowników – mogą stawać się mało atrakcyjne dla swego otoczenia i jednocześnie stanowić źródło frustracji dla kadr kultury. Z drugiej jednak strony – artystyczny nieład, nowe projekty i kolejne fazy rozwoju prowadzą do powstawania chaosu. Pracownicy nie są pewni swojej przyszłości i muszą dostosowywać się do wymagań narzucanych przez organizację.

O dziedzictwie kulturowym

Istotnym wątkiem, któremu autorzy postanowili bliżej przyjrzeć się w swoich narracjach, jest dziedzictwo kulturowe. Staje się ono trzonem istnienia organizacji, determinantem jej sposobu funkcjonowania:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zamyślił się nad jej surowym obliczem. Widział przed oczami obrazy różnych etapów przeszłości tej instytucji. Doskonale pamiętał jej pierwsze i wykonane z rozmachem fundamenty. Nikt jeszcze nie myślał, że kiedyś ugości ona dzieło wielkiego Leonardo, stanie się świątynią sztuki polskiego rzemiosła lub pomieści wszystkie pamiętki po Wajdzie. Władca czasu westchnął i zachwyił się tą niezmienną od

lat formą, która pomimo przeszkód, różnych władz i czasów, pozostawała tak monumentalna i pełna powagi. Uznał to za osobisty sukces. To on bowiem pozwolił na pierwszy plan, pierwszy wielki krok budowniczych. Dbał o każdy szczegół i pozwalał tej bryle trwać... Robił to, ponieważ esencją instytucji było przechowanie w swoim wnętrzu jego własnego serca. Serca czasu i jego dzieł (Narracja nr 6).

Dziedzictwo kulturowe jest sercem czasu, a zarazem esencją instytucji. Zachwyca również swą ponadczasowością:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zachwyił się sztuką. Ponadczasowość jej nie przeraziła go wcale. Zapragnął poznać ją dokładniej. Tu wszystko inaczej się odbywało, niż zawsze widział. Pamiętał nazwiska i dzieła z dawnych swych lat, które myślał, że, jak wszystko, przeminą. Nic bardziej mylnego. Tu wciąż po latach rozwoju pojawia się Vivaldi, Bach, Mozart. I wciąż budzą zachwyt! (Narracja nr 7)

Podobnie o dziedzictwie pisze inny autor:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zechciał zostać w niej już na zawsze! Ta atmosfera, dźwięki, sztuka, duchowość i metafizyka unoszące się w powietrzu. Chwytające za serce emocje artystów i ten czas, czas na piękno! Nie sądził, że w jego przestrzeni jest miejsce na taki twór. Tak chciałby zatrzymać się na dłuższą chwilę. Nie mógł... Świat mknie do przodu i musi tak być. Ale dobrze, że jest miejsce, w którym płynie wszystko wolniej i w innym celu (Narracja nr 8).

Instytucja kultury jest przestrzenią, w której czas odmienia swoje oblicze i zyskuje nowe znaczenia. Pozwala zatrzymać się odbiorcy na moment, zatrzymując upływ chwil. Czas zostaje poświęcony na obcowanie z pięknem i sztuką, pobudzając emocje i wyobraźnię. Temporalność instytucji kultury posiada wyjątkowy charakter dzięki dziedzictwu kulturowemu, które pozwala kumulować artystyczne dzieła powstałe w ciągu wieków.

Pojawiają się zarazem wątpliwości, jak dbać o przeszłość, nie zapominając o doczesności i jednocześnie myśląc o przyszłości:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i powiedział:

„Dziedzictwo ponad wszystko! Dziedzictwo ma znaczenie ponadczasowe! Dziedzictwo absolutnie nie może zamykać się w dalekiej przeszłości, dziedziczyć bowiem, to myśleć o czymś i dbać o to. Dlaczego więc miałyby to dotyczyć wyłącznie czegoś, co odległe? A to, co nam bliższe? Czymże to jest? Być może jeszcze nie wspomnieniem, czymś jeszcze bez warstwy sentymentalnej, ale tę warstwę trzeba nadać, stworzyć, przypisać. Przez myślenie i dbanie o to, co było nawet przed chwilą, nadajemy temu rangę dziedzictwa, czyli wspomnienie. No dobrze,

ale skoro od dziedzictwa dzieli nas niewielki krok, musimy więc działać zapobiegawczo, by nie utracić czegoś, co aspiruje do rangi dziedzictwa, a mogłoby się nim nie stać. Taka sytuacja byłaby niedopuszczalna i całkowicie niedorzeczna. Tutaj wchodzimy w niesłychanie ważki obszar profilaktyki dziedzictwa. By uchronić nie-dziedzictwo od pozostania nie-dziedzictwem kiedyś, należy już teraz działać – myśleć i dbać o to wszystko. Toteż wzorem Muzeum Sztuki WSPÓŁCZESNEJ powołajmy Instytut Zarządzania Dziedzictwem WSPÓŁCZESNYM. Twórzmy dziedzictwo, a nie odkrywajmy. Profilaktyka to jednak nie tylko bieżąca działalność. To budowanie JUTRA poprzez prognozowanie wszelkich możliwych JUTR. Myślmy więc o dziedzictwie przyszłym już teraz, dziedzictwo przecież ma swoje korzenie w przyszłości, a nie w przeszłości; każdy bowiem początek jest w przeszłości. Każde znaczenie rozpoczyna się tam, gdzie nas jeszcze nie ma (w przyszłości), a kończy poza nami (w przeszłości). Czas biegnie od przyszłości do przeszłości, tam więc należy szukać dziedzictwa i już tam o nie dbać. Nie zapominajmy o tym. Pora myśleć o dziedzictwie przyszłości, by o przeszłości nigdy nie zapomnieć, by przeszłość nie była wybrakowana. Przeszłość nie może być zwłaszcza taka, której się wstydzimy, bośmy ją niewłaściwie odkryli, a tutaj nie o odkrycie, a o zapamiętanie chodzi. Dziękuję!”. Między historią czasem a historią opowieścią znajduje się człowiek (Narracja nr 9).

Narrator umiejscawia dziedzictwo w czasie teraźniejszym niedokończonym: „Twórzmy dziedzictwo, a nie odkrywajmy!”. Zauważa, że instytucje kultury muszą nieustannie zadawać pytania oraz zastanawiać się, w jaki sposób należy nie tylko chronić dziedzictwo, ale je tworzyć. Wspomniana profilaktyka nie może ograniczać się jedynie do przechowywania obiektów. Istotne jest myślenie o przyszłości jako o zapewnieniu ciągłości narracyjnej dla dziedzictwa kulturowego. Przyszła przeszłość pozostaje w rękach kadr kultury.

Uwagę przykuwa jedna z narracji, przyjmująca perspektywę krytyczną:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zobaczył na murach Organizacji splecione kłące przeszłości, teraźniejszości i przyszłości – to ostatnie cokolwiek mgliste, półprzezroczyste, miękkie jak piana, która powoli tężeje, osacza i wyznacza kształt. Kiedyś, w innej epoce dziejów, zanim nastąpił wyzyskowy antropocen, nie było tu Organizacji. Przychodzili tu młodzi ludzie, chcący, by ich świat w przyszłości był dopasowany do ich dłoni, umysłów i serc, poręczny jak narzędzie. By mówił do nich i zapraszał do przebycia. Tę ideę, już w innym systemie, odnaleźli i postanowili ocalić pierwsi Organizatorzy, patrzący z czułością na wielki budynek, na tym pierwszym spacerze, kiedy dotykali murów budynku i przyzywali jego opiekuńcze duchy – służów i służki Władcy czasu (sam wołał pisać swoje miano z wielkiej litery, bo czuł się Panem Absolutnym – to jego świta opiekowała się zegarami czasu: w ciałach ludzkich, w zegarach drewnianych z metalową sprężyną, w których ukryte zostały wszystkie kukułki świata, by mogły tam w ciszy i spokoju spędzać urlop macierzyński, w zegarach elektronicznych rozległych hal produkcyjnych i czerwonych wyświetlaczach budzików na szafkach nocnych). Władca czuł, że zbyt długo unosił się nad wodami Kultury późnego kapitalizmu. Zaniedbał swe codzienne obchody (Um-gang) idei, wykuwających się w szaleńczym tempie mimo

swoich zerwań, pęknięć, przemieszczeń, nieciągłości po tej wstędze Möbiusa, która nie była tu zwykłą, fabryczną taśmą produkcyjną, ale inną: kreatywną, kognitywną i psychofizyczną, będącą hasłem na dziwnej granicy sztuki, za którą, jak powiedali w ślad za poetą, żyją tylko smoki ekonomii o przerażających imionach Zysk i Strata (Narracja nr 10).

Pracownicy pozostają bezsilni wobec niezrozumiałej istoty czasu. Czytają stare teksty niczym hieroglify. Nie rozumieją przeszłości, nie wiedząc, jak nad nią zapanować. Archiwum z niewiadomej przyczyny potrafi połączyć się z komputerami. Na ekranach wyświetlają się enigmatyczne hasła, które rozszyfrować potrafi niewielu, gdyż pogoń za zyskiem powoduje, iż człowiek oddala się od „rozumienia”. Historia jest nie tylko krytycznym namysłem nad stanem instytucji kultury, ale też zwróceniem się w stronę problematyki czasu, której dogłębne przeanalizowanie, w tym poznanie własnej przeszłości, jest kluczowe dla sprawnego funkcjonowania w przestrzeni organizacyjnej.

Narracje o dziedzictwie kulturowym ukazują więź, jaka tworzy się pomiędzy instytucjami kultury a czasem. Nie jest możliwe sprawne zarządzanie bez zachowania spójności i harmonii w obszarze temporalnej triady, tj. przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Pracownicy instytucji kultury dbają o to, co przynależące do wieków minionych, pieczołowicie pielęgnując i chroniąc dziedzictwo kulturowe. Jednakże równie istotne jest myślenie o przyszłości jako o koniecznej do podtrzymania i dalszego poprowadzenia narracji. To, co dopiero może nastąpić, jest determinowane przez działania podejmowane tu i teraz.

O doświadczeniu czasu

Ostatnim, a zarazem niezwykle ważnym tematem jest doświadczenie czasowości przez osoby związane z życiem organizacji. W istocie wyzwaniem jest samo dookreślenie tego, czym jest pojęcie czasu:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zaczął się zastanawiać, kim on tak naprawdę jest w kontekście sztuki. Czy obejmuje tylko czas, który widzowie spędzają w instytucji kultury? A może jego panowanie sięga też okresu, kiedy widz przygotowuje wyjście do galerii, muzeum czy teatru, a następnie czasu, jaki spędza na rozważaniach odnośnie do zobaczonego dzieła? Trudno to stwierdzić. Skoro jest władcą, to przysługuje mu pełnia praw, może więc wybrać, co tylko zechce. Jako dobroduszny władca daje ludziom możliwość wyboru. Czas w kontekście sztuki jest względny, dla każdego wiąże się z czymś innym i nie należy negocjować żadnej z koncepcji (Narracja nr 11).

Czas zestawiony ze sztuką jawi się jako zagadka. Narrator zastanawia się, czy odnosi się on tylko do życia organizacyjnego czy obejmuje swym zasięgiem również

widzów, którzy spędzają czas w instytucji kultury. Główny bohater jest na szczęście łagodny i wyrozumiały, pozostawiając wybór każdemu człowiekowi. Czas – jego rozumienie i znaczenia – zostaje uzależniony od subiektywnej perspektywy i kontekstu, w jakim zostaje ulokowany:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zwrócił uwagę na to, jak ludzie reagują na instytucję kultury. Widział ludzi, którzy w gonitwie codziennych spraw nie zauważali jej istnienia. Obserwował tych, którzy zatrzymywali się i zastanawiali – wejść, nie wejść? Widział, jak trybiki kręcące się pod ich czaszką przesyłają sobie sprzeczne informacje „chcę wejść”, „ale nie chcę”, „ale cholera jasna chcę!”, „a co, jak ktoś Cię zobaczy i puści informację dalej? I ploteczka pójdzie szybciej niż te kapcie w sklepie na «L»?”. Władca czasu zobaczył również tych, którzy bez oporu wchodzili. Czasem bez zastanowienia się, czasem ze wcześniejszym zerknięciem na zegarek bądź inny nośnik informacji dotyczącej aktualnego czasu. Widział również te zorganizowane grupy, których głównym celem było albo odhaczenie wycieczki, zaliczenie kolejnego punktu na mapie zaliczonych instytucji kultury, czy też spełnienie następnego zadania z „to do list” przewodnika bądź nauczyciela opiekuna z tej zielonej szkoły. Po takim dniu stania i obserwowania, podjął ryzyko i następnego dnia wszedł do instytucji kultury. Wszedł i nie mógł się nadziwić. Obserwowanie dało mu wizję tego, że zamiast czuć i chłonąć to, co instytucja ma do zaoferowania, wolą zdawać relację. Oczywiście za pomocą social mediów. Widział tłumy robiące zdjęcia obiektom, które już były sfotografowane i opisane przez wielu przed nimi. Obserwował znudzonych ludzi, którzy chcą po prostu wyjść, ale są w jakiś sposób przymuszeni do obecności w tym miejscu. Dostrzegał też promienie nadziei na to, że są też tacy, którzy chcą po prostu tu być. Którzy przyszli tu, bo chcieli. Bo chcieli poczuć atmosferę, wejść w bohaterów obecnych tu obiektów kultury. Którzy chcieli wejść w sytuację, niemalże oddychali tym samym powietrzem, co ludzie, których dotyczyła opisywana tu historia.

Władca czasu wrócił do siebie. Przemyslał to wszystko. Następnego dnia wstał, cofnął się do momentu X w historii świata.

I usunął wszystkie nadmierne bodźce. W postaci social media (Narracja nr 12).

Władca czasu wcielił się w postać etnografa, obserwującego instytucję kultury. Zapragnął zrozumieć, co kieruje widzami, jakie są ich odczucia i emocje. Zrozumiał, że występuje pluralizm postaw, oczekiwań i reakcji. Poczul się jednak tak rozczarowany brakiem świadomego zaangażowania i aktywnej partycypacji, że postanowił cofnąć się w czasie. Sprawił, by świat wrócił do momentu, w którym ograniczone były bodźce w postaci social mediów. Uznał je za szkodliwe i utrudniające prawdziwe obcowanie ze sztuką.

Powrót do przeszłości pojawia się również w innych opowieściach:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i postanowił umożliwić pracownikom „powrót do przeszłości”. Zabrał ich w podróż w czasie, cofając się o kolejny rok. Wyglądało to niczym cofanie klitek filmu. Jedna „scena” trwała około godziny. Przemieszczanie się w czasie zostało zakończone w 1994 roku. Jest to rok szczególnie, ponieważ wtedy zostało założone muzeum. Kadra mogła zobaczyć sposób, w jaki ewoluowała ich instytucja. Widzieli wszystko z perspektywy osoby trzeciej. Poczuli się jak widzowie w kinie. Jednak zamiast filmu widzieli samych siebie. Nie wszyscy pracownicy muzeum są w nim od samego początku. Dlatego, będąc w 1994 roku, widzieli ówczesnych pracowników. Obserwacja zarówno ich samych, jak i otoczenia przyniosła zaskakujące wnioski. Wszyscy w pewien sposób odczuli bogate dziedzictwo ich instytucji. Pozornie znający historię „Mangghi” pracownicy odkryli ją na nowo. Nietypowe uczestnictwo w dawnych wydarzeniach organizowanych w muzeum pozwoliło pracownikom spojrzeć na nie z innej perspektywy. Zobaczyli pewne błędy i niedociągnięcia. Po zakończeniu podróży wszystkie wydarzenia w muzeum „Manggha” przebiegały perfekcyjnie. Zaś pracownicy jeszcze bardziej poczuli się częścią instytucji (Narracja nr 13).

Namysł nad przeszłością pozwolił pracownikom na przyjęcie nowej perspektywy poznawczej. Dostrzeżenie popełnionych błędów i niedociągnięć oraz zapoznanie się z historią organizacji jest kluczowe w procesach wdrażania zmian, ale też kształtowania tożsamości organizacyjnej. Zarządzanie czasem opisane jest przez autora niekoniecznie jako stosowanie odpowiednich narzędzi, technik i metod planowania, lecz jako zdolność do pogłębionej refleksji nad przeszłością. Istotne bowiem jest baczne przyglądanie się zjawiskom zachodzącym w przestrzeni organizacyjnej:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i spojrział na swoje imperium. Kiedy tak się mu przyglądał, dostrzegł mankamenty zarządzania czasem tam panujące. Okazało się, że na początku roku czasu jest jakby więcej (można czasami nawet się ponudzić), a od końca maja do grudnia stale go brakuje. Wraz z sezonem letnim przybywa wydarzeń plenerowych. Okazuje się również, że rozstrzygnięte są upragnione konkursy grantowe. Poddani muszą brać się do roboty: ambitnej, ciekawej, pasjonującej, ale równocześnie wyczerpującej. Mają świadomość, że sami sobie zgotowali ten los. Nikt ich nie doceni i nie dostaną za to dodatkowego wynagrodzenia, ale często nawet „dziękuję” przełożonych. Jedyną gratyfikacją dla nich pozostaje poczucie misji, dobrze wykonanego zadania i najważniejsze: wdzięczność uczestników wydarzeń. W efekcie tych obserwacji władca czasu postanowił poprawić los swoich poddanych w instytucjach kultury i sprawił, że czas płynął równomiernie; zawsze było go ani za dużo, ani za mało. Zawsze było tak samo. Ale czy było lepiej i tak samo ciekawie jak przedtem? (Narracja nr 14)

Pracownicy niczym altruści walczą o ulotne idee. Pomimo niedofinansowania, nieprzewidywalnej przyszłości i poniesionych trudów – starają się dbać o powierzona

im instytucję kultury. Wierzą, że włożony wysiłek zadowoli odbiorców, którzy zachwyceni zaproponowanym repertuarem – zechcą powrócić. Warto podkreślić, iż pracownicy są świadomi tego, że instytucje kultury wymagają szczególnego poświęcenia, ponieważ nie są przedsiębiorstwami nastawionymi na osiągnięcie zysku. Wiedzą, że wiele problemów pojawia się w związku ze złym zarządzaniem czasem, które jest niewspółmierne wobec podejmowanych aktywności i realizowanych przedsięwzięć. Ogrom wkładanego wysiłku jest niedoceniany zarówno ze strony osób zarządzających, jak i w kontekście wypłacanych wynagrodzeń. Brakuje równowagi i równomierności pomiędzy czasem a jego wpływem. Dopiero władca czasu, chcący poprawić los pracowników instytucji kultury, postanawia wziąć sprawy w swoje ręce.

Zdarza się jednak, iż władca czasu zostaje pozbawiony mocy i sił sprawczych:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zdziwił się, że nie panuje nad kulturą. To kultura panuje nad nim. I choć lubił panować, to nie zasmucił się wcale. Im bardziej zagłębiał się w to, co dzieje się w tej instytucji, tym bardziej cieszył się. Zrozumiał, że pewna swoboda daje przestrzeń na kreatywność. Artystyczna twórczość potrzebuje tego, by móc rozkwitnąć (Narracja nr 15).

Kultura przejmuje panowanie nad władcą czasu. Pracownicy potrzebują przestrzeni do rozwoju, do tego, by rozkwitnąć i dać upust pokładom kreatywności. Autor wskazuje, że zarządzanie czasem niekoniecznie musi oznaczać ścisłą kontrolę i koordynację. Niekiedy wystarczające jest udzielenie pozwolenia innym na podejmowanie samodzielnych decyzji. Czasu nie da się zunifikować i sprawić, by dla wszystkich posiadał te same znaczenia – w szczególności w przestrzeni doświadczeń artystycznych i kulturowych, które przybierają różnorodne formy wyrazu. Ergo pracownicy powinni podlegać nie tylko ściśle zaprojektowanym harmonogramom, lecz mieć szansę na postępowanie zgodnie z własnymi przekonaniem. Instytucja kultury zapewniałaby wtedy swobodę działania. Zwłaszcza iż władca czasu bywa nieprzewidywalny i niekompetentny:

Oto on, władca czasu, ten, który decyduje, „kiedy”, „o której” i „w jakim momencie”, zaspął na najważniejsze wydarzenie tego kwartału – lokalną premierę nowego arcydzieła duetu Mróz–Michalak (Narracja nr 16).

Władca potrafi spóźnić się na najważniejszą w sezonie premierę. Czas organizacyjny nie zawsze pozostaje zatem w symbiozie z przeżyciami i świadomością jednostek. Kadry kultury, choć związane są ze swoim miejscem pracy, powinny pozostawać niezależne. Zdarza się bowiem, że odpowiadający za czas potrafią wprowadzić zamieszanie:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i bardzo w nim namieszał. Godzina porannej pracy biurowej w teatrze nie może równać się pracy na godzinę przed rozpoczęciem spektaklu. Czas w instytucjach kultury biegnie bardzo nierówno, ale na szczęście można się troszkę przyzwyczaić do tego, kiedy przecieka przez palce, a kiedy pozwala na powolne dopięcie pewnych spraw. Chociaż w ostatecznym rozrachunku zawsze jest go za mało i zawsze chciałoby się więcej. W teatrach przemijających dni nie liczy się datami a spektaklami, które w tym czasie zagraliśmy, ilością prób, które pozostały do zbliżającej się premiery, ilością rzeczy, które trzeba jeszcze przygotować przed wyjazdem na najbliższy festiwal. Z drugiej jednak strony, nie możemy zapomnieć o tym, że tylko w teatrach tak liczy się czas... ZAIKS, ADiT, administracja budynku, dostawca Internetu na fakturach piszą „zwykłe” daty i nie rozumieją tego, że jutrzejsza premiera sprawia, że nikt z pracujących tu osób nie pamięta, że dziś 10. Jak to pogodzić? Jeśli komuś władca czasu poda odpowiedź na to pytanie, to prosimy, żeby się podzielił (Narracja nr 17).

Ponownie ukazuje się motyw czasu niejednorodnego oraz polirytmicznego, którym pracownicy zostają obdarowani niekoniecznie sprawiedliwie. Pojawia się rozdzźwięk pomiędzy potrzebami deklarowanymi przez osoby zatrudnione w działach administracyjnych i artystycznych. Jak wskazuje narrator, poważnym wyzwaniem jest „liczenie” czasu, tj. ustalanie wspólnych i dogodnych dla wszystkich terminów. Z tej przyczyny historia kończy się prośbą skierowaną do temporalnego władcy, który powinien podzielić się dobrymi radami i wskazówkami, ułatwiającymi sprawne zarządzanie. Prośba ta wydaje się uzasadniona, gdyż – jak wskazuje autor ostatniej opowieści – instytucje kultury nie radzą sobie z opanowaniem różnorodności czasowej:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i stwierdził, że muzycy powinni pracować dłużej, niż mają to zapisane w umowie. Muzyk przychodzi około godzinę wcześniej przed rozpoczęciem próby, robi szybko kawę i idzie się rozegrać, następnie wraca wypić już zimną kawę i leci na próbę, podczas której ma dwie 15-minutowe przerwy. Pracuje w hałasie i powinien mieć stopery podczas próby, ale po co, instytucji na to nie stać. Po próbie musi wyczyścić instrument i szybko wyjść, bo zaraz po próbie idzie uczyć w szkole muzycznej, gdyż gra w filharmonii na etacie za najniższą krajową, jeżeli gra na umowę o dzieło, może pomarzyć o najniższej płacy. Więc spędza drugą część dnia w szkole muzycznej, dalej walcząc z hałasem, no ale przecież za coś trzeba żyć. Po tygodniu prób w piątki gra koncert, więc od około godziny 17 do 22 spędza czas w filharmonii. Jeszcze, kiedy ma wolny czas, to ćwiczy we własnym zakresie, żeby grać na odpowiednim poziomie. Ci chcący żyć ponad stan w soboty grają dodatkowe koncerty z zespołem lub tzw. chałtury (granie do kotleta, wesela), za coś musi spłacić kawalerkę, w której mieszka z rodziną. Często myśli, żeby przejść na kasę do Lidla (ponoć tam lepiej płacą). Dusza artystyczna zaczyna u niego umierać, bo przecież miało być tak pięknie, miał być szanowany, robić coś pięknego i dobrego, ale jego znajomi twierdzą, że skoro tyle lat się uczył, to pewnie ma dwie próby w tygodniu i koncert: „Przecież potrafisz grać”, „Tobie to dobrze, nie napracujesz się i dobrze zarobisz”. Muzyk ma tego coraz bardziej

dość. Władca czasu dalej mówi mu, że robisz za mało, ledwie starcza Ci do pierwszego. Więc zaczyna zaniedbywać rodzinę i znajomych, bo trzeba stworzyć odpowiednie warunki dla rodziny (dobrze, że mają zdjęcia, dzieci go nie zapomną). Muzycy, którym się poszczęści, wyjeżdżają za granicę, gdzie grają za troszkę lepszą pensję, ale niewiele. Muzyk coraz bardziej wątpi w to, co robi. Nagle dopada go nieszczęście i zaczyna mieć problemy z mięśniami lub stawami, lub nerwami i musi szybko zrobić operację, ale NFZ twierdzi, że zrobią mu ją za pięć lat, więc zadłuża się, żeby uratować sprawność ręki, ale jeżeli mu się nie uda, zostaje na lodzie, w filharmonii nie zagra, w szkole nie będzie w stanie nic uczniom pokazać, jest stracony i w końcu trafia na tą kasę do sieciówki (Narracja nr 18).

Muzycy mierzą się z wieloma zawirowaniami temporalnymi. Godzą się na niskie pensje, częste próby, ale też konieczność pracy jednocześnie w kilku organizacjach. Czują się zapomniani, niedocenieni i niedostatecznie wynagradzani. Ich czas zdaje się niezauważalny – tak jak gdyby całkowicie zanikał w przestrzeni organizacyjnej. Wybrzmiewa cichy postulat, by procesy zarządcze nie ograniczały się jedynie do planowania i organizowania, ale uwzględniały zarazem jednostkowe próby i oczekiwania, gdyż temporalność nie ogranicza się tylko do murów instytucji kultury.

Dyskusja i podsumowanie

Narracje stworzone przez autorów otwierają szerokie pole interpretacyjne dla znaczeń przypisywanym władcy czasu. Z jednej strony jako postać wszechmocna pozwalał on objawiać się lękom, jakie towarzyszą pracownikom kultury. Z drugiej – jako usposobienie łagodności i wyrozumiałości – pozwalał na przyjęcie zupełnie nowej perspektywy, ukazującej i odmieniającej przestrzeń organizacyjną. Wcielenie się przez autorów w rolę obserwatorów – etnografów – umożliwiło przeprowadzenie krytycznej analizy. W stworzonych opowieściach pojawiają się wątki związane z wszechobecnym chaosem i bałaganem, jakie spowodowane są nieodpowiednim zarządzaniem. Władca czasu bywa niekompetentny i ślepy na los swoich poddanych. Pracownicy czują, że są pozbawieni wsparcia i muszą samodzielnie radzić sobie w zmiennej i nieprzewidywalnej rzeczywistości. Boją się tego, co może wydarzyć się w przyszłości, ponieważ mają świadomość, że upływ czasu bywa niełaskawy zarówno dla nich, jak i samej instytucji kultury. Zdarza się jednak, że władca czasu pozostaje wrażliwy na sztukę, dzieła artystyczne i dziedzictwo kulturowe. Potrafi zachwycać się ich ponadczasowym charakterem. Narratorzy, opisując metaforyczne podróże w czasie, zwracają uwagę na tworzący się paradoks czasu. Pomimo wiecznego upływu, niemożności zatrzymania czasu instytucje kultury stają się przestrzeniami, w których możliwe jest spetryfikowanie zjawisk temporalnych. Czas staje się łącznikiem pomiędzy przeszłością, teraźniejszością i przyszłością. Dokonuje się synteza horyzontów czasowych, jaka nie mogłaby zaistnieć poza murami instytucji kultury.

W wielu historiach pojawiały się postulaty o konieczności wdrożenia zmian lub reorganizacji pracy. Możliwość wcielenia się we władcę czasu tworzyła przestrzeń do poruszenia wyobraźni i zastanowienia się nad tym, co w istocie jawi się w odniesieniu do życia organizacyjnego jako konieczne, potrzebne lub zbędne. Pojawiały się wątki związane z „zatrzymaniem się” czasu, który sprawia, że instytucje kultury wydają się przestarzałe, nudne i nieatrakcyjne, natomiast potencjalni odbiorcy mogą czuć się zniechęceni trudnościami w zetknięciu z ich zamkniętym na otoczenie charakterem. Konieczne wydaje się zatem, by organizacje kultury pozostawały otwarte na sugestie płynące z zewnątrz oraz podążały z duchem czasu. W pierwszej, czwartej i piątej opowieści narratorzy jednoznacznie wskazują, że brak odpowiedniej i sprawnej organizacji pracy prowadzi do wystąpienia nieładu i marazmu. Jednocześnie warto zauważyć, że zarządzanie czasem, zaprezentowane z perspektywy kadr kultury za pomocą fikcyjnych narracji, zdaje się całkowicie odbiegać od definicji dotychczas proponowanych przez wielu teoretyków i praktyków zarządzania. Narratorzy koncentrowali się w mniejszym stopniu na opisywaniu skutecznych praktyk, narzędzi i metod, szczególną uwagę poświęcając samej istocie temporalności i jej kontekstom: kulturowym, społecznym, historycznym bądź ekonomicznym. Czas – zdaniem autorów – nie jest ograniczany przez przestrzeń organizacyjną, lecz związany z subiektywnymi doświadczeniami, relacjami interpersonalnymi oraz dziedzictwem instytucji, w których pracują. Stanowi zarazem – zarówno pośrednio, jak i bezpośrednio – przyczynę występowania nieporozumień, konfliktów i wyzwań. W narracji drugiej ukazany jest brak szacunku wobec jednej z pracownic, a w trzeciej z nich władca czasu uniemożliwia rozwój kadrom kultury. Pracownicy są uwięzieni w pułapce czasu, nie są w stanie się z niej wydostać, a świadomi swojej sytuacji zastanawiają się nad zatrudnieniem w dyskontach, które kuszą podobnymi, jeśli nie lepszymi, zarobkami. W ostatniej z historii osoba snująca opowieść pochyła się nad losem muzyków, potrzebujących wsparcia w zakresie lepszej i optymalniejszej koordynacji pracy. Pałącym wyzwaniem z jednej strony staje się umiejętne zarządzanie, lecz z drugiej za równie istotne należałoby uznać tworzenie przez kadry kultury przestrzeni do swobodnego rozwoju. Jednakże trudności, jakie piętrzą się wraz z wielorytmiczną i nieregularną czasowością, sprawiają, że niemożliwe wydaje się znalezienie uniwersalnych rozwiązań. Jak zauważa podmiot wypowiadający się w narracji siedemnastej: „Jeśli komuś władca czasu poda odpowiedź na to pytanie, to prosimy, żeby się podzielił”. Nie oznacza to jednak, iż zarządzający powinni zrezygnować z podejmowania prób zapanowania nad tym cennym zasobem. Pracownicy są bowiem świadomi, że czas, przybierający różnorodne postaci, stanowi trzon istnienia organizacji, natomiast brak namysłu nad zjawiskami temporalnymi, ich znaczeniem oraz funkcjami, jakie pełnić mogą w przestrzeni organizacyjnej, prowadzi do wystąpienia wielu patologii, które nie pozostają bez znaczenia dla wszystkich osób uwikłanych w życie instytucji.

W związku z tym, że materiał został uzyskany przed wybuchem pandemii koronawirusa, autorka jest świadoma, iż badania warto byłoby ponowić, by uzyskać aktualniejszą perspektywę. Zwłaszcza że wprowadzone obostrzenia oraz reżim sanitarny doprowadziły do wielu modyfikacji w sposobach wykonywanej pracy. Wiele z organizacji przeszło w tryb funkcjonowania hybrydowego, pozwalając części ze swoich pracowników na realizację zadań w przestrzeni domowej. Ponadto zmienił się charakter wykonywanych obowiązków oraz ich planowanie w czasie (Lis, Walczyk 2021). Zarządzający musieli stawić czoła nowym wyzwaniom, jakie nieustannie wraz z pandemią ewoluują, a które związane są również z umiejętnym gospodarowaniem czasem. Czas jednak nadal pozostaje trzonem istnienia organizacji, będąc asumptem do prowadzenia dalszych badań naukowych w tym zakresie.

Bibliografia

- Adam Barbara (2010). *Czas*, tłum. Małgorzata Dera. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Białkowski Łukasz. (2008). „Sztuka w procesie” jako typ dzieła otwartego. *Estetyka i Krytyka*, 11(2), 1–9, <https://bit.ly/3tG6sAd> [odczyt: 3.03.2022].
- Brower Holly, Schoorman David, Tan Hwee Hoon (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250, https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/2431/ [odczyt: 6.03.2022].
- Burrell Gibson, Morgan Gareth (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Routledge.
- Clayton Mike (2011). *Zarządzanie czasem. Jak efektywnie planować i realizować zadania*, tłum. Katarzyna Zimnoch. Warszawa: Edgard.
- Czaja Stanisław (2011). *Czas w ekonomii. Sposoby interpretacji czasu w teorii ekonomii i w praktyce gospodarczej*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Czerny Mirosława (2011). Geograficzne studia nad dziedzictwem – rola turystyki w postrzeganiu i użytkowaniu obiektów dziedzictwa [w:] Elżbieta Puchnarewicz (red.), *Dziedzictwo kulturowe regionów świata i jego znaczenie w turystyce*, 33–42, <https://tiny.pl/9s4z9> [odczyt: 5.05.2022].
- De Volder Maurice (1979). Time Orientation: A Review. *Psychologica Belgica*, 19(1), 61–79.
- Dymarczyk Waldemar (2007). Kultura organizacyjna – temporalne implikacje. W: Krzysztof T. Konecki, Piotr Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 77–98.
- Fermigier Andre (1991). *La bataille de Paris : Des Halles à la Pyramide. Chroniques d'urbanisme*. Paris: Gallimard.
- Fołtyn Hanna (2012). *Czas w życiu i pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Gawel Łukasz, Kostera Monika (red.) (2018). *Etnografie instytucji dziedzictwa kulturowego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Gupta Ritu, Hershey Douglas (2019). Time Perspective as an Antecedent of Trust in a Manager and Its Impact on Employee Attitudes. *Time & Society*, 28(1), <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0961463X17716552> [odczyt: 3.03.2022].
- Hartog François (2015). *Regimes of Historicity: Presentism and Experiences of Time*. New York: Columbia University Press.
- Hartog François (2021). The Museum and Temporalization. *Time & Society*, 30(4), 462–476.
- Hassard John (2002). Essai: Organizational Time: Modern, Symbolic and Postmodern Reflections, *Organization Studies*, 23(6), 885–892.
- Heppell Michael (2013). *Jak zaoszczędzić godzinę dziennie. Sprawne zarządzanie czasem*, tłum. Marcin Dorosz. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Ingarden Roman (1987). *Książeczka o człowieku*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Janssen Onne, Van Yperen Nico (2004). Employees' Goal Orientations the Quality of Leader-Member Exchange and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384, <https://bit.ly/3pTSMjT> [odczyt: 2.03.2022].
- Koc-Kozłowiec Beata (2016). Szczęście i perspektywa postrzegania czasu. *Logos i Ethos*, 1, 123–141.
- Kolbuszewska Jolanta (2013). „*Omnia tempus habet*” – o problemach ujmowania i definiowania czasu w nauce i kulturze (przegląd stanowisk), http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_17951_rh_2013_35_201/c/1156-930.pdf [odczyt: 19.03.2022]
- Kostera Monika (2013). Helikon S.A., czyli o sztuce, zarządzaniu i inspiracji. *Culture Management*, 6(2), 46–53, https://www.academia.edu/6305310/Helikon_SA_czyli_o_sztuce_zarz%C4%85dzaniu_i_inspiracji [odczyt: 1.03.2022].
- Kostera Monika (2015). *Collage narracyjny*. W: Monika Kostera, (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO, 81–93.
- Kowalska Samanta (2018). Dziedzictwo kulturowe w świetle wybranych regulacji i implikacji prawa międzynarodowego. W: Samanta Kowalska (red.), *Dziedzictwo kulturowe – aksjologia i transgraniczność*, 151–168, <https://tiny.pl/9swcr> [odczyt: 2.05.2022].
- Lewandowski Mateusz (2011). Sprawność zarządzania instytucjami kultury. *Studia Ekonomiczne*, 168, 139–151.
- Lewicki Mikołaj (2018). *Przyszłość nie może się zacząć. Polski dyskurs transformacyjny w perspektywie teorii modernizacji i teorii czasu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Lis Bartek, Walczyk Jakub (2021). Wszechpraca i nadprodukcja w kulturze. Okołopandemiczne refleksje na marginesie badań pracowników i pracownic poznańskiego pola kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 22(2), 141–157.
- Małopolski Instytut Kultury. *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*, http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/files/Kompetencje-kadr-kultury_raport.pdf [odczyt: 07.03.2022].
- Michelet Jules (1973). *The People. Urbana*. IL: University of Illinois Press.
- Nuttin Joseph, Lens Willy (1985). *Future Time Perspective and Motivation: Theory and Research Method*. NJ: Leuven University Press & Erlbaum.

- Olejniczak Aneta (2013). Efektywne zarządzanie czasem – wybrane zagadnienia. *Marketing instytucji naukowych i badawczych*, 7(1), <http://minib.pl/efektywne-zarzadzanie-wybrane-zagadnienia/> [odczyt: 4.03.2022].
- Orlik Piotr (red.) (2011). *Aporie czasu*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza. Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii.
- Paixão Maria, Abreu Manuel, Leans Willy (2012). Motivation, Future Time Perspective and Vocational Planning Behavior. W: Dmitry A. Leontiev (red.), *Motivation, Consciousness and Self-Regulation*, New York: Nova Science Publishers, 41–63.
- Petrykowski Piotr (2013). Dziedzictwo kulturowe a miejsce i czas. *Studia Edukacyjne*, 28, <https://bit.ly/3hPZQd0> [odczyt: 5.03.2022].
- Piecuch Teresa, Szczygieł Elżbieta (red.) (2019). *Work-life balance w teorii i praktyce funkcjonowania współczesnych organizacji*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Politis John (2003). The connection between trust and knowledge management: What are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55–66, <https://bit.ly/3J4k5j1> [odczyt: 5.03.2022].
- Popiołek Katarzyna, Chudzicka-Czupała Agata (red.) (2010). *Czas w życiu człowieka*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Regionalne Obserwatorium Kultury (n.d.). *Podnoszenie kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury*, <https://instytutkorfantego.pl/wp-content/uploads/2019/02/Ogolnopolska-diagnoza-podnoszenia-kompetencji-kadr-kultury-w-domach-centrach-i-osrodkach-kultury.pdf> [odczyt: 8.03.2022].
- Rezmer Kamil (2020). Metody i techniki zarządzania czasem na przykładzie studentów wydziału zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 193–206, <https://bit.ly/3KzZkMD> [odczyt: 5.03.2022].
- Roguszcak Michał (2010). *Zarządzanie czasem pracy menedżera*. Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Seiwert Lothar J. (2019). *Spiesz się powoli. Więcej czasu w zwariowanym świecie*, tłum. Roman Nacht. Katowice: Wydawnictwo KOS.
- Seiwert Lothar J. (2005). *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, tłum. Ewa Schauz. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Sekścińska Katarzyna, Goszczyńska Maryla, Maison Dominika (2017). Rola perspektywy czasowej w działaniach ekonomicznych – perspektywa psychologiczna. *Psychologia Wychowawcza*, 12, 63–84, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ceon.element-9943f506-28d0-35e4-99fb-5fcccc3b1730/c/pdf-01.3001.0011.7855.pdf> [odczyt: 18.03.2022].
- Sierpińska Małgorzata (2013). Zarządzanie czasem jako umiejętność wpływająca na skuteczność organizacji pracy menadżera. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 9, 16–28, <https://reader.digitarium.pcass.pl/dlibra/publication/381445/edition/359434/content?ref=struct> [odczyt: 6.03.2022].

- Skutnik Jolanta (2016). Kompetencje kadr kultury – między użytecznością a mądrością. *Dyskursy Młodych Andragogów*, 17, 229–245, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-7f496a01-9ff5-49db-8f7f-fa48be89fee9> [odczyt: 7.03.2022].
- Stewart Dorothy M. (red.) (2002). *Praktyka kierowania*, tłum. Andrzej Ehrlich. Warszawa: PWE.
- Stoińska Joanna (2019). Zarządzanie sobą w czasie i jego znaczenie dla osiągania celów zawodowych i osobistych. *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej*, 19, 103–119, <https://bit.ly/3CtpC00> [odczyt: 06.03.2022].
- Sztompka Piotr (2005). *Socjologia zmian społecznych*, tłum. Jacek Konieczny. Kraków: Znak.
- Tarkowska Ewa (1987). *Czas w społeczeństwie. Problemy, tradycje, kierunki badań*. Wrocław: Wydawnictwo IFIS PAN.
- Tarkowska Ewa (1992). *Czas w życiu Polaków. Wyniki badań, hipotezy, impresje*. Warszawa: Wydawnictwo IFIS PAN.
- Tomaszewska-Lipiec Renata (2009). Czas wolny w kontekście czasu pracy, *Pedagogika Pracy*, 54, 63–71, <https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/6607/Czas%20wolny%20w%20kontek%C5%9Bcie%20czasu%20pracy.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [odczyt: 19.03.2022].
- Tracy Brian (2009). *Zarządzanie czasem*, tłum. Grzegorz Siwek. Warszawa: Muza.
- Tracy Brian (2021). *Zrób to teraz! Przejmij kontrolę nad swoim czasem i życiem*, tłum. Tomasz F. Misiorek. Gliwice: Helion SA.
- Trompenaars Fons, Hampden-Turner Charles (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, przeł. Bogumiła Nawrot. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wójtowicz Andrzej (2001). *Pojęcie czasu w nauce, sztuce i religii*. Poznań: Ośrodek Wydawnictw Naukowych.
- Zimbardo Pilip G., Boyd John N. (2009). *Paradoks czasu*, tłum. Anna Cybulko, Marcin Zieliński. Warszawa: PWN.
- Zimnowłocka-Łożyk Ewa (2011). Wypalenie zawodowe a umiejętność zarządzania stresem, czasem i sobą. W: Zdzisława Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 327–337.

Siłaczki i magywerowie. O determinantach demotyacji wśród pracowników polskich domów kultury

Ida Radecka  <https://orcid.org/0000-0002-7000-968X>

e-mail: idaradecka@protonmail.com

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Radecka Ida (2022). Siłaczki i magywerowie. O determinantach demotyacji wśród pracowników polskich domów kultury. *Zarządzenie w Kulturze*, 23(3), 297–317.

Abstract

Strongwomen and McGyvers. On the Determinants of the Demotivation among the Employees of Polish Cultural Centres

The article deals with the topic of demotivation among the staff of Polish cultural centres. The aim of the paper is to explore the phenomenon from a humanist perspective. The first part describes the definitions of demotivation and the reasons it occurs. The research results were then presented. The answers obtained through an online questionnaire and interviews show that demotivation occurs in this group. The essential determinants of demotivation are elements of the internal environment of the organization.

Keywords: demotivation, cultural centre, motivation, cultural institution, human resources

Wprowadzenie

W 2019 roku w Polsce działało 4255 domów kultury¹, z których większość (63,2%) zlokalizowana była na wsi (GUS 2020: 1–2) – od roku 2013 przybyły 354 tego typu placówki (GUS 2014: 1–6). Domy kultury wraz z bibliotekami są najpowszechniejszą formą instytucjonalnego organizowania i prowadzenia działalności kulturalnej w Polsce – funkcjonują w niemal każdej gminie kraju, dzięki czemu są w stanie dotrzeć do szerokiego grona odbiorców (szczególnie tych spoza dużych ośrodków miejskich) i systemowo upowszechniać kulturę na dużą skalę. Za sprawą sieci domów/centrów/ośrodków kultury każdy obywatel co do zasady ma szansę uczestniczyć

¹ W artykule określenie „dom kultury” obejmuje takie instytucje kultury, jak dom, centrum czy ośrodek kultury.

i współtworzyć kulturę w okolicy miejsca swojego zamieszkania. Tym samym placówki zyskują status „instytucji pierwszego kontaktu”, swoistych „przekazników” wartości i dóbr kultury, inicjatorów budowania nawyku uczestnictwa w kulturze. Stanowią kluczowy element prowadzenia i upowszechniania działalności kulturalnej w Polsce.

Fundamentem każdej organizacji są jej członkowie. Ich rozwój i zadowolenie z pracy bezpośrednio przekładają się na rozwój oraz wyższą jakość oferty instytucji (Król 2006: 54; Borkowska 2006: 351). Pracownicy domów kultury są narażeni na odczuwanie demotywacji w pracy nie tylko ze względu na specyfikę samej pracy, lecz także z powodów powszechnie występujących w różnych organizacjach i zawodach (zob. Spitzer 1995 za: Mikołajczewska 2018). Relatywnie niewielka liczba pozycji dotyczących demotywacji w/do pracy, a szczególnie w sektorze publicznym, utrudnia pełne scharakteryzowanie i zrozumienie zjawiska demotywacji w polskich domach kultury.

Celem niniejszej pracy jest więc eksploracja zjawiska demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury. W centrum badań znajduje się z jednej strony człowiek i jego zasoby wewnętrzne (m.in. potrzeby, oczekiwania, zdolności oraz motywacje), a z drugiej – organizacja (rozumiana jako grupa osób kierujących się różnymi wartościami, ale podlegająca pewnym wspólnym zasadom i dążąca do tego samego celu (Griffin 2017: 5)). Taką tematyką w obszarze nauk społecznych najczęściej zajmuje się paradygmat konstruktivistyczny (Creswell 2013: 32–37), w zarządzaniu humanistycznym zwany również interpretatywno-symbolicznym. Przyjmując tę koncepcję, badacz zakłada intersubiektywizm, konstrukttywizm społeczny oraz wpływ jednostek i grup jako czynniki kreowania wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji (Sułkowski 2015: 129–130). Niniejsza praca koncentruje się zatem na poznaniu oraz zinterpretowaniu indywidualnych doświadczeń badanych, by poznać ich perspektywę i zbadać zależności zachodzące między członkami organizacji, a także jej elementami.

Postawiony problem badawczy – jakie czynniki wpływają na pojawianie się zjawiska demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury w ich pracy? – został doprecyzowany następującymi pytaniami badawczymi:

- Czy zjawisko demotywacji występuje w środowisku pracowników domów kultury?
- Z czego wynika demotywacja w tej grupie zawodowej? Jakie są źródła demotywacji wśród pracowników domów kultury?
- Które ze zdiagnozowanych przyczyn demotywacji w największym stopniu oddziałują na pracowników?

Niniejszy artykuł powstał na podstawie niepublikowanej do tej pory pracy magisterskiej *Determinanty demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury*, obronionej w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego w lipcu 2021 roku.

Przegląd literatury

Demotyację najczęściej opisuje się w kontekście motywacji, nieuniknione jest więc porównywanie obu zjawisk i odnoszenie się do zagadnień związanych z motywacją oraz motywowaniem. Definicję demotywacji można wyprowadzić od łacińskiego słowa *movere*, oznaczającego ruch, poruszanie się – zgodnie z takim tłumaczeniem motywacja jest aktywnością i działaniem pełnym życia, z energią oraz zaangażowaniem. Demotywacja to zatem stan bezruchu, bierności, pewnego zastania, ociążałości i niechęci, brak energii i zaangażowania (Kościńska, Szybisz 2004: 28). „Powstaje wówczas, gdy w procesie pracy powstają przeszkody, które w rezultacie utrudniają podjęcie działań mimo autentycznych chęci pracownika” (Dolot 2015: 24). Jednak „to coś znacznie więcej niż tylko brak motywacji” (Mikołajczewska 2018: 125).

Warto już na początku rozróżnić te dwa zjawiska: demotyację i brak motywacji. Różnice pomiędzy nimi podkreśla Anna Dolot:

Demotywacja nie jest zatem jednoznacznym procesem odwrotnym do motywacji. (...) Należy bowiem podkreślić, że to, iż pracownik nie posiada motywacji, czyli chęci do działania, bycia zauważanym pozytywnie, nie oznacza, że jest zdemotywowany, czyli zniechęcony, pozbawiony energii do działania, apatyczny. Motywacja i demotywacja to niejako skrajne postawy, sytuacje, pomiędzy którymi jest miejsce na neutralną, niezabarwioną emocjonalnie postawę (Dolot 2015: 24–25).

Determinanty demotywacji to:

(...) czynniki wynikające z nieprawidłowego funkcjonowania systemów, procedur w organizacji lub sytuacje wywoływane przez otaczających danego pracownika ludzi (współpracowników, przełożonych, podwładnych, klientów) wywołujące demotyację pracownika, czyli jego zniechęcenie do pracy. Czynnikiem demotywowującym mogą być także te wynikające z osobistej sytuacji pracownika, wpływające na jakość i efektywność jego pracy (Dolot 2015: 27).

Na podstawie katalogów przykładowych determinant demotywacji, stworzonych przez Deana R. Spitzera (1995 za: Mikołajczewska 2018), Maurice’a Line’a (1992), zespół badaczy Khawlah Al-Tkayneha, Sebastiana Kota i Viktora Shestaka (2019: 92–93), można określić trzy główne źródła demotywacji pracowników do pracy:

- sytuacja osobista i uwarunkowania psychofizyczne samego pracownika (czynniki wewnętrzne osobiste, poza wpływem kierownictwa);
- środowisko pracy / warunki pracy w organizacji (czynniki wewnątrzorganizacyjne);
- kontekst działalności organizacji i życia pracownika (czynniki zewnętrzne, poza wpływem jednostki i kierownictwa).

W obrębie tych, na które mają wpływ zarządzający, ważne jest zdiagnozowanie determinant demotywacji, zapobieganie ich pojawianiu się czy minimalizowanie ich wpływu na zatrudnionych. Analiza list możliwych determinant demotywacji pozwala zauważyć, że niezadowolające warunki finansowe nie są jedyną – a nawet nie główną – grupą czynników demotygujących ludzi w organizacjach (por. Bersin 2015: 150–151). Oprócz nich istotne są również: brak możliwości rozwoju zawodowego pracowników, szkodliwe relacje między nimi na poziomie zespołów pracowniczych i na linii przełożeni–podwładni, nieodpowiednie warunki materialne i zła organizacja pracy w organizacji, a także nieuwzględnianie i nierespektowanie wartości etycznych pracowników, takich jak poczucie sprawiedliwości, świadomość czynienia dobra i odpowiedzialne działanie w każdej płaszczyźnie. Jednak nie sposób stworzyć jednego, ściśle dookreślonego katalogu determinant demotywacji, który byłby uniwersalny dla wszystkich. Przyczyny pojawiania się demotywacji w pracy będą dla każdego pracownika indywidualnym zbiorem.

Demotywowaniem można określić więc takie działanie w organizacji, które jest niezgodne z indywidualnymi potrzebami moralnymi i psychofizycznymi człowieka, powoduje zaniedbywanie zaspokajania tych potrzeb i pojawianie się odczuć takich jak: frustracja, niedocenienie, rozczarowanie, poczucie niesprawiedliwości czy krzywdy. Z demotywowaniem ma się do czynienia wtedy, gdy z jednej strony warunki pracy (personalne, organizacyjne, techniczne, przestrzenne czy finansowe) są niedostosowane do potrzeb członków organizacji, a z drugiej – cele pracownika i organizacji nie są zidentyfikowane i uzgodnione.

Poza sytuacjami, gdy determinanty demotywacji istnieją wewnątrz zatrudnionego i nie znajdują się w zasięgu wpływu organizacji, za występowanie zjawiska demotywacji w miejscu pracy w największym stopniu odpowiadają zarządzający. Należy zaznaczyć, że demotygowanie ze strony kierownictwa występuje m.in. z powodu niewiedzy lub niedoświadczenia zarządzających, ale w skrajnych wypadkach może być intencjonalnym zachowaniem wobec podwładnych.

Pracownik w organizacji przyjmuje więc jedną z trzech postaw wobec pracy: motywacji, neutralną lub demotywacji (Dolot 2015: 25–26). Demotywacja dotycząca pracownika jest stanem lub doświadczeniem (1) nierespektowania jego wartości etycznych (takich jak poczucie sprawiedliwości, prawda, dobro) (Guillén, Ferrero, Hoffman 2015: 805), (2) nieprzestrzegania zasad, na które motywujący (przełożony) umówił się z motywowanym (pracownikiem) (Al-Tkhayneh, Kot, Shestak 2019: 92–93), oraz (3) niezaspokojenia swoich indywidualnych potrzeb związanych z pracą (por. Stelmach 2005 za: Mikołajczewska 2018). Może być wywołana brakiem determinant motywujących lub czynnikami wprost demotygującymi (Ianole 2007: 173).

Demotywacja i motywacja występują w organizacji jednocześnie – są dwiema siłami, które oddziałują na pracowników i, w zależności od proporcji, dają odmienny efekt. Jeśli zatrudniony odczuwa przede wszystkim motywację, czynniki demotygujące nie będą tak znaczące w ogólnej ocenie satysfakcji z pracy. I odwrotnie.

Trudno wyobrazić sobie organizację, w której występuje tylko zjawisko motywacji i wszyscy pracownicy są równo zmotywowani do pracy, dlatego warto normalizować postawę neutralną. Zamiast rozbudowywać czy udoskonalać systemy motywacji, w pierwszej kolejności kluczowe wydaje się minimalizowanie czy neutralizowanie wpływu determinant demotyujących, by nie przeważały nad motywacją w indywidualnym odczuciu pracowników.

Materialy i metody

W celu osiągnięcia zamierzonego rezultatu – czyli możliwie najlepszego poznania interesującego zagadnienia – zaprojektowano badania w perspektywie interpretatywnej. Dominującą strategią – wybranym modelem badawczym (Creswell 2013: 37) – obu etapów przeprowadzonych badań jest ujęcie jakościowe. Dla głębszego poznania przyczyn demotywacji wśród pracowników domów kultury zalety tego podejścia połączono z walorami metod ilościowych, wykorzystując w ten sposób metodologię badań mieszanych (Creswell 2013: 44). Zastosowano sekwencyjną procedurę gromadzenia danych (Creswell 2013: 40), jednak odwrotnie, niż to się czasem zaleca w literaturze przedmiotu (Sztabiński, Sztabiński 2005: 56) – najpierw przeprowadzono badanie wstępne w formie internetowego kwestionariusza ankiety (metoda o charakterze bardziej ilościowym), a następnie indywidualne wywiady pogłębione – jako badanie zasadnicze, skonstruowane na podstawie wniosków uzyskanych z pierwszego etapu badań (metoda jakościowa).

Badanie wstępne miało charakter tzw. zwiadu (rekonesansu badawczego) (Lutyńska 1975: 24–25), do którego wykorzystano internetowy kwestionariusz ankiety, zwany także CAWI (badanie internetowe z wykorzystaniem procesora komputerowego odpowiedzialnego za zbieranie danych (Berbec et al.: 5)). Celem zwiadu było poznanie interesującego obszaru, dokonanie rozeznania w temacie pracy. Poprzez kwestionariusze ankiety sprawdzono, czy demotywacja występuje wśród pracowników domów kultury i czy mogłaby być tematem pogłębionych badań, a jeśli tak – w jakim ujęciu.

Formularz badania wstępnego był otwarty dla respondentów za pośrednictwem Google Forms od początku czerwca do końca lipca 2020 roku w ośmiu grupach na portalu Facebook, skierowanych do osób pracujących lub działających w sektorze kultury w Polsce. Link do kwestionariusza był także wysyłany za pośrednictwem komunikatora Messenger kilku konkretnym osobom zatrudnionym w takich instytucjach lub związanych ze środowiskiem. Do badania mogły przystąpić wyłącznie osoby zatrudnione w domu/centrum/ośrodku kultury na dowolnym stanowisku i na podstawie każdej formy umowy w momencie wypełniania kwestionariusza, wyłączając wolontariuszy.

W badaniu udział wzięło 31 pracowników polskich domów kultury – 22 kobiety i 9 mężczyzn – z 11 województw. Najmłodszy respondent miał 24 lata, najstarszy 62 lata.

Metodą użytą do przeprowadzenia badania właściwego był indywidualny wywiad pogłębiony (*individual in-depth interview*, IDI) – przypominający zwykłą rozmowę i dający przestrzeń do snucia przez rozmówców opowieści o swojej codzienności. Pomimo że metoda ta nie dostarcza precyzyjnych danych o badanym wycinku rzeczywistości, pozwala zgromadzić wartościowe dane jakościowe, dotyczące m.in. tego, jak na interesujące zagadnienie patrzą badani, co czują i myślą, czego doświadczyli (Gudkova 2012: 116). Na podstawie informacji zebranych w kwestionariuszach przygotowano listę tematów do poruszenia w czasie wywiadów, takich jak m.in.: relacje w zespole, relacje z przełożonym, organizacja pracy w domu kultury. Tematy te zostały potraktowane jako wskazówka, o które wątki warto zapytać rozmówców, jakie aspekty są istotne dla celu badania, w jaki sposób warto rozpocząć lub zakończyć rozmowę. Wywiady były częściowo standaryzowane i nieustrukturyzowane, miały również niektóre cechy wywiadu swobodnego (zaczerniętego z etnografii) – można nazwać go otwartym, etnograficznym lub antropologicznym (Kostera 2003: 125).

Uczestnicy wywiadów podzielili się historiami, których nie chcieli rozpow szechnić pod swoim nazwiskiem, ponieważ często dotyczyły współpracowników oraz wewnętrznych spraw ich miejsca pracy. Z tego powodu, na prośbę niektórych rozmówców, zanonimizowałam ich dane, przypisując każdej osobie kolejną literę alfabetu w taki sposób, by zidentyfikowanie osób było przynajmniej utrudnione². Rozmówcy mieli dowolność w zakresie podejmowanych tematów, poruszanych

² W badaniu udział wzięli:

^A – pracownik merytoryczny 70-osobowego zespołu domu kultury w mieście wojewódzkim. Formalnie nie jest kierownikiem swojego 3-osobowego działu, ale w praktyce jest jedyną osobą zatrudnioną w nim na pełen etat, wobec czego odpowiada za pracę całego działu. Związany ze swoją instytucją od 11 lat, początkowo jako wolontariusz przez kilka lat.

^B – dyrektorka 2-osobowego zespołu gminnego ośrodka kultury i rekreacji w około 500-osobowej wsi. Oprócz niej w instytucji pracuje na pełen etat tylko księgowka – czasem zatrudniane są osoby na umowę zlecenie na potrzeby projektów, jednak przez większość roku dyrektorka jest jedyną osobą planującą i realizującą program ośrodka. Poza zarządzaniem instytucją odpowiada samodzielnie także za nagłośnienie sesji rady gminy i imprez sportowych, a także prowadzi w swojej placówce zajęcia z nauki gry na skrzypcach jako instruktorka. Funkcję dyrektora pełni od 10 lat. Była jedyną osobą spośród rozmówców, która nie zgłosiła się osobiście do badania poprzez Facebook – została zaproszona przez autorkę za pośrednictwem innej osoby, metodą kuli śniegowej.

^C – instruktorka zajęć dla dzieci w centrum kultury w około 56-tysięcznym mieście. Filia instytucji, w której pracuje, liczy 5 osób i działa dość samodzielnie, posiada oddzielną kierowniczkę – w wywiadzie potraktowano filię jako osobną instytucję. W swojej placówce pracuje badana od 10 lat i nieformalnie jest p.o., choć oficjalnie nie jest kierowniczką.

^D – dyrektorka 30-osobowego zespołu domu kultury w mieście wojewódzkim. Prowadzi go od 21 lat.

^E – od niedawna kierownik działu merytorycznego w około 50-osobowym zespole ośrodka kultury miasta wojewódzkiego. W swojej instytucji pracuje od 6,5 roku. Był jedynym rozmówcą, którego autorka знаła osobiście przed rozpoczęciem badania.

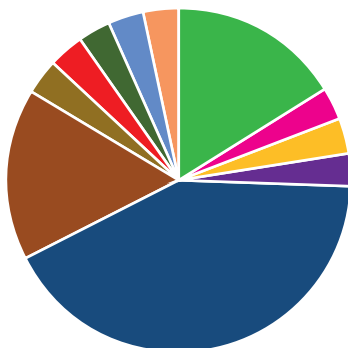
wątek i doboru aspektów rozmowy. Konwersacja zazwyczaj rozpoczynała się od pytania o poprzedni dzień pracy lub plany na obecny i w miarę możliwości każdemu zadawane były pytania o wymienione na liście obszary. Jednak każda rozmowa przebiegała zupełnie inaczej i kształtowała się w indywidualny sposób.

Rozmówcy zostali wybrani na zasadzie próby nielosowej – w grupie i na jednym profilu na portalu Facebook opublikowano ogłoszenie o możliwości zgłoszenia się do udziału w wywiadzie na temat pracy w domu kultury. W ten sposób dobrowolnie zgłosiły się 4 osoby, a – metodą kuli śnieżnej – jeszcze jedna osoba. Przeprowadzono 5 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) wyłącznie z merytorycznymi pracownikami domów kultury (zwanymi np. animatorami czy instruktorami) z 5 województw. Byli to reprezentanci placówek o zespołach różnej wielkości: od 2-osobowych (dyrektorka i księgowa) – po 70-osobowe oraz z różnej wielkości miejscowości: od około 500-osobowej wsi po miasta wojewódzkie.

Rezultaty

Punktem wyjścia do zbadania zjawiska demotywacji w domach kultury był wspomniany kwestionariusz ankiety. W badaniu udział wzięły osoby na stanowiskach kierowniczych: 5 dyrektorów (4 kobiety i 1 mężczyzna), 1 zastępczyni dyrektora oraz 3 kierowników, a także pracownicy szeregowi (71% respondentów)³. W odróżnieniu od wywiadów uczestnikami rekonesansu badawczego były osoby pracujące w różnych działach, nie tylko tzw. merytorycznych. Dla większości spośród 31 badanych (61,3%) dom kultury jest jedynym miejscem zatrudnienia. Dominująca większość respondentów, bo 77,4% pracowników, do momentu udziału w badaniu nie pracowała w żadnym innym domu kultury poza swoim obecnym miejscem pracy. Najliczniej reprezentowanym województwem jest Dolny Śląsk (25,8%). Wśród badanych znalazły się osoby z miast prawie każdej wielkości, jednak przede wszystkim z miejscowości poniżej 10 tys. mieszkańców (10 osób, 32,3% ankietowanych).

³ Dla ujednolicenia nazewnictwa mianem pracowników szeregowych zostały określone osoby, które nie pełnią funkcji kierowniczych w instytucji na żadnym szczeblu, np. instruktor.



Rys. 1. Dominujący zakres obowiązków respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza.

Odpowiedzi udzielił one przez respondentów w kwestionariuszu pozwalają stwierdzić, że zjawisko demotywacji występuje wśród pracowników domów kultury w Polsce. Jako czynniki powodujące niezadowolenie z pracy na pierwszy plan wysuwają się zagadnienia związane ze środowiskiem wewnętrznym organizacji: proces zarządzania, domem kultury, relacje z przełożonym(i) oraz między współpracownikami w zespole. Rządziej w kontekście wywoływania demotywacji pojawiają się elementy otoczenia instytucji (w tej grupie odpowiedzi najczęściej wybierana była relacja z organizatorem, czyli przedstawicielami samorządów).

Za zdecydowanie najbardziej zniechęcające do pracy czynniki badani uznają niezgrany zespół współpracowników (87%) i (z tylko jednym głosem mniej) złe relacje z bezpośrednim przełożonym/przełożonymi. Brak informacji zwrotnej i pochwał za wykonywaną pracę okazuje się trzecią najczęściej wskazywaną determinantą demotywacji. Czynniki takie jak „Wykonywanie nielubianych zadań” oraz „Brak konkretnej misji mojej instytucji” negatywnie wpływają na poziom motywacji u 64% ankietowanych. Obecna wysokość wynagrodzenia demotywuje 58% badanych. Dla 14 respondentów brak perspektyw na awans jest czynnikiem zniechęcającym do pracy.

Proces zarządzania domem kultury

Znaczące wydaje się, że jako jeden z najbardziej zniechęcających aspektów pracy w domu kultury respondenci wskazują sposób organizacji pracy w instytucji. Ma to swoje odzwierciedlenie w odpowiedziach pisemnych na pytania otwarte w ankiecie, w których można znaleźć opisy konkretnych sytuacji z życia instytucji lub obowiązków czy warunków pracy, a nawet własnych stanów i przeżyć badanych. Chaos decyzyjny i informacyjny, ruchomy czas pracy wiążący się z pracą w weekendy i nadgodzinami, a także poczucie działania w ciągłym pośpiechu zostały wymienione jako przykłady niezadowalających warunków pracy.

Opisując w kwestionariuszu sytuację wewnętrzną swoich instytucji, respondenci zaznaczają też, że demotywuje ich wykonywanie zadań spoza zakresu ich obowiązków, np. zastępowanie kogoś z innego działu z powodu braków kadrowych w instytucji. W niektórych domach kultury z powodu działań i decyzji zarządzających dochodzi do sytuacji, „gdzie sekretarka staje się bileterką, a instruktor merytoryczny ją zastępuje, gdy ma nadgodziny, sprzątaczkę są równocześnie szatniarkami, portierki bufetowymi, a akustyk jest jeden i musi być zastępowany przez kinooperatora” (A_32). Tego typu nieadekwatne do stanowiska zadania razem z biurokracją są jednocześnie tymi „nielubianymi obowiązkami”, które znacząco obniżają satysfakcję z pracy.

Na poziom motywacji pracowników negatywnie wpływają zadania, które oceniają oni jako nieatrakcyjne, nudne lub bezsensowne. Dla niektórych badanych przyczyną niezadowolenia jest też sposób wydatkowania pieniędzy instytucji przez

zarządzających – wśród wypowiedzi znalazły się m.in. takie, jak: „Wydawane są pieniądze na głupoty, a nie ma ich na rzeczy, które są ważne” (A_29).

Relacje z przełożonymi i współpracownikami

Drugim wątkiem ważnym dla pracowników są wzajemne stosunki z przełożonymi (najczęściej dyrekcją domu kultury). Frustrują badanych szczególnie wtedy, gdy mają charakter autorytarnego zarządzania instytucją przez te osoby. Respondenci podają w tym kontekście następujące przykłady: podejmowanie decyzji niezgodnych z oczekiwaniami czy potrzebami pracowników, nierówne traktowanie podwładnych oraz nadmierną w ich ocenie kontrolę. Badani pracownicy odczuwają brak współpracy na linii przełożony–podwładny, który skutkuje znaczącym obniżeniem satysfakcji z pracy. Większość określił, jakich respondenci używają w stosunku do swoich szefów, brzmiała m.in.: „dyrekcja wtrąca się”, „dyrekcja wymyśli pomysł z czapy”, „dyrektor wydaje pieniądze na kretyńskie cele”, „znoszenie humorów dyrekcji, złośliwości przełożonych”, „wszystkowiedzący szef”. Dosadność tych słów wydaje się alarmująca, zwłaszcza że dominowały w opisach przełożonych. Kilkoro badanych, gdyby mogło zmienić jedną rzecz w swojej pracy, zmieniłoby właśnie dyrektora swojej placówki.

Pracownikom zależy na udzielaniu sobie wzajemnie informacji zwrotnej (tzw. *feedback*) w relacji z kierownikami, dyrekcją czy organizatorem. Jak wynika z wypowiedzi respondentów, większość przełożonych nie wymienia się z nimi uwagami na temat warunków i przebiegu ich pracy. Niewiele osób podało przyczyny takiego stanu rzeczy – ci, którzy je opisali, przeszkód pośrednich i bezpośrednich upatrują po tej drugiej stronie relacji. Uczestnicy badania wymieniają np. niechęć ze strony dyrektora do udzielania *feedbacku*, kilkukrotne doświadczenie nieprzyjemności przez pracownika po próbie nawiązania takiego kontaktu, autorytarny styl zarządzania czy ogólny brak sprzyjającej atmosfery. Rozmowa o oczekiwaniach zatrudnionego wobec jego pracy i podejmowanych w niej obowiązkach – jeśli już się odbywa – nie daje wszystkim pracownikom spodziewanych rezultatów. Negocjacje częściej kończą się brakiem konkretnych działań lub zmiany, pomimo wyrażania chęci ze strony przełożonego do zrealizowania ustaleń. Wydaje się więc, że jeśli już osoby zarządzające instytucją decydują się na taką rozmowę z pracownikami, jej niska jakość i brak zauważalnych rezultatów mogą powodować demotywyację w członkach zespołu.

W trzeciej kolejności niekorzystny wpływ na członków zespołu instytucji mają konflikty personalne, plotki oraz brak skutecznej komunikacji, utrudniające ich codzienną pracę. Niepokoi sposób, w jaki niektórzy badani opisują swoich współpracowników: „głupi ludzie”, „brak kompetencji”, „nawalają, bo tak byli przyzwyczajeni”, „wtrącanie się osób niemających pojęcia o mojej pracy”. Nieskuteczna wymiana

informacji między poszczególnymi działami i pracownikami oraz niejasny podział odpowiedzialności w instytucji pojawiają się w ankietach jako kolejne czynniki wywołujące frustrację.

Pozostałe determinanty demotyacji

Z elementów otoczenia organizacji na szczególną uwagę zasługuje relacja badanych z organizatorem. Zbytne uzależnienie placówki (m.in. jej form działalności, programu, sposobu organizacji pracy) od decyzji administracyjnych i wpływu władzy lokalnej zostało uznane za czynnik negatywnie oddziałujący na pracę instytucji. Dotyczy to zarówno nadmiernej ingerencji organizatora w jej działalność, jak i braku dostatecznego zaangażowania w sprawy domu kultury, gdy jest to potrzebne. Istnieją takie przypadki, w których „władze miasta bardzo ingerują w działalność, do tego stopnia, że wybierano nam kolor czapki miejskiego św. Mikołaja. Wszystko to razem bardzo utrudnia pracę nam wszystkim” (A_32). Warto zaznaczyć w tym miejscu, że relacja z organizatorem pojawia się w wypowiedziach przede wszystkim w kontekście istotniejszych elementów pracy, które powodują demotyację. Ogólny wydźwięk odpowiedzi można sprowadzić do stwierdzenia, że pracownicy domów kultury chcieliby ograniczyć kontakt i zależność od organizatora do niezbędnego minimum. Wśród wszystkich wypowiedzi pojawia się tylko jedna wprost mówiąca o tym, że docenienie pracy przez organizatora jest dla tego respondenta ważne i podnosi jego poziom satysfakcji. Poza nią żaden badany nie uzależnia poziomu swojej motywacji do pracy od dobrych stosunków z organizatorem.

Gdyby respondenci mogli zmienić jedną rzecz w swojej pracy, najczęściej byłaby to wewnętrzna organizacja pracy w instytucji, a mianowicie: godziny pracy, poprawa komunikacji wśród członków zespołu czy lepszy i zaplanowany podział obowiązków.

Co ciekawe, finanse pojawiają się w tym przypadku na drugim miejscu – 7 osób wprost wymieniło wynagrodzenie jako pierwszą rzecz do zmiany. To jedyne pytanie, przy którym poziom płac tak wyraźnie zaistniał na tle innych odpowiedzi. Przy żadnym innym z poruszanych wątków kwestia pieniędzy nie wysuwa się na pierwszy plan. Temat wysokości wynagrodzeń pracowników domów kultury pojawia się w wypowiedziach sporadycznie. Odpowiadając na pytanie: „Kiedy najczęściej frustrujesz się w pracy?”, tylko jedna osoba poruszyła kwestię pieniędzy: „kiedy przypomnę sobie, jakie dostaję wynagrodzenie za swoją pracę” (A_11). Pieniądze nie są więc kwestią całkiem przemilczaną, natomiast respondenci wymieniają ją dopiero w dalszej kolejności. Na podstawie uzyskanego materiału nie sposób wywnioskować, dlaczego tak rzadko pisali o zbyt niskim wynagrodzeniu. Być może badani uważają niskie płace w sektorze kultury za tak oczywiste i powszechnie wiadome zagadnienie, że nie widzą potrzeby o tym opowiadać. Istnieje jednak możliwość, że pracownicy

domów kultury dużo bardziej cenią inne aspekty pracy niż wysokie wynagrodzenie i dlatego nie wspominają tego wątku w swoich wypowiedziach.

Kolejnymi elementami, które respondenci zmieniliby przy nadarzającej się okazji, są: zespół, możliwości rozwoju (pracowników i samej instytucji), dyrekcja oraz warunki techniczno-materialne instytucji.

Pozytywiści, wynalazcy, marzyciele

Ciekawego materiału o tym, jak respondenci postrzegają samych siebie, dostarczają porównania siebie do dowolnej postaci fikcyjnej z filmu/serialu/książki. Pracownicy najczęściej wybierali postaci z pozytywistycznych powieści – Siłaczkę lub Wiktora Judyma – kojarzonych z pracowitością, pracą u podstaw („robią coś z niczego” – A_11), głębokim przekonaniem o słuszności swojej pracy, a w końcu – ze zderzeniem się z brutalną rzeczywistością ograniczonych możliwości. Podobną grupą wymienianych postaci są wynalazcy i budowniczy – MacGyver, Pomysłowy Dobromir i Bob Budowniczy – którzy muszą znać się na wszystkim i rozwiązywać problemy dostępnymi im sposobami. Wśród przykładów bohaterów fikcyjnych pojawiają się także idealisci, marzyciele, ludzie ponadprzeciętnie wrażliwi, a przez to w pewien sposób „odmieńcy”, zderzający się z niezrozumieniem: Ania z Zielonego Wzgórza, Don Kichot, Harry Potter, William Bloom z „Big Fish” czy nauczyciel ze „Stowarzyszenia Umarłych Poetów”. Część badanych opisała siebie jako bohatera mniej jednoznacznego, trudnego do precyzyjnego określenia: „dobry” lub „zły”. Takimi postaciami są: James Bond, Dziki Bill z filmu „Wild Bill” i Severus Snape. Nieustannie muszą „ukrywać swoje zamiary, lawirować, żeby nie oberwać w wojnie na górze” (A_32), walczyć o swoje, jednocześnie zachowując pozory stania po wrogiej stronie. Podsumowując słowami jednego z respondentów: „Wyszło na końcu, że [Snape] był dobry, ale i tak nikt go nie lubi” (A_30).

Wpływ pandemii COVID-19

Podczas analizy wywiadów pogłębionych wyłoniły się 3 główne grupy determinant demotywacji wśród pracowników domów kultury, niewymieniane w kwestionariuszach: (1) takie, które ewoluowały w czasie pandemii (czyli były obecne w instytucjach wcześniej, a od wybuchu pandemii COVID-19 nie zniknęły całkowicie, tylko zaczęły dotyczyć nieco innych obszarów); (2) takie, które nasiliły się z powodu pandemii (czyli występowały w przeszłości, a sytuacja epidemiczna uwydatniła je lub spotęgowała); (3) takie, które powstały w czasie pandemii z powodu tzw. lockdownów i zmian w organizacji życia społeczno-polityczno-gospodarczego.

W zasadzie żaden z rozmówców nie wskazał jednoznacznie takich źródeł swojej demotywacji, które całkowicie zniknęły wraz z nastaniem pandemii w Polsce. Wśród istniejących już w przeszłości demotywarów, które nie zniknęły w czasie pandemii i są od niej niezależne, najistotniejsza dla rozmówców okazała się specyfika formalnoprawna funkcjonowania instytucji kultury w Polsce. Wszyscy badani wskazali, że to dla nich bardzo frustrujący aspekt pracy bez względu na kontekst COVID-19. To czynnik zewnętrzny wobec domów kultury, ponieważ wynika ze stanowionego prawa, dlatego pracownicy nie mają na niego bezpośredniego wpływu i doświadczają jedynie jego skutków. Już przed pandemią takimi przykrymi dla badanych formalnościami były m.in.: przygotowywanie i podpisywanie regulaminów oraz przyjmowanie wszelkich kontroli (R_B), konstruowanie umów (R_E), pisanie sprawozdań z pracy i statystyk (R_C), obowiązki wynikające z ustaw i prawa pracy (R_D). Poza tym kierownicy wskazują, że jest to obszar demotywiający także ich pracowników. Dyrektorka D zaobserwowała to zjawisko w swojej instytucji – dla niektórych artystów i animatorów np. karty projektów wymagane w danej instytucji były powodem frustracji: „Okazuje się, że to, co dla animatora z działu edukacji jest banalne, czyli jaki jest cel projektu, dla osoby, która prowadzi taniec czy śpiew, jest megatrudne. (...) W życiu (...) bym się nie domyśliła, że osoby inteligentne, które mają wykształcenie, naprawdę super uczą, mają problem z określeniem celu”. Większość rozmówców to właśnie obowiązki formalnoprawne odrzuciłaby ze swojej pracy w pierwszej kolejności, gdyby tylko było to możliwe. Jednak pracownicy są świadomi, że to element nie do uniknięcia i wiąże się ze specyfiką pracy w instytucji kultury, co porusza m.in. rozmówca A. Łączy się to z odczuwaniem demotywacji z powodu zbyt wielu obowiązków „niemerytorycznych” czy „nieartystycznych” do wykonania w porównaniu z ilością pracy merytorycznej (R_C i R_D), a także z powodu bardzo dużej (w odczuciu rozmówców) odpowiedzialności prawnej i finansowej kierowników za podejmowane decyzje (R_D, R_B, R_E, R_A).

Kolejnym wynikającym z tego demotyującym czynnikiem pracy w domu kultury, który nasilił się w czasie pandemii, jest dla badanych rozrastająca się, przytłaczająca ich biurokracja, czyli nadmiar formalności zabierający dużo czasu, który woleliby przeznaczyć na pracę merytoryczną. Pracownik E podkreśla, że już przed pandemią biurokracja miała tendencję do rozrastania się, a od jej wybuchu przybyły kolejne obowiązki sprawozdawcze. O ile badani rozumieją, że instytucje kultury podlegają ogólnopolskiemu prawu, i wypełniają te obowiązki z konieczności, o tyle silniejszą demotyację budzi przerost kontroli formalnej ze strony kierownictwa wewnątrz domu kultury – zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie. W zapisanych rozmowach można wyczuć opór budzący się w pracownikach przed wypełnianiem dodatkowych, z ich perspektywy niekoniecznych czy zbędnych, dokumentów oraz innych form nadmiernej kontroli. Zgadniają się na wymagane prawem minimum, ale wszelkie obowiązki ponad to, narzucane im przez bezpośrednich przełożonych, powodują u nich demotyację.

Drugim obszarem, który wzbudza demotywyację w pracownikach, ale nasilił się w czasie pandemii, są problemy organizacyjne wewnątrz instytucji. Rozmówcy zwracają uwagę przede wszystkim na chaos informacyjny czy decyzyjny (R_A, R_E) oraz wzbudzanie poczucia przepracowania, zabiegania (R_B, R_C, R_D, R_E). Wspominają o tym wszyscy badani, chociaż u każdego przyczyny tego są różne. Rozmówcy wymieniają m.in. wielość różnych obowiązków w ramach jednego stanowiska i pracę w niestandardowym wymiarze (zmiany, praca w dni wolne itp.) (R_E). Przejmujące wydają się słowa dyrektorki B, która porównała siebie jako pracowniczkę domu kultury do postaci Kobiety Pracującej z serialu „Czterdziestolatek”:

Czasem się tak śmieję (...). Ona wcielała się w różne role. Mówi tak: „ja jestem kobieta pracująca, ja żadnej pracy się nie boję!”. Chyba najbardziej pod tym bym się podpisała. Bo jak trzeba, to idę posprzątać salę, idę pozamiatać, bo ma być koncert, a nikt nie ruszył sceny przez 2 czy 3 miesiące, jak trzeba, zrobię dekoracje, poskładam tą dekorację, jak trzeba, to nagłaśniam, jak trzeba zajęcia kulinarne, to kulinarne, jak trzeba sportowe, to robię sportowe – po prostu jestem otwarta i to chyba najlepiej oddaje to, jak ja się czasem czuję. Wszystko muszę robić sama, bo nie ma tu nikogo.

Przepracowanie i wielozadaniowość to zjawiska, z którymi rozmówcy spotykali się na długo przed wybuchem pandemii. Jednak od marca 2020 roku stały się jednymi z powodów konfliktów interpersonalnych, czyli kolejnym źródłem demotywyacji w pracy. Szczególnie negatywne skutki mają konflikty nierozwiązane, „zamiecione pod dywan”, „ciągnące się” od bardzo dawna, w pewien sposób niewypowiedziane, nienazwane czy przemilczane. Gdy podczas spotkań w pracy rozmówcy A pojawiają się jakieś problemy między pracownikami, konflikty nie są konstruktywnie rozwiązywane. W zespole jego instytucji od dawna istnieją zwaśnione „podgrupki”, które rywalizują ze sobą i unikają wyjaśniania spraw. W tejsze organizacji inną metodą wygrywania spieć w zespole jest też praktyka wysyłania e-maili w kopii ukrytej lub kopii („żeby wszyscy widzieli”) do dyrektora z daną problematyczną sprawą. Znamienne jest to, że aż troje rozmówców poruszyło temat nierozwiązanych od długiego czasu konfliktów, które narastają i utrudniają codzienną współpracę wewnątrz instytucji.

Stare-nowe wyzwania

Część konfliktów psujących atmosferę i powodujących demotywyację wybucha na tle różnic międzypokoleniowych. Badani wskazują, że z powodu różnych doświadczeń życiowych, rozbieżnych niekiedy potrzeb i priorytetów między współpracownikami panuje czasem skrajnie odmienne postrzeganie pracy, przestrzeganie zasad i w konsekwencji wzajemne niezrozumienie. Analizując wypowiedzi rozmówców na temat konfliktów międzypokoleniowych, można odnieść wrażenie, że nawet

jeśli sami starają się dostrzegać wartość pracowników z innej generacji niż swoja, doceniać lepiej rozwinięte u nich kompetencje, wymieniać się doświadczeniem – to jednak w nich i ich środowisku silniejsze jest postrzeganie tych różnic jako powodu do frustracji i starć.

Demotyująco wpływa na badanych niewystarczający poziom zasobów instytucji – zarówno rzeczowych, finansowych, informacyjnych, jak i kadrowych. W każdej z placówek odczuwalny jest brak któregoś z nich, jednak według rozmówców główną przyczyną większości niedoborów jest zbyt mała ilość pieniędzy w domach kultury. Przekłada się to na brak odpowiedniego wyposażenia (R_E), niemożność zatrudnienia dodatkowych pracowników czy pozyskiwania większych grantów na urozmaicenie oferty (R_B), a w końcu – na zaoferowanie pracownikom konkurencyjnych, atrakcyjnych wynagrodzeń. O częstej rotacji pracowników z przyczyn finansowych w swoim domu kultury opowiada rozmówczyni C. Własne perspektywy zawodowe w obecnym miejscu pracy pracowniczka C przedstawia jako niezadowolające i mało dla niej atrakcyjne:

(...) teraz mam awansować na starszą instruktorkę (...). Natomiast zdaję sobie sprawę, że na tym etapie, w którym jestem, na tym bym mogła, że tak powiem, zakończyć i za 10 lat być dokładnie na tym samym stanowisku. Perspektywa awansu w kulturze jest bardzo mocno ograniczona, jeżeli nie zmienisz działu, tego, czym się zajmiesz. Ale w takich mniejszych domach kultury, w których ja pracuję na co dzień, to to jest niemożliwe wręcz – na tym etapie, na którym ja jestem teraz. To jest jedyna jakaś moja szansa, żeby swoje stanowisko zmienić, zając się troszeczkę czymś innym i żeby po prostu więcej zarabiać.

Bez względu na wiek, staż pracy i pełnioną funkcję wszyscy rozmówcy wskazują brak pochwał, docenienia, świętowania sukcesów i otrzymywania konstruktywnych informacji zwrotnych jako istotne determinanty demotyacji. Mówią w tym obszarze zarówno o pochwałach ze strony organizatora, przełożonych, innych współpracowników i odbiorców, jak i o momentach wspólnego cieszenia się dobrze wykonaną pracą. Ważnym elementem jest tu widoczne zadowolenie odbiorców oraz osobista satysfakcja pracowników, odczuwana dzięki dostrzegalnym efektom pracy, wprowadzonej pozytywnej zmianie w otoczeniu.

Dojmujące było też dla nich doświadczenie podczas pierwszego roku pandemii niezrozumienia roli sektora kultury, podważanie sensu istnienia instytucji kultury. Na rozmówców niedocnienie ze strony otoczenia wpływało demotyująco, np. na pracownika E szczególnie negatywnie działały usłyszane następujące pytania:

(...) po co nam instytucje, skoro są zamknięte? Czy ta działalność zdalna jest wystarczająca? Albo jak pracujecie zdalnie, to czy w ogóle pracujecie? A człowiek na przykład wtedy robił jakiś tam projekt, starał się jakimiś nędznymi narzędziami i środkami zrobić coś ambitnego. I poświęcał na to 12 godzin na przykład albo nie spał po nocy. A ktoś potem powątpiewał

w ogóle w sens tych działań – (...) najbardziej demotywuujące jest, jeżeli wysiłek nie jest doceniany i nie chodzi tylko o docenienie takie materialnie – bo to, jak by się nie oszukiwać, w tej branży nie ma jakby takich dużych możliwości – natomiast chodzi o takie docenienie: bycie zauważonym, że faktycznie to, co robisz, jest wartościowe, dużo cię kosztuje pracy i tak dalej, ale widzimy to i fajnie, że tak działasz. A nie, jak to czasem można mieć takie poczucie, że się przynosi kolejny problem i to jest problem. Że się generuje te problemy. I na pewno to zawsze jest w jakiś sposób demotywuujące w takich sytuacjach (R_E).

Wszyscy rozmówcy odczuwali zamknięcie (tzw. *lockdown*) kultury i zmianę formy pracy na zdalną lub hybrydową z powodu pandemii COVID-19. Z racji tej niespodziewanej sytuacji instytucje kultury musiały w bardzo krótkim czasie dokonać wielu zmian organizacyjnych – wszystkie te okoliczności spowodowały powstanie nowych źródeł demotywacji. Jednymi z najpoważniejszych są: poczucie braku stabilności, niepewność co do przyszłości (tej krótko- i długoterminowej), nieprzewidywalność sytuacji epidemiologicznej, długotrwały i przedłużający się stan zawieszenia (R_B, R_C, R_D, R_E). Dynamicznie rozwijające się i zmieniające otoczenie – także pod kątem prawnym – bardzo utrudnia badanym planowanie działań w ich domu kultury. Praca zdalna (czyli ze swojego domu, niejednokrotnie w towarzystwie innych domowników) jest dla rozmówców uciążliwa na dłuższą metę. Pracownicy skarżą się na nieefektywną komunikację online, przeciągające się procesy (które przed pandemią trwały dużo krócej). Powodem frustracji okazuje się także konieczność nabycia wielu technologicznych umiejętności w bardzo krótkim czasie (R_D, R_E). Brak kontaktu z odbiorcami na żywo (R_B, R_D) to także jedno z ważniejszych źródeł demotywacji, podobnie jak odbieranie komunikatów „Kto po was zapłaci?” ze strony otoczenia (R_C).

Dyskusja

Przeprowadzone analizy pozwoliły uzyskać odpowiedzi na większość postawionych pytań badawczych. Wyniki dowodzą, że demotywacja w grupie zawodowej pracowników domów kultury występuje i jest szerokim, wieloaspektowym, złożonym zagadnieniem. Ma na to wpływ zarówno indywidualny zestaw cech i potrzeb pracownika (leżący poza zasięgiem wpływu zarządzających), jak i wiele czynników oddziałujących na zatrudnionego ze strony organizacji (miejsca pracy) i wiążących się ze specyfiką sektora kultury w Polsce. Oznacza to, że za pojawianie się zjawiska demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury w ich pracy odpowiadają zarówno czynniki wewnętrzne („w osobie”), jak i zewnętrzne (w organizacji oraz – mniej bezpośrednio – w kraju i na świecie). Wymieniane przez badanych czynniki demotywacji można wobec tego podzielić na kategorie: formalnoprawne (zewnętrzne i wewnętrzne), interpersonalne oraz organizacyjne.

Trudno mimo to podać listę bardzo konkretnych, uniwersalnych determinant demotywacji, które dotyczą w takim samym stopniu każdego pracownika domu kultury. Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać pewną grupę czynników, w wypadku których pojawienie się demotywacji jest bardziej prawdopodobne lub może mieć poważniejsze konsekwencje dla instytucji. Mimo że szczegółowe przyczyny pojawiania się frustracji i niezadowolenia są kwestią bardzo indywidualną, ściśle powiązaną także z zajmowanym stanowiskiem i rodzajem pracy, to należy podkreślić, że źródeł demotywacji warto szukać w pierwszej kolejności w procesach zachodzących w instytucji oraz w organizacji pracy. To właśnie proces zarządzania domem kultury – szczególnie pod kątem dostosowania warunków pracy do potrzeb pracowników oraz poprawy komunikacji wewnętrznej – pojawia się w wypowiedziach uczestników jako jeden z pierwszych obszarów do zmiany.

Jednym z kluczowych źródeł demotywacji jest niezgodnienie indywidualnych celów pracownika z celami organizacji – w konsekwencji demotywacja pojawia się wtedy, gdy pracownik nie może realizować swojego celu w miejscu pracy, nie utożsamia się z celem organizacji, a także wówczas, gdy jego potrzeby nie są odpowiednio zaspokajane. Wydaje się, że badani jako najsilniej demotywuujące czynniki wymieniają głównie te niematerialne, związane z organizacją pracy, stosunkami ze współpracownikami oraz informacją zwrotną (ze środowiska wewnętrznego i zewnętrznego organizacji). Być może wynika to z pogodzenia się z niekonkurencyjnymi zarobkami i nieatrakcyjnym poziomem innych korzyści materialnych za pracę w domu kultury – w konsekwencji pracownicy uznają ten stan za oczywisty i powszechny w sektorze, wobec tego praktycznie niemożliwy do zmiany. Wówczas to wartości, przyjazna atmosfera, docenienie i świętowanie, satysfakcja z pozytywnego kontaktu z odbiorcami oraz obserwowanie efektów swojej pracy, które zmieniają wycinek rzeczywistości na lepsze, stają się kluczowymi czynnikami ich motywacji do pracy. Gdy tych elementów zabraknie lub gdy badani doświadczają przeciwnych zjawisk (np. braku sensu w wypełnianych obowiązkach, braku pozytywnych efektów swojej pracy, braku widocznej zmiany w otoczeniu lub w odbiorcach dzięki ich pracy, braku pochwał lub wręcz umniejszania ich pracy i podważania roli kultury w życiu społecznym, braku zaangażowania ze strony odbiorców lub wprost wyrażonego niezadowolenia z oferty, ograniczania samodzielności i kreatywności działania), doświadczają demotywacji do pracy w domu kultury.

Wskazówką do poprawy sytuacji wewnątrz domów kultury mogą być odpowiedzi badanych na temat czynników motywujących ich do pracy. Pomimo że uczestnicy obu etapów badań wymienili wiele demotywuujących ich czynników, pociesza wydzźwięk trzech wywiadów, w których rozmówcy opowiadają, że chociaż doświadczali i doświadczają demotywacji, nie rozważali nigdy zmiany miejsca pracy lub sektora tak poważnie, by aktywnie szukać nowej pracy poza swoim domem kultury (R_A, R_C, R_E). Motywatorami dla badanych są głównie: działania zgodne ze stanowiskiem i zakresem obowiązków pracowników, realizacja zadań zgodnie z planem,

praca w przeważającym stopniu merytoryczna (w przypadku instruktorów i pracowników merytorycznych), a także przestrzeń na aktywność i możliwość uruchamiania kreatywności. Do większego zaangażowania w pracy zachęcają respondentów: pozytywna informacja zwrotna (od przełożonych, odbiorców, współpracowników), dobra atmosfera między członkami zespołu oraz wśród odbiorców, a także dobre relacje z przełożonymi, zapewniające swobodę działania.

Na podstawie kwestionariuszy i wywiadów wyłania się sylwetka pracownika domu kultury jako osoby o wysokich potrzebach samodzielności, twórczego działania i wprowadzania widocznych zmian społecznych, a także o potrzebach współdziałania w zespole na rzecz jednego celu, oczekującej sprawiedliwego i adekwatnego do kompetencji wynagradzania oraz wrażliwej na niedoceniecie, niezauważenie jej pracy i podważanie sensu wykonywanej pracy. Z racji charakteru wykonywanej pracy zatrudnieni w domach kultury znajdują się w sieciach silnych zależności pomiędzy odbiorcami oferty, przełożonymi a nimi samymi – każdy z tych elementów wywiera duży wpływ na sposób i jakość funkcjonowania pracowników.

Zakres badań pozostawia niedosyt informacji. Niereprezentatywna próba badawcza nie pozwala stwierdzić, która grupa pracowników najczęściej doświadcza demotywacji w pracy. W większości przypadków rozmówcami i respondentami byli zaangażowani, śledzący trendy i zmiany w kulturze przedstawiciele sektora kultury, dość aktywnie obecni w mediach społecznościowych pod kątem zawodowym. Wyniki z kwestionariusza i rozmów nie mogą być więc traktowane jako obraz całej grupy pracowników domów kultury. Ciekawych danych dostarczyłoby np. policzenie, do ilu osób dotarł kwestionariusz i ile z nich ostatecznie zdecydowało się na wypełnienie ankiety. Niestety, w przypadku opisanych badań jest to trudne do określenia.

Także wyniki badania pogłębionego nie pokazują wystarczająco szerokiego spektrum indywidualnych postaw czy doświadczeń związanych z demotywacją w pracy, ponieważ nie obejmują wszystkich rodzajów stanowisk i funkcji. Chcąc uzyskać takie dane, należałoby przebadać znacznie liczniejszą grupę pracowników, reprezentującą wszystkie stanowiska w domach kultury, oraz dotrzeć do osób pracujących w domu kultury, które szukają jednocześnie innej pracy; osób, które zwolniły się z takiej instytucji lub całkiem zmieniły sektor na inny niż kultura. Możliwe, że dzięki temu precyzyjniej zdiagnozowane byłyby źródła demotywacji wśród badanej grupy.

Zaprezentowane w artykule wyniki warto potraktować jako zachętę do przeprowadzenia badań na reprezentatywnej próbie badawczej, ponieważ temat demotywacji wśród pracowników domów kultury wydaje się istotny, a zgłębienie go mogłoby pomóc w lepszym zarządzaniu zespołami pracowniczymi.

Problemy w domach kultury, związane z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, mają charakter dość powszechnych wyzwań HR, znanych w wielu innych rodzajach organizacji (zob. Poczrowski 2018). Bez względu na to, czy zarządzający tymi instytucjami w sposób świadomy i celowy zajmują się kwestią personalną czy nie – wszystkie typowe dla zarządzania zasobami ludzkimi zagrożenia dotyczą

zespołów w ich placówkach i mogą w nich występować. O ile problemy z pozyskaniem pracowników do pracy w domach kultury nie wybrzmiały wprost w przeprowadzonych badaniach, o tyle te związane z ich ocenianiem, wynagradzaniem i rozwojem okazały się dla uczestników istotne. Mimo wielu znaczących różnic pomiędzy domami kultury, w których na co dzień pracują respondenci, w większości przypadków wskazali oni bardzo podobne obszary jako wymagające poprawy. Co więcej, wiele spośród poruszonych w badaniach problemów jest już znanych i opisywanych w literaturze przedmiotu wraz z propozycjami ich rozwiązania.

Na tej podstawie można nadać zarządzaniu zasobami ludzkimi w domach kultury rolę papierka lakmusowego – stan zarządzania zasobami ludzkimi i jego jakość w organizacji może najlepiej diagnozować i obrazować stan całej instytucji, a także osiągnięty punkt rozwoju lub kryzysu. Stworzenie pracownikom domów kultury sprzyjającego środowiska pracy i odpowiadanie na ich potrzeby pomaga uniknąć występowania determinant demotywacji lub przynajmniej łagodzić ich skutki. Równie ważne – a w niektórych organizacjach być może ważniejsze – jest usuwanie przeszkód pojawiających się w pracy, które uniemożliwiają podjęcie działań pomimo wyrażania autentycznej chęci ze strony pracownika. W ten sposób zatrudniony ma szansę dłużej pracować w stanie neutralnym i częściej odczuwać motywację.

Dzięki strategii skoncentrowanej na zapobieganiu demotywacji wśród pracowników bardziej prawdopodobne jest, że zachowają oni wewnętrzną motywację uzasadniającą pracę w kulturze, co wpłynie na długoterminowe odczuwanie zadowolenia w pracy i z pracy, a także przełoży się na ich większą efektywność. Dla organizacji będzie to z kolei szansa na dynamiczny, zdrowy rozwój oraz ogólne wzmocnienie, sprzyjające pokonywaniu kryzysów.

Bibliografia

- Al-Tkhayneh Khawlah K., Kot Sebastian, Shestak Viktor (2019). Motivation and Demotivation Factors Affecting Productivity in Public Sector. *Administrative and Management Public*, (33), 92–93, <https://www.proquest.com/openview/f1dac2a4d65c43cfd1c06c831834f85/1?pq-origsite=gscholar&cbl=986350> [odczyt: 31.03.2021].
- Berbec Bartłomiej, Ciećka Karolina, Czaja Paweł (n.d.). *Poradnik: Badaj interaktywnie. Jak poprawnie przygotować ankietę internetową*, <https://ankiety.interaktywnie.com/poradnik-ankiety-online/> [odczyt:13.05.2021].
- Bersin Josh (2015). Becoming Irresistible. A New Model for Employee Engagement. *Deloitte Review*, 15, 150–151, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagementstrategies.html> [odczyt: 30.03.2021].
- Borkowska Stanisława (2006). Motywacja i motywowanie. W: Henryk Król, Antoni Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Creswell John W. (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, tłum. Joanna Gilewicz. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dolot Anna (2015). Źródła demotywacji pracowników w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 229, 21–34, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-eb522a37-5570-42b5-b77b-7ef12e2deb7d> [odczyt: 30.03.2021].
- Główny Urząd Statystyczny (2020). *Działalność centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic w 2019 r.*, 1–2, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-centrow-kultury-domowkultury-osrodkow-kultury-klubow-i-swietlic-w-2019-roku,9,3.html> [odczyt: 24.04.2021].
- Główny Urząd Statystyczny (2014). *Działalność instytucji kultury w Polsce w 2013 r.*, 1–6, <https://stat.gov.pl/obszarytematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-instytucji-kultury-w-polsce-w-2013-r-,3,5.html> [odczyt: 23.04.2021].
- Griffin Ricky W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gudkova Svetlana (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: Dariusz. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe*, t. 2: *Metody i narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Guillén Manuel, Ferrero Ignacio, Hoffman W. Michael (2015). The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 803–816, <https://www.jstor.org/stable/24702905?seq=1> [odczyt: 31.03.2021].
- Ianole Rodica (2007). A Possible Chain of Motivation. *Manager*, 6, 170–173, <https://www-1ceeol-1com1qzwc0nyz018d.hps.bj.uj.edu.pl/search/viewpdf?id=548343> [odczyt: 26.03.2021].
- Jankowski Dzierżymir (1976). Dom kultury w środowisku wychowawczym średniego miasta. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 38(3), 245–263, <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/20525/1/019%20DZIERŻYMIR%20JANKOWSKI%20RPEIS%2038%283%29%2c%201976.pdf> [odczyt: 21.04.2021].
- Kostera Monika (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozińska Anna, Szybisz Joanna (2004). Jak nie demotywować pracowników. W: Stanisława Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*. Warszawa: Wydawnictwo IPiSS.
- Król Henryk (2006). Transformacja pracy i funkcji personalnej. W: Henryk Król, Antoni Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 54.
- Line Maurice B. (1992). How to Demotivate Staff: A Brief Guide. *Library Management*, 1(13), 4–7.
- Lutyńska Krystyna (1975). *Pilotaż pogłębiory. Koncepcja, realizacja i analiza materiałów pilotażowych*, https://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/3302/K_Lutyńska_Pilotaż%20%27pogłębiory%27.%20Koncepcja%2c%20realizacja%20i%20analiza%20materiałów%20pilotażowych.pdf?sequence=1&isAllowed=y [odczyt: 12.05.2021].
- Mikołajczewska Wioleta (2018). Demotywacja pracowników – przyczyny i zapobieganie. *Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej*, 21(4), 123–132, <https://ojs.gdanskaskzokolawysza.pl/index.php/ZNGSW/article/view/188/155> [odczyt: 31.03.2021].

- Pocztowski Aleksy (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski Łukasz (2015). Paradygmaty humanistycznego zarządzania. W: Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Sztabiński Paweł B., Sztabiński Franciszek (2005). Jak połączyć pilotaż z badaniem próbnym? Przykład europejskiego sondażu społecznego 2004. *Ask: Research and Methods*, 14, 55–56, https://kb.osu.edu/bitstream/handle/1811/69540/ASK_2005_55_75.pdf [odczyt: 12.05.2021].

Motywacja i potrzeby pracowników artystycznych z pokolenia Y. Studium przypadku instytucji muzycznej

Elżbieta Król-Dryja  <https://orcid.org/0000-0002-5551-272X>

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: elzbieta.krol-dryja@doctoral.uj.edu.pl

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Król-Dryja Elżbieta (2022). Motywacja i potrzeby pracowników artystycznych z pokolenia Y. Studium przypadku instytucji muzycznej. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(3), 319–339.

Abstract

Motivation and Needs of Artistic Workers from Generation Y. A Case Study of a Music Institution

The aim of the work is to analyse the motivational system used in one of the musical cultural institutions in Poland and to identify the motivating factors (motivators) for the work of the artists employed in it, representing the Generation Y. The first – theoretical – part contains selected motivational theories and the characteristics of Generation Y. The empirical part is a description of the results of the research carried out by the author.

A critical analysis of the literature and the results of surveys as well as interviews conducted in a cultural institution will allow the author to answer the following research questions: What are the current premises and needs of Generation Y when they start working in a public cultural institution? What are the motivating and demotivating factors for a Generation Y employee of a public cultural institution?

In order to research the topic, the author chose the case study method. A large (over 200 people) public institution promoting musical culture served as a model. Only a group of artistic creators (choir and orchestra with the decision-makers) from Generation Y (people born between 1980 and 2000) was subjected to the test.

The research showed the diversity of such occurring employee needs: stabilisation of employment, belonging to a team and the need for closer contact with art. The main motivating factors for work are also stable employment, but also finances, a friendly atmosphere and a possibility of professional development. Among the demotivators, the Millennials indicated the inadequacy of earnings in relation to work, lack of respect and poor working conditions.

Keywords: Generation Y, culture staff, motivation, needs

Wprowadzenie

„Powodzenie i sukces organizacji w dużym stopniu zależą od zaangażowania pracowników i ich gotowości do podejmowania nowych wyzwań oraz umiejętności funkcjonowania w warunkach zmian” (Knap-Stefaniuk 2016: 28). A tych ostatnich nie brakuje we współczesnym świecie, chociażby za sprawą ogłoszenia stanu epidemii i ograniczenia wszelkiej działalności gospodarczej (Biznes.gov.pl).

Chaos i destabilizacja wywołane przez pandemię COVID-19 mają skutki również dla instytucji kultury. Okresowe zawieszanie działalności artystycznej, praca hybrydowa, ciągła reorganizacja w zakresie programów artystycznych, czasu pracy, rotacja pracowników itp. – to wszystko ma ogromny wpływ na pracę artystyczną. Ta nowa rzeczywistość narzuca zastosowanie odpowiednich systemów motywacyjnych w celu skutecznego niwelowania narastających trudności i dyskomfortu wśród pracowników oraz kadry zarządzającej. Aktywność zawodowa powinna bowiem umożliwiać realizację potrzeb każdego pracownika (Wilsz 2008). Dopiero osoba, której potrzeby są zaspokojone, to efektywny, otwarty na nowe wyzwania i zmotywowany pracownik (Karna, Knap-Stefaniuk 2017: 168). Narzędzia motywowania powinny być dostosowane do grupy interesariuszy: przyciągać utalentowanych, kreatywnych pracowników, dając poczucie stabilizacji oraz możliwości rozwoju (Borkowska 2004).

W celu zbadania tematu dotyczącego motywacji i potrzeb pracowników artystycznych z pokolenia Y została wybrana metoda studium przypadku. Jako wzorzec posłużyła duża publiczna instytucja kultury w Polsce. Ze względu na anonimowość autorka przyjęła nazwę Kalokagatia dla określenia badanej instytucji. Podstawowym jej założeniem jest tworzenie i upowszechnianie kultury muzycznej. Jednostka ta zatrudnia ponad 200 osób w ramach stałej umowy o pracę, łącząc działy artystyczne oraz administracyjne i techniczne. Do badań została zaproszona jedynie grupa pracowników artystycznych (chór i orkiestra) oraz trzy osoby pełniące funkcje kierownicze. Wypowiedzi kadry zarządzającej również zostały zanonimizowane. Przegląd literatury przedmiotu, przeprowadzenie badań ankietowych wśród pracowników artystycznych z pokolenia Y oraz analiza wywiadów z osobami decyzyjnymi zatrudnionymi na umowę o pracę w instytucji kultury pomogą w osiągnięciu głównego celu, jakim jest znalezienie odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

1. Jakimi obecnie przesłankami kieruje się pokolenie Y, podejmując pracę w publicznej instytucji kultury?
6. Jakie czynniki są motywujące, a jakie demotywujące dla pracownika z pokolenia Y, zatrudnionego w publicznej instytucji kultury?

Przegląd literatury

Definicja motywacji

Termin „motywacja” pochodzi z języka łacińskiego od słowa *movere* i z psychologicznego punktu widzenia charakteryzuje ogół procesów regulacji psychicznych, energizujących i ukierunkowujących postępowanie człowieka (Encyklopedia PWN).

Ze względu na performatywność otaczającej nas rzeczywistości proces motywacyjny ulega ciągłym przeobrażeniom. Jest on złożony, gdyż każdy człowiek jako indywiduum kieruje się własnymi potrzebami. W literaturze można znaleźć mnogość definicji motywacji, wynikającej z faktu, iż problematyka ta jest podejmowana przez wiele nauk, jak chociażby ekonomię, socjologię, psychologię, zarządzanie. „W problematyce motywacji chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej” (Kotarbiński 1975: 273).

Motywowanie zaś określane jest jako świadome oddziaływanie na pracowników, by nastąpiła realizacja celów i wartości uwzględniających potrzeby zarówno organizacji, jak i zespołu (Borkowska 2004: 15).

W literaturze wyróżnia się trzy poziomy motywacji (Kopertyńska 2005: 17). Pierwszym z nich jest „podporządkowanie”, gdy pracownik wykonuje jedynie polecenia. Drugi poziom to „identyfikacja celu”, w którym pracownik chce znać cele i korzyści płynące z ich osiągnięcia. Najbardziej zaawansowany poziom stanowi „zaangażowanie”, w którym pracownik identyfikuje się z celem, uważając go za własny.

Czynniki motywacyjne możemy podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Pierwsze z nich występują wtedy, gdy jesteśmy zmuszani do realizacji działań, które są nam narzucane i co do których nie jesteśmy przekonani, drugie natomiast wynikają z wewnętrznej potrzeby i chęci podejmowania wyzwań (Aldag, Sterns 1987). Motywacja wewnętrzna, określana jest często mianem samostanowiącej. „Teoretycznie motywacja wewnętrzna jest pozycjonowana jako przejaw pozytywnego potencjału jednostek i wiąże się z wieloma korzystnymi wynikami, w tym zaangażowaniem, wytrwałością, osiągnięciami wydajności i kreatywnością” (Deci, Ryan 2008: 14). Ciekawostką jest fakt, że osoby, które wykazywały się samodzielną motywacją, lepiej radziły sobie ze stresem i częściej zgłaszały inklinacje do kariery muzycznej (Bonneville-Roussy et al. 2017).

Teorie motywacji

W związku z rozwojem i przemianą na rynku pracy zmieniały się również potrzeby pracowników oraz narzędzia motywacyjne stosowane przez pracodawców. „Podstawową wartością pracy powinna być realna możliwość zaspokajania potrzeb człowieka” (Wilsz 2008). Teorie motywacji pomagają zrozumieć i uporządkować powyższe zjawiska.

W literaturze przedmiotu możemy doszukać się wielu teorii motywacyjnych, które przez wiele lat ewoluowały (teorie treści, procesu, teoria wzmocnienia, oczekiwania, sprawiedliwości, celów). Przy tworzeniu kwestionariusza autorka wzięła pod uwagę te, które wydają się bardziej odpowiednie do przedmiotu pracy, nawiązujące do teorii treści, kierując się zróżnicowanym spojrzeniem na kwestie dotyczące potrzeb (tj. teoria według Masłowa, Alderfera, Herzberga i McGregora). „Teorie treści próbują wyjaśnić, co motywuje człowieka do działania” (Bombiak 2008: 3). W dalszej części rozdziału w zwięzły sposób przybliży autorka wybrane teorie potrzeb, ich cechy charakterystyczne oraz podobieństwa i różnice między nimi.

Jedną z głównych koncepcji motywacji jest teoria Masłowa, w której podstawę piramidy stanowią potrzeby niższego rzędu, takie jak chociażby fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne (przynależności) i szacunku. W dalszej kolejności Masłow dodaje potrzebę samorealizacji. Z czasem rozszerza formułę o potrzebę poznania i wiedzy, piękna (estetyki) i transcendencji (Borkowska 2004). Według teorii Masłowa niezbędne jest zaspokojenie potrzeb niższego rzędu, by mogły być nasycone kolejne z nich. Określa człowieka mianem wiecznie pragnącego zwierzęcia (Masłow 1943; Koperzyńska 2008).

Clayton P. Alderfer zmodyfikował teorię Masłowa, nadając jej nazwę ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Twierdzi, iż zaspokajanie potrzeb egzystencji, przynależności do grupy i rozwoju osobistego nie musi mieć charakteru warstwowego, ale bardziej równoważny (Górska 2011). Teoria ERG przyzwala na możliwość występowania wszystkich trzech kategorii jednocześnie. Może nastąpić jednak tzw. frustracja-regresja, czyli powrót do bardziej podstawowej potrzeby, w przypadku gdy kolejna z nich nie zostanie spełniona (Griffin 2015).

Dwuczynnikowa teoria stworzona przez socjologa Fredericka Herzberga podkreśla znaczenie dwóch stron motywacyjnych: zewnętrznej i wewnętrznej. Pierwsza z nich zawiera: warunki pracy, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenia, style zarządzania, nazwane przez Herzberga mianem czynników higieny psychicznej. Na drugim biegunie znalazły się czynniki motywacyjne, które są w stanie zaspokoić potrzeby wyższego rzędu. Do nich należą: uznanie, treść pracy, osiągnięcia, awanse i rozwój (Miler-Zawodniak 2012). Czynniki higieny Herzberg łączy ze środowiskiem, zaś czynniki motywujące – z treścią pracy (Herzberg 1966).

Ostatnią z teorii, którą autorka omawia, jest teoria X i Y zaproponowana przez Douglasa McGregora. W pierwszym ujęciu (X) zarządzający traktują pracowników

jak osoby wymagające stałego nadzoru, stosowania kar, mało ambitnych, unikających pracy i obowiązków. Drugie ujęcie (Y) stawia interesariuszy wewnętrznych w pozytywnym świetle – jako osoby kreatywne, które potrafią zarządzać sobą, ceniące swoją pracę. Życzliwe nastawienie kierownictwa do pracowników jest bodźcem dobrej zmiany w obustronnym zrozumieniu i zaangażowaniu (McGregor 2006; Koźmiński, Jemieliński 2011).

Podsumowując, teoria stworzona przez Masłowa jest mocno rozbudowana i ma postać hierarchiczną, zaś Alderfer – horyzontalną. Z kolei teorie Herzberga (zewnątrzno-wewnętrzna) i McGregora (X i Y) ukazują dwubiegunowość, lecz każda z nich jest ukierunkowana na inne potrzeby. Teoria Masłowa zawiera w sobie wiele czynników motywacyjnych, które są charakterystyczne dla zawodów artystycznych, tj. piękno i transcendencja. „Praca w sektorze kultury/sztuki wymaga specjalistycznych kompetencji” (Jedlewska 2006: 9). W pozostałych trzech teoriach (Alderfer, Herzberga, McGregora) widoczny jest niedostatek wymienionych potrzeb wyższego rzędu.

W literaturze przedmiotu nie brakuje pozycji, w których autorzy zastanawiają się, jakie czynniki motywują, a jakie demotywują do pracy w sektorze kultury (Kamiński 2017). W tej grupie zawodowej duże znaczenie odgrywają motywatory „wewnętrzne”, takie jak poczucie sensu podejmowanych działań, niezależność i wzajemne zaufanie (Krawiec 2019). Nie bez znaczenia jest również atmosfera w pracy (Górska-Marchewka, Ryszka 2019). Demotywujące są natomiast niedofinansowanie i warunki pracy (Krawiec 2019).

Z prowadzonych badań wynika, że w instytucjach kultury w Polsce „artystom nie zapewnia się większej podmiotowości w relacjach z kierownictwem, co w pełniejszy sposób przyczyniłoby się do wykorzystania energii i zdolności własnych kadr” (Łysiński 2013: 68). Artysty muzycy, pracując w sektorze kultury, oczekują partnerstwa, które wzmocniłoby ich motywację. Wiele czynników, jak chociażby: odpowiednie zaangażowanie, współdziałanie, zarządzanie, tworzenie wspólnej wizji, wpływa bowiem na poziom artystyczny i sukces organizacji artystycznej (FIM).

Charakterystyka pokolenia Y

Michał Kwiatkowski w książce *Pokolenie Y na współczesnym rynku pracy* przytacza szeroką definicję pokolenia, która głosi, iż „doświadczenia zbiorowe i indywidualne grupy ludzi o zbliżonym czasie narodzin i wzajemnie inspirujących się kształtują cele i wartości, jakimi się oni kierują w nieustającym procesie formowania rzeczywistości społecznej i fizycznej” (Kwiatkowski 2019: 15). Zbieżnych definicji możemy się doszukać również u zagranicznych autorów (Maxwell et al. 2010).

W wielu artykułach można znaleźć dokładny opis i charakterystyczne cechy członków poszczególnych pokoleń, które aktualnie funkcjonują na rynku pracy

(Rosa 2013; Hysa 2016; Kupperschmidt 2000; Howe, Strauss 2000). Każde z tych pokoleń zostało ukształtowane przez inne wydarzenia społeczno-kulturowe, gospodarcze czy polityczne.

Pierwszym z nich jest pokolenie *baby boomers* (1946–1964), urodzone zaraz po wojnie, dla którego wartością było poczucie bezpieczeństwa (mieszkanie, rodzina). Cechowała je lojalność w pracy oraz łatwość odnajdywania się w hierarchii i dyscyplinie. To pokolenie, które obecnie schodzi z rynku pracy.

Specyficzną grupę stanowi pokolenie X – pokolenie PRL (1965–1979), które weszło na rynek w latach dziewięćdziesiątych (Skrzydelski 2014). Transformacja gospodarcza przyczyniła się do zmian zachodzących w społeczeństwie. Jako pokolenie niżu demograficznego przyzwyczało się do szybkiego zdobywania awansu, kariery, pieniędzy. Jak w piosence autorstwa Stanisława Sojki pt. *Są na tym świecie rzeczy* („Pieniądze, ach, pieniądze, wielkie, wielkie żądze, kariera, sławy blaski, oklaski, ach, oklaski – to tylko są obrazki”)¹. Przy tym osoby te wykazują się ogromną pracowitością i samodzielnością.

W literaturze naukowej coraz częściej pojawia się dyskurs związany z pokoleniem Y, określanym często mianem milenialsów². Inne określenia to „pokolenie UE, pokolenie reformy, pokolenie Erasmusa” (Andrejczuk 2017). To osoby urodzone w latach 1980–2000. Autorka przyjęła takie ramy czasowe, zdając sobie sprawę, iż w naukach socjologicznych powstało pewnego rodzaju uproszczenie chronologicznego usystematyzowania ram czasowych w odniesieniu do każdej z tych generacji. W każdym pokoleniu znajdują się bowiem osoby bardziej lub mniej otwarte na świat, poszukujące swojego miejsca w życiu (np. cechy przynależne do pokolenia Y, Z) i w każdym pokoleniu są osoby, które są stateczne i mają potrzebę bezpieczeństwa oraz stabilizacji (pokolenie X czy *baby boomers*).

Pokolenie Y nie stanowi monolitu. Wyniki raportu z 2020 roku, dotyczącego badań nad tą generacją w polskich realiach, dowodzą, iż składa się ona z dwóch podgrup – osób urodzonych w latach 1990–2000 (młodszy milenials) oraz osób urodzonych w latach 1980–1989 (starszy milenials).

To kohorta Polaków dobrze wykształconych, wychowanych w dobie kapitalizmu. Polityczno-społeczno-gospodarcza rzeczywistość daje tej generacji szerokie możliwości, np. emigracji zarobkowej, a także dostępność do nowinek technologicznych, które diametralnie zmieniły cały świat. „Tym, co najmocniej wyróżnia pokolenie Y na tle wcześniejszych, jest bez wątpienia dorastanie w coraz bardziej z informatyzowanym otoczeniu społecznym” (Kwiatkowski 2019). Milenialsów można śmiało uznać za pierwsze globalne pokolenie dorastające w erze internetu. Stał się

¹ Tekst pochodzi z https://www.tekstowo.pl/piosenka,stanislaw_sojka,sa_na_tym_swiecie_rzeczy.html [odczyt: 15.11.2022].

² Angielska nazwa *millennials* po raz pierwszy pojawiła się w roku 1993 na łamach tygodnika „Advertising Age”.

on dla nich naturalnym środowiskiem, bez którego nie potrafiliby funkcjonować. Łatwość komunikowania się ze światem zewnętrznym, wolność słowa, wyznania – wszystko to stało się wyznacznikami niezależności tej grupy społecznej. Sprzyjało większej otwartości, elastyczności oraz gotowości do uczenia się. Wspólne wzrastanie z nową technologią spowodowało również szerszy i szybszy dostęp do wiedzy oraz umiejętności poruszania się w internecie czy korzystania z social mediów (cyfrowi tubylcy) (Prensky 2001). Świat wirtualny staje się miejscem, gdzie poszukuje się przyjaciół i rozrywki, gdzie buduje się relacje i spędza wolny czas (Krishnan et al. 2012). To pokolenie ludzi bardziej skoncentrowanych na sobie, na własnym rozwoju, pasjach, zainteresowaniach, które inwestuje w siebie (McQueen 2016). To generacja ceniąca przede wszystkim równowagę między pracą a życiem osobistym (*work-life balance*) (Zimbardo, Boyd 2017; Pendleton et al. 2021). Jak ryba wody, młode pokolenie potrzebuje wolnego czasu na realizację swoich zainteresowań. Głównymi wartościami pokolenia Y są: kreatywność, innowacyjność, ambicja, szybkość działania, ale też racjonalność i poczucie sensu wykonywanej pracy. Pokolenie to posiada też słabe strony, takie jak chociażby brak cierpliwości, roszczeniowość czy trudności w kontaktach bezpośrednich (Fazlagić 2008). Dodajmy też krótszy staż pracy, a zatem i mniejsze doświadczenie.

Pokolenie Y w pracy

Różne pokolenia to istotne kontrasty widoczne przede wszystkim w obszarze takich wartości, jak: rodzina, praca, stosunek do autorytetów, a także do zmian, poziom zaangażowania, lojalności wobec pracodawcy czy współpracowników.

Pojawienie się nowych technologii, komunikatorów, większa dostępność wiedzy, chęć uzyskania najwyższej jakości produktów oraz pozyskiwania wysokiej klasy specjalistów – to wszystko powoduje ciągłe zmiany w sposobie prowadzenia strategii w organizacjach. By stać się konkurencyjnym, widocznym na rynku sektora kultury, także instytucje kultury muszą być otwarte na nowe możliwości, wyzwania wciąż zmieniającej rzeczywistości. Organizacje te, ze względu na swój charakter pracy, zmuszone są do odpowiedniego doboru pracowników, mających stosowne kwalifikacje (Borkowska 2004: 18). Niezbędne jest pozyskiwanie nowych pracowników, którzy wniosą świeżość i nieco odmienne spojrzenie na życie, co jest tożsame z heterogenicznym postrzeganiem obowiązków zawodowych. Pojawienie się kolejnej kohorty na rynku pracy niesie ze sobą, a raczej wymusza, ciągłą zmianę zarządzania kadrami (Hysa 2016).

Badania przeprowadzone przez konsultantów firmy GM Solutions pt. „Generacja Y w pracy” (Mikoś 2012) ujawniły, że głównymi cechami tego pokolenia, z którymi powinien zaznajomić się świadomy pracodawca, jest chęć do zmiany pracy i miejsca zamieszkania, oczekiwanie szybkiej kariery czy dobrze płatnej pracy, elastyczność

godzin zatrudnienia, *work-life balance*, korzystanie z wielu urządzeń jednocześnie, pewność siebie, łatwość adaptacji i oczekiwanie konkretnych rezultatów (Mikoś 2012).

Jakie warianty są ważne dla młodego pokolenia, na które zwraca ono szczególną uwagę, podejmując lub kontynuując pracę?

Z badań przeprowadzonych w Polsce na jednej ze śląskich uczelni technicznych wynika, iż głównymi oczekiwaniami pokolenia Y wobec pracodawcy są: wysokie zarobki, stabilność zatrudnienia, zgodność z zainteresowaniami, utrzymanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, dobre relacje z kolegami, zostanie profesjonalistą w swoim zawodzie, stwarzanie okazji do wykazania się kreatywnością i możliwości rozwoju zawodowego, dopasowanie wykształcenia do wykonywanego zawodu oraz osiągnięcie w nim wysokiej pozycji. W badaniach tych została potwierdzona hipoteza, mówiąca o ważności i potrzebie równowagi między pracą a życiem osobistym. Potwierdzone zostało, iż dla pokolenia Y istotne są również elastyczne godziny pracy, dające możliwość „wielu źródeł dochodu” (Robak 2017).

Według Jana A. Fazlagicia pracodawcy powinni odpowiednio zmienić sposób zarządzania kadrami: zwiększać nakłady na szkolenia, wyjaśniać zależności przyczynowo-skutkowe, wykorzystywać do komunikacji z młodymi pracownikami media elektroniczne, wprowadzić częstsze ewaluacje, skoncentrować się na wynikach, stymulować do pracy, zapewnić równowagę pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym (Fazlagić 2008).

Badania własne

Materialy i metody

To, jakie potrzeby mają młodzi ludzie z pokolenia Y, decydując się na pracę w sektorze kultury, wykazują badania pilotażowe, przeprowadzone w publicznej instytucji kultury na reprezentatywnej grupie osób zatrudnionych na umowę o pracę.

Na potrzeby artykułu zostały przeprowadzone badania mieszane: wywiady i ankieta. Jako studium przypadku posłużyła jedna z publicznych instytucji kultury w Polsce (Kalokagatia), której głównym założeniem jest tworzenie i upowszechnianie kultury muzycznej. Struktura organizacji składa się z dwóch departamentów: artystycznego (m.in. chór i orkiestra) i usługowego (np. programowy, edukacyjny, promocyjny, administracyjny). Instytucją tą zarządzają: dyrektor naczelny i artystyczny.

W ramach badań zostały przeprowadzone trzy wywiady z osobami decyzyjnymi. Dosłowne wypowiedzi rozmówców zostaną oznaczone następującymi literami: dyrektor naczelny – DN, dyrektor artystyczny – DA, kierownik chóru – DC. Wywiady były częściowo standaryzowane, gdyż pierwsze dwa pytania miały tę samą postać. Kolejne pytania były zmienne, w zależności od toku rozmowy i wcześniejszych wypowiedzi rozmówców. Wywiady zatem miały charakter i formę nieustrukturalizowaną

(Jemielniak 2012). Rozmowy odbyły się w dniach 8, 11 i 25 lutego 2022 roku. Trwały około 20 minut każda i zawierały pytania otwarte, np.: „Posiada Pan doświadczenie w pracy z ludźmi, zespołami artystycznymi – jakiego rodzaju narzędzia motywacyjne stosuje Pan wobec pracowników?”; „Co według Pana motywuje, a co demotywuje pracowników z Pokolenia Y?”. Wywiady zostały transkrybowane i przeanalizowane przy użyciu specjalistycznego oprogramowania.

Kolejnym wykorzystanym narzędziem był kwestionariusz ankiety, zawierający pytania otwarte i zamknięte. Respondentami byli jedynie pracownicy artystyczni (chór i orkiestra), którzy mają podpisaną umowę o pracę. Ta specyficzna grupa pracowników to osoby, dla których praca w obszarze kultury wydawać by się mogła naturalnym wyborem ścieżki zawodowej, adekwatnej do pozyskanego wykształcenia.

Autorka świadomie poddała badaniu tylko tę część kadr kultury, gdyż „odmiennego podejścia w zarządzaniu zasobami ludzkimi wymagają relacje z artystami” (Ingram 2016). Także w ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej ta grupa zawodowa została wyróżniona. Ustawodawca definiuje pracownika artystycznego jako osobę zatrudnioną do wykonywania pracy polegającej na tworzeniu, opracowywaniu lub artystycznym wykonywaniu utworów w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, filmu lub innych sztuk audiowizualnych.

Dział artystyczny Kalokagatii liczy w przybliżeniu (ze względu na rotację kadr) 60 osób z pokolenia Y. W dniach 2–8 lutego 2022 roku z tej grupy 85% (51 osób) udzieliło odpowiedzi. Pozyskiwanie ankiet odbyło się drogą internetową. Forma i długość pytań były różnorodne. Kwestionariusz zawierał 23 pytania zamknięte i 7 pytań otwartych. Zawarte w części teoretycznej teorii motywacji (teoria według Masłowa, Alderfera, Herzberga i McGregora) posłużyły jako podstawa do stworzenia treści ankiet. By można było liczyć na szczerść i rzetelność odpowiedzi, przeprowadzone badania były w pełni anonimowe.

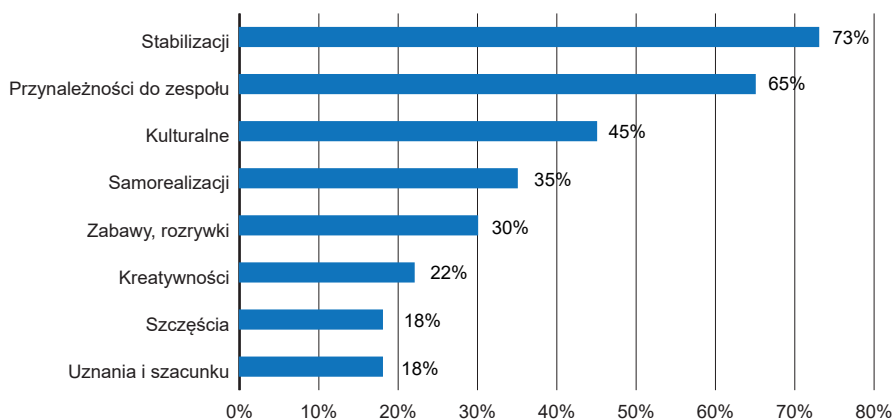
Pokolenie Y w instytucjach kultury – przesłanki i potrzeby podjęcia pracy w publicznej instytucji kultury

Badania przeprowadzone wśród pracowników artystycznych w instytucji Kalokagatia wykazały, że respondenci są wszechstronnie uzdolnieni. Posiadają obok zdolności i wykształcenia muzycznego również takie talenty, jak: aktorski, pedagogiczny, zdolności organizacyjne, zarządcze, manualne (malarstwo, fotografia, rzeźba, masaże), umiejętności językowe, taneczne, informatyczne. Dysponują więc szeroką gamą różnorodnych umiejętności.

Autorka starała się dociec, jakimi przesłankami kieruje się pokolenie Y – świadome swych uzdolnień i fachowości – podejmując pracę w publicznej instytucji kultury. Badania wykazały, że pokolenie milenialsów podejmuje się pracy w tym sektorze ze względu na chęć zaspokojenia potrzeby stabilizacji zatrudnienia (73%).

„To nie jest adekwatne do tego, co było w latach 2000–2020” (DN), kiedy to osobom z pokolenia Y zależało na byciu niezależnym (prekariat). Autorka zwraca uwagę na fakt, że badania były przeprowadzone po prawie dwóch latach pandemii. Według DN:

To jest czynnik, z którym nie mieliśmy do czynienia wcześniej, on wyrzucił do góry nogami inflację, politykę kredytową itd.



Rys. 1. Jakimi przesłankami i potrzebami kierowały się osoby podejmujące pracę w Kalokagatii?

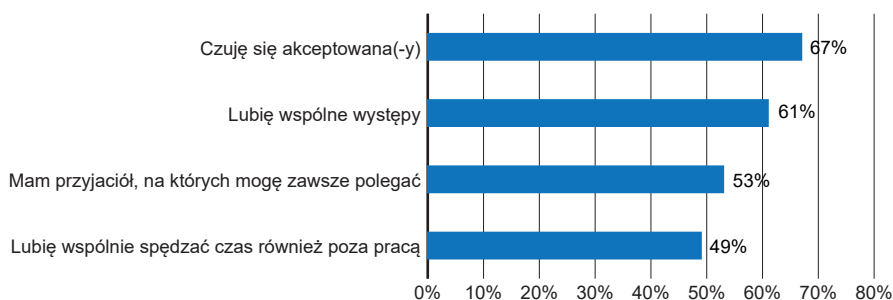
Źródło: badania własne.

Drugim ważnym czynnikiem, który wpływa na chęć podjęcia pracy w publicznej instytucji kultury, jest przynależność do zespołu (65%). Przed potrzebami samorealizacji (35%) znalazł się bodziec kulturalny (45%). Osoby mające potrzebę zatrudnienia w instytucjach kultury wyrażają chęć bliższego przebywania ze sztuką zgodnie z ich kierunkowym wykształceniem (98% badanych posiada ukończone studia w Akademii Muzycznej, a pozostałe 2% jest w trakcie realizacji studiów muzycznych). Wiele osób przy wyborze miejsca zatrudnienia zwróciło uwagę na możliwość zabawy i rozrywki (30%), kilka osób wspomniało o kreatywności (22%) oraz tak transcendentnych potrzebach jak poczucie szczęścia, i tak podstawowych jak uznanie oraz szacunek (18%) (rys. 1).

Z badań wynika, że większość respondentów czuje się akceptowana w pracy (67%). Względędy kulturalne, wspólne występy na scenie też odgrywają dużą rolę (61%). Ankietowani wyrazili opinię, że w instytucji Kalokagatia mają przyjaciół,

na których mogą zawsze polegać (53%), z którymi lubią spędzać czas również poza pracą (49%).

Są też odmienne zdania, np. 14% badanych czuje obojętność innych wobec ich osoby lub woli nie integrować się z innymi, uważając, iż nie jest to odpowiednie dla nich towarzystwo. Wypowiedź dwóch osób wyraża opinię, że oprócz tych prawdziwych, szczerych relacji, są też te pozorne (4%) (rys. 2).



Rys. 2. Relacje w pracy

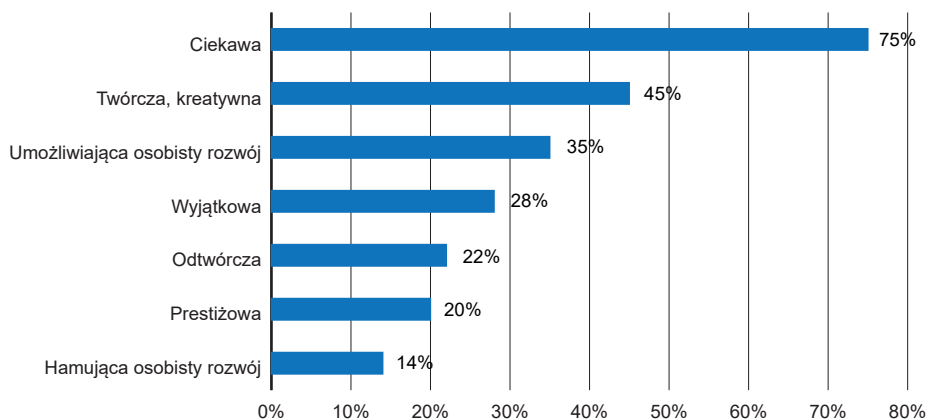
Źródło: badania własne.

Możliwość wykonywania pasjonującego zawodu w gronie zawodowych muzyków zaspokaja potrzebę spełnienia i satysfakcji (28% – spełnieni, 71% – częściowo spełnieni).

Badane osoby orzekły, że w pełni (73%) lub częściowo (27%) lubią swoją pracę. Może być to wyznacznikiem, iż chętnie przebywają w swoim towarzystwie, podejmując zespołowe działania. Oto jedna z wypowiedzi respondenta:

To jest wyjątkowe miejsce pracy, gdzie spotykają się ludzie pełni pasji, to miejsce, gdzie lubię przebywać, pracować, spotykać się ze znajomymi.

Zdaniem ankietowanych, mimo stresującego charakteru pracy (41%), to jedna z najciekawszych profesji świata (75%). Pracownicy doceniają również możliwość wykonywania kreatywnego (45%), dającego osobisty rozwój (35%), wyjątkowego (28%) i prestiżowego (20%) zawodu. W zespole znajduje się też jednak grupa osób, która nie jest tak optymistycznie nastawiona do pracy w instytucji Kalokagatia, uważając ją za odtwórczą (22%) i hamującą osobisty rozwój (14%) (rys. 3).



Rys. 3. Charakterystyka wykonywanej pracy

Źródło: badania własne.

Według autorki taka rozbieżność spojrzenia na pracę w Kalokagatii może wynikać z kwestii poziomu wewnętrznego zaangażowania konkretnej osoby w projekt oraz identyfikowania się z celami danej instytucji.

Pokolenie Y w instytucji kultury – motywacja i demotywacja do pracy w publicznej instytucji kultury

Zdaniem DA obecnie młody człowiek nie przywiązuje się do miejsca. Internet, znajomość kilku języków powoduje, że młodzi stają się kosmopolitami, obywatelami świata.

Autorka podjęła się zatem znalezienia odpowiedzi na pytania: Jakie są czynniki motywujące, by utrzymać pracownika w swoich progach? Jakie czynniki działają demotywująco na osoby z pokolenia Y zatrudnione w instytucji kultury?

Wywiady przeprowadzone z osobami decyzyjnymi nie wnoszą wiele do dyskusji. Niestety, wypowiedzi osób zarządzających są zbyt lakoniczne, nie zawierają konkretnych dotyczących narzędzi stosowanych wobec pracowników artystycznych badanej instytucji. Widoczny jest brak określonego statutowo systemu motywacyjnego w instytucji Kalokagatia.

Z badań wynika, że instytucja wykorzystuje bodźce materialne, opisane w regulaminie wynagradzania (zróżnicowane stawki wynagrodzeń, zależne od grupy zaszerogowania pracowników / kompetencji zawodowych), system nagród, dodatki (np. okolicznościowe bony towarowe), możliwość podnoszenia kwalifikacji

zawodowych (zgodnie z regulaminem podnoszenia kwalifikacji zawodowych), organizuje wyjazdy służbowe, zapewnia strój służbowy czy pomieszczenie służbowe, w którym można spędzić czas podczas przerw, dystrybutory wody, kartę Multi-sport. Ale czy są to wystarczające motywatory, by zaspokoić potrzeby pracowników artystycznych pokolenia Y? Badania wykazały, że kwestie finansowe i materialne nie zadowolają pracowników Kalokagatii. Około 67% osób badanych podjęło już dodatkową pracę, a kolejne 20% jest w trakcie poszukiwań dodatkowego zatrudnienia. W odróżnieniu od opisywanych w literaturze przedstawicieli pokolenia Y, dla których ważną wartością jest niezależność, a więc elastyczne warunki zatrudnienia, możliwość częstej zmiany pracy, *work-life balance*, młodzi artyści zatrudnieni w Kalokagatii cenią sobie stabilizację w zatrudnieniu, choć praca w instytucji artystycznej jest gorzej wynagradzana (na poziomie płacy minimalnej). Wynika to z trudnej sytuacji na artystycznym rynku pracy w Polsce. Podaż pracy jest znacznie większa niż popyt. Muzycy klasyczni mogą znaleźć pracę w niewielu instytucjach kultury w Polsce. Liczba absolwentów uczelni każdego roku przekracza zapotrzebowanie instytucji muzycznych na nowe kadry. W takiej sytuacji wielu absolwentów wyższych szkół muzycznych decyduje się na dorywcze prace w orkiestrach projektowych, czyli dołącza do stałych zespołów, ale tylko przy jednorazowych, wybranych występach. W praktyce poziom zarobków uzyskanych z takich źródeł utrudnia lub wręcz uniemożliwia prowadzenie gospodarstwa domowego. Obecnie trwają przygotowania nad uchwaleniem ustawy o statusie artystów zawodowych, która gwarantowałaby także muzykom działającym samodzielnie na rynku jako tzw. wolni strzelcy uzyskanie niezbędnej pomocy finansowej³. Państwo i organizacje społeczne zaczęły bowiem dostrzegać problem ubóstwa wśród artystów działających poza segmentem instytucji artystycznych. Z tego względu zatrudnienie w instytucji artystycznej często stanowi dla muzyka klasycznego jedyną szansę na realizację swoich planów zawodowych i uzyskanie dochodów umożliwiających choćby skromną egzystencję. Przeprowadzone badania w dużej mierze potwierdzają ten schemat działania młodych artystów. Wśród wypowiedzi można też znaleźć takie, w których respondenci z powodu marazmu finansowego w instytucjach muzycznych w kraju rozważają pomysł przebranżowienia.

³ Ustawa o artystach zawodowych w kolejnym etapie prac legislacyjnych, <https://www.gov.pl/web/kultura/artysta-zawodowy> [odczyt: 15.11.2022].



Rys. 4. Czynniki wpływające na motywację do pracy w instytucji kultury

Źródło: badania własne.

Z badań wynika, że głównymi motywatorami dla pracowników są kwestie stabilności zatrudnienia – 82% (rys. 4). Fakt ten potwierdza również wypowiedź osoby decyzyjnej (DC):

Oczywiście stabilizacja życiowa jest potrzebna i myślę, że każdy młody muzyk, który otrzymał propozycję stabilnej pracy, godnie wynagradzanej, chętnie z tego skorzysta. Jest to magnes.

Z badań wynika, że kwestie finansowe są ważne (61%), ale nie są wystarczającymi motywatorami. Pracownicy z pokolenia Y cenią sobie natomiast pozamaterialne czynniki i dostrzegają je w instytucji Kalokagatia, takie jak: przyjazna atmosfera pracy (59%), możliwość rozwoju zawodowego, w tym udział w ciekawych projektach, możliwość spotkania i poznania interesujących osobowości: dyrygentów, solistów z całego świata, reprezentujących światowy poziom oraz pracy z nimi.

Dla pokolenia milenialsów istotnymi czynnikami są dobre warunki pracy (49%), a także *work-life balance* (47%). Jako mniej ważny czynnik wpływający na motywację wymieniano odpowiedzialność (29%). Żadna z osób z pokolenia Y nie oznaczyła władzy (zob. rys. 4). To charakterystyczne dla pokolenia Y, które nie wykazuje potrzeby szefowania i brania na siebie odpowiedzialności, przy jednoczesnej chęci otrzymywania szybkiego awansu czy odpowiedniej gaży do ich wykształcenia i umiejętności. Gdy ten ostatni warunek nie będzie spełniony, nie będą mieli skrupułów, by porzucić pracę z dnia na dzień. Potwierdzeniem jest wypowiedź DN:

Ludzie z Pokolenia Y nie potrzebują pracy w jednym miejscu. Oni pójną tam, gdzie będą lepsze warunki płacowe.

Dla przeciwwagi autorka przytacza jedną z charakterystycznych cech pokolenia Y, która jest wartościowa dla pracodawcy. To umiejętność szybkiego dostosowania się do wciąż zmieniających się warunków pracy. Obecnie instytucje kultury borykają się z ciągłymi modyfikacjami (repertuarowe, składowe i czasowe), do których pracownik musi się dostosować, chcąc uprawiać ten piękny i kreatywny zawód. Wymaga to elastyczności i otwartości na nowe wyzwania. Wypowiedzi badanych osób potwierdzają, że pracownicy pokolenia Y są na to przygotowani i łatwo odnajdują się w nowej rzeczywistości.

Przeciwnościem motywacji jest demotywacja. Z badań wynika, że podstawowym czynnikiem demotywującym pokolenie milenialsów jest nieadekwatność płacy do pracy (54%). Warto odnieść się do wcześniej przytoczonych danych, że jednym z ważnych czynników motywujących są finanse. Respondenci doceniają zatem pracę w publicznej instytucji, która daje stabilność finansową, jednocześnie mając poczucie, że ich kreatywna praca w zmieniających się warunkach powinna być lepiej płatna. Autorka bliżej przyjrzała się opiniom dotyczącym finansów, tworząc osobne pytanie o kwestie adekwatności wynagrodzenia pracowników kultury do ich wykształcenia, zaangażowania i poświęconego czasu. Niewielki odsetek, bo zaledwie 4% pracowników pokolenia Y, uważa, że ich wynagrodzenie jest adekwatne do wykształcenia i zaangażowania. Są to osoby jeszcze uczące się, na samym początku swojej kariery, o krótkim stażu pracy (do pół roku) i nieposiadające własnej rodziny.

Pozostała grupa pracowników nie jest usatysfakcjonowana z zarobków (96%). Oto kilka z wypowiedzi pracowników Kalokagatii:

(...) Obecna pensja nie jest wystarczająca dla pokrycia podstawowych potrzeb bytowych mojej rodziny (...) Inflacja, ceny, które idą w górę, powodują, że zastanawiam się nad podjęciem lepiej płatnego zajęcia (...) poświęcaniem całego siebie – wiedzy, umiejętności, talentu – a to wszystko za pensję, która nie pozwala zaliczyć się do „średniej krajowej”, czyli sprowadza magistra sztuki, z dyplomem z wyróżnieniem, do imigranta pracującego jako dostawca pizzy.

Respondenci wskazywali, że niskie zarobki zmuszają ich do podjęcia dodatkowego zatrudnienia w tym lub innym sektorze (65%). Kwestie finansowe są wymieniane przez pokolenie Y jako jeden z głównych czynników, które mogłyby ich jeszcze bardziej zmotywować do dalszej pracy (71%).

Z badań wynika, że demotywującym czynnikiem jest również brak szacunku (34%). Na poziomie 26% plasują się takie negatywne bodźce, jak złe warunki pracy czy brak profesjonalnego zarządzania. Pracownicy zwrócili uwagę również na czynniki demotywujące charakterystyczne tylko dla tego środowiska, tj. złej jakości

materiał nutowy (24%), brak współpracy z profesjonalistami – dyrygentami, solistami (20%) czy brak odpowiedniej oferty kulturalnej (16%) (rys. 5).



Rys. 5. Czynniki demotywujące pracowników instytucji kultury

Źródło: badania własne.

Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, że respondenci piszący o potrzebach i motywacji do pracy używali w obu przypadkach tych samych sformułowań, z których na pierwszy plan wysuwają się stabilizacja, przynależność i rozwój (rys. 6).

Osoby z pokolenia Y pragną stabilizacji zatrudnienia, chcą przynależać do świata muzycznego, w którym się wychowali i dojrzewali, oraz kontynuować budowanie swojej pozycji na rynku pracy poprzez rozwój zawodowy. By mogli się rozwijać, należy zapewnić im godne, adekwatne do ich wykształcenia i umiejętności warunki pracy.

Biorąc pod uwagę fakt, że praca muzyka w kategoriach ergonomicznych jest zaliczana do tzw. średnio ciężkich ze względu na poważne obciążenia psychofizyczne (obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego i układu oddechowego, hałas, stopień koncentracji, zaangażowanie emocjonalne) (Janiszewski 1992), a kompetencje zawodowe muzyka budowane są przez wiele lat nauczania (w przypadku muzyków instrumentalistów – 17 lat), poziom wynagrodzenia oscylujący wokół



Rys. 7. Czynniki demotyujące

Źródło: badania własne (chmura słów – Maxqda).

Z przeprowadzonych badań wynika, że prócz motywatorów materialnych dużą rolę odgrywają bodźce niematerialne, takie jak np. dobra atmosfera pracy, poczucie sensu wykonywanej pracy, *work-life balance*. Praca artystyczna, wymagająca specjalistycznych kompetencji (Jedlewska 2006: 9), charakteryzująca się dużą kreatywnością, jest wartością dodaną. Z badań wynika, że pracowników artystycznych cechuje motywacja wewnętrzna, ale nie jest ona wystarczająca, by pozostać w tym zawodzie. Niezbędne są działania zewnętrzne.

Autorka jest zdania, że odpowiednio dostosowany do potrzeb i oczekiwań pracowników artystycznych system motywacyjny może stać się istotnym elementem zatrzymania pracownika w instytucji, jak również rekrutacji nowych, wartościowych pracowników. Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego przyniosłoby korzyści zarówno pracodawcy, jak i osobom tam zatrudnionym. Wprowadzenie systemowych rozwiązań pomogłoby w zmianie wizerunku instytucji kultury i atmosfery pracy. Przyczyniłoby się do zwiększenia motywacji wśród pracowników, a w konsekwencji silniejszego zaangażowania w wykonywanie swoich obowiązków.

Zdaniem autorki przeprowadzone badania mogą posłużyć jako przyczynek do dyskusji na temat problemów w środowisku artystycznym, a tym samym dostarczyć argumentów usprawiedliwiających potrzebę wprowadzania także ustawowych i systemowych rozwiązań regulujących pracę artystów. Warto byłoby w przyszłości poszerzyć wiedzę dotyczącą pozostałych interesariuszy wewnętrznych badanej instytucji, np. z działu administracji, by poznać, jakie są podobieństwa lub różnice w zakresie motywacji do pracy w odniesieniu do pracowników artystycznych. Można

też z powodzeniem podjąć się badań porównawczych z zakresu motywacji pokolenia Y np. z pokoleniem Z, które wchodzi na artystyczny rynek pracy.

Bibliografia

- Aldag Ramon J., Stearns Timothy (1987). *Management*. Mason, OH: South-Western Educational Publishing.
- Andrejczuk Magdalena (2017). Prekariat a „pokolenie y” – zjawisko prekaryjności młodych pracowników. *Kultura i Rozwój*, 2(3), 51–67.
- Bombiak Edyta (2008). Teorie motywacji – analiza krytyczna. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie*, 6(79), 9–23.
- Bonneville-Roussy Arielle, Evans Paul, Verner-Filion Jeremie, Vallerand Robert, Bouffard Therese (2017). Motivation and Coping with the Stress of Assessment: Gender Differences in Outcomes for University Students. *Contemporary Educational Psychology*, 48, 28–42.
- Borkowska Stanisława (red.) (2004). *Motywować skutecznie*. Warszawa: IPISS.
- Deci Edward, Ryan Richard (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49, 14–23.
- Fazlagić Jan Amir (2008). Charakterystyka pokolenia Y, *E-mentor*, 3(25), <https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549> [odczyt: 15.11.2022].
- Górska Joanna (2011). *Motywowanie i jego rola w multi level marketingu*. Warszawa: Wydział Ekonomii i Zarządzania, https://www.academia.edu/11394796/UCZELNIA_%C5%81AZARSKIEGO_MOTYWOWANIE_I_JEGO_ROLA_W_MULTI_LEWEL_MARKETINGU [odczyt: 15.11.2022].
- Górska-Marchewka Katarzyna, Ryszka Elżbieta (2019). Motywatory jako instrument kierowania kadrą bibliotek. Wyniki badań ankietowych w województwie śląskim. *Zarządzanie Biblioteką*, 1(11), 29–34.
- Griffin Ricky (2015). *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. Michał Rusiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Herzberg Frederick (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Howe Neil, Strauss William (2000). *Millennials Rising: The Next Greatest Generation*. New York: Vintage Books.
- Hysa Beata (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 97, 385–398.
- Ingram Tomasz (2016). Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 256, 46–55.
- Janiszewski Mirosław (1992). *Ergonomia zawodu muzyka. Analiza obciążeń i przeciążeń zawodowych muzyków*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jedlewska Barbara (2006). Marketing w działalności podmiotów kultury-aktualne wyzwania, problemy i doświadczenia. *Zarządzanie w Kulturze*, 7, 95–105.

- Jemieliński Dariusz (red.) (2012). *Badania jakościowe, t. 2: Metody i narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kamiński Paweł (2017). Menedżer czy artysta? Profil zawodowy i wynagrodzenia dyrektorów samorządowych instytucji kultury na Dolnym Śląsku, *Prace Naukowe WSZIP*, 41(2), 75–83.
- Karna Wioleta, Knap-Stefaniuk Agnieszka (2017). Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Studia i Prace WNEIZ US*, 48(2), 161–171.
- Knap-Stefaniuk Agnieszka (2016). Dojrzały pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach – kompetencje, wiedza i różnorodność. *Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa ZNUV*, 46(1), 28–38.
- Kopertyńska Maria Wanda (2008). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kotarbiński Tadeusz (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Koźmiński Andrzej K., Jemieliński Dariusz (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Krawiec Wioletta (2019). Building a Brand for the City of Lodz: Motivating and Demotivating Factors for Managers of Cultural Institutions. *The Scientific Journal European Policies, Finance and Marketing*, 22(71), 90–105, <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2019.22.71.28>.
- Krishnan Sandeep, Bopaiiah Shruthi, Bajaj Divya, Prasad Ruchi (2012). Organization, Generation, and Communication. *NHRD Network Journal*, 5(4), 85–93, <https://doi.org/10.1177/0974173920120414>.
- Kupperschmidt Betty (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Kwiatkowski Michał (2019). *Pokolenie Y na współczesnym rynku pracy. Psychospołeczne uwarunkowania startu zawodowego*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Łysiński Jerzy (2013). Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych orkiestrach. *Zarządzanie w Kulturze*, 14(1), 49–70, doi:10.4467/20843976ZK.13.004.1240.
- Maslow Abraham (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maxwell Gillian, Ogden Susan, Broadbridge Adelina (2010). Generation Y's Career Expectations and Aspirations: Engagement in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 53–61.
- McGregor Douglas (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McQueen Michael (2016). *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie? Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej*, przeł. Liliana Grzegorzówka. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Miksza Peter, Evans Paul (2019). Motivation to Pursue a Career in Music: The Role of social Constraints in University Music Programs. *Psychology of Music*, 49(1), doi:10.1177/0305735619836269.
- Miler-Zawodniak Aleksandra (2012). Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji. *Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 4, 101–116.
- Pendleton David, Derbyshire Peter, Hodgkinson Chloe (2021). *Work-Life Matters: Crafting a New Balance at Work and at Home Springer Nature*. Basel: Springer Nature.

- Prensky Marc (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
- Robak Elżbieta (2017). Expectations of Generation Y Connected with Shaping the Work Life Balance. The Case of Poland. *Oeconomia Copernicana*, 8(4), 569–584.
- Rosa Grażyna (2013). Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 751(29), 135–145.
- Sekuła Zofia (2021). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Skrzydelski Przemysław (2014). Pokolenie na Opak. *wSieci*, 21, 52.
- Wilsz Jolanta (2008). Praca jako wartość ze względu na zaspokajanie ludzkich potrzeb. Baraniak Barbara (red.), *Wartości w pedagogice pracy*. Warszawa–Radom: Instytut Badań Edukacyjnych, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy.
- Wojnar Anna (2008). Współczesne ujęcie kultury. *Alma Mater*, 100, 114.
- Zimbardo Philip G., Boyd John (2017). *Paradoks czasu*, przeł. Anna Cybulko, Marcin Zieliński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikoś Agnieszka (2012). Aroganci z generacji Y. Niecierpliwi, pewni siebie, nieprzystosowani, http://gms.edu.pl/images/pdf/Aroganci_GMS.pdf [odczyt: 15.11.2022].
- Biznes.gov.pl, Epidemia COVID-19: aktualne ograniczenia i zasady bezpieczeństwa sanitarnego dla firm, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/004118> [odczyt: 15.11.2022].
- Brief.pl, Milenials: cechy pokolenia Y, https://brief.pl/milenials_cechy_pokolenia_y/ [odczyt: 15.11.2022].
- Encyklopedia PWN. Hasło: motywacja, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3943894> [odczyt: 15.11.2022].
- FIM, Recommendation regarding re-auditions in symphony orchestras (October 2011), <http://www.fim-musicians.org/documents/fim-recommendations/orchestras> [odczyt: 10.10.2012].
- Marketer+, OMG! – raport o polskim pokoleniu Y, <https://marketerplus.pl/omg-raport-polskim-pokoleniu/> [odczyt: 15.11.2022].
- Ustawa o artystach zawodowych w kolejnym etapie prac legislacyjnych, <https://www.gov.pl/web/kultura/artysta-zawodowy> [odczyt: 15.11.2022].

Recenzja książki Małgorzaty Sternal *O samodzielności artysty muzyka* (Akademia Muzyczna w Krakowie, Kraków 2020, 244 s., ISBN 978-83-62743-94-0)

Alicja Kędziora  <https://orcid.org/0000-0002-4407-9107>

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
e-mail: alicja.kedziora@uj.edu.pl

RECENZJA

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Kędziora Alicja (2022). Recenzja książki Małgorzaty Sternal *O samodzielności artysty muzyka*. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(3), 341–348.

Badania obszarów pozostających na styku sztuki i ekonomii, badania instytucji i organizacji kultury, przebiegu realizacji projektów, interesariuszy, zwłaszcza odbiorców oferty kulturalnej, skupiają się przede wszystkim na punkcie widzenia organizatorów życia kulturalnego. Rośnie oferta publikacji poświęconych różnym praktycznym aspektom funkcjonowania kultury na płaszczyźnie zarządczej, jak chociażby seria wydawnictwa C.H. Beck (m.in. Fischer et al. 2021; Rotkiewicz 2021; Krawczyk 2019; Sewerynik 2019; Brzozowska-Pasieka, Pawlik 2019; Barnik et al. 2017; Barański 2015; Ostapowicz, Sobolewska 2016), *Kultura się liczy!* Narodowego Centrum Kultury (Wojnar 2016; Varbanova 2015; Hausner et al. 2013; Dragičević-Šešić, Stojković 2012; Towse 2011; Throsby 2010) czy *Biblioteka Zarządzania Kulturą* wydawnictwa Attyka (m.in. Konior et al. 2021; Ćwikła 2016; Pluszyńska 2015; Barańska 2013). Chociaż coraz częściej studia artystyczne wzbogacane są o kursy poświęcone zarządzaniu kulturą, a ośrodki akademickie oferują studia podyplomowe z tego zakresu, publikacji skierowanych do artystów i twórców chcących skutecznie zarządzać własną karierą jest niewiele (m.in. *Vademecum artysty...* 2018). Odczuwalny jest zwłaszcza brak pozycji przeznaczonych dla osób dopiero przygotowujących się do zawodu artysty i tych, które niepewnie stawiają w życiu zawodowym pierwsze kroki. *O samodzielności artysty muzyka* Małgorzaty Sternal trafia w tę lukę.

Stephen R. Covey, wykładowca w Brigham Young University, założyciel Covey Leadership Center w Salt Lake City, autor m.in. *7 nawyków skutecznego działania* (Covey 2006), spopularyzował w naukach o zarządzaniu przysłowie: „Daj komuś

rybę, a nakarmisz go na jeden dzień. Naucz go łowić ryby, a nakarmisz go na całe życie” (Covey 2021). Grafika na okładce *O samodzielności artysty muzyka* nawiązuje do sentencji Coveya i zarazem streszcza główny cel publikacji wydawnictwa krakowskiej Akademii Muzycznej, jakim jest dostarczenie narzędzi pozwalających muzykom wkraczającym w życie zawodowe na efektywne, elastyczne i satysfakcjonujące budowanie własnej kariery artystycznej.

Zainteresowania badawcze Sternal są ściśle powiązane z pracą dydaktyczną, prowadzoną od lat w Akademii Muzycznej im. Krzysztofa Pendereckiego w Krakowie. Autorka *O samodzielności artysty muzyka* zajmuje się tematyką z zakresu zarządzania kulturą i polityki kulturalnej, ze szczególnym uwzględnieniem tych zagadnień w sferze muzyki. Podręcznik, skierowany do przyszłych muzyków, zbudowała z trzech głównych części, poświęconych: sztuce i artystom, zarządzaniu i menedżerom oraz projektowi.

I

Autorka rozpoczyna *O samodzielności artysty muzyka* od zaznajomienia czytelnika z podstawowymi pojęciami, którymi będzie posługiwać się w książce. Pierwszym z nich jest „artysta”. Wprowadza podłoże historyczne tego terminu, dzięki czemu rozwiewa intuicyjne posługiwanie się określeniem, które nieprecyzyjnie stosowane może wprowadzać niepotrzebny chaos definicyjny. Konieczności ujednoczenia terminologii, a zarazem – a właściwie zwłaszcza – jej prawnego usankcjonowania dowodzą chociażby trwające prace nad Ustawą o statusie artysty zawodowego¹. Od artysty Sternal przechodzi do muzyki i jej funkcji. Przywołuje głównie ujęcia socjologiczne Barbary Jabłońskiej oraz modele postrzegania artysty muzyka w społeczeństwie przez pryzmat koncepcji mitów Mariana Golki.

Ontologiczne rozważania na temat artysty i jego ról społecznych stanowią punkt wyjścia do określenia jego aktualnego statusu prawnego. Sternal analizuje podstawy prawne funkcjonowania artysty, w tym zwłaszcza zapisy prawa powszechnie obowiązującego, m.in. Ustawę o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Ustawę o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Kodeks pracy i Kodeks cywilny. Autorka odsyła do najistotniejszych opracowań z tego zakresu, m.in. Aleksandry Sewerynik *Prawo autorskie w muzyce* (Sewerynik 2014) i *Vademecum artysty*, głównie w zakresie praw autorskich i praw majątkowych, którym to zagadnieniom poświęca sporą część podrozdziału *Kilka wątków prawnych*, oraz umów cywilnoprawnych.

Szeroka analiza kontekstu prawnego życia artystycznego w Polsce posłużyła prezentacji otoczenia, w jakim działa artysta muzyk, oraz sieci relacji, jaka tworzy

¹ Zob. Projekt ustawy o statusie artysty zawodowego, [http://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/Projekty/9-020-379-2021/\\$file/9-020-379-2021.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/Projekty/9-020-379-2021/$file/9-020-379-2021.pdf) [odczyt: 30.12.2021].

się pomiędzy poszczególnymi elementami środowiska muzycznego, zarówno instytucjami publicznymi, organizacjami pozarządowymi, jak i sektorem prywatnym oraz freelancerami. Kreśląc współczesny pejzaż życia zawodowego muzyka, Sternal przywołuje kluczowe badania poświęcone poszczególnym fazom kariery artystycznej. Autorka pisze o odzwierciedlającym dzisiejszy status artysty na rynku pracy „portfolio career”, ale szczególną uwagę przykładą do koncepcji punktów węzłowych życia Mieczysława Tomaszewskiego, wedle której kolejne etapy rozwoju artysty są determinowane przez ważne, o charakterze rytuału przejścia, doświadczenia życiowe, i ujęcia Marii Manturzewskiej, mówiącego o fazach wynikających z przyjmowanych ról społecznych.

W *O samodzielności artysty muzyka* odnaleźć można pytanie, na które nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Co to jest sukces artystyczny? Ukazując złożoność tego pojęcia i w dużej mierze także jego subiektywność, autorka stara się na podstawie dotychczasowych badań wskazać najważniejsze rodzaje, cechy i składniki sukcesu. Pisze m.in. o sukcesie zewnętrznym – ekonomicznym, powodzeniu w relacjach z odbiorcami – i wewnętrznym – satysfakcji z własnych dokonań. Przede wszystkim jednak zadaje czytelnikowi pytania, które pomogą mu w przyszłości świadomie planować własną karierę, kształtować ją w zależności od warunków i własnych możliwości. Nie każdy absolwent akademii będzie wykonawcą. Zawody muzyczne to nie tylko artyści wykonawcy. Wachlarz potencjalnych miejsc pracy jest szeroki. Oprócz pracy z instrumentem, pracy z głosem, rynek muzyczny otwarty jest na muzykoterapeutów, nauczycieli, reżyserów dźwięku, animatorów, kierowników zespołów, akompaniatorów i wielu, wielu innych. Świadomość, jak bardzo zróżnicowany jest świat muzyczny, pozwala na efektywne planowanie kariery, zwłaszcza w obliczu wyników badań, wedle których to jedynie 65% absolwentów wyższych szkół muzycznych znajduje zatrudnienie jako wykonawca (zob. Bogacz-Wojtanowska et al. 2017: 136).

II

Druga część publikacji poświęcona została szeroko pojętemu zarządzaniu. Punkt wyjścia stanowią – analogicznie jak w części pierwszej – podstawowe definicje. Tym razem dotyczą samego zarządzania i jego funkcji, pojęcia menedżera kultury, menedżera w świecie muzyki oraz różnic pomiędzy menedżerem artysty a menedżerem artystą. Następnie autorka definiuje podstawowe kompetencje i umiejętności, jak również wiedzę, która wyróżnia menedżera artystę od innych menedżerów, przywołując za Henrym Mintzbergiem role zawodowe i społeczne artysty w kulturze. Wśród umiejętności warto zwrócić uwagę na detalicznie omówione przez Sternal, nadal często niedoceniane, umiejętności radzenia sobie z niepowodzeniem i stresem. Wśród wiedzy – znajomość dziedziny sztuki, w której menedżer będzie

funkcjonował. Spośród wielu wymienianych przez badaczy dyscyplin to właśnie znajomość tego, czym się zarządza, a nie tylko, jak należy to robić, jest najważniejsza. Autorka słusznie zauważa, że muzyk jest oceniany po tym, jak gra, a nie po tym, jak organizuje swoją pracę. Nikt nie będzie dobrze zarządzał projektami muzycznymi, jeśli nie zna się na muzyce. To stanowi najmocniejszą stronę menedżera, będącego zarazem artystą. Wiedzę na temat muzyki osiąga się latami, znajomość zarządzania stanowi praktyczne, bardzo użyteczne, ale jedynie narzędzie.

Kolejnym zagadnieniem podjętym w *O samodzielności artysty muzyka* jest organizacja. Autorka, wychodząc od definicji Lidii Varbanovej (organizacja jako system podlegający zmianom) oraz kilku koncepcji cyklu życia organizacji (m.in. Bruce'a Tuckmana, Andrzeja K. Koźmińskiego i Włodzimierza Piotrowskiego, Judith Sharken Simon), konstruuje własne pojęcie organizacji. Rozważając specyfikę festiwalu muzycznego, Sternal porównuje jego fazy do etapów rozwoju organizacji, przywołując koncepcję Christophera Maughana. Z wielości problemów dotyczących funkcjonowania organizacji muzycznej autorka zwraca szczególną uwagę na dwa tematy – strategię rozwoju i kierowanie zespołem, wprowadzając kluczowe dla osób dopiero rozpoczynających karierę artystyczną terminy, takie jak: misja, interesariusze, organizator czy analiza SWOT. Szeroko omówiono zwłaszcza przywództwo i zarządzanie ludźmi. Pojęcia lidera, role, jakie przyjmuje, typy przywództwa, czynniki wpływające na zachowania liderów unaocznily złożony kontekst, w jakim realizowane są projekty artystyczne, oraz wyzwania, przed jakimi staje menedżer, takie jak: konflikty, dezintegracja zespołu, stres, ambicje artystyczne, trema, fizyczne obciążenie organizmu.

Warto tutaj podkreślić, że oprócz ciągu linearnego Sternal pokusiła się także o metaforyczne ujęcia omawianych zagadnień, takie jak chociażby: role społeczne w ekosystemie kultury, kariera artystyczna jako droga (drabina), zarządzanie jako wędrówka przez chaos, czy – odwrotnie – dokonała dekonstrukcji powszechnych, popularnych przekonań, jak chociażby metafory Petera F. Druckera, że „menedżer jest jak dyrygent orkiestry”, przekonania o „wybujalym ego” artystów czy marketingu jako nieuczciwym narzędziu promocyjnym dla muzyków o słabych dokonaniach artystycznych.

Autorka kończy część poświęconą zarządzaniu opisem festiwalu jako alternatywy dla regularnej pracy organizacji. Czytelnik zapoznaje się tutaj m.in. z ekonomiką festiwali muzycznych i operowych Brunona Freya, polityką kultury Dragana Klaića, rezultatami badań Regionalnego Obserwatorium Kultury, działającego przy Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (zwłaszcza w zakresie pozytywnych i negatywnych oraz społecznych i ekonomicznych skutków organizacji festiwali). Wszystko to stanowi wprowadzenie do kolejnego, ostatniego rozdziału *O samodzielności artysty muzyka*, zatytułowanego *Projekt*.

III

Autorka, po wprowadzeniu podstawowych informacji teoretycznych (m.in. definicji PMI, faz realizacji projektu, harmonogramu Gantta, kosztorysowania) na przykładzie fikcyjnej bohaterki Ewy, absolwentki Akademii Muzycznej i niespełnionego muzyka, pokazuje, jak zorganizować i przeprowadzić projekt artystyczny z wykorzystaniem narzędzi zaprezentowanych w dwóch pierwszych częściach książki². Analizowane przedsięwzięcie posłużyło także prezentacji potencjalnych źródeł finansowania oraz najczęstszych przyczyn ekonomicznego niepowodzenia projektu artystycznego. Osobny podrozdział Sternal poświęciła głównym założeniom marketingu (przywołując m.in. koncepcje Philipa Kotlera, Andrzeja Limańskiego oraz Ireneusza Drabika), marketingu muzyki (w ujęciu Bernharda Kerresa i Bettiny Mehne), definiowaniu potrzeb interesariuszy sektora kultury, jego segmentacji, promocji i reklamie.

Trzeci rozdział *O samodzielności artysty muzyka* jest najbardziej praktyczną częścią tej publikacji. Narzędzia mogące posłużyć do sprawnego zarządzania własną karierą, przewijające się przez całą książkę, w *Projekcie* zostają oswojone. Czytelnik może zobaczyć ich użyteczność na konkretnym przykładzie i przekonać się, że ich stosowanie nie jest trudne, a efekty pozytywnie zaskakujące. Przygotowanie różnego typu CV, w zależności od kontekstu jego wykorzystania oraz adresata, autopromocja w mediach elektronicznych, głównie społecznościowych (autorka przywołuje m.in. model zaangażowania w media społecznościowe, cyber PR), projektowanie samodzielnych inicjatyw artystycznych to tylko kilka spośród wielu poruszonych w tej części publikacji tematów.

O samodzielności artysty muzyka jest książką ważną. To nie jest poradnik, chociaż praktyczny wymiar tej pozycji mógłby to sugerować. Sternal w przemyślany sposób łączy płaszczyznę pragmatyczną z teoretyczną, a w aktualność podjętej tematyki wplata wymiar historyczny. Czytając tę książkę, należy mieć to na uwadze. Nie sposób oceniać jej w oderwaniu od celu, w jakim została napisana, oraz projektowanych odbiorców. Autorka we wstępie definiuje swoich czytelników; to przede wszystkim studenci akademii muzycznych, dla których specjalnie zostały dobrane treści i ich prezentacja. Ze względu na adresatów tej książki należy patrzeć na nią

² Aby poszczególne wykresy oraz tabele były czytelne i uniwersalne, Sternal wprowadza uproszczone, zaokrąglone kwoty. Bezasadne jest doszukiwanie się realnych kosztów ponoszonych w trakcie realizacji projektu muzycznego (także ze względu na szybką dezaktualizację kosztów) w publikacji przeznaczonej do dydaktyki akademickiej, jak czyni autorka recenzji *O samodzielności artysty muzyka* Anna Karpowicz. Zob. <https://www.ruchmuzyczny.pl/article/1376> [odczyt: 3.01.2021]. Trudno także posądzać autorkę książki o ukrywanie i nierozliczanie części ponoszonych kosztów, o czym pisze recenzentka, skoro zadaniem czytelników jest zdefiniowanie kosztów, nieuwzględnionych w przykładowym kosztorysie, tym bardziej że potencjalne koszty zostały wymienione w dwóch pierwszych częściach publikacji.

z akademickiego, głównie dydaktycznego, punktu widzenia ściśle określonego środowiska, jakim są uczelnie, kształcające przyszłych muzyków. Nie menedżerów, nie muzykologów. Nie jest to także publikacja dla doświadczonych artystów. Powód jest oczywisty. Książka, służąca jako podręcznik, powinna trafiać w oczekiwania i potrzeby ściśle określonej grupy odbiorców, o sprecyzowanej wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach, na konkretnym etapie rozwoju artystycznego, naukowego i zawodowego. Autorka wzięła to pod uwagę nie tylko pod kątem merytorycznym, lecz także dydaktycznym, a nawet graficznym.

Poszczególne podrozdziały kończą się pytaniami adresowanymi do studentów, których odpowiedzi podsumowują najważniejsze treści i odsyłają do rzeczywistości pozatekstowej, co pozwala na rozpoznanie w aktualnym życiu muzycznym teoretycznie ujętej tematyki oraz zachęca do samodzielnego studiowania postawionych w książce problemów. Nadto na marginesach tekstu zamieszczono odwołania do innych fragmentów publikacji, w których poszczególne tematy zostały rozwinięte i dookreślone. W sytuacji, w której głównym adresatem książki są osoby dopiero zdobywające wiedzę z podstaw zarządzania własną karierą, takie rozplanowanie graficzne książki okazuje się przydane w zapamiętywaniu wiedzy. Podobnie jak bezpośrednia, wyrażona w drugiej osobie liczby pojedynczej forma zwracania się do czytelnika.

W publikacji widać znajomość podjętej tematyki, zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej, w tym chociażby aktualnych badań, dotyczących sytuacji artysty na rynku pracy. Autorka, rozpatrując poszczególne zagadnienia, przywołuje konkretne przykłady, unaoczniające i konkretyzujące omawiany problem. Wyważenie treści, w takim stopniu naukowych, aby spełniały wymogi podręcznika akademickiego, a zarazem praktycznych, aby zbudowały użyteczny zestaw niezbędnych kompetencji oraz umiejętności, stanowi następną wartość *O samodzielności artysty muzyka*.

Kolejną zaletą jest przywołana literatura, która odzwierciedla aktualny stan badań nad tak wąską tematyką, jaką jest kariera artysty muzyka. Oprócz opracowań naukowych Autorka przywołuje także źródła popularne, łatwo dostępne, często *online*, co nie jest bez znaczenia w obliczu często zmieniających się regulacji prawnych, dotyczących funkcjonowania instytucji kultury, praw i obowiązków pracowniczych, umów cywilnoprawnych (takich jak legalnakultura.pl, prawokultury.pl, poradnik.ngo.pl i in.). Nieco na marginesie, choć równie ważne jest wydobycie przez Sternal z zapomnienia ważnych nazwisk ze sfery ekonomiki i polityki kultury, jak chociażby Stanisława Wiechowicza, niesłusznie zapomnianego kompozytora, krytyka, dyrygenta i organizatora życia muzycznego Krakowa, czy Karola Adamieckiego, twórcy prawa harmonii trzech aspektów: dobra, działania i harmonii duchowej, jako reguły organizującej sprawną działalność przedsiębiorstwa.

Książka Małgorzaty Sternal *O samodzielności artysty muzyka* jest odpowiedzią na potrzeby chwili, ale opartą na dojrzałej refleksji naukowej i wielu latach pracy dydaktycznej. Jest gruntownie przemyślanym interdyscyplinarnym opracowaniem,

wyrośli na styku nie tylko sztuki i zarządzania, ale również socjologii, psychologii i filozofii. Ukazuje głęboką wiedzę autorki, błyskotliwą znajomość aktualnych uwarunkowań życia muzycznego w Polsce, ujawniając wrażliwość i empatyczny stosunek do czytelników. Poza tym tę książkę po prostu dobrze się czyta.

Bibliografia

- Bogacz-Wojtanowska Ewa et al. (oprac.) (2017). *Badanie losów zawodowych absolwentów uczelni artystycznych – raport ogólny z badań ilościowych*, <https://www.artystapostudiach.pl/public/download/Badanie%20Losow%20Zawodowych%20Absolwentow%20Uczelni%20Artystycznych.%20Raport%20z%20bada%C5%82%20ilo%C5%9Cciowych%202017.pdf> [odczyt: 01.04.2022].
- Barańska Katarzyna (2013). *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy zarządzania humanistycznego*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Barański Robert (2015). *Finansowanie działalności kulturalnej*. Warszawa: C.H. Beck.
- Barnik Paweł et al. (2017). *Rachunkowość i podatki w instytucjach kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Brzozowska-Pasieka Monika, Pawlik Kazimierz (2019). *Dostęp do informacji publicznej w instytucjach kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Covey Stephen R. (2006). *7 nawyków skutecznego działania. Inspirujące lekcje doskonalenia wewnętrznego i twórczych relacji z innymi*, tłum. Iwona Majewska-Opielka. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Covey Stephen R. (2021). *Zasady skutecznego przywództwa*, tłum. Konrad Pawłowski. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Ćwikła Małgorzata (2016). *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami artystycznymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Dragičević-Šešić Milena, Stojković Branimir (2012). *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, tłum. Jolanta Ambroziak. Warszawa: NCK.
- Fischer Iwona et al. (2021). *Vademecum dyrektora instytucji kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Hausner Jerzy, Karwińska Anna, Purchla Jacek (red.) (2013). *Kultura a rozwój*. Warszawa: NCK.
- Karpowicz Anna (2021). *Samodzielność muzyka za pieniądze rodziców*, <https://www.ruchmuzyczny.pl/article/1531> [odczyt: 01.04.2022].
- Konior Agnieszka, Kosińska Olga, Pluszyńska Anna (red.) (2021). *Badania w sektorze kultury. Przyszłość i zmiana*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Krawczyk Teresa (red.) (2019). *Dokumentacja wewnętrzna w instytucjach kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Ostapowicz Ewa, Sobolewska Marianna (2016). *Księgowania w instytucjach kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Pluszyńska Anna (2015). *Podstawy prawne instytucji kultury*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Projekt ustawy o statusie artysty zawodowego, [http://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/Projekty/9-020-379-2021/\\$file/9-020-379-2021.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki9ka.nsf/Projekty/9-020-379-2021/$file/9-020-379-2021.pdf) [odczyt: 01.04.2022].

- Rotkiewicz Marek (2021). *Czas pracy w instytucjach kultury. Planowanie, rozliczanie, regulacje wewnętrzne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sewerynik Aleksandra (2014). *Prawo autorskie w muzyce*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Muzycznego Fryderyka Szopena.
- Sewerynik Aleksandra (red.) (2019). *Prawo autorskie w instytucjach kultury*. Warszawa: C.H. Beck.
- Throsby David (2010). *Ekonomia i kultura*, tłum. Olga Siara. Warszawa: NCK.
- Towse Ruth (2011). *Ekonomia kultury. Kompendium*, tłum. Horacy Dębowski, Karol Lew Pogorzelski, Łukasz Marcin Skrok. Warszawa: NCK.
- Vademecum artysty. Muzyka i taniec* (n.d.), <https://imit.org.pl/storage/app/media/imit-vademecum-artysty-muzyka-i-taniec-2018booklet-1.pdf> [odczyt: 01.04.2022].
- Varbanova Lidia (2015). *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, tłum. Tomasz Piwowarczyk. Warszawa: NCK.
- Wojnar Katarzyna (2016). *Polska klasa kreatywna*. Warszawa: NCK.

Informacje o autorkach i redaktorkach naukowych czasopisma

Bogna Halska-Pionka – w 2019 roku rozpoczęła naukę w Szkole Doktorskiej Nauk Społecznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Jej zainteresowania badawcze oscylują wokół problematyki zarządzania czasem, zarządzania różnorodnością, procesów inkluzji oraz przywództwa edukacyjnego. Za istotny cel podejmowanych aktywności badawczych przyjmuje demaskację mechanizmów dyskryminacyjnych, przeciwdziałanie ekskluzji społecznej oraz budowanie polityk różnorodności w organizacjach. Doświadczenie z zakresu opracowywania strategii równego traktowania zdobywa, zasiadając w krakowskiej Radzie ds. Równego Traktowania. Jest tutorką w Collegium Invisible oraz członkinią stowarzyszenia naukowego IBOK – Instytut Badań Organizacji Kultury.

Anna Góral – doktor, obecnie zawodowo związana z Instytutem Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, gdzie pracuje na stanowisku adiunkta w Zakładzie Zarządzania Kulturą. Od wielu lat związana z sektorem pozarządowym i publicznym. Autorka wielu publikacji naukowych poruszających zagadnienia zarządzania dziedzictwem kulturowym, a zwłaszcza roli współpracy międzysektorowej w rozwoju dziedzictwa. Aktualnie jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół problematyki zarządzania różnorodnością w organizacjach, aktywności obywatelskiej oraz nowych form organizacji.

Lena Grzesiak – adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, doktor w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości (2020). Jej zainteresowania badawcze koncentrują się głównie wokół controllingu personalnego i audytu wewnętrznego, dysfunkcji i patologii w HR oraz metodyki badań jakościowych.

Alicja Kędziora – profesor w Instytucie Kultury Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Zajmuje się historią teatru i teatrem współczesnym. Autorka monografii *Polskie życie teatralne w Rosji (1882–1905)* (Kraków 2009) i *Ikonografia teatralna „Tygodnika Ilustrowanego” (1859–1939)* (Kraków 2018), kilkudziesięciu artykułów naukowych oraz opracowań źródeł. Kierownik Pracowni Dokumentacji Życia i Twórczości Heleny Modrzejewskiej UJ i wiceprezes Fundacji dla Modrzejewskiej. Członek Komisji Zarządzania Kulturą PAU. Kuratorka projektów kulturalnych i społecznych.

Agnieszka Konior – doktor, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Kulturą Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. W 2019 roku obroniła pracę doktorską w dziedzinie nauk

humanistycznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, dotyczącą zarządzania dziedzictwem kulturowym w rewitalizacji obszarów przemysłowych. Za pracę otrzymała wyróżnienie w Konkursie im. Profesora Michała Kuleszy, a także Nagrodę Miasta Krakowa. Prezeska stowarzyszenia Instytut Badań Organizacji Kultury. Współpracuje m.in. z Narodowym Instytutem Dziedzictwa, Narodowym Instytutem Kultury, Narodowym Instytutem Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, a także innymi organizacjami. W ramach programu Kraków – Miasto Literatury UNESCO współtworzy cykl spacerów literackich po Krakowie. Członkini Komisji Zarządzania Kulturą i Mediami Polskiej Akademii Umiejętności. Interesuje się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem dziedzictwem kulturowym, turystyką kulturową i metodologią badań w kulturze.

Elżbieta Król-Dryja – doktorantka (Szkoła Doktorska Nauk Społecznych) w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości (Uniwersytet Jagielloński); pracownik artystyczny (Filharmonia im. K. Szymanowskiego w Krakowie). Absolwentka kierunków: wokalnno-aktorski (Akademia Muzyczna w Krakowie); wychowanie muzyczne (Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Kielcach). Absolwentka studiów podyplomowych: zarządzanie kulturą (Instytut Kultury UJ). Jej zainteresowania badawcze: zarządzanie instytucjami kultury, zarządzanie partycypacyjne, marketing wewnętrzny.

Patrycja Mizera-Pęczek – adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (2019), absolwentka Wydziału Zarządzania oraz Wydziału Nauk o Wychowaniu UŁ na kierunkach: zarządzanie, spec. zarządzanie zasobami ludzkimi (2014), pedagogika, spec. pedagogika w zakresie opieki i terapii pedagogicznej (2014) oraz spec. edukacja przez sztukę (2012). Absolwentka studiów podyplomowych w Instytucie Muzykologii Uniwersytetu Wrocławskiego (2020). Jej zainteresowania badawcze to: współczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze kultury, zarządzanie twórczymi pracownikami oraz audiosfera miejsc pracy. Prywatnie pasjonatka wokalistyki, musicali i folkloru. Poza doświadczeniem akademickim pracowała jako artystka w PZLPiT Mazowsze oraz w Teatrze Muzycznym Futryna. Autorka książki *Rekrutacja i selekcja artystów w kontekście twórczości organizacyjnej* (Łódź 2020).

Anna Pluszyńska – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz wykładowca Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, menedżerka kultury, koordynatorka dostępności, promotorka otwartości, wiceprezeska Instytutu Badań Organizacji Kultury (www.ibok.org.pl), sekretarz Komisji Zarządzania Kulturą i Mediami Polskiej Akademii Umiejętności. Główny obszar jej zainteresowań badawczych stanowi proces zarządzania własnością intelektualną (w szczególności prawami autorskimi) oraz szeroko rozumiana otwartość i dostępność instytucji kultury.

Ida Radecka – menedżerka kultury, organizatorka życia kulturalnego, fundraiserka. Od 2018 roku wiceprezeska Fundacji Dobrej Muzyki, koordynatorka projektów kulturalnych i ich promocji. Organizuje lub pomaga organizować do kilkudziesięciu wydarzeń artystycznych i edukacyjnych rocznie. Wspiera organizacje pozarządowe oraz ludzi kultury w realizowaniu ich misji. Absolwentka zarządzania kulturą na Uniwersytecie Jagiellońskim.

