

Spis treści

Informacja o autorach artykułów i redaktorach naukowych czasopisma	VII
--	-----

Zeszyt 1

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W KULTURZE, ZARZĄDZANIE W KULTURZE

Beata Glinka, <i>Przedsiębiorczość i kultura</i>	1
Krzysztof Wach, <i>Impact of Cultural and Social Norms on Entrepreneurship in the EU: Cross-Country Evidence based on GEM Survey Results</i>	15
Agnieszka Postuła, <i>Pracownicy instytucji kultury vs. świat biznesu. Zasady prowadzenia negocjacji z trudnymi partnerami</i>	31
Małgorzata Sternal, <i>„Przedsiębiorczość dla mnie brzmi groźnie” – o znaczeniu przedsiębiorczości w pracy aktora</i>	47
Tomasz Kukołowicz, Kamil „Jakuza” Jaczyński, <i>Dumni z pieniędzy. Artysta jako przedsiębiorca w (sub)kulturze hipopowej</i>	61
Urszula Starakiewicz, <i>Organizowanie sportu w Polsce oczami mediów – analiza dyskursu</i>	81

Informacja o autorach artykułów i redaktorach naukowych czasopisma

dr hab. Beata Glinka – dr hab., prof. UW, na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego kieruje Zakładem Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości, jest także dyrektorem Centrum Przedsiębiorczości WZ UW.

Kamil „Jakuza” Jaczyński – specjalista do spraw *public relations* i marketingu muzycznego, wykładowca Hip-Hop Akademii, Akademii Menedżerów Muzycznych i Polskiej Akademii Nauk, sędzia hiphopowej Wielkiej Bitwy Warszawskiej, na co dzień dyrektor wykonawczy w wytwórni muzycznej Wielkie Joł.

dr hab. Ewa Kocój – etnografka, antropolożka kultury, adiunkt Instytutu Kultury WZiKS UJ. Interesuje się problematyką dziedzictwa kulturowego, religijnością ludową, antropologicznymi interpretacjami wyobrażeń i symboli kulturowych; duchowością prawosławną kręgu Karpat. Ważne miejsce w jej badaniach zajmuje także ikona prawosławna, sztuka ludowa oraz problematyka wielokulturowości.

Autorka książek: *Świątynie, postacie, ikony. Malowane cerkwie i monastery Bukowiny Południowej w wyobrażeniach rumuńskich* (2006); *Święci rumuńscy* (wspólnie z J. Charkiewiczem, 2012), *Pamięć starych wieków. Symbolika czasu w rumuńskim kalendarzu prawosławnym* (2013) oraz licznych artykułów naukowych wydanych w Polsce i za granicą. Zca redaktora naczelnego i redaktor tematyczny czasopisma „Zarządzanie w Kulturze”. Członkini Komisji Bałkanistyki PAN o/Poznań, Komisji Zarządzania Kulturą i Mediami PAU oraz Polskiego Towarzystwa Ludoznawczego.

dr Tomasz Kukołowicz – doktor, hiphopolog, autor książki *Raperzy kontra filomaci*, kieruje Zespołem ds. Statystyki Kultury w Narodowym Centrum Kultury, przygotowuje pracę doktorską z filozofii prawa autorskiego w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN.

prof. dr hab. Emil Orzechowski – profesor zwyczajny, specjalista w zakresie: teatrologii, zarządzania kulturą, zarządzania szkołami wyższymi; absolwent filologii polskiej na Uniwersytecie Jagiellońskim, wykładowca m.in. w Stanford University, State University of New York of Buffalo. Zajmuje się zagadnieniami historii teatru, kultury środowisk polonijnych, polityki kulturalnej, organizacji instytucji kultury, promocji dóbr kulturalnych w kraju i za granicą oraz zarządzaniem szkołami wyższymi w Polsce i na świecie. Prowadzi badania i publikuje prace naukowe oraz popularne dotyczące wymienionej problematyki.

Stypendysta Fundacji Kościuszkowskiej i Fundacji Fulbrighta. W roku 1973 współpracował z J. Gotem przy organizacji pierwszych w Polsce studiów teatrologicznych. Był wicedyrektorem Instytutu Filologii Polskiej. W roku 1995 zorganizował lektorat języka polskiego w Szkole Medycznej dla Obcokrajowców, którego prace koordynuje do dziś. W roku 1996 zorganizował pierwsze w Polsce studia z zakresu zarządzania kulturą; prowadzi je do tej pory jako studia licencjackie, magisterskie i podyplomowe. Zapoczątkował wydawanie serii prac tłumaczonych (uznanych światowych pozycji z zakresu zarządzania kulturą: Hagoort 1997, Bendixen 2001, Schuster 2007), serię zeszytów naukowych „Zarządzanie Kulturą” (dotąd 16 pozycji) oraz serię spotkań i druk wykładów z cyklu „Ambasador” (ambasadorzy o polityce kulturalnej swoich państw; dotąd około 50).

W latach 1996–2004 pełnił funkcję Dziekana WZiKS UJ. Inicjator utworzenia na UJ Instytutu Kultury. Obecnie prof. zw. dr hab. Emil Orzechowski jest Przewodniczącym Rady Instytutu Kultury UJ. Autor 10 książek (w tym 5 nagrodzonych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego), około 150 artykułów naukowych oraz wielu popularnych drukowanych w Polsce i w USA; większość dotyczy teatru krakowskiego, teatru amatorskiego w Galicji, zarządzania kulturą i polityki kulturalnej.

dr Agnieszka Postuła – adiunkt Katedry Systemów Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Zajmuje się antropologią organizacji. Prowadziła badania terenowe dotyczące m.in. komunikacji oraz ról społeczno-zawodowych w polskich firmach. Obecnie zajmuje się badaniami w obszarze edukacji menedżerskiej. Jej zainteresowania obejmują szkolenia z zakresu budowania zespołu, pracy grupowej, komunikacji interpersonalnej i negocjacji, co wykorzystuje w swojej pracy trenerskiej. Prowadzi zajęcia z negocjacji, negocjacji międzynarodowych, teorii organizacji i zarządzania, antropologii organizacji, budowania zespołu oraz zarządzania międzykulturowego. Jest autorką wielu publikacji z zakresu wyżej wymienionych dziedzin.

dr Urszula Starakiewicz – wykładowca akademicki, promotor prac magisterskich i licencjackich. Szczególnie interesuje się problematyką zarządzania sportem i głównie w tym temacie realizuje badania i publikuje. Pracuje w metodologii jakościowej. Stara się nawiązywać i utrzymywać wartościowe międzynarodowe kontakty naukowe, ale także rozwijać współpracę z praktykami. Prywatnie amatorsko uprawia różne sporty, pasjonuje się tańcem. Stara się być aktywna społecznie. Kibicuje przedsiębiorczości społecznej i zrównoważonemu rozwojowi.

dr Małgorzata Sternal – adiunkt Katedry Badań Muzyczno-Edukacyjnych Akademii Muzycznej w Krakowie, doktor nauk humanistycznych (zarządzanie). Swoje zainteresowania badawcze koncentruje na relacjach sztuki i biznesu, rozwoju zawodowym artystów muzyków oraz znaczeniu sztuki w rozwoju zawodowym menedżerów.

dr Joanna Szulborska-Lukaszewicz – dr nauk humanistycznych w zakresie zarządzania kulturą, teatrolog, adiunkt Instytutu Kultury na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, pracownik administracji samorządowej z wieloletnim doświadczeniem. Stypendium Ministerstwa Edukacji Narodowej 2004–2006 (dwa lata pracy na Uniwersytecie im. Konstantyna Presławskiego w Szumen, Bułgaria). Zastępca redaktora naczelnego pisma „Zarządzanie w Kulturze”. Sekretarz Komisji Zarządzania Kulturą i Mediami

Polskiej Akademii Umiejętności. Obszary zainteresowań naukowych: polityka kulturalna i strategie rozwoju kultury w Polsce i Europie, zarządzanie publicznymi instytucjami kultury, zarządzanie teatrami w Europie, monitoring i ewaluacja w sektorze kultury. Autorka kilkudziesięciu artykułów poświęconych zarządzaniu w kulturą w sektorze publicznym oraz opracowań eksperckich (dokumenty strategiczne dla instytucji kultury). Autorka książki *Polityka kulturalna w Krakowie* (2009). W latach 2009–2010 koordynowała prace nad przygotowaniem Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010–2014, przyjętej przez Radę Miasta Krakowa.

dr hab. Krzysztof Wach, prof. UEK – profesor nadzwyczajny w Katedrze Przedsiębiorczości i Innowacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, absolwent, a następnie pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, specjalista z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej, autor kilkunastu książek, ponad 100 artykułów naukowych, członek komitetów redakcyjnych kilku czasopism naukowych, w tym kwartalnika „Studia Negotia” oraz rocznika „Przedsiębiorczość – Edukacja”, redaktor naczelny kwartalnika naukowego „Entrepreneurial Business and Economics Review” (EBER). Od 2012 r. pełni funkcję krajowego eksperta OECD oraz Komisji Europejskiej ds. Przedsiębiorczości, jest uczestnikiem międzynarodowych projektów edukacyjnych i badawczych (m.in. Jean Monnet, Atlantis, International Visegrad Fund, Central European Initiative), odbył gościnne wykłady m.in. w Grand Valley State University (Grand Rapids, USA), Roosevelt University (Chicago, USA), University of Detroit Mercy (Detroit, USA), Loyola University Chicago (Chicago, USA), Northumbria University (Newcastle, UK), Universidad Politecnica de Cartagena (Kartagena, Hiszpania).

Beata Glinka

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I KULTURA¹

Abstract

ENTREPRENEURSHIP AND CULTURE

Entrepreneurship belongs to the most popular research areas in Poland as well as in other countries. The article presents an analysis of selected relations between culture and entrepreneurship. The author discusses selected trends in entrepreneurship research and claims that the researches focused on interconnections between culture and entrepreneurship address the most vital problems. In this text the author points out two key issues: the cultural context of entrepreneurship and the images of entrepreneurship (or entrepreneurs) as presented in different texts of culture (e.g. media, novels etc.). Connections between these two areas are described, as well as their influence on entrepreneurial processes, actions undertaken by entrepreneurs, and entrepreneurs' identities.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, kulturowy kontekst przedsiębiorczości

Key words: JEL Z1 (Cultural Economics, Economic Sociology, Economic Anthropology), M1 Business Administration, L26 Entrepreneurship

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość to pojęcie klucz, którego użycie samo w sobie stanowić może obecnie uzasadnienie podjęcia naukowej refleksji czy wysiłku badawczego. Przedsiębiorczość jest ważna, kluczowa z punktu widzenia rozwoju społecznego i gospodarczego – takie opinie możemy słyszeć zarówno ze strony badaczy, jak i polityków

¹ W poniższym artykule wykorzystuję wyniki prowadzonych przeze mnie w ciągu ostatniej dekady badań dotyczących kulturowego kontekstu przedsiębiorczości, szerzej omówione w innych publikacjach (B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa 2008; B. Glinka, *Przedsiębiorczość humanistyczna* [w:] R. Batko, B. Nierenberg, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Warszawa 2015; B. Glinka, T. Thatchenkery, *A comparative study of perceptions towards entrepreneurship in India, Poland, and the USA*, „International Journal of Human Resources Development Management” 2013, nr 13(2/3), s. 119–135.

czy przedstawiciele rozmaitych organizacji zajmujących się wspieraniem przedsiębiorczości. Z jednej strony trudno się z takimi stwierdzeniami nie zgodzić, z drugiej jednak wydaje się, że powszechne zainteresowanie i trwająca już od jakiegoś czasu „moda na przedsiębiorczość” mogą doprowadzić do trywializacji dyskursu, jak również sposobu badania zjawiska. Świadoma tych zagrożeń chciałabym podjąć w niniejszym artykule problematykę wieloaspektowych związków pomiędzy przedsiębiorczością a kulturą, uznając ten obszar za niebanalny, coraz lepiej rozpoznany, jednakże wciąż zajmujący relatywnie peryferyjne miejsce w literaturze (zwłaszcza polskiej) z zakresu przedsiębiorczości. Celem opracowania jest więc pokazanie wybranych wymiarów relacji, które zachodzą pomiędzy przedsiębiorczością a kulturą.

Ze względu na wielość sposobów rozumienia, a także na często akcentowane znaczenie teoretyczne i praktyczne, przedsiębiorczość to nie tylko istotny, lecz także popularny obszar badawczy. Badania przedsiębiorczości, w ciągu wielu lat ulegały znaczącym zmianom, które widoczne były zarówno w tematyce, jak i tradycjach badawczych, paradygmatach i założeniach epistemologicznych charakteryzujących badaczy².

Jeśli chodzi o dominujące tematy, badania przedsiębiorczości można podzielić na 3 główne fazy³:

- fazę ekonomiczną, oznaczającą koncentrację na ekonomicznych wymiarach i przejawach przedsiębiorczości, wykorzystywaniu zasobów, a także roli przedsiębiorców w gospodarce
- okres cech osobowych, charakteryzujący się koncentracją na osobie przedsiębiorcy, próbami zbudowania „sylwetki przedsiębiorcy”, a także podejmowaniem badań dotyczących związku cech osobowych z przedsiębiorczością
- fazę współczesną, czyli badania przelomu XX i XXI wieku oparte na założeniu, że zrozumienie dynamiki i rozwoju przedsiębiorczości wymaga całościowych analiz, uwzględniających zarówno kontekst działania przedsiębiorcy, jak i jego/jej kompetencje.

W ostatnim z wymienionych ujęć przedsiębiorczość traktowana jest jako dynamiczne, procesualne zjawisko społeczno-ekonomiczne, którego istotą są otwarte, aktywne i innowacyjne postawy oraz działania jednostek. Działania te zakorzenione są w szeroko rozumianym kontekście, obejmującym zarówno czynniki ekonomiczne, instytucjonalne i prawne, jak i kulturowe, także na poziomie ponadnarodowym. Za podstawowy, choć nie jedyny przejaw przedsiębiorczości, uznawane jest tworzenie organizacji⁴. Podsumowując, główne postulaty wobec prowadzonych współcześnie badań nad przedsiębiorczością to:

² Por. B. Glinka, *Przedsiębiorczość* [w:] J. Bogdanienko, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Warszawa 2013, s. 59–75; B. Glinka, *Przedsiębiorczość humanistyczna*; P. Grant, L. Perren, *Small Business and Entrepreneurial Research: Meta-theories, Paradigms and Prejudices*, „International Small Business Journal” 2002, nr 20(2), s. 185–209; P.L. Jennings, L. Perren, S. Carter, *Alternative Perspectives on Entrepreneurship Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, nr 29(2), s. 145–152.

³ Z.J. Acs, D.B. Audretsch (eds.), *Handbook of entrepreneurship research*, New York–Dordrecht–Heidelberg–London 2010; B. Glinka, *Przedsiębiorczość humanistyczna*.

⁴ Tamże.

- kontekstualizacja badań
- systemowe i procesualne traktowanie zjawiska przedsiębiorczości
- prowadzenie dogłębnych i wielostronnych analiz, z wykorzystaniem rozmaitych metod i technik, a także różnych założeń i paradygmatów
- wykorzystanie różnorodnych inspiracji pochodzących z nauk społecznych i ekonomicznych, a także humanistycznych.

Wydaje się, że badania „na styku” przedsiębiorczości i kultury pozostają w zgodzie ze sformułowanymi wyżej postulatami i pozwalają na lepsze rozpoznanie zjawiska przedsiębiorczości. Dodatkowo, inspiracje humanistyczne mogą z powodzeniem uzupełnić wątki ekonomiczne.

Wspomniana na początku moda na przedsiębiorczość i różnorakie rodzaje projektów z nią związanych nie oznaczają oczywiście, że wszelkie powstające na rynku publikacje oraz projektowane przez przedstawicieli świata nauki badania odpowiadać będą postulatowi wielostronnego opisu zjawiska. Przeciwnie, wydaje się, że większość publikacji ma charakter popularny i poradnikowy; mają one służyć jako instrukcje prowadzenia i założenia firm, a nie jako podstawa do refleksji nad otaczającym nas światem. Takie popularne publikacje, bardzo często będące tłumaczeniami modnych w USA czy innych zachodnich krajach podręczników, pokazują czytelnikom, jak osiągnąć sukces czy stworzyć odpowiedni model biznesu⁵. Książki te, być może nawet bardziej niż wielopłaszczyznowe i kompleksowo ukazujące przedsiębiorczość dzieła naukowe, tworzą krajobraz współczesnej przedsiębiorczości, kształtują kontekst, a także przekonania uczestników życia gospodarczego. Nie sposób więc ich pominać, analizując przedsiębiorczość, a w szczególności jej związki z kulturą.

W poniższym tekście skupię się na dwóch wymiarach relacji pomiędzy przedsiębiorczością a kulturą. Rozpocznę od przedstawienia kulturowego kontekstu działań przedsiębiorczych, a następnie przejdę do wybranych kwestii związanych z odzwierciedlaniem przedsiębiorczości w kulturze. Oba te wymiary są ściśle z sobą powiązane.

Kulturowy kontekst przedsiębiorczości

Działania ludzkie, a więc także działania przedsiębiorcze są zakorzenione kulturowo. Oznacza to, że jednym z najistotniejszych czynników powodujących zróżnicowanie pomiędzy różnymi grupami społecznymi w zakresie rodzajów podejmowanych działań przedsiębiorczych, a także ich skali, jest kultura. Jak celnie ujął to Grondona, „paradoks rozwoju gospodarczego polega na tym, że do jego zapewnienia nie wystarczą wartości o charakterze ekonomicznym” – to stwierdzenie można odnieść do każdego praktycznie przejawu życia gospodarczego, w tym również przedsiębiorczości⁶. Niemal pół wieku wcześniej na zasadnicze znaczenie czynni-

⁵ Por. np.: S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Gliwice 2013; A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Warszawa 2012.

⁶ M. Grondona, *Kulturowa typologia rozwoju gospodarczego* [w:] L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Warszawa 2003, s. 103.

ków kulturowych w rozwoju przedsiębiorczości wskazywał Hoselitz, zadając w swoim artykule o pozaekonomicznych uwarunkowaniach rozwoju nieco prowokacyjne pytanie: „Co jednak ze społecznościami, w których wojownik, ksiądz czy urzędnik państwowy cenieni są znacznie wyżej od kupców i przemysłowców?”⁷. Rozważania dotyczące związków gospodarki, w tym przedsiębiorczości, i kultury mają zresztą długą tradycję, sięgającą znacznie wcześniej niż przywołane powyżej przykłady.

Obecnie analizy poświęcone związkom kultury i przedsiębiorczości poruszają, między innymi, następujące wątki⁸:

- ogólne charakterystyki kulturowego kontekstu – wymiarów kultury, związków kultury z innymi zmiennymi kontekstu działania przedsiębiorców; kulturowe czynniki sprzyjające działaniom przedsiębiorczym/hamujące przedsiębiorczość w różnych krajach⁹
- uniwersalizm kulturowy i problem adekwatności kulturowej – czy istnieją uniwersalne „przedsiębiorcze wartości”? czy i w jaki sposób koncepcje powstałe na gruncie jednej kultury (np. amerykańskiej) mogą zostać przeniesione do innych kontekstów¹⁰
- kulturowe uwarunkowania budowania sieci relacji społecznych (*networks*) oraz wykorzystanie tychże sieci w procesach zarządzania przedsiębiorstwem; rola kapitału społecznego¹¹
- zaufanie społeczne i jego rola w działaniach przedsiębiorców¹²
- kulturowe wartości charakteryzujące przedsiębiorców i zatrudnianych przez nich pracowników; postawy wobec pracy¹³

⁷ B.F. Hoselitz, *Noneconomic Factors in Economic Development*, „The American Economic Review” 1957, nr 47(2), s. 35.

⁸ B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania...*

⁹ Por. np. B. Berger (red.), *Kultura przedsiębiorczości*, Warszawa 1994; L.W. Busenitz, C. Gomez, J.W. Spencer, *Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial phenomena*, „The Academy of Management Journal” 2000, nr 43(5), s. 994–1003; K. Wach, *Różnice kulturowe a prowadzenie międzynarodowej działalności gospodarczej* [w:] J. Rokicki, M. Banaś (red.), *Naród, kultura i państwo w procesie globalizacji*, Kraków 2004, s. 325–334; S.R. Xavier, D. Kelley, J. Kew, M. Herrington, A. Vorderwulbecke, *Global Entrepreneurship Monitor. 2012 Global report*, 2013, Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

¹⁰ Por. np. E. Grzeszczyk, *Sukces: amerykańskie wzory – polskie realia*, Warszawa 2003; A.S. Thomas, S.L. Mueller, *A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture*, „Journal of International Business Studies” 2000, nr 31(2), s. 287–301.

¹¹ Por. np. A. Greve, J. Salaff, *Social networks and entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2003, (1), s. 1–22; K. Klyver, K. Hindle, D. Meyer, *Influence of social network structure on entrepreneurship participation – A study of 20 national cultures*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2008, nr 4(3), s. 331–347; I. Light, P. Bhachu (eds.), *Immigration and entrepreneurship. Culture, capital and ethnic networks*, New Brunswick–London 1993.

¹² Por. np. F. Welter, D. Smallbone, *Exploring the Role of Trust in Entrepreneurial Activity*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006 (July), s. 465–475.

¹³ Por. np. Y. Gassea, M. Tremblay, *Entrepreneurial Beliefs and Intentions: A Cross-Cultural Study of University Students in Seven Countries*, „International Journal of Business” 2011, nr 16(4), s. 303–314; S.R. Xavier, D. Kelley, J. Kew, M. Herrington, A. Vorderwulbecke, dz.cyt.

- wpływ społecznego postrzegania przedsiębiorców i ich aktywności na procesy przedsiębiorcze¹⁴
- znaczenie kultury organizacyjnej dla procesów innowacyjności oraz dla tzw. przedsiębiorczości korporacyjnej¹⁵.

W opisie kulturowego kontekstu często wykorzystywane są popularne koncepcje wymiarów kultury, takie jak teorie Hofstede¹⁶, koncepcja GLOBE¹⁷ oraz teorie Trompenaarsa i Hampden-Turnera¹⁸. Koncepcje te zyskały tak dużą popularność, że od kilkudziesięciu już lat stanowią kanon porównawczych badań kulturowych głównego nurtu¹⁹, w szczególności popularnością cieszy się koncepcja od ponad 30 lat rozwijana przez Geerta Hofstede (od jakiegoś czasu w szerszym zespole autor-skim). Badacze analizują między innymi wpływ poszczególnych wymiarów na skalę i formy aktywności przedsiębiorczej występującej w różnych krajach, wskazując na przykład, że indywidualizm czy niski stopień unikania niepewności mogą wspierać przedsiębiorczość. Krytycy takiego postrzegania kultury zwracają uwagę na następujące kwestie²⁰:

- upraszczający i fragmentaryczny charakter analiz – wymiary nie oddają w pełni istoty kultury danej społeczności
- problematyczny wybór wymiarów – ich istotność w różnych krajach jest odmienna
- odmienne rozumienie poszczególnych wartości/wymiarów w różnych kulturach.

Pomimo tych poważnych słabości, wykorzystywanie modeli wymiarów kultury jest popularne, gdyż w klarowny (i prosty) sposób pozwalają one na ilustrację kulturowego zróżnicowania kontekstu działań przedsiębiorczych. Taka konwencja opisu „spłaszcza” jednak charakterystyki kulturowego kontekstu, niejednokrotnie odciągając uwagę od jego złożoności. Dostrzega to wielu badaczy, którzy opisując kontekst kulturowy, albo w ogóle rezygnują z zastosowania wymienionych modeli, albo uzupełniają je innymi opisami.

Busenitz, Gomez i Spencer twierdzą, że instytucjonalny kontekst określa przedsiębiorczy potencjał danego kraju²¹. Pojęcie „instytucjonalny profil kraju” jest wy-

¹⁴ Por. np. B. Glinka, T. Thatchenkery, dz.cyt.

¹⁵ Por. np. M. Morris, D. Kuratko, *Corporate Entrepreneurship: South-Western* 2002.

¹⁶ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2011 i duża liczba innych publikacji tych autorów.

¹⁷ R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta, *Culture, leadership and organizations: GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks–London–New Delhi 2004.

¹⁸ C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu (The seven cultures of capitalism)*, Warszawa 1998/1993

¹⁹ Przez który rozumie tutaj badania i publikacje wykorzystujące dominujące, obiektywistyczne, w szczególności funkcjonalistyczne podejście.

²⁰ Por. np. T. Thatchenkery, *Organization development in Asia: Globalization, homogenization, and the end of culture-specific practices* [w:] B. Jones, M. Brazzel (red.), *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*, San Francisco 2006, s. 387–403.

²¹ L.W. Busenitz, C. Gomez, J.W. Spencer, dz.cyt.

rażnie powiązane z pojęciem kultury (choć autorzy nie wykorzystują pojęcia kultury, by zaznaczyć, że opisują zjawisko, w ich opinii, szersze), a składają się nań trzy główne wymiary:

- regulacyjny – prawa, regulacje i polityki stosowane przez władze, które mogą wspierać nowe przedsięwzięcia, zmniejszać ryzyko związane z rozpoczęciem działalności, ułatwiać pozyskanie zasobów
- kognitywny (poznawczy) – związany z wiedzą i umiejętnościami posiadanymi przez ludzi w danym kraju, w szczególności tymi, które są przydatne przy zakładaniu i prowadzeniu przedsiębiorstwa
- normatywny – określa społeczny stosunek do przedsiębiorczości, wartość przypisywaną kreatywności i innowacyjności oraz inne wartości, przekonania, normy.

Wyniki badań wspomnianych autorów wskazują na to, że nie musi występować prosty związek pomiędzy poszczególnymi wymiarami profilu, przykładowo wymiar regulacyjny może wspierać przedsiębiorczość, w przeciwieństwie do, na przykład, kognitywnego. Profil instytucjonalny nie musi w związku z tym być jednorodny i może dostarczać jedynie selektywnego wsparcia dla działań przedsiębiorczych.

Kulturowy kontekst przedsiębiorczości – wartości, symbole, przekonania i normy postępowania wpływające na przedsiębiorczość – jest bardzo złożony i ma dynamiczny, procesualny charakter. Wśród czynników, które wpływają na jego kształtowanie się i zmiany, możemy wyróżnić na przykład²²:

- czynniki historyczne – zarówno historia najnowsza (zmiana systemowa, powojenny system socjalistyczny), jak i ta bardziej odległa (np. kształtująca się od średniowiecza sieć osadnicza, industrializacja, rozwój gospodarki pod zaborem i w okresie międzywojennym) stworzyły podstawę wielu wartości, symboli i stereotypów dotyczących działalności przedsiębiorców
- religia – będąca ważnym źródłem wartości, a także stanowiąca istotne kryterium wyborów, nie tylko w sferze moralnej, ale również gospodarczej
- teksty kultury – literatura, film, środki społecznego przekazu, o których szerzej wspomnę w kolejnej części tekstu
- system edukacyjny – wartości, poglądy i postawy są także kształtowane w procesach edukacji na różnych poziomach; konstrukcja systemu edukacyjnego, forma przekazu i przekazywane treści mogą znacząco przyczynić się do tego, w jaki sposób postrzegana jest przedsiębiorczość, jakie są postawy wobec gospodarki i własnej aktywności przedsiębiorczej
- autorytety/elity – wypowiedzi, postawy i działania osób, które znajdują posłuch w danych grupach społecznych, mają duże znaczenie dla kształtujących się wartości
- procesy internacjonalizacji i globalizacji – „import kulturowy”, przenikanie wzorów i mód związanych z działalnością gospodarczą.

Kontekst kulturowy wpływa na kształtowanie się tożsamości przedsiębiorcy, a także na działania podejmowane na różnych etapach procesu przedsiębiorczego: od

²² B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania...*

decyzji o założeniu firmy, przez sposoby zarządzania nią i projektowania jej rozwoju. Znaczenie kulturowego kontekstu ujawnia się już na samym początku – jednym z czynników (choć oczywiście nie jedynym) decydujących o wyborze drogi zawodowej jest to, czy zostanie przedsiębiorcą postrzegane jest jako atrakcyjna, akceptowana społecznie, droga i jaki jest społeczny prestiż przedsiębiorców. Również sposoby poszukiwania, odkrywania i tworzenia szans biznesowych są zależne od kultury, w tym szczególnie stosunku danej społeczności do zmian i *status quo*. Kontekst kulturowy odgrywa istotną rolę również w działaniach podejmowanych już po założeniu przedsiębiorstwa, w różnych kulturach różne sposoby zarządzania uznawane są racjonalne, dopuszczalne i skuteczne. To przekonanie o wyższości pewnych sposobów działania nad innymi (Hampden-Turner i Trompenaars mówią o różnych sposobach osiągania dobrobytu) będzie wyznaczało kryteria decyzyjne, którymi kierują się przedsiębiorcy przy tworzeniu strategii, podejmowaniu decyzji personalnych, wdrażaniu innowacji itd. Czynniki kulturowe mogą wpływać również na to, jakie sposoby i kierunki rozwoju wybierają przedsiębiorcy.

Jak widać, analizy dotyczące kulturowego kontekstu przedsiębiorczości mogą dotyczyć wielu różnych obszarów. Najczęściej koncentrują się one na wskazywaniu istotności tego kontekstu i ilustrowaniu jego wpływu na procesy przedsiębiorcze. Część analiz zawiera badania empiryczne (często porównawcze) dotyczące kulturowych uwarunkowań przedsiębiorczości w różnych krajach. Sporą grupę stanowią także opracowania zawierające wskazówki dotyczące tego, jak konstruować programy wspierania rozwoju przedsiębiorczości, by były one skuteczne²³ i uwzględniały kulturę.

Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy w kulturze

W tej części tekstu skoncentruję się na odzwierciedleniach przedsiębiorczości (i przedsiębiorców) w kulturze. Teksty kultury (literatura, film, środki przekazu) są zarówno wytworem kultury (powstają w określonym kontekście kulturowym, odzwierciedlają go), jak i czynnikiem współtworzącym kulturę (utrwalającym lub zmieniającym pewien porządek) i z tego właśnie powodu ich analiza wydaje się szczególnie interesująca.

Kulturowy kontekst działania to wartości, stereotypy, wizerunki, ale także szablon interpretacyjny i przekazywane praktyki, sposoby działania. Elementy te można dostrzec w tekstach kultury; zarówno kultura elitarna, jak i popularna²⁴ stanowiąc mogą źródła przedsiębiorczych praktyk i interpretacji; w tekstach tej ostatniej często są one niezmiernie wyraziste. Za szczególnie interesujące teksty, z punktu widzenia

²³ Skuteczność jest przy tym przez część autorów wiązana z adekwatnością kulturową programów.

²⁴ W wielu przypadkach zresztą trudno dokonać takiego podziału. Granice między tym, co elitarnie, i tym, co popularne, są często umowne, stąd też w dalszej części artykułu nie będę dokonywać takich podziałów.

obrazów przedsiębiorczości, można uznać środki społecznego przekazu (klasyczne i elektroniczne), literaturę – zarówno piękną, jak i fachową, filmy. Media, jak podkreślają Pratkanis i Aronson, wywierają na odbiorców subtelny wpływ, mogą nie mówić ludziom, co mają myśleć, ale mówią, o czym mają myśleć i w jaki sposób²⁵. W tym sensie współtworzą więc wyobraźnię – także ekonomiczną, co polega na odpowiednim doborze opisywanych zjawisk (to media nadają im hierarchię ważności) i sposobie ich przedstawiania. Nieco podobnie – choć często w subtelniejszy sposób, rzecz się ma z literaturą czy filmami.

Przez kilka dekad w powojennej Polsce teksty kultury (pierwszego obiegu) dostarczały dość jednoznacznych, negatywnych opisów przedsiębiorczości i przedsiębiorców, co zgodne było z duchem oficjalnej propagandy. Język owej propagandy obejmował takie określenia, jak kapitalista (co można było uznać za inwektywę), burżuj, kułak, spekulant, prywaciarz, badylarz czy cinkciarz – a wszystko to na określenie różnych form działań przedsiębiorczych. Takie opisy, tylko w pewnej mierze równoważone osobistymi doświadczeniami czy też tekstami drugiego obiegu, stały się elementami naszej pamięci zbiorowej. Moje badania pokazały²⁶, że przynajmniej do pewnego stopnia owe elementy zbiorowej pamięci, zarówno stereotypy, jak i po części język przekazu, wciąż żyją w tekstach kultury, choć oczywiście nie są już tak popularne. Dominujący dyskurs liberalny promuje przedsiębiorczość i kapitalistyczne reguły gospodarcze, pod tą powierzchnią znajdują się jednak często niejednoznaczne sądy, dawne stereotypy, a także smaczki mające przyciągnąć odbiorcę (często sensacją lub aferą). Bohaterowie pozytywni – przedsiębiorcy, którzy pomysłowością i pracowitością doszli do sukcesu, konkurują z negatywnymi bohaterami, którzy wykorzystują ludzi i prawo do (często nieetycznego) osiągania korzyści. Medialna gospodarka jest więc zapewne bardziej kontrastowa niż gospodarka realna, niezbyt wiele w niej szarości, zaś sporo białej międzynarodowej ekspansji czy czarnego łamania zasad etycznych, praw pracowniczych i nielegalnego budowania bogactwa. Analiza mediów wskazuje na istnienie wielu konfliktów i podziałów, my i oni istnieją w bardzo wielu wymiarach: wygrani/przegrani; zamożni/wykluczeni; społeczeństwo/władza; przedsiębiorcy/ich pracownicy; przedsiębiorcy – duzi, wspierani gracze/drobni przedsiębiorcy, bez szans w walce z biurokracją.

Gdy weźmiemy pod uwagę inne teksty kultury – literaturę, można zauważyć, że przedsiębiorcy nie są ulubionymi bohaterami współczesnych twórców. Większość spektakularnych i rozpoznawalnych przykładów przedsiębiorców pochodzi z powieści przełomu XIX i XX wieku: Wokulski, Dyzma, bohaterowie *Ziemi obiecanej* są o wiele lepiej znani niż bohaterowie literatury współczesnej. Częściej niż przedsiębiorców można odnaleźć menedżerów, którzy zresztą niemal zawsze są bohaterami negatywnymi. Niemal dekadę temu w interesujący sposób w „Polityce” pisał o tym zjawisku Dunin-Wąsowicz w tekście pod znaczącym tytułem *Menedżer świnia*²⁷. Autor stwierdził w nim, między innymi:

²⁵ A. Pratkanis, E. Aronson, *Wiek propagandy*, Warszawa 2004, s. 30.

²⁶ B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania...*

²⁷ P. Dunin-Wąsowicz, *Menedżer świnia*, „Polityka” 2005, nr 9(2493), 5.03, s. 62–64.

W najnowszej prozie polskiej można wyróżnić dwa zasadnicze nurty: jeden ma źródło we frustracji brakiem pracy, drugi zaś we frustracji pracą. Ów drugi nurt zaczyna ostatnio dominować²⁸.

Owa frustracja pracą wiąże się z układami panującymi w przedsiębiorstwach, a także relacjami panującymi na linii menedżerowie – pracownicy. Wskazany przez Dunina-Wąsowicza ruch, którego wczesnymi przedstawicielami byli na przykład Shuty („Zwał”) i Bieńkowski („Nic”), nie stracił na sile, co więcej – przeniknął do masowej kultury, w której wręcz modne stało się krytykowanie korporacyjnych relacji czy generalnie „pracy w korpo”.

Z jednej strony można się cieszyć, że to nie przedsiębiorcy są w literaturze etatowymi złymi duchami. Z drugiej jednak – negatywne opisy rządzących w biznesie świadczą o pewnych stereotypach i przekonaniach dotyczących gospodarki jako systemu zbudowanego na niezbyt sprawiedliwych fundamentach. Takie założenie rozciąga się także na przedsiębiorców – często zresztą w opisach literackich nieodróżnianych od menedżerów (lub wrzucanych z nimi do jednego worka „biznesmeni”). Przedsiębiorcy, jak się wydaje, mają tylko nieco lepszą reputację.

Generalnie obecni w literaturze przedsiębiorcy budzą zarówno niechęć i odrazę, jak i współczucie czy sympatię. Ci pierwsi (zdolni i bezwzględni lub mafiosi) często osiągną sukces, są bogaci, ich firmy rosną, ale dzieje się to z pogwałceniem norm etycznych, kosztem pracowników czy klientów. Ci drudzy (drobny ciułacz, Ikar) najczęściej ciężko pracują na swoje utrzymanie i nie odnoszą spektakularnego sukcesu.

Wiele wzorów ma w literaturze charakter względnie trwałe, co dotyczy na przykład dominacji negatywnego przedstawiania ludzi bogatych, takich przedsiębiorców, którzy osiągnęli ekonomiczny sukces. Ciężka praca i wytrwałość tylko czasem mogą doprowadzić do sukcesu, na ogół nie jest on jednak tak wielki i tak szybki jak sukces tych, którzy zdecydowali się na wybór alternatywnej drogi (oszustw, bezwzględnych działań). Jeśli nawet bohaterowie (jak Wokulski) odnieśli znaczący sukces ekonomiczny dzięki pracy i sprytowi, nie zapewnia im to szczęścia.

W tym miejscu nie sposób nie nawiązać do jednego jeszcze gatunku – poświęconej przedsiębiorczości literatury fachowej. Oczywiście, publikacje takie mają ze swej natury charakter zupełnie odmienny od literatury pięknej czy też mediów. Jak jednak wspomniałam na wstępie, w tym obszarze zdecydowanie dominują pozycje poradnikowe; sprawia to, że mają one popularny charakter, nie stosują wyspecjalizowanego języka czy naukowej terminologii. Są relatywnie popularnym – nie tylko wśród studentów – źródłem wiedzy ekonomicznej i przyczyniają się do kształtowania wyobrażeń dotyczących przedsiębiorczości, procesów zakładania organizacji, pracy przedsiębiorcy. Nowe reguły gry, nowe kryteria sukcesu często zapożyczane są, z lepszym lub gorszym skutkiem, z innych krajów²⁹ – tak też dzieje się często w poradnikowej literaturze z zakresu przedsiębiorczości. Polscy czytelnicy mają okazję zapoznawać się z koncepcjami, które stały się modne w krajach Zachodu (zwłaszcza USA), wie-

²⁸ Tamże.

²⁹ B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania...*; E. Grzeszczyk, dz.cyt.

lokrotnie także czytać studia przypadków firm, które powstały w innym – gospodarczo i kulturowo – kontekście. Generalnie poradniki takie przedstawiają przedsiębiorczość jako pozytywne, interesujące wyzwanie, którego podjęcie jest dobrym sposobem na osiągnięcie sukcesu i bogactwa. A poradnik właśnie w tym ma pomóc³⁰:

Ta książka to nie powieść... to raczej instrukcja obsługi³¹.

Karty książek wypełniają przedsiębiorcy: na ogół bohaterowie pozytywni, często niemal baśniowi, zdobywcy, którzy odkrywają, a nawet tworzą nowe lądy czy przestrzenie galaktyczne; albo przynajmniej tworzą nowe dzieła.

Przedsiębiorczość jest sztuką i nie da się jej przedstawić w formie prostego przepisu czy listy kontrolnej. Ogólnie rzecz ujmując, założycieli firm można przyrównać do artystów³². Podróż bohatera to znakomita metafora dla startupów³³.

Jak to baśniowi bohaterowie – bywają wyabstrahowani z przyziemnych spraw, często są także lekko wyabstrahowani z polskich realiów. Interesująca jest retoryka, język wykorzystany w poradnikach. Tak jak wspomniałam, z oczywistych względów jest on dość prosty, charakteryzuje go wiele cech typowych dla literatury z zakresu zarządzania w ogóle (nie jest to więc przekaz specyficzny dla przedsiębiorczości). „Startupowa” nowomowa ma nieco wspólnego z nowomową korporacyjną, pełna jest zapożyczeń z języka angielskiego czy też wyrażen przedstawiających stare pojęcia (np. filozofia) w nowym świetle, lub wręcz nadających im nowe znaczenia. Przekaz najczęściej jest pochwałą pozytywnego myślenia, optymizmu i ambicji. Trochę jak oficjalna propaganda poprzedniego systemu, tyle że tym razem pochodząca z Zachodu, a nie ze Wschodu, i prezentująca przeciwne stanowisko (pochwałę przedsiębiorczości).

Z jednej strony mamy w oficjalnym dyskursie apoteozę przedsiębiorczości, z drugiej – bardzo niejednoznaczne jej interpretacje i wzory w tekstach kultury. Na ogół pozytywnie o przedsiębiorcach i przedsiębiorczości wypowiadają się będący u władzy politycy, którzy podkreślają, że przedsiębiorczość należy wspierać i pobudzać. Równie pozytywny obraz wyłania się z popularnej literatury fachowej – wskazującej drogi rozpoczęcia i rozwijania kariery przedsiębiorcy. Zdecydowanie bardziej niejednoznaczne interpretacje nasuwają się po odbiorze tekstów mediów oraz tekstów literackich.

³⁰ W tej części wykorzystuję cytaty z jednej tylko, niezwykle ostatnio popularnej książki: *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, autorstwa Blanka i Dorfa. To oczywiście uproszczenie z mojej strony – pozwalam sobie jednak na nie, uznając, że sposób przekazu, retoryka, argumentacja są dość typowe dla poradników z zakresu przedsiębiorczości. Moim celem nie jest krytyka tego typu opracowań, lecz raczej pokazanie ich typowej konstrukcji.

³¹ S. Blank, B. Dorf, dz.cyt., s. 10.

³² Tamże, s. 14.

³³ Tamże, s. 25.

Podsumowanie

Kulturowy kontekst jest istotny dla zrozumienia zjawiska przedsiębiorczości, nie jest jednak łatwy do analizy. Wartości, symbole, przekonania i normy postępowania można analizować za pomocą różnych modeli i metod, a także na różnym poziomie: organizacyjnym, społeczności lokalnych, profesji, społeczności narodowych czy wreszcie – na poziomie ponadnarodowym. Kultura ma przy tym charakter procesualny, zmienia się i kształtuje pod wpływem różnych czynników. Do złożoności i wielowymiarowości relacji pomiędzy przedsiębiorczością i kulturą dochodzi jeszcze jeden poziom – stosunek do przedsiębiorczości, w odniesieniu do której toczy się (zwłaszcza w publikacjach naukowych i popularyzatorskich) dyskusja, czy ona sama przypadkiem nie jest sztuką, albo może swoistą kulturą lub przynajmniej ważną profesją. Warto zauważyć, że podobne dyskusje toczyły się w przeszłości – i toczą się nadal w odniesieniu do szeroko pojętego zarządzania.

W tekście wskazałam wybrane elementy kulturowego kontekstu przedsiębiorczości, szczególną uwagę zwracając na czynniki je kształtujące oraz znaczenie, jakie mają na różnych etapach procesu przedsiębiorczego. Pokazałam także elementy wizerunku przedsiębiorców i przedsiębiorczości obecnego w różnych tekstach kultury.

Na kulturowym fundamencie przedsiębiorcy budują swoją tożsamość – jako jednostek prowadzących działalność gospodarczą, tworzących własne organizacje, ale także – jako członków pewnej grupy aktywnych uczestników życia gospodarczego. Współcześnie w naukach o zarządzaniu dominuje przekonanie, że tożsamość, podobnie jak kultura, ma charakter dynamiczny – jest wytwarzana i rekonstruowana w różnorodnych procesach społecznych³⁴. Stabilna i spójna tożsamość jest mitem, jako że jednostki tworzą różnorodne, nie zawsze spójne i zależne od kontekstu samoreprezentacje. Postulat kontekstualizacji procesów budowania i rekonstrukcji tożsamości zwraca naszą uwagę na czynniki kulturowe: dużą rolę odgrywiają przekonania panujące w danej społeczności, wizerunki przedsiębiorców obecne w tekstach kultury czy wreszcie postrzegany prestiż społeczny przedsiębiorców.

Procesy budowania tożsamości, jak i działania przedsiębiorcze odbywają się w ramach kontekstu kulturowego i pozostają pod jego wpływem. Nie oznacza to, że przedsiębiorcy są biernymi aktorami, ponoszącymi konsekwencje takich a nie innych przekonań i wartości. Przeciwnie, mogą oni wpływać na nie, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i całych gospodarek, na przykład poprzez realizowanie dobrych praktyk, rzetelność w kontaktach z partnerami biznesowymi, działania społecznie odpowiedzialne. Niektórzy przedsiębiorcy podejmują działania na skalę ponadnarodową, włączając się w tworzenie dobrych praktyk, akcje charytatywne czy różnorodne programy edukacyjne. W konsekwencji własnymi działaniami mogą przyczyniać się do poprawy wizerunku przedsiębiorców, a co za tym idzie – także do poprawy klimatu dla działań przedsiębiorczych. Przedsiębiorca może być więc „biernym odbior-

³⁴ D. Kärreman, M. Alvesson, *Making Newsmakers: Conversational Identity at Work*, „Organization Studies” 2001, nr 22(1), s. 59–89.

cą”, ale równie dobrze – odbiorcą aktywnym, uczestniczącym w procesach tworzenia przekonań i wartości, czy wręcz aktorem świadomie kształtującym (w ramach swoich możliwości) procesy zachodzące w obrębie kultury.

Bibliografia

- Acs Z.J., Audretsch D.B. (eds.), *Handbook of entrepreneurship research*, New York–Dordrecht–Heidelberg–London 2010.
- Berger B. (red.), *Kultura przedsiębiorczości*, Warszawa 1994.
- Blank S., Dorf B., *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Gliwice 2013.
- Busenitz L.W., Gomez C., Spencer J.W., *Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial phenomena*, „The Academy of Management Journal” 2000, nr 43(5), s. 994–1003.
- Dunin-Wąsowicz P., *Menedżer świnia*, „Polityka” 2005, nr 9(2493), 5.03, s. 62–64.
- Gartner W., *Who is an Entrepreneur? is the Wrong Question*, „American Journal of Small Business” 1988 (Spring), s. 11–32.
- Gassea Y., Tremblay M., *Entrepreneurial Beliefs and Intentions: A Cross-Cultural Study of University Students in Seven Countries*, „International Journal of Business” 2011, nr 16(4), s. 303–314.
- Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa 2008.
- Glinka B., *Przedsiębiorczość* [w:] J. Bogdanienko, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Warszawa 2013, s. 59–75.
- Glinka B., *Przedsiębiorczość humanistyczna* [w:] R. Batko, B. Nierenberg, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Warszawa 2015.
- Glinka B., Thatchenkery T., *A comparative study of perceptions towards entrepreneurship in India, Poland, and the USA*, „International Journal of Human Resources Development Management” 2013, nr 13(2/3), s. 119–135.
- Grant P., Perren L., *Small Business and Entrepreneurial Research: Meta-theories, Paradigms and Prejudices*, „International Small Business Journal” 2002, nr 20(2), s. 185–209.
- Greve A., Salaff J., *Social networks and entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2003, (1), s. 1–22.
- Grondona M., *Kulturowa typologia rozwoju gospodarczego* [w:] L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Warszawa 2003.
- Grzeszczyk E., *Sukces: amerykańskie wzory – polskie realia*, Warszawa 2003.
- Hampden-Turner C., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu (The seven cultures of capitalism)*, Warszawa 1998/1993.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2011.
- Hoselitz B.F., *Noneconomic Factors in Economic Development*, „The American Economic Review” 1957, nr 47(2), s. 28–41.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V., *Culture, leadership and organizations: GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks–London–New Delhi 2004.
- Jennings P.L., Perren L., Carter S., *Alternative Perspectives on Entrepreneurship Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, nr 29(2), s. 145–152.
- Kärreman D., Alvesson M., *Making Newsmakers: Conversational Identity at Work*, „Organization Studies” 2001, nr 22(1), s. 59–89.
- Klyver K., Hindle K., Meyer D., *Influence of social network structure on entrepreneurship participation – A study of 20 national cultures*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2008, nr 4(3), s. 331–347.

- Light I., Bhachu P. (eds.), *Immigration and entrepreneurship. Culture, capital and ethnic networks*, New Brunswick–London 1993.
- Morris M., Kuratko D., *Corporate Entrepreneurship: South–Western* 2002.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Warszawa 2012.
- Pratkanis A., Aronson E., *Wiek propagandy*, Warszawa 2004.
- Thatchenkery T., *Organization development in Asia: Globalization, homogenization, and the end of culture-specific practices* [w:] B. Jones, M. Brazzel (red.), *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*, San Francisco 2006, s. 387–403.
- Thomas A.S., Mueller S.L., *A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture*, „Journal of International Business Studies” 2000, nr 31(2), s. 287–301.
- Wach K., *Różnice kulturowe a prowadzenie międzynarodowej działalności gospodarczej* [w:] J. Rokicki, M. Banaś (red.), *Naród, kultura i państwo w procesie globalizacji*, Kraków 2004, s. 325–334.
- Welter F., Smallbone D., *Exploring the Role of Trust in Entrepreneurial Activity*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006 (July), s. 465–475.
- Xavier S.R., Kelley D., Kew J., Herrington M., Vorderwulbecke A., *Global Entrepreneurship Monitor. 2012 Global report*, 2013, Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Krzysztof Wach

IMPACT OF CULTURAL AND SOCIAL NORMS ON ENTREPRENEURSHIP IN THE EU: CROSS-COUNTRY EVIDENCE BASED ON GEM SURVEY RESULTS¹

Abstract

The links between culture and entrepreneurship are still not sufficiently well-established or explored. They started just a half of a century ago, even though the links between culture and capitalism are much older (more than 100 years old). Culture is one of the main determinants for the various entrepreneurial activities undertaken in different countries, nevertheless, it needs further exploring to yield a wider understanding of the role of the social aspects of entrepreneurship. This paper is rooted in the field of international entrepreneurship, a branch of which deals with the comparative perspective of entrepreneurship across countries and cultures. The main objective of the paper is to explore the impact of cultural and social norms on entrepreneurship in the EU countries on the basis of the GEM data of the recent report of 2013. The results prove that the national entrepreneurial culture has a positive impact on entrepreneurship.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, kultura, normy społeczne, międzynarodowa przedsiębiorczość

Key words: entrepreneurship, culture, social norms, international entrepreneurship

JEL Classifications: F23, L20

Introduction

Such scientists as Schumpeter² or Marris and Somerset³ observed the links between the culture and the entrepreneurship even just a century ago, nevertheless the links between the culture and the capitalism are much more older. Berger, having searched into available data, states that the modern entrepreneurship “[...] is not only

¹ This article came into being within the research project opus entitled „Behaviour of polish firms in the process of internationalisation from the international entrepreneurship perspective” which has been funded by the National Science Centre on the basis of the decision no. Dec-2012/07/B/HS4/0070 in the years 2013–2016.

² See: J. Schumpeter, *A Theory of Economic Development*. Oxford [1912]1961.

³ P. Marris, A. Somerset, *African Businessman: A Study of Entrepreneurship and Development*, London 1971.

extremely productive economically, but also one of the prime carriers of peculiarly modern modes of cognition and behaviour [...]”⁴. Glinka states “entrepreneurship development [...] is not possible without the proper cultural foundations for”⁵. Similarly, Turek believes that culture determines not only entrepreneurship in general, but also the development of SME sector⁶. Busenitz, Gomez and Spencer⁷ extended and propagated the institutional context of entrepreneurship with its three dimensions such as regulatory, cognitive and normative ones. The latter “measures the degree to which a country’s residents value entrepreneurial activity and innovative thinking”⁸ and can be considered the culture of entrepreneurship, which in a comparative perspective is treated as a part of international entrepreneurship⁹.

The main objective of the paper is to explore the impact of cultural and social norms on entrepreneurship in the EU countries on the basis of GEM data. The article is organised in three sections. At first, cultural context of entrepreneurship, especially its comparisons, is discussed, which constitutes a separate research stream within the international entrepreneurship domain. The second passage is dedicated to the empirical material and applied research methods (research methodology), followed by the empirical results presentation and discussion as the third section of the article.

Cultural Context of Entrepreneurship in the EU

In a broad understanding, international entrepreneurship includes at least two different research areas¹⁰:

⁴ B. Berger, *The Culture of Modern Entrepreneurship* [in:] B. Berger (ed.), *The Culture of Entrepreneurship*. San Francisco, CA, 1991, p. 1.

⁵ B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa 2008, p. 10.

⁶ See: D. Turek, *Cultural Determinants of Entrepreneurship Development in SME Sector. The Case of Poland* [in:] T. Marek, W. Karwowski, M. Frankowicz, J. Kantola, P. Zgaga (eds.), *Human Factors of a Global Society: A System of Systems Perspective*, New York 2014, pp. 481–494.

⁷ See: L.W. Busenitz, C. Gomez, J.W. Spencer, *Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena*, „Academy of Management Journal” 2000, no. 43(5), pp. 994–1003.

⁸ P. Zbierowski, *Entrepreneurial Education in Poland in the Context of an Institutional Profile and an International Comparison of Entrepreneurial Activity*, „Horyzonty Wychowania” 2014, no. 13(26), p. 75.

⁹ See: K. Obloj, M. Weinstein, Sh. Zhang, *Self-Limiting Dominant Logic: An Exploratory Study of Chinese Entrepreneurial Firms*, „Journal of East-West Business” 2013, no. 19(4), pp. 291–316.

¹⁰ See: K. Wach, *International Entrepreneurship and the Third Age: The Effect of the Entrepreneur’s Age on Internationalisation of Polish Businesses*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, vol. XV, no. 11, cz. 1, pp. 65–80; K. Wach, *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa* (chapter 28) [in:] S. Wydymus, M. Maciejewski (eds.), *Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego*, Warszawa 2014, p. 434; K. Wach, C. Wehrmann, *Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields* (chapter 1) [in:] A.S. Gubik, K. Wach (eds.), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, Miskolc 2014, p. 15.

- creative process of recognition and exploitation of opportunities in foreign markets; in this sense, this research area is the same as the traditional approach of the theory and practice of entrepreneurship, using the same analytical tools as in the case of establishment of domestic ventures; what is crucial, it is characterised by a high degree of creativity, innovation and entrepreneurship, and a special role in the internationalisation process is attributed to the entrepreneur,
- international studies and comparative research in the field of entrepreneurship; in this sense, this research area is the same as with traditional international comparative studies, placing entrepreneurship as the main subject of these comparative studies (e.g. GEM).

Jones *et al.* point out three parallel streams (types) of research within international entrepreneurship, namely¹¹:

- entrepreneurial internationalisation (A)
- international comparisons of entrepreneurship (B)
- international comparisons of entrepreneurial internationalisation (C).

It should be noted that in the framework of international entrepreneurship, there are many concepts and models¹². On the basis of an ontological analysis of the articles in this area for the years 1989–2009, Jones *et al.*¹³ have developed a taxonomy containing 69 different themes within 14 thematic areas and three main types (Figure 1). International comparisons of entrepreneurship is threefold: cross-country, cross-culture as well as combines cross-country and cross-culture comparisons.

Cultural context significantly influence the way of conducting a business (economic practice), forcing the adaptation of a firm activity to socio-cultural requirements which are in force in a given local community¹⁴. They perform a fundamental role in conducting business activity at the international scale (international business/international entrepreneurship)¹⁵, particularly in the process of the world economy globalization and integration in Europe (European business).

¹¹ See: N.V. Jones, N. Coviello, Y.K. Tang, *International Entrepreneurship Research (1989–2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26(6), pp. 632–659.

¹² See: N.E. Coviello, M.V. Jones, P. McDougall-Covin, *Is International Entrepreneurship research a viable spin-off from its parent disciplines?* [in:] A. Fayolle, P. Riot (eds.), *Institutionalization of Entrepreneurship: Hopes and Pitfalls for Entrepreneurship Research*, Routledge 2014.

¹³ See: Jones *et al.* *op.cit.*

¹⁴ See: B. Glinka, T. Thatchenkery, *A comparative study of perceptions towards entrepreneurship in India, Poland, and the USA*, „International Journal of Human Resources Development and Management” 2013, no. 13(2/3), p. 119–135; K. Wach, *Socio-Cultural Framework of Advertisement on International Markets. A Brief Survey of European Advertisement Styles*, „Studien des Institut für den Donauraum und Mitteleuropa” 2003, no. 6, pp. 141–150; G.D. Bruton, D. Ahlstrom, D. Obloj, K. *Entrepreneurship in emerging markets: where we are today and where we need to move to in the future. Entrepreneurship*, „Theory and Practice” 2008, no. 32(1), pp. 1–14; G.D. Bruton, Ch.-M. Lau, K. Obloj, *Institutions, resources and firm strategies: a comparative analysis of entrepreneurial firms in three transitional economies*, „European Journal of International Management” 2014, no. 8(6), pp. 697–720.

¹⁵ T. Obloj, K. Obloj, M. Pratt, *Dominant Logic and Entrepreneurial Firms Performance in a Transitional Economy*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2010, no. 34(1), pp. 151–170.

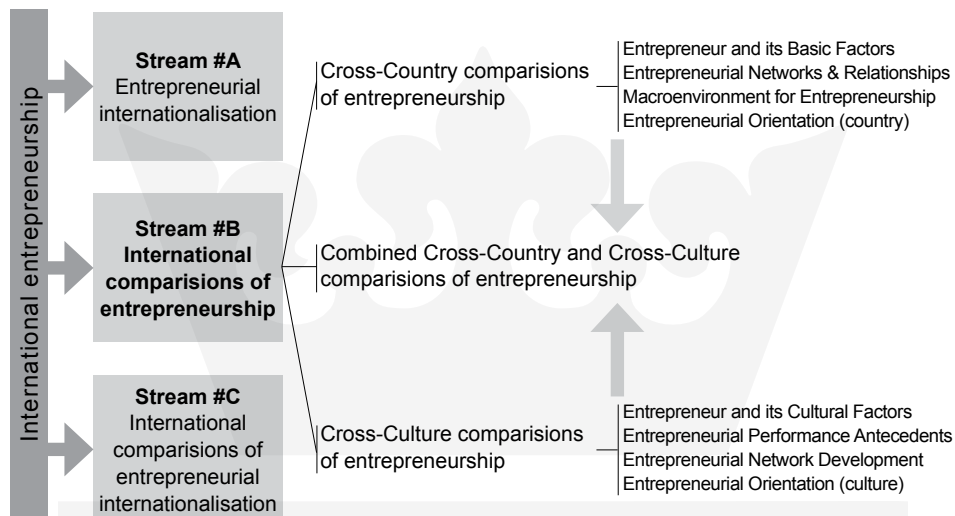


Figure 1. Cross-Country and Cross-Culture Comparisons of Entrepreneurship as a research stream within International Entrepreneurship

Source: simplified and adapted from Jones *et al.* (2011, p. 636)

In the literature of the subject, various solutions to the problem of cross-cultural differences in business are suggested¹⁶. In 1960s Hall identified two types of cultures, which are still commonly used in business studies, they are low and high context cultures¹⁷. Representatives of high context cultures (e.g. The Brits) pay a lot of attention to nonverbal communication and the cultural situational context, while low context culture representatives are very direct and focus on verbal communication (e.g. Germans).

Based on a research study among 53 countries, Hofstede¹⁸ developed a model of five dimensions of national culture, which are power distance, individualism vs. collectivism, masculinity vs. femininity, uncertainty avoidance and long-term orientation¹⁹.

Based on a study over 15 years in 50 countries, Trompenaars²⁰ prepared a five-element concept of cultural dimensions, which was developed later into seven di-

¹⁶ See: J. Szczepankiewicz, K. Wach, *Kulturowe uwarunkowania działań promocyjnych w Unii Europejskiej* [in:] K. Wach (ed.), *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, Kraków 2006, pp. 32–39.

¹⁷ See: E.T. Hall, *The Silent Language of Overseas Business*, „Harvard Business Review” 1960, no. 38.

¹⁸ See: G.H. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA, 1980; G.H. Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, London–New York 1991.

¹⁹ See: G.H. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Revised and expanded 3rd Edition, New York 2010; G.J. Hofstede, P.B. Pedersen, G.H. Hofstede, *Exploring Culture: Exercises, Stories, and Synthetic Cultures*, Yarmouth, ME, 2002.

²⁰ See: F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, London 1993.

mensions²¹. They are universalism vs. particularism, individualism vs. collectivism, neutral vs. emotional, specific vs. diffuse, achievement vs. ascription, sequential vs. synchronic, internal vs. external control.

Lewis²² distinguishes three types of cultures: linear-active, multi-active and reactive ones. Representatives of linear-active culture (e.g. Germans, Scandinavians, Brits) focus generally on one task at a time, while multi-active culture representatives (such as Italians, Spaniards, Slavs) can share their attention among different business tasks. The representatives of reactive cultures wait until the other side is listened.

In his research first published in 1990, J. Mole answers the question posed by himself²³: “How to cope with the difference in cultures on the common European market area?” He proposes the use of a simple tool facilitating the assessment of various methods of firm functioning that so-called “the Mole map” is. Mole distinguishes two models of leadership (the individualistic one and the group one), and two models of organization (the systematic one and the organic one) according to which he performs the division of cultures in Europe²⁴. The systematic model of an organization recognizes the mechanistic functioning of an organization designed and built according to certain specifications, which enables to achieve the goal intended by the organization. Thus, the foundation of a systematic organization is coordination and clearly defined relations among the organization members. The model is typical for Scandinavian countries, among others. On the other hand, the organic model of an organization is based on the conviction that an organization resembles a living organism and is the personification of its members’ needs. The effectiveness of an organic organization depends on the extent to which its members are able to cooperate in order to achieve the common goal. The organic model of an organization is typical, among others, for Mediterranean countries (Spain, Portugal, Italy, Greece). The individualistic model of leadership reflects the autocratic management model (directive, despotic, “top-down” management). Its basis is the conviction that people are unequal by their nature and the most competent individuals make decisions on behalf of others. According to Mole’s concept, “powerless” creatures are supposed to submit to “powerful” creatures. A typical example of a country with the individualistic approach to leadership is Russia. On the other hand, the basis of the group approach is the conviction that although individuals may differ in capabilities or the effectiveness of action, everybody has the right to be heard, and everyone is entitled to participate in taking decisions concerning them. Such a model is reflected, among oth-

²¹ See: Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*, New York 1993.

²² See: R.D. Lewis, *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, London 1996.

²³ See: J. Mole, *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in the New Global Europe*, 3rd ed., London–Yurmouth 2003.

²⁴ See: K. Wach, *Różnice kulturowe a prowadzenie międzynarodowej działalności gospodarczej* [in:] J. Rokicki, M. Banaś (eds.), *Naród, kultura i państwo w procesie globalizacji*, Kraków 2004, pp. 325–334.

ers, in the Swedes' or Danes' approach. The map shows mainly cultural differences occurring in Europe²⁵.

R.R. Gesteland²⁶ proposes the classification of business cultures based on four variables, out of which each is two-dimensional, as a result of which one can isolate eight main features of the business world cultures, and on this basis divide entrepreneurship cultures. The culture types according to this concept are as follows: relationship-focused – deal-focused; formal – informal; rigid-time – fluid-time; expressive – reserved cultures. Of course, in practice we can also come across types of cultures which depart from model behaviours, then they are defined as moderate, or as moderate with the direction of attitude. Although in some cultures mixed cultures also occur, it often happens due to the regional differentiation of individual nations²⁷. The knowledge of cultural differences enables entrepreneurs to avoid misunderstandings in negotiations with a foreign partner and to achieve mutual agreement. However, regardless of the awareness of differences in the world of international business, two iron principles are in force²⁸: the seller is expected to adapt to the buyer, as well as the visitor is expected to observe local customs.

In early-1990s House conceptualised the GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) study researching into nine dimensions of cultures, namely power distance, uncertainty avoidance, human orientation, institutional collectivism, in-group collectivism, assertiveness, gender egalitarianism, future orientations as well as performance orientation²⁹. Radziszewska³⁰ using the GLOBE results proposes a relational concept linking cultural dimensions and entrepreneurship orientation and behaviour (Table 1).

Table 1. Relationship between cultural dimensions and entrepreneurship

Cultural dimensions	Influence on entrepreneurship
Long term orientation	positive
Short term orientation	negative
Low power distance	positive
High power distance	negative – new family firms creation positive – entrepreneurship can be used to increase one's power
Individualism	positive

²⁵ N. Daszkiewicz, K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Kraków 2013, p. 154.

²⁶ See: R.R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures*, Copenhagen 2005.

²⁷ See: K. Wach, *Różnice...*

²⁸ R.R. Gesteland, *op.cit.*, p. 16.

²⁹ See: R. House, P. Hanges, P. Javidan, M. Dorfman, *Culture, leadership and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks 2004.

³⁰ See: A. Radziszewska, *Intercultural dimensions of entrepreneurship*, „Journal of Intercultural Management” 2014, no. 6(2), pp. 35–47.

Collectivism	negative – entrepreneurship is based on individualistic orientation positive – more social support is offered in collectivistic societies
Human orientation	positive
Performance orientation	positive
Future orientation	positive
Low uncertainty avoidance	positive
High uncertainty avoidance	negative – formalisation and resistance to risk is against entrepreneurship positive – quality of products and services

Source: A. Radziszewska, *Intercultural dimensions of entrepreneurship*, „Journal of Intercultural Management” 2014, no. 6(2), p. 44–45.

Research Methodology

The study is rooted in international entrepreneurship research, as it uses the cross-country and cross-culture comparisons of entrepreneurship and the role of culture as its framework conditions. It is designed as a quantitative study using the secondary data.

The analysis uses the basic GEM data for the EU countries, which have been conducted since 1997, and the data are publicly available. The recent GEM report³¹ collects data only for 23 countries out of 28 member states of the European Union (excluding Austria, Bulgaria, Cyprus, Denmark, Malta). The 2013 GEM report explores entrepreneurship in 70 countries. The sample represents an estimated 75% of the world's population and 90% of the world's total GDP. In all GEM covered countries almost 200 thousands individuals have been surveyed³².

Based on the literature study and own observations of social and economic relation in modern societies and economies, the following research hypotheses were assumed:

- H1:** Innovation-driven economies are much more entrepreneurial than efficiency-driven economies.
- H2:** Entrepreneurs from entrepreneurial cultures perceive more entrepreneurial opportunities and it results in much higher rate for new businesses.
- H3:** Necessity-based entrepreneurship is rather low in entrepreneurial cultures as these two variables are negatively correlated.

In order to obtain the established research objective and especially to verify the research hypotheses, the following statistical test were applied: Student's *t* test, Spearman's rank correlation coefficient, median test, Pearson's linear correlation coefficient. The statistical calculations were made by the use of the statistical software package Stata/SE® v. 12.0 as well as Statistica® PL v. 10.

³¹ See: J.E. Amorós, N. Bosma, *Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report*, Desarrollo 2014.

³² *Ibidem*, p. 10.

Results and Discussion

Cultural and social norms is one of the entrepreneurship framework conditions (EFCs), which, as the indicator of the GEM survey³³, is created based on interviews with national experts (approximately 3,800 national experts on entrepreneurship participated in the study from 70 countries). The responses follow a five-point Likert scale. The higher the indicator is, the more entrepreneurial national culture is. In the EU the lowest value was 1.9 (Slovakia), while the highest was 3.5 (Estonia), both in efficiency-driven economies (Table 2). The GEM report analyses also the entrepreneurial intentions as well as entrepreneurial activities (Table 3) and entrepreneurial aspirations.

Using *t* statistics as well as median test, there is no significant difference between the cultural and social norms index and the economy type (efficiency-driven vs. innovation-driven). Based on a hierarchical clustering the two large groups of countries can be clustered (Figure 1). It is very interesting that Poland has exactly the same value (2.8) as Germany and together with Finland (2.9) makes up a first order cluster. The least entrepreneurial culture cluster consists of Slovakia, Spain, Italy, Croatia and Czech Republic. Estonia as having the most entrepreneurial culture is an exception.

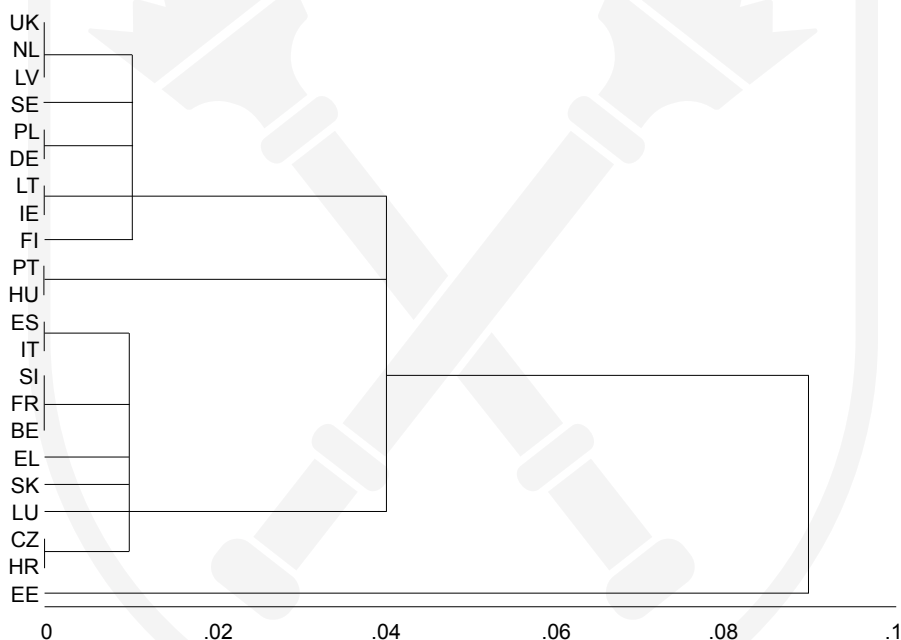


Figure 1. Dendrogram for social and cultural norms clustering in the EU based on single-linkage clustering method using Euclidean squared distance

Source: own study based on GEM 2013 data

³³ *Ibidem.*

Table 2. Perceived entrepreneurial culture in the EU countries according to the GEM 2013 data

Country	economy type	Cultural & social norms (a five-point Likert scale)	Entrepreneurial Attitudes and Perceptions (in % of population aged 16–64)						
			Perceived opportunities	Perceived capabilities	Fear of Failure	Entrepreneurial intentions	Entrepreneurship as a good career choice	High status of successful entrepreneurs	Media attention to successful entrepreneurs
Belgium	innovation-driven	2.2	31.5	33.8	46.6	7.8	54.8	52.2	43.9
Croatia	efficiency-driven	2.0	17.6	47.2	35.2	19.6	61.5	43.1	42.9
Czech Republic	innovation-driven	2.0	23.1	42.6	35.8	13.7		47.8	
Estonia	efficiency-driven	3.5	46.1	40.0	38.8	19.4	53.2	58.6	40.7
Finland	innovation-driven	2.9	43.8	33.3	36.7	8.3	44.3	85.5	68.5
France	innovation-driven	2.2	22.9	33.2	41.1	12.6	55.3	70.0	41.4
Germany	innovation-driven	2.8	31.3	37.7	38.6	6.8	49.4	75.2	49.9
Greece	innovation-driven	2.3	13.5	46.0	49.3	8.8	60.1	65.1	32.4
Hungary	efficiency-driven	2.6	18.9	37.5	44.8	13.7	45.7	74.1	28.4
Ireland	innovation-driven	3.0	28.3	43.1	40.4	12.6	49.6	81.2	59.9
Italy	innovation-driven	2.1	17.3	29.1	48.6	9.8	65.6	72.4	48.1
Latvia	efficiency-driven	3.1	34.8	47.8	41.6	22.7	61.4	59.5	58.6
Lithuania	efficiency-driven	3.0	28.7	35.4	41.7	22.4	68.6	57.2	47.6
Luxembourg	innovation-driven	2.4	45.6	43.3	42.9	14.1	39.4	70.6	36.3
Netherlands	innovation-driven	3.1	32.7	42.4	36.8	9.1	79.5	66.2	55.2
Poland	efficiency-driven	2.8	26.1	51.8	46.7	17.3	66.8	59.9	58.5
Portugal	innovation-driven	2.6	20.2	48.7	40.1	13.2			
Romania	efficiency-driven		28.9	45.9	37.3	23.7	73.6	72.6	61.3
Slovakia	efficiency-driven	1.9	16.1	51.0	33.2	16.4	49.2	58.5	51.7
Slovenia	innovation-driven	2.2	16.1	51.5	29.6	12.4	57.4	68.1	50.5
Spain	innovation-driven	2.1	16.0	48.4	36.3	8.4	54.3	52.3	45.6
Sweden	innovation-driven	3.2	64.4	38.8	36.6	9.5	52.0	71.5	58.5
United Kingdom	innovation-driven	3.1	35.5	43.8	36.4	7.2	54.1	79.3	49.6

Source: own compilation based on GEM 2013 data (J.E. Amorós, N. Bosma, *Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report, Desarrollo* 2014).

Table 3. Entrepreneurial activities in the EU countries according to the GEM 2013 data

Country	Nascent Entrepreneurship rate	New Business ownership rate	Early-stage Entrepreneurial activity (TEA)	Established business ownership rate	Discontinuation of Business	Necessity-driven (% of TEA)	Improvement-driven opportunity (% of TEA)
Belgium	3.1	1.9	4.9	5.9	1.9	29.0	43.9
Croatia	6.3	2.0	8.3	3.3	4.5	37.4	29.8
Czech Republic	4.9	2.7	7.3	5.3	3.4	22.7	60.3
Estonia	8.8	4.5	3.1	5.0	2.1	14.8	50.1
Finland	2.7	2.7	5.3	6.6	2.0	17.9	66.0
France	2.7	1.8	4.6	4.1	1.9	15.7	60.9
Germany	3.1	2.0	5.0	5.1	1.5	18.7	55.7
Greece	3.3	2.3	5.5	12.6	5.0	23.5	35.8
Hungary	6.0	3.7	9.7	7.2	2.9	28.0	38.7
Ireland	5.5	3.8	9.2	7.5	2.5	18.0	43.8
Italy	2.4	1.1	3.4	3.7	1.9	18.7	18.4
Latvia	8.1	5.3	13.3	8.8	3.5	21.2	52.7
Lithuania	6.1	6.4	12.4	8.3	3.5	23.3	55.2
Luxembourg	6.0	2.8	8.7	2.4	2.8	5.6	56.6
Netherlands	4.7	4.8	9.3	8.7	2.1	8.0	67.1
Poland	5.1	4.3	9.3	6.5	4.0	47.4	32.7
Portugal	4.2	4.2	8.2	7.7	2.8	21.4	50.7
Romania	6.2	4.2	10.1	5.3	4.3	31.6	31.6
Slovakia	6.1	3.6	9.5	5.4	5.5	40.2	40.2
Slovenia	3.6	2.9	6.5	5.7	2.6	24.1	53.4
Spain	3.1	2.2	5.2	8.4	1.9	29.2	33.2
Sweden	5.9	2.5	8.2	6.0	2.4	9.7	58.0
United Kingdom	3.6	3.6	7.1	6.6	1.9	16.1	46.2

Source: own compilation based on GEM 2013 data (J.E. Amorós, N. Bosma, *Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report*, Desarrollo 2014).

Based on Spearman's rank correlation coefficient (Table 4), it was observed that the higher the cultural and social norms index is, the lower necessity-driven entrepreneurship ratio is (-0.59) and the higher opportunity-driven entrepreneurship ratio is (0.36). The results prove the positive correlation between the national entrepreneurial culture and the entrepreneurship ratio, and negative between improvement-driven opportunity and necessity-driven.

Table 4. Results for Spearman's rank correlation coefficient

Correlation variables	Cultural & social norms	Early-stage Entrepreneurial activity (TEA)	Necessity-driven (% of TEA)	Improvement-driven opportunity (% of TEA)
Cultural & Social Norms	1			
Early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)	0.18	1		
Necessity-driven (% of TEA)	-0.59*	0.27	1	
Improvement-driven Opportunity (% of TEA)	0.36	0.00	-0.66*	1

Results for 22 countries excluding Romania, $r^* (N = 22, \alpha = 0,05) = 0,4251$

Source: own calculations based on GEM 2013 data

More detailed calculations, using Pearson's linear correlation coefficient (Table 5), reveal more dependences between cultural and social norms index and entrepreneurship activities and intentions. The more entrepreneurial the national culture is, the entrepreneurs see more business opportunities (0.70). In entrepreneurial cultures, the status of entrepreneur is rather widely appreciated (0.41) and media pays a lot of attention to successful entrepreneurship stories (0.38). The opportunity-driven entrepreneurship is positively correlated with entrepreneurial culture (0.43), while it is negatively correlated with necessity-driven entrepreneurship (-0.44). It is worth noticing that entrepreneurial culture influences also on nascent entrepreneurship rate (0.43) and new business ownership rate (0.61). The results are with line to many other research studies exploring the links between culture and entrepreneurship³⁴.

³⁴ Compare: B. Glinka, *Kulturowe...*; A. Radziszewska, *Intercultural...*

Table 5. Results for Pearson's linear correlation coefficient

Correlation variables	Cultural & social norms	Correlation variables	Cultural & social norms
Cultural & Social Norms	1	Cultural & Social Norms	1
Perceived Opportunities	0.70*	Nascent Entrepreneurship Rate	0.43*
Perceived Capabilities	-0.13	New Business Ownership Rate	0.61*
Fear of Failure	0.01	Early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)	0.23
Entrepreneurial Intentions	0.13	Established Business Ownership Rate	0.26
Entrepreneurship as a Good Career Choice	0.10	Discontinuation of Business	-0.33
High Status of Successful Entrepreneurs	0.41	Necessity-driven opportunity (% of TEA)	-0.44*
Media Attention to Successful Entrepreneurs	0.38	Improvement-driven opportunity (% of TEA)	0.41

* $r^* (df = 19, \alpha = 0,05) = 0,4329$; $r^* (df = 19, \alpha = 0,1) = 0,3687$

Source: own calculations based on GEM 2013 data

Conclusions

Hayton, George and Zahra³⁵ underline that the links between culture and entrepreneurship are not sufficiently well-established and enough explored, despite the fact that as Bergman notices it is nothing new, as more than 100 years ago Weber started exploring religious-ethical motivations and entrepreneurship. Freytag and Thurik³⁶ find that culture is one of the main determinants for entrepreneurial activities varied across countries, nevertheless it needs further exploring to bring wider understanding of the role of social aspects of entrepreneurship.

The data of the recent GEM 2013 report for the EU countries, based on a required and applied statistical calculations allowed to confirm two out of three assumed hypotheses, while one hypothesis was rejected. Innovation-driven economies are much more entrepreneurial than efficiency-driven economies.

The first hypothesis H1 was falsified. There is no difference as for entrepreneurial culture (measured by the GEM index of cultural and social norms) between innovation-driven and efficiency-driven economies of the EU (t statistics, median test).

³⁵ See: J.C. Hayton, G. George, S.A. Zahra, *National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2002, no. 26(4), pp. 33–52.

³⁶ See: A. Freytag, R. Thurik, *Introducing Entrepreneurship and Culture* (chapter 1) [in:] A. Freytag, R. Thurik (eds.), *Entrepreneurship and Culture*, Springer 2010.

The second hypotheses H2, stating that entrepreneurs from entrepreneurial cultures perceive more entrepreneurial opportunities and it results in much higher rate for new businesses, was supported. The higher the GEM cultural index for a country is, the higher new business ownership rate is as well as the higher index for perceived opportunities is (Pearson's linear correlation).

The calculations of two different statistical tools (Spearman's rank correlation coefficient, Pearson's linear correlation) confirmed the third hypotheses H3 stating that necessity-based entrepreneurship is rather low in entrepreneurial cultures as these two variables are negatively correlated.

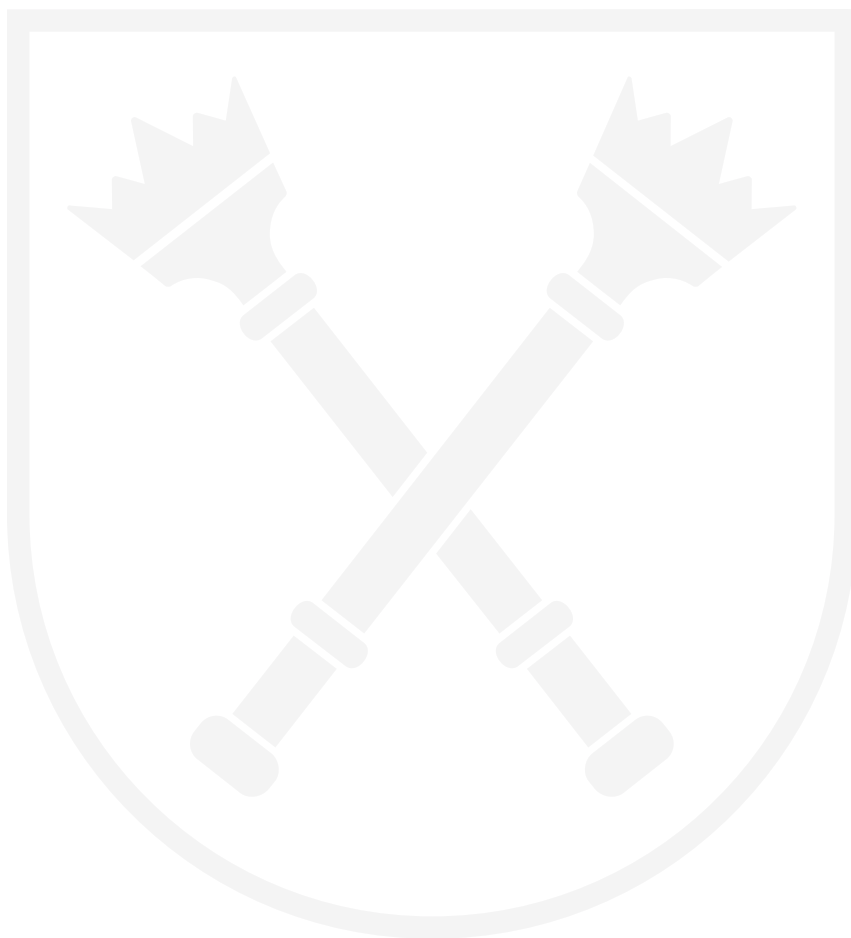
Determinants and factors contributing to entrepreneurship fostering and blooming are varied and multifaceted. Entrepreneurial culture is a part of the multidimensional structure supporting and influencing on entrepreneurship from the cross-country and cross-culture perspective. The cultural-and-social factors still remain somewhat unclear as for their impact on entrepreneurship. Different researchers use different methodology approaches and techniques, which sometimes results even in opposite conclusions. The main limitation of the presented results lies in the static analyses (2013 year), so the future exploration and explanations of this research problem need the dynamic sample as the GEM reports have been publishing since 15 years now, so the GEM database can be also used for dynamic comparisons, which can lead to new and more solid explorations.

Bibliography

- Amorós J.E., Bosma N., *Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report*, Desarrollo 2014.
- Berger B., *The Culture of Modern Entrepreneurship* [in:] B. Berger (ed.), *The Culture of Entrepreneurship*, San Francisco, CA, 1991.
- Busenitz L.W., Gomez C., Spencer J.W., *Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena*, „Academy of Management Journal” 2000, no. 43(5), pp. 994–1003.
- Bruton G.D., Ahlstrom D., Obloj K., *Entrepreneurship in emerging markets: where we are today and where we need to move to in the future*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2008, no. 32(1), pp. 1–14.
- Bruton G.D., Lau Ch.-M., Obloj K., *Institutions, resources and firm strategies: a comparative analysis of entrepreneurial firms in three transitional economies*, „European Journal of International Management” 2014, no. 8(6), pp. 697–720.
- Coviello N.E., Jones M.V., McDougall-Covin P., *Is International Entrepreneurship research a viable spin-off from its parent disciplines?* [in:] A. Fayolle, P. Riot (eds.), *Institutionalization of Entrepreneurship: Hopes and Pitfalls for Entrepreneurship Research*, Routledge 2014.
- Daszkiewicz N., Wach K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Kraków 2013.
- Freytag A., Thurik R., *Introducing Entrepreneurship and Culture* (chapter 1) [in:] A. Freytag, R. Thurik (eds.), *Entrepreneurship and Culture*, Springer 2010.
- Gesteland R.R., *Cross-Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures*, Copenhagen 2005.
- Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa 2008.

- Glinka B., Thatchenkery T., *A comparative study of perceptions towards entrepreneurship in India, Poland, and the USA*, „International Journal of Human Resources Development and Management” 2013, no. 13(2/3), pp. 119–135.
- Hall E.T., *The Silent Language of Overseas Business*, „Harvard Business Review” 1960, no. 38.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*, New York 1993.
- Hayton J.C., George G., Zahra S.A., *National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, no. 26(4), pp. 33–52.
- Hofstede G.H., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, London–New York 1991.
- Hofstede G.H., *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA, 1980.
- Hofstede G.H., Hofstede G.J., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Revised and expanded 3rd Edition, New York 2010.
- Hofstede G.J., Pedersen P.B., Hofstede G.H., *Exploring Culture: Exercises, Stories, and Synthetic Cultures*, Yarmouth 2002.
- House R., Hanges P., Javidan M., Dorfman P., *Culture, leadership and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks 2004.
- Jones N.V., Coviello N., Tang Y.K., *International Entrepreneurship Research (1989–2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26(6), pp. 632–659.
- Lewis R.D., *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, London 1996.
- Marris P., Somerset A., *African Businessman: A Study of Entrepreneurship and Development*, London 1971.
- Mole J., *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in the New Global Europe*, 3rd edition, London–Yarmouth 2003.
- Obloj K., Weinstein M., Zhang Sh., *Self-Limiting Dominant Logic: An Exploratory Study of Chinese Entrepreneurial Firms*, „Journal of East-West Business” 2013, no. 19(4), pp. 291–316.
- Obloj T., Obloj K., Pratt M., *Dominant Logic and Entrepreneurial Firms Performance in a Transitional Economy*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2010, no. 34(1), pp. 151–170.
- Radziszewska A., *Intercultural dimensions of entrepreneurship*, „Journal of Intercultural Management” 2014, no. 6(2), pp. 35–47.
- Schumpeter J., *A Theory of Economic Development*, Oxford [1912]1961.
- Szczepankiewicz J., Wach K., *Kulturowe uwarunkowania działań promocyjnych w Unii Europejskiej* [in:] K. Wach (ed.), *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, Kraków 2006, pp. 32–39.
- Trompenaars F., *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, London 1993.
- Turek D., *Cultural Determinants of Entrepreneurship Development in SME Sector. The Case of Poland* [in:] T. Marek, W. Karwowski, M. Frankowicz, J. Kantola, P. Zgaga (eds.), *Human Factors of a Global Society: A System of Systems Perspective*, New York 2014, pp. 481–494.
- Wach K., *Socio-Cultural Framework of Advertisement on International Markets. A Brief Survey of European Advertisement Styles*, „Studien des Institut für den Donauraum und Mitteleuropa” 2003, no. 6, pp. 141–150.
- Wach K., *Różnice kulturowe a prowadzenie międzynarodowej działalności gospodarczej* [in:] J. Rokicki, M. Banaś (eds.), *Naród, kultura i państwo w procesie globalizacji*, Kraków 2004, pp. 325–334.
- Wach K., *International Entrepreneurship and the Third Age: The Effect of the Entrepreneur's Age on Internationalisation of Polish Businesses*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, vol. XV, no. 11, ch. 1, pp. 65–80.

- Wach K., *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa* (chapter 28) [in:] S. Wydymus, M. Maciejewski (eds.), *Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego*, Warszawa 2014, pp. 433–446.
- Wach K., *Entrepreneurship without Borders: Do Borders Matter for International Entrepreneurship*, „Problemy Zarządzania” 2015, vol. 13, no. 1(49).
- Wach K., Wehrmann C., *Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields* (chapter 1) [in:] A.S. Gubik, K. Wach (eds.), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, Miskolc 2014, pp. 9–22.
- Zbierowski P., *Entrepreneurial Education in Poland in the Context of an Institutional Profile and an International Comparison of Entrepreneurial Activity*, „Horyzonty Wychowania” 2014, no. 13(26), pp. 73–89.



Agnieszka Postuła

PRACOWNICY INSTYTUCJI KULTURY VS. ŚWIAT BIZNESU. ZASADY PROWADZENIA NEGOCJACJI Z TRUDNYMI PARTNERAMI

Abstract

EMPLOYEES OF CULTURAL INSTITUTIONS VERSUS THE BUSINESS WORLD.
BUSINESS NEGOTIATIONS WITH DIFFICULT PARTNERS.

The aim of this paper is to analyze factors determining effective negotiations from the perspective of employees of cultural institutions. The paper presents the results of the research conducted in the years 2007–2014 in collaboration with NCK. The participants of workshops, post-graduate studies and trainings (who were representatives of culture institutions) were asked to name significant problems that occurred during their regular business negotiations. The most often mentioned challenge was facing an asymmetrical relation which they claimed to be part of. The participants stated that an unequal distribution of power influenced almost each of their actions, so it led them to failure. They believed that negotiations with a cultural event sponsor were win-lose situations in which they were usually the losers. They considered almost each representative of a business world as a hard negotiator. The article analyzes these problems and points out some areas for improving the approach of culture institutions employees as well as suggests some directions for the development of bargaining skills.

Słowa kluczowe: instytucje kultury, negocjacje, trudny partner, sponsoring, zależność asymetryczna

Key words: cultural institutions, negotiations, hard negotiator, sponsoring, asymmetrical relationship

Wprowadzenie

Instytucje kultury od zawsze pełniły istotną rolę w społeczeństwach, zwłaszcza w obszarze edukacji, ale także ogólnego życiowego rozwoju¹. Zawodowe bariery i niedomagania pracowników tych instytucji powinny cieszyć się żywym zainteresowaniem badaczy i naukowców w różnych dziedzinach. W badaniach i projektach mających na celu wspomaganie instytucji kultury identyfikowane są wieloaspektowe ograniczenia zarówno wewnątrz tych organizacji, jak i w ich otoczeniu zewnętrznym². Niniejszy tekst powstał z inspiracji pracowników instytucji kultury z całej Polski i dotyczy ich głównych barier w negocjacjach z partnerami biznesowymi. Najwięcej problemów badani napotykały w kontaktach ze sponsorami wydarzeń kulturalnych, ale także z innymi przedstawicielami świata biznesu (podwykonawcy, artyści). Zdaniem badanych, do najtrudniejszych negocjatorów należą przedstawiciele banków, firm telekomunikacyjnych czy ubezpieczeniowych. Negocjacjami problemowymi mogą jednak stać się wszystkie rozmowy z przedstawicielami mniejszych organizacji, prowadzone w obszarze sponsoringu. Główną trudnością wymienianą przez przedstawicieli instytucji kultury jest asymetryczność relacji w sytuacji negocjacyjnej, nazywana przez nich wprost „proszeniem o pieniądze”. Taki rodzaj współzależności może być konfliktogenny, gdyż daje jednej ze stron możliwość wymuszania znacznych ustępstw na swoją korzyść³. Wyzwanie dla przedstawicieli instytucji kultury stanowi wyrównanie tej sytuacji, co nie jest sprawą prostą. Istnieje bowiem wiele innych ograniczeń skutecznych negocjacji także dostrzeganych przez badaną grupę. Podobnie jest w innych obszarach działania instytucji kultury. Badania wykazały, że również w zakresie marketingu w instytucjach kultury istnieją pewne deficyty, które można dość łatwo zniwelować przez podwyższanie poziomu kompetencji i kwalifikacji zatrudnionych w nich pracowników⁴. Podsumowując, celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie i uporządkowanie głównych barier negocjacyjnych u pracowników instytucji kultury oraz próba sformułowania rekomendacji dla pokonania tych ograniczeń. Wszystkie te zagadnienia są przedmiotem analizy w niniejszym artykule.

¹ Y. Blagoeva-Yarkova, *The role of local cultural institutions for local sustainable development. The case-study of Bulgaria*, „Trakia Journal of Sciences” 2012, vol. 10, Issue 4, s. 42–52; D. Carr, *The promise of cultural institutions*, Chicago 2003.

² A. Klimczuk, *Barriers to the development of creative industries in culturally diverse region*, „COACTIVITY: Philosophy, Communication” 2014, vol. 22, nr 2, s. 145–152.

³ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2000.

⁴ K. Mazurek-Lopacińska, M. Sobocińska, *Stosowanie marketingu w instytucjach kultury*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3, s. 19–26.

Metoda badawcza

Materiał zaprezentowany w artykule pochodzi z wieloletnich doświadczeń autorki jako trenera, zebranych podczas współpracy z Narodowym Centrum Kultury. Zbieranie materiału badawczego odbywało się w latach 2007–2014 podczas szkoleń, warsztatów oraz zajęć w ramach studiów podyplomowych dla przedstawicieli szeroko rozumianych instytucji kultury. W badaniu udział wzięło ponad 500 osób, z czego najmlodszy to studenci (zwykle pracujący w instytucjach kultury), a najstarsi stażem to doświadczeni pracownicy znanych państwowych instytucji kultury. Badane osoby reprezentowały pełny wachlarz stanowisk – od pomocniczych, asystenckich stanowisk zajmowanych w małych organizacjach, małych miejscowościach aż do stanowisk dyrektorskich w ogólnopolskich instytucjach kultury. Miejsca pracy badanych są bardzo zróżnicowane – od szkół i stowarzyszeń, przez galerie sztuki, biblioteki, centra kultury, muzea, teatry, aż po instytucje administracji państwowej (samorządy, ministerstwa).

Dane zbierane były anonimowo na piśmie od uczestników szkolenia/warsztatu. Badanym zadawano pytanie otwarte o największe wyzwania dla pracowników instytucji kultury w kontekście negocjacji podejmowanych w różnych sytuacjach biznesowych. Z uwagi na brak strukturalizacji pytania część odpowiedzi zawierała wyczerpujące uzasadnienia, część – zwięzłe sformułowania. Nie było obowiązku udzielania odpowiedzi, stąd zaprezentowany materiał pokazuje jedynie wybrane aspekty kontaktów pracowników kultury z ogólnie pojętym światem biznesu. Następnie odpowiedzi zostały zebrane w kategorie, których zestawienie zaprezentowano w dalszych podrozdziałach tekstu.

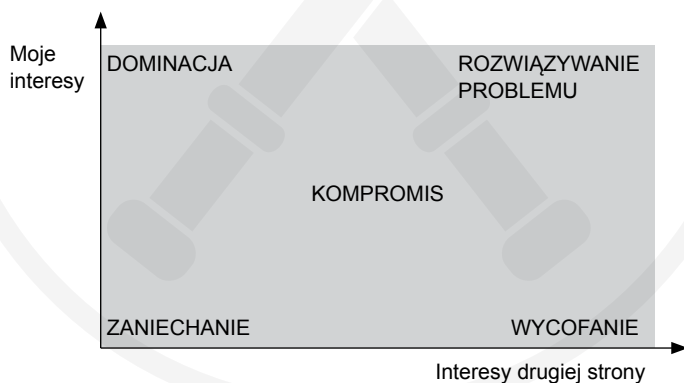
Czynniki determinujące przebieg i wynik negocjacji

Oczywiście, czynników wpływających na wynik negocjacji oraz ich przebieg jest niezwykle dużo. W tej części zostaną omówione tylko te związane bezpośrednio z omawianym problemem – negocjacjami pracowników instytucji kultury z przedstawicielami biznesu. Główne obawy badanych wiążą się bezpośrednio z asymetrycznością relacji, co powoduje, że jeszcze przed rozpoczęciem negocjacji stawiają się oni na z góry przegranej pozycji. To oczywiście jeden z podstawowych błędów, który nie podnosi ich skuteczności w danej relacji biznesowej. Taka postawa determinuje zarówno przebieg negocjacji, jak i jej wynik. Styl negocjowania (styl rozwiązywania konfliktów) jest zmienną krytyczną, która określa wybór efektywnej strategii negocjacyjnej oraz idących za nią propozycji ofert. Strategie negocjacyjne opisywane przez wielu autorów⁵ sprowadzają się do pięciu postaw: rywalizacji (domina-

⁵ J. Rubin, D. Pruitt, S.H. Kim, *Social conflict: Escalation stalemate and settlement*, New York 1994; R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, Warszawa 2001; G.R. Shell, *Bargaining for advantage. Negotiation strategies for reasonable people*, London 2006.

cji), ustępowania (wycofania), bierności, kompromisu i współpracy (rozwiązywania problemów). Ich zależności ilustruje rysunek 1.

Podział na widoczne style rozwiązywania konfliktów wyznaczony jest przez stosunek negocjatora do interesów własnych oraz przeciwnika. Negocjator może skoncentrować się w różnym stopniu na realizacji korzyści własnych oraz drugiej strony. Kombinacja tych priorytetów wskazuje na określoną strategię. Rywalizacja oznacza przykładanie dużej wagi do osiągnięcia indywidualnych korzyści, z jednoczesnym pominięciem interesów partnera. Negocjator reprezentujący ten styl nie rezygnuje ze swoich aspiracji i usiłuje nakłonić przeciwnika do ustępstw za wszelką cenę. Typowe taktyki wykorzystywane w tej strategii to groźby, kary, zastraszanie i działania o charakterze jednostronnym. Zaletą tej strategii jest duże prawdopodobieństwo wygranej oraz pokaz siły, jaki następuje w negocjacjach. Jednak wady mogą być dość kosztowne – to strategia typowo jednorazowa i ryzykowna, a więc nie można w ten sposób budować długofalowych relacji. Dokładnie po przekątnej znajduje się strategia wycofania, która występuje w negocjacjach opisanych wyżej. Aby doszło do porozumienia, kiedy jedna ze stron dominuje, druga musi się wycofać z realizacji swoich interesów. W praktyce takie negocjacje nie mają większego sensu, gdyż przystępowanie do negocjacji i całkowita rezygnacja z realizacji swoich interesów nie jest postawą typową dla negocjacji biznesowych. Oczywiście wadą i konsekwencją takiego postępowania jest przegrana oraz okazanie siły. Paradoksalnie można jednak dostrzec w takim działaniu zalety. Negocjatorzy ze zbyt słabą kartą przetargową kosztem części swoich interesów zyskują korzyści długofalowe. Może to być np. relacja z pracodawcą czy kontrahentem, z którym wycofujący się negocjator chce uniknąć otwartego konfliktu czy bezpośredniej konfrontacji. Zatem za cenę pewnych interesów można zyskać sukces w relacjach długofalowych. Trzeba jednak pamiętać, że każde ustępstwo w negocjacjach biznesowych nie jest niezauważone i przeciwnik może wykorzystać taką uległość ponownie. Dlatego jeśli negocjator chce bądź musi zastosować strategię wycofania, powinien to zrobić jednorazowo, podkreślając ten



Rysunek 1. Strategie postępowania w konflikcie (R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, Warszawa 2001)

fakt wobec drugiej strony. Powinien także zabezpieczyć się przed wielokrotnym wykorzystaniem takiej sytuacji przez partnerów biznesowych innymi taktykami negocjacyjnymi (np. wymiana, która jest podstawą każdej negocjacji). Strategia zaniechania nie jest typowa dla negocjacji biznesowych, ponieważ żadna ze stron nie realizuje wtedy swoich interesów, dlatego zostanie pominięta w rozważaniach zawartych w tym artykule. Kolejna strategia – kompromis – jest pierwszą wyrównaną sytuacją obu stron, gdzie każdy może uzyskać pewne profity. Poczucie wygranej obu negocjatorów jest zaletą tej strategii dla budowania dobrych przyszłych relacji z partnerem biznesowym. Wada – rezygnacja z realizacji części interesów – nie jest tak bolesna dla obu stron, jak w poprzednich strategiach. Dlatego dzięki kompromisowi można tworzyć dobre relacje z partnerami biznesowymi. Najlepszą strategią do tego celu jest ostatnia z nich – współpraca⁶, nazywana również rozwiązywaniem problemów⁷ czy scalaniem⁸ – która opiera się na jednoczesnej realizacji interesów obu stron, co owocuje efektywną kolaboracją i dobrymi relacjami. Negocjatorzy stosujący tę strategię wykazują zainteresowanie osiągnięciem obopólnych korzyści, nie ignorują się nawzajem, ale zapoznają się wzajemnie ze swoimi potrzebami, rozwiązują aktywnie problem, podejmują działania, których celem jest maksymalizacja korzyści płynących z konfliktu. Większość prac z wczesnych lat badań nad strategiami zarządzania konfliktem postulowała silne nastawienie na współpracę⁹. Właśnie ta ostatnia strategia, mimo głosów krytyki¹⁰, wciąż okazuje się najbardziej skuteczną i przydatną w negocjacjach biznesowych. W badaniach tego tematu Lewicki i in.¹¹ podkreślili zalety strategii rozwiązywania problemów, zachęcili do jej stosowania oraz pokazali jej praktyczne zastosowania.

Zalety i wady wymienionych strategii zachęcają bądź zniechęcają do ich stosowania. Pełna świadomość ograniczeń może pomóc negocjatorom w wyborze określonego postępowania. Pracownicy instytucji kultury zbyt często wybierają strategię wycofania, mimo braku merytorycznych przesłanek do podjęcia takich decyzji. W celu przybliżenia problemu zarysowane zostaną główne bariery na drodze do porozumienia oraz główne ograniczenia strategii współpracy.

Wydawać by się mogło, że współpraca jest strategią oczywistą we wszystkich sytuacjach biznesowych, a jednak istnieje wiele ograniczeń w stosowaniu tej najsukuczniejszej taktyki. Należy wspomnieć, że są takie sytuacje negocjacyjne, w których

⁶ G.R. Shell, dz.cyt.

⁷ J. Rubin, D. Pruitt, S.H. Kim, dz.cyt.; R.A. Rządca, P. Wujec, dz.cyt.

⁸ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *Zasady negocjacji*, Poznań 2011.

⁹ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1981/2000. Książka *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się* została wydana po raz pierwszy w roku 1981. W ciągu kilku lat stała się jedną z najważniejszych pozycji na temat negocjacji. Drugie, poszerzone wydanie ukazało się w 1991. Polskie wydania ukazały się w 1990 (przekład pierwszego) i w 1994 roku (przekład drugiego; wznawiany wielokrotnie w latach następnych). Stąd rozbieżności w datach.

¹⁰ W. McCarthy, *The Role of Power and Principle in Getting to Yes* [w:] J.W. Breslin i J.Z. Rubin (red.), *Negotiation Theory and Practice*, Cambridge 1991, s. 115–122.

¹¹ R.J. Lewicki, S. Weiss, D. Lewin, *Models of conflict, negotiation and third-party intervention: A review and synthesis*, „Journal of Organizational Behavior” 1992, nr 13, s. 209–252.

strategia rozwiązywania problemu będzie nieefektywna. Należą do nich sprawy zbyt proste i błahe, by poświęcać im zbyt dużo czasu. Również niechęć drugiej strony do podjęcia pełnej współpracy oraz jej niewiedza w tym zakresie są przeciwwskazaniami do stosowania tej strategii. Ale ograniczenia mogą być też znacznie głębszej natury, co pokazują różne zestawienia¹². Poważną barierą skutecznego porozumienia jest kontekst kulturowy, w którym występuje sytuacja negocjacyjna. Chodzi tu o kultury narodowe, profesjonalne czy organizacyjne¹³. W przypadku pracowników instytucji kultury negocjacje mogą się odbywać z udziałem obcokrajowców, ale równie poważnym wyzwaniem są dla nich rozmowy z przedstawicielami innych branży biznesowych. Przykładem są tu negocjacje ze sponsorami wydarzeń kulturalnych, którzy często pochodzą z dużych korporacji czy instytucji finansowych. Zderzenie światów w takich negocjacjach jest – jak wynika z badań – sporym ograniczeniem dla pracowników instytucji kultury. W negocjacjach, jak w wielu innych dziedzinach, istotne znaczenie dla przebiegu rozmów może mieć płeć negocjatorów. Język, proces myślowy, percepcja, styl komunikowania się i osobowość zostały uformowane przez splot czynników kulturowych, rodzajowych i społecznych. Stąd wynika także kolejna bariera pośrednio związana z kontekstem kulturowym – język negocjacji. Zależy on zarówno od cech narodowych (style narodowe negocjacji)¹⁴, różnicy płci, specyfiki danej branży (np. prawników, informatyków), jak i kultury organizacyjnej danej firmy. Pracownicy instytucji kultury mówią najczęściej o problemach związanych z brakiem znajomości języka biznesowego, ale może to dotyczyć każdego z wymienionych obszarów. Kolejnym czynnikiem utrudniającym pracownikom kultury kontakt z szeroko pojętym biznesem są stereotypy funkcjonujące w wyobraźni obu stron. Dowodem na to jest zaskakujące traktowanie się partnerów negocjacyjnych. Oczywiście, na zaburzony obraz takich negocjacji nakładają się zarówno mechanizmy stereotypizacji, jak i wzajemny brak wiedzy na swój temat, ograniczony przepływ informacji i inne. Eksperti z harwardzkiego ośrodka badawczego wymieniają jeszcze wiele innych barier na drodze do skutecznego porozumienia, a także zwykłych trudności w codziennych negocjacjach. Należy do nich np. nieugięta postawa drugiej strony, tzw. twardziel¹⁵, dla którego negocjacje to sprawdzian siły woli i walka o każdy nawet najmniejszy z interesów. To postawa, której bardzo obawiają się pracownicy instytucji kultury. W połączeniu ze stereotypami czy barierami kulturowymi daje to rezultat muru nie do pokonania. Sponsor urasta wtedy do rangi trudnego przeciwnika, z którym przeciętny negocjator nie ma szans na wygraną.

Kolejnym ograniczeniem wskazywanym przez specjalistów HBS jest brak zaufania. Pracownicy instytucji kultury nierzadko mają problem również w tym obszarze. Jeśli sponsor bądź inny kontrahent wydaje się przeciwnikiem nie do pokonania, to zaufanie mu jest niemożliwe, a przynajmniej bardzo trudne do realizacji. Negocja-

¹² A. Postuła, *Negocjacje i komunikacja międzykulturowa – wybrane wyzwania* [w:] B. Glinka, A. Jelonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Kraków 2010, s. 101–131.

¹³ A. Postuła, *Informatycy i organizacje*, Warszawa 2010.

¹⁴ Zob. R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000.

¹⁵ R. Luecke, *Negocjacje*, Boston 2003, s. 122.

torzy napotykać trudności w komunikacji, jeśli nie mają wystarczających informacji na temat interesów strony przeciwnej. Jeśli połączyć ten fakt z barierami kulturowymi, to pracownikom instytucji kultury ciężko podjąć rozmowy jak równy z równym. W niektórych wypadkach na drodze do porozumienia mogą stać przeszkody strukturalne. Często brakuje specjalistów z określonych dziedzin w zespołach przedstawicieli instytucji kultury. Owszem, są osoby odpowiedzialne za organizację przedsięwzięcia, ale np. brakuje tej zajmującej się stroną finansową imprezy. Oznacza to, że ciężko w takiej sytuacji prowadzić merytoryczne rozmowy. Również liczba osób w zespołach negocjacyjnych ma znaczenie. Istnieje wiele przykładów na to, jak nieprofesjonalnie planowane są spotkania. Pewna pani kierowniczka muzeum, będąc w trakcie spotkania z potencjalnym sponsorem, dostała dodatkową osobę do swojego zespołu negocjacyjnego. Początkowo rozmowy były prowadzone w konfiguracji po dwie osoby z każdej strony. Po modyfikacji, na którą pani kierowniczka nie miała wpływu, stan ten uległ zmianie na trzy osoby przeciwko dwóm sponsorom. Mogłoby się wydawać, że dzięki tej zmianie pani kierowniczka zyskała przewagę (na pewno liczebną). Jednak osoba, która dołączyła do jej zespołu, okazała się młoda i ewidentnie niedoświadczona w takich sytuacjach, a w dodatku bardzo chciała pokazać swoje zdolności negocjacyjne. Robiła to jednak nieumiejętnie i zgodnie z relacją pani kierowniczki ta nowa osoba zaczęła pogarszać warunki porozumienia wynegocjowane do tej pory. Pani kierowniczka poradziła sobie z tą sytuacją, prosząc o przerwę i wyjaśniając sprawę na boku. Takie przeszkody nie należą jednak do rzadkości. Oznacza to, że kolejne zagrożenie identyfikowane przez specjalistów HBS – destruktorzy – mogą przyjść nawet z własnej organizacji. Destrukcyjność może także pojawić się z innych stron, np. gdy ktoś celowo blokuje negocjacje lub uprawia sabotaż. Oprócz oczywistych taktycznych przesłanek takiego postępowania, powodem destrukcyjnych zachowań może być brak akceptacji roli, jaką się otrzymało do odegrania w trakcie procesu negocjacyjnego¹⁶. Nie zawsze negocjatorzy mają to szczęście, że grają na swój rachunek i występują w swoim imieniu. Często te role są narzucone im z góry i nie pasują do konkretnego negocjatora z perspektywy jego osobowości, wyznaczników społecznych (definiowanie obowiązków stron, rozdział przywilejów, norm koniecznych do uwzględnienia itp.), a także samej tematyki i zakresu rozmów. Wtedy łatwo o zachowania destrukcyjne lub co najmniej nieefektywne. Do klasycznych trudnych sytuacji dodać można również istotne różnice perspektywy czasowej¹⁷. W niektórych sytuacjach negocjacyjnych dla jednej ze stron konieczne jest uzyskanie pewnych wyników natychmiast, podczas gdy drugiej stronie zależy na planowaniu działań w dłuższym okresie. Czas jest tym czynnikiem, którym ciężko jest manewrować. Poradzenie sobie z taką sytuacją stanowi trudne wyzwanie dla negocjatorów. Ostatnim czynnikiem, o którym warto wspomnieć, są cechy osobowościowe. W połączeniu z niskim poziomem wiedzy i doświadczenia bardzo determinują przebieg rozmów biznesowych oraz ich wynik. Do takich cech można zaliczyć ogólną niepewność, która jest czynnikiem zarówno wewnętrznym (nieśmiałość), jak

¹⁶ Z. Nęcki, dz.cyt.

¹⁷ H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA, 1982.

i zewnętrznym (trudne okoliczności negocjacji), konfliktowość, sztywne poglądy, lękliwość i niska samoocena, przesadne tendencje introwertyczne, zbyt wysoki stopień agresji itp. Psychologowie zajmujący się procesem negocjacji zaznaczają, że najważniejszym czynnikiem decydującym o powodzeniu negocjacji jest podobieństwo. Wszelkie różnice (pochodzenie, wartości społeczne, wykształcenie, przynależność etniczna, zawód, doświadczenie życiowe) pomiędzy negocjatorami zmniejszają tendencje do nawiązywania przyjaznych stosunków. Jeśli więc negocjacje mają zakończyć się korzystnym porozumieniem, obu stronom powinno zależeć na odnalezieniu pewnych podobieństw i zbudowaniu na nich trwałych relacji.

Wyniki badań – identyfikacja problemów przedstawicieli instytucji kultury

W tej części zostaną zaprezentowane wyniki badań, które ukazują najczęściej identyfikowane obszary problemowe w codziennych negocjacjach zawodowych. Badani – osoby pochodzące z różnych instytucji kultury – wymieniali bardzo szerokie spektrum zagadnień i cech, które ich zdaniem wymagają dalszej analizy i treningu w celu podniesienia umiejętności negocjacyjnych. Zagadnienia te podzielono na sześć obszarów, do których zaliczono: psychologiczne aspekty negocjacji, podstawy negocjacji, zaawansowane/klasyczne tematy negocjacyjne, wiedza praktyczna, negocjacje z przedstawicielami innych kultur (nie tylko narodowych, ale także profesjonalnych) oraz tematy pośrednio związane z negocjacjami. Obszary te przenikają się nawzajem i często są nierozdzielnie z sobą związane, jak np. doświadczenie w negocjacjach (4 grupa) i wiara we własne możliwości (1 grupa). Jednak podział zostanie zachowany ze względu na potrzebę omówienia konkretnych tematów w pewnej logicznej kolejności. Zestaw tych obszarów wraz z konkretnymi wskazaniem respondentów prezentuje tabela 1.

Nie wszystkie zagadnienia identyfikowane przez rozmówców należą do klasycznych obszarów problemowych w negocjacjach. Nęcki¹⁸ wśród trudnych sytuacji negocjacyjnych wymienia twardego partnera negocjacyjnego, konflikt, manipulację i inne podstępne taktyki. Z punktu widzenia trenera szkoleń wydaje się, że kluczowym obszarem dla pracowników instytucji kultury jest poprawa funkcjonowania w ramach problemów określonych w grupie drugiej i trzeciej. Podniesienie wiedzy i umiejętności w tym zakresie zdecydowanie poprawiłoby ich skuteczność w negocjacjach biznesowych. Problemy z tych dwóch grup wpłynęłyby znacząco na wzmocnienie siły psychicznej i pewności siebie negocjatorów w sytuacjach biznesowych (grupa 1). Ćwiczenia (grupa 4) wsparte omówieniami i analizą mogłyby dopełnić obrazu pracowników instytucji kultury jako skutecznych negocjatorów. Czego dotyczą główne problemy respondentów? Pierwsza grupa jest zarazem wstępem do podjęcia negocjacji biznesowych, ale także czynnikiem uzupełniającym postawę do-

¹⁸ Z. Nęcki, dz.cyt.

Tabela 1. Obszary problemowe wymieniane przez badanych. Opracowanie własne

1.	Psychologiczne aspekty negocjacji	wiara, asertywność, zimna krew, emocje, szczerowość, intuicja x3, psychologia/gry psychologiczne x3, otwartość, postrzeganie siebie, partner a nie strona prosząca x2, satysfakcja, stres
2.	Podstawy negocjacji	język biznesu, jak rozpoznać negocjacje, miękkie a twarde negocjacje, relacje zawodowe, jak nie zepsuć kontraktu, sprzeczność interesów, krok po kroku do porozumienia, konflikty x4, wygrywanie
3.	Negocjacje klasyczne i zaawansowane – konkretne zagadnienia	ustępstwa, manipulacja x2, przygotowanie do negocjacji x2, impas – co dalej, negocjacje z mediami, granice, umowy, mediacje, partner – współpracownik, perswazja, twarde negocjacje, trudny negocjator, umiejętności oraz strategie, techniki, taktyki i triki x7
4.	Wiedza praktyczna	praktyczne rady x3, uporządkowanie doświadczeń
5.	Druga strona z innej kultury	inna kultura (obcokrajowcy), różni kontrahenci (sponsorzy, podwykonawcy, artyści), „jak ominąć/pokonać sekretarkę?”, nowi sponsorzy, „jak złapać sponsora”, „pan dyrektor”, konflikty z asystentami, lokalna władza, samorządy, rozmowy z dyrektorem, pracodawca
6.	Inne	praca w zespole, „jak dotrzeć do osoby decydującej w firmie”, wnioski, pisanie programów marketingowych

brego negocjatora. Badanym pracownikom instytucji kultury brakuje wiary we własne możliwości, asertywności, umiejętności radzenia sobie z emocjami (stresem). Są to potrzeby ewidentnie związane ze słabym doświadczeniem w negocjacjach (grupa 4), ale także ubogim wykształceniem w tym zakresie (grupy 2 i 3). Pragną poszerzyć swoją wiedzę o szerokie spektrum taktyk psychologicznych w negocjacjach, ale także podstawowych postaw, takich jak szczerowość, otwartość czy satysfakcja z wyniku negocjacji, składających się pośrednio i bezpośrednio na ogólne postrzeganie siebie. Badani zainteresowani byli także rolą intuicji w negocjacjach biznesowych, gdyż wymieniali potrzebę omówienia tego tematu aż trzykrotnie. Interesowało ich, w jakim stopniu intuicja przyczynia się do sukcesu w negocjacjach, a w jakim stopniu jest to wynikiem doświadczenia, wiedzy i innych czynników. Najważniejszym jednak zagadnieniem, wymienianym także podczas szkoleń (nie tylko bezpośrednio w trakcie badania) jest asymetria relacji pracownik instytucji kultury a sponsor. Nazywają tę relację proszeniem, zdecydowanie stawiając się na słabszej pozycji, niezależnie od diagnozy realnych potrzeb i interesów obu stron negocjacji.

Druga grupa problemów zidentyfikowanych przez respondentów dotyczy podstaw negocjacji. Wśród najczęściej wymienianych zagadnień był m.in. konflikt. Bardzo charakterystycznym faktem jest mylne pojmowanie terminu konflikt przez pracowników instytucji kultury. Najczęściej wiążą go z sytuacją trudną, stresującą, czasem bez wyjścia. Oczywiście, są to jak najbardziej poprawne skojarzenia, jednak niedające pełnego obrazu sytuacji konfliktowej. Badani zazwyczaj rozumieją konflikt w znaczeniu potocznym, utożsamiając go z kłótnią. Ponadto respondenci widzą konflikt jako rezultat negocjacji, a nie odwrotnie. Podczas gdy doświadczeni negocjatorzy postrzegają sytuację konfliktową (zwłaszcza konflikt interesów) jako zapro-

szenie do stołu negocjacyjnego, badani widzą konflikt jako nieudane zakończenie rozmów. W praktyce to możliwe zakończenie, jednak nie jest to typowa sytuacja dla skutecznego negocjatora, który na końcu rozmów widzi wygraną lub przynajmniej porozumienie warte zaakceptowania. Pokazuje to braki u badanych osób w podstawowej wiedzy z zakresu negocjacji, ale także potwierdza obawy zidentyfikowane w ramach grupy 1.

Kolejnymi obszarami wartymi omówienia, zdaniem respondentów, są: język biznesu, klasyfikacja sytuacji negocjacyjnych, czynniki pozwalające określić sposoby rozwiązywania konfliktu czy kolejne kroki dojścia do pozytywnego porozumienia. To typowe podstawy negocjacji, od których należy rozpocząć każde szkolenie czy warsztaty negocjacyjne. Do tych tematów należą także miękkie i twarde negocjacje oraz poszczególne elementy tego procesu.

Trzecia grupa problemów to klasyczne zagadnienia negocjacyjne. W ramach tej grupy badani wymieniali potrzebę uzyskania informacji na takie tematy, jak: sposoby dokonywania ustępstw, wychodzenie z impasu, negocjacje z mediami, stawianie granic, podpisywanie umów, mediacje, stosowanie perswazji i obrona przed nią, twarde negocjacje, trudny negocjator. Wielu badanych oraz innych uczestników szkoleń duży nacisk kładło na podniesienie swoich umiejętności negocjatorskich, również w zakresie podstępnych taktyk. Najczęściej wspominali o skutecznych metodach manipulacji w celu jej stosowania, jak i umiejętności obrony ze strony przeciwnika. Badani wskazywali na potrzebę uzupełnienia bądź uporządkowania ich wiedzy w zakresie przygotowania do negocjacji. Uznali za ważne wszystkie czynności, które można wykonać jeszcze przed rozpoczęciem rozmów z drugą stroną. Najbardziej pożądanym tematem u wszystkich słuchaczy (badanych oraz innych uczestników warsztatów i szkoleń) jest od zawsze zestaw strategii, technik i taktyk, który spełnia rolę recepty na udane negocjacje. Uwidacznia się tu tendencja uczestników do posiadania prostych rozwiązań, które ciężko znaleźć w negocjacjach, ponieważ to dyscyplina wymagająca praktyki i doświadczenia w działaniu.

Część badanych dostrzega tę konieczność i wprost wymienia praktyczne rady oraz uporządkowanie doświadczeń jako potrzebę szkoleniową. To czwarty zidentyfikowany obszar problemowy w przeprowadzonych badaniach. Uczestnicy szkoleń po części zdają sobie sprawę z tego, że negocjacje są nierozzerwalnie związane z doświadczeniem. To dyscyplina, w której konkretne umiejętności niejednokrotnie biorą górę nad twardą wiedzą.

Piąta grupa wyodrębnionych problemów jest dość specyficzna i obejmuje negocjacje z przedstawicielami innych kultur. Dotyczy to nie tylko kultur narodowych, ale także np. profesjonalnych¹⁹. Kontakty międzykulturowe nie należą do łatwych, zwłaszcza jeśli uczestnicy rozmów nie posiadają wystarczającej wiedzy o innej kulturze. Tak samo dotyczy to negocjacji z obcokrajowcami, jak układania relacji z partnerem z innej branży. To jeden z kluczowych problemów zidentyfikowanych w badaniach – negocjacji ze sponsorem. Zazwyczaj pochodzą oni z innej części biznesowego świata, używają innego języka, prezentują inny styl negocjacji, co oznacza, że bar-

¹⁹ A. Postuła, *Negocjacje i komunikacja...*

dzo łatwo o błędy w takich kontaktach i różnego rodzaju nieporozumienia. Oprócz oczywistej różnicy interesów, na przebieg takich negocjacji wpływa wiele aspektów kulturowych utrudniających skuteczne rozmowy. Jako trudne badani określali także kontakty z podwykonawcami czy artystami, którzy reprezentują inną branżę, przez co posługują się nieco specyficznym językiem, prezentują inne typy zachowań i postaw. Poza barierą kulturową badani wymieniali także trudności w porozumieniu z kontrahentami na różnych stanowiskach i pełniącymi różne role organizacyjne. Niektórym z badanych osób trudnością sprawiło umówienie się na spotkanie z osobą decyzyjną w firmie. Dlatego dość przewrotnie mówili o swoich potrzebach szkoleniowych „jak ominąć/pokonać sekretarkę?” czy innego asystenta, który utrudnia kontakt ze swoim przełożonym, lub jak poradzić sobie z niedostępnym „panem dyrektorem”. Badani mówili także o barierach instytucjonalnych, do których jako najtrudniejsze zaliczyli kontakty z władzą lokalną czy przedstawicielami samorządów.

Do ostatniej grupy zaliczono problemy, które nie dotyczą bezpośrednio negocjacji, jednak są z nimi związane. Tutaj wyzwaniem dla badanych była umiejętność pracy w grupie, również współpraca w ramach zespołu negocjacyjnego, pisanie różnych wniosków czy programów marketingowych, które w znacznym stopniu podniosłyby skuteczność działań i wpłynęły pozytywnie na umiejętności negocjatorskie.

Ogólnie można stwierdzić, że największą (najczęściej wymienianą) przeszkodą w osiągnięciu dobrych porozumień jest asymetryczność relacji. To jednak tylko ocena samych badanych. Dużą przeszkodę stanowi brak rozumienia tej relacji oraz złe definiowanie sytuacji negocjacyjnej, zwykle niekorzystne dla siebie. U niektórych badanych niskie doświadczenie jeszcze bardziej potęguje błędy popełniane w trakcie rozmów biznesowych, a brak wiedzy w tym kierunku powoduje ich ciągłe powielanie.

Analiza i wnioski

W tej części podjęta zostanie próba wyjaśnienia przyczyn niechęci i obaw pracowników instytucji kultury do prowadzenia rozmów z przedstawicielami świata biznesu oraz zaproponowane będą pewne sposoby działań naprawczych, mogące zapobiegać występowaniu tego zjawiska.

Obawy badanych mogą mieć różne przyczyny. Najpierw omówione zostaną te głębsze, obejmujące nie tylko aspekt negocjacyjny, ale czysto ludzki. Jednym z wyjaśnień może być tzw. synchronizacja i koordynacja²⁰. Spotkanie dwojga ludzi wymaga koordynacji ogromnej liczby czynników, które zaliczyć można do wspólnego zbioru umiejętności społecznych. Jeśli cokolwiek różni dwie strony, można się spodziewać błędów w komunikacji i problemów z porozumieniem. Synchronizacja jest niezbędna w wielu różnych wymiarach, jeśli ma wystąpić płynna i motywacyjnie satysfakcjonująca interakcja. Argyle wymienia następujące główne czynniki wpływające na powodzenie interakcji:

²⁰ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 2002, s. 129.

1. Liczba wypowiedzi – każde spotkanie zawiera pewną liczbę wypowiedzi, która prawie całkowicie wypełnia jego czas. Jeśli osoby mówią więcej lub mniej, to wiąże się to odpowiednio z występowaniem przerw oraz nakładaniem się wypowiedzi, co bezpośrednio prowadzi do problemów z porozumieniem. Jeśli się jeszcze weźmie pod uwagę obawy badanych przed partnerami negocjacyjnymi, błędy są bardzo prawdopodobne.
2. Dominacja – asymetria omówiona już wcześniej. Badani często przypisują sobie od początku kontaktów z drugą stroną niższą pozycję, co bezpośrednio prowadzi do obniżenia wartości wynegocjowanych przez nich kontraktów.
3. Intymność – wiąże się z rozumieniem oraz umiejętnym wykorzystaniem wiedzy na temat komunikacji niewerbalnej. Brak takiej wiedzy zdecydowanie utrudnia porozumienie, gdyż strony nie rozumieją się nawzajem.
4. Ton emocjonalny – wybuchowość i temperament jednej strony oraz uległość i depresyjność drugiej wskazują na wynik wygrany – przegrany. Taka nierówna relacja emocjonalna jest ciężka do wyrównania nawet przy użyciu merytorycznych argumentów.
5. Powiązania ról i definicje sytuacji – często w relacji pracownik instytucji kultury – partner biznesowy role te są określone asymetrycznie, jednak obie strony zdają się akceptować taki stan rzeczy.
6. Zadanie, temat i definicja sytuacji – przewaga negocjacyjna i emocjonalna jednej ze stron często nie pozwala wypracować wspólnych zasad współpracy, które mogłyby działać jednakowo dla wszystkich stron porozumienia. W takich warunkach zdefiniowanie sytuacji oraz kolejności rozwiązywania problemów jest utrudnione.

Wszystkie te czynniki umacniają strony w swoich pozycjach negocjacyjnych i nasilają konsekwencje wynikające z odgrywania tych ról. Im silniejszy każdy z tych czynników, tym ciężiej stronom wyjść poza odgrywane role i spróbować podjąć działania w odwrotnym kierunku. Argyle podkreśla także istotność kompetencji społecznych w takich interakcjach, które rozumie jako „zdolność, posiadanie niezbędnych umiejętności do tego, by wywrzeć pożądany wpływ na innych ludzi w sytuacjach społecznych”²¹. O ile pracownikom instytucji kultury ogólnie nie można zarzucić braku umiejętności społecznych, gdyż z reguły badani reprezentowali postawy otwarte, nastawione na interakcje i komunikację, o tyle problem zaczyna się w momencie, kiedy te relacje wychodzą poza ich świat. Wydaje się zatem, że zderzenie kulturowe ma tu największe znaczenie, gdyż rodzi trudności związane z językiem rozmów, stylem porozumiewania się, a nawet komunikacją niewerbalną. Prawdopodobnie dużą poprawę samooceny własnych możliwości przyniosłaby badanym większa wiedza z obszaru negocjacji, a także, oczywiście, doświadczenie. Kluczem do zrozumienia sytuacji biznesowych jest uświadomienie obu stronom roli współzależności²². To najważniejsza cecha negocjacyjna, oznaczająca, że strony wzajemnie się potrzebują, by osiągnąć najkorzystniejsze dla siebie rezultaty i cele. Strony decydują

²¹ Tamże, s. 133.

²² R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, dz.cyt.

się z sobą współpracować lub są do tego zmuszone przez różne okoliczności. Dzięki temu mogą osiągnąć więcej, niż działając w pojedynkę. Uzmysłowanie sobie tej współzależności ułatwiłoby badanym pracownikom instytucji kultury odpowiednie przygotowanie do negocjacji, uwzględniające analizę interesów drugiej strony. Dzięki niej można tak zaplanować ofertę, żeby druga strona lepiej rozumiała potrzebę wspólnego działania. Takie postępowanie niweluje oddziaływanie asymetrii w relacjach, nawet jeśli na początku procesu taka sytuacja istniała.

Ważnym aspektem negocjacji wartym uświadomienia jest logika dylematu więźnia zaczerpnięta z teorii gier²³. Jednym z wielu istotnych wniosków płynących z prezentowanych w dylemacie więźnia zależności jest konieczność brania pod uwagę lub przewidywania ruchów przeciwnika. Stosowanie określonych strategii ma swoje określone konsekwencje, ale nie w oderwaniu od decyzji drugiej strony. Stosowanie dominacji niekoniecznie musi przynieść zwycięstwo, szczególnie w sytuacji, jeśli druga strona decyduje się na tę samą strategię. W takiej konfiguracji negocjacje najprawdopodobniej skończą się fiaskiem. Pracownicy instytucji kultury uświadomieni skutkiem stosowania strategii wycofania i dominacji drugiej strony, prawdopodobnie pokusiliby się o podjęcie odpowiednich działań zmieniających potencjalny wynik negocjacji z przegranej na bardziej wyrównany. Oczywiście, idzie za tym potrzeba poznania pewnego arsenału taktyk wspomagających takie działanie, ale sama świadomość jest już kluczem do dobrego porozumienia.

Ury proponuje także inne spojrzenie na sytuację negocjacyjną i wprowadza trzecią stronę do interakcji²⁴. Zaleca spojrzenie na konkretną sytuację oczami niewidzialnej trzeciej strony. Często zaangażowane w konflikt, pełne emocji strony nie są w stanie podjąć racjonalnych działań. W takich sytuacjach można zachować się tak, jak zrobiłaby to osoba niezaangażowana emocjonalnie ani interesami w konflikt. Oczywiście, rolę taką może pełnić realna osoba obdarzona autorytetem, ale na taką interwencję nie zawsze jest czas i miejsce, zwłaszcza w dość krótkiej, w porównaniu z innymi sytuacjami konfliktowymi, interakcji typowo biznesowej²⁵. Można więc skorzystać z przerwy, dać odpłynąć emocjom i wyobrazić sobie reakcję hipotetycznej trzeciej strony oraz jej chłodne działanie.

Jeszcze jednym zaleceniem dla pracowników instytucji kultury może być pomysł, który wynika pośrednio z poprzednio już omówionych. To potrzeba dążenia do współpracy. Wiąże się ona zarówno z dostosowaniem stylów komunikacyjnych, jak i uświadomieniem potrzeby współzależności obu stron. Współpraca jest niezbędna do osiągnięcia porozumienia. W celu rozwiązania indywidualnego problemu negocjatorzy muszą poznać również interesy drugiej strony, aby podjąć wysiłek osiągnięcia najlepszego możliwego (w danej konfiguracji potrzeb) porozumienia. Konstruktyny proces negocjacji musi podkreślać fakt, że chodzi w nim o rozwiąza-

²³ W. Ury, *Dochodząc do zgody. Przekształcanie konfliktów w domu, w pracy i na świecie*, Taszów 2006; Z. Nęcki, dz.cyt.

²⁴ W. Ury, dz.cyt.

²⁵ H. Raiffa, dz.cyt.

nie wspólnego problemu²⁶. Można zatem skorzystać z jednej z najskuteczniejszych metod prowadzących do dobrego porozumienia, zaproponowanych przez Fishera i Ury'ego²⁷, z wdrożenia stylu rzeczowego, który sprowadza się do zastosowania czterech kroków: oddzielenia ludzi od problemu, koncentrowania się na interesach, a nie stanowiskach, opracowania korzyści dla obu stron i stosowania obiektywnych kryteriów. Pierwszy krok dotyczy bezpośrednio negocjatorów. Osoby, z którymi prowadzi się rozmowy biznesowe, kierują się emocjami, uczuciami, posiadają głęboko zakorzenione wartości, różnią się światopoglądem i środowiskiem, z którego się wywodzą. Negocjatorzy mają czasem tendencję do utożsamiania osoby z omawianą sprawą, a wyobrażenia czy uprzedzenia partnerów biznesowych przenoszone są z osoby na dyskutowany problem. Należy więc skoncentrować się na obiektywnych przyczynach konfliktu, spróbować zrozumieć oponenta, zapanować nad emocjami oraz zachować wszelkie zasady efektywnej komunikacji.

Druga uwaga dotyczy trzymania się meritum sprawy. Często się zdarza, że w trakcie negocjacji stanowisko strony zostało skonkretyzowane, ale interesy tkwiące u jego podstaw pozostały ukryte i nieznanne oponentowi. Zadając pytania, należy spróbować zrozumieć położenie drugiej strony i ustalić, co sprawiło, że przyjęła ona takie a nie inne stanowisko. Poza tym trzeba próbować odnaleźć w każdej sytuacji negocjacyjnej, oprócz oczywistych interesów sprzecznych (konfliktowych, rozbieżnych), również interesy wspólne i różne.

Trzecim pomysłem na usprawnienie przebiegu negocjacji jest opracowanie korzyści dla obu stron. Z reguły wyróżnia się cztery przeszkody w procesie tworzenia opcji korzystnych dla wszystkich partnerów biznesowych: przedwczesną ocenę, poszukiwanie jednej, jedynej odpowiedzi, założenie, że obszar negocjacyjny ma stałą wielkość, oraz myślenie, że rozwiązanie problemu drugiej strony to wyłącznie jej problem. Umiejętność wymyślenia możliwości wyboru jest jedną z największych zalet, które może posiadać negocjator. Istnieje kilka sposobów na doprowadzenie do twórczych rozwiązań w negocjacjach. Po pierwsze, należy oddzielić fazę tworzenia nowych pomysłów od ich oceny, gdyż osądy wpływają hamująco na proces kreatywnego myślenia. Negocjatorzy mają szansę na znalezienie wspólnych korzyści, jeśli uda im się określić wspólne interesy. Również zidentyfikowanie rozbieżności może pozwolić na określenie, czy na ich podstawie możliwe będzie zawarcie porozumienia. Ważnym czynnikiem jest ułatwienie drugiej stronie podjęcia oczekiwanej przez nas decyzji. W tym celu należy stworzyć takie możliwości, których wybór będzie niemal oczywisty, a ich konsekwencje akceptowane przez oponenta.

Czwartym warunkiem pozytywnych negocjacji jest stosowanie obiektywnych kryteriów. Druga strona będzie bardziej skłonna do zaakceptowania rozwiązania, jeśli będzie jej się wydawało, że to najlepszy wybór. Rozwiązaniem jest prowadzenie negocjacji z uwzględnieniem czynników niezależnych od postanowień którejkolwiek ze stron, to znaczy na podstawie kryteriów obiektywnych. W tym celu

²⁶ D.A. Lax, J.K. Sebenius, *Negocjacje w trzech wymiarach. Jak wygrać najważniejsze gry negocjacyjne*, Warszawa 2007.

²⁷ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, dz.cyt.

powinno się odwoływać do precedensu, warunków rynkowych, przepisów prawnych czy innych wcześniej zawartych kontraktów. Największą zaletą kryteriów obiektywnych jest fakt, iż łatwiej prowadzić takie negocjacje, niż eskalację żądań. Kryteria tworzymy, opierając się na standardach, będących podstawą dalszych decyzji. Standardy muszą być niezależne od woli stron. Pewną odmianą tej zasady jest tworzenie uczciwej procedury osiągnięcia porozumienia. Powyżej scharakteryzowany styl rzeczowy Fishera i Ury'ego, w odróżnieniu od miękkiego i twardego, nie skupia się na rzeczach nieistotnych z punktu widzenia współpracy, bezpośrednio prowadząc do pozytywnego porozumienia.

Podsumowanie

Pracownicy instytucji kultury to z reguły dobrze wykształceni i doświadczeni ludzie, którzy mają na koncie wiele znaczących osiągnięć w swojej dziedzinie. W pracy kierują się pasją i zainteresowaniami, co czyni ich wszechstronnymi oraz umożliwia im otrzymywanie satysfakcji z podejmowanych działań. Na przeszkodzie do osiągnięcia celów, do których często należy realizacja różnych przedsięwzięć kulturalnych, stoją sponsorzy, którzy finansują te wszystkie działania, oraz inni kontrahenci, nierzadko reprezentujący odmienne style pracy i myślenia niż badana grupa. Problem pracowników kultury polega na znalezieniu wspólnego języka z ludźmi, którzy często pochodzą z innego świata – świata biznesu. To oczywiście sztuczne rozgraniczenie, ale bardzo mocno zakorzenione w umysłach badanych, czego dowodem są prezentowane wcześniej wyniki. Asymetria relacji pomiędzy pracownikami instytucji kultury oraz przedstawicielami świata biznesu dla początkujących negocjatorów zdaje się przeszkodą nie do pokonania. Jednak pewne zalecenia sformułowane w tym tekście pozwalają na stopniowe radzenie sobie z nimi. Praca nad wzbogacaniem swojej wiedzy z zakresu negocjacji, poznawanie kolejnych taktyk i strategii mogą pomóc pracownikom instytucji kultury w podnoszeniu swojej skuteczności negocjacyjnej. Skupienie się na poszukiwaniu wspólnych interesów oraz odnajdywanie podobieństw między (nawet trudnymi) partnerami negocjacyjnymi powinno być celem spotkań biznesowych, gdyż w znacznym stopniu ułatwia nawiązywanie pozytywnych relacji. Również kolekcjonowanie kolejnych doświadczeń i wyciąganie z nich wniosków są kluczowe w podnoszeniu skuteczności rozmów, a także tworzeniu dobrej atmosfery do współdziałania stron. Negocjacje są obszarem, który można poznać od strony teoretycznej, ale bez przełożenia na intensywną i mozolną praktykę nigdy nie zaowocują skutecznością w działaniu. Realne podniesienie umiejętności może nastąpić tylko i wyłącznie w sytuacji, kiedy spełnionych jest wiele czynników ze strony pracownika, np. wyraźne wyrażenie woli poznania drugiej strony, otworzenie się na inne kultury profesjonalne (w tym biznesową), postrzeganie strategii i taktyk negocjacyjnych, nie w pejoratywnym znaczeniu manipulowania, ale w kontekście planowania konkretnych działań itp. Dla pracowników instytucji kultury oznacza to potrzebę wewnętrznej motywacji do działania, ciągłej praktyki i ot-

warcia na negocjatorów z innych branży. Temu celowi mogą również służyć szkolenia, warsztaty, i – jak wynika z badań – nawet wykłady dotyczące prowadzenia klasycznych negocjacji biznesowych. Podążanie w tym kierunku jest istotne nie tylko z punktu widzenia indywidualnego pracownika, ale z perspektywy instytucji kultury oraz istotnej roli, jaką pełnią w społeczeństwie.

Bibliografia

- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 2002.
- Blagoeva-Yarkova Y., *The role of local cultural institutions for local sustainable development. The case-study of Bulgaria*, „Trakia Journal of Sciences” 2012, vol. 10, Issue 4, s. 42–52.
- Carr D., *The promise of cultural institutions*, Chicago 2003.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1981/2000.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000.
- Klimczuk A., *Barriers to the development of creative industries in culturally diverse region*, „CO-ACTIVITY: Philosophy, Communication” 2014, vol. 22, nr 2, s. 145–152.
- Lax D.A., Sebenius J.K., *Negocjacje w trzech wymiarach. Jak wygrać najważniejsze gry negocjacyjne*, Warszawa 2007.
- Lewicki R.J., Weiss S., Lewin D., *Models of conflict, negotiation and third-party intervention: A review and synthesis*, „Journal of Organizational Behavior” 1992, nr 13, s. 209–252.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., *Zasady negocjacji*, Poznań 2011.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., *Negotiation*, Boston 2006.
- Luecke R., *Negocjacje*, Boston 2003.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Stosowanie marketingu w instytucjach kultury*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3, s. 19–26.
- McCarthy W., *The Role of Power and Principle in Getting to Yes* [w:] J.W. Breslin i J.Z. Rubin (red.), *Negotiation Theory and Practice*, Cambridge 1991, s. 115–122.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2000.
- Postuła A., *Negocjacje i komunikacja międzykulturowa – wybrane wyzwania* [w:] B. Glinka, A. Jełonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Kraków 2010, s. 101–131.
- Postuła A., *Informatycy i organizacje*, Warszawa 2010.
- Raiffa H., *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA, 1982.
- Rubin J., Pruitt D., Kim S.H., *Social conflict: Escalation stalemate and settlement*, New York 1994.
- Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, Warszawa 2001.
- Shell G.R., *Bargaining for advantage. Negotiation strategies for reasonable people*, London 2006.
- Ury W., *Dochodząc do zgody. Przekształcanie konfliktów w domu, w pracy i na świecie*, Taszów 2006.

Małgorzata Sternal

„PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ DLA MNIE BRZMI GROŹNIE” – O ZNACZENIU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W PRACY AKTORA

Abstract

„ENTREPRENEURSHIP SOUNDS SCARY TO ME...” – ON THE SIGNIFICANCE OF ENTREPRENEURSHIP IN AN ACTOR’S WORK

This article attempts to present the significance of entrepreneurship in the professional life of actors. The results of a pilot research have been presented in the context of relationships between the arts and business. As described by the respondents entrepreneurship can be regarded as a particular personality trait or a set of skills, or finally a certain attitude towards their personal and professional life. It has been linked to responsibility for one’s professional activities and to value creation, not only in the economic dimension. The article concludes with general remarks on some factors contributing to possible misunderstandings of the concept of entrepreneurship in the artists professions.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, aktor, sztuki sceniczne, umiejętności

Key words: entrepreneurship, actor, performing arts, skills

Wstęp

Przedsiębiorczość artystów coraz częściej staje się przedmiotem dyskusji dotyczących kształcenia na wyższych uczelniach artystycznych i przygotowania artystów do wejścia na wymagający rynek pracy. Kontrowersje wokół odpowiedzialności uczelni za to, by absolwenci dysponowali kompetencjami innymi niż tylko ściśle artystyczne, można zaobserwować zarówno w akademiach muzycznych i teatralnych, jak i sztuk pięknych. Jednym z częściej pojawiających się wymogów jest wezwanie do tego, by artyści – aby lepiej radzić sobie na rynku pracy – wykazywali się przedsiębiorczością w swoich działaniach. Niniejszy artykuł powstał jako próba przedsta-

wienia znaczenia przedsiębiorczości w pracy aktora. Powodem, dla którego wybrano akurat tę grupę zawodowych artystów, jest nie tylko fakt, że trudno znaleźć w literaturze przedmiotu analizy odnoszące się do tego właśnie wymiaru pracy absolwentów akademii teatralnych, lecz także częste porównania sposobu działania menedżerów (i przedsiębiorców) do pracy artystów wykonawców – muzyków i aktorów.

Po krótkim przedstawieniu wybranych aspektów relacji sztuki i biznesu artykuł prezentuje wyniki pilotażowego badania dotyczącego miejsca przedsiębiorczości w wykonywaniu zawodu aktora. Analiza badania pozwoliła na pokazanie znaczenia, jakie aktorzy przypisują przedsiębiorczości we współczesnej kulturze. Tekst kończą ogólne refleksje odnoszące się zarówno do rozumienia przedsiębiorczej postawy artystów (i przez artystów), jak i do szerszego kontekstu wykorzystywania sztuki w nauce oraz praktyce zarządzania.

Wartość sztuki dla biznesu

Miejsce przedsiębiorczości w działalności artystycznej jest coraz częściej omawiane, również z powodu wzrastającego zainteresowania związkami sztuki i biznesu przyjmującymi najrozmaitsze formy. Tytuły książek, takich jak: *The Value of Arts for Business*¹ czy też *The Art Firm*², są wystarczająco wymowne, by wskazać silne połączenia sztuki i prowadzenia biznesu, zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania. W Polsce znacznie częściej mówi się o przedsiębiorczości w kulturze aniżeli w sztuce, choć zauważyć należy, że również „przedsiębiorczość artysty” pojawia się pośród tematów konferencji, szkoleń czy w nazwach kierunków studiów podyplomowych. Problematyka ta najczęściej odnoszona jest do reprezentantów sztuk wizualnych³, przedsiębiorczość przedstawicieli sztuk scenicznych jest omawiana w niewielkim stopniu⁴.

Zarządzanie od dawna porównywane jest mniej lub bardziej barwnie do sztuki, zaś przedsiębiorczość – szczególnie w ujęciu Josepha Schumpetera – przedstawiana jako działanie twórcze⁵. Wskazywanie na teatr oraz pracę zarówno indywidualnego aktora, jak i zespołu teatralnego, jako na model twórczego stosunku do zarządzania i przedsiębiorczości szeroko było omawiane m.in. przez Roberta D. Austina i Lee Devina, którzy podkreślali, że większość pracy opartej na wiedzy, w tym np.

¹ G. Schiuma, *The Value of Arts for Business*, Cambridge 2011.

² P. Guillet de Monthoux, *The Art Firm, Aesthetic Management and Metaphysical Marketing from Wagner to Wilson*, Palo Alto 2004.

³ B. Krawczyk-Bryłka, B. Geniusz-Stepnowska, *Predyspozycje zawodowe artyści a cechy przedsiębiorcze*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka” 2013, nr 1, <http://www.zie.pg.gda.pl/2013/01> [odczyt: 05.09.2014].

⁴ Zob. m.in. M. Sternal, *Zarządzanie i przedsiębiorczość – czym są dla artystów?*, „Zarządzanie Kulturą” 2013, t. 6, nr 1 / „Culture Management” 2013, vol. 6, no. 1.

⁵ Zob. m.in. M. Kosterka, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Warszawa 2010, s. 231.

tworzenie strategii biznesowych, dokonuje się poprzez tzw. *artful making*, będące procesem nadawania formy materiałowi wyjściowemu, który jest zdeorganizowany. Podobnie jak zespół aktorski w czasie prób teatralnych, zespół współpracowników w organizacji biznesowej podejmuje kolejne próby pracy w zmieniających się warunkach, tak by osiągnąć spójny i wartościowy rezultat końcowy. Jest to zgoła odmiennie działanie od tzw. *industrial making*, gdzie znaczenie ma szczegółowe planowanie procesu przebiegającego według ustalonych procedur, których się przestrzega po to, by już „za pierwszym razem” osiągnąć oczekiwany, ściśle sprecyzowany cel⁶. Innowacyjność, charakterystyczna dla przedsiębiorczych, twórczych działań zachodzi w ramach *artful making*, stąd zestawianie przedsiębiorczości z pracą aktora i charakterystycznym dlań poszukiwaniem właściwego rozwiązania wydaje się uzasadnione. A jednak „artysta” i „przedsiębiorca” to często postawy sobie przeciwstawiane. Mówiąc o predyspozycjach zawodowych, badacze odwołują się do modelu Johna Hollanda i zdefiniowanych przez niego typów osobowości zawodowych. są one następujące: realistyczny, badawczy, artystyczny, społeczny, przedsiębiorczy i konwencjonalny. Dostrzegane są obszary wspólne dla typu artystycznego i przedsiębiorczego, takie jak: nastawienie na zmiany i rozwój, gotowość do podejmowania ryzyka, co może wiązać się z nonkonformistycznymi działaniami, wytrwałość, otwartość na niepewność, która prowadzi do innowacyjnych rozwiązań, czy wreszcie pasja i wysoka samoocena⁷, ale w przeciwieństwie do badaczy przedmiotu, artyści odczuwają, że *zbitka „przedsiębiorczy” i „aktor” jest lekko dysonansowa*, uważają, że *kultura – jest obszarem raczej ducha niż materii, czyli odległym od kalkulacji i finansów*, czy też mówią, że *klóci się to zestawienie: „aktor” i „przedsiębiorczy”*⁸.

„Przedsiębiorczy aktor – to nie brzmi pozytywnie”

W jakim stopniu takie obszary wspólne da się istotnie zaobserwować w przypadku artystów – aktorów? Niniejszy tekst prezentuje wyniki pilotażowego badania przeprowadzonego wśród aktorów aktywnych zawodowo w teatrze, filmie, działalności dydaktycznej oraz interdyscyplinarnych projektach artystycznych. Celem pilotażu była weryfikacja ogólnego pytania badawczego: Jakie znaczenie ma postawa przedsiębiorcza w pracy aktora? Bardziej szczegółowo, badanie miało przynieść odpowiedź na pytania: Jak rozumiana jest przedsiębiorczość przez aktorów? Czy przedsiębiorczość jest postrzegana przez aktorów jako element istotny zarówno w ich pracy, jak i – szerzej – we współczesnej kulturze?

Posługując się narzędziem niestrukturyzowanego wywiadu, zebrano wypowiedzi dziesięciu aktorów (6 kobiet, 3 mężczyzn). Były to osoby zarówno zatrud-

⁶ R.D. Austin, L. Devin, *Why Managing Innovation is Like Theatre*, Harvard Business School Working Knowledge, 2003. <http://hbswk.hbs.edu/item/3687.html> [odczyt: 05.09. 2014].

⁷ B. Krawczyk-Bryłka, B. Geniusz-Stepnowska, dz.cyt., s. 67.

⁸ Wszystkie teksty pisane kursywą pochodzą z zapisu wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszego artykułu.

nione na etatach w teatrze, jak i na innych etatach związanych ze sztuką aktorską, a także pracujące wyłącznie na własny rachunek, bez etatowego zatrudnienia. Do badania w celowy sposób wybrano takich artystów, o których wiadano, że aktywnie kształtują własną karierę zawodową. Wszyscy respondenci związani są z krakowskim i/lub warszawskim środowiskiem aktorskim, a ich staż pracy rozciąga się od 1 roku do 38 lat.

Na ogólne pytanie dotyczące sposobu rozumienia terminu „przedsiębiorczość” uzyskano zarówno raczej lakoniczne odpowiedzi w rodzaju⁹:

- *Umiejętność prowadzenia gospodarstwa domowego, tak żeby na wszystko wystarczyło; ma to wymiar ekonomiczny.*
- *Aktywność w poszukiwaniu pracy, indywidualne przygotowanie do wykonywania zawodu.*
- *Ktoś przedsiębiorczy kojarzy mi się z umiejętnością odnalezienia się w jakiejś sytuacji trudnej, zmuszającej do pewnego działania.*
- *Wzięcie spraw w swoje ręce.*

jak i odpowiedzi znacznie bardziej rozbudowane, pokazujące złożoność zjawiska. Oto przykłady:

- *Mam tu poczucie godzenia ognia i wody, rzeczywistości nie do końca realnej z tą, która istnieje. Przedsiębiorczość kojarzy mi się z przymiotnikiem „przedsiębiorczy”, bo sam rzeczownik „przedsiębiorczość” dla mnie brzmi groźnie i kojarzy mi się z jakimiś zakładami przemysłowymi. Natomiast „przedsiębiorczy” – zgodnie z etymologią – „przed się biorę”, czyli podejmuję jakieś decyzje, podejmuję jakieś wyzwania. Oznacza to, że nie można być zamkniętym na tę rzeczywistość, która jest. [...] Trzeba znać tę rzeczywistość, poznać, na czym polegają reguły i zasady funkcjonowania na aktorskim rynku pracy. [...] Dostęp do informacji – to bym określiła jako przedsiębiorczość, po pierwsze, a po drugie – umiejętność zaistnienia w tej rzeczywistości, [świadomość – M.S.] jakie instrumenty muszę posiadać i co powinnam zrobić, żeby znać reguły tej rzeczywistości, która może mi się często nie podobać; również show businessu, który jest dziedziną bardziej skoncentrowaną na zarabianiu pieniędzy niż na tworzeniu dzieł. Przedsiębiorczość też polega na pewnej elastyczności, bo inne zachowania są potrzebne w teatrze publicznym, inne w prywatnym, musisz godzić terminy, bo nie pracuje się już w jednym miejscu tylko w kilku miejscach.*
- *[Przedsiębiorczość to – M.S.] prowadzenie takiej działalności, która związana jest przede wszystkim z moją osobą, ale również jest taką działalnością, która wymaga aktywności – zatrudniasz lub dajesz pracę komuś innemu. Jesteś przedsiębiorcą, to znaczy podejmujesz jakieś przedsięwzięcie, prowadzisz jakąś formę działalności, która wymaga od ciebie ogromnej aktywności, a do tego jeszcze potrzebujesz innych ludzi.*

⁹ Autorka uznała za pożądane przytaczanie obszernych fragmentów wypowiedzi artystów biorących udział w badaniu, głównie dlatego, że opinie aktorów na temat przedsiębiorczości rzadko są prezentowane.

- *Przedsiębiorca to ten, który ma jakiś pomysł na siebie w życiu gospodarczym, w rzeczywistości jemu bliskiej, sposób na znalezienie siebie na rynku pracy. Ktoś, kto te swoje pomysły chce zaryzykować i przekuć w rzeczywiste zarabianie pieniędzy. To nie są tylko pomysły, ale też ponoszenie ryzyka związanego z ich realizacją.*
- *Pojęcie przedsiębiorczości pochodzi z pogranicza filozofii i ekonomii. Ta dziedzina – kultura – jest obszarem raczej ducha niż materii, czyli odległym od kalkulacji i finansów. Jednocześnie termin „przedsiębiorczość” to jest synonim odpowiedzialności i racjonalnego, planowego funkcjonowania. Działania zgodnie z pewnym zamierzonym celem, działania celowego, które jest realizacją jakiegoś projektu.*
- *Pierwsze ogólne skojarzenie to jest biznes: coś robię i mam z tego korzyści, również materialne. Ale w tym zawodzie trudno mówić o korzyściach materialnych. Przedsiębiorczość w zawodzie aktora nie jest taka jasna. [...] Za moich czasów było tak, że przychodził dyrektor teatru na spektakle dyplomowe i zapraszał do współpracy. W tej chwili studenci muszą być przedsiębiorczy, bo muszą sami siebie sprzedać. Nikt ich do współpracy nie zaprasza. [...] Są tacy [aktorzy – M.S.], co postanawiają wziąć sprawy w swoje ręce. I albo myślą o biznesie i wchodzi w jakieś zakładanie restauracji czy budowanie mieszkań, czy jakieś inne cukiernie. Oczywiście, każdy aktor lubi pracować w swoim zawodzie, na palcach jednej ręki można policzyć tych, którym się to już znudziło, to jest taki zawód.*

Z powyższych wypowiedzi wynika, że przedsiębiorczą postawę łączy się zwykle z zarabianiem pieniędzy czy to w zawodzie aktora, czy też poza działalnością artystyczną (restauracje itd.) albo z własnym zatrudnieniem. Można zatem wysnuć wniosek, że wymiar ekonomiczny to jednak podstawowy kontekst przedsiębiorczości dla respondentów. Ważne uzupełnienie tego obrazu dały odpowiedzi na pytanie o cechy aktora przedsiębiorczego. Niektóre wypowiedzi zwracają uwagę przede wszystkim na osobowość i konkretne cechy charakteru:

- *Odważny, otwarty, energiczny, z wyobraźnią, wierzący w swoje możliwości, pracowity, cierpliwy. [...] Niestety, czasami to, że o kimś można powiedzieć „przedsiębiorczy aktor”, nie zawsze brzmi do końca pozytywnie. Paradoksalnie, taka zbitka: „przedsiębiorczy” i „aktor”, jest lekko dysonansowa. [...] Nasza przedsiębiorczość, to jest tak naprawdę zarządzanie samym sobą, zarządzanie własną karierą, co też nie brzmi dobrze, ale jest konieczne.*
- *Aktor przedsiębiorczy to aktor odważny, który dobrze się odnajduje w rzeczywistości, w rzeczywistości, który umie funkcjonować tu i teraz, i który potrafi swoje artystyczne aspiracje czy projekty, artystyczne cele, zrealizować w konkretnej rzeczywistości. Aktor przedsiębiorczy to znaczy skuteczny.*
- *Jest odważny, gdy podejmie decyzję i zdeterminowany, żeby w niej wytrwać – tak jak w biznesie: raz jest lepsza koniunktura, raz gorsza i nie można się zniechęcać, trzeba być wytrwałym, bo to jest istotne. Jest odporny na porażkę, bo porażka musi być w to wpisana i nie można się załamywać.*

Inne wypowiedzi pozwalają sądzić, że dla respondentów bycie przedsiębiorczym, to przede wszystkim określony sposób postępowania, wykonywanie konkretnych czynności:

- *Podam przykład. Koleżanka z roku opowiedziała mi, że aby zrealizować tekst, o którym marzyła, czy też po prostu chciała go zrobić, żeby mieć pracę, musiała napisać projekt, wysłać do ministerstwa, przeszło to długą drogę, żeby dostać dofinansowanie. Potem, jak już się udało dostać pieniądze i sprzedać ten projekt, to wtedy zaczęli zgłaszać się do niej różni agenci, którzy chcieli oczywiście mieć jakiś procent z tego jej intratnego spektaklu. Ona musiała sobie w całej tej sytuacji radzić. I powiedziałabym, że właśnie ona jest osobą przedsiębiorczą, bo świetnie sobie poradziła. Na poziomie aktora dopiero po studiach to jest właśnie przykład tego, co określam mianem przedsiębiorczości. Umiała swój pomysł, po pierwsze, zmaterializować, po drugie, sprzedać, być asertywna wobec agentów i umieć się w tym świecie agentów odnaleźć.*
- *Aktor-przedsiębiorca to ktoś, kto wymyśla projekty i je realizuje – to jest wyróżnik.*
- *Aktor przedsiębiorczy [...] jest aktywny, nie czeka na telefony, tylko sam pracuje nad tym, żeby jakąś pracę pozyskać i żeby w tej pracy odnieść jakiś sukces. To są też ludzie, którzy są bardzo aktywni, jeśli chodzi o uczestniczenie w życiu zawodowym [...], to znaczy jeżdżą na festiwale, śledzą to, co się dzieje w teatrze w Polsce, i biorą w tym aktywny udział. To mi się bardzo podoba. To też jest przedsiębiorcza postawa.*
- *Aktor przedsiębiorczy chodzi realnie po ziemi, rozeznaje, co jest za, co przeciw, gdy dostaje propozycje, szuka różnych możliwości, jest uważny na nowe rzeczy, które mogą go zainspirować, jest otwarty na propozycje.*

Najciekawszy rys, jaki można odnaleźć w wypowiedziach na temat cech przedsiębiorczego aktora, dotyczy postawy życiowej:

- *Aktor przedsiębiorczy, to ten, który nie zaspokaja się tylko tym, co przynosi mu los albo co w jakiś sposób sprowokuje tylko po to, by być odtwórcą-wykonawcą. Aktor-przedsiębiorca to ktoś, kto wymyśla projekty i je realizuje [...]. I to też nie na zasadzie takiej, że np. jestem zatrudniony w zakładzie pracy i przy pomocy tej instytucji coś realizuję, bo mam za darmo salę, dostanę jakieś drobne pieniądze na scenografię, itd. To jest raczej taka forma „zaradności”, a nie przedsiębiorczości. W kontekście pracy aktora chodzi o to, że ktoś wymyśla projekty i je realizuje, doprowadza do zaistnienia, dlatego, że coś go boli, coś uwiera, coś chce zrobić. [...] [Aktor przedsiębiorczy – M.S.] to jest człowiek, któremu o coś chodzi, który nie posiada wiele cech miękkich, które pozwalają mu się ustawić w życiu, wejść w układy, w koniunkturę. Potrzebny jest do tego trud konsekwencji, ma tu znaczenie charakter, na który czasami nie ma się za wiele wpływu. Potrzebna jest wierność sobie, swojemu oglądowi świata.*
- *Aktor, któremu nie wystarcza samo granie i praca nad rolą. Musi widzieć coś więcej, widzieć mechanizmy, które działają. Musi się interesować tym, co się dzieje z jego pracą dalej. Musi chcieć się zorientować, na czym polega mar-*

keting. Bo aktor jest w stanie zrobić przedstawienie – nieraz tak było, że powstało ładne przedstawienie i odbyła się tylko premiera, na którą zaprosiło się za darmo ludzi. Aktor musi się interesować tym, jak to można sprzedać, jak pozyskać pieniądze na produkcję. Musi zatem być bardziej ciekawy, otworzyć się na rzeczy, które nie są związane ściśle z zawodem, bardziej zainteresować się „prawami menedżerskimi”. Wtedy jest w stanie być bardziej niezależny. [...] Jest przecież bardzo wielu aktorów, którzy nie mają bezpośrednio zaczepienia w teatrze, operze czy innych instytucjonalnych jednostkach i są tak zwanymi freelancerami. [...] Im bardziej są otwarci, im bardziej są ciekawi jak to działa, to potem przynosi to efekty pod tytułem ciekawe kontrakty i co za tym idzie – życie w zawodzie.

- *To sformułowanie budzi zarówno pozytywne, jak i negatywne skojarzenia. Zaczniemy od pozytywnych – aktor przedsiębiorczy to powinien być aktor, który kończąc szkołę teatralną, nie czeka aż ktoś go odnajdzie i zatrudni, bo to się zdarza coraz rzadziej. Dawniej aktorzy dostawali etaty w teatrach od razu, teraz tak nie jest, trzeba być zatem przedsiębiorczym i sobie tej pracy poszukać. [...] Negatywna strona przedsiębiorczości [jest taka, że – M.S.] przedsiębiorczy aktor to często ktoś, kto umie się w odpowiednim czasie w odpowiednim miejscu komuś przypodobać. U nas często praca przychodzi wraz z takim szczególnym sposobem nawiązywania kontaktów, graniczącym z lizusostwem. Z tego co zaobserwowałam przez kilkanaście lat pracy w zawodzie, taka „przedsiębiorczość” nie zawsze pokrywa się z tym, że ktoś jest predysponowany do pracy, którą otrzymuje. [...] Czasem to staje się ważniejsze niż warsztat. [Przedsiębiorczy – M.S.] są ludzie, którzy od początku przemyślują sobie ścieżkę kariery i w miarę konsekwentnie są w stanie ją realizować. Nawet kiedy jest słabo, trzymają się wybranej ścieżki.*
- *Ważna jest umiejętność stąpania twardo po ziemi, oglądu sytuacji, trzeba samemu dążyć do jakiegoś celu, a nie tylko czekać na propozycje.*
- *Ważne jest też, żeby mieć coś swojego, żeby człowiek nie był zależny od jednych okoliczności – np. tylko teatru, [od tego – M.S.] czy zadzwoni ten telefon, czy nie. Trzeba szukać sobie czegoś, żeby psychiczne zdrowie utrzymać w normie, co daje z kolei impuls do działania.*

Wydaje się, że z powyższych wypowiedzi wyłania się obraz przedsiębiorczości i przedsiębiorcy, nieodległy od tego, jaki znamy z teorii i praktyki zarządzania w biznesie. Wyróżnione trzy sposoby charakteryzowania – przez cechy, sposób działania oraz postawę wobec rzeczywistości, pozwalają zarysować obraz artysty przedsiębiorczego. Postawa przedsiębiorcza – zdaniem respondentów – polega na skutecznym doprowadzeniu do tego, by ważna z punktu widzenia artysty idea stała się faktem. Potrzebne są do tego specyficzne umiejętności i wiedza, ale też sprzyjające cechy osobowości: odwaga, konsekwencja, odporność na porażki, wytrwałość, inwencja, a także określona postawa życiowa: zdroworozsądkowy ogląd rzeczywistości (*stąpanie twardo /realnie po ziemi*) niezgoda na zastane warunki, gotowość do działania w warunkach niepewności i chęć uczenia się nowych rzeczy.

Interesujące jest to, że w przedstawionych charakterystykach aktora przedsiębiorczego odnajdujemy wzajemnie wykluczające się cechy, np. dla jednego respondenta istotna jest elastyczność, umiejętność dostosowania się do warunków pracy w rozmaitych organizacjach, dla innego zaś – przeciwnie, wyróżnikiem przedsiębiorczości jest niezgoda na wpisanie się w istniejące systemy.

Opinie o przydatności przedsiębiorczości w pracy artysty są podzielone. W raporcie z badań dotyczących rynku pracy artystów, prowadzonych w metropolii bydgosko-toruńskiej i warszawskiej¹⁰, wskazano, że postawa przedsiębiorcza jest wyzwaniem dla twórców i artystów-wykonawców. Raport omawia opinie artystów reprezentujących różne dziedziny sztuki, utrzymujących że kompetencje ściśle związane z działalnością artystyczną nie są wystarczające na współczesnym rynku pracy. Jednocześnie przedsiębiorczość określana była przez nich jako mocno skojarzona z komercjalizacją, co powoduje, że nie akceptują w pełni takiej postawy.

Podobnie osoby biorące udział w omawianym w niniejszym tekście badaniu wskazywały na przydatność przedsiębiorczości w pracy aktora, ale niechętnie nastawienie do przedsiębiorczości również dość mocno się rysowało w niektórych wypowiedziach:

- *To może strasznie zabrzmieć, ale pierwsza cecha [aktora przedsiębiorczego – M.S.], jaka mi przychodzi do głowy, to rodzaj pewnego cwaniactwa. Ktoś jest cwany i potrafi zabiegać o siebie, potrafi się sprzedać, ma pewną siłę osobowości czy też zna swoją wartość. Choć z drugiej strony, czasem aktor, który zna swoją wartość, to właśnie nie jest przedsiębiorczy. Bo sam nie stworzy spektaklu, nie wyprodukuje, ale kiepskie propozycje odrzuca. Poczucie własnej wartości też mi się kojarzy, ponadto jakieś takie „parcie do przodu”. [...] Ale nie uznaję tego za coś negatywnego, bo to dobrze, że to potrafią robić. Ten rynek w ciągu ostatnich dwudziestu paru lat bardzo się zmienił.*
- *To, żeby mi tylko było dobrze, żebym miała biznes, samochód i jacht, to jest taka przedsiębiorczość, która dla mnie ma lekki rys pejoratywny. Aktor powinien jednak pamiętać o tym, że to nie jest tylko zawód, to jest też misja.*
- *Nie chcę używać dużych słów, typu: aktor ma poczucie misji, a bycie przedsiębiorczym trochę mało szlachetnie mi się kojarzy. Chociaż zdobywanie pieniędzy na swój spektakl, na swoje przedsięwzięcie nie jest niczym złym. Ale mam jakieś wątpliwości, czy na tym potem nie cierpi sztuka. Nie chcę powiedzieć, że ci, co sami zdobywają pieniądze, potem robią niedobre spektakle, ale chyba w takich wypadkach aktor nie skupia się na tym, co ma do wykonania, ale kombinuje wszystko dookoła i to go czasami bardziej pochłania niż istota rzeczy.*

W pewnym kontraście z powyższą wypowiedzią pozostaje komentarz innego uczestnika badania:

- *Jest to [przedsiębiorczość – M.S.] ważne w zawodzie aktora. Chciałabym, żeby było to jeszcze ważniejsze niż jest. Moim marzeniem jest to, żeby ak-*

¹⁰ D. Ilczuk (red.), *Rynek pracy artystów i twórców w Polsce. Raport z badań*, Bydgoszcz–Warszawa 2013, s. 203.

torstwo było zawodem jak każdy inny, żeby można go było wsadzić w pewne ramy i traktować jak zawód, jak biznes. Ludzie podchodzą do tego w sposób bardzo artystyczny, a zapominają, że to jest praca, sposób na zarabianie pieniędzy, na utrzymanie się. Oczywiście, zdają sobie sprawę, że to jest sztuka, która rządzi się innymi prawami, ale wydaje mi się, że wsadzenie tego w pewne ramy daje ten dystans, który pozwala na zupełnie inny sposób realizacji sztuki.

Na przydatność przedsiębiorczej postawy wskazywano również w następujący sposób:

- *Powiedzenie „siedź w kącie, a znajdą cię” jest nieprawdziwe, na pewno nie w przypadku wykonywania zawodu aktora. Zdarzają się oczywiście tak zwane przypadki, że coś zdarza się bez naszego starania, no właśnie, ale czy kompletnie? Coś, co się wydarza, jest sumą jakichś wcześniejszych działań, które może nie prowadzą bezpośrednio do tego wydarzenia, ale pośrednio na nie się składają.*
- *Jest to zaleta, którą aktor może mieć, poza umiejętnościami typowo aktorskimi i talentami. Przedsiębiorczość w rzeczywistości, w której żyjemy, pomoże aktorowi realizować jego twórcze zamierzenia, jego wizje artystyczne. Przedsiębiorczość jest motorem do skutecznego realizowania artystycznych zamierzeń.*
- *Gotowość do podejmowania wyzwań – to się bardzo przydaje. Są tacy aktorzy, którzy zaczynają zajmować się produkcją, podejmować różne działania, pracować na pograniczu tego, co jest rynkiem artystycznym, a tym, co jest już pewnego rodzaju gospodarką, przemysłem rozrywkowym, czy jakkolwiek to nazwać. Nie wiem, czy w pracy nad rolą to jest potrzebne, może to jest za blisko mnie, żeby to ocenić. Na pewno podejmowanie wyzwań, otwarcie się na ludzi, na telefony, podtrzymywanie kontaktów, zawsze to może skutkować zwiększeniem się oferty dla tego aktora, ale jak on sobie później daje radę z rolą, to już jest kwestia talentu i warsztatu aktorskiego.*
- *Taka postawa jest niezbędna. Obecnie reżyserzy, producenci, dyrektorzy teatrów przestają się rozglądać, przestają obserwować aktorów, których mogliby zatrudnić, siedzą i czekają aż aktorzy do nich przyjdą. W tym wyścigu wygrają ci, którzy potrafią się dopchać i umówić spotkanie. Taka zdrowa rywalizacja, która często byłaby wskazana, jest wykluczona. Ja znam wielu aktorów, którzy są niezwykle wrażliwi i przedsiębiorczości nie są sobie w stanie odnaleźć. Oni już w przedbiegach odpadają, a szkoda, bo często są to ludzie wartościowi zawodowo.*

Jaka przedsiębiorczość?

O tym, że przedsiębiorczość ma znaczenie nie tylko w sferze ekonomicznej, ale też w znaczący sposób kształtuje nie od dziś obszar sztuki, pisze wielu teoretyków zarządzania. Przywoływanie w niniejszym tekście licznych definicji, konceptów czy

modeli przedsiębiorczości nie jest ani możliwe, ani potrzebne. Celowo też nie podejmuje się tu rozważań na temat osobowościowych cech przedsiębiorców. Poprzez stańmy na przypomnieniu, że poczynając od najstarszej znanej definicji sformułowanej w XVIII wieku przez Richarda Cantillona, w definicji przedsiębiorcy zwraca się uwagę na gotowość do podejmowania ryzyka¹¹. Obok tej wyróżniającej cechy, bardzo często zwraca się uwagę na innowacyjność – Joseph Schumpeter i Peter F. Drucker są prawdopodobnie najbardziej znanymi teoretykami podkreślającymi znaczenie nowatorstwa i kreatywności w przedsiębiorczej działalności. Z czasów nam bliższych pochodzi opis cech przedsiębiorcy zaproponowany przez Chrisa Biltona i Stephena Cummingsa, autorów zajmujących się znaczeniem innowacji w kształtowaniu „twórczej strategii”¹². Przedsiębiorca podejmuje ryzyko, gotów jest uczyć się przez całe życie, działa szybko i eksperymentuje, szuka działań, które są emocjonujące, jest skuteczny i pewny siebie oraz ma dobrą znajomość branży, w której działa¹³. Aktywny stosunek do otaczającej rzeczywistości, nie tylko ekonomicznej, podkreślany jest jako charakterystyczny dla przedsiębiorczości – również w kulturze, jak twierdzi Ruth Towse, przypominając, że rolą przedsiębiorcy jest dostrzec i wykorzystać możliwość dostarczenia czegoś nowego, zaś przedsiębiorczość nie jest tym samym, co działanie dla zysku¹⁴.

Współgra z powyższą charakterystyką najprostsza definicja *Słownika języka polskiego PWN*, według której przedsiębiorczość to „posiadanie ducha inicjatywy”, przedsięwzięcie/przedsiębrać to „przystąpić do wykonania czegoś, zdecydować się na wykonanie czegoś”, zaś przedsiębiorczy to tyle co „mający ducha inicjatywy”, owszem, jest też rozwinięcie: *skory do podejmowania różnych spraw, zwłaszcza w dziedzinie przemysłu i handlu*¹⁵. Nie powinno się zatem znaczenia tego słowa ograniczać do sfery ekonomicznej, podobnie zresztą, jak dzieje się to w innych językach i tradycjach, ale podkreślać ducha inicjatywy jako podstawowy wyróżnik przedsiębiorczości. Znajduje to odzwierciedlenie w wypowiedzi jednego z respondentów:

- *Wydaje mi się, że [przedsiębiorcy – M.S.] to są ludzie, którzy mają umiejętność prowadzenia biznesu, ale przedsiębiorczość może być w sferze non-profit. Nie jest to coś, co jest wyłącznie związane z biznesem. To są dwie różne rzeczy. Pierwszy typ przedsiębiorczości polega na tym, że robisz wszystko, żeby zarabiać pieniądze i nie ma znaczenia, jaka to branża, byleby się wstrześcić, skorzystać z niszy, mieć dobry pomysł, funkcjonować i zarabiać pieniądze. Inny sposób przedsiębiorczości, to np. działalność charytatywna. Są ludzie, którzy niosą jakąś ideę i skupiają wokół siebie innych. [...] Są zatem fundacje, które są biznesem, który robi przy okazji coś dobrego, a są też fundacje, w których ludzie wszystko, co mają, wkładają własny wysiłek, własny czas, niekie-*

¹¹ L. Varbanova, *Strategic Management in the Arts*, New York 2013, s. 15

¹² Ch. Bilton, S. Cummings, *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, Southern Gate–Chichester 2010.

¹³ Tamże, s. 117.

¹⁴ R. Towse, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011, s. 129.

¹⁵ *Słownik języka polskiego PWN*, t. L–P, Warszawa 1995, s. 924.

dy i własne pieniądze po to, żeby zrealizować jakieś idee, nieść pomoc innym. Św. Matka Teresa z Kalkuty na pewno była przedsiębiorcą.

W podobnym tonie utrzymany był inny komentarz:

- *Dla mnie to jest przedsiębiorczość: mam jakiś cel, który jest wyższym dla mnie celem i ja do niego dążę.*

Lidia Varbanova, analizując wypowiedzi autorów europejskich i amerykańskich, zwraca uwagę, że przedsiębiorczość w sztuce dotyczy „aktywizacji”, a przedsiębiorcy są nie tylko tymi, którzy działają (*doers*), ale przede wszystkim wizjonerami¹⁶. Przedsiębiorczość w sztuce (*arts entrepreneurship*) Varbanova definiuje jako:

...działalność zarówno ekonomiczną, jak i społeczno-kulturalną, opartą na innowacyjności, wykorzystaniu nadarzających się okazji oraz podejmowaniu ryzyka. Jest to działanie wizjonerskie, innowacyjne i społeczne¹⁷.

Przedsiębiorczość w sztuce (i szerzej – kulturze) miałaby zatem rolę przekształcania istniejących warunków, przełamywania ich, a nie tylko dostosowywania się do trudnej sytuacji rynkowej.

Na znaczenie ducha inicjatywy w kulturze zwraca uwagę Władysław Stróżewski, gdy podkreśla, że przełamywanie inercji (zarówno u twórców, jak i odbiorców) jest podstawowym postulatem rozwoju kultury. Przypominając, że tworzenie wartości wymaga wysiłku, krakowski filozof przestrzega przed procesem prowadzącym do postawy „bezwysiłkowego zaspokajania potrzeb kulturalnych”¹⁸. Wskazuje przy tym, że za proces ten odpowiedzialny jest nie tylko odbiorca przywykły do łatwości życia, jaka cechuje naszą cywilizację, lecz także ci, których zadaniem jest podejmowanie trudu budowania wartości. Stróżewski pisze:

Otóż śmiem twierdzić, że podstawowa działalność, jeśli nie twórców, to promotorów kultury idzie w kierunku marginalizacji aktywności, a rozszerzania obszarów bierności. [...] Jednym słowem: aktywność jednych mobilizuje się w celu niweczenia aktywności innych, w celu utrzymania ich na poziomie potrzeb najłatwiejszych do zaspokojenia¹⁹.

Podobnego rodzaju obawy można dostrzec w jednej z wypowiedzi przedstawionych w omawianym badaniu:

- *Ludzie nie są już zainteresowani kulturą wysoką, bo mają chłam w telewizji i to ich szkoli. Jest pewna garść, duża co prawda, ludzi, którzy by chcieli coś oglądać, ale publiczność trzeba wychować. I teraz jest kwestia przedsiębiorczości – czy zrobić coś pod tę publiczność i grać, czy mieć poczucie, że ja nie chcę schodzić poniżej pewnego poziomu. [...] Wydaje mi się, że dzisiejsza kultura powoduje, że pod hasłem „przedsiębiorczy aktor” otwiera się furka dla różnego rodzaju zjawisk, które są poniżej poziomu. Wysoka kultura*

¹⁶ L. Varbanova, dz.cyt., s. 17.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ W. Stróżewski, *Kultura i rozwój [w:] O wielkości. Szkice z filozofii człowieka*, Kraków 2002, s. 183.

¹⁹ Tamże, s. 184.

wymaga wysiłku i wymaga też pewnego wykształcenia u widza, a pole jest jakie jest, czyli – seriale są przeważnie chłamek, rozrywka w TV jest zdecydowanie chłamek, polega głównie na wprowadzaniu nihilistycznych wartości – wszystko wolno, używaj i się ciesz. I przedsiębiorczy gość może się świetnie w tej koniunkturze poruszać, tworząc chłamek.

Przedsiębiorczość aktora nie jest zatem tylko kwestią „istnienia w zawodzie”, ale też tworzenia wartości przez wykonywanie tego właśnie zawodu. Owa dbałość o tworzenie czegoś wartościowego – według jednego z respondentów – wydaje się odnosić zarówno do przekazu płynącego z danego wydarzenia artystycznego, jak i do rzetelnego, wysokiej jakości przygotowania zawodowego:

- *Tak jak ja to rozumiem, kiedy jest się przedsiębiorczym i robi się przedsięwzięcie typu „spektakl teatralny”, to zawsze w górę, nigdy w dół. Nie upraszamy. Im większy „popis” rzemiosła, zaprezentowanie warsztatu, tym lepiej, bo wtedy pokazuje się swoje umiejętności i myślenie. Przy przedsiębiorczości trzeba się wykazać jakimś tokiem myślenia.*

Refleksje końcowe

Najkrócej rzecz ujmując, wydaje się, że przedsiębiorczość nie należy do postaw uznawanych przez aktorów za kluczowe dla wykonywania ich zawodu, chociaż postrzegana jest jako zaleta, pewien „bonus” pomagający w zajęciu dobrej pozycji czy choćby zaistnieniu na rynku pracy. To swoisty paradoks w kontekście stawiania artystów-wykonawców za model zachowań biznesowych, zwłaszcza gdy chodzi o inwencję i umiejętność podejmowania ryzyka. Wyniki zaprezentowanego w tekście badania skłaniają do kilku refleksji.

Oto pierwsza z nich – używanie terminów zaczerpniętych z nieco bardziej odległego kontekstu (w tym wypadku zarządzania) z trudem służy analizowaniu postaw artystów. Mocna konotacja ekonomiczna terminu „przedsiębiorczość” w języku polskim prowadzi do ograniczonego i zafałszowanego użycia w środowisku artystycznym, a tym samym do niechęci wobec przedsiębiorczej postawy czy też poczucia dysonansu w zbitce „artysta przedsiębiorczy”. Zatem nieprzemysłane nakłanianie artystów do tego, by byli „bardziej przedsiębiorczy” bez doprecyzowania, co przez taką postawę należy rozumieć, może być poważnym błędem popełnianym przez osoby odpowiedzialne za politykę kulturalną i edukacyjną w naszym kraju.

Inna refleksja dotyczy różnic w występowaniu postaw przedsiębiorczych aktorów młodych, tuż po studiach, i tych z dłuższym stażem zawodowym. Choć zapewne prawdziwe jest stwierdzenie, że młodzi ludzie mają – z wielu względów – inne rozumienie zawodu i społecznej odpowiedzialności aktora niż ich starsi koledzy, to jednak nie można w uproszczony sposób klasyfikować młodych jako ekspansywnych, bez zahamowań w „sprzedawaniu” swoich umiejętności (przedsiębiorczych w negatywnym ujęciu), zaś starszych jako tych z poczuciem misji i godności zawodowej. Respondenci w badaniu kilkakrotnie podkreślali różnice w warunkach startu zawo-

dowego, wspominając, że czasy, gdy aktor po ukończeniu szkoły mógł bez problemu zatrudnić się na etacie, „jeśli tylko chciał”, minęły bezpowrotnie. Przedsiębiorczość młodych aktorów niekoniecznie zatem jest ich wewnętrznym imperatywem, przejawem indywidualnych predyspozycji, ale wynika z zewnętrznych warunków, nie do końca od nich zależnych.

Kolejne spostrzeżenie dotyczy nadużywania zbyt łatwych analogii i porównywania prowadzenia biznesu do działalności artystów. Rozpowszechnione w literaturze przedmiotu metafory przyrównujące pracę menedżera/lidera/przedsiębiorcy do pracy artysty pełnego inwencji, skłonnego do ryzyka i wprowadzania innowacyjnych, przełomowych rozwiązań, pokazują tylko jedną stronę pracy artystycznej, pomijając żmudny trud powtarzanych działań i kolejnych prób. Z pewnością korzystne dla zrozumienia zarówno pracy przedsiębiorcy (lub menedżera organizacji biznesowej), jak i artysty byłoby przywiązywanie większej uwagi do tego obszaru pracy artysty, który jest mniej widoczny, a najważniejszy dla rezultatu końcowego – przygotowania do spektaklu czy koncertu w przypadku artystów muzyków. Przypomina o tym Henry Mintzberg, który twierdzi, że gdyby miał porównać pracę menedżera do pracy dyrygenta, „to nie byłoby to poprzedzone próbami perfekcyjne wykonanie utworu przed wrażliwą na muzykę publicznością, lecz raczej próba, w czasie której wszystko może wypaść źle i musi szybko zostać poprawione”²⁰. Podobnie – mówiąc o pracy aktora, warto podkreślać, iż łączy go z przedsiębiorcą nie tylko innowacyjność, ale też wytrwałość, przekonanie, że idea, którą realizuje, jest ważna nie tylko dla niego, a także powtarzany trud kolejnych prób, gotowość do ryzyka i ponoszenia strat (w tym również emocjonalnych), konsekwencja i odpowiedzialność.

Wydaje się, że trzeba podkreślić na koniec ten aspekt, który zbyt rzadko pojawia się w dyskursie o przedsiębiorczości, to jest odpowiedzialność za tworzenie kultury. W relacji tej swoją rolę ma do odegrania również menedżer kultury, ale tę działalność tym razem pominiemy. Znamienne jest i warte zaakcentowania, że niektórzy aktorzy wypowiadający się na potrzeby omawianego badania, nie tylko nie pomijali, ale z naciskiem podkreślali, że przedsiębiorczość oznacza odpowiedzialność – nie tylko za własne życie zawodowe, za wzięcie we własne ręce kształtowania kariery zawodowej na trudnym rynku pracy. Również odpowiedzialność za tworzenie ambitnych dzieł sztuki, za podjęcie wysiłku tworzenia wartości, za zdobywanie nowej publiczności, za rozwój teatru. Niech za konkluzję posłużą nam cytaty zaczerpnięte z wypowiedzi aktorów biorących udział w badaniu:

- *Dla mnie przedsiębiorczość, to nie jest tylko i wyłącznie zarabianie pieniędzy czy jakieś ustawienie się w życiu za każdą cenę. To jest również budowanie wokół siebie wartości.*
- *[Przedsiębiorczość – M.S.] to właśnie coś, co się dzieje poza oficjalnym nurtem. Mówię o tym, co nie ma całej infrastruktury pozwalającej funkcjonować, nie jest tym oficjalnym obszarem, który pochyla się coraz częściej w komercję lub obrazoburstwo. Istnieją ruchy oddolne, w garażach czy na strychach, gdzie ludzie sobie coś dłubią i starają się pokazać. Zdobywają swoją publicz-*

²⁰ H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Warszawa 2013, s. 51.

ność, borykają się i oni właśnie są bardzo przedsiębiorczy. [Jest to – M.S.] przedsiębiorczość wolnych ludzi, którzy z powodu własnych cech, o których mówiłem, nie funkcjonują w oficjalnym nurcie – oni wykonują ogromnie większą pracę, pokonują większe trudy, wkładają więcej wysiłku, ale gdyby nie chcieli tego zrobić, to by nie zrobili.

- Mnie się wydaje, że [przedsiębiorczość – M.S.] jest w ogóle szansą na przetrwanie teatru i sztuki. Im bliżej sztuka jest rzeczywistości, im łatwiej aktor radzi sobie z realiami, tym bardziej możliwe jest zachowanie i istnienie sztuki w świecie, który na różne sposoby przekonuje nas, że sztuka jest niepotrzebna, nieużyteczna, że jest to jakieś uciekanie od rzeczywistości w fikcję, w fantazję. Zatem łączenie wyobraźni i duchowego pierwiastka z umiejętnością konstruktywnego, celowego, skutecznego realizowania zamierzeń, to jest szansa na to, że teatr może przetrwać.

Bibliografia

- Austin R.D., Devin L., *Why Managing Innovation is Like Theatre*, Harvard Business School Working Knowledge, 2003. <http://hbswk.hbs.edu/item/3687.html> [odczyt: 05.09.2014].
- Bilton Ch., Cummings S., *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, Southern Gate–Chichester 2010.
- Guillet de Monthoux P., *The Art Firm, Aesthetic Management and Metaphysical Marketing from Wagner to Wilson*, Palo Alto 2004.
- Ilczuk D. (red.), *Rynek pracy artystów i twórców w Polsce. Raport z badań*, Bydgoszcz–Warszawa 2013.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Warszawa 2010.
- Krawczyk-Bryłka B., Geniusz-Stepnowska B., *Predyspozycje zawodowe artyści a cechy przedsiębiorcze*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – Teoria i Praktyka” 2013, nr 1, <http://www.zie.pg.gda.pl/2013/01> [odczyt: 05.09.2014].
- Mintzberg H., *Zarządzanie*, Warszawa 2013.
- Schiuma G., *The Value of Arts for Business*, Cambridge 2011.
- Słownik języka polskiego PWN*, t. L–P, Warszawa 1995.
- Sternal M., *Zarządzanie i przedsiębiorczość – czym są dla artystów?*, „Zarządzanie Kulturą” 2013, t. 6, nr 1 / „Culture Management” 2013, vol. 6, no. 1.
- Stróżewski W., *Kultura i rozwój [w:] O wielkości. Szkice z filozofii człowieka*, Kraków 2002.
- Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011.
- Varbanova L., *Strategic Management in the Arts*, New York 2013.

Tomasz Kukołowicz, Kamil „Jakuza” Jaczyński

DUMNI Z PIENIĘDZY. ARTYSTA JAKO PRZEDSIĘBIORCA W (SUB)KULTURZE HIPHOPOWEJ

Abstract

PROUD OF THEIR MONEY. THE ARTIST AS AN ENTREPRENEUR IN THE HIP HOP (SUB)CULTURE

Hip hop, both in Poland and in the U.S.A., has broken with the image of an artist guided by the principle of ‘art for art’s sake’, which was very popular in the 20th century. For rappers, the commercial success is one of the proofs of their artistic success. Such a statement contradicts the value system of artists involved in the so called „high art”. In this article we reconstruct the worldview of American and Polish rappers, we describe how it was formed in the historical process and explain its relationship with the practices of rap music production. We also interpret the positive attitude towards money within the wider context of the development of creative industries. We illustrate our theoretical arguments with several empirical examples from Poland and the U.S.A. The article provides a detailed description of the process of the production and distribution of rap music which is based on the professional experience of one of the authors.

Słowa kluczowe: hip-hop, rap, przemysły kreatywne, system wartości, ekonomia kultury

Key words: hip hop, rap, creative industries, value system, cultural economics

Wstęp

Liczne próby opisu kultury w języku ekonomicznym podejmowane w ostatnich latach koncentrują się wokół jej ilościowego opisu oraz weryfikacji hipotez za pomocą narzędzi ekonometrycznych¹. Tematem szczególnie gorąco dyskutowanym jest hipoteza Richarda Floridy, że główną rolę w rozwoju gospodarczym regionów odgry-

¹ Por. V.A. Ginsburgh, D. Throsby (red.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, vol. 2, Oxford 2014.

wa klasa kreatywna zamieszkująca duże miasta². Tymczasem pytanie o ekonomiczne znaczenie kultury powinno być rozpatrywane nie tylko jako techniczny problem istnienia bądź nieistnienia statystycznych zależności pomiędzy kulturą a ekonomią, lecz także z perspektywy norm społecznych i wyborów moralnych dokonywanych przez jednostki. Nawet krótka refleksja pozwala dostrzec liczne dylematy powstające na styku działalności artystycznej i sztuki. Czy kilka tysięcy złotych za prawa do książki pisanej przez pół roku to godziwe wynagrodzenie? Czy do tolerancji należy przekonywać, odwołując się do argumentów ekonomicznych? Czy wolno za darmo korzystać z utworów dostępnych w Internecie, pomimo kontrowersji dotyczących prawa autorskiego? Odpowiedź na te pytania wymaga uwzględnienia równocześnie perspektywy ekonomicznej oraz normatywnej. W tym samym obszarze mieści się główny temat niniejszego artykułu – pytanie o stosunek twórców muzyki hip-hopowej do pieniędzy.

Celem niniejszego artykułu jest opis wysokiej pozycji, jaką w systemie wartości polskich oraz amerykańskich raperów zajmuje bogactwo. Postawę raperów porównujemy z normami obowiązującymi w subkulturach lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku, twórców tzw. sztuki wysokiej, twórców kultury popularnej oraz przedsiębiorców z obszaru przemysłów kreatywnych. Zestawienie takie pozwala dostrzec nietypowość systemu wartości raperów, który bliższy jest dążeniu do sukcesu pojmowanego jako *American Dream* niż europejskie *Eviva l'arte!* Świadczy to o głębokiej przemianie postaw młodych ludzi. Wynik ten jest tym bardziej interesujący, że pozostaje w zgodzie z procesami towarzyszącymi rozwojowi przemysłów kreatywnych.

Rekonstrukcji systemu wartości polskich i amerykańskich raperów dokonujemy, opierając się na dobrej znajomości literatury fachowej oraz dogłębnej wiedzy o realiach pracy w „przemysle hip-hopowym”. To suma pięcioletnich badań naukowych nad hip-hopem zakończonych obroną rozprawy doktorskiej z tej tematyki oraz dziesięciu lat pracy dla jednej z czołowych polskich wytwórni hip-hopowych. Na wstępie musimy zastrzec, że raperzy – zarówno polscy, jak i amerykańscy – stanowią grupę ludzi o bardzo zróżnicowanych poglądach. W związku z tym dokonana przez nas rekonstrukcja nie jest opisem poglądów „każdego” rapera, ani nawet „typowego” rapera. Jest za to analizą stanowiska ważnego, silnie obecnego w subkulturze hip-hopowej, niezwykle interesującego w kontekście rozważań nad przedsiębiorczością w kulturze. Na dowód cytujemy fragmenty utworów artystów cenionych w środowisku hip-hopowym, posiadających duży dorobek artystyczny, mierzony liczbą na-

² R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Warszawa 2010; R. Florida, *Cities and the Creative Class*, New York 2005; M. Hoyman, C. Faricy, *It takes a village: a test of the creative class, social capital, and human capital theories*, „Urban Affairs Review” 2009, nr 44(3), s. 311–333; D.A. McGranahan, T.R. Wojan, M.L. Dayton, *The rural growth trifecta: outdoor amenities, creative class and entrepreneurial context*, „Journal of Economic Geography” 2010, s. 1–29; H. Martin-Brelot, M. Grossetti, D. Eckert, O. Gritsai, Z. Kovacs, *The spatial mobility of the 'creative class': A European perspective*, „International Journal of Urban and Regional Research” 2010, vol. 34(4), s. 854–870; B. Boualam, *Does culture affect local productivity and urban amenities?*, „Regional Science and Urban Economics” 2014, nr 46, s. 12–17.

granych albumów i sprzedanych płyt (chodzi m.in. o Jay-Z i Tede). Zdajemy sobie sprawę z ograniczeń metodologicznych naszej analizy. Mamy nadzieję, że niniejszy artykuł stanie się pretekstem do dalszych badań nad hiphopowym systemem/systemami wartości.

Porządek rozważań znajdujących się na dalszych stronach jest następujący. Na wstępie przywołujemy klasyczną teorię społecznie akceptowanego systemu wartości Roberta K. Mertona. Pokazujemy też miejsce pieniędzy w systemach wartości twórców z okresu poprzedzającego narodziny rapu. W drugim fragmencie tekstu pokazujemy, jak okoliczności, w których narodził się amerykański rap, wpłynęły na pozytywne wartościowanie sukcesu finansowego przez amerykańskich raperów. W trzeciej części prezentujemy poglądy polskich raperów z uwzględnieniem ich różnorodności. W czwartej części, zatytułowanej *Przemysł hiphopowy*, opisujemy rzeczywisty sposób funkcjonowania rapu w wymiarze biznesowym. Fragment ten pokazuje, że deklaracje światopoglądowe raperów pozostają w ścisłym związku ze sposobem ich pracy. W piątej części traktujemy rap jako element szerszego zjawiska – rozwoju przemysłów kreatywnych na początku XXI wieku. Proponujemy też interpretację postawy raperów jako zgodnej z najnowszymi tendencjami zachodzącymi w sektorze kultury.

Sukces finansowy a systemy wartości twórców

Robert K. Merton w klasycznym eseju *Struktura społeczna i anomia* analizuje „działalność ekonomiczną, szeroko rozumianą jako »produkcja, wymiana, dystrybucja oraz konsumpcja dóbr i usług« w rywalizującym amerykańskim społeczeństwie, w którym bogactwo stało się symbolem”³. Zastanawia się nad możliwymi reakcjami ludzi na napięcie pomiędzy silnie ugruntowanym celem kulturowym, jakim w USA jest sukces, którego symbol stanowi bogactwo, a ograniczoną dostępnością do zinstytucjonalizowanych środków osiągnięcia tego celu. Merton proponuje pięcioelementową typologię sposobów indywidualnego przystosowania. Są to: konformizm, innowacja, rytualizm, wycofanie, bunt. Działania buntowników tak charakteryzuje: „zmierzają do wprowadzenia struktury społecznej, w której kulturowe wzorce sukcesu zostaną zasadniczo przekształcone i zagwarantowana zostanie większa zgodność pomiędzy zasługą, wysiłkiem i nagrodą”⁴.

Tezy Mertona okazały się nadzwyczaj trafne w okresie rozwoju subkultur młodzieżowych w II połowie XX wieku. Bunt lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych przyjmował różne postaci – od wyrażania sprzeciwu w tekstach piosenek, przez manifestowanie swojego nieprzystosowania gestami, ubiorem, sposobem spędzania czasu, aż po działalność polityczną i tworzenie komun funkcjonujących w dużym

³ R.K. Merton, *Teoria społeczna i struktura społeczna*, Warszawa 2002, s. 206.

⁴ Tamże, s. 220.

stopniu niezależnie od instytucji państwowych i rynkowych⁵. Konkretnie działania na rzecz zniesienia własności prywatnej podjęli m.in. Provoisi, którzy udostępniili w Amsterdamie 15 tysięcy bezpłatnych rowerów, Diggersi, którzy w San Francisco zaopatrywali w niezbędne środki mieszkańców komun w dzielnicy Haight-Ashbury, oraz hipisi tworzący liczne komuny na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku⁶. Bunt młodzieży zwrócony był przeciw kapitalizmowi także w subkulturze punk, zwłaszcza w jej anarchistycznych nurtach, których członkowie kontestowali wszelkie formy odgórnie narzuconego porządku, w tym działalność wielkich korporacji. Postawa buntu została dogłębnie przeanalizowana w literaturze naukowej i dziś bywa traktowana jako jedna z cech charakterystycznych subkultur. Nie będzie przesadą stwierdzenie, że w przypadku subkultur młodzieżowych bunt stał się społecznie oczekiwanym sposobem zachowania⁷.

W XX wieku tendencje antyrynkowe ujawniły się nie tylko w działalności subkultur, lecz także w tzw. sztuce wysokiej. Do dziś jednym z rysów charakterystycznych sztuki nowoczesnej jest jej krytyczny stosunek do wolnego rynku i kapitalizmu. W *Posłowniu do Przewodnika Krytyki Politycznej „Ekonomia kultury”* Maciej Nowak, ówczesny dyrektor Instytutu Teatralnego, z zaangażowaniem przekonuje:

W nowym systemie [po '89 roku –T.K. i K.J.] o sztuce można rozmawiać tylko w języku rozrywkowym, edukacyjnym, promocyjnym, przemysłów kreatywnych. Każdy z nich zagraża działalności artystycznej instrumentalizacją i merkantylizacją, każdy odsuwa na drugi plan jej nadrzędny cel, jakim jest swoboda ekspresji i postawa krytyczna⁸.

Podobne stanowisko zajmują autorzy tekstów znajdujących się w publikacjach, takich jak *Czytanki dla robotników sztuki. Kultura nie dla zysku*⁹ oraz *Zniewolony umysł 2. Neoliberalizm i jego krytyki*¹⁰, które ukazały się nakładem opiniotwórczych wydawnictw Fundacja Bęc Zmiana i Korporacja Ha!art.

Radykalizm postaw przedstawicieli sztuki wysokiej i wielu subkultur przeciwstawiany bywa oportunistom twórców (według niektórych) łatwej i przyjemnej kultury popularnej. Dla tego stanowiska aktualna pozostaje argumentacja sformułowana wiele lat temu przez Maxa Horkheimera i Theodora Adorno w eseju *Przemysł kulturalny. Oświecenie jako masowe oszustwo*¹¹. Twierdzą oni, że w przemysłach kultury sztuka funkcjonuje tak jak każdy inny towar na wolnym rynku – twórcy starają dostosować się do gustów klientów. Im większa jest grupa odbiorców, którzy zechcą kupić dany produkt, tym większy będzie zysk, a tylko o niego chodzi. W rezultacie kultura masowa/popularna jest kulturą tandetną. Podobne zarzuty pojawiają się

⁵ J. Wertenstein-Żuławski, *To tylko rock 'n roll!*, Warszawa 1990, s. 8–38.

⁶ A. Jawłowska, *Drogi kontrkultury*, Warszawa 1975, s. 124 i n.

⁷ Por. M. Cegielski, *Leksykon buntowników*, Warszawa 2013.

⁸ M. Nowak, *Kultura w kryzysie* [w:] Zespół KP (red.), *Ekonomia kultury. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Warszawa 2010, s. 334.

⁹ K. Chmielewska, K. Szreder, T. Żukowski (red.), *Czytanki dla robotników sztuki. Kultura nie dla zysku*, Warszawa 2009.

¹⁰ E. Majewska, J. Sowa (red.), *Zniewolony umysł 2. Neoliberalizm i jego krytyki*, Kraków 2007.

¹¹ M. Horkheimer, T.W. Adorno, *Dialektyka oświecenia: fragmenty filozoficzne*, Warszawa 2010.

do dziś w nurcie krytycznym, czego przykładem może być cytowana wcześniej wypowiedź Macieja Nowaka. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że o motywacjach twórców kultury popularnej chętniej wypowiadają się przeciwnicy wolnego rynku niż sami twórcy.

Rap, element (sub)kultury¹² hiphopowej, która narodziła się pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku w nowojorskim Bronksie, wyłamuje się z dwójkowego podziału na zdeklarowanych przeciwników wolnego rynku i jego cichych beneficjentów. Raperzy, zarówno amerykańscy jak i polscy, chętnie chwają się sukcesem komercyjnym, który uważany jest w środowisku hiphopowym za jeden z wyznaczników bycia wybitnym artystą. Nie oznacza to prostego utożsamienia działalności artystycznej z działalnością biznesową. To raczej nowy sposób myślenia o roli artysty i jego relacjach z publicznością. Stosunku raperów do pieniędzy nie da się wytłumaczyć w kategoriach opozycji sztuka wysoka – popkultura. To nowe zjawisko, co postaramy się udowodnić w dalszej części tekstu.

Pieniądze w hiphopowym systemie wartości – USA

Na wstępie potrzebne jest wyjaśnienie relacji pomiędzy rapem i hiphopem. Termin „hip-hop”, zarówno w języku polskim, jak i angielskim, używany bywa w dwóch znaczeniach. Po pierwsze, może oznaczać subkulturę, złożoną z takich elementów, jak *rap* (muzyka), *break dance* (taniec), *graffiti* (sztuka wizualna), *dj-ing* (miksowanie muzyki na żywo) oraz *beatbox* (naśladowanie instrumentów perkusyjnych za pomocą ludzkiego głosu)¹³. Po drugie, można oznaczać gatunek muzyczny, w którym rapowanie (szczególny rodzaj melorecytacji) łączy się z zapętlonym podkładem instrumentalnym. Tak rozumiany termin „hip-hop” oznacza dokładnie to samo co „rap”. W niniejszym tekście skupiamy się na poglądach i działalności raperów, a więc twórców muzyki hiphopowej. W związku z tym będziemy posługiwali się terminami „hip-hop” i „rap” jako synonimami.

Dla zrozumienia stosunku raperów do pieniędzy istotne znaczenie mają okoliczności, w jakich się narodził. Wśród amerykańskich badaczy rapu nie ma zgody co do daty powstania gatunku. Wynika to z faktu, że formował się on w ciągu kilku lat. Zanim doszło do ukazania się pierwszego oficjalnego wydawnictwa hiphopowego, którym był nagrany w 1979 roku *Rapper's Delight* zespołu The Sugar Hill Gang, imprezy taneczne, których elementem było rapowanie, organizowali w nowojorskim Bronksie didżeje, m.in. Kool Herc, Grandmaster Flash i Grand Wizzard Theodore¹⁴.

¹² W niniejszym artykule postawy raperów interesują nas jako element współczesnej kultury. Nie podejmujemy tematu hip-hopu jako sposobu wyróżniania się ludzi młodych na tle całego społeczeństwa. Z tego względu przedrostek „sub” bierzemy w nawias.

¹³ B. Chaciński, *Wypasiony słownik najmłodszej polszczyzny*, Kraków 2003, s. 49; S. Jabrzemski, *Wstęp* [w:] R. Miszczak, A. Cała (red.), *Beaty, rymy, życie. Leksykon muzyki hip-hop*, Poznań 2005, s. 10.

¹⁴ M. Katz, *Groove Music: The Art and Culture of the Hip-Hop DJ*, Oxford 2012.

Pierwszy z nich urodził się na Jamajce, drugi na wyspie Barbados (Ameryka Środkowa), a dwaj ostatni od urodzenia żyli w społeczności Afroamerykanów w nowojorskim Bronksie. Zrządzeniem losu podczas imprez tanecznych organizowanych przez te osoby narodził się i upowszechnił specyficzny sposób miksowania muzyki polegający na wielokrotnym powtarzaniu tego samego krótkiego fragmentu muzyki. Taki zapętłony bit stał się okazją do popisów recytatorskich, czyli rapowania¹⁵.

Bronx w latach siedemdziesiątych XX wieku, podobnie jak dzisiaj, był jedną z najbiedniejszych dzielnic Nowego Jorku. Ograniczenie zatrudnienia w przemyśle związane z przemianami w gospodarce oraz rewitalizacja wybranych obszarów Bronksu, której elementami była budowa drogi ekspresowej przez środek dzielnicy i towarzyszące jej przymusowe przesiedlenie 170 tysięcy ludzi, spotęgowały liczne problemy społeczne występujące w tej dzielnicy. Poziom frustracji był tak wysoki, że w roku 1977 doszło do zamieszek, podczas których spłądowano i zniszczono setki nowojorskich sklepów¹⁶. W takich okolicznościach rodził się rap. Powstawał jako odmiana muzyki dyskotekowej. Początkowo nie był traktowany jako osobny gatunek muzyczny. Z tego względu sporym zaskoczeniem dla działających w Bronksie didżei było ukazanie się singla *Rapper's Delight* nagranych przez wówczas nieznanego nikomu zespół The Sugar Hill Gang¹⁷. Niespodzianka była niemiła, ponieważ debiutanci osiągnęli sukces – płyta znakomicie się sprzedawała, a utwór stał się popularnym przebojem radiowym¹⁸. „Uzurpatorzy” nie zostali nigdy zaakceptowani przez ówczesne środowisko hiphopowe. Ich sukces stał się jednak kamieniem milowym na drodze ewolucji gatunku. Jak wspomina Grandmaster Flash, „Hiphopowa gra zmieniła się. [...] Teraz chodziło o to, jak szybko umiesz nagrać płytę”¹⁹.

Dynamiczny rozwój hiphopowych wytwórni fonograficznych zapoczątkował nową epokę w dziejach rapu. Didżeje, którzy podczas dyskotek odgrywali główną rolę, w momencie nagrywania płyt stali się drugorzędni wobec układających teksty raperów oraz producentów (twórców podkładów instrumentalnych do utworów hiphopowych). Ze względu na możliwość dystrybucji dużej liczby kopii nagrania wzrosły znacznie ambicje środowiska. Nie chodziło już o to, żeby być lepszym od kolegów z sąsiedniego podwórka, ale żeby nagrać przebój, którego będą słuchały tysiące osób. W związku z tym gwiazdy podziemia zaczęły dzielić czas pomiędzy graniem

¹⁵ Pierwowzorem rapowania był najprawdopodobniej sposób melorecytacji znany wówczas na Jamajce, skąd pochodził DJ Kool Herc. D. Toop, *The Rap Attack 3: African Rap to Global Hip Hop*, London 2000 [pierwsze wydanie książki ukazało się w 1984 r.], s. 18–19; D. Hebdige, *Subculture. The Meaning of Style*, London–New York 2012 [pierwsze wydanie książki ukazało się w 1979 r.], s. 144–145.

¹⁶ T. Rose, *Black noise. Rap Music and Black Culture in Contemporary America*, Middletown, Connecticut, 1994, s. 27–34. Por. D. Toop, dz.cyt., s. 12–19.

¹⁷ A. Bradley, A. DuBois (red.), *The Anthology of Rap*, New Haven–London 2010, s. 96. M. Katz, dz.cyt., s. 63.

¹⁸ Tricia Rose pisze o „kilku” milionach egzemplarzy sprzedanych w ciągu roku. W przypisie podaje liczbę 2 milionów. T. Rose, dz.cyt., s. 56 i przypis 80. Inni amerykańscy badacze rapu ograniczają się do stwierdzenia, że był to sukces komercyjny. Por. D. Charnas, *The Big Payback: The History of the Business of Hip-Hop*, New York 2010, s. 29–30.

¹⁹ Cyt. za: A. Bradley, A. DuBois (red.), dz.cyt., s. 97, tłum. T.K.

na żywo i pracą w studio. Afrika Bambaataa nagrał dobrze przyjęty utwór *Planet Rock*, zaś Grandmaster Flash wraz z Furious Five stworzyli *The Message*, szczerą do bólu opowieść o życiu w miejskim getcie, która uchodzi za pierwsze zaangażowane społecznie hiphopowe nagranie. Nie udało im się jednak osiągnąć spektakularnego sukcesu. Dokonał tego dopiero zespół Run-DMC²⁰, który w roku 1984 wydał złoty album pod tytułem (*sic!*) *Run-DMC*. Rok później ukazała się ich płyta *King of Rock*, która zyskała status platynowej. Trzeci album *Raising Hell* doczekał się teledysku emitowanego w MTV, a utworowi *My Adidas* towarzyszył kontrakt sponsorski wart 1,6 mln dolarów²¹.

Dla nastolatków wychowanych w czarnych gettach amerykańskich metropolii sukces artystyczny stawał się furtką do awansu społecznego. Rosnące nakłady płyt, coraz większe sale koncertowe wypełniane przez publiczność, kolejne kontrakty sponsorskie – wszystko to przekładało się na wyniki finansowe. Według magazynu „Forbes” w 2014 roku listę najbogatszych raperów otwierała piątka Afroamerykanów: 1. Sean „Diddy” Combs (700 mln dol.), 2. Andre „Dr. Dre” Young (550 mln dol.)²², 3. Shawn „Jay Z” Carter (550 mln dol.), 4. Bryan „Birdman” Williams (160 mln dol.), 5. Curtis „50 Cent” Jackson (140 mln dol.)²³. Wysoką pozycję zajmuje także Eminem, biały raper, który w pierwszej dekadzie XXI wieku sprzedał najwięcej płyt spośród wszystkich amerykańskich muzyków²⁴.

Za symbole awansu społecznego uchodzą w USA Jaz Z i Eminem²⁵. Obaj wychowywali się bez ojca, w dzielnicach zamieszkiwanych w większości przez niezamożnych Afroamerykanów (pierwszy w Nowym Jorku, a drugi w Detroit). Obaj zakończyli edukację na poziomie szkoły średniej (*high school*), której nie ukończyli. Debiutowali w roku 1996, gdy rap był już muzyką głównego nurtu, goszcząc na co dzień w radiu i telewizji. Pierwszy album Jaz Z zyskał dużą popularność. Eminem musiał czekać jeszcze trzy lata zanim zaczął się liczyć na scenie muzycznej. Młodość Eminema doczekała się ekranizacji – została przedstawiona w filmie *8 Mila*²⁶, zaś Jay Z doczekał się biografii²⁷.

²⁰ A. Bradley i A. DuBois (red.), dz.cyt., s. 119–122.

²¹ Wikipedia, hasło „Run-DMC”, online: <http://en.wikipedia.org/wiki/Run%E2%80%93DMC> [odczyt: 19.07.2014].

²² Majątek Dr. Dre po sfinalizowaniu transakcji zakupu Beats Electronics przez Apple przypuszczalnie przekroczy 1 mld dolarów. Por. H. Moore, *Apple buys Dr Dre's Beats for \$3bn as company returns to music industry*, „theguardian.com”, 28.05.2014, online: <http://www.theguardian.com/technology/2014/may/28/apple-buys-beats-dr-dre-music-streaming> [odczyt: 19.07.2014].

²³ Z. O'Malley Greenburg, *The Forbes Five: Hip-Hop's Wealthiest Artists 2014*, „Forbes”, <http://www.forbes.com/sites/zackomalleygreenburg/2014/04/16/the-forbes-five-hip-hops-wealthiest-artists-2014/> [odczyt: 19.07.2014].

²⁴ A. Bradley i A. DuBois (red.), dz.cyt., s. 611.

²⁵ Wikipedia (hasło „Jay-Z”), <http://en.wikipedia.org/wiki/Eminem>, <http://en.wikipedia.org/wiki/Jay-z> [odczyt: 19.07.2014].

²⁶ *8 Mila*, reż. Curtis Hanson i Joanna Wizmur, Niemcy i USA 2002.

²⁷ Z. O'Malley Greenburg, *Empire State of Mind: How Jay-Z Went from Street Corner to Corner Office*, New York 2011.

Na amerykańską scenę hiphopową Jay Z i Eminem wkroczyli stosunkowo późno. Ich debiuty poprzedziły niespokojne, pełne paradoksów lata zachłyśnięcia się raperów sukcesem komercyjnym, a zarazem fascynacji przemocą i gangami. W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku popularność rapu zataczała coraz szersze kręgi – zaczęła słuchać go biała młodzież mieszkająca zarówno w metropoliach, jak i mniejszych miejscowościach. Walka o publiczność spowodowała stopniowe upodabnianie się twórczości niektórych artystów do popu. Raperzy zaczęli przykładać dużą wagę do nagrywania melodyjnych refrenów, które będą atrakcyjne w radiu. Popularna stała się tematyka hedonistyczna, która zaczęła wypełniać zarówno teksty utworów, jak i przekaz wizualny zawarty w wideoklipach. Równolegle rozwijał się nurt *gangsta rapu*, opowiadający o życiu poza prawem i nienawiści do policji. Taka mieszanka skrajności okazała się atrakcyjna, choć większość słuchaczy pochodziła ze średnio zamożnych rodzin i nie знаła ani życia multimilionerów ani losu mieszkańców miejskich gett. Epokę bezrefleksyjnego stosunku do skrajności obecnych w rapie zakończyły zabójstwa Tupaca Shaura (2Pac) z sierpnia 1996 roku i Christophera Wallace’a (Notorius B.I.G.) z marca 1997 roku. Reprezentowali oni dwa rywalizujące z sobą nurty gangsta rapu – Wchodnie i Zachodnie Wybrzeże. Choć sprawcy obu morderstw nie zostali ujęci, to w powszechnej opinii były one powiązane z rywalizacją pomiędzy raperami na polu artystycznym. Bezpośrednią konsekwencją tragicznych wydarzeń był gwałtowny wzrost zainteresowania twórczością 2Pac’a i Notorius B.I.G.’a. W dłuższej perspektywie stały się powodem spadku zainteresowania gangsta rapem, który zaczął być traktowany jako jeden z wielu nurtów tworzących hiphop, a nie jego uprzywilejowana część. W takich okolicznościach na pierwszy plan wysunęły się nagrania ironicznego Eminema²⁸ i wyważonego Jay Z, którzy słyną z wybitnego talentu i znakomitego wyczucia rynku. Zwyciężyły więc postawy umiarkowane.

Amerykański rap od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku jest wielonurtowy i nie da się sprowadzić go do jednego stylu bądź tematu. W tej różnorodności wyraźnie słychać głosy tych, którzy chętnie opowiadają, jak dzięki twórczości stali się nie tylko sławni, lecz także zamożni. Jay-Z w singlu do debiutanckiego albumu *Reasonable Doubt’s* zapowiadał kierunek swojej kariery: „Presidents to represent me. I’m out for presidents to represent me. I’m out for dead fuckin’ presidents to represent me”²⁹. Martwi prezydenci, na których poluje Jay-Z, to wizerunki umieszczane na banknotach amerykańskich. Przesłaniem utworu jest nadzieja na zdobycie majątku dzięki talentowi i konsekwencji w dążeniu do celu³⁰. W mniej subtelny sposób

²⁸ J.R. Keller, *The lord of misrule: Eminem and the Rabelaisian carnival*, „The Americanist” 2007/2008, t. 24, s. 101–116.

²⁹ „Prezydenci, którzy mnie reprezentują. Poluję na martwych prezydentów, którzy mnie reprezentują” (tłum. T.K.). Cyt. za: Jay-Z, „Dead Presidents”, 1996. Utwór ten ukazał się jedynie w formie singla. Album *Reasonable Doubt’s* zawiera jego inną wersję (*Dead Presidents II*), jednak przesłanie pozostaje takie samo.

³⁰ Akceptacja *American Dream* wśród czarnych mieszkańców USA świadczy o ich awansie społecznym. W połowie XX wieku Rober K. Merton pisał: „czarni pracownicy często żywią przekonanie, że pozbawieni są równych szans awansu” (R.K. Merton, dz.cyt., s. 236).

zasobnością portfela chwali się Lonnie Rashid „Common” Lynn na niedawno wydanym albumie *Nobody’s Smiling* (2014). W utworze *Diamonds* rapuje: „I shine tomorrow with what I do today. Yo, get this money, put the diamonds on display”³¹. Fragment zarapowany przez Commona ma dosłowne znaczenie – wśród amerykańskich raperów popularny jest styl ubierania się, zwany „bling bling”, którego najbardziej charakterystycznym elementem jest noszenie złotych łańcuchów, bransoletek i pierścieni z diamentami oraz innych rodzajów kosztownej biżuterii.

Pieniądze w hiphopowym systemie wartości – Polska

Dla polskich raperów twórczość amerykańskich kolegów stanowiła ważną inspirację, zwłaszcza w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Pozytywny stosunek artystów do pieniędzy stanowił *novum* na polskim gruncie. Nie od razu pojawił się w tekstach hiphopowych – ani Liroy, ani Kaliber 44 na swoich pierwszych płytach wążki pieniędzy nie podejmowali. O tym, że polscy raperzy nie wiedzieli, z jaką postawą się identyfikować – artystów tworzących tylko dla sztuki czy energicznych przedsiębiorców – dowiadujemy się z utworu *Nie jestem kurwa biznesmenem* znajdującego się na ważnej dla rozwoju polskiego rapu płycie *Szejsetkilovolt* (1999)³². W refrenie członkowie zespołu HaiHaieR deklarują postawę bezinteresowności: „Nie wszystko można kupić, bo nie wszystko ma cenę. Wiem o czym mówię, nie jestem kurwa biznesmenem”. W drugiej zwrotce przyznają, że zazdroszczą amerykańskiemu kolegom:

- 1:53,3 W Ameryce chwalą się chłopaki fortunami.
 Ciągłe gadają jaką kasę zarabiają.
 1:57,6 Gdy tego słucham to jest mi trochę szkoda,
 że trzeba walczyć na finansowych schodach,
 2:02,7 że życie jest życiem i ciągle problemy.
 O czym gadka? Nie są z nas biznesmeni.

DJ 600V, Jajonasz, Gano, Grubas, *Nie jestem kurwa biznesmenem*, fragm.

Rok później pozytywny, ale zdystansowany stosunek do zarabiania pieniędzy zaprezentowali członkowie formacji Grammatik na płycie *Światła miasta*³³. W utworze *Friko* twierdzą, że zysk ze sprzedaży płyt jest nagrodą za ciężką pracę:

- [...] My –
 1:02,0 jak juczne woły harujemy, ty –
 kupujesz płyty i płacisz za to, że my wkładamy w to pracę.
 1:07,0 Za każdy moment, gdy w M-P-C uderzają Noona palce.

³¹ „Jutro zaświecę tym co robię dzisiaj. Yo, zdobądź te pieniądze, wystaw diamenty na pokaz” (tłum. T.K.). Cyt. za: Common feat. Big Sean, *Diamonds*, album *Nobody’s Smiling*, 2014.

³² DJ 600V, Jajonasz, Gano, Grubas, *Nie jestem kurwa biznesmenem*, album *Szejsetkilovolt*, 1999. Por. D. Węclawek, M. Flint, T. Kleyff, A. Cała, K. Jaczyński, *Antologia polskiego rapu*, w druku.

³³ Grammatik, *Friko*, album *Światła miasta*, 2000.

- 1:12,6 Wielu mówi: „pieniądz brudzi i rap fortuny rosną”.
 Ale tylko tych co przy *trackach* myślą skarbonką, ot co!
 A ja z czoła ocieram pot, co
 1:18,1 na kartkę spada, gdy kolejne wersy piszę nocą.
 Jutro na koncert – zagram, wypłatę dostanę.
 1:23,3 Będzie na nowe nagranie, zapłacę czynsz za mieszkanie.
 Dziwisz się? Nasza praca to rymy i bity.
 1:28,8 Kupujcie polskie rap-płyty!

Grammatik, *Friko*, fragm.

Pierwszym polskim raperem, który otwarcie powiedział, że rap to jest biznes, był Jacek „Tede” Graniecki. „Ty masz, ty znasz te problemy – skąd brać pierdolone PLN-y” – zarapował Tede w utworze *833.333PLN* na płycie *S.P.O.R.T.* wydanej w 2001 roku³⁴. Wtedy jeszcze był na etapie artystycznych poszukiwań i właśnie w rapie zaczynał widzieć możliwość uczciwego zarabiania. Gdy płyta odniosła sukces sprzedażowy, Tede został utwierdzony w swojej postawie. Od tego czasu świadomie ją manifestuje. Wytwórnia Wielkie Jo! założona w roku 2002 przez Tede stała się bezpośrednim rezultatem przełożenia wizji artystycznej na polskie warunki rynkowe i w 2003 roku na kolejnej płycie zatytułowanej wymownie *Hajs Hajs Hajs* w utworze *Hajsu* rapuje „...my oficjalnie lubimy banknoty, hajs...”³⁵. Ówczesne środowisko hipopowe z dużym dystansem patrzyło na poczynania Granieckiego, gdyż dominowała postawa daleka od epikurejskiej postawy Tede. W opozycji do znacznej liczby artystów opisujących ciężkie uliczne życie, Tede stał się głównym hedonistą na polskiej scenie rapowej.

W twórczości wielu polskich raperów znajdziemy utwory, które wyrażają akceptację sukcesu finansowego. Rzadko jest to bezkrytyczna pochwała bycia bogatym. Częściej element światopoglądu, zgodnie z którym sukces życiowy jest dostępny dla każdego, ale prowadzi do niego ciężka praca. Ryszard „Peja” Andrzejewski o tym, że zaczynał od zera, opowiada w utworze *Reprezentuję biedę*³⁶: „Z biedy się wywodzę, w biedzie gnilem i przeżyłem nie jedną ciężką chwilę, i to nie z własnej winy. Bóg nie rozdaje równo, nie wybierałem rodziny”. Do przyjmowania aktywnej postawy życiowej, która prowadzi do sukcesów, także finansowych, zachęcają Wojciech „Sokół” Sosnowski i Rafał „Pono” Poniedziałki na płycie *Ty Przecież Wiesz Co*: „Bity rosną, płyty się nagrywa jesienią i wiosną, towar spływa i ubrania wiszą w sklepach. Nie jesteś zajarany życiem? To masz pecha! Ja też miałem ciężko, ale przestałem narzekać”³⁷. Marcin „Abradab” Marten przedstawia chęć posiadania pieniędzy jako postawę zgodną ze zdrowym rozsądkiem: „Nie urodziłem się, by przeżyć swe dni w blokach. Ja chcę mieć lokal jak cała Europa. [...] Minął już czas, gdy raperzy mieli kompleks, jak sądzę wiele pomogły im w tym pieniądze”³⁸.

³⁴ Tede, *833.333PLN*, album *S.P.O.R.T.*, 2001.

³⁵ Tede, *Hajsu*, album *Hajs Hajs Hajs*, 2003.

³⁶ Peja/Slums Attack, *Reprezentuję biedę*, album *Najlepszą Obroną Jest Atak*, 2005.

³⁷ Sokół feat. Pono, *Zajarany życiem*, *Ty Przecież Wiesz Co*, 2008.

³⁸ Abradab, *Mamy królów na banknotach*, *Abradabing*, 2010.

Polski rap – podobnie jak amerykański – jest zjawiskiem wielonurtowym. Obok dominującej postawy dumy z uczciwie zarobionych pieniędzy, obecne są także inne stanowiska. Chcielibyśmy krótko omówić dwa spośród nich: krytyczny stosunek do traktowania twórczości jako działalności czysto komercyjnej oraz świadome dystansowanie się od tematu pieniędzy. O ile w USA punktem zwrotnym były zabójstwa 2Pac'a i Notorius B.I.G.'a, to w Polsce doniosłą rolę odegrała dyskusja wywołana przez rozwój czysto komercyjnego nurtu rapu stylistycznie bliskiego muzyce pop zwanego, (złośliwie) hiphopolo. Największe sukcesy na tym polu odnieśli wykonawcy związani z poznańskim wydawnictwem UMC Records: JedenOsiemL, Asce-toholix (Liber, Doniu i Kris) oraz Mezo. Utwory *Jak zapomnieć* oraz *Sacrum* stały się przebojami radiowymi, a Marcin „Liber” Piotrowski i Jacek „Mezo” Mejer zaangażowali się w produkcję popularnych programów w formule *talent show* emitowanych przez TVP. Komercjalizacja rapu przez upodabnianie do popu stała się przedmiotem krytyki środowiska. Piotr „Vienio” Więclawski i Tomasz „Pele” Szczepanek, którzy zasłynęli nagraniem pierwszej warszawskiej, a zarazem ulicznej płyty hiphopowej w ramach formacji Mystic Molesta, obśmiali konwencję hiphopolo w utworze *Stracileś wątek*: „Połączmy premierę z festynem na pikniku, kielbaski z grilla i browar w plastiku. [...] Więcej, szybciej, już nowy singiel. Hiphopolo dziś jest na fali. Jutro w radiu nowy dżingiel. Tylko głośny śmiech na pustej sali”³⁹. W podobnym duchu, jednak przy użyciu dosadniejszego języka, wypowiedzieli się Adam „O.S.T.R.” Ostrowski w utworze *Odzyskamy hip-hop*⁴⁰ i Wojciech „Fokus” Alszer w utworze *Za szybcy się wściekli*⁴¹. Ostatecznie narodziny i zmierzch hiphopolo doprowadziły do wyznaczenia granic muzycznych, których przekroczenie uznawane jest przez raperów za niedopuszczalne nawet wtedy, gdy prowadzi do wzrostu sprzedaży płyt.

Nie wszyscy raperzy otwarcie prezentują swój stosunek do pieniędzy. Przywoływany już Adam „O.S.T.R.” Ostrowski opowiada w wielu utworach o życiu mieszkańców biednych dzielnic rodzimej Łodzi, ale mało uwagi poświęca własnemu sukcesowi⁴². Adam „Łona” Zieliński skupia się w swojej twórczości na dowcipnym opisywaniu polskiej kultury i narodowych przywar Polaków. O wymiarze komercyjnym własnej twórczości nie rapuje. Piotr Szmidt posługujący się pseudonimem artystycznym „Ten Typ Mes” woli opowiadać o relacjach damsko-męskich niż o biznesie. Jeśli już porusza temat pieniędzy, to jako normalnego elementu (barwnego nieraz) życia codziennego⁴³. Życie prywatne w twórczości Piotra Szmida, współzałożyciela i współwłaściciela wytwórni muzycznej Alkopoligamia, nie łączy się z biznesem.

³⁹ Vienio i Pele, *Stracileś wątek*, album *Autentyk 3*, 2005.

⁴⁰ O.S.T.R., *Odzyskamy hip-hop*, album *Jazzurekcja*, 2004.

⁴¹ Pokahontaz, *Za szybcy się wściekli*, album *Receptura*, 2005.

⁴² W lipcu 2014 roku O.S.T.R. miał na koncie cztery złote i trzy platynowe płyty, za: Wikipedia (hasło „O.S.T.R.”), online: <http://pl.wikipedia.org/wiki/OSTR> [odczyt: 19.07.2014].

⁴³ P. Szmidt, *Wybór felietonów z lat 2011–2013*, wydawnictwo „Alkopoligamia.com”, 2014, s. 18–20.

Przemysł hiphopowy

Amerykańscy raperzy nie byli pierwszymi czarnymi artystami, którzy stali się bogaci dzięki swojemu talentowi. Wcześniej wybitne osiągnięcia artystyczne, z którymi wiązał się awans społeczny, osiągnęli m.in. Louis Armstrong i Ella Fitzgerald. Mimo to rap jest pierwszym gatunkiem muzycznym, w którym wyraźnie obecna jest postawa dumy z sukcesu finansowego. Dla jej zrozumienia potrzebne jest uchwycenie nie tylko indywidualnych losów najbardziej znanych artystów, lecz także poznanie sposobów nagrywania i dystrybucji muzyki hiphopowej. Raperzy nie tylko stworzyli gatunek muzyczny, ale także współtworzą gałąź przemysłów kreatywnych czerpiących z tej muzyki zyski. Rap umożliwił awans społeczny nie tylko pojedynczym artystów, lecz również dużej grupy osób „rozkrcających” razem z nimi „hiphopowy interes”. Na działalności niewielkich wytwórni oparte były pierwsze sukcesy zespołów hiphopowych, m.in. The Sugar Hill Gang i Run-DMC⁴⁴. Duża samodzielność raperów czyni zrozumiałym powody, dla których ich system wartości bywa zbliżony do systemu wartości przedsiębiorców.

Rapbiznes w Polsce to przede wszystkim sektor małych i średnich przedsiębiorstw najczęściej korzystających z dodatkowych zewnętrznych usług, takich jak produkcja nośników z muzyką (tłocznia) oraz dystrybucja (domy dystrybucyjne). Firmy te zatrudniają od kilku do kilkunastu pracowników, co zazwyczaj jest wystarczającą obsadą, dopasowaną do warunków rynkowych. Główną częścią działalności firm hiphopowych w Polsce jest muzyka, ale to marki odzieżowe związane z artystami generują największe przychody.

W przeciwieństwie do lat dziewięćdziesiątych XX wieku sprzedaż płyt rapowych jest liczona co najwyżej w dziesiątkach, a nie setkach tysięcy. Ma to związek z popularyzacją Internetu i paradoksalnie było bodźcem do rozwoju przemysłu hiphopowego, który został zmuszony do dywersyfikacji przychodów. Aktualnie dominującym modelem jest podział na następujące segmenty działalności artystycznej: sprzedaż muzyki (nośniki fizyczne oraz sprzedaż formatów cyfrowych), odzież, koncerty oraz kontrakty reklamowe. To główne źródła dochodów, choć w ciągu ostatniego dziesięciolecia na prowadzenie zdecydowanie wysunęła się odzieżowa działalność firm hiphopowych. Nowy model dystrybucji muzyki i swobodne traktowanie własności intelektualnej spowodowały, że artyści zmuszeni byli położyć większy nacisk na sprzedaż firmowanej swoim wizerunkiem odzieży i rozpoczęli nieformalną kampanię namawiającą słuchaczy do świadomego wydawania pieniędzy na ich produkty. Takie specyficzne „wychowywanie” odbiorcy przyniosło wysmienite rezultaty, które można zobaczyć bardzo często na Oficjalnej Liście Sprzedaży (OLIS), która pokazuje 50 najchętniej kupowanych płyt w krajowych sklepach muzycznych⁴⁵.

⁴⁴ Por. D. Charnas, dz.cyt., s. 1–62, 93–120.

⁴⁵ W pierwszej połowie 2014 roku na 1. miejscu Oficjalnej Listy Sprzedaży notowani byli: O.S.T.R. & Marco Polo „Kartagina”, White House Records „Kodex V Elements”, Eldo „Chi”. Miejsca w czołowej piątce zajęli także: Tede, Kuba Knap, Chada, Ten Typ Mes, KaeN. Por. portal <http://www.hiphopedia.info>, zakładka „Wydarzenia” [odczyt: 1.08.2014].

Mimo że bardzo często dominują artyści zagraniczni, albo radiowe kompilacje, to pozycje rapowe regularnie zajmują najwyższe miejsca, często występując w zdecydowanej większości w cotygodniowych zestawieniach.

Sprzedaż muzyki na płytach CD, po dużym spadku na początku XXI wieku, stabilizuje się i słuchacze coraz chętniej sięgają po legalne źródła. Aktualnie sprzedaż będących na topie artystów rapowych oscyluje w granicach 15–30 tysięcy nośników, a w przypadku artystów debiutujących to zazwyczaj około 3 do 5 tysięcy egzemplarzy. Oczywiście, gdy porównamy to do 500 tysięcy sprzedanych *Alboomów* Liroya, liczby te nie wyglądają dobrze, ale do tego dochodzi sprzedaż cyfrowa oraz wcześniej wspomniana branża odzieżowa. Choć digitalizacja rynku muzycznego otworzyła rynek i wprowadziła dużo zamieszania, to jednocześnie stworzyła szerokie możliwości dla wszystkich artystów, tworzących w warunkach domowych. W wyniku postępu technologicznego każdy ma szansę tworzenia i publikowania swojej twórczości. Pod koniec XX wieku proces wydawania płyty był bardzo skomplikowany. Począwszy od dużych kosztów rejestracji materiału dźwiękowego w profesjonalnym studio, przez produkcję nośników, marketing aż po dystrybucję. Internet zmienił wszystko i pozwolił na dotarcie niemal nieograniczonej liczby twórców do ogromnej liczby odbiorców. Brzmi to jak koszmar wydawcy tkwiącego mentalnie w poprzednim wieku, co faktycznie stało się dużym problemem dla tzw. *majorsów*, które zamiast zobaczyć w Internecie przyszłość, starały się z nim walczyć i dopiero teraz z trudem nadrabiają zaległości.

Produkcja ubrań stała się jednym z kluczowych elementów, nie tylko ze względu na uwarunkowania rynkowe, lecz także ze względu na charakter hip-hopu. To nie tylko muzyka, ale również styl życia. Naturalną zatem sytuacją było powstanie marek odzieżowych związanych z artystami. Obecnie na rynku odzieżowym, tak zwanym Urban, jest wręcz przesyt produktów, gdyż technologia pozwala na szybkie, łatwe i stosunkowo tanie wyprodukowanie dowolnej liczby produktów. Co bardzo istotne, najczęściej cała produkcja odbywa się w Polsce, tym samym dając pracę kolejnym osobom już niezwiązanym bezpośrednio z samym nurtem muzycznym.

Artysta-przedsiębiorca w dobie przemysłów kreatywnych

Wylamanie się raperów z obowiązującego wśród artystów binarnego podziału na przeciwników i cichych zwolenników wolnego rynku pozostaje w ścisłym związku z realiami, w jakich funkcjonuje rap. Kołem zamachowym dla rozwoju tego gatunku w USA były sukcesy finansowe pierwszych raperów (m.in. The Sugarhill Gang i Run-DMC), które czyniły działalność artystyczną atrakcyjnym zajęciem dla młodzieży z biednych dzielnic amerykańskich metropolii. Także w Polsce funkcjonowanie rapu jako odrębnego gatunku możliwe jest dzięki wymiarowi komercyjnemu przemysłów hiphopowych. Raperzy poświęcają się nie tylko nagrywaniu płyt, lecz także graniu koncertów, sprzedaży ubrań dla młodzieży oraz – czasem – realizacji kontraktów reklamowych. Ta wieloaspektowa działalność pozwala im nagry-

wać prawdziwy rap, bez dostosowywania się do stylu i standardów obowiązujących w muzyce pop.

Duma raperów z pieniędzy jest interesującym zjawiskiem z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, sposób finansowania sztuki w opinii wielu intelektualistów (zwłaszcza przedstawicieli nurtu krytycznego) wpływa na formę i treść twórczości artystycznej. Po drugie, w ostatnich latach znaczenie gospodarcze sztuki znacznie wzrosło, ponieważ znajduje się ona w centrum przemysłów kreatywnych. Kultura stała się obszarem, w którym powstają innowacje implementowane w innych branżach, m.in. w dynamicznie rozwijającym się sektorze ICT. Przemiany w obszarze kultury przekładają się więc na całą gospodarkę.

W połowie XX wieku ukształtował się model kultury masowej, w którym wielomilionowe społeczeństwa konsumowały treści kulturalne produkowane na zlecenie bądź instytucji publicznych, bądź firm prywatnych. Upraszczając nieco, można powiedzieć, że państwo zdominowało obszar sztuki wysokiej, a wolny rynek – kultury masowej/popularnej⁴⁶. Podmioty funkcjonujące na tych rynkach różni m.in. sposób finansowania działalności. Instytucje kultury utrzymywane ze środków publicznych posiadają dużą stabilność finansową. Nie muszą martwić się o przychody z poszczególnych przedsięwzięć, ponieważ duża część ich wydatków – lub wręcz całość – pokrywana jest z podatków. Firmy działające na wolnym rynku kierują się inną logiką – dążą do osiągnięcia zysku, a ciągłość prowadzonych działań zawdzięczają dochodom ze sprzedaży biletów, płyt, książek itd. Z różnicami finansowania ściśle wiąże się charakter publiczności, jaką starają się pozyskać instytucje tworzące tzw. sztukę wysoką oraz twórcy kultury masowej/popularnej. Pierwszym zależy na dotarciu do nielicznej elity, a drugim do możliwie licznego grona odbiorców.

Jak zauważają ekonomiści kultury, obok podziału na sztukę wysoką i kulturę masową/popularną istotne są też różnice pomiędzy branżami⁴⁷. Koszty wytworzenia pojedynczego dzieła oraz sposób dostępu do niego jest zupełnie inny w branży wydawniczej niż w branży filmowej czy teatralnej. W branży muzycznej, do której zalicza się rap, II połowa XX wieku była okresem postępującej koncentracji produkcji. Doprowadziła ona do sytuacji, w której tzw. wielka czwórka (EMI, Sony BMG, Universal Music Group i Warner Music Group) stała się producentem przeszło 80% płyt tłoczonych w USA⁴⁸. Dało to wydawcom muzycznym bardzo silną pozycję i możliwość dyktowania warunków twórcom, zwłaszcza będącym u progu kariery.

Model produkcji sztuki, a przede wszystkim muzyki, w którym są masy biernych odbiorców, nieliczni producenci o bardzo silnej pozycji rynkowej oraz uzależnieni od nich twórcy, różni się znacząco od opisanego w poprzednim paragrafie sposobu funkcjonowania przemysłów hiphopowych. Jak pokazaliśmy, w rapie czołowi twórcy posiadają własne, które pracują na ich sukces, ale też zawdzięczają ich popularności swoje istnienie. Wytwórnice takie zajmują się nie tylko produkcją płyt, ale

⁴⁶ Por. R. Towse, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011, s. 53–62. Por. D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, Warszawa 2010, s. 127–132.

⁴⁷ Por. tamże, s. 385–547.

⁴⁸ Por. tamże, s. 424.

także ich promocją, organizacją koncertów i sprzedażą gadżetów (w tym ubrań) stających się elementem stylu życia. Układ taki wiąże silnie artystę z wytwórnią i czyni go współodpowiedzialnym za wynik finansowy przedsiębiorstwa. W tym kontekście zrozumiała wydaje się postawa raperów, którzy są dumni z uczciwie zarobionych pieniędzy. Nie dziwi też fakt, że inny światopogląd prezentują przedstawiciele tych dziedzin sztuki, których powodzenie zależy od opinii nielicznych członków elity, oraz artyści pracujący dla wielkich wytwórni. Zmiana sytuacji części twórców muzyki wynika przede wszystkim z przemian technologicznych, jakie dokonały się w ostatniej dekadzie XX i na początku XXI wieku⁴⁹. Kluczowy był spadek kosztów dystrybucji nagrań. Obniżyły się też ceny urządzeń pozwalających na produkcję profesjonalnych nagrań (m.in. dzięki zaawansowanym programom komputerowym)⁵⁰. W rezultacie producenci i sprzedawcy zaczęli przykładać większą wagę do zysków pochodzących ze sprzedaży publikacji niskonakładowych⁵¹. Rozwinęły się też różne formy twórczości półprofesjonalnej prezentowanej w Internecie.

Paradoksalnie, równocześnie z osłabieniem pozycji dużych wytwórni muzycznych nastąpił wzrost ekonomicznego znaczenia kultury i sztuki. Liczne raporty poświęcone przemysłom kreatywnym, które ukazały się po roku 2000, dowodzą, że kultura jest istotną dziedziną dla gospodarki krajów wysokorozwiniętych⁵². Zdaniem części badaczy, m.in. Richarda Floridy⁵³, jest to element szerszego procesu polegającego na rozwoju przemysłów kreatywnych, czyli tej części gospodarki, w której produkcja oparta jest na ludzkiej pomysłowości i innowacyjności. Rośnie liczba osób pracujących w przemyśłach kreatywnych oraz wartość dodana w nich wytwarzana. Choć tezy Floridy są kontrowersyjne, czemu sprzyja bardzo szerokie i mało precyzyjne rozumienie kreatywności⁵⁴, to jego argumentacja trafnie opisuje tendencje zachodzące we współczesnej gospodarce. Następuje kulturalizacja ekonomii, która polega na tym, że dla konsumentów coraz większe znaczenie mają sposób zaprojektowania przedmiotów i styl życia, którego są elementem, a maleje znaczenie warto-

⁴⁹ J. Waldfogel, *Digitization, Copyright, and the Flow of New Music Products* [w:] V.A. Ginsburgh, D. Throsby (red.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, vol. 2, Oxford 2014, s. 277–297; J. Potts, *New Technologies and Cultural Consumption* [w:] *Handbook of the Economics...*, s. 215–231.

⁵⁰ Rewolucja dotyczy nie tylko muzyków. Podobne zjawiska zaszły także w innych dziedzinach (książki, film).

⁵¹ C. Anderson, *Długi ogon: ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, Poznań 2008.

⁵² Department for Culture, Media and Sports, *Creative Industries Mapping Document 2001*, online: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001> [odczyt: 28.07.2014].

^{KEA} European Affairs, *The Economy of Culture in Europe*, Brussels 2006, online: <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf> [odczyt: 28.07.2014]. UNCTAD, *Creative Economy. Report 2008. Report 2010*, online: <http://unctad.org/en/pages/publications/Creative-Economy-Report-%28Series%29.aspx> [odczyt: 28.07.2014].

⁵³ R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Warszawa 2010; J. Howkins, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, London 2002.

⁵⁴ T. Kukulowicz, *Ponowoczesność oczami geografa*, „Studia Socjologiczne” 2012, nr 3(206), s. 163–169.

ści użytkowej. Inaczej mówiąc, rzeczy kupuje się nie tylko po to, żeby coś za ich pomocą „zrobić”, ale także po to, żeby zmanifestować to, kim się jest. Kierowanie się gustem zaczyna być zjawiskiem powszechnym i dotyczyć coraz szerszej gamy produktów.

W Polsce najbardziej znanym przykładem sukcesu biznesowego raperów w przemyśle kreatywnych jest firma Prosto, której główne dochody pochodzą ze sprzedaży ubrań. Są to jednak skromne osiągnięcia w porównaniu z USA. W maju 2014 roku świat obiegła informacja, że Apple planuje zakup firmy Beats Electronics za kwotę 3 mld dolarów⁵⁵. Beats Electronics została założona w roku 2008 przez człowiego amerykańskiego rapera Andre „Dr. Dre” Younga oraz producenta muzycznego Jimmy’ego Iovine’a. Firma Beats Electronics znana jest przede wszystkim z produkcji słuchawek oraz głośników. Stworzyła także serwis udostępniający muzykę przez Internet. Jak podkreślali komentatorzy, ważnym elementem kontraktu pomiędzy Apple’em i Beats Electronics było nawiązanie współpracy z Dr. Dre przez kalifornijskiego giganta. Decyzja Apple’a o zakupie Beats Electronics pokazuje, że ważna jest nie tylko funkcjonalność produkowanych urządzeń, nad którą pracują inżynierowie, lecz także styl życia, który „oferuje” Dr. Dre.

Rozwój przemysłów kreatywnych będący wynikiem zarówno zmian gospodarczych, jak i ewolucji rynku sztuki powoduje, że ekonomia i kultura mają z sobą coraz więcej wspólnego. Można przypuszczać, że wraz ze wzrostem liczby osób żyjących z kreatywnej pracy oraz postępowaniem procesu kulturalizacji ekonomii pozytywny stosunek twórców do sukcesu finansowego będzie coraz powszechniejszy. Bycie przedsiębiorczym stanie się elementem systemu wartości artystów, ponieważ ich praca będzie wymagała takiej postawy. Binarny system, w którym są „prawdziwi” artyści tworzący sztukę wyłącznie dla sztuki, oraz twórcy kultury popularnej, którzy o pieniądzu nie rozmawiają, będzie coraz trudniejszy do utrzymania. Raperzy już wylamali się z niego, deklarując, że są artystami-przedsiębiorcami. Właśnie takich ludzi potrzebują przemysły kreatywne.

Zakończenie

W stosunku raperów do pieniędzy dziwi nie tyle jego pozytywny charakter, ile raczej otwarte manifestowanie go. Postawa taka może budzić zdziwienie. Czy „prawdziwi” artyści nie tworzą sztuki wyłącznie dla niej samej? Przypadek raperów świadczy o tym, że od zasady tej zdarzają się wyjątki. Wielu z nich otwarcie przyznaje, że nagrywanie muzyki i granie koncertów przynosi im wymierne korzyści finansowe. Ukształtowaniu się takiej postawy sprzyjały historyczne okoliczności, w jakich rozdził się rap. Gatunek ten powstał w nowojorskim Bronksie pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku, wśród mało zamożnej młodzieży, w większości czarnej i laticynoskiej. Możliwość zarabiania na działalności artystycznej była warunkiem *sine*

⁵⁵ H. Moore, dz.cyt.

qua non jej prowadzenia. Dla najbardziej znanych czarnych raperów muzyka stała się przepustką do bogactwa i znacznego awansu społecznego (czasopismo „Forbes” szacowało w 2014 roku wartość majątku Shawna „Jay-Z” Cartera, trzeciego najbogatszego amerykańskiego rapera, na 550 milionów dolarów). Gdy weźmiemy pod uwagę trudne dzieciństwo i młodość Jay-Z, który wychowywał się wśród ludzi zajmujących bardzo niskie pozycje w hierarchii społecznej, to nie dziwi fakt, że jest dumny z tego, co osiągnął.

Choć realia życia w Polsce są inne niż w USA, polscy raperzy także przyjęli postawę pozytywnego stosunku do komercyjnego wymiaru twórczości. Stało się to nie od razu i z pewnymi zastrzeżeniami. Rap można i trzeba robić dla pieniędzy. Duża liczba sprzedanych płyt i zagranych koncertów stanowi źródło prestiżu w środowisku hiphopowym. Ograniczeniem jest zachowanie swoistości gatunkowej nagrywanych utworów. Nadmierne upodabnianie twórczości do popu stanowi błąd, który dyskwalifikuje artystę. Z tego względu takie osoby, jak Marcin „Liber” Piotrowski i Jacek „Mezo” Mejer nie są uważane przez środowisko hiphopowe za prawdziwych raperów.

Duma raperów z pieniędzy wynika nie tylko stąd, że duże zyski może osiągnąć jedynie ten, kto ma dużą publiczność. To także kwestia odpowiedzialności za *rap biznes*, jaka na nich ciąży. Czołowi polscy raperzy, m.in. Jacek „Tede” Graniecki, Wojciech „Sokół” Sosnowski, Ryszard „Peja” Andrzejewski, założyli własne wytwórnie muzyczne, które oprócz wydawania płyt zajmują się organizacją koncertów i sprzedają ubrań. Sukces artystyczny i biznesowy wzajemnie się warunkują. Posiadanie własnej wytwórni pozwala raperowi skutecznie docierać do publiczności, a praca dla rozpoznawalnego artysty czyni istnienie wytwórni muzycznej sensownym w kategoriach ekonomicznych. To nowa sytuacja na rynku muzycznym, który pod koniec XX wieku był zdominowany przez wielkie wytwórnie skupiające się na kontraktach z najbardziej znanymi wykonawcami. Dziś, gdy profesjonalne urządzenia do nagrywania muzyki i kręcenia teledysków są stosunkowo tanie, rynek fonograficzny skurczył się, a odbiorcy mający w Internecie „nadmiar kultury” stali się bardzo wybredni, liczy się każdy tysiąc sprzedanych płyt. W takich realiach skuteczne okazują się niewielkie (zatrudniające od kilku do kilkunastu osób) wytwórnie hiphopowe, których znakiem firmowym są raperzy założyciele.

Analiza systemu wartości raperów prowadzi do wniosku, że zachowań artystów nie da się dziś zamknąć w dwóch kategoriach: postawy konformistycznej, polegającej na zarabianiu pieniędzy, i postawy buntowniczej, polegającej na odrzuceniu wolnego rynku. Raperzy, rezygnując z otwartej opozycji wobec kapitalizmu, odrzucają postawę typową dla subkultur młodzieżowych. Powstaje paradoks – buntują się, rezygnując z buntu. Popadamy tutaj w pułapkę językową, której rozwiązanie wymagałoby stworzenia nowych pojęć. Na styku ekonomii kultury i etyki można znaleźć więcej takich dylematów. Z tego względu system wartości raperów i – bardziej ogólnie – współczesnych twórców zasługuje na dalsze badania naukowe.

Bibliografia

- 8 *Mila*, reż. C. Hanson i J. Wizmur, Niemcy i USA 2002.
- Anderson C., *Długi ogon: ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, Poznań 2008.
- Boualam B., *Does culture affect local productivity and urban amenities?*, „Regional Science and Urban Economics” 2014, nr 46, s. 12–17.
- Bradley A., DuBois A. (red.), *The Anthology of Rap*, New Haven–London 2010.
- Cegielski M., *Leksykon buntowników*, Warszawa 2013.
- Chaciński B., *Wypasiony słownik najmłodszej polszczyzny*, Kraków 2003.
- Charnas D., *The Big Payback: The History of the Business of Hip-Hop*, New York 2010.
- Chmielewska K., Szreder K., Żukowski T. (red.), *Czytanki dla robotników sztuki. Kultura nie dla zysku*, Warszawa 2009.
- Department for Culture, Media and Sports, *Creative Industries Mapping Document 2001*, online: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001> [odczyt: 28.07.2014].
- Florida R., *Cities and the Creative Class*, New York 2005.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Warszawa 2010.
- Hebdige D., *Subculture. The Meaning of Style*, London–New York 2012 [pierwsze wydanie książki ukazało się w 1979 r.].
- Hiphopedia, portal <http://www.hiphopedia.info>, zakładka „Wydarzenia” [odczyt: 1.08.2014].
- Horkheimer M., Adorno T.W., *Dialektyka oświecenia: fragmenty filozoficzne*, Warszawa 2010.
- Hoyman M., Faricy C., *It takes a village: a test of the creative class, social capital, and human capital theories*, „Urban Affairs Review” 2009, nr 44(3), s. 311–333.
- Howkins J., *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, London 2002.
- Jabrzmowski S., *Wstęp* [w:] R. Miszczak, A. Cała (red.), *Beaty, rymy, życie. Leksykon muzyki hip-hop*, Poznań 2005.
- Jawłowska A., *Drogi kontrkultury*, Warszawa 1975.
- Katz M., *Groove Music: The Art and Culture of the Hip-Hop DJ*, Oxford 2012.
- KEA European Affairs, *The Economy of Culture in Europe*, Brussels 2006, online: <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf> [odczyt: 28.07.2014]. UNCTAD, *Creative Economy. Report 2008. Report 2010*, online: <http://unctad.org/en/pages/publications/Creative-Economy-Report-%28Series%29.aspx> [odczyt: 28.07.2014].
- Keller J.R., *The lord of misrule : Eminem and the Rabelaisian carnival*, „The Americanist” 2007/2008, vol. 24, s. 101–116.
- Kukołowicz T., *Ponowoczesność oczami geografa*, „Studia Socjologiczne” 2012, nr 3(206), s. 163–169.
- Majewska E., Sowa J. (red.), *Zniewolony umysł 2. Neoliberalizm i jego krytyki*, Kraków 2007.
- Martin-Brelot H., Grossetti M., Eckert D., Gritsai O., Kovacs Z., *The spatial mobility of the ‘creative class’: A European perspective*, „International Journal of Urban and Regional Research” 2010, vol. 34(4), s. 854–870.
- McGranahan D.A., Wojan T. R., Dayton M.L., *The rural growth trifecta: outdoor amenities, creative class and entrepreneurial context*, „Journal of Economic Geography” 2010, s. 1–29.
- Merton R.K., *Teoria społeczna i struktura społeczna*, Warszawa 2002.
- Moore H., *Apple buys Dr Dre’s Beats for \$3bn as company returns to music industry*, „theguardian.com”, 28.05.2014, online: <http://www.theguardian.com/technology/2014/may/28/apple-buys-beats-dr-dre-music-streaming> [odczyt: 19.07.2014]
- Nowak M., *Kultura w kryzysie* [w:] Zespół KP (red.), *Ekonomia kultury. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Warszawa 2010.
- O’Malley Greenburg Z., *Empire State of Mind: How Jay-Z Went from Street Corner to Corner Office*, New York 2011.

- O'Malley Greenburg Z., *The Forbes Five: Hip-Hop's Wealthiest Artists 2014*, „Forbes”, online: <http://www.forbes.com/sites/zackomalleygreenburg/2014/04/16/the-forbes-five-hip-hops-wealthiest-artists-2014/> [odczyt: 19.07.2014].
- Potts J., *New Technologies and Cultural Consumption* [w:] V.A. Ginsburgh, D. Throsby (red.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, vol. 2, Oxford 2014, s. 215–231.
- Rose T., *Black noise. Rap Music and Black Culture in Contemporary America*, Middletown 1994.
- Szmidt P., *Wybór felietonów z lat 2011–2013*, wydawnictwo „Alkopoligamia.com”, 2014.
- Throsby D., *Ekonomia i kultura*, Warszawa 2010.
- Toop D., *The Rap Attack 3: African Rap to Global Hip Hop*, London 2000 [pierwsze wydanie książki ukazało się w 1984 r.].
- Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011.
- Waldfoegel J., *Digitization, Copyright, and the Flow of New Music Products* [w:] V.A. Ginsburgh, D. Throsby (red.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, vol. 2, Oxford 2014, s. 277–297.
- Wertenstein-Żuławski J., *To tylko rock'n roll!*, Warszawa 1990.
- Węclawek D., Flint M., Kleyff T., Cała A., Jaczyński K., *Antologia polskiego rapu*, w druku.
- Wikipedia (hasło „Jay-Z”), online: <http://en.wikipedia.org/wiki/Eminem>, <http://en.wikipedia.org/wiki/Jay-z> [odczyt: 19.07.2014].
- Wikipedia (hasło „Run-DMC”), online: <http://en.wikipedia.org/wiki/Run%E2%80%93DMC> [odczyt: 19.07.2014].
- Wikipedia (hasło „O.S.T.R.”), online: <http://pl.wikipedia.org/wiki/OSTR> [odczyt: 19.07.2014].
- Dyskografia
- Abradab, *Mamy królów na banknotach*, *Abradabing*, 2010.
- Common feat. Big Sean, *Diamonds*, album *Nobody's Smiling*, 2014.
- DJ 600V, Jajonasz, Gano, Grubas, *Nie jestem kurwa biznesmenem*, album *Szejszetkilovolt*, 1999.
- Grammatik, *Friko*, album *Światła miasta*, 2000.
- Jay-Z, *Dead Presidents II*, album *Reasonable Doubt's*, 1996.
- Jay-Z, singiel *Dead Presidents*, 1996.
- O.S.T.R., *Odzyskamy hip-hop*, album *Jazzurekcja*, 2004.
- Peja/Slums Attack, *Reprezentuję biedę*, album *Najlepszą Obroną Jest Atak*, 2005.
- Pokahontaz, *Za szybcy się wściekli*, album *Receptura*, 2005.
- Sokół feat. Pono, *Zajarany życiem, Ty Przecież Wiesz Co*, 2008.
- Tede, *833.333PLN*, album *S.P.O.R.T.*, 2001.
- Tede, *Hajsu*, album *Hajs Hajs Hajs*, 2003.
- Vienio i Pele, *Straciłeś wątek*, album *Autentyk 3*, 2005.

Urszula Starakiewicz

ORGANIZOWANIE SPORTU W POLSCE OCZAMI MEDIÓW – ANALIZA DYSKURSU

Abstract

ORGANIZING SPORTS IN POLAND FROM THE MEDIA PERSPECTIVE – A DISCOURSE ANALYSIS

The aim of this article is to verify the way that the media depict organizing sports in Poland. Using the method of discourse analysis to look at chosen press articles, the author tries to understand the power relations within this sector and discuss the reasons of the journalists' negative attitude towards the realm of traditional sports. It is usually presented as rigid and not entrepreneurial. In the conclusion the author elaborates on the effectiveness of the media in shaping the public opinion and forcing real changes.

Słowa kluczowe: media, analiza dyskursu, organizowanie sportu, działacz sportowy

Key words: media, discourse analysis, organizing sports, sports activist

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przeanalizowanie, w jaki sposób media opowiadają o organizowaniu sportu w Polsce. Obraz medialny w decydującym stopniu wpływa na odbiór społeczny każdej branży i często staje się podstawą do legitymizacji (lub jej braku) bieżących praktyk oraz grup sprawujących władzę. Punktem wyjścia do rozpoczęcia analizy jest przyjęcie, że rzeczywistość wokół nas jest społecznie konstruowana¹ i że aktorzy społeczni mają nierówny wpływ na jej tworzenie. Jednym z głównych narzędzi konstruowania rzeczywistości jest język. Socjologowie od lat analizują zjawisko dyskursu², podkreślając, „iż w języku zawsze tkwią ukryte stosunki władzy, zawsze

¹ P. Berger, T. Luckmann, *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa 1966/1983.

² Por. M. Foucault, *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, Warszawa 1993; P. Bourdieu, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Warszawa 2001; J. Habermas, *Teoria działania komunikacyjnego*, Warszawa 1999, t. I i II.

istnieje asymetria, prowadząca do narzucania znaczeń³. Język, szczególnie ten, który eksponowany jest w debacie publicznej, w decydującym stopniu wpływa na poglądy społeczeństwa w kwestii różnych wydarzeń i procesów. Im trudniejsze do bezpośredniej obserwacji i interpretacji są określone zjawiska, tym w większym stopniu społeczeństwo opiera się na informacjach zasłyszanych. Tymczasem tradycyjne środowisko sportowe pokazywane jest przez dziennikarzy w bardzo negatywnym świetle. Postacie, które są najczęściej opisywane, to działacze, którzy w niczym nie przypominają aktywnych przedsiębiorców poszukujących szans na rozwój. Krytycznie przedstawiany jest też system sportu, który nie wspiera postaw reformatorskich, za to umożliwia trwanie przy władzy osobom, które merytorycznie i mentalnie nie są przygotowane do sprostania wyzwaniom współczesnego świata. Czy takie przedstawianie tematu w mediach wywołuje faktyczne zmiany, przedyskutujmy w dalszej części tekstu.

Badania empiryczne z zakresu masowego komunikowania już dawno potwierdziły, że dla większości ludzi mass media stanowią podstawowe i najważniejsze źródło informacji o wydarzeniach na świecie oraz o sprawach politycznych⁴. Większość społeczeństwa zapomina, że obraz świata prezentowany w mediach to nie jest rzeczywistość, tylko jej interpretacja. Jak pisze Glinka, „z wyjątkiem telewizyjnych i radiowych przekazów na żywo, docierają do nas informacje pocięte, zmontowane, zintegrowane i skomentowane – w żaden sposób nie są więc wiernym odbiciem »obiektywnej rzeczywistości«⁵. Podobnie zauważa Goban-Klas, przekonując, iż „media w dużym stopniu kreują rzeczywistość społeczną, ustalają modele, normy i standardy zachowania. Tak więc, media są producentami i dystrybutorami wiedzy, która umożliwi ludziom orientację w świecie, a dla wielu z nich są głównym źródłem informacji⁶. Biorąc pod uwagę powyższy mechanizm, warto przeanalizować, jak najczęściej opisywane jest organizowanie sportu w polskich mediach, które wątki są szczególnie eksponowane, jacy główni aktorzy wyłaniają się z medialnego opisu i kto jest w tym obrazie dobry, a kto zły. Konieczne też jest przeanalizowanie ukrytych stosunków władzy i ustalenie, w czyim interesie jest aktualny sposób formułowania przekazu. Warto też zastanowić się, czy szeroko pojęty interes społeczny zyskuje czy traci na dominującym dyskursie.

Czytelnikowi należy się wyjaśnienie, dlaczego krytyczną analizę dyskursu podejmuję akurat w obszarze zarządzania sportem. Znaczenie sportu rośnie zarówno w wymiarze gospodarczym, jak i społecznym. Według szacunków ONZ, sport już teraz generuje 3% światowego produktu brutto⁷. Unia Europejska coraz mocniej pod-

³ B. Jabłońska, *Krytyczna analiza dyskursu: refleksje teoretyczno-metodologiczne*, „Qualitative Sociology Review” 2006, t. II, nr 1, s. 58.

⁴ B. Dobek-Ostrowska, R. Wiszniewski, *Teoria komunikowania publicznego i politycznego. Wprowadzenie*, Wrocław 2001.

⁵ B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa 2008, s. 121.

⁶ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Warszawa–Kraków 1999, s. 114.

⁷ At the gate and beyond. Outlook for the sports market in North America through 2018, <http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/sports-outlook-north-america.jhtml> [odczyt 10.12.2015].

kreśla ważność tej branży, przy okazji kładąc duży nacisk na konieczność poprawy jakości zarządzania głównymi organizacjami sportowymi. O ile wcześniej sektor sportowy traktowany był wyłącznie w kategoriach rozrywki oraz rekreacji i państwa niespecjalnie się nim interesowały⁸, o tyle obecnie dostrzega się jego potencjał ekonomiczny. W Traktacie Nicejskim (2009) po raz pierwszy Komisji Europejskiej zostały przyznane formalne prerogatywy do ingerowania w branżę sportową, choć na razie wyłącznie w zakresie opiniowania, wypracowywania i wspierania prorozwojowych inicjatyw. W licznych dokumentach unijnych sport wskazywany jest jako środek do budowy zdrowego i silnego społeczeństwa obywatelskiego, dlatego kładzie się nacisk na reformowanie niewydolnych i mało przejrzystych systemów zarządzających. Obraz bieżącej sytuacji w sektorze opisują liczni akademicy europejscy, dzięki którym nazwane zostały najważniejsze problemy i wyzwania sportu w najbliższych latach. Do tej grupy zaczynają także dołączać badacze z Polski, uzupełniając informacje o te specyficzne dla naszego kraju. Niniejszy artykuł jest próbą dalszego wzbogacania wiedzy na temat sytuacji organizacyjno-zarządczej polskiego sportu.

Konkretny impuls do przyjrzenia się dominującemu sposobowi opisu polskiego środowiska sportowego w mediach pojawił się w trakcie moich badań do doktoratu. Projekt ten koncentrował się na procesie rozwoju profesji menedżerów sportowych w Polsce i w głównej mierze oparty był na wywiadach antropologicznych z przedstawicielami środowiska. Jeden z rozmówców wyraził opinię, że negatywny obraz organizacji sportowych w Polsce wynika głównie ze sposobu medialnej narracji i że jest celowo kreowany. Jak powiedział, „dziennikarze walczą z PZPN”, więc w ich interesie jest jak najgorsze przedstawienie tego związku. Jako że piłka nożna jest najpopularniejszą dyscypliną w Polsce i najwięcej się o niej pisze, ogólne wrażenie z funkcjonowania branży jest więc negatywne. Powyższą wypowiedź potraktowałam jako hipotezę roboczą. Postanowiłam sprawdzić, czy faktycznie dziennikarze tak źle przedstawiają środowisko zarządcze sportu i w przypadku potwierdzenia, ustalić tego przyczynę.

Zarys metodologiczny

W literaturze opisanych jest kilka ujęć tematu; scharakteryzuję główny podział. Badacze ilościowi najchętniej korzystają z analizy treści, często używając narzędzi komputerowych do obróbki danych.

Badacze wykorzystujący metody ilościowe podejmują próby analizy materiałów pisemnych, tak aby dostarczyły one godnych zaufania informacji dotyczących dużej próby. Najchętniej

⁸ A. Geeraert, J. Scheerder, H. Bruyninckx, *The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the UE level*, „International Journal of Sport Policy and Politics” 2012, published online, www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19406940.2012.659750#.VNuzwS7DViy [odczyt: 1.03.2014].

stosowaną metodą jest analiza treści, w wyniku której badacze ustalają zespół kategorii i liczb przypadków należących do poszczególnych kategorii⁹.

Na podstawie liczebności poszczególnych słów czy sformułowań hierarchizują ważność treści i wyciągają wnioski. W tej metodzie materiał badawczy jest niejako odezwany od kontekstu, ponieważ to, co wprost nie jest częścią opracowywanej treści, nie może zostać wzięte pod uwagę. Podstawę wnioskowania stanowi wyłącznie to, co można było sklasyfikować i policzyć.

Trochę inaczej do analizy tekstów podchodzą przedstawiciele badań jakościowych, którzy najczęściej wybierają jakiś rodzaj analizy dyskursu. Różne ujęcia¹⁰ (por. Habermas, Foucault, Bourdieu), podkreślają znaczenie języka w procesie konstytuowania społeczeństwa. Zadaniem badacza jest zrozumienie prawdziwego znaczenia używanych słów, czyli zidentyfikowanie dodatkowych treści, które niosą z sobą wybrane wyrażenia. Chodzi więc nie tylko o wskazanie kluczowych kodów, ale przede wszystkim o ich osadzenie i zrozumienie w szerszym kontekście kulturowym. Analiza dyskursu wykracza więc poza ramy samych tekstów – kontekst też włączany jest w proces interpretowania. Tak dogłębne analizowanie języka opiera się na założeniu, że dominacja procesów komunikowania jest jednym z podstawowych narzędzi legitymizacji władzy. Uprzywilejowany dostęp do publicznego wyrażania opinii daje przewagę w kształtowaniu opinii społecznej, co wprost przekłada się na akceptację określonych działań. Istotne jest więc, prześledzenie, komu i w jaki sposób służy konkretna narracja. Bardziej radykalni przedstawiciele socjologii argumentują, że „analiza dyskursu w odmianie krytycznej z definicji nie może być neutralna, bowiem jej fundamentalną zasadą jest »zajęcie stanowiska«”¹¹. Badacz w tym ujęciu powinien stanąć w obronie tych, którzy przez dyskurs są dyskryminowani; nie tylko opisywać odkryte mechanizmy przemocy symbolicznej, ale też stać się rzecznikiem słabszych¹². Przydatność tej zaangażowanej postawy do analizy mojego materiału badawczego omówię w dyskusji wyników. Reasumując, teksty są nie tylko nośnikami określonych ideologii, lecz także areną politycznych negocjacji. Odkrycie tych nie wprost wyrażanych komunikatów i powiązanie ich z szerszym kontekstem jest zadaniem badacza.

Procedura analizowania materiału badawczego (w moim przypadku artykułów ze stron www) może być różna. Zdecydowałam się na zastosowanie ujęcia podobnego do sposobu interpretowania danych w Teorii Ugruntowanej¹³. Po wyselekcjonowaniu artykułów dotyczących interesującej mnie tematyki, starałam się wyodrębnić

⁹ D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Warszawa 2009, s. 203.

¹⁰ Por. J. Habermas, dz.cyt.; M. Foucault, dz.cyt., P. Bourdieu, dz.cyt.

¹¹ T. Van Dijk, *Principles of critical discourse analysis*, „Discourse and Society” 1993, nr 4(2), s. 270.

¹² B. Jabłońska, *Krytyczna analiza dyskursu: refleksje teoretyczno-metodologiczne*, „Qualitative Sociology Review” 2006, t. II, nr 1; A. Horolets, *Krytyczna analiza dyskursu: między lingwistyką i krytyczną teorią społeczną*, „Studia Socjologiczne” 2009, nr 3(194), s. 195–206.

¹³ B. Glaser, A.L. Strauss, *Odkrywanie Teorii Ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Kraków 2009/1967.

najczęściej powtarzające się tematy. Tworzyłam z nich kategorie, które wypełniałam kolejnymi cytatami. Te zgrupowane fragmenty tekstów odnoszących się do tych samych bohaterów i zjawisk pozwoliły mi na dostrzeżenie charakterystycznych sposobów opisu, przeważającej retoryki i powtarzanych stereotypów. To umożliwiło mi odtworzenie układu sił pomiędzy głównymi bohaterami i ich interesariuszami. Ostatecznym rezultatem krytycznej analizy tekstów jest stworzenie gęstego opisu etnograficznego.

Publikacje będące podstawą mojej analizy pochodziły głównie z okresu 2008–2012, choć do puli włączyłam też kilka starszych tekstów (od roku 2006). Prezentowane badanie nie uwzględnia więc najbardziej aktualnej sytuacji, co może być potraktowane jako ograniczenie użyteczności niniejszego artykułu. Niemniej jednak, materiał jest według mnie nadal wartościowy, jako że pokazuje mechanizm kształtowania opinii społecznej i obnaża stosowane praktyki dominacji. Może też być podstawą do porównań z nowszymi badaniami. Pracowałam na internetowych wersjach pism, przyjmując kryteria dostępności i adekwatności tematycznej jako najważniejsze. Analizowałam wyłącznie treść, pomijając aspekty wizualne tekstów (np. użyte zdjęcia). Wyjściowe słowa kluczowe, według których poszukiwałam artykułów, to: działacz sportowy i menedżer sportowy. Wybór właśnie tych haseł wynikał z wniosków z wcześniej wspomnianych badań prowadzonych na podstawie wywiadów antropologicznych. Wynikało z nich, że hasła te to popularnie używane etykiety wartościujące. Kiedy chce się kogoś w środowisku sportowym obrazić nazywa się go działaczem, kiedy chce się podkreślić jego profesjonalizm i nowoczesne myślenie, nazywa się go menedżerem. Chciałam sprawdzić, czy mechanizm ten ma też odzwierciedlenie w tekstach prasowych i czy stereotyp ten jest podtrzymywany lub nie. Po wstępnej selekcji do szczegółowej analizy wybrałam 56 artykułów, zajmujących 81 stron tekstu (Arial; 12p; interlinia 1,5p). Artykuły pochodziły z kilku głównych źródeł. Po pierwsze, ze strony „Przeglądu Sportowego” (wyszukiwarka wskazuje artykuły o tematyce sportowej nie tylko z samej gazety, lecz także z wielu innych mniejszych źródeł), ze strony gazeta.pl (głównie z wydań regionalnych), sport.pl; sportfan.pl; drugastronamedalu.salon24.pl, weszło.com i zczuba.pl. Biorąc pod uwagę, że wyszukiwarka „Przeglądu Sportowego”, ale także Gazety.pl, zbiera artykuły z całego Internetu, uznałam, że wybór tytułów prasowych jest pełny.

Taki sposób doboru próby badawczej jest też według mnie uzasadniony metodologicznie. Uwzględniając cel mojego badania, czyli odkrycie sposobu, w jaki media kształtują rzeczywistość społeczną w obszarze zarządzania sportem, analizowanie tego, co jest najłatwiej dostępne dla odbiorcy masowego, uważam za uzasadnione. Zakładam, że im łatwiej dostępny jest materiał tym częściej jest czytany, a tym samym w większym stopniu oddziałuje na czytelników. Jeżeli mimo celowych poszukiwań do jakichś tekstów nie dotarłam, prawdopodobnie inni też ich nie znaleźli, w związku z czym w mniejszym stopniu wpływały one na opinię publiczną. Za szczególnie istotne uznałam te artykuły, które publikowane były w mediach ogólnych. Zakładam, że były czytane nie tylko przez fanów sportu, ale wszystkich zainteresowanych sytuacją w kraju. Osoby, które nie mają szczegółowej wiedzy w danym obszarze (np. w sporcie), są nawet bardziej podatne na przekazy medialne. Tacy

czytelnicy nie są w stanie, a często nie chcą zweryfikować obiektywności przekazu, opierając się na zaufaniu do danego tytułu prasowego czy konkretnego redaktora. Są więc bardziej skłonni do traktowania prezentowanej rzeczywistości jako obiektywnej, a przeczytane wnioski niemal bezkrytycznie przyjmują za swoje. Cytaty z ważniejszych gazet uznałam za bardziej opiniotwórcze, przez co częściej odwołuję się do nich w opisie.

Zarządzanie polskim sportem w przekazie medialnym

Zidentyfikowanie głównych bohaterów, wątków i sposobów opisu nie było specjalnie trudne. Szczególnie w obszarach, które przyciągały największe zainteresowanie dziennikarzy. Do takich zaliczam: opis kompetencji i zachowania działaczy sportowych, zarządzanie związkami sportowymi i skandale korupcyjne. Dominujący styl narracji jest w tych zagadnieniach wyjątkowo spójny; wszystkie media prezentują podobny ogląd sytuacji. Artykuły na powyższe tematy prezentowane są zarówno w prasie ogólnopolskiej, jak i lokalnej. Poza tymi najwyraźniejszymi obszarami zainteresowania dziennikarzy, w prasie poruszane są także kwestie relacji związków sportowych z głównymi interesariuszami, takimi jak Ministerstwo Sportu czy sami sportowcy. Poza tym opisywani są także inni bohaterowie organizacyjnej sceny sportowej, tacy jak wyróżniający się nowocześni zarządcy klubów czy też agenci i menedżerowie sportowi. Tematy te jednak nie budzą tak dużych emocji, a tym samym w prasie pojawiają się znacznie rzadziej. Kolejno opiszę, w jaki sposób dziennikarze pokazują poszczególne wątki.

1. Sylwetka działacza sportowego

Jak sugerował mój rozmówca w przywoływanym we wstępie cytacie, dziennikarze, kiedy chcą kogoś w sporcie obrazić, nazywają go „działaczem”. Faktycznie z analizy wynika, że kreowany przez media wizerunek modelowego działacza jest wyjątkowo negatywny. Sama etykieta zestawiana lub zastępowana jest przez inne określenia, jednoznacznie negatywnie się kojarzące.

Nieprzypadkowo o szefach Polskiego Związku Piłki Nożnej kibice mówią „leśne dziadki”. Średnia wieku działaczy wchodzących w skład zarządu jest już mocno emerytalna. [2]¹⁴

Kiedyś pisałem o tenisie stołowym i jego prezesach – straszne. Ostatnio o kolarzach – hmm.. pozdrowienia dla prezesa Wojciecha W. Wszędzie beton, wszędzie tylko układy i układziki, plus obietnice składane jeden drugiemu w zamian za głosy. [53]

¹⁴ Cytaty oznaczone są numerem artykułu z bibliografii.

Na szczycie potrzebni są menedżerowie, nie towarzysze [...] Na pewno potrzebni są wykwalifikowani menedżerowie i przejrzystość zasad. Raz na zawsze z polskiej nomenklatury sportowej należy wykreślić słowo „działacz”. Brzmi ono bowiem prawie jak „towarzysz”. [15]

Działacz to nie zawod. Sposób na życie? Też nie. Działacz to mentalność, ideologia, styl życia. Działacz PZPN? To już kategoria absolutnie niepowtarzalna. [4]

Pojawiające się w prasie synonimy dla słowa działacz to najczęściej „leśny dziadek”, „beton”, „towarzysz”. Wszystkie te porównania nasuwają czytelnikom na myśl nie lubianych działaczy partyjnych z okresu komunizmu i są bezsprzecznie negatywne. Prawdopodobnie taki dobór słów ma na celu podkreślenie niedostosowania przedstawicieli tej grupy do wymagań współczesnego świata, przy ich jednoczesnej sprawności politycznej. Dziennikarze sugerują, że bycie działaczem to coś więcej niż aktywność w organizacji sportowej – to zbiór postaw, zachowań i mentalność rodem z poprzedniej epoki. Taki wizerunek został utrwalony w dwóch znaczących polskich filmach (*Miś*, 1981; *Piłkarski Poker*, 1988). Choć ich bohaterowie funkcjonowali w czasach komunizmu, wizerunek współczesnych działaczy kreowany przez media wiele się nie różni. Szczególnie, że część działaczy faktycznie wywodzi się z poprzedniego systemu, co raz na jakiś czas jest przypominane przez dziennikarzy.

Kiedyś się przesuwało działaczy z innych odcinków, bo nie dawali sobie rady. Zostali w sporcie i tam tkwią, bo mają ciepłe miejsca i publiczne pieniądze” – surowo oceniał Drzewiecki, kiedy po nieudanych igrzyskach w Atenach ostrze krytyki skierowano na nieudolnych działaczy. [50]

Podtrzymywanie pamięci społecznej na temat powiązań politycznych organizacji sportowych z poprzednim systemem i tego, że duża grupa działaczy rozpoczęła aktywność w sporcie jeszcze za komuny, niejako uprawdopodobnia złe oceny. Słowo „działacz” jest praktycznie zawsze opisywane negatywnymi przymiotnikami lub używane przy opisie bulwersujących praktyk i zdarzeń.

Działacz w obrazie prasowym często jest mężczyzną w starszym wieku, który z funkcjonowania w organizacji sportowej czerpie ważne dla siebie korzyści. Mają one charakter zarówno materialny, jak i społeczny; dają poczucie afiliacji, a także władzy. W opisach prasowych często pojawia się wątek udziału działaczy w bankietach i wyjazdach na delegacje do atrakcyjnych turystycznych miejsc (bywa, że kosztem zawodników). Jak sugerują dziennikarze, nie bardzo natomiast wiadomo, jaką pracę wykonują te osoby dla swoich stowarzyszeń (związków czy klubów).

Media często słusznie podnoszą argument, że panowie w podeszłym wieku bankietują, jedzą wystawne obiady, a nie do końca wiadomo, co niektórzy z nich robią konkretnego dla naszej piłki. [15]

Jako dziecko oglądał głównie polską telewizję. Za studenckich czasów uciekać musiał z Liberca, by nie „uimprezować” sobie kariery. Na młodzieżowy mundial nie pojechał, ustępując miejsca... działaczom [...] – oto nowy dyrektor sportowy, Lukas Killar. [21]

– Chodzi o to, by się schować i wygodnie żyć, bo obecność w PZMot daje również profity związane z przynależnością do Międzynarodowej Federacji Motocyklowej. Miło jest wyje-

chać na obrady do Kuala Lumpur, Acapulco lub na Hawaje z żonami i dziećmi. Posiedzenia trwają dwa dni, a resztę czasu zajmuje integracja – opisuje Gollob. [17]

Mimo że formalnie działalność w związku jest oparta na wolontariacie, funkcjni działacze czerpią różnego rodzaju korzyści. Dziennikarze chętnie naświetlają tego typu praktyki, cytując wypowiedzi sportowców bądź formułując opinie zgodnie z aktualnym stereotypem. Czytając prasę, można odnieść wrażenie, że działacze głównie zajmują się udziałem w bankietach i w nieuzasadnionych delegacjach zagranicznych. Co gorsza, zdarza się, że na tych oficjalnych imprezach czy wyjazdach nie potrafią się odpowiednio zachować: upijają się, śpią w przypadkowych miejscach, awanturują się. Dziennikarze chętnie prezentują takie sensacje.

Kompromitacja w Pekinie wywołała dyskusję na temat niekompetencji działaczy. Podobnie było cztery lata temu po Atenach, ale nie zmieniło się prawie nic. Polski działacz sportowy nie cieszy się dobrą opinią. Jak głoszono w Pekinie: pije, imprezuje i śpi na trawnikach. Może być jednak gorzej. [50]

PZPN. Pijany Kręcina wyrzucony z samolotu? Jak podał portal tvn24.pl, powołując się na relacje naocznych świadków, kompletnie pijany sekretarz generalny PZPN Zdzisław Kręcina został tuż przed odlotem na prośbę współpasażerów wyrzucony z pokładu samolotu lecącego z Wrocławia do Warszawy. [...] Jak twierdzą świadkowie, był pod wpływem alkoholu „ledwo trzymał się na nogach”, zachowywał się głośno i wulgarnie. [...] Doniesień tvn24.pl nie komentuje rzeczniczka PZPN Agnieszka Olejkowska, która powiedziała tylko, że to „prywatna sprawa Zdzisława Kręciny”. [40]

Skandale obyczajowe bardzo niekorzystnie wpływają na wizerunek działaczy. Ponieważ większość związków (poza kilkoma z najbardziej popularnych dyscyplin) utrzymywana jest wyłącznie ze środków publicznych, rozrzutność zarządów, w połączeniu z kompromitującymi zachowaniami delegatów, poważnie drażnią opinię publiczną. Nawet pojedyncze wpadki są nagłaśniane przez dziennikarzy i rzutują na opinię o całym środowisku.

Dziennikarze sugerują, że nawet jeśli działacze zajmują się sprawami sportu, nie przynosi to zbyt wiele pożytku, a nierzadko powoduje straty. Działacze posiadają formalną władzę organizacyjną: decydują o przyznawaniu licencji zawodnikom, o podziale środków zarówno materialnych, jak i zasobów treningowych, o terminach obozów i wielu innych sprawach istotnych z punktu widzenia zawodników. Od czasu do czasu działacze podkreślają swoje znaczenie, podejmując kontrowersyjne, niezrozumiałe decyzje. W dziennikarskich soczewkach takie zachowania prezentowane są jako manifestowanie władzy. Zdarza się to szczególnie wtedy, gdy jakiś sportowiec pozwoli sobie na głośną krytykę związku w mediach lub w jakiś inny sposób obrazi dumę działaczy.

Paulina Ligocka będzie reprezentować Niemcy – Nie miałam siły walczyć z zarządem PZSnow. – mówi Ligocka. [...] Kibice kojarzą panią jako chorążego reprezentacji podczas igrzysk w Turynie. Nie głupio zmieniać barwy? Podjęłam najtrudniejszą decyzję w życiu. Nie spałam, myślałam, czy to wszystko ma sens. Jednak nie mam sił mordować się dalej z działaczami. [52]

Vancouver 2010. Justyna Kowalczyk wygrywa w sprincie, a działacz zabrania startu w igrzyskach Jak donosi „Przegląd Sportowy” szef komisji olimpijskiej Kazimierz Kowalczyk postanowił, że Justyna Kowalczyk w Vancouver nie wystartuje w sprincie, bo ma w nim niewielką szansę na medal. Tymczasem Polka wygrała w świetnym stylu pierwsze w sezonie zawody sprinterskie i opinię działacza „ma gdzieś”. [...] My byśmy chcieli [żeby Kowalczyk pobiegła w sprincie – przyp.red.], ale działacz uważa, że nie zrobimy tam wyniku. Mają statystyki, na pewno wiedzą lepiej. Staram się nawet nie denerwować. Wygrywając, nie robimy nikomu na złość. Zresztą uważam, że Justyna będzie startować, bo chce – mówi trener Wierietielny. Sama Kowalczyk też uważa, że „nie ma co myśleć o głupotach”. Jej zdaniem, takie ustalenia, to nic nie znaczące słowa człowieka, który nie zna się na biegach, a sama ma już kwalifikację. [45]

Mało który sportowiec, tak jak Justyna Kowalczyk (szczególnie, że artykuł pochodzi sprzed okresu najlepszych wyników sportsmenki), może pozwolić sobie na publiczne ignorowanie ustaleń działaczy. Dziennikarze sugerują, że sportowcy, mimo że krytycznie oceniają pracę związków i klubów, powstrzymują się od publicznych ocen do czasu oficjalnego zakończenia kariery.

Umiesz pisać ostro? Maja Włoszczowska: Póki jestem zależna od działaczy, byłoby trudno... [51]

W moich czasach Unia produkowała talenty. Kiedy Krzysztof Kasprzak został reprezentantem Polski, ze związku otrzymaliśmy plastron z orłem. Pozostałe koszty musieli ponieść rodzice i klub. Jak to się dzieje, że gigantyczny koncern, z ogromnym majątkiem, nie wspiera podległych sobie dyscyplin na miarę swoich możliwości? Tu nie chodzi tylko o żużel. Przecież kartingowiec Robert Kubica, dziś czołowy kierowca Formuły 1, nie przypadkiem wyładował we Włoszech. Związek nie chciał mu pomóc, więc on teraz nie chce mieć z nim nic wspólnego – dorzuca Sokołowski, żaląc się przy okazji, że został kiedyś ukarany za krytykowanie związku. – Złotą odznakę PZMot przekazano mi w reklamówce – stwierdza. [17]

Sportowcy boją się zemsty, bo działacze potrafią zmanifestować władzę (patrz: konflikt z Ligocką) i realnie utrudnić funkcjonowanie tym, którzy podpadną. Poza opisywanymi przypadkami sytuacji konfliktowych z zawodnikami, sport wydaje się nie specjalnie zajmować działaczy, a przynajmniej tak prezentowane jest to w mediach. Problemy dyscypliny nie są dominującymi wątkami na zjazdach, przynajmniej dyskusje nad nimi nie są opisywane w notkach prasowych.

O problemach zawodników zbyt wiele nie dyskutowano. Nikomu z działaczy nie przeszkadza, że związek szkoli tylko garstkę kolarek górskich i grupę torowców. [54]

Wiem, że często działaczom przeszkadzają sportowcy. Poważnie! Bez nich przecież byłoby łatwiej. Ministerstwo da jakieś pieniądze, my je podzielimy i rok mija. Jakiś zjazd, paluszki plus oranżada, bo przecież pracujemy społecznie dla dobra polskiego sportu. Nie pracujecie już, dajcie sobie spokój... [53]

Jeśli oprzemy się na doniesieniach prasowych, uprawniony wydaje się wniosek, że działacze bardziej niż dyscyplina, dla której pracują, interesują korzyści własne związane z przynależnością do związku sportowego. Sportowcy są traktowani jak petenci, których należy obsługiwać, ale niekoniecznie trzeba się starać.

I nie mam nic przeciwko wysokim zarobkom. Niech bierze, ale ma być sprawnym menedżerem, który załatwi sponsora, dogada się w kilku językach, zna zasady dyplomacji, potrafi negocjować. Takich działaczy jednak – w Polsce – szukać ze świecą. [2]

W opinii dziennikarza, działaczy, którzy mają dostateczne kompetencje, żeby być skutecznymi, jest w Polsce niewielu. Wizerunek publiczny działaczy jest tak zły, że formułowanie skrajnie krytycznych ocen nie musi już być poparte konkretnymi faktami. Wystarczy odwołać się do ogólnospołecznego „wrażenia”, że ta grupa nie umie i nic nie robi. Szczególnie że działacze ciągle dostarczają materiałów, które umożliwiają mediom podtrzymywanie tego niekorzystnego stereotypu. Nie bardzo natomiast potrafią skutecznie promować swoje sukcesy organizacyjne czy ciekawe projekty, stąd w oczach opinii publicznej są całkowicie zbędni.

Trudno znaleźć przychylny artykuł o działaczach sportowych. Jeśli już takie są, to dotyczą wspomnień starych zasłużonych działaczy, którzy w okresie kiedy w Polsce niewiele było, z czystej pasji organizowali aktywność sportową. Ostatni przedstawiciele tego pokolenia odchodzą, co jest okazją do przypomnienia ich zasług. W zdecydowanej większości tekstów jednak działacz pokazywany jest wyłącznie jako przysłowiowy czarny charakter. Nie wydaje się nadużyciem stwierdzenie, że określenie „działacz” stało się czytelnym symbolem kulturowym, w czym duży udział, bez wątpienia, miały media. Negatywny wizerunek działaczy jest w takim stopniu rozpowszechniony i ugruntowany społecznie, że został wykorzystany w kampanii reklamowej. Tuż przed turniejem piłkarskim Euro 2012 (w marcu) firma Media Markt reklamowała się hasłem: „Nie sponsorujemy działaczy! Sponsorujemy kibiców!”. Gdyby stereotyp działacza nie był wystarczająco czytelny, raczej nie zostałby użyty w ogólnopolskiej kampanii.

2. Zarządzanie związkami sportowymi

Z działaczami powiązany jest bezpośrednio inny wątek, a mianowicie jakość zarządzania w stowarzyszeniach sportowych, w tym przede wszystkim w polskich związkach. Tematem szczególnie wnikliwie opisywanym w prasie są mechanizmy wyborcze, bo to one stanowią podstawę trwałości układów. Dla wprowadzenia przypomnę, że związki są stowarzyszeniami, które wybierają swoje władze w demokratycznym procesie według zasad określonych w poszczególnych statutach. W praktyce oznacza to, że władzę pełnią osoby, które zdobyły najszerokie poparcie wśród szeregowych działaczy (czy precyzyjniej – wśród elektorów). Związki są samorządne, czyli realny wpływ jakichkolwiek zewnętrznych podmiotów na nie jest znikomy. Media, korzystając ze swojego oddziaływania na społeczeństwo, starają się przez niechętnie artykuły wymusić na związkach zmiany. Generalny wizerunek tych organizacji w prasie jest bardzo zły. Nie natknęłam się na żaden artykuł w pozytywnym świetle prezentujący pracę jakiegokolwiek związku.

Dziennikarze, o ile są zapraszani na zjazdy wyborcze czy w jakiś inny sposób dotrą do informacji o przebiegu procesu wyborczego w związkach, prezentują go w po-

dobnej stylistyce jak wybory władz państwowych. Opisywane są kampanie oraz zabiegi o stworzenie jak najszerzej koalicji wyborczej. Przykładowy cytat poniżej:

Miał być premier z Krakowa, to dlaczego nie miałby być prezes hokeja z Krakowa – może z takiego założenia wyszedł Chadziński, który już od kilku miesięcy zabiega o względy działaczy klubowych, odwiedzając ich siedziby. Podczas grudniowego finału Pucharu Polski w Sanoku chwalił się, że już ma poparcie siedmiu klubów PLH. [38]

Czasem opisywany jest kontekst wyborów i prezentowane sylwetki kandydatów. Jednak problemy dyscyplin są tak specyficzne i trudne do szczegółowego omówienia, że dziennikarze ograniczają relacje do ogólnego zarysu, sugerując jedynie, że sytuacja jest zła.

Białe judogi zostawili w klubach, do Warszawy przyjechali w garniturach. 184 delegatów przybyło w minioną sobotę do Warszawy na nadzwyczajny kongres Polskiego Związku Judo. Sytuacja w związku była bowiem nadzwyczajna – w komisji rewizyjnej zrezygnowało trzech z czterech członków, a w zarządzie ustąpiło siedmiu z dziesięciu. Polskie judo leży na łopatkach, nasi reprezentanci nie liczą się już w rywalizacji światowej. Obok tatami mówi się natomiast o wojnie dwóch grup – jednej skupionej wokół dawnego medalisty mistrzostw świata i Europy, a obecnie prezesa Wiesława Błacha, oraz drugiej – popierającej Waldemara Legienia, dwukrotnego mistrza olimpijskiego. [49]

Dziennikarze piszą o trudnościach przedstawicieli młodego pokolenia bądź tych pragnących reform z przebicciem się do władz.

Zamach się nie udał, a wewnątrz związku opozycji nie ma. Zdaniem naszych informatorów, nie świadczy to jednak o jakości pracy prezesa. Chodzić ma o to, że większość struktur okręgowych, z których wywodzą się delegaci na zjazd wyborczy, jest związana z SLD, względnie pamięta mechanizmy działania z okresu przed transformacją. Te osoby nie chcą zmian. Cieszą się z orderów i medali rozdawanych przed imprezami. Na wiernych zwolenników czekają delegacje (w zużyciu są to np. wyjazdy na weryfikację torów czy na zawody w roli osób funkcyjnych), na których można zarobić nawet 4000 zł miesięcznie. Mówi się też, że prezes dba o utrzymanie dużego grona zwolenników, wspierając interesy wybranych komisji zrzeszonych w związku. [17]

„Leśne dziadki” robią wszystko, aby nie dopuścić do władzy młodych-gniewnych. [...] Muszą rozpocząć swoją karierę działacza od pracy u podstaw – przyznał w rozmowie z RMF FM wiceprezes PZPN, Eugeniusz Kolator. Na dodatek powinni mieć znajomości. Nie ukrywa tego rzecznik prasowy związku – Zbigniew Koźmiński. Dobrze mieć kogoś wprowadzającego, kogoś, kto już działa – powiedział prosto z mostu. [2]

W niektórych artykułach dziennikarze opisują pozytywne zmiany w związkach, próby rozliczenia poprzednich zarządów, inicjatywy nawiązania relacji z dziennikarzami i odbudowy wizerunku.

„Zanim objąłem funkcję prezesa, wiedziałem ze słyszenia, że źle się dzieje na naszym podwórku. Obiecałem delegatom, że postaram się postawić związek na nogi i nie będę zamiatał pod dywan żadnej sprawy. Zakończone zostały audyty – prawny za lata 2006–2011 i księgowy za

2007–2010 na kilkaset w sumie stronach. Mimo tego, że przypuszczałem, jaka jest sytuacja, poraziła mnie skala nieprawidłowości” – powiedział PAP Krajewski. [...] „Przypadków nieprawidłowości, a także niegospodarności i nadużyć, związanych m.in. z żywą gotówką, jest wiele. Nie sposób je wymienić w kilku zdaniach”. [23]

Kita nie ukrywa, że sytuacja finansowa związku jest dramatyczna, do czego przyczyniło się niepotrzebne – jego zdaniem – zorganizowanie na torze w Pruszkowie mistrzostw Europy w 2008 i mistrzostw świata w 2009 roku. [...] „Do zadłużenia przyczyniło się głównie nieprofesjonalne zarządzanie związkiem przez poprzedniego prezesa Wojciecha Walkiewicza” – podkreślił lubelski działacz. Kita przygotowuje program naprawy finansów, który obejmuje m.in. szereg posunięć oszczędnościowych, w tym redukcję etatów w związku, pozbycie się udziałów PZKol. w hotelu „Victor” przy torze w Pruszkowie, odciążenie związku od kosztów utrzymania toru i pozyskanie nowych sponsorów. [43]

Tego typu relacje o pozytywnych zmianach zachodzących w związkach, owszem, pojawiają się w prasie, ale rzadziej niż opisy nadużyć. Być może dlatego, że dobre wiadomości nie przyciągają takiego zainteresowania czytelników, a może z tego powodu, że nie ma ich zbyt wiele. Dla osoby niebędącej w środowisku sportowym to niemożliwe do rozstrzygnięcia, gdyż związki, bez względu na to, czy działają sprawnie czy nie, nie są transparentne. Nawet więc, jeśli ktoś chciałby zweryfikować informacje przedstawiane w mediach, ma ograniczone możliwości. Musi więc polegać na ich przekazach.

To, co przed wszystkim przyciągało uwagę mediów w analizowanym okresie, to reelekcje lub trwanie przy władzy osób, którym zarzucana była jawna niegospodarność, działanie na szkodę dyscypliny czy nawet uprawdopodobnione zarzuty korupcyjne. Ponieważ ponowne wybory osób, które w pozasportowym kontekście zostałyby uznane za skompromitowane, nie były rzadkością, dziennikarze nagłaśniali takie wydarzenia. Pokazywali lojalność środowiska i bezkarność osób, które jawnie działają wbrew interesowi społecznemu. Jednym z najgłośniejszych wydarzeń w analizowanym przeze mnie okresie była afera taśmowa w PZPN.

Opozycja ujawniła kolejne siedem taśm, których negatywnym bohaterem jest Kręcina. Na jednej słyhać, jak rozmawia z Kulikowskim i w pewnym momencie mówi: „Słuchaj, myślę, że nie powinniśmy go tam od razu, k..., rozpieszczą tak bardzo. Nawet te 5 dych. Później damy mu stówkę”. O rozpieszczaniu mówi w kontekście „Grzesia”... O kontekst tego kluczowego fragmentu spytaliśmy Kulikowskiego. „Grześ to Lato. To dla niego miała być ta zrzutka po 50 tysięcy. Tak proponował Kręcina. Ale chcę podkreślić, że wcześniej zapytałem Kręcinę, czy Lato o wszystkim wie i czy czegoś się domaga. Kręcina zaprzeczył. Powiedział, że Grzegorz o nic nie pyta. Z tych nagrań Lacie nie można niczego zarzucić”. Kręcinie już tak. [35]

Ujawnione w trakcie walnego zgromadzenia „taśmy prawdy” wcześniej nie były szerzej znane, co miało wpływ na dalszy przebieg spotkania. Jak się jednak okazało, zbudowana koalicja rządząca była tak silna, że zarząd przetrwał, mimo tak kompromitujących materiałów. Wprawdzie nie obyło się bez poważnego osłabienia osobowego, ale to, że w ogóle układ zdołał się utrzymać, wskazuje na jego niezwykle silne ukorzenie.

PZPN + afera taśmowa = Lato zostaje, Kręcina na aucie „Nosił wilk razy kilka, ponieśli i wilka” – głosi stare polskie przysłowie. W przypadku Zdzisława Kręciny „kilką” należałoby zamienić na „kilkanaście” lub nawet „kilkadziesiąt”, ale przesłanie całości pozostałoby bez zmian. Dlaczego? Bowiem po 28 latach ten konkretny wilk został ze swojego stada usunięty. [...] Przewrotnie można stwierdzić, że PZPN wykręcił Kręcinie przykry numer. Jednak po niedawnej „aferze taśmowej” okazało się to absolutną koniecznością. Tylko w ten sposób można było uniknąć poważniejszych, być może nie tylko kadrowych, ale nawet strukturalnych, zmian i zachować status quo. A to dla prezesa Grzegorza Lato, który sam złożył wniosek o odwołanie, jest rzeczą cenniejszą nawet od zaufanego Kręciny. Działacza z krwi i kości, działacza z zawodu, działacza z powołania. [5]

PZPN jest absolutnie unikalny, jedyny w swoim rodzaju. Takiego skansenu zjawisk i sposobów działania rodem z socjalizmu nie ma nigdzie indziej w Polsce, a pewnie i na świecie. Prezesa w zasadzie nie można odwołać, bo wniosek w tej sprawie może złożyć jedynie on sam lub przewodniczący komisji rewizyjnej. Ten zaś jegomość, co nie stanowi specjalnej tajemnicy, sporo Lacie zawdzięcza i jest nazywany „jego człowiekiem”. [4]

Już kilka dni po ujawnieniu skandalicznych nagrań, w których prawdopodobnie negocjowany był procent „prowizji” dla związkowych decydentów w zamian za wybranie określonego inwestora do budowy nowej siedziby, prezes Lato żartował z całej sprawy.

„Śmieję się z tego wszystkiego. Jakies procenty słyszę. Jasno powiedziałem, że o sprawie decyduje zarząd. A jak ktoś ma jakieś materiały, to niech do prokuratury goni” – komentował Lato. I żartował, że w procentach niskich nie gustuje, raczej w tych 40-procentowych. [35]

Tego typu postawa działacza wobec społeczeństwa, a także dziennikarzy, którzy są pośrednikami w komunikacji, dobrze pokazuje, jak niewielkie znaczenie ma legitymizacja społeczna w skutecznym funkcjonowaniu w związku sportowym. Ponieważ jednak nie ma innego sposobu wpływu, jak tylko nagłaśnianie tego typu zachowań, rola mediów w walce z buńczuczными działaczami jest bardzo ważna.

Nie tylko w PZPN nawet ciężkie, uprawdopodobnione oskarżenia (o niegospodarność lub korupcję) nie były przeszkodą do pełnienia władzy. Układ sił w większości związków jest tak stabilny, że mało co jest w stanie nim zachwiać. W gremiach zarządczych zasiadają w większości ci sami ludzie, nowym jest się trudno przebić.

Wojciech Walkiewicz nadal ma poparcie działaczy PZKol. Długi i prokuratorskie zarzuty, a prezes ma się dobrze Prezes PZKol Wojciech Walkiewicz, mimo zarzutów prokuratorskich i kilkumilionowych długów związku, może spać spokojnie. Tym bardziej że pochwalne peany na jego cześć wygłosił przedstawiciel PKOl Adam Krzesiński, a Wojciech Wasiak z Ministerstwa Sportu i Turystyki podkreślał rangę kolarstwa. [...] Jak można było się spodziewać, prezes Walkiewicz nie podał się do dymisji, nie zgłosił nawet propozycji zawieszenia swojej prezesury. Do tej pory mówiło się, że prezes ustąpi jesienią, a teraz coraz głośniejszy słychać, że zostanie na stanowisku przez kolejne lata. Podczas zjazdu nie odbyło się nawet głosowanie w sprawie udzielenia absolutorium kierowanemu przez niego zarządowi. Delegaci po dyskusji, podczas której zabrało głos kilku działaczy opozycji, przyjęli roczne sprawozdanie zarządu. [54]

Jak sportowi działacze ziemię sprzedawali Sportowy klub Budowlani za pół miliona sprzedał grunt na Jeżycach swojemu prezesowi, dziekanowi Uniwersytetu Medycznego. „Był lepszy kupiec” – mówią klubowi działacze. Zawiadomili prokuraturę. Sprzedaż działki wyszła na jaw miesiąc temu, podczas walnego zgromadzenia klubu. Działacze się podzielili. Za absolutorium dla zarządu i prezesa zagłosowało 37 osób. Przeciw było 20. [57]

Według relacji prasowych układy związkowe potrafią przetrwać najcięższe zarzuty i oskarżenia. To, co jest dyskwalifikujące do pełnienia władzy z punktu widzenia opinii publicznej, wydaje się nie przeszkadzać działaczom związkowym. Po zapoznaniu się z materiałami prasowymi staje się jasne, że działacze nawet kosztem dobrego imienia (swojego i związku) bronią jakichś interesów, które niekoniecznie pokrywają się z oficjalnymi deklaracjami. Wydaje się, że interesy te najlepiej zabezpieczają sprawdzeni ludzie, dlatego też koalicje rządzące rzadko ulegają zmianom.

Prezesi kierujący związkami przez kilkanaście lat z rządu lub więcej nie należeli w tej branży do rzadkości. Dopiero w roku 2010 w nowej ustawie o sporcie ograniczono czas urzędowania do dwóch następujących po sobie kadencji, trwających maksymalnie po 4 lata. Nie wyklucza to możliwości ponownego wyboru na stanowisko prezesa po, na przykład, jednej kadencji przerwy, w trakcie której można pełnić inną funkcję w zarządzie. Niemniej jednak przepis ten i tak znacząco ograniczył okresy rządów pojedynczych osób. Zanim wprowadzono ten zapis, mimo teoretycznie demokratycznych wyborów, niektórzy pełnili role prezesów niemal od zawsze. Fakt ten podkreślany był przez dziennikarzy przez różne podsumowania i porównania pomiędzy związkami.

Andrzej Witkowski rządzi Polskim Związkiem Motorowym od 22 lat. [...] Prezesem związku Witkowski został w 1989 roku, po 33-letniej kadencji Romana Pijanowskiego. [17]

W Polskim Związku Siermierczym na Adama Lisewskiego głosowało aż 44 z 55 delegatów. Tak krytykowany w Pekinie przez sportowców działacz, rządzi związkiem przez 6 kadencji. Wcześniej dowodził w latach 1980–1988 i 1992–2004. Swoistym rekordzistą jest również Stefan Grzegorzcyk, który od 1981 roku przewodzi polskiemu pięcioboju nowoczesnemu... [50]

Przed nim prezesem była przez 14 lat Jadwiga Ślawska-Szalewicz, która w sumie 28 lat pracowała w Polskim Związku Badmintonu. 30 marca 2005 roku zarząd Polskiego Związku Lekkiej Atletyki powierzył jej funkcję sekretarza generalnego. Pełniła ją do kwietnia 2008 roku, kiedy to odeszła po zarzutach braku kontroli nad gospodarką i finansami związku. „Toczą się jeszcze sprawy z tamtych lat. Nikt nam nie umorzył niemałych długów, jakie powstały w poprzednich kadencjach i nadal je spłacamy” – powiedział PAP Jerzy Skucha, który prezesem PZLA został w styczniu 2009 roku. Przed nim przez 12 lat stanowisko to piastowała Irena Szewińska. [51]

Z artykułów poruszających wątek związków sportowych można wywnioskować, że w niektórych przypadkach organizacje te zmieniły się w prywatne folwarki. Koryść dyscypliny czy sportowców ma wtórne znaczenie w stosunku do ukrytych interesów działaczy. Media poruszają ten wątek i wydaje się, że wizerunek związków nie może być już w prasie gorszy. Na temat związków w prasie pisze się prawie wyłącznie źle. Być może presja medialna zaczyna odnosić pierwsze sukcesy.

O problemach zawodników zbyt wiele nie dyskutowano. [...] Wszystkim za to przeszkadza kiepska prasa, jaką ma PZKOl, oraz artykuły „Przeglądu Sportowego” o sytuacji w związku. Zresztą, można było odnieść wrażenie, że to największy problem związku. „Trzeba coś z tym zrobić, najlepiej zatrudnić kogoś od public relations” – zaproponował jeden z działaczy. W końcu kto bogatemu zabroni... [54]

Zły wizerunek i nagonka prasowa zaczynają wymuszać powolne zmiany, szczególnie w tych związkach, które nie są samowystarczalne finansowo. Jeśli spojrzymy na powyższy cytat z innej perspektywy, działacz, bez wątplenia, słusznie wskazuje na asymetrię dostępu do komunikacji publicznej – dziennikarze są w tej relacji uprzywilejowani, a działacze nie potrafią skutecznie bronić swojego wizerunku. Dlatego wbrew ironii dziennikarza, zatrudnienie na czas kryzysu wizerunkowego osoby od PR choć trochę wyrównałoby szanse działaczy w nierównej medialnej walce.

3. Skandale korupcyjne

Trzecim wątkiem szeroko prezentowanym w prasie w analizowanym okresie była korupcja. Punktem zapalnym wzmóżonego zainteresowania uczciwością branży sportowej była afera korupcyjna w piłce nożnej.

To już 99 zatrzymanie w sprawie korupcji w piłce nożnej. 14 grudnia przed wrocławskim sądem ma rozpocząć się pierwszy proces w sprawie – dotyczący Arki Gdynia. Na ławie oskarżonych zasiądą 34 osoby, w tym Ryszard F., ps. Fryzjer. Śledztwo toczy się od maja 2005 r. Do tej pory prokuratura postawiła blisko 650 zarzutów prawie 100 osobom: działaczom sportowym, sędziom, obserwatorom PZPN, w tym Witowi Ż., członkowi zarządu PZPN. [14]

Prawdą jednak jest, że osobą Grenia od jakiegoś czasu interesuje się prokuratura. Były prezes podejrzany jest o przywłaszczenie sobie 8,5 tysiąca złotych z kasy Ministerstwa Sportu i Turystyki. Pieniądze miały być przeznaczone na rozliczenie akademii w szkole mistrzostwa sportowego. Tymczasem działacze ze związku wydali je na suto zakrapiany bankiet i podstawili lewą fakturę. Baron z Podkarpacia tłumaczył wówczas, że on podpisuje tysiące takich dokumentów. Prokuratura postawiła jednak zarzut restauratorowi, który wystawił wątpliwy rachunek. [6]

Piłka nożna, siatkówka, lekka atletyka, koszykówka, narciarstwo, biathlon... Zabraknie nawet najgłębszego oddechu, aby jednym tchem wymienić dyscypliny, w których doszło do większych lub mniejszych afer korupcyjno-finansowych w ostatnich latach. Polski sport niszczą działacze, którzy myślą tylko o jednym – KASIE. [2]

Wyrażenie „działacz” wielokrotnie pojawiło się w kontekście afer korupcyjnych, co jeszcze bardziej wzmocniło negatywne konotacje tego słowa. Artykułów, a nawet całych serwisów i blogów poświęconych korupcji w piłce nożnej jest dużo. O innych dyscyplinach doniesień jest zdecydowanie mniej, ale także są obecne. Wynika to z faktu, że piłka nożna jest sportem masowym, który przyciąga potężne środki finansowe. Tam, gdzie są pieniądze i przedstawiciele całego przekroju społecznego, przypadków korupcyjnych jest relatywnie więcej. Większa jest też skala wykroczeń, stąd zapewne dominacja piłki w artykułach prasowych w kontekście korupcji.

Wszystkie notki dotyczące tego proceduru są do siebie podobne, różnią się tylko szczegółami zaangażowanych osób, klubów, wydarzeń. Dlatego nie wydaje mi się celowe dalsze przytaczanie cytatów, poza jedną wypowiedzią, która rzuca ciekawe światło na wątek zachowań korupcyjnych w środowisku sportowym.

Były prezes i działacz ligowych klubów usłyszał wyrok za korupcję Jerzy F., były prezes Górnika Zabrze, działacz Szczakowianki, Polonii Bytom, Radomiaka, został skazany za korupcję w futbolu. Jerzy F. oskarżony w październiku 2011 o ustawianie meczów Szczakowianki Jaworzno usłyszał już wyrok. Jako jedyny z sześciu oskarżonych dobrowolnie poddał się karze. Jak informuje blog piłkarskamafia.blogspot.com Sąd Rejonowy w Jaworznie wymierzył Jerzemu F. karę 2 lat więzienia w zawieszeniu na cztery lata i grzywnę w wysokości 6 tysięcy złotych. Po wyjściu na wolność F., jako jeden z nielicznych zatrzymanych, miał odwagę rozmawiać z dziennikarzami. „Dotarło do mnie, że to, co dawniej nazywane było operatywnością, jest w rzeczywistości korupcją. Ta grupa młodych prokuratorów działa bardzo sprawnie. Dużo osób powinno się zjawić w najbliższym czasie we wrocławskiej prokuraturze” – proroczo przepowiedział. [39]

Skruszony eksdziałacz zwrócił uwagę na zmianę standardów etycznych, która nastąpiła w społeczeństwie po zmianie systemu. Zachowania, które kiedyś były uważane za przejaw „radzenia sobie” i tolerowane przez społeczeństwo, a często nawet nagradzane, według dzisiejszych standardów nie są akceptowalne. Część z nich klasyfikowana jest jako czyny karalne, inne są po prostu uważane za nieetyczne. Nastawienie mediów do działaczy jest wrogie i bardzo krytyczne, co paradoksalnie hamuje samooczyszczanie się środowiska. Praktycznie każdy, kto jest związany ze sportem od dawna, ma w swojej historii zachowania, o których dzisiaj wolałby nie pamiętać, lub przynajmniej o takich wiedział. Środowisko jest wewnętrznie lojalne, bo praktycznie wszystkim można coś zarzucić, a każdy epizod z przeszłości, bez względu na jego ciężar gatunkowy, jest tak samo nagłaśniany i piętnowany przez media. Taka nagonka akurat na środowisko sportowe nosi według mnie znamiona hipokryzji. Za uważają to także niektórzy dziennikarze, ale ich głos niknie w chórze nawołującym do ukarania wszystkich.

Absolutnie nie chcę bronić wszystkiego złego, co wydarzyło się w futbolu. Ale też nie uważam, że piłka nożna to jakaś wyspa zła. Skoro do tylu przekrętów dochodziło w piłce nożnej, to nie wyobrażam sobie, żeby ich nie było w siatkówce, żużlu, koszykówce, hokeju... Sport jest odbiciem rzeczywistości. Przecież przez lata były u nas kombinacje – prawo jazdy, wojsko, szpitale, przyjęcia na studia. Co drugą rzecz załatwiano się po znajomości i było na to ogólne przyzwolenie. Lekarz miał niską pensję, brał pieniądze od pacjentów, a ci mu dawali, bo wiedzieli, że i tak zarabia mało... Ten sposób myślenia rozprzestrzenił się – na sport, ale nie tylko i też nie przede wszystkim na sport. [12]

Nieostre standardy moralne w PRL i na początku lat dziewięćdziesiątych charakteryzowały nie tylko branżę sportową. Tymczasem w dyskusji nad nagannymi zachowaniami w sporcie niejako się o tym zapomina. Czym innym jest jednoznaczne piętnowanie w mediach współczesnej korupcji. Wydarzenia przeszłe jednak uczciwiej byłoby rozpatrywać w kontekście tamtych czasów.

4. Związki sportowe a główni interesariusze

Trochę mniej miejsca dziennikarze poświęcają relacjom związków sportowych z Ministerstwem Sportu i Turystyki. Zdecydowana większość związków sportowych, poza kilkoma z najpopularniejszych dyscyplin, utrzymywana jest ze środków publicznych. Nie dziwi więc chęć społecznej kontroli i oczekiwanie, aby Ministerstwo Sportu sprawowało pieczę nad działalnością tych organizacji. Oczekiwania opinii publicznej od czasu do czasu głośno wyrażają politycy, co znajduje odzwierciedlenie w materiałach prasowych. Choć dziennikarze raczej powątpiewają w realne możliwości wprowadzenia zmian w wyniku presji politycznej.

Podczas jedynej w historii polskiego parlamentaryzmu debaty na temat sportu, posłowie lansowali wtedy pogląd, że nasz wyczyn przeżywa głęboki kryzys. Wskazywali, iż jego rozwój hamują zasiedzali ludzie z poprzedniej epoki. I oto minęły cztery lata, i historia się powtarza. „Sprawię, że odejdą ludzie, którzy w związkach tkwią od kilkudziesięciu lat” – grozi teraz, po igrzyskach w Pekinie, Drzewiecki. Po Atenach mówiono podobnie. „Polscy działacze sportowi muszą ustąpić miejsca młodym menedżerom, którzy rozumieją, jak obecnie jest zorganizowany sport, jak trzeba go rozwijać” – gromko wołano jeden przez drugiego z sejmowej trybuny. Później, gdy opadł już kurz w polskich związkach sportowych, w starym stylu przeprowadzono walne zgromadzenia sprawozdawczo-wyborcze. Wybrani prezesi i ich poplecznicy poprowadzili naszych sportowców do Pekinu. [50]

Niefektywność organizacji związkowych jest tak widoczna, że niemalże każdy nowy zwierzchnik sportu deklaruje konieczność zmian. Kiedy prowadziłam badania, ministrem sportu była Joanna Mucha i od początku kadencji mierzyła się ze związkowym oporem. Media podzielały i upowszechniały opinię o konieczności zmian, ale miały świadomość trudności tego zadania. Zapowiedzi reform traktowane były przychylnie, ale nie ukrywano wątpliwości co do ich wykonalności.

A ja jestem zdania, że szefowa resortu sportu i turystyki w taki czy inny sposób odbije się od PZPN-owskiego betonu niczym kauczukowa piłeczka, z impetem rzucona o ścianę. [...] PZPN odparł już ataki niejednego ministra. Politycy się zmieniali i zmieniają, a związek wciąż trwa, bez zmian, co warto zaznaczyć. Kuratorów PZPN też się nie bał i teraz zapewne nie będzie inaczej. Nawet media połamały sobie na związku zęby, a to już mówi wiele. [4]

Dziennikarze raczej nie krytykują nieskuteczności kolejnych ministrów w walce z działaczami. Prawdopodobnie dlatego, że zdają sobie sprawę z ograniczonych możliwości jakiegokolwiek zewnętrznego wpływu na związki. Piętnują natomiast lojalność organizacji międzynarodowych, które wspierają nasze krajowe federacje, realnie ograniczając możliwość wprowadzania zmian.

„Państwo w państwie” pozostaje od lat niezdołyte. Zawsze kartą atutową jest UEFA oraz FIFA, no i naturalnie straszenie zawieszeniem wszystkich naszych drużyn i reprezentacji w rozgrywkach międzynarodowych. Euro 2012 mamy za nieco ponad sześć miesięcy. To kolejna mocna karta w talii duetu Lato – Kręcina. Z pewnością zechcą ją rozegrać. [4]

PZPN, będący największym i najbogatszym związkiem, nazywany jest „państwem w państwie”, z którym bezskutecznie walczą kolejni ministrowie, media i inni interesariusze. Pozostałe związki, choć nie są tak silne, także skutecznie chronią swoją niezależność.

W obrazie medialnym relacja związku sportowe – Ministerstwo Sportu prezentowana jest jako trudna. Ministerstwo zdaje się nie mieć skutecznych bezpośrednich środków do wprowadzenia zmian, więc stosuje delikatny nacisk. Ministerstwo przedstawiane jest jako raczej słaby gracz, który nie radzi sobie z oporem wewnątrznie lojalnego, skostniałego środowiska.

„Oficjalnie nie dostaliśmy zaproszenia na ten kongres, ale judo jest ważne” – wytknął wice-minister i ujawnił, że zamiast zaproszenia do resortu napływało wiele niepokojących sygnałów o sytuacji w PZJudo. „Dajemy wam ponad 5 milionów złotych rocznie, jesteśmy największym sponsorem. Bez nas judo w Polsce nie może funkcjonować, dlatego mamy prawo, żeby oceniać”. [49]

Patrząc na rezultaty tych nacisków, odnosi się wrażenie, że działacze niespecjalnie się nimi przejmują. Wiedzą, że realne możliwości wpływu ministerstwa na związki są ograniczone i rzadko wykorzystywane w celach reformatorskich. Wszelkie niezrealizowane groźby nie budują posłuchu wśród działaczy, co znajduje odzwierciedlenie w tekstach prasowych.

Judocy to zahartowani w walce ludzie, odporni na stresy. Wydawało się zatem, że ostrzeżenia płynące z resortu nie wywarły na nich większego wrażenia. Przystąpili do swojej bitwy. [...] „Minister pogroził, jak sierżant paluszkami, że nie da nam pieniędzy. To, co daje ministerstwo, nie starcza na zakup judoga dla zawodników w całej Polsce”. [49]

W rzeczywistości ministerstwo wprowadza zmiany mające wpływ na związki (na przykład przepis o ograniczeniu kadencji), ale gdyby pogląd kształtować tylko na podstawie przekazu medialnego, należałoby wysnuć wniosek, że jest bezradne.

Innym czołowym interesariuszem związków sportowych są media. O relacji tych grup można wnioskować na podstawie tego, w jaki sposób prezentowane jest organizowanie polskiego sportu. Różne tytuły prasowe są zaskakująco zgodne w ocenie i jednoznacznie negatywnie nastawione do działaczy, którzy stali się symbolem problemów branży. Przyczyny tego stanu rzeczy spróbuję przeanalizować w dyskusji wyników. W tym miejscu jednak chcę przywołać fragment jednego artykułu, w którym dziennikarz sportowy był zapytany o relacje z działaczami.

MW: Zdarza się kogoś uszczypnąć z premedytacją? KW: Pewnie, głównie działacze. Sami dają ku temu okazje. MW: Nie boisz się, że przegniesz? KW: Lepiej nie walić w kogoś bez zastanowienia, bo można przetrącić karierę. Ale np. taka sytuacja: 7 rano, dzwoni były prezes „twojego” związku, Wojciech W. To znaczy dzwoni sekretarka i mówi, że „będzie łączenie z prezesem”. I pan W. wrzeszczy, że wprowadza zakaz rozmawiania ze wszystkimi polskimi kolarzami. A potem chciał autoryzować wszelkie teksty dotyczące kolarstwa. Nie dogadaliśmy się. [51]

Opisany powyżej działacz ewidentnie źle ocenił własny wpływ. W wolnym kraju wymuszenie krzykiem czegośkolwiek na dziennikarzu czołowego tytułu prasowego nie może się udać. Nawet prezes dużego związku (a może szczególnie osoba na tak eksponowanym stanowisku) powinien dbać o poprawne relacje z mediami. Dziennikarze są pamiętliwi – jeśli ktoś im się narazi, nie może liczyć na przychylnie traktowanie czy zrozumienie w sytuacji jakichkolwiek problemów. Wydaje się, że arogancka postawa opisanego działacza jest raczej typowa dla tego środowiska. Działacze związków podobnie traktują wszystkich interesariuszy – instrumentalnie, w sytuacjach trudnych wychodzą z pozycji siły. Jeśli tak faktycznie jest, trudno się dziwić, że dziennikarze nie są nastawieni do tej grupy przyjaźnie.

5. Nowocześni zarządcy klubowi, agenci i menedżerowie sportowców

W prasie poza działaczami, sportowcami i przedstawicielami ministerstwa, pojawiają się także inni bohaterowie sceny sportowej. Są to przede wszystkim agenci różnych zawodników, a także nowocześni przedstawiciele prywatnych klubów sportowych. Opowiadają o strategii swoich organizacji, o wyzwaniach na najbliższy czas lub też, w przypadku agentów, wypowiadają się w imieniu swoich klientów.

„Sport przestał być już rywalizacją na boisku. To teraz walka o pieniądze, jakie można zyskać dzięki kontraktom sponsorskim, sprzedając np. prawa do transmisji telewizyjnych. [...] Klub teraz jest jak firma, właściwie różnic nie ma żadnych” – mówi Krygier, którego Turów ma roczny budżet w wysokości ok. 4 mln dol., z czego 25 proc. to pula na wynagrodzenia zawodników. – Sport stał się biznesem. Klub ma przynieść pieniądze. Szefów klubów rozlicza się z tego, jak wydawane są fundusze reklamujących się sponsorów. Ważne, aby nie były marnotrawione, a dawały zyski. [36]

Dowhan w świecie żużla działa jak w interesach – szybko, konkretnie. [...] Na klub Dowhan patrzy niczym na przedsiębiorstwo. Ważny jest nie tylko wynik. Liczy się liczba klientów-kibiców, sprzedanych karnetów przed sezonem, pamiątek klubowych. Podobnie Stępniewski. Słowo-klucz: budżet. Coś lub ktoś nie mieści się w jego granicach – trudno, Toruń obejdzie się bez. I Falubaz, i Unibax to dziś kluby, które mają najbardziej solidne fundamenty finansowe. Nie opierają swojej siły na jednym konkretnym dużym sponsorze. To bardziej wizytówki kilkudziesięciu mniejszych firm. Ale ich pieniądze są tylko wsparciem dla podstawy. A nią są kibice. Na żużel w Zielonej Górze i Toruniu przychodzą tłumy: kilkanaście tysięcy kibiców daje setki tysięcy złotych wpływów. Tak Dowhan i Stępniewski stworzyli kluby, które funkcjonują dzięki mieszkańcom. [37]

Te nowego typu organizacje i role przedstawiane są w zupełnie innym świetle niż działacze i związki sportowe. Być może dla kontrastu nowocześnie zarządzane kluby i ich menedżerowie prezentowani są pozytywnie, podawani są opinii społecznej jako wzory, a przynajmniej „jaskółki” nowego ładu.

Arkadiusz Krygier ma 34 lata. Mówi biegle po angielsku, rosyjsku i serbsku. Pochodzi z Włocławka, 10 lat temu skończył prawo na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, późniejszym studium zarządzania w Szkole Głównej Handlowej. Od początku kariery zawodowej jest

związany ze sportem. Został kierownikiem drużyny koszykarskiej we Włocławku. Potem – wraz z rosnącą grupą sponsorów i zmianami w funkcjonowaniu klubu – dyrektorem ds. marketingu. Latem otrzymał świetną ofertę od bogatego Turowa Zgorzelec, sponsorowanego przez lokalną elektrownię i kopalnię. Został prezesem klubu. Nie wahał się – to wyzwanie, ale też kolejny krok w karierze i awans na dobrze płatne stanowisko. [36]

Jeśli spojrzymy przez pryzmat ilościowy, to przykłady nowoczesnych menedżerów i ich organizacji stanowiły w badanym okresie zdecydowaną mniejszość. W związku z tym nie zmieniły pewnie istotnie opinii społecznej o organizowaniu sportu w Polsce. Należy jednak zauważyć, że przy opisie tych pozytywnych przykładów dziennikarze nie używali słowa działacz. Nowoczesna rola to menedżer lub agent, nigdy jednak nie jest to działacz. W mediach kreowany jest osobny nowy świat sportowy, działający na zupełnie innych zasadach niż ten od lat krytykowany. Dziennikarze podkreślają przedsiębiorczość nowego typu menedżerów, ich rynkowe myślenie, wysokie kompetencje i realne sukcesy organizatorskie. Prezentują ich jako bohaterów, przychylnie komentując decyzje i rezultaty, niejako pokazując, że w sporcie pojawiła się nadzieja na zmiany.

Z relacji prasowych można wywnioskować, że te nowego typu osoby na rynku sportowym bardzo dobrze rozumieją zasady działania mediów i umieją z nimi tak współpracować, aby osiągnąć pożądane cele. Dzięki sprawnej komunikacji, rozważnie kreują wizerunek swój oraz swoich podopiecznych.

Radosław Osuch, menedżer m.in. Pawła Brożka i Łukasza Garguły, wchodzi do swojego biura. Czekają już na niego asystent i prawnik. Po chwili po raz pierwszy dzwoni telefon, najważniejszy przedmiot w biurze Osucha. [...] W tym samym czasie Przemysław Erdman, dbający o interesy m.in. Sebastiana Przyrowskiego, wsiada na pokład samolotu do Londynu. „W ciągu roku zaliczam kilkadziesiąt lotów. Samochodem przejeżdżam jakieś 150 tys. kilometrów. Praca menedżera wymaga ciągłych podróży” – mówi Erdman, który opiekuje się kilkunastoma zawodnikami. [46]

„Cały czas jestem pod telefonem. W przeszłości różnie bywało. Kluby decydowały się na sprowadzenie zawodnika w godzinach nocnych. Najlepszy przykład mieliśmy ostatnio, gdy po legionistę Jakuba Wawrzyniaka o 21 zwrócił się Panathinaikos Ateny. Trzeba liczyć się z takimi przypadkami” – kończy Piekarski. [46]

Dziennikarze prezentują zawody typu agent czy menedżer zawodników jako prace bardzo intratne.

Agenci koszykarscy, którzy znajdują zawodnikom kluby w Polsce, otrzymują przeciętnie 10 proc. z wynegocjowanych kontraktów. A sumy są spore. Czołowi koszykarze podpisują umowy warte nawet od 100 do 150 tys. dolarów. Od każdej takiej umowy menedżer otrzyma 60 tys. zł. Przed sezonem tylko w Polsce może podpisać kilka tak poważnych umów oraz kilkanaście mniejszych. To i tak niewiele w porównaniu do zarobków agentów piłkarskich. Tam – wśród najlepszych – w grę wchodzi kwoty kilkadziesiąt razy większe. [36]

Media, podkreślając możliwość wysokich zarobków w polskim sporcie, budują wizerunek branży jako miejsca potencjalnie dobrego do rozwijania kariery za-

wodowej. W odróżnieniu od źle przedstawianych stowarzyszeń sportowych, własna działalność, poza głównymi strukturami sportu, może przynosić satysfakcję i godne wynagrodzenie. Jeszcze raz jednak warto podkreślić, że komunikaty o sprawnych menedżerach, z sukcesem funkcjonujących w branży, w analizowanym okresie były zdecydowanie rzadsze niż przykłady zniesławionych działaczy.

Dyskusja wyników

Sytuacja organizacyjna polskiego sportu prezentowana przez media jest zła. W obrazie tym główne struktury sportowe zdominowane są przez bezideowych działaczy, którzy wytrwale bronią swoich pozycji i praktyk, wywodzących się jeszcze z epoki komunizmu. Działacze są członkami związków sportowych, które według przekazów dziennikarskich, działają nieefektywnie, nie budując pozycji swoich dyscyplin. Branża zmagają się z korupcją, ale wewnętrzna organizacja i lojalność środowiska sportowego utrudniają jej zwalczanie. Ministerstwo Sportu nie jest wystarczająco silne, żeby skutecznie i szybko wprowadzić zmiany. Jedyni pozytywni bohaterowie opisywani w mediach pojawiają się w prywatnych klubach czy też w innej prywatnej działalności okołosportowej. Jest ich jednak niewiele i nie mogą zmienić oblicza polskiego sportu, gdyż podstawowe struktury opierają się zmianom. Te nowe osoby prezentowane są jako przedsiębiorcy, którzy aktywnie poszukują szans na zbudowanie stabilnej pozycji finansowej swoich klubów czy też na wypromowanie swoich zawodników. Dziennikarze są im raczej przychylni, co prawdopodobnie wynika z umiejętnego komunikowania się nowego typu menedżerów, a także z kontrastu, jaki wywołuje ich zestawienie z bezideowymi działaczami.

Zaskakująca jest spójność przekazów medialnych. Artykuły z różnych gazet, różnych redaktorów, podobnym językiem i w podobny sposób opisują problemy branży. Dziennikarze nagłaśniają wszelkie afery w sporcie, niewiele pisząc o organizacyjnych sukcesach czy dobrych projektach. W świadomości społecznej budowane jest przekonanie, że w branży sportowej naprawdę dzieje się źle i niewielkie są szanse na zmiany w najbliższym czasie. Zgodnie z założeniami krytycznej analizy dyskursu należy zastanowić się nad przyczyną tego stanu. Dlaczego media są tak zjednoczone przeciwko działaczom i ich organizacjom? Kto jest pokrzywdzony w publicznym dyskursie? W czym interesie jest taka a nie inna prezentacja polskiego sportu?

Zgodnie z postulatami krytycznej analizy dyskursu, jako badacz powinnam stać w obronie tych, którzy w publicznym komunikowaniu są pokrzywdzeni. Nie ulega wątpliwości, że to działacze stoją na przegranej pozycji – są stale atakowani, ale ich argumenty nie przebijają się w przekazie medialnym. Trudno mi jednak być rzecznikiem tej grupy. Obraz medialny działaczy niewiele różni się od tego, który wyłania się z mojego badania etnograficznego środowiska sportowego. Być może działacze faktycznie są pokrzywdzeni w dyskursie, ale z kolei przyjmują dominującą pozycję i manifestują władzę w realnym zarządzaniu sportem w Polsce. Ich działalność jest sprzeczna z interesem publicznym i jeśli się spojrzy na całość sytuacji

w branży, to działacze nie mogą zostać uznani za ofiary mediów. W tej sytuacji nasuwa się jednak pytanie, w jakim stopniu media są faktycznie w stanie kreować rzeczywistość społeczną? Środowisko sportowe starego typu, a także struktury sportu, w tym przede wszystkim związki, są od lat atakowane w mediach. Mimo złej opinii społecznej i powszechnego zrozumienia konieczności reform, niewiele się zmienia. Negatywny stereotyp działacza jest tak utrwalony w świadomości ludzi, że trudno mówić o legitymizacji społecznej. Mimo to związki działają bez radykalnych zmian, a nowe pokolenie działaczy socjalizuje się u boku starszych. Czy więc ten, kto dominuje dyskurs, ma nieograniczoną moc tworzenia rzeczywistości społecznej, a może raczej publiczne komunikowanie jest tylko jednym z narzędzi jej kreacji. Z analizowanego przykładu można wywnioskować, że choć siła mediów jest duża, to niekoniecznie może dać podstawy do radykalnych zmian społecznych. Dziennikarze tylko relacjonują rzeczywistość i choć są w stanie kształtować opinię społeczną, to nie mają mocy sprawczej. Negatywny obraz sytuacji zarządczej w sporcie nie jest wiadać aż tak ważnym problemem społecznym, żeby wywołać szerokie zainteresowanie i zaangażowanie ludzi. Dlatego, mimo medialnych nacisków, zmiany w środowisku przebiegają we własnym tempie.

Kończąc, warto się zastanowić, z czego może wynikać tak negatywny stosunek dziennikarzy do starego środowiska sportowego. Jedną z przyczyn omówiłam już wcześniej. To nieadekwatny sposób komunikowania się, próba wymuszenia na dziennikarzach określonych zachowań. Jak wspominałam, działacze wychodzą często z pozycji siły, co wyjątkowo nie sprawdza się w relacji z mediami i drażni dziennikarzy. Negatywne nastawienie mediów może też być związane z brakiem przejrzystości działania związków sportowych. Nie mają one w zwyczaju publikować ani w inny sposób dzielić się informacjami z bieżącej działalności. Mimo że teoretycznie działają w interesie społecznym, dla dobra sportu, nie chcą dopuścić do kontroli społecznej własnych działań. Takie stanowisko rodzi nieufność i podejrzania, że organizacje te mają coś do ukrycia. Dziennikarzy, a także całą opinię społeczną, może także irytować ciągle szukanie wsparcia u międzynarodowych organizacji sportowych. Związki sportowe, zamiast odnosić się do stawianych im zarzutów, powołują się na samorządność i niezależność. Działacze, zdając sobie sprawę z realnego braku wpływu zewnętrznych interesariuszy na wewnętrzne sprawy ich organizacji, rzadko kiedy wyrażają skruchę w obliczu udowodnionej niegospodarności czy nieetycznych działań. To wszystko może powodować, że media są zjednoczone w walce przeciwko takim praktykom i ludziom, którzy je stosują. Dla odmiany wszyscy inni bohaterowie sceny sportowej są w mediach raczej pozytywnie prezentowani.

Jeszcze innym wytłumaczeniem krytycznego wizerunku medialnego branży sportowej może być to, że skandale i afery generalnie sprzedają się znacznie lepiej niż dobre informacje. Artykuły o nadużyciach działaczy, o ich braku kompetencji i zachowaniach poniżej akceptowalnego poziomu, są być może chętniej czytane niż te o poprawnym funkcjonowaniu. Ludzie szukają sensacji i wrażeń w mediach, przez co obraz świata wyłaniający się z przekazów jest gorszy niż ten, który realnie obserwujemy na co dzień. Być może podobnie jest w przypadku sportu – sytuacja jest zła, ale w dziennikarskich soczewkach wygląda na znacznie gorszą.

Bibliografia

- At the gate and beyond. Outlook for the sports market in North America through 2018, <http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/sports-outlook-north-america.jhtml> [odczyt 10.12.15].
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Warszawa 2008.
- Berger P., Luckmann T., *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa 1966/1983.
- Bourdieu P., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Warszawa 2001.
- Dobek-Ostrowska B., Wiszniowski R., *Teoria komunikowania publicznego i politycznego. Wprowadzenie*, Wrocław 2001.
- Foucault M., *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, Warszawa 1993.
- Geeraert A., Scheerder J., Bruyninckx H., *The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the UE level*, „International Journal of Sport Policy and Politics” 2012, published online, www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19406940.2012.659750#.VNuzwS7DVY [odczyt: 1.03.2014].
- Glaser B., Strauss A.L., *Odkrywanie Teorii Ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Kraków 2009/1967.
- Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa 2008.
- Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. Warszawa–Kraków 1999.
- Habermas J., *Teoria działania komunikacyjnego*, Warszawa 1999, t. I i II.
- Horolets A., *Krytyczna analiza dyskursu: między lingwistyką i krytyczną teorią społeczną*, „Studia Socjologiczne” 2009, nr 3(194), s. 195–206.
- Jabłońska B., *Krytyczna analiza dyskursu: refleksje teoretyczno-metodologiczne*, „Qualitative Sociology Review” 2006, t. II, nr 1.
- Komisja Europejska, *Biała księga na temat sportu*, COM 2007, 391 (wersja ostateczna).
- Kostera M., *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*, Warszawa 2005.
- Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Warszawa 2009.
- Van Dijk T., *Principles of critical discourse analysis*, „Discourse and Society” 1993, nr 4(2), s. 249–283.

Bibliografia artykułów prasowych (pobrane 1.03.2012)

1. Błoński R., *Jak PZPN ocieplacza szukał*, 2011, www.sport.pl/euro2012/2029020,109077,9827174.html
2. Bobakowski M., *Działacz sportowy – niezła fucha*, 2008, www.sportfan.pl/artykul/2006/dzialacz-sportowy-niezla-fucha-wideo
3. Cegliński Ł., *Dokąd jedzie Kubica? Menedżer Polaka: – Nie komentuje*, 2008, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,5183743.html>
4. Drugastronamedalu.salon24, *Lato and Kręcina vs Mucha, a więc beton vs minister-świeżak*, 2012, <http://drugastronamedalu.salon24.pl/367937,lato-krecina-vs-mucha-a-wiec-beton-vs-minister-swiezak>
5. Drugastronamedalu.salon24, *PZPN + afera taśmowa = Lato zostaje, Kręcina na aucie*, 2011, <http://drugastronamedalu.salon24.pl/369125,pzpn-afeta-tasmowa-lato-zostaje-krecina-na-aucie>
6. Gazeta.pl, *Działacz PZPN grozi samobójstwem*, 2009, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,6179270.html>

7. Gazeta.pl, *Działacz sportowy przed sąd*, 2007, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,4074952.html>
8. Gazeta.pl, *Slawomir Wojtulewski, lekarz i działacz sportowy, został przewodniczącym Rady Sportu w Bielsku-Białej*, 2006, <http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35024,3111905.html>
9. Gazeta Prawna, *Zamiast działacza – menedżer*, 2008, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,5639399.html>
10. Kołakowski J., *Futbol i... rajd Paryż Dakar*, 2008, <http://www.weszlo.com/blog/9>
11. Kołakowski J., *Menedżerowie poważni inaczej*, 2008, <http://www.weszlo.com/blog/9>
12. Kołakowski J., *Piłka nożna to nie jest wyspa zła*, 2008, <http://www.weszlo.com/blog/9>
13. Kołakowski J., *Zawód – menedżer*, 2008, <http://www.weszlo.com/blog/9>
14. Kopeć D., *Działacz Widzewa zatrzymany w sprawie korupcji*, 2007, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/2029020,114873,4716573.html>
15. Koźmiński M., *Na szczycie potrzebni menedżerowie, nie towarzysze*, 2009, <http://pilka-nozna.przegladsportowy.pl/Debata-o-problemach-polskiej-pilki-Glos-Marka-Kozminkiego,artykul,61515,1,922.html>
16. Opryszek Sz., *W co menedżer ubierze siostry Radwańskie?*, 2011, http://www.sport.pl/celebrities/1,83535,9424316,W_co_menedzer_ubierze_siostry_Radwanske_.html
17. Ostafiński D., *Prezes od zawsze*, 2011, <http://www.przegladsportowy.pl/Inne-dyscypliny-Prezes-od-zawsze,artykul,102037,1,286.html>
18. Ostafiński D., *Alfabet Gaszczyńskiego*, 2010, <http://zuzel.przegladsportowy.pl/zuzel/Tomasz-Gaszynski-menedzer-Tomasza-Golloba-i-jego-alfabet,artykul,79764,1,281.html>
19. Przegladsportowy.pl, *Bonin będzie grać za grosze*, 2012, <http://lks-lodz.przegladsportowy.pl/Pilka-nozna-LKS-Bonin-bedzie-grac-za-grosze,artykul,129237,1,722.html>
20. Przegladsportowy.pl, *Kotorowski: Lech musi w końcu odpalić*, 2012, <http://www.przegladsportowy.pl/-Kotorowski-Lech-musi-w-koncu-odpalic,artykul-z-wydania,130883.html>
21. Przegladsportowy.pl, *Lukas Killar: dyrektor sportowy. Czech dyrektorem sportowym Polonii*, 2012, <http://1-liga.przegladsportowy.pl/Pilka-nozna-Polonia-Bytom-Lukas-Killar-dyrek-tor-sportowy,artykul,128715,2,724.html>
22. Przegladsportowy.pl, *LKS testuje bez końca*, 2012, <http://www.przegladsportowy.pl/-LKS-testuje-bez-konca,artykul-z-wydania,129838.html>
23. Przegladsportowy.pl, *Prezes związku badmintona: Poraziła mnie skala nieprawidłowości*, 2012, <http://www.przegladsportowy.pl/Inne-dyscypliny-Prezes-zwiazku-badmintonu-Porazi-la-mnie-skala-nieprawidlowosci,artykul,130404,1,476.html>
24. Przegladsportowy.pl, *Gdzie trafi Grosicki? Trzy kluby w kolejce*, 2011, <http://jagiellonia.przegladsportowy.pl/Pilka-nozna/Transfery-Jagiellonia-Bialystok-Kamil-Grosicki-odejdzie-w-styczniu-z-Jagiellonii,artykul,95991,1,718.html>
25. Przegladsportowy.pl, *Menedżer Kubicy: „Przez pierwsze trzy miesiące nie było kolorowo”*, 2011, <http://f1.przegladsportowy.pl/Formula-1-Daniele-Morelli-Menedzer-Roberta-Kubicy,artykul,110391,1,474.html>
26. Przegladsportowy.pl, *Powietkin – Holyfield: Menedżer Powietkina dementuje*, 2011, <http://boks.przegladsportowy.pl/Boks/Powietkin-Holyfield-Menedzer-Powietkina-dementuje,artykul,117263,1,290.html>
27. Przegladsportowy.pl, *Slawomir Peszko ma kłopoty z przedłużeniem umowy z FC Koeln*, 2011, <http://pilka-nozna.przegladsportowy.pl/Pilka-nozna/Slawomir-Peszko-ma-klopoty-z-przedluzenie-umowy-z-FC-Koeln,artykul,108435,1,379.html>
28. Przegladsportowy.pl, *Ubezpieczenie Gortata. Agent Gortata zgłasza zastrzeżenia*, 2011, <http://koszykowka.przegladsportowy.pl/Koszykowka/Ubezpieczenie-Gortata-Agent-Gortata-zgla-sza-zastrzezenia,artykul,114591,1,866.htm>

29. PrzegladSPORTOWY.PL, *Wioslarstwo. Piękny jubileusz Gopla Kruszwica*, 2011, <http://www.przegladSPORTOWY.PL/Sporty-wodne-Wioslarstwo-Piekny-jubileusz-Gopla-Kruszwica,artykul,123789,1,962.html>
30. PrzegladSPORTOWY.PL, *W Kielcach bez goli i bez emocji*, 2011, <http://cracovia.przegladSPORTOWY.PL/Pilka-nozna/Korona-Kielce-Carcovia-0-0,artykul,124640,1,714.html>
31. PrzegladSPORTOWY.PL, *Żużel: Ostatnie transfery, czyli domykanie składu*, 2011, <http://zuzel.przegladSPORTOWY.PL/zuzel/zuzel-Falubaz-chce-lagute,artykul,122844,1,984.html>
32. PrzegladSPORTOWY.PL, *Niespodziewany paraliż Polskiego Związku Taekwondo Olimpijskiego*, 2010, <http://www.przegladSPORTOWY.PL/Sporty-walki-Niespodziewany-paraliz-Polskiego-Zwiazku-Taekwondo-Olimpijskiego,artykul,90062,1,994.html>
33. PrzegladSPORTOWY.PL, *Kwasniewski i Drzewiecki ciągną do sportu*, 2010, <http://www.przegladSPORTOWY.PL/Inne-dyscypliny-Kwasniewski-Drzewiecki-i-Giersz-kandydatami-na-prezesa-PKOI,artykul,84516,1,307.html>
34. Radzki Sz., *Menedżer przez Facebook szuka pracy koszykarzom*, 2010, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,7994477,Menedzer_przez_Facebook_szuka_pracy_koszykarzom.html
35. Romaniuk R., *PZPN. Po orzelku afera taśmowa*, 2011, <http://pilka-nozna.przegladSPORTOWY.PL/Pilka-nozna/Grzegorz-Lato-prezes-PZPN-oskarzany-o-korupcje,artykul,124055,1,279.html>
36. Rzekanowski M., *Zawód: menedżer sportowy*, 2006, <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,73343,3574646.html>
37. Rzekanowski P., *Unibax i Falubaz: prezes, czyli menedżer*, 2009, http://torun.gazeta.pl/torun/1,35583,7179624,Unibax_i_Falubaz_prezes_czyli_menedzer.html
38. Sowiński W., *PZHL szuka prezesa. Walka o władzę w polskim hokeju*, 2012, <http://www.przegladSPORTOWY.PL/-Prezes-wystap-,artykul-z-wydania,130937.html>
39. Sport.PL, *Były prezes i działacz ligowych klubów usłyszał wyrok za korupcję*, 2011, <http://www.sport.pl/sport-slask/2029020,121861,10828619.html>
40. Sport.PL, *PZPN. Pijany Kręcina wyrzucony z samolotu*, 2011, <http://www.sport.pl/pilka/2029020,95644,10105536.html>
41. Sport.PL, *Zmarł Witold Kirkor – lekkoatleta, działacz, sędzia*, 2011, <http://www.sport.pl/lekkoatletyka/2029020,64989,10730506.html>
42. Sport.PL, *Boks. Rozmowa z Adamem Kusiosem. Zawód działacz*, 2010, <http://www.sport.pl/boks/2029020,64992,8733068.html>
43. Sport.PL, *Kolarstwo. Andrzej Piątek dyrektorem sportowym zadłużonego związku kolarskiego*, 2010, <http://www.sport.pl/kolarstwo/2029020,64993,7768262.html>
44. Sport.PL, *Zatrzymano b. Dyrektora sportowego Górnik Polkowice*, 2009, <http://www.sport.pl/pilka/2029020,95642,6420852.html>
45. Sport.PL, *Vancouver 2010. Justyna Kowalczyk wygrywa w sprincie, a działacz zabrania startu w igrzyskach*, 2009, http://www.sport.pl/vancouver2010/1,102317,7318664,Vancouver_2010_Justyna_Kowalczyk_wygrywa_w_sprincie_hm
46. Stolarczyk M., *Jeden dzień pracy piłkarskiego menedżera*, 2009, http://terazpasy.pl/Publicystyka/artykuly_prasowe/jeden_dzien_pracy_pilkarskiego_menedzera
47. Stolarczyk M., *Zagłębie Lubin zdegradowane*, 2008, http://terazpasy.pl/Pilka-nozna/Aktualnosc/zaglebie_lubin_zdegradowane2
48. Tomasiak A., *Kogo boli okrzyk: „jeb... PZPN!”? Działacz piłkarski wytłumaczy*, 2011, <http://gorzow.gazeta.pl/gorzow/2029020,52444,10775812.html>
49. Ufel L., *Judo: Walka Mistrzów*, 2010, <http://www.przegladSPORTOWY.PL/Sporty-walki-JUDO-nadzwyczajny-kongres-zwiazku-,artykul,70940,1,993.html>
50. Ufel L., *W obronie ciepłych posadek*, 2008, <http://www.przegladSPORTOWY.PL/Inne-dyscypliny-W-obronie-cieplych-posadek,artykul,34401,1,307.html>

51. Wolnicki K., *Dziennikarz „PS” na spowiedzi u Mai Włoszczowskiej*, 2011, <http://www.przegladSPORTOWY.pl/90-lat-PS-Kamil-Wolnicki-na-spowiedzi-u-Mai-Wloszczowskiej,artykul,107953,1,1012.html>
52. Wolnicki K., *Polka w reprezentacji Niemiec. Przez działaczy*, 2011, <http://www.przegladSPORTOWY.pl/Sporty-zimowe-Paulina-Ligocka-w-barwach-Niemiec,artykul,114102,1,388.html>
53. Wolnicki K., *Działacz sobie radzi*, 2010, <http://www.przegladSPORTOWY.pl/Igrzyska-olimpijskie/Dzialacz-sobie-radzi,artykul,69798,1,896.html>
54. Wolnicki K., *Wojciech Walkiewicz nadal ma poparcie działaczy PZKol. Długi i prokuratorskie zarzuty a prezes ma się dobrze*, 2010, <http://kolarstwo.przegladSPORTOWY.pl/Kolarstwo/Wojciech-Walkiewicz-nadal-ma-poparcie-dzialaczy-PZKol-,artykul,67210,1,974.html>
55. Wp.pl, *Giersz: Wydatki na sport będą rekordowe*, 2010, <http://sport.wp.pl/kat,37154,title,Giersz-wydatki-na-sport-beda-rekordowe,wid,12043489,wiadomosc.html?ticaid=1e52c>
56. ZCzuba.pl, *Menedżer Citko załatwiłby piłkarzowi Citce grę w Liverpoolu*, 2008, http://www.zczuba.pl/zczuba/1,90957,6029291,Menedzler_Citko_zalatwilby_pilkarzowi_Citce_gre_w_Liverpoolu.html
57. Żytnicki P., *Jak sportowi działacze ziemię sprzedawali*, 2010, <http://poznan.gazeta.pl/poznan/2029020,36037,8009249.html>

