

UNIwersytet Łódzki
Dyscyplina Nauki o Zarządzaniu i Jakości
Szkoła Doktorska Nauk Społecznych
Wydział Zarządzania

mgr Małgorzata Kaczmarek

Rozprawa doktorska

**DETERMINANTY ZARZĄDZANIA
POLSKIMI FILHARMONIAMI**

Promotor: dr hab. Beata Glinkowska-Krauze, prof. UŁ

Promotor pomocniczy: dr Emilian Gwiazdziński

Podpisany elektronicznie przez
Małgorzata Joanna Kaczmarek
09.10.2025
22:41:58 +02'00'

Łódź 2025

*Pragnę podziękować wszystkim,
którzy towarzyszyli mi w tej naukowej podróży, a w szczególności:
wszystkim rozmówcom za poświęcony czas, szczerść, z jaką wyjaśniali swoje poglądy
dotyczące nie zawsze łatwych zagadnień i zjawisk,
prof. Beacie Glinkowskiej-Krauze oraz dr Emilianowi Gwiazdzińskiemu za czas i oka-
zane wsparcie w zmaganiu się z abstrakcyjną materią świata kultury,
rodzinie (a szczególnie najbliższym) za cierpliwe znoszenie wieloletnich wyrzeczeń,
siostrze – Stelli Kaczmarek za to, że była pierwszym redaktorem i korektorem pracy,
ojcu – prof. Bogusławowi Kaczmarkowi za to, że spokojnie przyglądał się całemu pro-
cesowi z boku (choć z pewnością ze spokojem nie miało to nic wspólnego),
wszystkim innym, którzy wierzyli we mnie, ale wątpili w sam pomysł – lub na odwrót.*

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI.....	5
WSTĘP	7
Systematyczny przegląd literatury	16
Rozdział 1 Zarządzanie w sektorze kultury – analiza teoretyczna zagadnienia	23
1.1 Zarządzanie publiczne – istota i definicje	24
1.2 Zarządzanie w sektorze kultury.....	36
1.3 Współczesne koncepcje i metody zarządzania instytucjami kultury	43
1.4 Stymulatory i inhibitory w implementacji zarządzania w polskich instytucjach kultury	73
1.5 Podsumowanie	78
Rozdział 2 Uwarunkowania funkcjonowania filharmonii w Polsce.....	81
2.1 Definicja kultury i działalności kulturalnej	81
2.2 Charakterystyka sektora kultury w Polsce	89
2.3 Determinanty funkcjonowania filharmonii w Polsce.....	92
2.4 Podsumowanie	140
Rozdział 3 Filharmonia jako organizacja	143
3.1 Ujęcie historyczne i specyfika działalności	143
3.2 Filharmonia jako instytucja.....	159
3.3 Organizacja pracy w filharmonii.....	166
3.4 Kadra menedżerska	179
3.5 Podsumowanie	186
Rozdział 4 Metodyka i organizacja badań własnych.....	188
4.1 Cele badania i problem badawczy.....	188
4.2 Zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze	196
4.3 Opis przebiegu badania	221
4.4 Charakterystyka badanej populacji	225

4.5 Badacz i jego etyka.....	229
Rozdział 5 Czynniki determinujące zarządzanie polskimi filharmoniami – wyniki badań własnych.....	233
5.1 Wyniki badania ilościowego.....	233
5.2 Wyniki badania jakościowego	285
5.3 Wnioski płynące z badań	358
5.4 Determinanty zarządzania polskimi filharmoniami – case study	368
5.5 Ograniczenia badawcze i kierunki przyszłych działań	374
ZAKOŃCZENIE.....	379
Załączniki	399
Załącznik 1. Systematyczny przegląd literatury – analiza źródeł.....	399
Załącznik 2. Spis badanych instytucji	414
Załącznik 3. Historia powstania polskich filharmonii	416
Załącznik 4. Źródła finansowania budżetowego polskich filharmonii.....	417
Załącznik 5. Nazwa i wielkość zespołów orkiestrowych	419
Załącznik 6. Analiza statutów polskich filharmonii	420
Załącznik 7. Kwestionariusz wywiadu	422
Załącznik 8. Dyspozycja wywiadu	430
Załącznik 9. Karta wywiadu	432
Załącznik 10. Drzewo kodów	433
Bibliografia.....	435
Spis tabel	465
Spis rysunków	468
Spis wykresów.....	469
Streszczenie w języku polskim	471
Streszczenie w języku angielskim.....	474

WSTĘP

Rozprawa doktorska jest zwieńczeniem wieloletnich prac, obserwacji i przemysłów autorki dotyczących funkcjonowania polskich filharmonii. Motywacją do podjęcia tematu była chęć poszerzenia wiedzy z zakresu zarządzania instytucjami kultury, z którymi autorka jest związana zawodowo od ponad 20 lat. Zdobyte doświadczenie oraz wieloletnia obserwacja trudności organizacyjnych i stopniowo narastających problemów, stały się impulsem do naukowych rozważań nad złożoną naturą publicznych instytucji kultury, które ze względu na swoją specyfikę z trudem poddają się praktykom zarządzczym. Kolejną motywacją było poszukiwanie modeli i formatów dla skutecznego funkcjonowania filharmonii jako nowoczesnych instytucji kultury. W opinii autorki rozwój i unowocześnienie filharmonii zależeć będą od implementacji nowoczesnych koncepcji zarządzania.

Wizerunek publicznych instytucji kultury, prezentujących ofertę z zakresu „kultury wysokiej”¹, kojarzony jest powszechnie z niedostępnością i konserwatyzmem. Dodatkowo – na co zwraca uwagę Wojciech Burszta i Jacek Nowiński – ciągle postrzegane są one jako placówki nieproduktywne, roszczeniowe, sięgające jedynie po środki publiczne². Stereotyp instytucji kultury – jako miejsca nieatrakcyjnego – potęguje ich powolna systemowa transformacja.

Tradycyjny model zarządzania instytucjami kultury, oparty na scentralizowanej strukturze, formalizacji i sztywnej hierarchii, wydaje się być nieefektywny, nieskuteczny i nie pomaga w budowaniu wizerunku nowoczesnej organizacji. Wiele z mechanizmów zarządczych, finansowych i decyzyjnych – mimo reform – nie zostało poddanych gruntownej przebudowie.

W efekcie publiczne instytucje kultury nie reagują adekwatnie na zmiany w otoczeniu, co w dłuższej perspektywie czasowej może grozić ich stagnacją i marginalizacją³. Instytucje muzyczne wydają się być odporne na innowacje organizacyjne, nieskłonne do wprowadzania zmian, niegotowe na konfrontację z rynkiem (osobnym zagadnieniem jest

¹ Kultura wysoka (elitarna) to najbardziej wyrafinowana, wartościowa i prestiżowa część kultury symbolicznej, która stanowi podstawę przekazu tradycji oraz dorobku społeczeństwa.

² W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), Raport o stanie i różnicowaniach kultury miejskiej w Polsce, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa, s. 41; J. Nowiński (2009), Problemy programowania i oceny działalności instytucji kultury, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 115.

³ R. Batko, R. Kotowski (2010), Nowoczesne muzeum. Dziedzictwo i współczesność, Muzeum Narodowe w Kielcach, Kielce, s. 15.

wyobrażenie samego środowiska muzycznego o własnej skuteczności). Tymczasem wzrastająca dynamika zmian powoduje – w znacznie większym stopniu niż kiedyś – że istniejące relacje między organizacją a jej otoczeniem nie będą gwarantem ani sukcesu, ani długotrwałego rozwoju.

Niewątpliwy wpływ na przemiany związane z postrzeganiem roli kultury i organizacji kultury w Polsce ma rozwój nowoczesnych technologii oraz Internetu, zmiana formuły uczestnictwa w kulturze i sposobów spędzania wolnego czasu. Wszystkie te elementy tworzą warunki tzw. „poszerzonego pola kultury”⁴, które zmienia nie tylko format dostępu do kultury, lecz także zmiany w definicji i roli jej odbiorcy. Publiczne instytucje kultury w Polsce stoją przed dużymi wyzwaniami związanymi ze zmianami systemu zarządzania kulturą, pojawieniem się nowych organizatorów i podmiotów świadczących usługi kultury, a także ze zmianami modeli uczestnictwa w kulturze⁵.

Te kulturowo-społeczne implikacje dodatkowo utrudniają percepcję złożoności warunków, w jakich funkcjonują dziś filharmonie. Wiele bowiem z istniejących barier – stojących na drodze do ich rozwoju – ma charakter systemowy. Nie zmienia to jednak faktu, że również organizacje publiczne działają w „płynnej rzeczywistości”⁶, która wymaga ciągłego korygowania metod zarządzania w odpowiedzi na potrzeby publiczności i coraz bardziej niestabilnego otoczenia.

Wymienione w tytule rozprawy determinanty – to czynniki lub elementy, które wpływają na decyzje, działania i wyniki organizacji. Ze względu na złożony i interdyscyplinarny charakter badań w naukach o zarządzaniu dopuszczalne jest subiektywne wskazanie determinant wyjaśniających dane zjawisko⁷. Parafrazując Marię Romanowską, celem badania jest znalezienie i ocena wpływu różnych czynników na sukcesy organizacji⁸.

Determinanty zarządzania są zatem rozumiane jako czynniki, które wpływają na sposób, w jaki organizacje są zarządzane oraz na skuteczność samego zarządzania.

⁴ E. Bendyk (2023), Jak jest? Mapa kultury w Polsce i jej terytoria, [w:] M. Skrzypek (red.), *Animacja kultury. NieAntologia*, Centrum Kultury w Lublinie, Lublin, s. 86-109; R. Drozdowski (2017), Dlaczego trudno brać kulturę na serio? „Kultura i Rozwój”, t. 3, nr 4, s. 49-50; M. Lewicki, M. Filiciak (2017), Wynalezienie poszerzonego pola kultury, „Kultura i Rozwój”, t. 1, nr 2, s. 12.

⁵ K. A. Gajda, B. Gierat-Bieroń (2021), Procesy transformacyjno-reorganizacyjne w sektorze kultury jako odpowiedź na kryzys pandemiczny COVID-19, [w:] A. Konior, O. Kosińska, A. Pluszyńska, *Badania w sektorze kultury: przyszłość i zmiana*, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 180.

⁶ Z. Bauman (2011), 44 Listy ze świata płynnej nowoczesności, Wydawnictwo Literackie, Kraków, s. 27.

⁷ H. Sobocka-Szczapa, A. Banasiak, B. Kamińska (2019), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Model 3D: wiedza – jakość – kultura organizacyjna, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, s. 197.

⁸ M. Romanowska (2021), Atrybuty doskonałości organizacji, [w:] S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 499-512.

Analiza czynników wewnętrznych organizacji oraz jej mikro i makro otoczenia jest kluczowa dla zrozumienia, jak organizacje działają, jak podejmują decyzje oraz jak osiągają swoje cele.

Badania relacji organizacji z otoczeniem stanowią ważny obszar współczesnych analiz. Dostrzegalny jest trend badający złożoność otoczenia i jego wpływu na funkcjonowanie organizacji⁹. W tym kontekście filharmonie są organizacjami, które również funkcjonują w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu z rosnącą rolą czynników zewnętrznych (mikro i makro). Zauważalne w XX wieku przekształcenia w otoczeniu instytucji kultury (m.in. siła uwarunkowań rynkowych, komercjalizacja, digitalizacja, cyfryzacja, instrumentalizacja, potrzeba partycypacji społecznej)¹⁰ wymuszają konieczność zmian i poszukiwania nowych rozwiązań w zarządzaniu sektorem kultury.

Rosnące znaczenie efektywnego zarządzania w publicznym sektorze kultury związane jest z oczekiwaniem skutecznego wypełniania społecznej misji przez te podmioty. Tymczasem od transformacji ustrojowej w 1989 roku instytucje muzyczne uległy niewielkim zmianom. Trudno zatem nie zgodzić się z Mateuszem Lewandowskim, który zauważa, że pomimo analiz ukazujących wybrane obszary funkcjonowania publicznych instytucji kultury, nie podjęto jeszcze badań empirycznych uwzględniających ich szerszy kontekst¹¹.

Badania dotyczące skuteczności i sprawności zarządzania w publicznych instytucjach kultury w polskich realiach nie były dotąd prowadzone (ani w wymiarze teoretycznym, ani praktycznym). Nie podejmowano kompleksowych studiów nad samymi filharmoniami pod kątem zarządzania i efektywności jej dyrektorów (a w dzisiejszych czasach prowadzenie instytucji kultury wymaga kompleksowej oraz interdyscyplinarnej wiedzy).

Potrzeba zatem nie tylko diagnozy i oceny aktualnego poziomu implementacji metod zarządzania, ale również zrozumienia ich zastosowania w środowisku, które dotychczas opierało się wielu zmianom – utrwalając sposób funkcjonowania wypracowany w poprzednim stuleciu. Nie da się dziś bowiem tłumaczyć dysfunkcji wielu obszarów zarządzania wyłącznie specyfiką prowadzonej działalności artystycznej. Nakłada się na

⁹ B. Kożuch (2020), *Nauka o organizacji*. Wydanie V, CeDuWu, Warszawa, s. 46.

¹⁰ W. Kowalik, K. Małczyk i in. (2015), *Nowa sprawozdawczość instytucji kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 25.

¹¹ M. Lewandowski (2013), *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*, Con Arte, Katowice, s. 7.

to zjawisko organizacyjnych patologii charakterystycznych dla sektora publicznego¹². Niezależnie od rekomendacji płynących z rządowych i pozarządowych raportów (strategie ministerialne, prognozy oraz audyty) nie wypracowano modeli zarządzania odpowiednich dla publicznych instytucji kultury¹³.

Zaobserwować można niedosyt badań nad funkcjonowaniem publicznych instytucji kultury w kontekście tworzenia kompleksowych koncepcji zarządzania nimi. Należy przy tym zauważyć, że instytucje kultury i ich przemiany nie są głównymi przedmiotami zainteresowania badaczy/akademików – poświęca się im zbyt mało uwagi, szczególnie w kontekście zarządzania¹⁴. Dlatego zniwelowanie dotychczasowych zaniedbań w tym obszarze – szczególnie w zakresie poprawy sprawności i efektywności działania instytucji kultury, ich rozwoju organizacyjnego, doskonalenia procesów czy zarządzania jakością – będzie oznaczało otwarcie nauk o zarządzaniu na ten obszar badań¹⁵. Rysuje się luka w zakresie badań empirycznych sektora publicznego, mimo rosnącej liczby badań poświęconych funkcjonowaniu publicznych instytucji kultury w Polsce. Ich tematyka bowiem w przeważającej mierze skupia na obszarze marketingu kultury (Wróblewski 2019 i 2020; Różycka 2017; Krawiec, Szymańska 2017 i 2018).

Nieobecność kompleksowych badań można tłumaczyć częściowo złożonością, wielowątkowością i specyfiką działania instytucji artystycznych. Istnieje jednak luka pomiędzy stanem badań a potrzebą rozwiązań problemów w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury. Luka ta dotyczy również wpływu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych na wykorzystywane metody i instrumenty zarządzania. Wiedza w tym zakresie jest rozproszona i niekompletna, a poszczególne badania mają charakter wycinkowy¹⁶.

¹² Z. Dobrowolski (2017), *Pathologies in public organisations*, [w:] B. Jałocha, R. Lenart-Gansiniec, E. Bogacz-Wojtanowska, G. Praweńska-Skrzypek (red.) *The complex identity of public management: aims, attitudes, approaches*, Institute of Public Affairs, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 26.

¹³ J. Misiak (2017), *Bariery w zarządzaniu muzeami. Raport z badań*, Fundacja ARTnova, Poznań, s. 40.

¹⁴ P. Kruczkowska (2016), *Urzędnik kontra menadżer – przemiany roli kierownika instytucji kultury*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 12, nr 2, s. 193; D. Wójcik (2022), *Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze kreatywnym. Kontekst sztuk performatywnych*, Difin, Warszawa, s. 10; T. Zawadzki (2017), *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*. Wydanie 2, Difin, Warszawa, s. 36.

¹⁵ B. Koźuch (2020), *Nauka o organizacji*, op. cit., s. 9; S. Sudoł (2019), *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 120.

¹⁶ W. J. Karna (2008), *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 8; Ł. Gawęł (2011), *Muzeum w przestrzeni publicznej. Przyczynek do praktyki zarządzania instytucjami kultury*, „Zarządzanie Publiczne”, t. 15, nr 3, s. 59; T. Ingram (2016), *Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 47.

Temat metod i koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach to zatem zarówno luka literaturowa, jak i badawcza. Zauważalna jest też duża rozbieżność poglądów dotyczących możliwości bezpośredniej transpozycji rozwiązań z biznesu do kultury – część badaczy warunkuje ten proces niezbędnymi adaptacjami, część optuje za wypracowaniem własnych rozwiązań¹⁷. Niewątpliwie brakuje wypracowanych modeli i metod zarządzania w sektorze kultury. Dlatego niniejsza praca – jako efekt syntezy wiedzy teoretycznej i empirycznej – odnosi się do zagadnienia zastosowania współczesnych metod zarządzania w instytucjach kultury.

Projekt badawczy został ukierunkowany na diagnozę bieżącej sytuacji – uzyskane wyniki umożliwiły określenie stopnia wykorzystania instrumentów oraz metod zarządzania, identyfikację barier rozwojowych i rozpoznanie uwarunkowań funkcjonowania polskich filharmonii. Kontekst polityczny, finansowy, prawny czy społeczny kształtują otoczenie, w jakim funkcjonują współczesne filharmonie. Toteż nowy wymiar zarządzania wymaga całościowego spojrzenia na te uwarunkowania, szczególnie pod kątem implementacji współczesnych koncepcji zarządzania do codziennego funkcjonowania instytucji kultury.

Przedmiotem badania są zatem filharmonie jako organizacje i zachodzące w nich procesy zarządcze. Tematyka rozprawy doktorskiej tym samym wpisuje się w nurt badań nauk o zarządzaniu i jakości, a dokładnie subdyscypliny odnoszącej się do zarządzania instytucjami publicznymi. Natomiast badanym *określonym fragmentem rzeczywistości społecznej*¹⁸ są procesy zarządzania/organizowania zachodzące w filharmoniach jako artystycznych instytucjach kultury.

Głównym celem rozprawy doktorskiej – o charakterze eksploracyjno-opisowym – jest **identyfikacja czynników determinujących zarządzanie polskimi filharmoniami**. Przedmiotem zainteresowania autorki rozprawy było szczegółowe rozpoznanie, w jaki sposób zarządzane są filharmonie w Polsce i w jakim stopniu implementowane są w nich współczesne koncepcje zarządzania oraz jakie czynniki to zarządzanie kształtują.

Aby rozwiązać problem badawczy, cel główny podzielono na trzy cele szczegółowe:

¹⁷ Por. S. Gradzik (2023), Odporność festiwalu w dobie pandemii. Zastosowanie mechanizmów teorii efektu w organizowaniu festiwalu Łódź Czterech Kultur, „Studia Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 397, s. 13.

¹⁸ Cz. Sikorski (2016), Krótki przewodnik dla doktorantów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Rozprawy doktorskie w zakresie nauk o zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 12.

(C1) Identyfikacja czynników otoczenia dalszego (makro i mikro) i środowiska wewnętrznego, warunkujących funkcjonowanie filharmonii.

(C2) Identyfikacja współczesnych koncepcji zarządzania wykorzystywanych w polskich filharmoniach.

(C3) Identyfikacja różnic w obszarze zarządzania polskimi filharmoniami.

Aby zrealizować cel rozprawy postawiono również tezę: Filharmonie w Polsce, w reakcji na zmieniające się otoczenie, stosują zróżnicowane koncepcje zarządzania. Z uwagi na pełny charakter badania, sformułowano następujące hipotezy:

(H1) Poziom finansowania zależy od występowania planowania strategicznego w filharmonii

(H2) Relacje z organem prowadzącym zależą od:

H2a: poziomu komunikacji z tym organem

H2b: realizacji misji i funkcji instytucji kultury

(H3) Realizacja misji zależy od stosowania w filharmonii praktyki:

H3a: zarządzania projektami

H3b: zarządzania jakością

H3c: informatycznych systemów zarządzania

H3d: zarządzania logistycznego

H3e: zarządzania marketingowego

H3f: zarządzania strategicznego

H3g: zarządzania personelem

H3h: zarządzania wiedzą

H3i: zarządzania zmianą

H3j: zarządzania operacyjnego

(H4) Poziom finansowania zależy od wdrażania innowacji:

H4a: instytucjonalnych

H4b: organizacyjnych

H4c: procesowych

H4d: koncepcyjnych

Mając na uwadze cel główny i cele szczegółowe, sformułowano następnie pytania badawcze:

(PB1) Jakie czynniki zewnętrzne (mikro- i makrootoczenia) i wewnętrzne kształtują specyfikę filharmonii?

- (PB2) Jaką rolę czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (makro i mikro) odgrywają w procesie zarządzania filharmoniami?
- (PB3) Jakie stymulatory i inhibitory występują w procesie realizacji misji filharmonii?
- (PB4) Jakie koncepcje wykorzystywane są przez dyrektorów w procesie zarządzania?
- (PB5) Co w opinii respondentów warunkuje skuteczne funkcjonowanie filharmonii w obszarze zarządzania?
- (PB6) Co różnicuje działania filharmonii i z czego te różnice wynikają?
- (PB7) W jaki sposób filharmonie adaptują się do zmian otoczenia?

Przedmiotem badania były prowadzące działalność kulturalną w dziedzinie muzyki instytucje z wszystkich 16 województw (zakres ogólnopolski). Dobór respondentów do badania opierał się na przynależności do kadry kierowniczej wyższego szczebla. Ze względu na zamierzenie zbadania wszystkich możliwych podmiotów (26 w skali kraju), badanie miało charakter pełny. Jedynie dobór ekspertów miał charakter celowy. Badania realizowane były w ciągu 3 lat (2021-2024).

Rozprawa doktorska powstała na podstawie szerokich studiów literaturowych, w oparciu o analizę literatury polsko- i obcojęzycznej, a także aktów prawnych regulujących funkcjonowanie instytucji kultury (ustaw, rozporządzeń, oficjalnych dokumentów administracji publicznej, dostępnych danych statystycznych oraz założeń polityki kulturalnej państwa i samorządów). W procesie badawczym wykorzystano źródła wtórne (*desk research*) i pierwotne, jak również metody: analizy retrospektywnej (*ex post*) oraz porównań międzyorganizacyjnych.

Projekt badawczy składa się z dwóch zasadniczych etapów, w których zastosowano odrębne metody (ilościową i jakościową). W pierwszym etapie przeprowadzono badanie za pomocą kwestionariusza ankiety – wzięło w nim udział łącznie 25 podmiotów (na 26 możliwych). Badanie ankietowe miało na celu wskazanie najważniejszych aspektów specyfiki organizacyjnej polskich filharmonii. Do zgromadzenia danych jakościowych w drugim etapie posłużyła m.in. technika indywidualnego, częściowo standaryzowanego wywiadu pogłębionego, z dyrektorami polskich filharmonii (24 jednostki na 26 możliwych)¹⁹.

¹⁹ Mimo używania słowa „dyrektor”, autorka za każdym razem będzie miała na myśli zarówno mężczyzn, jak i kobiety sprawujące funkcje dyrektorskie w polskich filharmoniach.

Wykorzystanie metodologii badań mieszanych jest coraz częstszą praktyką na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, wynikającą z pluralizmu metodologicznego²⁰. Metody ilościowe i jakościowe zastosowane w pracy zostały połączone w sposób sekwencyjny, który przyjął wariant wyjaśniający (ang. *Explanatory Sequential Mixed Methods Research Design*). Innymi słowy, badania jakościowe poprzedzone zostały badaniami ilościowymi.

Celem zastosowania strategii mieszanej było pełniejsze wyjaśnienie problemu badawczego dzięki zestawieniu (triangulacji) ogólnych informacji badania ilościowego w pierwszej fazie – ze szczegółami eksploracji terenowych badań jakościowych w fazie drugiej. W drugiej fazie przeprowadzono wywiady, obserwacje i zastosowano metodę wielokrotnego studium przypadku w celu wyjaśnienia znaczenia warunków otoczenia zewnętrznego (makro, mikro) i wewnętrznego dla implementacji współczesnych koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach.

Struktura pracy została podporządkowana rozwiązaniu problemu badawczego. Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów (trzech teoretycznych, jednego metodycznego i rozdziału, który prezentuje wyniki badań wraz z wnioskami), wstępu, zakończenia, bibliografii, załączników, spisów (tabel, wykresów i rysunków) oraz streszczenia (w języku polskim i angielskim).

Rozdział I – *Zarządzanie w sektorze kultury* – omawia podstawowe definicje i ujęcia zarządzania, ukazując ich ewolucję oraz odniesienie do praktyki organizacyjnej. Prezentuje interpretację na gruncie teoretycznym pojęć, odnoszących się do definicji zarządzania, zarządzania publicznego i zarządzania kulturą. Dokonano przeglądu współczesnych koncepcji zarządzania i scharakteryzowano model 7S, na którym oparto analizę instytucji. Szczególna uwaga została poświęcona zastosowaniu koncepcji oraz metod zarządzania w instytucjach kultury, w tym identyfikacji czynników sprzyjających i utrudniających ich wdrażanie. Podsumowanie pozwala uchwycić kluczowe wnioski i problemy charakterystyczne dla polskiego sektora kultury.

Rozdział II – *Uwarunkowania funkcjonowania filharmonii w Polsce* – porusza problematykę uwarunkowań wynikających z otoczenia makroekonomicznego instytucji filharmonii. Rozdział rozpoczyna się od definicji kultury i działalności kulturalnej oraz

²⁰ Narzędzie stanowiły: kwestionariusz ankiety, scenariusz wywiadu (dyspozycja wywiadu częściowo ustrukturyzowanego) karta wywiadu i obserwacje własne autorki w postaci notatek z wizyt studyjnych.

przedstawienia charakterystyki sektora kultury w Polsce. Następnie analizowane są determinanty funkcjonowania filharmonii, zarówno w wymiarze prawnym, finansowym, organizacyjnym, jak i społeczno-kulturowym. Podsumowanie syntetyzuje główne czynniki kształtujące warunki oraz modele działania tych instytucji.

W rozdziale III – *Filharmonia jako organizacja* – ukazano rozwój filharmonii w perspektywie historycznej i opisano specyfikę działalności artystycznej tej instytucji. Ujęcie organizacyjne pozwoliło na zrozumienie mechanizmów jej funkcjonowania w oparciu o określoną strukturę organizacyjną i podział pracy. Szczególną uwagę poświęcono roli osób zarządzających instytucją.

W rozdziale IV – *Metodyka i organizacja badań własnych* – przedstawiono cele badawcze oraz zastosowaną metodykę, w tym dobór metod, technik i narzędzi badawczych wraz z ich charakterystyką w kontekście całego procesu badawczego. Podstawy metodologiczne i organizację badań (procedura badawcza) ujęto w odniesieniu do przyjętego paradygmatu. Opisano przebieg badań, charakterystykę próby badawczej oraz rolę badacza z uwzględnieniem kwestii etycznych.

Rozdział V – *Czynniki determinujące zarządzanie polskimi filharmoniami* – prezentuje wyniki badań własnych. Przedstawiono wyniki badań dotyczących praktyk zarządczych w polskich filharmoniach, z podziałem na badania ilościowe i jakościowe. Analiza objęła zarówno aspekty organizacyjne, finansowe, strukturalne, strategiczne, kadrowe, jak i postawy kadry kierowniczej wobec zmian. W końcowej części omówiono wnioski, ograniczenia badawcze i potencjalne kierunki dalszych eksploracji naukowych.

Całość pracy podsumowano, wskazując najważniejsze ustalenia teoretyczne i empiryczne. W zakończeniu pracy przedstawiono najistotniejsze wnioski wynikające ze zrehabilitowanych badań, które umożliwiły udzielenie odpowiedzi na zadane pytania badawcze. Tym samym zweryfikowano realizację zakładanych celów pracy. Ocenę użyteczności naukowych refleksji z pewnością docenią praktycy (menedżerowie kultury, dyrektorzy, osoby decyzyjne), dla których kluczowa jest możliwość podejmowania skutecznych działań w obszarze zarządczym.

W oczywisty sposób niniejsza rozprawa nie wyczerpuje podjętej tematyki. Wyniki badań empirycznych (które mają charakter opisowy i aplikacyjny) mogą przyczynić się do zdiagnozowania pojawiających się problemów oraz do lepszego zrozumienia złożoności otoczenia, w jakim funkcjonują w Polsce publiczne filharmonie.

Systematyczny przegląd literatury

Systematyczny przegląd literatury (SPL) ma na celu kompleksową identyfikację, ocenę i syntezę wszystkich istotnych badań na dany temat²¹. Jako istotny element każdej pracy badawczej²² staje się nieuniknionym elementem procesu badawczego²³. Pozwala zanalizować i zsyntetyzować wcześniejszą literaturę, tworząc swoistą „mapę wiedzy”, i budując punkt wyjścia do podjęcia nowych/dalszych wyzwań badawczych²⁴.

Jako metoda integrowania dowodów naukowych, opiera się na dowodach empirycznych (ang. *evidence based practice*)²⁵, co pozwala na uniknięcie nieświadomego powielania badań²⁶ i rozpoznanie powiązania między badaniami własnymi a istniejącymi²⁷. Systematyczny przegląd literatury powinien spełniać odpowiednie wymogi rygoru metodycznego²⁸.

Systematyczny przegląd literatury wybrano ze względu na to, że poprzez użycie powtarzalnej i dokładnie opisanej procedury badawczej nie tylko minimalizuje stronniczość badacza²⁹, lecz także uwiarygadnia naukową argumentację poprzez rzetelność procesu badawczego. Wady samej metody wynikają z ograniczeń technicznych i publikacyjnych kryteriów naukowych baz danych. W przedmiotowej pracy największy problem stanowiło rozpoznanie zjawisk, które nie posiadają bogatych zasobów w języku angielskim, mają lokalny kontekst lub nie zostały w odpowiedni sposób rozpowszechnione/opisane.

Celem każdego systematycznego przeglądu literatury jest zobrazowanie struktury wiedzy dostępnej w danej dziedzinie. Zadanie to udało się wykonać, choć wyniki mapowania wiedzy są bardzo rozproszone. Pozwoliły jednak na identyfikację luki poznawczej, która w opinii Wojciecha Czakona jest ważnym elementem każdego przeglądu oraz

²¹ R. Lenart-Gansiniec (2021), Systematyczny przegląd literatury w naukach społecznych. Przewodnik dla studentów, doktorantów i nie tylko, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 43.

²² R. Lenart-Gansiniec (2021), Systematyczny przegląd literatury..., op. cit., s. 53; A. Orłowska, Z. Mazur, M. Łaguna (2017), Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów, „Ogrody Nauk i Sztuk”, nr 7, s. 351.

²³ P. Klimas, S. Stańczyk, K. Sachpazidu-Wójcicka (2020), Metodyka systematycznego przeglądu literatury – wyzwania selekcji a posteriori podczas tworzenia bazy literaturowej, [w:] A. Sopińska, A. Modliński (red.), Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 50.

²⁴ R. Lenart-Gansiniec (2021), Systematyczny przegląd literatury..., op. cit., s. 54.

²⁵ Z. Mazur, A. Orłowska (2018), Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury, „Polskie Forum Psychologiczne”, t. 23, nr 2, s. 235.

²⁶ A. Orłowska, Z. Mazur, M. Łaguna (2017), Systematyczny przegląd literatury..., op. cit., s. 359.

²⁷ Por. R. Lenart-Gansiniec (2021), Systematyczny przegląd literatury..., op. cit., s. 31.

²⁸ Szczególne wymogi rygoru metodycznego dla SPL opierają się na czterech fundamentalnych zasadach: powtarzalności, wyjątkowości, agregacji oraz algorytmiczności, P. Klimas, S. Stańczyk, K. Sachpazidu-Wójcicka (2020), Metodyka systematycznego przeglądu literatury..., op. cit., s. 45-46.

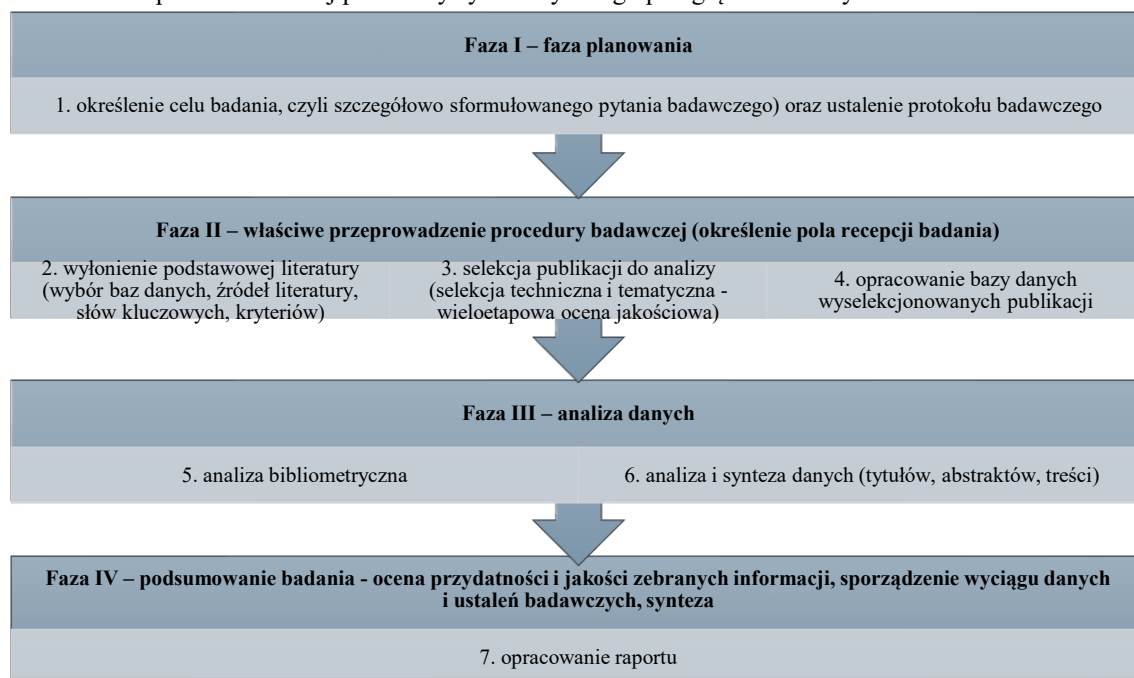
²⁹ R. Lenart-Gansiniec (2021), Systematyczny przegląd literatury..., op. cit., s. 11.

oznacza obszar niewiedzy³⁰. Identyfikacja luki jest istotna jako potencjalne źródło problemów oraz poszukiwań naukowych³¹.

Przeglądu literatury z obszaru zarządzania filharmoniami dokonano dwukrotnie: we wrześniu 2021 i we wrześniu 2023. Jego celem była aktualizacja stanu wiedzy odnoszącego się do pytania badawczego, wyłonienie luki badawczej (luki poznawczej) oraz weryfikacja wiedzy dla potrzeb analizy i opracowania wyników.

Z uwagi na fakt osobistego i jednoosobowego przeprowadzenia SPL, należy taki jego rodzaj zakwalifikować jako szybki przegląd (*rapid review*), mający charakter uproszczonej syntezy wiedzy³². W literaturze można znaleźć wiele podziałów przebiegu systematycznego przeglądu literatury na etapy (od 3 do 10). Niniejszy opis (tabela 0.1) powstał w oparciu o metodykę zaproponowaną przez Wojciecha Czakona³³.

Tabela 0.1. Opis zastosowanej procedury systematycznego przeglądu literatury



Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Czakon (2020), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, op. cit., s. 124; B. Stępień (red.) (2023), *Systematyczny przegląd literatury w naukach ekonomicznych. Metodyka, przykłady*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 20; R. Lenart-Gansiniec (2021), *Systematyczny przegląd literatury...*, op. cit., s. 48; P. Klimas, S. Stańczyk, K. Sachpazidu-Wójcicka (2020), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury...*, op. cit., s. 43.

³⁰ W. Czakon (2020), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 136; B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 23.

³¹ H. Dźwigoł (2018), *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 37.

³² R. Lenart-Gansiniec (2021), *Systematyczny przegląd literatury...*, op. cit., s. 45.

³³ W. Czakon (2020), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury...*, op. cit., s. 124.

Zdecydowano się na metodę systematycznego przeglądu literatury, aby ocenić aktualny stan wiedzy na temat determinant zarządzania orkiestrami symfonicznymi. Świadomie zrezygnowano ze słowa filharmonia, ponieważ istnieją semantyczne różnice definicyjne (różnica pomiędzy filharmonią a orkiestrą dotyczy genezy powstania zespołu); na świecie natomiast zespoły muzyczne funkcjonują w większości pod nazwą orkiestry symfonicznej³⁴. Dylemat związany z nazywaniem zespołów orkiestrowych został wyjaśniony w rozdziale III.

Autorce zależało na uchwyceniu specyfiki polskiego systemu, w jakim funkcjonują filharmonie jako publiczne instytucje kultury. Przegląd zastosowano w dwóch wariantach: anglojęzycznym i polskojęzycznym. Powodem takiej decyzji był brak indeksacji polskich publikacji w zagranicznych bazach. Dokładne ustalenia protokołu badawczego zamieszczone są w tabeli 0.2.

Tabela 0.2. Opis zastosowanego protokołu badawczego

Zakres	Opis
Pytanie badawcze	Co wiemy o / Co wiadomo o determinantach zarządzania w filharmoniach w Polsce?
Słowa kluczowe PL (tylko w tytule oraz słowach kluczowych)	Determinant* OR czynnik* AND zarządzan* AND orkiestr* symfon* OR filharmon*
Słowa kluczowe ENG	Determinant* OR factor* AND manage*AND orchestr* OR symphon* or- chestr* OR philharmon*
Wykorzystane bazy	Wyłącznie dostępne (bezpłatne) bazy akademickie ³⁵
Język publikacji	Angielski (i polski – przegląd alternatywny)
Zakres czasowy poszukiwań	Skoncentrowano się (z uwagi na wytyczne i ograniczenia bibliotek) na pozycjach bibliograficznych opublikowanych w latach 2010-2024
Zakres przestrzenny	Polska
Dziedziny naukowe	Business/Management/Social Science/Art and Humanities
Status publikacji	Publikacje recenzowane, pełnotekstowe
Rodzaj publikacji	Artykuły naukowe o charakterze badawczym i przeglądowym, bez monografii/książek
Wykluczenia wstępne	Materiały i publikacje konferencyjne, ogłoszenia prasowe, raporty, naukowe zapowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Stępień (red.) (2023), Systematyczny przegląd literatury w naukach ekonomicznych. Metodyka, przykłady, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 21; R. Lenart-Gansiniec (2021), Systematyczny przegląd literatury..., op. cit., s. 89; P. Klimas, S. Stańczyk, K. Sachpazidu-Wójcicka (2020), Metodyka systematycznego przeglądu literatury..., op. cit., s. 48.

³⁴ Dlatego też nie uzyskano odpowiedzi zwrotnych używając słowa „filharmonia” jako hasła wywoławczego.

³⁵ Pod uwagę wzięto jedynie pełnotekstowe publikacje. Istotnym ograniczeniem był status doktorantki Uniwersytetu Łódzkiego oraz korzystanie z baz dostępnych przez wyszukiwarki e-zasobów biblioteki. Z powodu braku dostępu do publikacji wykluczono w całości dwie bazy danych (Web of Science oraz ProQuest), które wymagały odpłatności za dostęp do pełnej treści artykułów.

Do analizy włączono zasoby naukowe obejmujące obszar zarządzania i jakości. Pod uwagę wzięto jedynie polsko- i anglojęzyczne publikacje, które odnosiły się do słów kluczowych zamieszczonych w tabeli 0.3. Zastosowano następującą kolejność analizy: Analiza tytułów > analiza abstraktów > analiza pełnego tekstu.

Szczegółowy opis procedury przeprowadzenia przeglądu literatury anglojęzycznej i polskojęzycznej umieszczono w załączniku 1.

Przeprowadzony przegląd wskazuje, że tematyka zarządzania w instytucjach kultury jest słabo reprezentowana tak w piśmiennictwie anglo-, jak i polskojęzycznym³⁶. Z analizy przyrostu literatury w czasie można wnioskować, że kwestie zarządzania orkiestrą czy filharmonią (a szczególnie determinanty zarządzania) nie są tematem systematycznie zgłębianym. Zarówno fragmentaryczność badań, jak i ich ograniczony zakres, wskazują na niską dojrzałość pola badawczego tworzącego przestrzeń do dalszych eksploracji. Wyniki przeprowadzonego przez autorkę przeglądu literatury (500 pozycji) zostaną zaprezentowane w dalszych rozdziałach pracy.

Luka

O ile merytoryczne (w rozumieniu artystyczne) czynniki rozwoju i funkcjonowania instytucji kultury w Polsce mają już ugruntowaną pozycję w literaturze, to wciąż brakuje opracowań poświęconych zarządzaniu w tych instytucjach³⁷. Pojedyncze studia przypadków, opisujące doświadczenia menedżerów zarządzających instytucjami kultury, nie pozwalają bowiem na dokonywanie teoriiotwórczych uogólnień.

Dodatkowo, wiedza na temat zarządzania publicznymi instytucjami kultury jest „rozproszona i niekompletna”³⁸ i ma charakter wycinkowy³⁹. Przemiany zachodzące w instytucjach kultury nie są często podejmowanym tematem badawczym⁴⁰. Obecna luka dotyczy nie tylko stosowanych przez menedżerów metod i instrumentów zarządzania w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie, lecz także realizacji funkcji zarządzania z uwzględnieniem specyfiki prowadzonej działalności. Na część tych uwarunkowań w swoich badaniach zwracają uwagę: W. Karna, M. Lewandowski, Ł. Wróblewski oraz

³⁶ Opinię tę potwierdza Mateusz Lewandowski: „W polskiej literaturze opisano niewiele badań dotyczących zmian w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury”, M. Lewandowski (2011), *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, Wydawnictwo Con Arte, Katowice, s. 62.

³⁷ R. Batko, R. Kotowski (2010), *Nowoczesne muzeum...*, op. cit., s. 8.

³⁸ W. J. Karna (2008), *Zmiany w zarządzaniu...*, op. cit., s. 8.

³⁹ Ł. Gawęł (2011), *Muzeum w przestrzeni publicznej...*, op. cit., s. 59; T. Ingram (2016), *Zarządzanie talentami...*, op. cit., s. 47.

⁴⁰ P. Kruczkowska (2016), *Urzędnik kontra menadżer...*, op. cit., s. 193.

R. Batko. Tym istotniejsze okazać się może ustalenie sposobu zarządzania publicznymi instytucjami kultury wraz z określeniem odpowiednich narzędzi i metod/koncepcji zarządzania.

W Polsce dotychczas nie przeprowadzono kompleksowych badań naukowych dotyczących organizacji i zarządzania w artystycznych instytucjach kultury. Tematyka będąca przedmiotem niniejszej rozprawy doktorskiej nie była dotąd przedmiotem całościowego i dedykowanego opracowania. Dostępne prace⁴¹ dotyczą wybranego obszaru zarządzania publicznego (Karna 2008)⁴², marketingu (Krawiec 2021, Wróblewski 2018, Wróblewski 2020, Różycka 2017, Sobocińska 2015)⁴³, strategii (Kaczmarek 2024, Szostak 2023, Wróblewski 2018, Śliwa 2011)⁴⁴, bądź innowacji (Wróblewski 2015, Lewandowski 2013)⁴⁵. Dodatkowo, filharmonie są w nich zdecydowanie rzadziej badane niż teatry czy muzea⁴⁶. Dlatego w rozprawie doktorskiej podjęto próbę wypełnienia tej luki.

Coraz bardziej istotne staje się poszukiwanie instrumentów zwiększających skuteczność zarządzania i unowocześnienia procesu zarządzania w instytucjach kultury – również z uwagi na zmieniające się formy uczestnictwa w kulturze, gdzie zinstytucjonalizowany sposób dostępu do kultury zastępowany jest cyfrowym obiegiem treści

⁴¹ Poza artykułami pełnotekstowymi przedstawionymi w efekcie przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury, przytaczane pozycje są również zwartymi monografiami.

⁴² W. J. Karna (2008), *Zmiany w zarządzaniu...*, op. cit.

⁴³ W. Krawiec (2020), *Zarządzanie wartością dla klienta a marketing doświadczeń w instytucjach kultury. Działania współczesnego teatru i filharmonii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; Ł. Wróblewski (2020), *Ocena działań marketingowych instytucji kultury na transgranicznym rynku podzielonego granicą miasta Cieszyn-Czeski Cieszyn*, „Marketing i Rynek”, t. 27, nr 7, s. 3-13; Ł. Wróblewski (2018), *Strategie marketingowe filharmonii jako element upowszechniania kultury wysokiej wśród młodzieży szkolnej i akademickiej*, [w:] Ł. Wróblewski (red.), *Zarządzanie w instytucjach kultury*, CeDeWu, Warszawa, s. 123-136; M. Różycka (2017), *Wizerunek Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach (NOSPR) jako przykład silnej marki w obszarze kultury*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii”, t. 11, nr 1, s. 127-150; M. Sobocińska (2015), *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

⁴⁴ M. Kaczmarek (2024), *Koncepcje strategiczne polskich filharmonii i orkiestr*, „Zarządzanie w Kulturze” t. 24, nr 4, s. 211–240; A. Szostak (2023), *Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych*, Wydawnictwo Attyka, Kraków; M. Lewandowski (2018), *Operacjonalizacja modelu sprawności w zarządzaniu strategicznym instytucjami kultury*, [w:] Ł. Wróblewski (red.), *Zarządzanie w instytucjach kultury*, CeDeWu, Warszawa, s. 71-80; M. Śliwa (2011), *Zarządzanie strategiczne organizacją*, [w:] M. Śliwa (red.) *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 10-25.

⁴⁵ Ł. Wróblewski (2015), *Innowacje w procesie budowania wartości instytucji kultury*, [w:] J. Kurowska-Pysz, Ł. Wróblewski (red.), *Wybrane problemy zarządzania i marketingu w instytucjach kultury*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, s. 89-99; M. Lewandowski (2013), *Managerial innovation effects in public cultural institutions – monitoring issues*, „International Journal of Contemporary Management”, t. 12, nr 3, s. 66-79.

⁴⁶ Tu można napotkać na publikacje Ł. Gawła, A. Szostak, J. Misiaka, M. Murzyn-Kupisz i innych.

kulturowych. Stawia do publiczne instytucje kultury w sytuacji koniecznej zmiany sposobu funkcjonowania i komunikowania się z odbiorcą kultury.

Każda organizacja, również publiczna, działająca w określonych warunkach rynkowych, dla skutecznego funkcjonowania i należytego wypełniania swoich misji i funkcji, wymaga odpowiedniego zarządzania. Dotyczy to również publicznych instytucji kultury, które nie są co prawda organizacjami nastawionymi na zysk, ale funkcjonują w określonych warunkach rynkowych. Nadzieje związane z transferem doświadczeń wypracowanych na polu biznesu (w formule *New Public Management*⁴⁷) nie przyniosły oczekiwanych rezultatów.

Każdy rodzaj działalności, każda branża wymaga odrębnego, specyficznego podejścia⁴⁸. Tym bardziej potrzeba znajdowania rozwiązań dla organizacyjnych i finansowych problemów zarządzania publicznymi instytucjami kultury jest ogromna i nie wynika jedynie z potrzeby stworzenia dedykowanych narzędzi i metod do zarządzania organizacjami sektora publicznego, ale również z niepowodzeń wynikających z bezpośrednich adaptacji rozwiązań z sektora prywatnego⁴⁹. Jak zauważa Barbara Kożuch: *Zasady i warunki sprawnego funkcjonowania organizacji publicznych należą do słabo rozpoznanych, a wiedza o zarządzaniu nimi jest rozproszona i niekompletna*⁵⁰. Potwierdza to Stanisław Sudoł dodając, że *nauki o zarządzaniu w zbyt małym stopniu koncentrowały dotąd w sferze publicznej swój wysiłek badawczy*⁵¹.

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe informacje, na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowane zostały następujące luki badawcze. Umieszczone one zostały w tabeli 0.3.

Tabela 0.3. Zidentyfikowane luki badawcze

TEORETYCZNA	EMPIRYCZNA	METODYCZNA	PRAKTYCZNA
Żadna teoria Organizacji i zarządzania nie odnosi się bezpośrednio do funkcjonowania filharmonii jako publicznej instytucji kultury.	Niedostatek rozwiązań w zakresie implementacji współczesnych metod zarządzania dla publicznych instytucji kultury.	Niedostatek operacjonalizacji rozwiązań w zakresie zarządzania publicznymi instytucjami kultury.	Niedostatek rekomendacji i dobrych praktyk co do stosowania współczesnych koncepcji zarządzania w publicznych instytucji kultury.

⁴⁷ Nowe Zarządzanie Publiczne (ang. *New Public Management* – NPM) to doktryna zarządzania w sektorze publicznym, która zakłada wprowadzenie do administracji publicznej rozwiązań i praktyk zaczerpniętych z sektora prywatnego, zwłaszcza z zarządzania przedsiębiorstwami.

⁴⁸ R. Batko, R. Kotowski (2010), *Nowoczesne muzeum...*, op. cit., s. 11.

⁴⁹ J. E. Stiglitz (2013), *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

⁵⁰ B. Kożuch (2015), *Zarządzanie publiczne jako teoria i praktyka*, [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa, s. 28.

⁵¹ S. Sudoł (2019), *Nauki o zarządzaniu. Dylematy...*, op. cit., s. 120.

Niewielka liczba opracowań naukowych opisujących implementację współczesnych metod/koncepcji zarządzania w publicznych instytucjach kultury.	Potrzeba zbadania zagadnienia w praktyce. Dotychczasowe badania są wycinkowe i fragmentaryczne, szczególnie te dotyczące zarządzania publicznymi instytucjami kultury.	Niedostatek w zakresie dostępnego narzędzia badawczego.	Wskazówki dotyczące transferu rozwiązań na grunt publicznych organizacji kultury.

Zródło: opracowani własne na podstawie przeglądu literatury.

Przeprowadzony przegląd literatury pozwolił na zidentyfikowanie obszaru badawczego, a w dalszej kolejności umożliwił zaprojektowanie przebiegu procesu badawczego o charakterze empirycznym. Szczegóły wykorzystanych w pracy ram koncepcyjnych oraz metodyki opisane zostały w rozdziale IV.

Rozdział 1 Zarządzanie w sektorze kultury – analiza teoretyczna zagadnienia

Motto: *Zarządzanie jest zmienianiem świata* (K. Barańska)⁵²

Stanisław Sudoł uważa zarządzanie za największą innowację XX wieku⁵³. Różnorodność zarządzania ma związek nie tylko z wielością typów organizacji, lecz także z zauważalnym wzrostem złożoności otoczenia, które wymusza usprawnienie ich działalności, w tym również usprawnienie działalności organizacji publicznego sektora kultury.

Bogactwo ujęć i perspektyw zarządzania daje, co prawda, menedżerom swobodę wyboru, ale jednocześnie powoduje, że zarządzanie jest współcześnie działalnością złożoną i trudną⁵⁴. Przykładem mogą być organizacje publiczne, w tym publiczne instytucje kultury. Wbrew sceptycznym opiniom – instytucjami kultury powinno się (i należy) zarządzać⁵⁵, ponieważ zachodzą w nich procesy gospodarowania zasobami⁵⁶.

Dlatego w rozdziale I skupiono się na ujęciach definicyjnych zarządzania, zarządzania publicznego oraz zarządzania w kulturze. Przegląd współczesnych koncepcji i metod zarządzania został dokonany w kontekście ich wykorzystywania w instytucjach kultury. Odmienność procesów organizowania i specyfiki działalności publicznych instytucji kultury warunkuje poziom implementacji współczesnych koncepcji i metod zarządzania, co wykazano w podrozdziale 1.3. Rozważania zakończone są podsumowaniem.

⁵² K. Barańska (2013), O relacjach humanistyki i zarządzania: megalians to czy szczęśliwy związek?, „Problemy Zarządzania”, t. 11, nr 4, s. 33-44.

⁵³ Por. S. Sudoł (2019), Nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny, [w:] Ewaluacja nauk ekonomicznych, Monografia PAN, s. 99.

⁵⁴ B. Glinka, M. Kostera (red.) (2012), Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 14; S. Sudoł (2019), Nauki o zarządzaniu..., op. cit., s. 17.

⁵⁵ P. Bendixen (2012), Pragmatyka zarządzania kulturą, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł, Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 60; P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), Wokół zarządzania kulturą. Rezultaty badania ankietowego, „Załącznik Kulturoznawczy”, nr 4, s. 38.

⁵⁶ K. Krzakiewicz (1996), Podstawy Zarządzania, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań, s. 19-20.

1.1 Zarządzanie publiczne – istota i definicje

Zasadniczym przedmiotem nauk o zarządzaniu są organizacje⁵⁷, które charakteryzują się wieloaspektowością i złożonością. Dotyczy to również organizacji kultury. Współczesne organizacje muszą być przede wszystkim bardziej elastyczne w przystosowywaniu się do zmian, lecz nie można zapomnieć, że *adaptacja organizacji do otoczenia dokonuje się zawsze w warunkach mniejszej lub większej niepewności*⁵⁸.

Interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu prowadzi do bogactwa ujęć definicyjnych zarządzania, które również w zależności od dominującego podejścia, wykorzystują różne kryteria i perspektywy. Można wręcz uznać, że *cechą charakterystyczną nauk o zarządzaniu jest występowanie w nich wielu kierunków, podejść, szkół oraz wiele teorii i metod w różnych ich zakresach*⁵⁹. Dlatego przez lata utrwaliły się podejścia definicyjne oparte na procesie, systemie, celu, zarządzaniu ludźmi, zasobach czy sprawności, co przedstawiono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Wybrane definicje zarządzania uporządkowane według podejść

Podjęcie	Autor/autorzy	Definicja
Zorientowane na proces	F. Kast, J. Ro-senzweig	Zarządzanie jest procesem koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania.
	A. M. Zawiślak	Zarządzanie jest to proces decyzyjny realizowany na wielu poziomach organizacji, który ma zapewnić eliminację wykrytych zagrożeń, wykorzystywanie zarysowujących się szans oraz efektywne spełnienie przez organizację wszystkich funkcji nie zbędnych do osiągnięcia postawionego celu.
	J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert	Zarządzanie to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów.
	R. L. Bittel	Zarządzanie jest procesem uzyskiwania, rozmieszczania i stosowania wielu różnorodnych istotnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji.
Zorientowane na cel	R. Griffin	Zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) wykorzystujący zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), podejmowany z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.
	P. Drucker	Celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji. Zarządzanie jest niejako narzędziem, które ma zapewnić instytucji możliwość osiągnięcia

⁵⁷ S. Sudół (2012), Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 34.

⁵⁸ Por. S. Sudół (2019), Nauki o zarządzaniu. Dylematy..., op. cit., s. 78.

⁵⁹ S. Sudół (2019), Nauki o zarządzaniu. Dylematy..., op. cit., s. 61.

		zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym działa.
Zorientowane na system	B. Kaczmarek, Cz. Sikorski	Zarządzanie polega na świadomym i racjonalnym kształtowaniu zależności między elementami systemu organizacyjnego.
	A.K. Koźmiński, D. Jemielniak	Zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków odpowiednich do tego, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiając przetrwanie i rozwój.
Zorientowane na ludzi	K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert	Zarządzanie oznacza działania składające się na proces kierowania ludźmi w procesie gospodarowania zasobami dowolnej instytucji.
	P. Drucker	Zarządzanie to dokonywanie rzeczy przez innych ludzi.
	A. Zakrzewska-Bielawska	Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, są oni bowiem najcenniejszym zasobem każdej organizacji.
Zorientowane na zasoby	T. Pszczołowski	Zarządzanie to działanie polegające na dysponowaniu zasobami.
	E. Kirejczyk	Zarządzanie to rodzaj celowej działalności ludzkiej polegającej na dysponowaniu zasobami rzeczowymi, finansowymi i ludzkimi oraz ponoszeniu odpowiedzialności za wydane dyspozycje.
Zorientowane na sprawne działanie	J. Penc	Zarządzanie stanowi zespół działań decyzyjnych, które zapewniają sterowanie procesami i zasobami firmy w celu takiego ich powiązania oraz wykorzystania, aby w sposób sprawny, skuteczny i zgodny ze społecznym usprawnieniem działań gospodarczych uzyskać możliwie najlepszy efekt w istniejących warunkach funkcjonowania.
	T. Zawadzak	Przedmiotem zarządzania jest praca sprawna i zorganizowana.
	S. Robbins, D. A. DeCenzo	Zarządzanie odnosi się do procesu doprowadzania do wykonania określonych rzeczy, sprawnie i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i poprzez nich.

Zródło: opracowanie własne na podstawie:

B. Kaczmarek, Cz. Sikorski (1999), Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo Absolwent, Łódź, s. 37; J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert (1999), Kierowanie. Wydanie II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 613; G. Hagoort (2000), Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 29; P. F. Drucker (2000), Zarządzanie w XXI wieku, Muza SA, Warszawa, s. 39; R. W. Griffin (2004), Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 38; S. P. Robbins, D. A. DeCenzo (2002), Podstawy zarządzania (tłum. Andrzej Ehrlich), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 32; A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.) (2007), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 705; E. Kirejczyk (2008), Zrozumieć zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 18; A. K. Koźmiński, D. Jemielniak (2008), Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 16; Cz. Sikorski (2009), Nauka o zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź, s. 22; K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (2013), Teoretyczne podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 24; T. Zawadzak (2017), Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego. Wydanie 2, Difin, Warszawa, s. 25; A. Zakrzewska-Bielawska (2017), Istota procesu zarządzania, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 24-31; M. Kowalska (2019), Ewolucja teorii zarządzania, „Kwartalnik Towarzystwa Wiedzy Obronnej”, nr 266-267, s. 173-176; T. Oleksyn (2020), Zarządzanie. Wybrane kwestie, Difin, Warszawa, s. 18-20.

Nie są to wszystkie możliwe definicje zarządzania, lecz wybrane, oddające charakterystykę danego podejścia. Niezależnie jednak od akcentów wynikających z konkretnego ujęcia tematycznego, zarządzanie pozostaje wypełnianiem określonych funkcji⁶⁰,

⁶⁰ Zarządzanie odpowiedzialne polega nie tylko na wypełnianiu klasycznych funkcji, czyli: planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli; to także świadome uczestniczenie w pewnej grze społecznej,

sprawnym działaniem prowadzącym do osiągnięcia wspólnego celu. Celowe działania mogą być ujęte procesowo (poprzez podejmowane decyzje lub koordynowanie zbiorowych wysiłków) lub jako zespół działań, które bardzo często ograniczane są zasobami tak materialnymi, jak i niematerialnymi. Pomimo upływu czasu wiele z tych definicji nadal zachowuje swoją aktualność, jako że sam przedmiot zarządzania nie uległ zmianie. Zmienił się natomiast sposób jego postrzegania oraz poziom skomplikowania generowany przez zmienne i turbulentne otoczenie.

Peter Drucker podkreśla, że zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, ich współdziałania i wspólnych wartości, a także musi być zakorzenione w kulturze organizacyjnej, umożliwiając rozwój, uczenie się oraz skuteczną komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. Jego zdaniem kluczowe jest mierzenie efektów działalności i orientacja na ostateczny rezultat, którym jest satysfakcja klienta, ponieważ wewnątrz organizacji powstają jedynie koszty, a prawdziwe wyniki istnieją na zewnątrz⁶¹.

Próbę syntetycznej kompilacji definicji zarządzania podjęła Małgorzata Kowalska. Według niej zarządzanie jest procesem przemyślanym, świadomym i usystematyzowanym. Proces ten prowadzony jest zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, przez osoby, którym przyznano odpowiednie uprawnienia decyzyjne i zakres odpowiedzialności (menedżerów). Dzieli się on na szereg działań, mających na celu zapewnienie bieżącego funkcjonowania organizacji, a także jej stabilnego rozwoju w przyszłości, zgodnie z przyjętą strategią i wytyczonymi celami⁶².

Innymi słowy, zarządzanie to zarówno nauka, jak i sztuka, która służy rozumieniu mechanizmów współdziałania ludzi oraz twórczemu porządkowaniu złożonych procesów organizacyjnych, tak aby w warunkach niepewności możliwe było skuteczne osiągnięcie założonych celów. Obejmuje ono działalność kierowniczą polegającą na podejmowaniu

której wynikiem są stale na nowe powstające sytuacje i na nowo tworzone zależności społeczne, zob. K. Barańska (2013), O relacjach humanistyki i zarządzania..., op. cit., s. 38.

⁶¹ P. F. Drucker (2001), *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, s. 26-28; A. Zakrzewska-Bielawska (2017), *Istota procesu zarządzania*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 31; D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak (2014), *Zarządzanie. Teoria i praktyka w pigułce*, Wydawnictwa Poltext, Warszawa, s. 12-13; T. Oleksyn (2020), *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa, s. 42-43; S. Sudoł (2019), *Nauki o zarządzaniu. Dylematy...*, op. cit., s. 82; Ł. Burkiewicz (2017), *Podstawy zarządzania i ich implementacje w instytucjach kultury*, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, Akademia Ignatianum, Kraków, s. 100; B. Koźuch (2020), *Nauka o organizacji*, op. cit., s. 134; M. Kowalska (2019), *Ewolucja teorii zarządzania*, „Kwartalnik Towarzystwa Wiedzy Obronnej”, nr 266-267, s. 175.

⁶² M. Kowalska (2019), *Ewolucja teorii zarządzania*, op. cit., s. 176.

decyzji, ustalaniu priorytetów i koordynacji działań, co pozwala organizacjom działać sprawnie, efektywnie i zgodnie z potrzebami otoczenia⁶³.

W naukach o zarządzaniu teoria jest inspirowana przez praktykę. Toteż aplikacyjny i utylitarny wymiar nauk o zarządzaniu i jakości⁶⁴ implikuje wysokie oczekiwania związane z zastosowaniem w praktyce naukowej wiedzy i wypracowanych przez nią rozwiązań. Szczególnie ważne wydaje się dostarczanie sprawdzonych metod, wzorów, sposobów działania, pozwalających organizacji na dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu⁶⁵.

Odrębność każdej organizacji, specyfiki jej funkcjonowania i charakterystyki otoczenia sprawiają, że uwypukla się kontekstowość zarządzania. Idealne wydaje się w takiej sytuacji podejście sytuacyjne, które w naukach o zarządzaniu zakłada, że każda organizacja jest inna⁶⁶. Odmienne są też warunki, w jakich funkcjonuje – toteż nie istnieje jeden uniwersalny sposób kierowania organizacją, który byłby skuteczny w każdej sytuacji. Dlatego podejście sytuacyjne i systemowe znajdują swoje zastosowanie w obszarze zarządzania publicznego⁶⁷.

W Polsce od początku XXI wieku organizacje tworzące sektor publiczny coraz częściej stają się przedmiotem zainteresowania przedstawicieli nauk o zarządzaniu⁶⁸. Jak przyznają sami naukowcy, w zbyt małym stopniu koncentrowali dotąd swój wysiłek badawczy na sferze publicznej⁶⁹.

Zarządzanie sektorem publicznym wywodzi się z szeroko rozumianych nauk o organizacji i zarządzaniu, stanowiąc subdyscyplinę nauk o zarządzaniu⁷⁰, której istotą jest badanie procesów zarządzania w organizacjach nastawionych na realizację interesu społecznego⁷¹. Wagę rozwoju sektora publicznego ponad 20 lat temu dostrzegł Peter

⁶³ Zob. K. Szymańska (2019), Wprowadzenie do metod i technik zarządzania, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 15.

⁶⁴ J. Niemczyk (2020), *Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 103.

⁶⁵ K. Zimniewicz (2014), *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 129.

⁶⁶ S. Sudoł (2019), *Nauki o zarządzaniu. Dylematy...*, op. cit., s. 125.

⁶⁷ T. Zawadzak (2017), *Zarządzanie w organizacjach...*, op. cit., s. 36.

⁶⁸ B. Kożuch (2020), *Nauka o organizacji*, op. cit., s. 48.

⁶⁹ S. Sudoł (2019), *Nauki o zarządzaniu. Dylematy...*, op. cit., s. 120. Na naukowe rozpoznanie czekają analizy procesów i jakości zarządzania oraz efektywność i sprawność działania organizacji publicznych.

⁷⁰ W. Kowalik (2017), *Partycypacja w zarządzaniu organizacjami publicznymi na przykładzie gminnych instytucji kultury*, „Zarządzanie Publiczne”, t. 40, nr 2, s. 69; T. Zawadzak (2017), *Zarządzanie w organizacjach...*, op. cit., s. 35.

⁷¹ B. Kożuch (2015), *Zarządzanie publiczne...*, op. cit., s. 32.

Drucker, wskazując go jako przyszłe źródło gospodarczego wzrostu – oczywiście po przeprowadzeniu konkretnych i systematycznych działań zarządczych⁷².

Zarządzanie publiczne (zarządzanie w sektorze publicznym, zarządzanie organizacjami publicznymi, zarządzania sprawami publicznymi, *public management*) zajmuje się organizacjami publicznymi z punktu widzenia prawidłowości i źródeł sprawności ich funkcjonowania oraz sprawnej realizacji przedsięwzięć podejmowanych w imię interesu publicznego⁷³. Organizacje publiczne mają cechy charakterystyczne dla wszystkich organizacji, ale wyróżniają się „specyficznym systemem celów i wartości” oraz właściwym im charakterem relacji wewnętrznych i zewnętrznych⁷⁴. Organizacje publiczne różni od przedsiębiorstw przede wszystkim motywacja podejmowania działalności, która sprawia, że większość celów wewnętrznych (albo wszystkie) jest podporządkowana realizacji społecznej misji lub/i interesu publicznego.

W zarządzaniu publicznym znajdują zastosowanie zasady i prawidłowości zarządzania ogólnego, a najbardziej popularne jest rozpatrywanie funkcjonowania organizacji w ujęciu systemowym lub procesowym⁷⁵. Patrzenie na organizacje publiczne kompleksowo pozwala na uchwycenie ich relacji z otoczeniem, które przybiera wyraźny rys społeczno-polityczny⁷⁶. Stąd w przypadku zarządzania w sektorze publicznym *oprócz efektywności ekonomicznej uwzględniać powinno się również efektywność społeczną oraz polityczną*⁷⁷.

Wielu badaczy podkreśla polityczne uwikłanie instytucji publicznych⁷⁸, wynikające z bezpośredniego nadzoru władzy (uzależnionego od czynnika politycznego), jak również z regulacji finansowych będących następstwem założeń polityki kulturalnej miasta, regionu czy państwa. Obecność polityki powoduje nie tylko uzależnienie od środków finansowych, lecz także zakłóca układ interesariuszy zewnętrznych – siła nadrzędnego

⁷² P. F. Drucker P. F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa, s. 8-9.

⁷³ Zarządzanie publiczne to *subdyscyplina naukowa zajmująca się badaniem sposobów i zakresu harmonizowania działań zarządczych zapewniających prawidłowe wyznaczanie celów organizacji publicznych oraz sprawne wykorzystywanie możliwości zorganizowanego działania ludzi, nakierowanego na kreowanie publicznych wartości i na realizację interesu publicznego*, za: B. Koźuch (2015), *Zarządzanie publiczne...*, op. cit., s. 59.

⁷⁴ B. Koźuch (2020), *Nauka o organizacji*, op. cit., s. 99.

⁷⁵ T. Zawadzak (2017), *Zarządzanie w organizacjach...*, op. cit., s. 36.

⁷⁶ Por. S. Sudoł, B. Koźuch (2010), *Rozszerzyć nauki...*, op. cit., s. 385, 391.

⁷⁷ S. Sudoł, B. Koźuch (2010), *Rozszerzyć nauki...*, op. cit., s. 392.

⁷⁸ Por. P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), *Wokół zarządzania kulturą...*, op. cit., s. 65; A. Szostak (2023), *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 47; E. Orzechowski (2009), „Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem”. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 69.

organizatora dominuje nad ilościową przewagą odbiorców oferty czy usługi. Kolejny paradoks polega na tym, że interes publiczny nie zawsze da się łatwo połączyć z ogólnymi kryteriami skuteczności i wydajności.

Stabilność zewnętrznego finansowania powoduje, że organizacje publiczne mają zapewnione (w miarę) spokojne funkcjonowanie⁷⁹, ale też są nastawione reaktywnie i nie antycypują przyszłości. Nie zmienia to jednak faktu, że niejednokrotnie sposób wydatkowania dotacji publicznych uznaje się za niegospodarny⁸⁰, a wyniki finansowe za przeciętne⁸¹.

Osobną kategorię stanowi system prawny. Organizacje publiczne muszą działać zgodnie z prawem i w ramach prawa, opierając się na aktach i przepisach (ustawach, rozporządzeniach) dedykowanych temu sektorowi⁸². Zmiany w otoczeniu prawnym mają kluczowe znaczenie dla ich sprawnego funkcjonowania. Zarządzanie w obszarach publicznych jawi się wówczas jako wypadkowa ustroju politycznego państwa, wewnętrznych systemów prawnych, ich jakości oraz wynikających z nich wartości⁸³.

Dominujący prymat systemu biurokratycznego wynika ze sposobu zorganizowania państwa. Stąd oczekiwane jest przyjęcie przez nadzorowane lub finansowane jednostki podobnej struktury biurokratycznej, co *znajduje wyraz zarówno w przepisach, jak i wymogach sprawozdawczych*⁸⁴. Emil Orzechowski oczekiwania te sytuje w obszarze polityki państwa i wynikających z niej wyborów systemowych⁸⁵. Lecz mimo, iż wśród organizacji publicznych przeważają kultury konserwatywne, biurokratyczne, hierarchiczne i kolektywistyczne, nie deklarują one chęci zmiany czy ulepszenia dotychczasowego sposobu funkcjonowania⁸⁶.

Główne różnice w funkcjonowaniu sektora publicznego w odniesieniu do sektora prywatnego – to podejście do zysku, własności, kontroli i odpowiedzialności⁸⁷. Specyfika

⁷⁹ A. Adamik (2021), Organizacja w teoriach – ewolucja w sposobach postrzegania organizacji, [w:] A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 54.

⁸⁰ E. Kotowska (2013), Kluczowe problemy..., op. cit., s. 96.

⁸¹ S. Lachiewicz, A. Walecka (2021), Organizacja jako obiekt..., op. cit., s. 64.

⁸² T. Zawadzak (2017), Zarządzanie w organizacjach..., op. cit., s. 12.

⁸³ E. Kotowska (2013), Kluczowe problemy..., op. cit., s. 103.

⁸⁴ P. Hensel (2015), Konkurujące logiki instytucjonalne w zarządzaniu kulturą, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 16, nr 3, s. 243.

⁸⁵ E. Orzechowski (2009), „Dziś nawet żebrak...”, op. cit., s. 113; też Emil Orzechowski cyt. za: G. Hajduk, B. Mróz-Gorgoń (2017), Rola strategii w zarządzaniu rozwojem instytucji kultury, [w:] Ł. Wróblewski (red.), Marketingowe oraz społeczne aspekty zarządzania w kulturze, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 34.

⁸⁶ Szczególnie w kontekście ograniczonej efektywności, która jest efektem biurokracji, zob. W. Kowalik (2017), Partycypacja w zarządzaniu..., op. cit., s. 69.

⁸⁷ M. Sternal (2004), Sektor prywatny..., op. cit., s. 55.

administracji publicznej jest oparta, poza tym, na dość płynnych i mało precyzyjnych kryteriach oceny⁸⁸, które dodatkowo rozmywa aktualny interes polityczny i niepewność decyzyjna sektora publicznego.

Jednostki sektora publicznego, podobnie jak każda organizacja, powinny działać sprawnie. Dążenie do poprawy sprawności i efektywności działania ma kluczowe znaczenie, szczególnie w kontekście realizacji zadań z korzyścią dla państwa i społeczeństwa. W przypadku organizacji nienastawionych na zysk odmienny jest sposób definiowania i ewaluacji efektywności działania. Efektywność sektora publicznego mierzona jest więc poziomem zapotrzebowania obywateli⁸⁹ oraz *zdolnością instytucji do osiągnięcia celów i wypełniania misji, do realizacji której została powołana, przy optymalnym wykorzystaniu zasobów*⁹⁰.

Zwiększenie efektywności ma nie tylko zwiększyć skuteczność organizacyjną, lecz także zapobiec nieprawidłowościom w gospodarowaniu środkami finansowymi, czyli niegospodarności⁹¹. Należy nadmienić, że ocena efektywności organizacji publicznych pod tym kątem jest często oceniana krytycznie⁹².

Ze względu na odmienne kryteria, jakimi kierują się organizacje publiczne i prywatne, dochodzi do wytworzenia własnych celów organizacyjnych wynikających z odmiennych warunków działania. Wiele z cech wyróżniających organizacje sektora publicznego przekłada się na sposób myślenia o nich (rola społeczna) i sposób zarządzania nimi (struktura, strategia, procesy wewnętrzne) W tabeli 1.2 zawarto podstawowe różnice w perspektywie działania organizacji z obu sektorów.

Tabela 1.2. Zarządzanie w organizacji publicznej i prywatnej

Element zarządzania	Organizacja publiczna	Organizacja prywatna
Motyw podjęcia działalności	Działanie w imieniu i na rachunek państwa. Realizacja interesu publicznego/społecznej misji	Działanie w imieniu i na rachunek osobisty
Cel funkcjonowania	Wielorakie cele formułowane przez licznych interesariuszy. Cele nieprecyzyjne i niejednoznaczne	Cele generowane chęcią zysku, poziomem wartości rynkowej
Relacje z otoczeniem	Relacje oparte na oczekiwaniach szerokiego grona interesariuszy o rozbieżnych oczekiwaniach	Relacje kontraktowe, oparte na układach handlowych

⁸⁸ T. Zawadzak (2017), Zarządzanie w organizacjach..., op. cit., s. 22.

⁸⁹ W. Rudolf (2015), Możliwości wykorzystania nowej ekonomii instytucjonalnej w rozwoju sektora publicznego, „Zarządzanie Publiczne”, t. 30, nr 2, s. 115.

⁹⁰ P. Wnuczak (2017), Controlling w instytucjach kultury, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 56.

⁹¹ M. Kowalczyk (2015), Zarządzanie strategiczne w jednostkach budżetowych, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 855, s. 472.

⁹² T. Zawadzak (2017), Zarządzanie w organizacjach..., op. cit., s. 19; W. Rudolf (2011), Rozwój zarządzania publicznego, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 261, s. 408.

Źródło finansowania	Środki publiczne (państwowe lub samorządowe)	Środki prywatne (właściciele, udziałowcy)
Prawo własności	Władztwo organów zewnętrznych, własność wspólna	Prawo własności, własność prywatna
Otoczenie rynkowe	Polityczne. Niższy poziom racjonalności ekonomicznej. Mniejsza presja ze strony konkurentów	Logika procesów rynkowych. Silna konkurencja
Prawna podstawa działania	Prawo administracyjne	Prawo spółek, kodeks cywilny, kodeks handlowy
Rodzaj kontroli	Siły polityczne. Głównie zewnętrzne kontrole i audyty	Siły rynkowe. Kontrola wewnętrzna
Struktura	Hierarchiczna, często wielostopniowa	Elastyczna struktura organizacyjna
Perspektywa strategiczna	Krótko i średnioterminowa uzależniona długością kadencji	Średnio i długoterminowa
Geneza zmiany	Mała otwartość na zmiany. Zmiana wymuszana przez otoczenie	Zmiana wymuszana przez klientów i konkurencję
Podejmowanie decyzji	Sformalizowane procedury, mniejsza elastyczność, niewielka skłonność do podejmowania ryzyka, monitorowanie procesu decyzyjnego.	Wyższa skłonność do podejmowania ryzyka
Partycypacja	Niechęć do delegowania zadań	Oparta na kompetencjach
Efekty zarządzania	Wskaźniki nieekonomiczne	Wskaźniki ekonomiczne
Kryterium efektywności	Specyficzne kryteria efektywności	Rynkowe kryteria efektywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Szostak (2023), Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 43-46; Cz. Mesjasz, B. Ziębicki (2018), Nowe kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] A. Stabryła (red.), Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze. Wydanie II, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 475; M. Lewandowski (2014), Innowacje w usługach instytucji kultury, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 355, s. 266; B. Kożuch (2004), Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 87-96.

O złożoności sytuacji związanej z interesariuszami pisze Aldona Frączkiewicz-Wronka, wskazując na ich poszerzony krąg⁹³. Do szerokiego grona interesariuszy zewnętrznych dołączają interesariusze wewnętrzni, tworząc grupy i subkultury o sprzecznych interesach, celach oraz wartościach (często odmiennie rozumianych)⁹⁴. Toteż publiczny sektor kultury w Polsce charakteryzuje się wielorakimi i niedookreślonymi celami⁹⁵. Wynika to z faktu, że istnieją różne źródła celów: organizator, dyrektor, odbiorca, artysta, pracownik – co przekłada się na problemy w ustaleniu spójnego celu, a tym samym trudności w zarządzaniu.

⁹³ A. Frączkiewicz-Wronka (2010), Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowymi a publicznymi, „Organizacja i Zarządzanie”, t. 12, nr 4, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 16.

⁹⁴ A. Szostak (2023), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 53.

⁹⁵ M. Sternal (2004), Sektor prywatny, sektor publiczny – kilka uwag o zarządzaniu instytucją kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 5, s. 59.

Dominacja krótkoterminowej perspektywy nie zachęca do głębszych zmian⁹⁶. Przeszkodami w wykorzystywaniu dłuższej perspektywy czasowej jest kadencyjność stanowisk oraz chwiejność sytuacji politycznej. Do tego dochodzi możliwość występowania konfliktów w wyniku realizacji priorytetów politycznych.

Instytucje publiczne i jej pracownicy są kolejnym wymagającym uwagi obszarem zarządzania. Wydaje się bowiem, że potrzebne są tu zmiany, których efektem byłoby: delegowanie kompetencji, odpolitycznienie w zakresie obsadzania stanowisk, praca uzależniona od wyników, wprowadzanie kodeksów etycznych, wprowadzanie zarządzania karierą, wiedzą i talentem oraz zwiększenie roli szkoleń⁹⁷. Przeszkodą dla wprowadzenia np. partycypacji pracowniczej jest przywiązanie do jednoosobowego kierownictwa i sposobu podejmowania decyzji, który w opinii Aldony Frączkiewicz-Wronki *jest daleki od racjonalnego obiektywizmu*⁹⁸.

Wśród odbiorców dóbr i usług generowanych przez sektor publicznych dominuje wrażenie, że jakość działania w zakresie świadczenia usług i umiejętności w dziedzinie zarządzania są niewystarczające⁹⁹. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest powierzchowność we wprowadzaniu zmian, które *nie docierają do głębokich warstw kultury organizacyjnej i nie angażują pracowników tak, aby stali się orędownikami zmiany*¹⁰⁰ oraz niedostatki zaufania wewnątrz samej organizacji publicznej¹⁰¹. Pozorność zmian i efektów może wynikać również z faktu narzucania zmian w praktyce organizacyjnej, czy ich nieumiejętne lub bezrefleksyjne adoptowanie¹⁰². Zjawiska te należą do najważniejszych powodów niskiej wartości praktycznej wdrażanych procesów zarządzania.

Nieefektywność sektora usług publicznych w gospodarowaniu środkami finansowymi sprowokowała pomysł aplikacji koncepcji nowego zarządzania publicznego (ang. *New Public Management*, NPM), które zakłada wdrożenie do zarządzania publicznymi

⁹⁶ S. Lachiewicz, A. Walecka (2021), Organizacja jako obiekt zarządzania – spektrum form i możliwości, [w:] A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 64.

⁹⁷ Por. E. Kotowska (2013), Kluczowe problemy..., op. cit., s. 101.

⁹⁸ A. Frączkiewicz-Wronka (2012), Rola i znaczenie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice, s. 18.

⁹⁹ E. Kotowska (2013), Kluczowe problemy..., op. cit., s. 98.

¹⁰⁰ R. Batko (2015), Zarządzanie jakością w organizacjach publicznych, [w:] B. Kozuch, Ł. Sułkowski (red.), Instrumentarium zarządzania publicznego, Difin, Warszawa, s. 61.

¹⁰¹ B. Kozuch, A. Kozuch (2017), Znaczenie relacji..., op. cit., s. 259.

¹⁰² P. Hensel (2015), Konkurujące logiki..., op. cit., s. 250.

instytucjami metod i technik stosowanych w sektorze prywatnym¹⁰³. Dotyczy ono między innymi wprowadzenia mechanizmów rynkowych, promowania konkurencyjności, budżetowania zadań, rozliczania z wyników, a nie z nakładów (audyty wydajności), wzrostu samodzielności, efektywnego wykorzystywanie zasobów (w tym kontrakty menedżerskie) czy doskonalenia zarządzania strategicznego i zarządzania wydajnością¹⁰⁴. Wprowadzanie zasad NPM do instytucji publicznych przebiega w Polsce wolno i ewolucyjnie¹⁰⁵. Być może dlatego „podejście menedżerskie” w instytucjach publicznych spotykane jest niezwykle rzadko¹⁰⁶.

W opinii niektórych obserwatorów realizacja koncepcji NPM ma niewielkie szanse powodzenia, szczególnie w przypadku bezrefleksyjnego przenoszenia wzorców rynkowych do zarządzania publicznego¹⁰⁷. Dlatego Wojciech Kowalik i Katarzyna Plebańczyk sugerują, że obiecującym rozwiązaniem na gruncie zarządzania np. dla sektora kultury może okazać się model partycypacyjny – koncepcja współzrządzenia publicznego (ang. *new public governance*, *good governance*, „trzecia droga”). Wybór tego rozwiązania uzasadniany jest społecznym charakterem współpracy opartej na wartościach niematerialnych¹⁰⁸.

Konkludując, organizacje publiczne cechuje „publiczność organizacyjna” (ang. *organisational publicness*), która przejawia się w czterech wymiarach: specyficznych relacjach z otoczeniem, wyróżniających się celach, strukturze i wartościach¹⁰⁹. To koncepcja odnosząca się do *specyficznych/osobliwych cech organizacji publicznych, przesądzających o charakterze i sile wewnętrznych sprzężeń, relacjach z otoczeniem oraz wartościach menedżerskich*¹¹⁰.

¹⁰³ J. Świerk (2018), Zarządzanie strategiczne instytucją kultury, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 513, s. 408; P. Hensel (2015), Konkurencyjne logiki..., op. cit., s. 243-244; R. Batko (2013), Golem, Awatar, Midas, Złoty cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa, s. 52.

¹⁰⁴ T. Zawadzak (2017), Zarządzanie w organizacjach..., op. cit., s. 20; R. Batko (2013), Golem, Awatar..., op. cit., s. 200.

¹⁰⁵ W. Rudolf (2011), Rozwój zarządzania..., op. cit., s. 417.

¹⁰⁶ Ł. Burkiewicz (2017), Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 85.

¹⁰⁷ D. Sześciło (2015), Współzarządzanie jako koprodukcja usług publicznych, „Zarządzanie Publiczne”, t. 31, nr 1, s. 14.

¹⁰⁸ K. Plebańczyk (2018), Rola kultury we współczesnych strategiach rozwoju zrównoważonego, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 376, s. 168; W. Kowalik (2017), Partycypacja w zarządzaniu..., op. cit., s. 70; R. Batko (2013), Golem, Awatar..., op. cit., s. 53.

¹⁰⁹ B. Kożuch, R. Przygodzka (2012), Współpraca sieciowa w zarządzaniu organizacjami publicznymi, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie”, nr 117, s. 32.

¹¹⁰ B. Kożuch (2005), Specyficzne cechy organizacji publicznej, [w:] B. Kożuch, T. Markowski (red.), Z teorii i praktyki zarządzania publicznego, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 34.

Wszystkie wymienione wcześniej cechy organizacji publicznych oddają charakter publiczności organizacyjnej, który:

1. Jest bardziej sformalizowany;
2. Działa w sposób charakterystyczny dla modelu biurokratycznego;
3. Ogranicza autonomię menedżerów¹¹¹.

Publiczność organizacyjna jest tą cechą, która w najbardziej jaskrawy sposób charakteryzuje organizacje publiczne, w tym publiczne organizacje kultury, odróżniając je od organizacji biznesowych i społecznych. W tabeli 1.3 przedstawiono charakterystykę czterech wymiarów publiczności organizacyjnej w odniesieniu do funkcjonowania instytucji kultury.

Tabela 1.3. Wymiary publiczności organizacyjnej i ich obecność w instytucjach kultury

Wymiar	Specyfika instytucji kultury
Otoczenie	Silny wpływ organizatora, odbiorców i związków zawodowych Zmienne oczekiwania w zależności od politycznego nadzoru Uzależnienie od dotacji i niepewność co do jej wysokości Konkurencja przy ubieganiu się o środki (dotacje celowe) Częściowa konkurencja dotycząca jakości oferty kulturalnej
Cele	Realizacja zadań ustawowych i statutowych Realizacja dodatkowych celów narzuconych przez organizatora Rozbieżności między celami instytucji a celami pracowników Tradycyjny model świadczenia pracy – niechęć do jego zmiany
Struktura	Regulaminy organizacyjne jako podstawa działania instytucji Brak partycypacji pracowniczej (wyznaczanie kierunku rozwoju) Ograniczona decyzyjność dyrektora, który często funkcjonuje jako menedżer średniego szczebla
Wartości	Ograniczony budżet, ciągle odczucie niedosytu Określony ustawowo lub wewnętrznie pułap wysokości wynagrodzeń Duża rola motywacji pozafinansowej przy podejmowaniu pracy Duża rola i znaczenie projektów, również z uwagi na odmienny charakter pracy i dodatkową satysfakcję Ograniczona inicjatywa pracownicza

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Koźuch, B. Koźuch, Ł. Sułkowski i in. (2016), Obszary zarządzania publicznego, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 103; M. Lewandowski (2013), Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury, Con Arte, Katowice, s. 46-47; M. Lewandowski (2011), Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury, Wydawnictwo Con Arte, Katowice, s. 26, 180.

Szczególnie ograniczona autonomia menedżerów – choć nie ona sama – prowadzi do patologicznego uzależnienia (finansowego i decyzyjnego) instytucji od organizatora¹¹². Nie służy to rozwojowi organizacji, ponieważ osoba znajdująca się w klinchu

¹¹¹ B. Koźuch (2004), Zarządzanie publiczne..., op. cit., s. 94.

¹¹² M. Lewandowski (2013), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 80; M. Lewandowski (2011), Innowacje w zarządzaniu..., op. cit., s. 179.

decyzyjnym często postępuje zachowawczo¹¹³ – stąd u niej mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka.

Przy okazji rozważania modelu zarządzania w sektorze publicznym coraz częściej podkreśla się potrzebę profesjonalizacji pracy osób zarządzających¹¹⁴. Kompetencje menedżerskie stanowią bowiem niezbędny warunek sprawnego zarządzania publicznymi organizacjami¹¹⁵, przede wszystkim w kontekście wykorzystania instrumentarium zarządzania¹¹⁶.

Wzrost potrzeb oraz wymagań społecznych skutkuje krytyką i niezadowoleniem z usługi sektora publicznego¹¹⁷ i koniecznością poszukiwania sprawniejszych oraz bardziej efektywnych sposobów zarządzania¹¹⁸. Dlatego rozwiązaniem mogą stać się: otwarcie na interesariuszy, budowanie relacji partnerskich, etyczność działania, uelastycznienie struktur, tworzenie zespołów zadaniowych, wyznaczanie celów strategicznych możliwych do osiągnięcia, pomiar wyników działalności, promocja kompetencji menedżerskich na wyższych i średnich szczeblach zarządzania¹¹⁹.

Jak wynika z powyższych opisów, *zarządzanie z trudem toruje sobie drogę w polskich instytucjach publicznych*¹²⁰. Powodem jest szczególna kondycja sektora publicznego, która stanowi wypadkową systemów: politycznego, prawnego, gospodarczego i wartości wyznawanych przez społeczeństwo. Proces zarządzania organizacjami publicznymi odbywa się dodatkowo w specyficznych warunkach, które odzwierciedla przytoczona wcześniej teoria publiczności organizacyjnej.

¹¹³ A. Frączkiewicz-Wronka (2015), Nowoczesne przywództwo w organizacjach publicznych, [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), Instrumentarium zarządzania publicznego, Difin, Warszawa, s. 127.

¹¹⁴ S. Lachiewicz, A. Walecka (2021), Organizacja jako obiekt..., op. cit., s. 65.

¹¹⁵ B. Kożuch, Ł. Sułkowski (2015), Wstęp, [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), Instrumentarium zarządzania publicznego, Difin, Warszawa, s. 10; K. Barańska (2006), Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, s. 65; A. Frączkiewicz-Wronka (2015), Nowoczesne przywództwo..., op. cit., s. 131.

¹¹⁶ B. Kożuch (2015), Zarządzanie programami i projektami publicznymi, [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), Instrumentarium zarządzania publicznego, Difin, Warszawa, s. 88.

¹¹⁷ R. Batko (2013), Golem, Awatar..., op. cit., s. 75.

¹¹⁸ G. Praweńska-Skrzypek (2003), Polityka kulturalna..., op. cit., s. 15.

¹¹⁹ Por. B. Kożuch (2011), Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 174.

¹²⁰ E. Kotowska (2013), Kluczowe problemy..., op. cit., s. 98.

1.2 Zarządzanie w sektorze kultury

Zarządzanie kulturą¹²¹ jest dziedziną zarządzania publicznego i tym samym dyscypliną szczegółową nauk o zarządzaniu¹²². Pojęcie „zarządzanie kulturą” należy wiązać z szeroko pojmowanym zarządzaniem w sektorze kultury, postrzeganej jako podlegający nieustannej ewolucji system współdziałania ludzi i organizacji skoncentrowanych na działalności kulturalnej: tworzeniu oraz konsumpcji dóbr i usług w sferze kultury¹²³. Innymi słowy, zarządzanie kulturą może być rozumiane jako sterowanie obszarem rzeczywistości społecznej, którego specyfiką jest różnorodność sektora kultury¹²⁴.

Przedmiotem zarządzania kulturą jest poszukiwanie rozwiązań menedżerskich, specyficznych dla sfery publicznego sektora kultury¹²⁵, tworzenie struktury dla praktykowania zarządzania w instytucjach kulturalnych¹²⁶ lub oddziaływania na instytucje kultury¹²⁷. Zarządzanie w kulturze jest zatem kluczowe dla skutecznego funkcjonowania instytucji kulturalnych. Mateusz Lewandowski podkreśla konieczność poszukiwania instrumentów zwiększających sprawność zarządzania w instytucjach kultury¹²⁸ z uwagi na rosnące oczekiwania interesariuszy oraz zmieniające się warunki otoczenia, w tym preferencje kulturowe i kompetencje odbiorców.

Zarządzanie kulturą jako dyscyplina naukowa powstało na początku lat 70. XX wieku¹²⁹, natomiast w Polsce zarządzanie instytucjami kultury rozwija się systematycznie od lat 90. XX wieku¹³⁰, budząc coraz większe zainteresowanie naukowców oraz praktyków działających w sektorze kultury (zarówno od strony teorii, jak i praktyki

¹²¹ Oznaczane w literaturze obcojęzycznej jako: Kulturmanagement, arts management, culture management, cultural management.

¹²² B. Kożuch (2011), Skuteczne współdziałanie..., op. cit., s. 23.

¹²³ J. Szulborska-Lukaszewicz (2019), Zarządzanie kulturą, czyli dwa plus dwa równa się osiem, [w:] E. Kocój, J. Szulborska-Lukaszewicz, A. Kędziora (red.), Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 19.

¹²⁴ E. Kocój E. (2019), Zarządzanie w sektorze kultury w Polsce – krótka historia idei i perspektyw, [w:] E. Kocój, J. Szulborska-Lukaszewicz, A. Kędziora (red.), Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 37.

¹²⁵ Dragičević-Šešić M., Stojković B. (2010), Kultura. Zarządzanie, animacja, marketing, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 17.

¹²⁶ P. Bendixen (2001), Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 11.

¹²⁷ S. Kaczmarek, J. Połusznia (2023), Artyści i twórcy. Aspekty społeczne, artystyczne i ekonomiczne, Wydawnictwo Scriptum, Kraków, s. 34-35; A. Mirski (2012), Zarządzanie kulturowe, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 13, nr 1, s. 9-15.

¹²⁸ M. Lewandowski (2011), Innowacje w zarządzaniu..., op. cit., s. 9.

¹²⁹ J. Szulborska-Lukaszewicz (2019), Zarządzanie kulturą..., op. cit., s. 23.

¹³⁰ A. Szostak (2023), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 11.

zarządzania)¹³¹. Na gruncie polskim zarządzanie kulturą ukształtowało się jako interdyscyplinarna i wielowymiarowa dziedzina nauki o *wzajemnym oddziaływaniu między kulturą i gospodarką*¹³². Znajdując się na styku nauk humanistycznych, ekonomicznych i społecznych próbuje transponować najlepsze rozwiązania do sektora kultury, wykorzystując elementy ekonomii, prawa, socjologii, filozofii, zarządzania, marketingu, kulturoznawstwa czy stosunków międzynarodowych¹³³. Wielowymiarowość zarządzania kulturą polega na kompleksowości tematyki badawczej i wielości paradygmatów charakterystycznych dla nauk społecznych¹³⁴.

Kultura jest obszarem zaspokajania zbiorowych potrzeb społecznych¹³⁵, a artystyczne instytucje kultury w Polsce stanowią część sektora usług publicznych. Stąd procesy organizacji i zarządzania powinny być w nich obecne pod warunkiem uwzględnienia specyfiki tych organizacji, czyli *specyficznych dla różnych rodzajów organizacji zasad i prawidłowości funkcjonowania*¹³⁶. Należy również pamiętać, że kultura – jako ważna sfera usług publicznych – podlega przeobrażeniom podobnym do tych, jakie dotyczą innych dziedzin życia społecznego¹³⁷. I być może dlatego w literaturze podkreśla się, że organizacje kultury powinny być zarządzane, a nie tylko administrowane¹³⁸.

Zarządzanie kulturą mierzy się więc z podobnymi wyzwaniem co klasyczne zarządzanie, poczynając od trudności definicyjnych, które powodują chaos pojęciowy¹³⁹, poprzez słabą podbudowę teoretyczną, na polimetodyczności kończąc¹⁴⁰. Wyraźne słabości metodologiczne badań sektora kultury i sektora kreatywnego dostrzega też Krzysztof Stachowiak. Wymienia on *brak jedności terminologicznej i pojęciowej, niedostatek*

¹³¹ E. Kocój E. (2019), Zarządzanie w sektorze..., op. cit., s. 31.

¹³² P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), Wokół zarządzania kulturą..., op. cit., s. 49; E. Orzechowski (2015), *Arte et ratione*, [w:] B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), Zarządzanie Humanistyczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 68.

¹³³ J. Szulborska-Lukaszewicz (2019), Zarządzanie kulturą..., op. cit., s. 25.

¹³⁴ P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), Wokół zarządzania kulturą..., op. cit., s. 48.

¹³⁵ T. Zawadzak (2017), Zarządzanie w organizacjach..., op. cit., s. 15.

¹³⁶ S. Sudoł, B. Kożuch (2010), Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 393.

¹³⁷ G. Praweńska-Skrzypek (2003), Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 241.

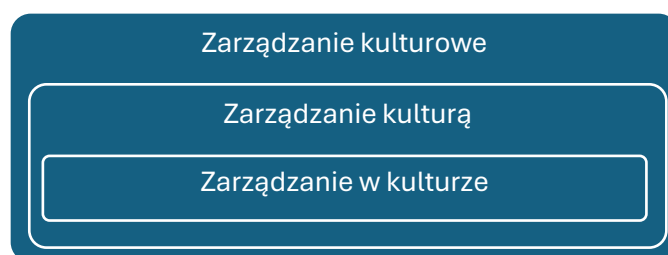
¹³⁸ Wedle zasady, że „dobrze rządzić można tylko z daleka, ale dobrze administrować można tylko z bliska”, por. A. Kożuch, B. Kożuch, Ł. Sułkowski i in. (2016), Obszary zarządzania publicznego, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 8.

¹³⁹ M. Lewandowski (2010), W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 11, s. 28; P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), Wokół zarządzania kulturą..., op. cit., s. 37.

¹⁴⁰ P. Bendixen (2012), Pragmatyka zarządzania kulturą..., op. cit., s. 15, 24.

*koncepcji teoretycznych, pluralizm metodologiczny i związane z tym trudności interpretacyjne oraz ograniczone możliwości porównywania różnych wyników badań*¹⁴¹.

Ze względu na wielość pojęć obecnych w literaturze przedmiotu, warto odróżnić zarządzanie kulturowe od zarządzania kulturą i zarządzania w kulturze. Zarządzanie kulturą i zarządzanie w kulturze to dwie najważniejsze formy zarządzania kulturowego, lecz nie znaczą tego samego, gdyż zarządzanie kulturą jest pojęciem szerszym, bardziej wielowymiarowym¹⁴². Według Katarzyny Czarneckiej i Macieja Godosia zarządzanie kulturą odnosi się do całego obszaru, w którym mieści się również – pośrednio – zarządzanie w kulturze¹⁴³. Na rysunku 1.1 przedstawiono poziomy złożoności zakresu zarządzania kulturowego, zarządzania kulturą i zarządzania w kulturze.



Rysunek 1.1. Zakres pojęciowy zarządzania kulturowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Czarnecka, M. Godoś (2020), Zarządzanie przestrzenią i wykorzystanie jej w instytucjach kultury – wpływ przestrzeni na odbiór i wizerunek organizacji, [w:] A. Modzelewska (red.), Zarządzanie kulturą i mediami w niepewnych czasach: studia przypadku, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 238.

Dodatkowo w ramach zarządzania kulturą należy odróżnić wiedzę praktyczną od nauki. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z działaniami związanymi z kierowaniem organizacjami kultury, a w drugim – z dziedziną wiedzy, której przedmiotem zainteresowania są te działania¹⁴⁴.

W wymiarze pragmatycznym zarządzanie w kulturze często sprowadza się do zarządzania wydarzeniami kulturalnymi czy zarządzania projektami, które w sektorze kultury przebiegają ponadprzeciętne rozmiary¹⁴⁵. Celem nadrzędnym zarządzania w kulturze

¹⁴¹ K. Stachowiak (2015), Problemy metodologiczne badania sektora kreatywnego, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 30, s. 32.

¹⁴² A. Mirski (2012), Zarządzanie kulturowe, op. cit., s. 9.

¹⁴³ K. Czarnecka, M. Godoś (2020), Zarządzanie przestrzenią i wykorzystanie jej w instytucjach kultury – wpływ przestrzeni na odbiór i wizerunek organizacji, [w:] A. Modzelewska (red.), Zarządzanie kulturą i mediami w niepewnych czasach: studia przypadku, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 238.

¹⁴⁴ Krzysztof Stachowiak, wypowiedź cyt. za: P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), Wokół zarządzania kulturą..., op. cit., s. 37.

¹⁴⁵ A. Mirski (2006), Twórczość jako wyzwanie i szansa dla współczesnego zarządzania, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, s. 90; Patrycja Klimas, wypowiedź cyt. za: P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), Wokół zarządzania kulturą..., op. cit., s. 41.

powinno być więc wypracowanie modelu funkcjonowania instytucji kultury, który działałby zgodnie z wyzwaniem polityki kulturalnej i aktualnym zapotrzebowaniem społecznym¹⁴⁶. Toteż Kama Pawlicka podkreśla, że proces organizowania działalności kulturalnej powinien odbywać się w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby kulturalne i społeczne¹⁴⁷.

Zarządzanie kulturą podejmuje wątki w polskiej literaturze nowe, jak np. misje, strategie i struktury, kompetencje menedżerów, zasoby instytucji i organizacji, ich publiczność, zarządzanie dziedzictwem niematerialnym, turystykę kulturową oraz polityki kultury¹⁴⁸. Wydaje się, że zarządzanie kulturą jest subdyscypliną, którą warto badać przez empirię¹⁴⁹, również dlatego, że brakuje gotowych scenariuszy działania. W opinii Jerzego Łysińskiego użycie uniwersalnych recept może skutkować niepowodzeniem z uwagi na zignorowanie złożoności organizacji kultury, przy czym mogą one okazać się zawodne także z powodu różnic pomiędzy poszczególnymi jednostkami¹⁵⁰. Odnosi się to do częstych konstatacji typu: *każdy rodzaj działalności wymaga odrębnego, specyficznego podejścia*¹⁵¹.

Według Ewy Kocój *specyfika sektora kultury leży nie w narzędziach czy działaniach, lecz w przedmiocie zarządzania*¹⁵². Zatem to twórczy charakter pracy wymusza odmienny charakter procesów zarządczych i odmienny sposób ich wartościowania. Popularna w literaturze jest niestosowność traktowania *teatru, filharmonii czy muzeum jak fabryki gwoździ*¹⁵³.

W rozumieniu pragmatyki sektora kultury zarządzanie ma służyć kulturze, czyli umożliwiać działalność kulturalną. Na pierwszym planie powinno więc zawsze

¹⁴⁶ K. Pawlicka (2014), *Innowacyjne rozwiązania...*, op. cit., s. 48; D. Sieroń-Galusek D. (2006), *Kilka uwag na temat zarządzania instytucją kultury w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, s. 12.

¹⁴⁷ K. Pawlicka (2014), *Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, [w:] J. Łodziana-Grabowska, J. W. Wiktor (red.), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*, CeDeWu, Warszawa, s. 48.

¹⁴⁸ Por. E. Orzechowski (2013), *Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce: stan na rok 2013*, „Problemy Zarządzania”, t. 11, nr 4, s. 84.

¹⁴⁹ Agata Siwiak, wypowiedź cyt. za: P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), *Wokół zarządzania kulturą...*, op. cit., s. 59.

¹⁵⁰ T. Zawadzak (2017), *Zarządzanie w organizacjach...*, op. cit., s. 33.

¹⁵¹ R. Batko, R. Kotowski (2010), *Nowoczesne muzeum...*, op. cit., s. 11.

¹⁵² E. Kocój, J. Szulborska-Łukaszewicz, A. Kędziora (2019), *Wstęp*, [w:] E. Kocój, J. Szulborska-Łukaszewicz, A. Kędziora (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 7-11.

¹⁵³ M. Iwaszkiewicz (2008), *Uwarunkowania i odrębności w zarządzaniu podmiotami na rynku kultury*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 9, s. 15; J. Łysiński, A. Czernicka (2002), *Kilka uwag na temat wprowadzania tak zwanych kontraktów i instytucjach artystycznych w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 3, s. 24.

pozostawać tworzenie sztuki oraz procesy merytoryczne, sprowadzające zarządzanie do roli usługowej, dystrybucyjnej, dopełniającej czy wspomagającej¹⁵⁴. Dominacja logiki kultury nad innymi logikami wynika z faktu przypisywania jej znaczenia symbolicznego, będącego nośnikiem kształtującym moralnie i etycznie odpowiedzialne postawy społeczne¹⁵⁵.

Dogłębne poznanie specyfiki funkcjonowania sektorów kultury jest warunkiem koniecznym i niezbędnym dla ich właściwego zarządzania, rozumianego między innymi jako dobór instrumentów dostosowanych do warunków polskich instytucji kultury i planowanych przez nie zadań¹⁵⁶. Nie zmienia to jednak faktu, że *system kultury jest niezwykle złożony i skomplikowany, wobec czego zarządzanie nim musi stwarzać wiele wyzwań*¹⁵⁷.

Termin „zarządzanie kulturą” sugeruje, że myślenie kategoriami przedsiębiorczości daje się przenieść na struktury instytucji kulturalnych. Mimo swoich odrębności instytucje kulturalne wykazują wiele wspólnych cech z przedsiębiorstwami. Potwierdzałoby to możliwość, a nawet powinność aplikacji klasycznych zasad, metod i technik zarządzania do różnych organizacji sektora publicznego i podmiotów sektora kultury¹⁵⁸. W opinii Łukasza Wróblewskiego zarządzanie w kulturze ma bowiem *wiele cech wspólnych z tym, które wykształciło się w przedsiębiorstwach, ale wiele też takich, które spotykamy tylko w sektorze kultury*¹⁵⁹.

Instytucje publiczne charakteryzuje nie tylko misja społeczna/publiczna, ale również „sekwencja skomplikowanych działań”, która odróżnia je od organizacji biznesowych¹⁶⁰. Przedstawione różnice w opinii niektórych badaczy, np. Aldony Frączkiewicz-Wronki, uniemożliwiają bezpośrednie przenoszenie zasad i metod stosowanych w działalności gospodarczej¹⁶¹. Przed ich bezkrytyczną transpozycją przestrzega Tadeusz Zawadzak¹⁶². Inna grupa badaczy dopuszcza możliwość implementacji zasad i metod

¹⁵⁴ A. Mirski (2006), *Twórczość jako wyzwanie...*, op. cit., s. 89; E. Orzechowski (2009), „Dziś nawet żebrak...”, op. cit., s. 19.

¹⁵⁵ P. Hensel (2015), *Konkurujące logiki...*, op. cit., s. 243.

¹⁵⁶ M. Dragičević-Šešić, B. Stojković (2010), *Kultura...*, op. cit., s. 63.

¹⁵⁷ A. Kożuch, B. Kożuch, Ł. Sułkowski i in. (2016), *Obszary zarządzania publicznego*, op. cit., s. 90.

¹⁵⁸ M. Lewandowski (2013), *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 69. Alina Kozarkiewicz, wypowiedź cyt. za: P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), *Wokół zarządzania kulturą...*, op. cit., s. 43.

¹⁵⁹ Łukasz Wróblewski, wypowiedź cyt. za: P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), *Wokół zarządzania kulturą...*, op. cit., s. 40.

¹⁶⁰ M. Marks-Krzyszowska (2016), *Zarządzanie publiczne – istota i wybrane koncepcje*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica”, nr 56, s. 47.

¹⁶¹ A. Frączkiewicz-Wronka (2010), *Pomiar efektywności...*, op. cit., s. 7.

¹⁶² T. Zawadzak (2017), *Zarządzanie w organizacjach...*, op. cit., s. 33.

zarządzania z sektora biznesowego pod warunkiem dokonania niezbędnych korekt oraz przystosowań do specyfiki sektora publicznego, czy po przeprowadzaniu stosownych badań¹⁶³.

Specyfikę tę często określa się – uwzględniając proces twórczy z udziałem artystów – artystyczną usługą będącą zwieńczeniem procesu twórczego, który charakteryzuje jednorazowość, ulotność wykonania, czy wartość polegająca na przeżyciu estetycznym. Należy jednak nadmienić, że *sam proces tworzenia z trudem poddaje się zarządzaniu*¹⁶⁴.

Podejście transformujące ma fundamentalne znaczenie dla wprowadzania zmian w sektorze publicznym. Należy bowiem pamiętać, że zarządzanie kulturą nie wypracowało własnych narzędzi zarządzania, w związku z tym *istotne jest umiejętne wykorzystanie dostępnych narzędzi z sektora prywatnego*¹⁶⁵. Nie ma też żadnych gwarancji i dowodów na niezawodność metod czy modeli zarządzania, niezależnie od panujących warunków czy rodzaju organizacji. Dlatego kluczowe jest szukanie „rozwiązań hybrydowych” i wypracowywanie metod dedykowanych sektorowi kultury¹⁶⁶. Specyfika zarządzania w kulturze polega więc głównie na „przetwarzaniu” teorii zarządzania w sposób uwzględniający specyfikę i unikalność działalności kulturalnej¹⁶⁷. W przeciwnym razie rezultaty mogą nie być zadowalające.

Od wielu lat trwają poszukiwania nowych rozwiązań zarządczych dla sektora publicznego, zarówno w aspekcie normatywno-prawnym, jak i praktycznych form i metod kierowania jednostkami¹⁶⁸. Z pewnością „importowanie racjonalności biznesowej” mogłoby np. przyczynić się do usprawnienia zarządzania kulturą i większej skuteczności publicznych instytucji kultury¹⁶⁹.

Zarządzanie jednostkami kultury jest z góry naznaczone dylematem wynikającym ze styku logiki kultury i logiki rynku. Z jednej strony korzystanie z narzędzi biznesowych

¹⁶³ Cz. Mesjasz, B. Ziębicki (2018), Nowe kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] A. Stabryła (red.), Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze. Wydanie II, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 475; S. Sudoł, B. Kożuch (2010), Rozszerzyć nauki..., op. cit., s. 393; Ł. Burkiewicz (2017), Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 85. Z góry zaznaczając ich ograniczoną przydatność, za: B. Kożuch (2004), Zarządzanie publiczne..., op. cit., s. 257.

¹⁶⁴ Tadeusz Strykiewicz, wypowiedź cyt. za: P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), Wokół zarządzania kulturą..., op. cit., s. 42.

¹⁶⁵ S. Gradzik (2023), Odporność festiwalu..., op. cit., s. 13.

¹⁶⁶ Mateusz Lewandowski, wypowiedź cyt. za: P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), Wokół zarządzania kulturą..., op. cit., s. 44.

¹⁶⁷ Maciej Dominiak, wypowiedź cyt. za: P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), Wokół zarządzania kulturą..., op. cit., s. 45.

¹⁶⁸ T. Zawadzak (2017), Zarządzanie w organizacjach..., op. cit., s. 187.

¹⁶⁹ P. Hensel (2015), Konkurujące logiki..., op. cit., s. 244-245.

w działalności kulturalnej wydaje się niezbędne, jednak z drugiej – każdy przypadek skorzystania z nich legitymizuje logikę rynkową, która może stanowić zagrożenia dla produktów i usług kultury¹⁷⁰. Monika Smoleń zauważa, że *ze względu na specyfikę dóbr i usług kultury oraz szczególną rolę, jaką odgrywa w rozwoju społeczeństw, nie jest możliwe całkowite podporządkowanie rozwoju kultury wymogom rynku i całkowite wyłączenie się państwa z bezpośredniego i pośredniego wsparcia tego rodzaju działalności*¹⁷¹. Największe z tym związane niebezpieczeństwa identyfikowane są w obszarze utraty tożsamości i celu, dla którego instytucja została powołana¹⁷², na przykład poprzez komercjalizacji działalności¹⁷³, która zagroziłaby misyjności działania.

Potwierdzają to badania Doroty Ilczuk, która zidentyfikowała dwie strategie dostosowywania się instytucji kultury do gry rynkowej. Mogą one przybierać orientację prokonsumencką (wprowadzanie popularnego repertuaru) bądź pro-misyjną (zmniejszanie liczby koncertów z zachowaniem ich jakości przy niewystarczających finansach).

Przemysław Hensel trudności w zarządzaniu instytucjami kultury upatruje w ich instytucjonalnej złożoności. Uważa on, iż w dziedzinie zarządzania kulturą dochodzi do spotkania co najmniej trzech logik instytucjonalnych: kultury, biurokracji i rynku¹⁷⁴. Każda z nich wnosi z sobą nie tylko różne praktyki i sposoby działania, lecz także odmienne sposoby myślenia, wartościowania i postrzegania rzeczywistości. Prowadzi to do konfliktu logik ze sobą, a świadome balansowanie między nimi staje się głównym zadaniem osób zarządzających instytucją kultury.

Dylematy wynikające z przypisywania określonego priorytetu określonym logikom przekłada się na dyskusję dotyczącą tego, jak oceniać działalność instytucji kultury. W zarządzaniu kulturą najsilniej wyczuwalny jest dualizm ekonomiczno-kulturowy. Styk kultury i gospodarki powoduje, że *zjawiska będące przedmiotem zainteresowania zarządzania kulturą mają dualny charakter*¹⁷⁵. Przenikanie kultury do ekonomii i na odwrót¹⁷⁶, budzi wiele emocji i wątpliwości.

¹⁷⁰ P. Hensel (2015), *Konkurujące logiki...*, op. cit., s. 241.

¹⁷¹ W. Kowalik (2017), *Partycypacja w zarządzaniu...*, op. cit., s. 70.

¹⁷² P. Kieliszewski (2015), *Próba przejścia do rynkowego modelu zarządzania publiczną instytucją kultury na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu*, „Prakseologia”, nr 157, s. 298; Batko R. (2015), *Zarządzanie jakością...*, op. cit., s. 59; R. Batko (2013), *Golem, Awatar...*, op. cit., s. 34.

¹⁷³ W. Kowalik (2017), *Partycypacja w zarządzaniu...*, op. cit., s. 70.

¹⁷⁴ P. Hensel (2015), *Konkurujące logiki...*, op. cit., s. 241.

¹⁷⁵ Krzysztof Stachowiak, wypowiedź cyt. za: P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), *Wokół zarządzania kulturą...*, op. cit., s. 42.

¹⁷⁶ P. Bendixen (2001), *Wprowadzenie...*, op. cit., s. 12, 67; B. Nierenberg (2015), *O chorobie Baumola i jej następstwach dla sztuki i nauki*, „Przegląd Kulturoznawczy”, t. 26, nr 4, s. 383.

Istnieje grupa badaczy sprzeciwiających się sprowadzaniu kultury do kwestii ekonomicznych – wskazują oni, że kalkulacje oraz instrumenty ekonomiczne nie są właściwą i jedyną miarą dla oceny wartości estetycznych¹⁷⁷. Sprowadzanie misji społecznej do rachunku zysków i strat jest podważane z uwagi na niewymierność miar np. do oceny jakości czy siły oddziaływania wydarzenia artystycznego¹⁷⁸. Wymiar ekonomiczny sektora kultury jest szczególnie widoczny w procesie produkcji sztuk scenicznych, uwypuklając konfliktowość wymienionych wyżej logik.

Zarządzanie w kulturze w Polsce stanowi szczególną dziedzinę zarządzania publicznego i organizacyjnego, której celem jest zapewnienie trwałości instytucji artystycznych, rozwój twórczości oraz poszerzanie uczestnictwa społecznego w kulturze. Ważnym obszarem zainteresowania jest poszukiwanie rozwiązań menedżerskich właściwych dla instytucji kultury ze względu na prowadzony dyskurs pomiędzy ekonomicznością a misyjnością funkcjonowania publicznych instytucji kultury. Dylemat na polu „kultura a rynek” dodatkowo komplikuje złożoność instytucji, wynikającą z jej publicznego charakteru. Natomiast charakter prowadzonej działalności wymusza odmienny charakter procesów zarządczych, którą ilustruje konflikt logik ścierających się w instytucji.

1.3 Współczesne koncepcje i metody zarządzania instytucjami kultury

Każda organizacja – bez względu na profil działalności, rozmiar i zasięg czy charakter otoczenia – wymaga uporządkowania, które pozwoli jej skutecznie realizować postawione cele¹⁷⁹. Tę skuteczność można osiągnąć poprzez wprowadzanie nowoczesnych koncepcji zarządzania, niezależnie od struktury czy wielkości organizacji¹⁸⁰. Jest to

¹⁷⁷ B. Nierenberg (2012), Ekonomiczne przesłanki zarządzania kulturą, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł, Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 36; J. Łysiński (2009), Reforma w publicznym sektorze kultury w Polsce – szansa czy zagrożenie?, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 13, s. 276.

¹⁷⁸ J. Sztylek (2014), Zarządzanie projektami kultury i sztuki, [w:] J. Gołuchowski, Z. Spyra (red.), Zarządzanie w Kulturze, sztuce i turystyce kulturowej. Wyd. II uaktualnione i uzupełnione, CeDeWu, Warszawa, s. 198.

¹⁷⁹ Ł. Burkiewicz (2017), Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 88.

¹⁸⁰ A. Bitkowska, E. Weiss (2015), Wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka, Vizja Press&IT, Warszawa, s. 9.

przejaw stałego doskonalenia obszarów i funkcji zarządzania¹⁸¹, które mają doprowadzić do efektywnej (czyli sprawnej oraz skutecznej) realizacji zadań publicznych¹⁸².

Przez ostatnich 100 lat formułowano wiele koncepcji zarządzania, nazywanych często orientacjami, teoriami, kierunkami, modelami, nurtami, mechanizmami, systemami, podejściami, ujęciami czy technikami¹⁸³. Stąd – tak jak nie istnieje jedno uniwersalne podejście do zarządzania – tak samo nie ma jednego i obowiązującego podziału koncepcji, metod oraz technik zarządzania¹⁸⁴. Szeroki wachlarz obecnie oferowanych koncepcji i metod zarządzania pozwala na integrację różnych podejść oraz traktowanie ich bądź komplementarnie, bądź alternatywnie¹⁸⁵. Istotą jest ich dostosowanie do aktualnych potrzeb organizacji i zmieniającego się otoczenia oraz umiejętność przewidzenia skutków ich zastosowania¹⁸⁶. Żadna z koncepcji nie gwarantuje też pełnej efektywności w każdych warunkach i pozostaje w gestii wyborów oraz decyzji menedżerskich¹⁸⁷.

W naukach o organizacji dotychczas jednoznacznie nie określono różnicy pomiędzy koncepcjami i metodami zarządzania¹⁸⁸. Część badaczy traktuje pojęcia „koncepcja” i „metoda” jako synonimy. Jeszcze inni stosują pojęcia: „narzędzie”, „instrument”, „system” lub „filozofia”¹⁸⁹. W efekcie to, co dla jednych badaczy jest koncepcją (Bitkowska, Weiss oraz Czerska, Szpitter) dla innych jest metodą (Hopej, Kral i Ćwiklicki oraz Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak)¹⁹⁰. Próby zdefiniowania pojęcia koncepcji podjęła się Agnieszka Szpitter, według której koncepcja to *idea, która kształtowała się ewolucyjnie wokół jednego zagadnienia biznesowego, stając się spójnym i kompleksowym podejściem do rozwiązania problemu zarządczo-organizacyjnego poprzez tworzenie własnych metod i technik, a także poprzez korzystanie z już istniejących*¹⁹¹.

¹⁸¹ B. Kożuch, R. Przygodzka (2012), Współpraca sieciowa..., op. cit., s. 31.

¹⁸² A. Zakrzewska-Bielawska (2017), Istota procesu zarządzania, op. cit., s. 9.

¹⁸³ Por. S. Sudoł (2019), Nauki o zarządzaniu. Dylematy..., op. cit., s. 65-66; P. Cegliński (2015), Najpopularniejsze instrumenty zarządzania. Przegląd badań empirycznych, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, t. 42, nr 1, s. 22; A. Zakrzewska-Bielawska (2017), Istota procesu zarządzania, op. cit., s. 18.

¹⁸⁴ B. Czerniachowicz (2023), Zarządzanie organizacją. Współczesne perspektywy badawcze, CeDeWu, Warszawa, s. 30.

¹⁸⁵ Ibidem, s. 30; K. Szymańska (2019), Wprowadzenie do metod..., op. cit., s. 33.

¹⁸⁶ B. Czerniachowicz (2023), Zarządzanie organizacją..., op. cit., s. 30.

¹⁸⁷ T. Zawadzak (2017), Zarządzanie w organizacjach..., op. cit., s. 69.

¹⁸⁸ B. Kożuch (2011), Skuteczne współdziałanie..., op. cit., s. 23.

¹⁸⁹ T. Sobczak (2017), O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce – raz jeszcze, „Przegląd Organizacji”, t. 928, nr 5, s. 7.

¹⁹⁰ Ibidem, s. 8.

¹⁹¹ A. A. Szpitter (2011), Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji, „Przegląd Organizacji”, t. 861, nr 10, s. 10.

Koncepcja zarządzania jest w istocie zestawem założeń i narzędzi, modelem myślowym lub zbiorem cech¹⁹². Zawsze jednak powinna prowadzić do rozwiązania problemu lub do osiągnięcia celu organizacji¹⁹³. W tabeli 1.4 zebrano współcześnie wykorzystywane koncepcje i metody zarządzania z podziałem na klasyczne, współczesne oraz nowoczesne, które są sugerowane w literaturze przedmiotu.

Tabela 1.4. Klasyczne, współczesne i nowoczesne metody zarządzania

KLASYCZNE koncepcje zarządzania	WSPÓŁCZESNE koncepcje zarządzania	NOWOCZESNE koncepcje zarządzania
Koordynacja działań	Total Quality Management, TQM	Zarządzanie wiedzą
Zarządzanie przez cele	Time Based Management	Zarządzanie talentami
Zarządzanie przez zadania	Just in time	Zarządzanie relacjami
Zarządzanie partycypacyjne	Benchmarking	Organizacja partnerska
Zarządzanie jakością	Outsourcing	Organizacja wirtualna
Zarządzanie projektami	Reengineering	Organizacja sieciowa
Zarządzanie ryzykiem	Lean Management, LM	Organizacja inteligentna
Zarządzanie procesowe	Kaizen	
Zarządzanie marketingowe	Balanced Scorecard	
Zarządzanie strategiczne	Six Sigma	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Szymańska (2019), Wprowadzenie do metod i technik zarządzania, [w:] K. Szymańska (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa; A. Bitkowska, E. Weiss (2015), Wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka, Vizja Press&IT, Warszawa; M. Czerska, A. A. Szpitter (red.) (2010), Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa; P. Pietrzak (2023), Istota i geneza zarządzania, [w:] K. Łukasiewicz, P. Pietrzak, Nowoczesne zarządzanie. Podstawy Zarządzania, CeDeWu, Warszawa; J. Lichtarski (2015), Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa; B. Czerniachowicz (2023), Zarządzanie organizacją. Współczesne perspektywy badawcze, CeDeWu, Warszawa; F. Kuźnik (2005), Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego, [w:] B. Kozuch, T. Markowski (red.), Z teorii i praktyki zarządzania publicznego, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

Powyższe opracowanie jest jedną z propozycji klasyfikacji koncepcji zarządzania. Możliwe również są zaproponowane przez Agnieszkę Szpitter kategoryzacje koncepcji z podziałem na proste (benchmarking, outsourcing) i złożone (LM, TQM) lub w podziale na rozwinięte (benchmarking, LM) i rozwijające się (zarządzanie wiedzą i projektami)¹⁹⁴. Z kolei Małgorzata Czerska i Agnieszka Szpitter dzielą koncepcje zarządzania według ich zorientowania na: jakość, klienta, wiedzę, wyszczuplenie organizacji, współdziałanie, zmiany¹⁹⁵.

Na początku XXI wieku Barbara Kozuch wskazywała możliwości wykorzystywania koncepcji i metod zarządzania w sektorze publicznym, wyróżniając zarządzanie strategiczne, orientację na klienta i zarządzanie rozwojem¹⁹⁶. Dziesięć lat później

¹⁹² Por. T. Sobczak (2017), O koncepcjach i metodach..., op. cit., s. 7.

¹⁹³ K. Zimmiewicz (2014), Teoria i praktyka..., op. cit., s. 65.

¹⁹⁴ A. A. Szpitter (2011), Koncepcje zarządzania..., op. cit., s. 11.

¹⁹⁵ M. Czerska, A. A. Szpitter (red.) (2010), Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.

¹⁹⁶ Por. B. Kozuch (2004), Zarządzanie publiczne..., op. cit., s. 11.

klasyfikacja ta została poszerzona o zarządzanie jakością, zarządzanie partycypacyjne, zarządzanie projektami (Kožuch, Sułkowski 2015), zarządzanie wiedzą, zarządzanie personelem oraz kontroling zarządczy (Zawadzak 2017).

Według Natcha Thawesaengskulthai i Johna D. Tannocka przez pierwsze dziesięć lat XXI wieku najczęściej wprowadzanymi do organizacji publicznych na świecie narzędziami zarządzania były: TQM, reengineering, Six Sigma, benchmarking, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zmianą oraz balanced scorecard¹⁹⁷. Natomiast w Polsce Strategia Rozwoju Kraju 2020, wyrażając dążenie do modernizacji procesów zarządzania w polskiej administracji publicznej, wskazywała na: zarządzanie przez cele i strategię, zarządzanie procesem, jakością, finansami, ryzykiem, informacją, zasobami ludzkimi oraz wprowadzenie menedżerskiego modelu zarządzania¹⁹⁸.

Wybór konkretnej koncepcji często dyktowany jest wielkością organizacji, stopniem jej zróżnicowania i skomplikowania wewnętrznego oraz wyodrębnionymi funkcjami¹⁹⁹. W literaturze odnoszącej się do zarządzania przedsiębiorstwami można odnaleźć opisy wielu koncepcji i metod, wraz z ich poziomem oraz zakresem zastosowania. Dużo trudniej jest odnaleźć opracowania dotyczące implementacji współczesnych koncepcji i metod zarządzania w publicznych instytucjach kultury. Brakuje tak ich klasyfikacji, typologii, jak i jasnych przesłanek do ich implementacji.

Zacząć należy jednak od samego zarządzania, które w sferze kultury staje się coraz bardziej niezbędne²⁰⁰, mimo do niedawna obecnego przeświadczenia, że zarządzać można wyłącznie w biznesie²⁰¹. Narodowa Strategia Rozwoju Kultury już w 2005 roku – po zdiagnozowaniu prawnych, ekonomicznych, instytucjonalnych i organizacyjnych słabości sektora kultury²⁰² – wskazała na konieczność wprowadzenia doń nowoczesnych

¹⁹⁷ R. Batko (2013), *Golem, Awatar...*, op. cit., s. 201.

¹⁹⁸ Strategia Rozwoju Kraju 2020, <https://orka.sejm.gov.pl/Druki7ka.nsf/0/7938232EA0AAD4F2C1257AD00052A8F6/%24File/972.pdf> (dostęp: 01.08.2024).

¹⁹⁹ A. A. Szpitter (2011), *Koncepcje zarządzania...*, op. cit., s. 11.

²⁰⁰ B. Reformat (2016), *Funkcje i znaczenie menedżerów w zarządzaniu jednostkami kultury w dobie kryzysu gospodarczego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 20.

²⁰¹ Ł. Gawęł (2011), *Muzeum w przestrzeni...*, op. cit., s. 58.

²⁰² Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013 (2004) oraz Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004-2020 (2005), MKiDN, [http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2020_-_uzupelnienie_\(2005\).pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2020_-_uzupelnienie_(2005).pdf) (dostęp: 01.08.2025).

metod zarządzania²⁰³. Mimo upływu prawie dwudziestu lat, wydają się one nie tracić na aktualności – szczególnie w kontekście imperatywu sprawnego prowadzenia podmiotów publicznego sektora kultury.

Aktualna ocena sprawnego i skutecznego zarządzania w kulturze jest jednak mało satysfakcjonująca²⁰⁴. Rafał Maciąg podkreśla przydatność zastosowania w praktyce publicznych instytucji kultury takich koncepcji, jak zarządzanie jakością, zarządzanie strategiczne, zarządzanie marketingowe, zarządzanie zmianą, sieciowanie czy outsourcing. Jednak wdrażane ich odbywa się niekonsekwentnie i fragmentarycznie²⁰⁵.

Jako powód wdrożeniowych niepowodzeń Patryk Dziurski wskazuje specyfikę instytucji kultury, która wymagają innego sposobu zarządzania oraz przewodzenia²⁰⁶. Poszukiwanie „właściwego sposobu zarządzania” należałoby według niego zacząć od sposobu wypełniania funkcji zarządzania²⁰⁷. Podstawowe funkcje zarządzania są w publicznych instytucjach kultury realizowane, lecz z powodu polityczno-prawnych ograniczeń – modyfikowane. Przykłady modyfikacji funkcji zarządzania zamieszczono w tabeli 1.5.

Tabela 1.5. Wybrane uwarunkowania realizacji głównych funkcji zarządzania w publicznych instytucjach kultury

Funkcje zarządzania	Specyfika zarządzania publicznymi instytucjami kultury
Planowanie	Budżetowanie roczne w warunkach niepewności przyszłości Planowanie oparte na nie zawsze realnych przesłankach Planowanie głównie wydarzeń artystycznych. Dodatkowe zadania zlecone Perspektywa krótkookresowa
Organizowanie	Niskie dotacje publiczne Choroba kosztów Baumola Różne formy świadczenia i organizacji pracy Przepisy prawa, przepisy Kodeksu Pracy, Ustawa PZP Sposób wyboru dyrektora
Motywowanie	Gwarancja zatrudnienia przy niskich pensjach Ograniczona autonomia decyzyjna Wizerunek i prestiż instytucji Brak zarządzania talentami Niewielka rola motywatorów finansowych Odmienne (niż finansowe) motywy zatrudnienia
Kontrolowanie	Skomplikowana sprawozdawczość finansowa Brak kryteriów oceny – trudność w porównywaniu instytucji i działań Nieuwzględnianie złożoności ról instytucji kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Dziurski (2021), Zarządzanie organizacjami w sektorach kreatywnych, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 83-84; A. Kożuch, B. Kożuch, Ł. Sułkowski i in.

²⁰³ S. Środa-Murawska (2019), Rozwój oparty na sektorze kultury. Doświadczenia średnich miast w Polsce, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 59; K. Plebańczyk (2011), W stronę badań nad zarządzaniem w kulturze, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 12, nr 1, s. 60.

²⁰⁴ Por. W. Krawiec (2020), Zarządzanie wartością..., op. cit., s. 100.

²⁰⁵ J. Maciąg (2016), Koncepcja Lean Management..., op. cit., s. 49-50.

²⁰⁶ P. Dziurski (2021), Zarządzanie organizacjami w sektorach kreatywnych, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 63.

²⁰⁷ Ibidem, s. 100.

(2016), Obszary zarządzania publicznego, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s.102-103; R. Batko (2013), Golem, Awatar, Midas, Złoty cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa, s.65; M. Śliwa (2011), Zarządzanie strategiczne organizacją, [w:] M. Śliwa (red.) Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 12; M. Lewandowski (2011), Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury, Wydawnictwo Con Arte, Katowice, s. 25.

Część z wymienionych w tabeli 1.9. zjawisk wynika bezpośrednio z koncepcji publiczności organizacyjnej, jednak część stanowi specyfikę właściwą instytucjom artystycznym (jak choroba Baumola czy czas pracy). Częściowo światło na te zagadnienia rzuci treść Rozdziału II, omawiającego uwarunkowania funkcjonowania filharmonii w Polsce.

Aby móc odnieść i odnaleźć przykłady zastosowań współczesnych (ale też klasycznych) koncepcji zarządzania w publicznych instytucjach kultury, dokonano przeglądu najczęściej wymienianych w literaturze akademickiej koncepcji i metod, służących głównie poprawie sprawności funkcjonowania organizacji kultury. Nie odnaleziono – co prawda – przykładów aplikacji wszystkich znanych zarządzaniu metod i koncepcji, a jedynie kilku z nich. Ich implementacja ulega swoistym transformacjom, gdyż zdarza się, że np. nie służą tym samym celom, co w sektorze prywatnym. Również specyfika funkcjonowania współczesnych organizacji kultury (np. wcześniej wspomniana „publiczność organizacyjna”) ogranicza przydatność niektórych z tych koncepcji. Niezależnie od badań literaturowych obserwacja perspektywy publicznych instytucji kultury prowadzi do refleksji, że *jedne instytucje kultury działają sprawniej niż inne*²⁰⁸.

Źródłem negatywnej narracji wokół zarządzania w sektorze kultury mogą być zaniedbania transformacyjne²⁰⁹. Po 1989 roku zmienił się ustrój, ale nie zmienił się sposób funkcjonowania i podejmowania decyzji w kulturze²¹⁰. Instytucje artystyczne, jak dotąd, były omijane w kontekście sposobów ich (re)organizacji i zarządzania.

Obecnie istniejące w polskich instytucjach modele zarządzania ukształtowała przede wszystkim historia tych instytucji i jej dyrektorów. Niektóre z nich np. charakteryzują się konserwatyzmem i przywiązaniem do tradycji. Wówczas unowocześnienie sposobu zarządzania jest niezwykle trudne z uwagi na historyczne dziedzictwo „podtrzymujące konserwatywne podejście do roli instytucji i sposobu zarządzania nią”²¹¹. Wyraża się ono w zachowawczym wizerunku, ale również określonych metodach pracy, stylach

²⁰⁸ G. Praweńska-Skrzypek (2003), Polityka kulturalna..., op. cit., s. 244.

²⁰⁹ K. A. Gajda, B. Gierat-Bieroń (2021), Procesy transformacyjno-reorganizacyjne..., op. cit., s. 156.

²¹⁰ R. Batko (2013), Golem, Awatar..., op. cit., s. 110.

²¹¹ W. Kowalik, M. Matlak, A. Nowak, K. Noworól, Z. Noworól (2011), Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 155-156.

przywództwa i sposobach reakcji na kryzys czy zmianę²¹². Należy wspomnieć, że niektóre instytucje kultury działają ciągle wedle prawideł poprzedniego systemu, *nie do końca zauważając nowe czasy, nowe technologie, nowych odbiorców i ich nowe potrzeby*²¹³.

W tym kontekście pytanie o nowoczesne zarządzanie staje się pytaniem o gotowość do zmiany mentalnej. Decydenci wielu instytucji kultury w badaniach Mateusza Lewandowskiego twierdzili, że nie są gotowi do podjęcia wyzwania zmiany, właśnie z uwagi na „spuściznę organizacyjną” – zarówno społeczną, jak i technologiczną²¹⁴.

Kolejną przeszkodą we wdrażaniu koncepcji zarządzania jest tempo wprowadzanych usprawnień, ponieważ instytucje kultury wolno zmieniają swoje przyzwyczajenia i styl²¹⁵. Według Łukasza Gawła upowszechnianie metod zarządzania przebiega w instytucjach kultury dość wolno, ponieważ:

*praktykę w tym względzie (...) znacznie wyprzedza teoria. (...) W wielu instytucjach nie tylko nie wprowadza się konsekwentnych działań z zakresu zarządzania, ale często nawet nie definiuje się celów, jakie mają być w danej organizacji osiągnięte. Oto powód, dla którego tak wiele instytucji kultury nie ma zdefiniowanej misji, a w konsekwencji tego – opracowanej strategii rozwoju, czyli znajduje się w sytuacji statku wypływającego na pełne morze bez map i kompasu*²¹⁶.

Dodatkowo – oprócz konserwatywnego podejścia i mentalnych przyzwyczajęń – w sposób zarządzania publicznymi instytucjami kultury na stałe wpisały się spory, chaos i nieefektywność²¹⁷.

Przyczyną nieobecności postępowych koncepcji zarządzania może być sposób prowadzenia działalności artystycznej, który nie ulega zmianom. Przed konsekwencjami

²¹² D. Fox, A. Głowacka (2020), Dyrektor odchodzi, zespół zostaje, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 21, s. 103.

²¹³ A. Kędziora, E. Orzechowski, J. Szulborska-Łukaszewicz, J. Zdebska-Schmidt (red.) (2014), Z kulturą o kulturze. Kultura pod ścianą, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 195.

²¹⁴ M. Lewandowski (2018), Czynniki utrudniające samodzielne opracowywanie planów strategicznych przez pracowników instytucji kultury, [w:] Ł. Wróblewski (red.), Zarządzanie w instytucjach kultury, CeDeWu, Warszawa, s. 63-69.

²¹⁵ P. Inkei (2010), Materiał kontekstowy, [w:] R. Palmer, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój 20 lat po upadku komunizmu w Europie, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków, s. 97; K. Plebańczyk (2011), W stronę badań..., op. cit., s. 62.

²¹⁶ Ł. Gawł (2011), Muzeum w przestrzeni..., op. cit., s. 58.

²¹⁷ Peter Drucker cyt. za: P. Kieliszewski (2015), Próba przejścia..., op. cit., s. 290.

stagnacji przestrzega jednak Marcin Poprawski: *Nawet tradycja wymaga bezustannej zmiany, by przetrwać*²¹⁸ oraz Grażyna Gierszewska: *To co istnieje, starzeje się*²¹⁹.

Tymczasem o nowoczesności instytucji świadczy właśnie sposób jej funkcjonowania i zarządzania²²⁰. Mimo świadomości konieczności zmian, nie pojawiły się jak dotąd spójne i trwałe koncepcje dotyczące zarządzania publiczną sferą kultury, jak również nie wypracowano modeli zarządzania adekwatnych dla poszczególnych instytucji kultury²²¹. Nadal dominują przestarzałe modele zarządzania²²², konserwujące obraz instytucji kultury silnie obecny w mentalności dyrektorów, decydentów i odbiorców. Tymczasem publiczna organizacja kultury zaczyna działać dziś w zupełnie nieznanych dla siebie warunkach²²³, w których tradycyjne kierowanie przestaje się sprawdzać, a zmianę tę wymusza w największym stopniu dynamika bliższego i dalszego otoczenia instytucji kultury²²⁴.

Zarządzanie operacyjne

Metodą, która została w pełni zaadaptowana przez publiczny sektor kultury (a której nie ma w tabeli prezentującej nowoczesne koncepcje zarządzania), jest zarządzanie operacyjne²²⁵. Uległo ono jednak sektorowej transformacji i w efekcie stało się jedynie reakcją instytucji na sytuacje zastane²²⁶. Dominacja działań „ad hoc”, akcyjność, wydarzeniowe podejście do zarządzania – to powszechna praktyka funkcjonowania „z dnia na dzień”²²⁷.

²¹⁸ M. Poprawski (2009), *Narracje i innowacje. Zarządzanie zmianą w polskich instytucjach kultury*, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 90.

²¹⁹ G. Gierszewska (2000), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa, s. 20.

²²⁰ A. Szymańska (2016), *Nowoczesna instytucja kultury – co to znaczy?* [w:] K. Czerwińska (red.) *Instytucje kultury w środowisku cyfrowym. Użytkownik, zasoby, strategie*, Warszawa. Narodowy Instytut Audiowizualny, s. 54.

²²¹ J. Misiak (2017), *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 40.

²²² P. Inkei (2010), *Materiał kontekstowy*, op. cit., s. 93.

²²³ R. Batko (2013), *Golem, Awatar...*, op. cit., s. 74.

²²⁴ J. Nowiński (2009), *Problemy programowania...*, op. cit., s. 116.

²²⁵ Zarządzanie operacyjne to proces planowania, organizowania i nadzorowania działań związanych z wytwarzaniem dóbr i świadczeniem usług oraz doskonalenia tych działań w celu efektywnego wykorzystania zasobów organizacji, za: J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert (2011), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 480.

²²⁶ K. Śmiałowicz (2024), *Komunikacja marketingowa w kreowaniu wizerunku instytucji kultury na przykładzie muzeów narodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 37.

²²⁷ „Wydarzeniowe” podejście do zarządzania sektorem kultury jest też powszechnym podejściem ze strony mocodawców. Por. W. Wytrątek (2013), *Działalność artystyczna w sferze muzyki w ujęciu prawa publicznego*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 113; J. Misiak (2017), *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 90-94; J. Nowiński (2009), *Problemy programowania...*, op. cit., s. 117.

Osoby zarządzające instytucjami kultury traktują zarządzanie jako działanie doraźne, nie powiązane z długofalowym działaniem ukierunkowanym na cel²²⁸. Diagnoza sektora kultury zawarta w Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004-2013 postulowała zmianę proporcji właśnie między zarządzaniem operacyjnym a zarządzaniem strategicznym na rzecz tego drugiego²²⁹. Działania są więc przypadkowe i okazjonalne – jako że nie wiąże ich żaden cel, wizja ani strategia. Zarządzanie operacyjne prowokuje bowiem koncentrację na doraźnych działaniach korekcyjnych, ukierunkowanych na rozwiązanie pilnych kwestii, bez możliwości implementacji zarządzania wiedzą w dłuższym okresie.

Zarządzanie jakością

Również w przypadku zarządzania jakością w publicznych instytucjach kultury dochodzi do zapożyczeń i wypaczeń koncepcyjnych. Zarządzanie jakością rozumiane jest bowiem jedynie w kategorii artystycznej doskonałości (*performance excellence*), która zamiast kształtu operacyjnego przybiera kształt artystyczny.

Ideał doskonałości artystycznej ukształtowany w XIX wieku zaowocował powstaniem regularnie pracujących orkiestr pod kierownictwem dyrygenta. Ten typ działania umożliwił wypracowanie wcześniej niespotykanego perfekcyjnego zgrania zespołu²³⁰. Osiągnięcie takiego efektu jest wypracowywane podczas wielogodzinnych prób orkiestry i dzięki długoterminowemu zaangażowaniu muzyków²³¹.

Tego typu doskonałość jest trudna do zdefiniowania, predykcji i oceny²³². Dodatkowo sam proces – towarzyszący tworzeniu sztuki – bywa chaotyczny i rozproszony²³³. Tymczasem jakość nie powinna być wartością autoteliczną, lecz sposobem na zagwarantowanie spełniania wymagań i oczekiwań odbiorców kultury. Zarządzanie jakością jako

²²⁸ D. Sieroń-Galusek (2006), Kilka uwag..., op. cit., s. 14.

²²⁹ K. Plebańczyk (2011), W stronę badań..., op. cit., s. 62-63.

²³⁰ J. Łysiński (2009), Reforma w publicznym sektorze..., op. cit., s. 269.

²³¹ P. Bendixen (2001), Wprowadzenie..., op. cit., s. 157.

²³² R. Drozdowski (2016), Badania kultury. Między potrzebą obiektywizacji a pokusą instrumentalizacji, „Kultura współczesna. Teoria, Interpretacje, Praktyka”, nr 5, s. 38; H. Trzeciak (2011), Ekonomia teatru, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszeńskiego, Warszawa, s. 72, 120; G. Hagoort (2000), Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 27.

²³³ A. Karaś-Doniec (2013), Rola interesariuszy w branży sztuk scenicznych. Identyfikacja zachowań organizacyjnych w zarządzaniu publicznym, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Łódzka”, nr 55, s. 230.

nowoczesna koncepcja zarządzania osiągane jest poprzez normę ISO 9001²³⁴, która w polskich instytucjach kultury jest rzadko spotykana²³⁵.

Fragmentaryczne wykorzystanie zarządzania jakością w instytucjach artystycznych (tylko w kontekście doskonałości wykonania) powinno zostać w przyszłości poszerzone o zagadnienia związane z jakością wykonywania działań wykraczających poza sale koncertowe, a odnoszących się do wypełniania misji, budowania celów, planowania strategicznego, kreowania zmiany i społecznej diagnozy²³⁶.

Zarządzanie przez cele

Niewątpliwie najważniejsze dla instytucji kultury są cele, dla realizacji których została stworzona²³⁷. W zdecydowanej większości są to cele artystyczne i upowszechnieniowe²³⁸. Tak, jak w przypadku zarządzania jakością, ich jasne sprecyzowanie wiąże się jedynie z działalnością muzyczną. Celami są często: osiągnięcie prestiżu, dążenie do doskonałości wykonawczej czy budowanie współpracy z artystami w dobrej atmosferze²³⁹. Jednakowoż brakuje w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury określania celów odnoszących się do sfery organizacyjnej.

Wspomniane wcześniej zarządzanie operacyjne powoduje, że cele mają charakter doraźny, a działanie pozbawione jest strategicznego myślenia i pogłębionej analizy²⁴⁰. W efekcie, w organizacjach kultury nie praktykuje się wyznaczania mierzalnych celów jakościowych, co powoduje, że niezwykle trudno jest określić stopień ich realizacji²⁴¹. Jak tłumaczą Roman Batko i Robert Kotowski, zaniechania w tym obszarze dotyczą wyznaczania celów bez konkretnego terminu realizacji, bez wskazania osoby odpowiedzialnej i bez opracowania metody pomiaru²⁴².

Nie da się więc zarządzać czymś, co jest niejednoznaczne, niewłaściwie zdefiniowane i różnie rozumiane przez różnych interesariuszy – i jest pochodną wielu źródeł

²³⁴ Por. R. Batko, R. Kotowski (2010), *Nowoczesne muzeum...*, op. cit., s. 75.

²³⁵ Filharmonia Gorzowska jest jedną z filharmonii, która wprowadziła u siebie tę normę, <https://filharmonia-gorzowska.pl/> (dostęp: 01.08.2024).

²³⁶ Por. W. Kowalik, M. Matlak i in. (2011), *Kultura lokalnie...*, op. cit., s. 82-83.

²³⁷ M. Lewandowski (2010), *W poszukiwaniu znaczenia ...*, op. cit., s. 22.

²³⁸ Ł. Wróblewski (2012), *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 139.

²³⁹ A. Karaś-Doniec (2013), *Rola interesariuszy...*, op. cit., s. 231.

²⁴⁰ M. Ćwikła (2016), *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*, Biblioteka Zarządzania Kulturą, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 150.

²⁴¹ M. Sternal (2004), *Sektor prywatny...*, op. cit., s. 58.

²⁴² R. Batko, R. Kotowski (2010), *Nowoczesne muzeum...*, op. cit., s. 81, 87.

kreujących cele główne i szczegółowe instytucji²⁴³. Problem dodatkowo utrudniają polityczne inklinacje (cele nie są czysto merytoryczne), które zakłócają zarządzanie celami oraz właściwą ich hierarchizację²⁴⁴. Brak skuteczności w tym zakresie tłumaczy się błędami w myśleniu strategicznym, w odpowiedniej komunikacji czy nieposiadaniem wizji rozwoju²⁴⁵.

Nauka pozwala wyjaśnić, dlaczego organizacje publiczne natrafiają na trudności w realizacji wyznaczonych celów²⁴⁶. Nie potrafi jednak wytłumaczyć braku skoordynowania i efektywności działań w obszarze wyznaczania celów. Brak właściwie sprecyzowanego celu i kierunku działania utrudnia bądź uniemożliwia skuteczne działanie w wielu innych obszarach, np. związanych z rozwojem i zmianą organizacyjną.

Zarządzanie zmianą

Zmiana staje się synonimem rzeczywistości, która ewoluuje w kierunku coraz bardziej płynnej, niemalże „baumanowskiej”. „Płynna” rzeczywistość niejako określa kondycję dzisiejszego świata²⁴⁷. Do tego świata należą również publiczne instytucje kultury. Jednakże, w przeciwieństwie np. do organizacji biznesowych, ich reakcja na zmianę jest znacznie bardziej zachowawcza, mimo iż otoczenie silnie wpływa na wprowadzenie zmian, zwłaszcza w obszarze organizacyjnym²⁴⁸.

W kontekście zarządzania zmianami, większość publicznych instytucji kultury przybiera albo *kształt zmiany pozorowanej*, czyli *organizacyjnego dryfu*, albo *zmiany rykoszetowej niejako przy okazji*²⁴⁹. Ta „pozorność” zmian nie jest powodowana jedynie brakiem finansów, lecz brakiem zaufania i „mentalną blokadą”²⁵⁰.

Głębokie i sensowne przekształcenia musiałyby zmierzyć się nie tylko z tą „mentalną blokadą”, przez Wojciecha Woźniaka nazywaną „pamięcią instytucjonalną”²⁵¹, lecz także z szeregiem reform wewnętrznych, naruszających dotychczasowy układ sił

²⁴³ A. Szostak (2023), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 53; A. Karaś-Doniec (2013), Rola interesariuszy..., op. cit., s. 224; A. Frączkiewicz-Wronka (2010), Pomiar efektywności..., op. cit., s. 14.

²⁴⁴ M. Sternal (2004), Sektor prywatny..., op. cit., s. 58-59.

²⁴⁵ Por. R. Batko, R. Kotowski (2010), Nowoczesne muzeum..., op. cit., s. 17.

²⁴⁶ B. Kożuch (2004), Zarządzanie publiczne..., op. cit., s. 48.

²⁴⁷ Z. Bauman (2011), 44 Listy..., op. cit., s. 27.

²⁴⁸ J. Świerk (2018), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 406; W. J. Karna (2008), Zmiany w zarządzaniu..., op. cit., s. 67-92, 107.

²⁴⁹ M. Poprawski (2009), Narracje i innowacje..., op. cit., s. 91-92.

²⁵⁰ Ł. Gawęł (2011), Muzeum w przestrzeni..., op. cit., s. 55.

²⁵¹ W. Woźniak (2013), Instytucja kultury jako miejsce pracy. Wnioski z wywiadów swobodnych, [w:] E. Rokicka, P. Kruczkowska (red.), Ekskluzyja w dyskursie pracowników instytucji kultury, Łódź, s. 159.

i interesów, szczególnie pracowniczych²⁵². Syndrom „obłożonej twierdzy” najpełniej urzeczywistnia prawdziwe intencje samych pracowników, dla których *wszelkie zmiany są traktowane jako zamach na konstytutywne powinności instytucji*²⁵³. Musiałyby bowiem zdestabilizować aktualne sposoby pracy i zarządzania zespołem²⁵⁴.

Paradoksalnie to otoczenie jest największym stymulantem zmian²⁵⁵. Ani organizatorzy, ani liderzy nie są czynnikami inicjującymi zmianę, stąd postawa reaktywna jest dominującą wśród menedżerów instytucji kultury²⁵⁶. Defensywne metody zarządzania mają nie tylko przeciwdziałać jakimkolwiek zmianom, ale głównie bronić tradycyjnego sposobu funkcjonowania instytucji artystycznych. Chęć utrzymania status quo i jak najdłuższego działania „tak, jak zawsze” jest przyczyną, dla której niechętnie wdrażane są zmiany, strategie oraz innowacje²⁵⁷.

Trwanie w utartych schematach postępowania, „immanentna niechęć” czy obawa przed zmianą²⁵⁸, skutkują przyjmowaniem biernej postawy, nastawionej na przeczekanie, nawet w obliczu kryzysu²⁵⁹. Podejmowane przekształcenia mają co prawda miejsce, jednak ich intensywność i zakres jest niewielki²⁶⁰.

Joanna Kubicka sondowała rozpoznawanie zmian w zarządzaniu organizacjami sektora kultury, adekwatnie do zmieniającego się otoczenia. Z jej badań wyłania się obraz menedżerów kultury, którzy wprawdzie zauważają zachodzące zmiany (zwłaszcza te dotyczące obszaru ekonomiczno-społecznego), jednak nie mają pełnej świadomości, jakie działania w związku z tym powinny zostać wdrożone²⁶¹.

²⁵² J. Misiak (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 80; P. Kieliszewski (2015), Próba przejścia..., op. cit., s. 294; R. Batko, R. Kotowski (2010), Nowoczesne muzeum..., op. cit., s. 50.

²⁵³ Ł. Gawęł (2011), Muzeum w przestrzeni..., op. cit., s. 55.

²⁵⁴ A. Szymańska (2016), Nowoczesna instytucja kultury..., op. cit., s. 67.

²⁵⁵ W. J. Karna W (2008), Zmiany w zarządzaniu..., op. cit., s. 91.

²⁵⁶ Ł. Wróblewski (2015), Innowacje..., op. cit., s. 91; M. Lewandowski M. (2014), Innowacje w usługach instytucji kultury, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 355, s. 266.

²⁵⁷ L. Varbanova (2013), Zarządzanie strategiczne w kulturze, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 86; J. Misiak (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 28; J. Szulborska-Lukaszewicz (2011), Miejsce publicznych instytucji kultury w polityce kulturalnej miast w dobie kryzysu. Przypadek Kraków, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 12, s. 81.

²⁵⁸ A. Szostak (2023), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 135; J. Misiak (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 76; J. Lichtarski (2015), Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 80; Ł. Wróblewski (2015), Innowacje..., op. cit., s. 96-99.

²⁵⁹ J. Misiak (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 21; J. Hausner (2013), Kultura i polityka rozwoju, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 100; M. Poprawski (2009), Narracje i innowacje..., op. cit., s. 91-92; M. Buczek, J. Głowacki i in. (2009), Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze. Raport przygotowany na zlecenie MKiDN, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków, s. 28.

²⁶⁰ W. J. Karna (2008), Zmiany w zarządzaniu..., op. cit., s. 107.

²⁶¹ J. Kubicka (2017), Zmiany w zarządzaniu organizacjami z sektora kultury i sektorów kreatywnych wynikające ze zmian w otoczeniu, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, t. 51, nr 1, s. 274.

Outsourcing

Zmiana organizacyjna w formie outsourcingu coraz częściej stosowana jest w doskonaleniu zarządzania organizacjami publicznymi, przede wszystkim w celu optymalizacji kosztów²⁶². Instytucje artystyczne najczęściej stosują outsourcing w zakresie obsługi widowni, usług porządkowych, cateringowych, transportowych, ochrony, obsługi systemów informatycznych, jak również organizacji imprez poza-repertuarowych (wynajmy dla podmiotów zewnętrznych). Jest on wówczas uznawany za skuteczną metodę redukcji kosztów, głównie z uwagi na możliwość obniżenia zobowiązań pracowniczych²⁶³, a przede wszystkim ominięcie ograniczeń wynikających ze sztywnych zapisów Kodeksu Pracy (nadgodziny) i ustawy PZP²⁶⁴. Od wielu lat w artystycznych instytucjach kultury практикуje się też angażowanie dodatkowych artystów na podstawie umowy zlecenia.

Jest kilka zalet zlecenia usług na zewnątrz, które stało się codzienną praktyką instytucji kultury. Przede wszystkim zlecenie wykonania niektórych zadań podmiotom zewnętrznym wiąże się z ich terminowością, wyższą jakością i rentownością, brakiem konieczności wykorzystywania własnych zasobów materialnych czy kadrowych²⁶⁵. Outsourcing stanowi wówczas antidotum na niedobory np. własnego wyposażenia technicznego i technologicznego, przestrzeni magazynowych czy specjalnych/rzadkich kompetencji.

Outsourcing może też przybierać formę negatywną w kontekście formuły zatrudnienia projektowego. Nadmierne wykorzystywanie umów zleceń jest bowiem jedną z przyczyn strukturalnego prekariatu²⁶⁶. Co zaskakujące, instytucje artystyczne w największym stopniu outsourcingują artystów – forma „doangażu”, czyli zatrudniania muzyków do konkretnego koncertu jedynie na kilka dni – jest stałą praktyką wynikającą z niedoborów kadrowych własnych orkiestr.

²⁶² A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (2014), *Z kulturą o kulturze...*, op. cit., s. 29.

²⁶³ Koszty pracownicze stanowią od 60% do 80% wszystkich kosztów instytucji artystycznych.

²⁶⁴ PZP - Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo Zamówień Publicznych, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190002019/U/D20192019Lj.pdf> (dostęp: 01.08.2024).

²⁶⁵ A. Czernicka (2002), Outsourcing w instytucjach artystycznych, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 3, s. 14.

²⁶⁶ A. Adamiecka-Sitek (2016), Społecznie odpowiedzialne instytucje kultury, <https://krytykapolityczna.pl/kultura/spoleczenie-odpowiedzialne-instytucje-kultury/> (dostęp 05.05.2024).

Zarządzanie wiedzą

Jak podkreśla Peter Senge, w przyszłości zwyciężą te organizację, które *odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia na wszystkich ich szczeblach*²⁶⁷. Założenie wynikające z zarządzania personelem: najważniejszym kapitałem organizacji są jej pracownicy, powinno skutkować podejściem, w którym organizacja tworzyłyby warunki dla ich rozwoju i możliwości „robienia kariery”²⁶⁸. Rozwój, utożsamiany często ze szkoleniami, przyjmuje jednak w instytucjach kultury wariant niemalże bezinwestycyjny²⁶⁹.

Gdyby chcieć instytucje kultury traktować jako organizacje uczące się, musiałyby one – odnosząc się ponownie do P. Senge’a – kształtować własną przyszłość²⁷⁰. Mogłoby to oznaczać np. rozwijanie kompetencji pracowników, wdrażanie nowych technologii, eksperymentowanie z nowymi formami przekazu, angażowanie publiczności czy stałe doskonalenie procesów zarządzania. Tymczasem tradycyjną instytucję kultury charakteryzują tendencje zachowawcze i zbiurokratyzowane struktury, które nie służą rozwojowi innowacji i kreatywności²⁷¹. A jak przestrzega Tomasz Zawadzak: *Niewiedza utrwała przestarzałe stereotypy w działaniu*²⁷².

Prowadzi to do stagnacji, która objawia się m.in. brakiem profesjonalnej kadry, przygotowanej do funkcjonowania w realiach gospodarki opartej na wiedzy, „masowej współpracy” i „kreatywności”²⁷³. Brakujące kompetencje kadr kultury zlokalizowane są w obszarach związanych z zarządzaniem, budowaniem strategii, motywacji, komunikacji oraz mediacji²⁷⁴. Badania Agnieszki Bogacz-Wojtanowskiej od lat podkreślają też

²⁶⁷ P. M. Senge (1998), *The fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization* Century Business, s. 17-19.

²⁶⁸ K. Plebańczyk (2020), *Zarządzanie karierą artystyczną. Kilka punktów widzenia* [w:] A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawel (red.), *Zarządzanie w Kulturze. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 99.

²⁶⁹ W. Witkowski (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 38.

²⁷⁰ P. M. Senge (2003), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się* (tłum. Helena Korolewska-Mróz), Wydanie IV, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 26.

²⁷¹ P. Kubicki, B. Gierat-Bieroń, J. Orzechowska-Waślawska (2017), *Efekt ESK. Jak konkurs na Europejską Stolicę Kultury 2016 zmienił polskie miasta?*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków, s. 131.

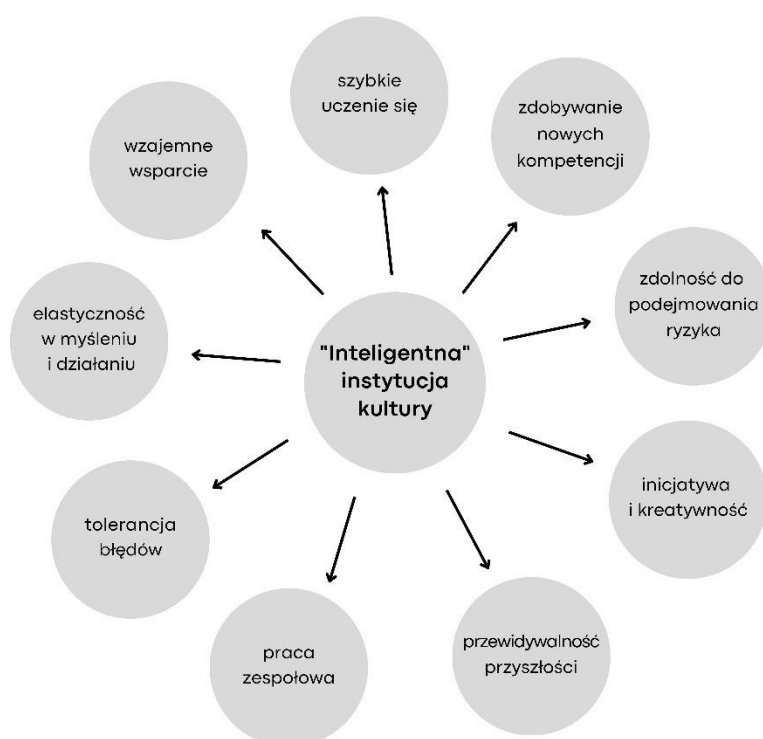
²⁷² T. Zawadzak (2017), *Zarządzanie w organizacjach...*, op. cit., s. 206.

²⁷³ P. Szlachta (2007), *Creative economy – innowacje i wyzwania. Klaster przemysłów kultury i czasu wolnego*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 8, s. 134.

²⁷⁴ W. Kowalik, K. Malczyk, Ł. Maźnica, J. Strycharz (2013), *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 183-184.

niewystarczający wymiar zarządzania biznesowego w kształceniu artystycznym w Polsce²⁷⁵.

Wojciech Witkowski zdefiniował kluczowe umiejętności, które powinny charakteryzować „inteligentną instytucję kultury” – inteligentną w sensie reakcji na zmiany w otoczeniu, otwartości na innowacje oraz bazującą na zasobach nowoczesnych technologii. Inteligentna instytucja kultury bazować też musi na szerokich umiejętnościach i kompetencjach kadr kultury, nie ograniczających się wyłącznie do działalności merytorycznej. Ilustrację wszystkich czynników stanowi rysunek 1.2.



Rysunek 1.2. Kluczowe umiejętności inteligentnej instytucji kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Witkowski (2016), Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 38.

Inteligentna instytucja kultury to instytucja, która nie boi się podejmować ryzyka i popełniać błędów, to instytucja, która antycypuje przyszłość w sposób innowacyjny i kreatywny. To przede wszystkim instytucja ucząca się, elastyczna, myśląca, ceniąca pracę zespołową i nowe kompetencje. To instytucja kompletna i doskonała.

²⁷⁵ E. Bogacz-Wojtanowska (red.) (2017), Artysta i pracownik? Absolwenci uczelni artystycznych w oczach pracodawców. Raport z badań jakościowych, Kraków; <https://nck.pl/badania/raporty/raport-artysta-i-pracownik-absolwenci-uczelni-artystycznych-w-oczach-pracodawcow> (dostęp: 01.08.2024).

Organizacja oparta na wiedzy czy organizacja inteligentna powinna utożsamiać swój rozwój z procesowym wprowadzaniem innowacji wraz ze zmieniającym się otoczeniem i wymaganiami odbiorców kultury. W sektorze kultury te innowacje zwykle przybierają postać produktową (a właściwie procesową)²⁷⁶ i tworzone są w obszarach związanych z jakością świadczonych usług, np. ze sposobami docierania do odbiorców (z pomocą nowych technologii), tworzenia nowego formatu produktu czy usługi kulturalnej (edukacyjne eksperymenty, hologramy, multimedialne widowiska), z kreowaniem dodatkowej wartości (platformy zakupowe) czy modeli biznesowego działania (synergia sztuk)²⁷⁷.

Idealną przestrzenią dla dzielenia się wiedzą i uczenia się organizacji jest wprowadzenie koncepcji partycypacji pracowniczej. Poziom tak partycypacji wewnętrznej, jak zewnętrznej, w publicznych instytucjach kultury jest niewystarczający. Zarówno procesy konsultacyjne w procesie zarządzania z interesariuszami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi – pozostawiają wiele do życzenia²⁷⁸.

Zarządzanie projektami

Życie kulturalne w Polsce podąża w stronę coraz większej projektyzacji, ponieważ większość przedsięwzięć realizowanych w kulturze można dziś uznać za projekty²⁷⁹. Coraz więcej wydarzeń kulturalnych jest zorganizowanych w logice projektowej, co przejawia się w ich jednorazowości i wydarzeniowości²⁸⁰.

Zarządzanie projektami²⁸¹ stało się emanacją kreatywności i wyjątkowości, głównie ze względu na większy udział czynnika ludzkiego, czyli artystów. Jest też dowodem

²⁷⁶ Według podziału innowacji zaproponowanego przez Alberti i Betrucciego (2006), a upowszechnianego przez Kożuch (2004, 2009) i Lewandowskiego (2013), dzielą się one na: instytucjonalne, organizacyjne, procesowe i koncepcyjne, M. Lewandowski (2013), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 49.

²⁷⁷ B. Reformat (2019), Rozwój gospodarki opartej na wiedzy a innowacyjne zmiany zachowań instytucji kultury w Polsce, [w:] B. Reformat, A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowe trendy w otoczeniu jednostek kultury, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 11-12.

²⁷⁸ W. Krawiec (2020), Zarządzanie wartością..., op. cit., s. 174; W. Kowalik (2017), Partycypacja w zarządzaniu..., op. cit., s. 77.

²⁷⁹ M. Ćwikła (2016), Projekt to jest projekt..., op. cit., s. 68.

²⁸⁰ R. Drozdowski (2017), Dlaczego trudno..., op. cit., s. 49; M. Ćwikła (2016), Projekt to jest projekt..., op. cit., s. 109.

²⁸¹ Zarządzanie projektem to młoda dyscyplina naukowa zajmująca się skuteczną realizacją celów przy jednoczesnym namierzaniu i eliminowaniu istniejących ograniczeń i ryzyka, za: Ł. Burkiewicz, J. Śliwak (2017), Zarządzanie projektami w kulturze, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury, Akademia Ignatianum, Kraków, s. 117.

na aktywne działanie, dające impuls do zmian i rozwoju, dowodząc determinacji, pragmatyzmu i skuteczności sektora kultury²⁸².

Projektyzacja ma swoje dobre strony. Dynamiczny charakter pracy i współpracy przy projekcie wzmaga adaptacyjność i gotowość do zmian oraz transparentność rozliczeń finansowych²⁸³. Jest doskonałym poligonem dla praktykowania partnerstwa, wspólnotowości, zorientowania na cel i jakość. Dowodzi umiejętności planowania oraz kompleksowego działania instytucji kultury²⁸⁴.

Jednakowoż orientacja projektowa nie sprzyja budowaniu ścieżki rozwoju zawodowego, promując awans poziomy i bazując na dynamice outsourcingowej²⁸⁵. Jednorazowość przedsięwzięć artystycznych zwiększa poczucie niepewności i zmienia alokację uwagi pracowników²⁸⁶. Logika realizowania i rozliczania finansów wymusza bowiem wielkie nakłady pracy w krótkim okresie czasu.

Niekiedy chaos organizacyjny i projektowe napięcie wynikają z braku koncepcji zarządzania projektem oraz niedostatków kadrowych. Ewidentne zaniedbania pojawiają się też na gruncie zarządzania ryzykiem²⁸⁷. Tym, co dodatkowo utrudnia jeszcze skuteczniejszą pracę projektową, są struktury instytucji kultury²⁸⁸. Prowadzi to do konstatacji, że praktyki kulturalne (w tym przypadku projektowe) nie do końca przystają do teorii organizowania²⁸⁹.

Niewątpliwie projekty wpływają na warstwę artystyczną i organizacyjną instytucji kultury, poprzez standaryzację procesów organizacyjnych i technik pracy²⁹⁰. Paradoksalnie jednak logika projektowa nie wywołuje głębszych zmian organizacyjnych²⁹¹. Znakomitym przykładem jest tu partycypacja pracownicza, która wzrasta przy okazji planowania i realizacji projektów. Pojawiają się powiązania sieciowe, hierarchia ulega

²⁸² A. Ślusarczyk (2016), Determinanty skutecznego zarządzania projektami kultury, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 67-80.

²⁸³ R. Drozdowski (2017), Dlaczego trudno..., op. cit., s. 49.

²⁸⁴ M. Ćwikła (2016), Projekt to jest projekt..., op. cit., s. 65-104.

²⁸⁵ R. Kasprzak (2019), Wyzwania dla zarządzania w sferze organizacji kultury, [w:] K. Pawlicka, A. Wróblewska (red.), Strategie zarządzania instytucjami i projektami kulturalnymi, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa, s. 25.

²⁸⁶ R. Drozdowski (2017), Dlaczego trudno..., op. cit., s. 49.

²⁸⁷ A. Orankiewicz (2018), Warunki skutecznego zarządzania projektem w kulturze, [w:] Ł. Wróblewski (red.), Zarządzanie w instytucjach kultury, CeDeWu, Warszawa, s. 17.

²⁸⁸ M. Ćwikła (2016), Projekt to jest projekt..., op. cit., s. 99.

²⁸⁹ M. Ćwikła (2016), Błyski teatru a odpowiedzialne zarządzanie, [w:] A. Galas-Kosil, P. Olkusz (red.), Struktura teatru a struktura spektaklu. Wpływ systemu organizacji instytucji na estetykę przedstawienia w wybranych krajach europejskich, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa, s. 88.

²⁹⁰ M. Ćwikła (2016), Projekt to jest projekt..., op. cit., s. 74, 108.

²⁹¹ W. Kowalik, M. Matlak i in. (2011), Kultura lokalnie..., op. cit., s. 60.

stopnieniu, a do procesów podejmowania decyzji wkracza demokracja. Przyjmuje ona jednak wówczas postać nieformalnych reguł działania, stając się elementem niepisanej kultury organizacyjnej²⁹². Dlatego – jak zauważa Małgorzata Ćwikła – projekty w kulturze z jednej strony mają znikomy wpływ na pamięć organizacyjną, lecz z drugiej prowadzą do zmian w sposobie funkcjonowania organizacji²⁹³.

Pracę projektową określa się często poprzez jej fragmentacyjność, incydentalność, doraźność, punktowość, ulotność, powierzchowność czy intuicyjność²⁹⁴. Mimo zauważalnych usterek, sektor kultury szeroko zaimplementował zarządzanie projektami wraz z logiką pragmatyzmu, traktując je jako flagowy przykład sukcesu zarządzania w obszarze kultury²⁹⁵.

Współpraca i logistyka

Realizacja wielu projektów, które w sektorze kultury są koszt- i czasochłonne, byłaby często niemożliwa, gdyby nie współpraca między organizacjami. Zatem główną inspiracją podejmowania współpracy są cele ekonomiczno-finansowe i programowo-marketingowe. Jak zauważa Dagmara Wójcik, współpraca przynosi głównie korzyści zasobowe (dostęp do doświadczenia, kapitału, umiejętności, kompetencji innych podmiotów), ale również funkcjonalne (obniżenie ryzyka, wzrost efektywności i skuteczności)²⁹⁶.

Według Patryka Dziurskiego kolejnymi powodami podejmowania kooperacji (oczywiście oprócz kosztowych i oszczędności) są: wąska specjalizacja, podnoszenie jakości produktów i usług oraz potrzeba uczenia się²⁹⁷. Ważnym argumentem jest też partnerstwo międzysektorowe umożliwiające realizację celów statutowych²⁹⁸. Współpraca z biznesem dodatkowo przyczynia się do profesjonalizacji instytucji kultury, również dlatego, że jest standardowym wymogiem logiki projektowej²⁹⁹.

²⁹² W. Kowalik, M. Matlak i in. (2011), *Kultura lokalnie...*, op. cit., s. 149.

²⁹³ M. Ćwikła (2016), *Projekt to jest projekt...*, op. cit., s. 106; M. Ćwikła (2016), *Błyski teatru...*, op. cit., s. 85.

²⁹⁴ M. Ćwikła (2016), *Projekt to jest projekt...*, op. cit., s. 65-104.

²⁹⁵ A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (2014), *Z kulturą o kulturze...*, op. cit., s. 30.

²⁹⁶ Por. D. Wójcik (2015), *Współpraca sieciowa...*, op. cit., s. 96.

²⁹⁷ P. Dziurski (2019), *Kooperacja w sektorach kultury – zarys problematyki*, [w:] K. Pawlicka, A. Wróblewska (red.), *Strategie zarządzania instytucjami i projektami kulturalnymi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa, s. 42.

²⁹⁸ A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (2014), *Z kulturą o kulturze...*, op. cit., s. 96; zob. też B. Kożuch, R. Przygodzka (2012), *Współpraca sieciowa...*, op. cit., s. 27.

²⁹⁹ K. D. Kopeć (2014), *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Libron, Kraków, s. 232.

Organizacje z sektorów kultury dość chętnie współpracują z innymi organizacjami w takich obszarach, jak: kształcenie, podnoszenie świadomości odbiorców, koordynacja działań, przygotowanie komplementarnych ofert, wspólny marketing i promocja, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, zwiększenie rynku zbytu, lobbingu na rzecz regulacji prawnych i polityki państwa³⁰⁰. Innymi słowy, w odpowiedzi na strukturalny brak zasobów (finansowych, ludzkich i sprzętowych, a także konkretnych kompetencji – również menedżerskich) sektor kultury wypracował system koprodukcji³⁰¹.

Logistyka wydarzeń kulturalnych jest kluczowym aspektem sukcesu w przypadku koncertów plenerowych, zagranicznych tournée czy koncertów wyjazdowych. Ich powodzenie zależy głównie od analizy wieloczynnikowego ryzyka i umiejętności przeciwdziałania niepowodzeniom.

Zarządzanie operacyjne i taktyczne ma zastosowanie przy organizowaniu koncertów odbiegających od standardu, szczególnie z wysokimi wymaganiami technicznymi, trudnymi warunkami prezentacji czy brakiem zaplecza scenicznego. Jak jednak zauważa Wiesław Wasilewski w tym zakresie pracownicy instytucji kultury polegają raczej na własnym doświadczeniu niż wiedzy z zakresu *event management*³⁰².

Mimo faktu, iż współpraca międzyorganizacyjna jest ważnym instrumentem zarządzania, to jej wykorzystanie jest niepełne³⁰³. Nadal istnieją rejon natrafiające na trudności, szczególnie formalno-prawne, komunikacyjne i wolicjonalne³⁰⁴.

Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne może być odpowiedzią na rosnącą złożoność i szybkość zmian w otoczeniu oraz większą niepewność działania, których doświadczają organizacje sektora kultury³⁰⁵. Jak zauważa Peter Drucker: *Losy przedsiębiorstw rozgrywają się*

³⁰⁰ P. Dziurski (2019), *Koopetycja...*, op. cit., s. 37.

³⁰¹ D. Wójcik (2015), *Współpraca sieciowa...*, op. cit., s. 101.

³⁰² W. Wasilewski (2013), *Aspekty logistyczne organizacji wydarzeń artystycznych*, „Logistyka”, nr 5, s. 403.

³⁰³ P. Adamiak, Z. Dworakowska, J. Herbst, J. Przewłocka (2014), *Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe*, Stowarzyszenie Klon/Jawor i Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 213; B. Kożuch, R. Przygodzka (2012), *Współpraca sieciowa...*, op. cit., s. 27; A. Góral (2014), *Dziedzictwo kulturowe jako zasób wspólny. Rola współpracy między interesariuszami w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 15, nr 3, s. 282.

³⁰⁴ T. Szlendak, A. Karwacki (2015), *Napięcia, starcia, rozładowania. Samotna gra w kręgle w obszarze kultury*, Biblioteka Elbląska im. C. Norwida, Elbląg, s. 6; K. Plebańczyk (2011), *W stronę badań...*, op. cit., s. 62; P. Adamiak, Z. Dworakowska i in. (2014), *Współpraca...*, op. cit., s. 199; A. Góral (2014), *Dziedzictwo kulturowe jako zasób wspólny. Rola współpracy między interesariuszami w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 15, nr 3, s. 281.

³⁰⁵ J. Kubicka (2017), *Zmiany w zarządzaniu...*, op. cit., s. 266.

*obecnie w ich otoczeniu*³⁰⁶, stąd zwrócenie uwagi na konieczność analizy otoczenia i formułowania strategii również przez publiczne instytucje kultury³⁰⁷.

Wcześniej wspomniane dylematy związane z bezpośrednią implementacją strategii biznesowych do sektora kultury tonuje Mariusz Lewandowski. Wskazuje, że choć strategie sektora publicznego mogą być wprost stosowane w instytucjach kultury, to strategie biznesowe wymagają weryfikacji z uwagi na pewne ograniczenia³⁰⁸. Mimo bowiem działania o charakterze niekomercyjnym, publiczne instytucje kultury nie są zwolnione z posiadania strategii³⁰⁹.

Problemem może być jednak fakt, że nie są one zobligowane do jej posiadania. Stąd większość instytucji kultury nie ma żadnej strategii rozwoju, ale też nie oczekuje się strategicznego zarządzania na poziomie poszczególnych instytucji³¹⁰. Raport NIK unaoczniał tę praktykę zauważając, że objęte kontrolą instytucje kultury co prawda opracowały długoterminowe plany działania instytucji, lecz nie były nimi strategie, tylko koncepcje programowo-organizacyjne (zwane programem autorskim), składane przez kandydatów na dyrektorów w postępowaniu konkursowym³¹¹.

W efekcie wiele organizacji artystycznych nie wdraża u siebie ram ani metod zarządzania strategicznego, poczynając od braku misji i wizji rozwoju³¹². Często dzieje się tak z powodu silnego utożsamiania misji polskich filharmonii z zapisami statutowymi tych instytucji³¹³. Choć ogólnie instytucje kultury wiedzą, jaki jest powód ich istnienia, nie werbalizują tego – przyczyną może być faktyczny brak pełnej świadomości

³⁰⁶ Peter Drucker cyt. za M. Różycka (2017), *Wizerunek Narodowej Orkiestry...*, op. cit., s. 135.

³⁰⁷ P. Kieliszewski, M. MękarSKI (2012), *Badania sektora kultury jako element partycypacyjnego modelu zarządzania kulturą na przykładzie Regionalnego Obserwatorium Kultury*, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł, *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 208; J. Świerk (2018), *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 412.

³⁰⁸ M. Lewandowski (2013), *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 69.

³⁰⁹ W. Wasilewski (2018), *Identyfikacja ryzyka w działalności miejskiej instytucji kultury*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 513, s. 429.

³¹⁰ A. Szostak (2024), *Zarządzanie strategiczne jako łącznik pomiędzy teraźniejszością a przyszłością instytucji kultury*, [w:] M. Rydzewski (red.), *Scenariusze prorozwojowe instytucji kultury*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 21; J. Misiak (2017), *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 37.

³¹¹ *Działalność samorządowych instytucji kultury* (2018), Najwyższa Izba Kontroli, s. 8; <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21658,vp,24308.pdf> (dostęp online 24.02.2024).

³¹² W. Wytrążek (2013), *Działalność artystyczna...*, op. cit., s. 113; L. Varbanova (2013), *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 86; M. Lewandowski (2006), *Zmiany w sposobach zarządzania a pomiar efektywności zarządzania w instytucjach kultury*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, s. 108.

³¹³ Ł. Wróblewski (2017), *Culture Management. Strategy and Marketing Aspects*, Logos Verlag, Berlin, s. 71-83.

rzeczywistej misji, jaką instytucje te powinny wypełniać w obecnych warunkach, co może skutkować przypadkowością podejmowanych działań³¹⁴.

Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że zarządzanie strategiczne w publicznych instytucjach kultury stosowane jest wybiórczo. O ile Wioleta Karna stoi na stanowisku, że misje są narzędziem wykorzystywanym najczęściej³¹⁵ – i faktycznie według ostatnich badań odsetek instytucji kultury posiadających misję stale wzrasta³¹⁶ – to jednak wielu autorów polemicznie zauważa, że misja większości instytucji kultury jest niezdefiniowana, niezaktualizowana lub pozostaje martwym przepisem³¹⁷.

Rzetelnie sformułowana misja pozwala na autorefleksję, uświadomienie sobie specyfiki instytucji, podkreśla jej unikatowość i wyjątkowość³¹⁸. Jest też warunkiem wstępnym i koniecznym do podjęcia dalszych kroków, ponieważ nadaje wówczas instytucji kierunek działań i umożliwia wyznaczenie celów³¹⁹. Każda instytucja kultury powinna działać opierając się na strategii dostosowanej do własnej specyfiki, wynikającej z tożsamości i historii, mocnych stron oraz strategicznej analizy otoczenia i interesariuszy³²⁰.

Badacze wskazują na bariery we wdrażaniu zarządzania strategicznego w publicznych instytucjach kultury. Dominują wśród nich niedobory finansowe, brak odpowiednich zasobów kadrowych, specjalistycznej wiedzy, metodyki, kompetencji, doświadczenia, brak wzorów i dobrych praktyk³²¹. Nie bez znaczenia jest też logika gry politycznej. W efekcie wymienionych wyżej przeszkód nie są diagnozowane potrzeby, nie są

³¹⁴ Por. R. Szczepański (2009), Zarządzanie publiczną instytucją kultury w warunkach współczesnej gospodarki, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 131.

³¹⁵ W. J. Karna (2008), Zmiany w zarządzaniu..., op. cit., s. 71.

³¹⁶ W badaniach Katarzyny Barańskiej z 2006 roku były to 4 instytucje na 28: K. Barańska (2006), Zarządzanie dla wartości..., op. cit., s. 63-69. Aktualną statystykę zamieszcza A. Szostak: A. Szostak (2023), Zarządzanie strategiczne..., op. cit.

³¹⁷ J. Suchan (2023), Instytucje publiczne, czyli jakie? [w:] M. Skrzypek (red.), Animacja kultury. NieAntologia, Centrum Kultury w Lublinie, Lublin, s. 432; A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (2014), Z kulturą o kulturze..., op. cit., s. 195.

³¹⁸ Por. J. Kłaś (2016), Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum – po co i jak ją tworzyć, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 17, nr 1, s. 8.

³¹⁹ R. Szczepański (2009), Zarządzanie publiczną instytucją..., op. cit., s. 131; R. Batko, R. Kotowski (2010), Nowoczesne muzeum..., op. cit., s. 22.

³²⁰ D. Sieroń-Galusek (2012), Rola strategii marketingowej i misji w prowadzeniu działalności kulturalnej, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł, Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 221; M. Różycka (2017), Wizerunek Narodowej Orkiestry..., op. cit., s. 147.

³²¹ A. Szostak (2024), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 23; M. Lewandowski (2013), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 97-213; Ł. Burkiewicz (2017), Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 107; A. Datko, R. Necel (2011), Nowoczesna instytucja..., op. cit., s. 48.

tworzone długofalowe plany, ani specjalne budżety, nie ma monitorowania skuteczności działań – na co wskazują wyniki raportu NIK³²².

W literaturze przedmiotu pojawiają się wielorakie typologie strategii dla organizacji sektora kultury, które odnoszą się do obszaru organizacyjnego, rynkowo-konkurencyjnego, programowego, funkcjonalnego, sieciowości i współpracy³²³; lub do określonych grup strategii związanych z jakością, partnerstwem, publicznością, rozwojem czy produktem³²⁴. Filharmonie wykorzystują głównie strategie marketingowe: produktu, ceny, dystrybucji, promocji i personelu, budowania wizerunku/marki, komunikacji i relacji³²⁵.

Przegląd literatury pozwolił na wskazanie dotychczas badanych obszarów w kontekście zarządzania publicznymi instytucjami kultury w Polsce. Zatem badania w obszarze zarządzania strategicznego dotyczyły np. tworzenia misji i zarządzania strategicznego (opracowywanie planów strategicznych głównie w muzeach), praktycznych aspektów zarządzania strategicznego, typologii zarządzania strategicznego w instytucjach kultury czy strategii marketingowych stosowanych m.in. w filharmoniach i teatrach³²⁶. Ich efektem jest konstatacja, że *nie istnieje ogólna strategia realizowana przez wszystkie instytucje kultury w Polsce i każda z tych instytucji tworzy własną strategię*³²⁷.

Zarządzanie innowacjami

Jedną z popularniejszych typologii innowacji jest ta zaproponowana przez Adrianę Alberti i Guido Betrucciego, dzieląca innowacje w zależności od przedmiotu, na:

1. Instytucjonalne – dotyczące odnowienia istniejących instytucji lub utworzenia nowych

³²² Promocja kultury polskiej za granicą (2019), Najwyższa Izba Kontroli, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21208,vp,23840.pdf> (dostęp online 24.02.2024).

³²³ Ł. Wróblewski (2018), Strategie marketingowe filharmonii..., op. cit., s. 130; L. Varbanova (2013), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 218-221.

³²⁴ P. Dziurski (2017), Strategie (nie)instytucji kultury. Studium przypadku Zamku Cieszyn, „Załącznik Kulturoznawczy”, nr 4, s. 104-105, M. Dragičević-Šešić, S. Dragojević S. (2005), Arts Management in Turbulent Times. Adaptable Quality Management. Navigating The Arts Through The Winds of Change, European Cultural Foundation, Amsterdam, s. 35-45; M. Lewandowski (2013), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 63-72.

³²⁵ Ł. Wróblewski (2018), Strategie marketingowe filharmonii..., op. cit., s. 130; K. Pawlicka (2017), Wykorzystanie komunikacji..., op. cit., s. 140.

³²⁶ Ł. Wróblewski (2015), Innowacje w procesie budowania wartości..., op. cit., s. 92-93; P. Dziurski (2017), Strategie (nie)instytucji kultury..., op. cit., s. 103.

³²⁷ M. Śliwa (2011), Stratedzy i strategie polskich instytucji kultury. Podsumowanie, [w:] M. Śliwa (red.) Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 212.

2. Organizacyjne – obejmujące wdrażanie nowych procedur pracy i metod zarządzania
3. Procesowe – zorientowane na podnoszenie jakości świadczonych usług
4. Koncepcyjne – skoncentrowane na nowych formach współrzędzenia³²⁸.

W publicznym sektorze kultury dominują innowacje procesowe, wynikające z poszukiwań nowych form prezentacji artystycznej czy uatrakcyjniania jej poprzez wykorzystanie nowych technologii, jak np. oprawa świetlna, wirtualna i rozszerzona rzeczywistość, mapping 3D, prezentacje multimedialne i filmowe, hologramy, AI, itp. Są one łatwe do identyfikacji, ponieważ stają się częścią publicznego koncertu lub spektaklu/widowiska.

Dużo trudniej o identyfikację innowacji organizacyjnych. Mateusz Lewandowski próbował je sklasyfikować, za innowację uznając każdą zmianę organizacyjną – odnosząc je jednocześnie do funkcji zarządzania. Stąd wśród innowacji na etapie planowania znalazły się: ponowne sformułowanie misji, zmiana struktury organizacyjnej, nowe podziały kompetencji, nowe opisy obowiązków, nowe sposoby rekrutacji pracowników artystycznych (np. castingi – rodzaj przesłuchań do konkretnego projektu) i związane z nimi zatrudnienie kontraktowe. Zmiany związane ze sposobami świadczenia pracy, jak np. wprowadzenie równoważonego czasu pracy czy też nowego sposobu wyliczania norm koncertowych, stawały się również innowacjami organizacyjnymi³²⁹.

Motywowanie w instytucjach kultury ma wymiar uznaniowy, który stanowią głównie premie i nagrody dyrektora. Innowacje na tym polu definiowane są wysokością dotacji, a sam system wynagradzania jest mało elastyczny.

Funkcja kontrolna może przyjmować postać kontroli jakości (np. poprzez normę ISO 9001), benchmarkingu lub kontroli gospodarki finansowej i informacji zarządczej. Co ciekawe, koncepcję TQM wprowadziła tylko jedna filharmonia³³⁰, a benchmarking ma ograniczone zastosowanie z uwagi na autorski sposób prowadzenia instytucji.

Paweł Wnuczak badał zastosowanie narzędzi kontrolingu w ramach zarządzania operacyjnego w publicznych instytucjach kultury po tym, jak powstały przepisy

³²⁸ M. Lewandowski (2011), *Innowacje w zarządzaniu...*, op. cit., s. 49.

³²⁹ M. Lewandowski M. (2015), *Types of Innovations in Cultural Organizations*, „International Journal of Contemporary Management”, vol. 14, nr 1, s. 71; M. Lewandowski (2011), *Innowacje w zarządzaniu...*, op. cit., s. 93-109.

³³⁰ Opera i Filharmonia Podlaska, <https://www.oifp.eu/> (dostęp: 01.08.2024).

o obowiązkowej kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych³³¹. Nowy przepis nakładał obowiązek realizacji celów i zadań w sposób terminowy, praworządny, efektywny, racjonalny pod względem gospodarczym; wprowadzał wiarygodność sprawozdań i zarządzanie ryzykiem³³². Poziom zastosowania narzędzi rachunkowości zarządczej w polskich filharmoniach badacz ocenił jako niski albo bardzo niski (a w przypadku strategicznej karty wyników – zerowy)³³³.

Zdecydowanie więcej doświadczeń w zakresie implementacji innowacji mają instytucje stawiające na relacje, współpracę, sieciowanie, outsourcing, kooperacje czy partnerskie przedsięwzięcia. Podobnie rzecz ma się z innowacjami marketingowymi, które są coraz szerzej rozpowszechniane wśród instytucji kultury, szczególnie w kontekście tworzenia nowej wartości dla odbiorcy kultury³³⁴.

Przegląd innowacji organizacyjnych wdrażanych w polskich instytucjach kultury wskazał co prawda na bardzo szeroki zakres implementacji, m.in.: zarządzania strategicznego, zarządzania jakością, zarządzania projektami, reengineeringu, controllingu czy strategicznej karty wyników. Niestety wśród instytucji eksperymentujących ze współczesnymi koncepcjami zarządzania (w kontekście zarządczym lub operacyjnym) filharmonie odnajduje się bardzo rzadko³³⁵.

W opinii Mateusza Lewandowskiego tematyka ta wymaga pogłębienia – jednak udało mu się (mimo złożoności zagadnienia) zidentyfikować pozytywną zależność między innowacjami organizacyjnymi a sprawnością zarządzania publicznymi instytucjami kultury³³⁶. Istotne znaczenie może mieć tu siła czynników hamujących i wzmacniających – szczególnie te pierwsze prowadzić mogą do „błędnego koła innowacji”³³⁷. Co jednak niezwykle budujące – innowacje organizacyjne przyczyniają się do zmiany modelu zarządzania, prowadząc do większej elastyczności struktury, partycypacji, partnerstwa, menedżeryzmu oraz otwartości³³⁸.

³³¹ Obowiązek wprowadzony od 2013 r. zapisami Ustawy o finansach publicznych 2009 z późniejszymi zmianami, art. 68 Dz.U.2024.1530, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/finanse-publiczne-17569559> (dostęp 01.08.2024).

³³² Por. R. Batko (2013), Golem, Awatar..., op. cit., s. 223.

³³³ P. Wnuczak (2014), Stosowanie narzędzi controllingu w polskich publicznych instytucjach kultury, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 135, nr 79, s. 91-103.

³³⁴ Ł. Wróblewski (2015), Innowacje w procesie..., op. cit., s. 95-96.

³³⁵ M. Lewandowski (2013), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 123.

³³⁶ M. Lewandowski (2011), Innowacje w zarządzaniu..., op. cit., s. 108, 181.

³³⁷ Ł. Wróblewski (2015), Innowacje w procesie..., op. cit., s. 97.

³³⁸ M. Lewandowski (2011), Innowacje w zarządzaniu..., op. cit., s. 180.

Zarządzanie marketingowe

Dla nikogo nie powinno być zaskoczeniem twierdzenie, że kultura nie istnieje bez odbiorcy i że partnerem instytucji kultury jest widz³³⁹. We współczesnym zarządzaniu kulturą, które przyjęło orientację marketingową i relacyjną, celem jest „dialog” z publicznością³⁴⁰ oraz „myślenie odbiorcą”³⁴¹. Produkty czy usługi kulturalne powinny być zatem tworzone z myślą o odbiorcy i spełnianiu jego coraz bardziej wymagających oczekiwań³⁴².

Te i inne ambicje miała spełniać idea *audience development*, obecna w Polsce od początku XXI wieku. To świadomy proces budowania długotrwałych relacji z publicznością³⁴³ i celowe włączanie badań nad publicznością w sposoby zarządzania³⁴⁴. Celem głównym jest poszerzanie kręgu odbiorców kultury. W kontekście budowania marki i przewagi rynkowej zarządzanie publicznością oraz zarządzanie marketingowe zyskują wówczas wymiar strategiczny³⁴⁵.

Nowoczesne zarządzanie musi zatem uwzględniać zarządzanie marketingowe, a w tym: wykorzystywanie badań, metod poznawania i docierania do uczestnika, zaskakiwanie go, wywoływanie emocji, edukowanie, budowanie relacji z publicznością³⁴⁶. Działania te służą nie tylko poprawie jakości oferty kulturalnej, ale w przypadku instytucji kultury pomagają również budować równowagę pomiędzy oczekiwaniami artystów,

³³⁹ K. Pawlicka (2017), Wykorzystanie komunikacji..., op. cit., s. 114; A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (2014), Z kulturą o kulturze..., op. cit., s. 44; G. Hagoort (2000), Przedsiębiorczość w kulturze..., op. cit., s. 48.

³⁴⁰ M. Kaczmarczyk, K. Knapczyk (2022), Zarządzanie projektem kulturowym. Elementy teorii, doświadczenia, praktyki, studia przypadków, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec, s. 33.

³⁴¹ „Myślenie odbiorcą” to przyjmowanie perspektywy odbiorcy – czyli skupienie się na jego doświadczeniach, emocjach i potrzebach w procesie tworzenia lub komunikacji, zob. M. Sowińska-Pasek vel Paszkowska (2019), Gdzie jest nasza publiczność? Jak, co i kogo badać? Doświadczenia Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 20, nr 3, s. 340; J. Mądra (2012), Znaczenie innowacji w zarządzaniu instytucjami publicznymi, [w:] A. Gardocka-Jałowicz (red.) (2012), Innowacyjne metody i instrumenty zarządzania w instytucjach publicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 20.

³⁴² D. Wójcik (2018), Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze sztuk performatywnych – perspektywy badawcze, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 351, s. 114.

³⁴³ K. Pawlicka (2017), Wykorzystanie komunikacji marketingowej do budowania relacji instytucji kultury z najbliższych otoczeniem, [w:] Ł. Wróblewski (red.), Marketingowe oraz społeczne aspekty zarządzania w kulturze, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 116.

³⁴⁴ P. Firych (2021), Wyzwania polskiego sektora kultury po 1989 roku oraz towarzysząca im popularyzacja idei *audience development*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 1, s. 38.

³⁴⁵ M. Różycka (2017), Wizerunek Narodowej Orkiestry..., op. cit., s. 127.

³⁴⁶ A. Szymańska (2016), Nowoczesna instytucja kultury..., op. cit., s. 54.

organizacji kultury i publiczności³⁴⁷. Ma to szczególne znaczenie w kontekście funkcjonowania usługi artystycznej, która najpierw jest tworzona podczas prób i dopiero jej finalny wynik prezentowany jest publiczności. Innymi słowy, logika produktowa jest odwrotna: produkt nie jest dopasowywany do potrzeb publiczności, tylko publiczność dopasowuje się do produktu (np. programu koncertu)³⁴⁸.

Mimo świadomości siły i znaczenia marketingu w sferze kultury, choćby w kontekście wymienionej powyżej logiki produktowej czy budowania trwałych relacji z klientem, większość instytucji kultury nie dopuszcza klienta do współtworzenia oferty produktowej³⁴⁹. Prawdopodobnie wynika to z nieumiejętności wsłuchania się w potrzeby odbiorców³⁵⁰. Brak informacji na temat preferencji odbiorcy kultury skutkuje prowadzeniem promocji ogólnej, skierowanej do wszystkich, niejako „na ślepo”³⁵¹.

Raport o Badaniach IBOK z 2020 roku³⁵² udowodnił, że instytucje kultury nie prowadzą badań, na co zwracają uwagę również badacze kultury³⁵³. Informacje o oczekiwaniach klientów są pozyskiwane najczęściej w sposób intuicyjny, w toku rozmowy bezpośredniej z klientem, zaczerpnięte z portali społecznościowych, poprzez maile oraz własne obserwacje³⁵⁴. A to dziś za mało.

W efekcie (świadomie czy nieświadomie) publiczne instytucje kultury pielęgnują konserwatywną wizję biernego odbiorcy kultury i utrwalają dystans pomiędzy nimi samymi a swoimi melomanami³⁵⁵. Udowadniają tym samym swój brak gotowości do

³⁴⁷ Zob. A. Pluszyńska, M. Laberschek (2020), *Marketing w organizacjach kultury. Zastosowanie koncepcji marketingu mix na przykładach*, [w:] A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawęł (red.), *Zarządzanie w Kultrze. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 194.

³⁴⁸ A. Kwiecień (2019), *Marketing w instytucjach kultury – potrzeby i obawy*, [w:] B. Reformat, A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowe trendy w otoczeniu jednostek kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 34.

³⁴⁹ W. Krawiec (2020), *Zarządzanie wartością...*, op. cit., s. 173-174; J. Misiak (2017), *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 84; A. Modliński (2019), *Strategie instytucji kultury wobec niezadowolonych i bojkotów konsumenckich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 125.

³⁵⁰ Por. Ł. Gawęł (2018), *Skazane na sukces? Parametry sukcesu publicznych instytucji kultury*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 16, s. 29.

³⁵¹ A. Modliński (2019), *Strategie instytucji kultury...*, op. cit., s. 126.

³⁵² W. Krawiec (2020), *Zarządzanie wartością...*, op. cit., s. 174; A. Modliński (2019), *Strategie instytucji...*, op. cit., s. 126; D. Szymocha (2017), *Ograniczenia we wprowadzaniu orientacji rynkowej (market orientation) w polskich instytucjach kultury*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 321, s. 179.

³⁵³ A. Konior, A. Pluszyńska, M. Ćwikła, A. Szostak, M. Laberschek (2020), *Badania o badaniach: Czy i jak instytucje kultury pozyskują wiedzę o sobie i swoim otoczeniu?*, Instytut Badań Organizacji Kultury; <https://open.icm.edu.pl/items/d580ed55-2737-409a-90dc-3c117501fb45> (dostęp: 01.08.2024).

³⁵⁴ W. Krawiec (2020), *Zarządzanie wartością...*, op. cit., s. 174; B. Jedlewska (2006), *Marketing w działalności podmiotów kultury – aktualne wyzwania, problemy i doświadczenia*, „Zarządzanie w Kultrze”, t. 7, s. 102.

³⁵⁵ P. Adamiak, Z. Dworakowska i in. (2014), *Współpraca...*, op. cit., s. 209; M. Krajewski (2013), *W kierunku relacyjnej koncepcji uczestnictwa w kulturze*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 1, s. 63.

podjęcia autentycznego dialogu ze słuchaczem w myśl filozofii *user-centered design*, czy tworzenia wyjątkowych emocji za pomocą marketingu doświadczeń³⁵⁶. Problem tkwi więc nie tylko w działaniu w oderwaniu od otoczenia, lecz także w strukturach i systemie, które poprzez swoją inercję nie pozwalają na szybką reakcję na zmiany zachodzące w społeczeństwie³⁵⁷.

Informatyczne systemy zarządzania

Nowe technologie dla publicznych instytucji kultury oznaczają nie tylko zmiany w zakresie usprawnień komunikacyjnych (social media, wirtualne usługi), ale również organizacyjnych. Nowe technologie w postaci programów, aplikacji, systemów czy usług pozwalają na szeroką informatyzację procesów np. zarządzania danymi, komunikowania czy sposobów obiegu i archiwizacji dokumentów³⁵⁸.

Według Anny Filipczyk nowoczesne technologie informatyczne w instytucjach kultury implementowane są głównie dla:

- ułatwienia gromadzenia, przetwarzania, przesyłania i udostępniania różnorodnych zasobów informacyjnych;
- przyznaniu użytkownikom odpowiednich uprawnień dostępu do różnego typu danych;
- usprawnienia procesów analizy i procesów decyzyjnych;
- przyspieszenia przebiegu procesów biznesowych i procesów zarządzania organizacją;
- ulepszenia procesów komunikowania się zarówno wewnątrz organizacji, jak i z jej otoczeniem³⁵⁹.

³⁵⁶ W. Krawiec, K. Szymańska (2018), Marketing doświadczeń w działaniach teatrów i filharmonii – wyniki badań, „Handel Wewnętrzny”, nr 4, s. 95; W. Krawiec, K. Szymańska (2017), Budowanie wartości usług dla klientów teatrów i filharmonii – wyniki badań, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 475, s. 131; K. Nowelli (2015), Zarządzanie instytucją kultury a innowacyjne narzędzia komunikacji marketingowej, [w:] A. A. Wadlewski, A. Modliński (red.), Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 157.

³⁵⁷ K. Prykowska-Michalak (2019), Kryzys publiczności w teatrze niemieckim?, „Zarządzanie w Kultu-rze”, t. 20, nr 4, s. 601; Ł. Gawęł (2018), Skazane na sukces?..., op. cit., s. 29.

³⁵⁸ Rewolucja cyfrowa może wpływać zarówno na procesy biznesowe, jak i modele biznesowe, za: P. Py-płacz (2024), Zjawisko demokratyzacji technologii RPA w małych i średnich przedsiębiorstwach, [w:] A. Bitkowska (red.), Pragmatyka zarządzania procesowego, Strategie – Ludzie – Technologie, TNOiK, War-szawa, s. 233.

³⁵⁹ A. Filipczyk (2014), Technologie informatyczne w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej, [w:] J. Go-łuchowski, Z. Spyra (red.), Zarządzanie w Kultu-rze, sztuce i turystyce kulturowej, CeDeWu, Warszawa, s. 325.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych ma nie tylko charakter wewnątrzorganizacyjny. Usprawnienia na poziomie administracyjnym dotyczą przede wszystkim wirtualizacji procesów, procedur, operacji, zarządzania środkami trwałymi, demokratyzacji dostępu do danych (serwery chmurowe), zarządzania zadaniowego czy projektowego za pomocą aplikacji³⁶⁰. Cyfryzacja i digitalizacja danych pozwalają również na powszechny do nich dostęp, a programy typu *back office* usprawniają funkcje poszczególnych działów (kadry, płace, księgowość). Udoskonalenie procesów decyzyjnych i analitycznych przyczynia się do skrócenia czasu pracy, a jakość wymiany informacji i optymalizacja procesów wymiany oraz obiegu dokumentów między działami służą lepszemu jej zorganizowaniu.

Kolejny zakres wykorzystania technologii informatycznych ma ułatwić publiczności dostęp do produktów i usług oferowanych przez instytucje kultury. Przyjmuje zwykle postać programów i systemów do rezerwacji oraz sprzedaży biletów, udostępniania treści cyfrowych czy promowania wydarzeń w sieci. Ważną funkcją wykorzystywania narzędzi cyfrowych jest zbieranie informacji i budowanie bazy danych (statystyka internetowa) o odbiorcach oferty kulturalnej.

Nowoczesne aplikacje pomagają zarządzać przede wszystkim produkcją wydarzeń artystycznych, przyczyniając się do lepszej komunikacji (też dywersyfikacji kanałów komunikacji), która od zawsze jest słabym punktem w publicznych instytucjach kultury³⁶¹. Pozwalają również na wsparcie inicjatyw artystycznych, stając się jedną z możliwych i obecnych form innowacji produktowych i organizacyjnych w polskich filharmoniach.

Lean Management

Lean Management w instytucjach kultury można byłoby potraktować jako remedium na marnotrawstwo i brak efektywności³⁶². Przez nieodpowiednie planowanie, które nie bierze pod uwagę podejścia zasobowego, zarządzanie zastępowane jest przez działania „ad hoc”. Do tego dochodzi brak strategicznego/długofalowego planowania, niewłaściwa komunikacja oraz niedopasowanie działań do kompetencji i możliwości

³⁶⁰ Por. R. Batko (2013), Golem, Awatar..., op. cit., s. 56.

³⁶¹ J. Misiak (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 90-94.

³⁶² J. Maciąg (2016), Koncepcja Lean Management w publicznych instytucjach kultury – przesłanki i bariery wdrażania, [w:] A. Kwiecień, B. Reformat (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Wybrane problemy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 54.

zespołu/pracowników. Błędy administracyjne i logistyczne są generowane głównie przez chaos decyzyjny i obnażają nieodpowiednie zarządzanie. Bardzo często zatem w publicznych instytucjach zwycięża „wszechobecny chaos i bałagan”³⁶³. Przejawia się on tym, iż większość rzeczy realizowanych jest na ostatni moment, a zdarzenia nieprzewidziane zaskakują swoim natężeniem.

Możemy mieć wówczas do czynienia z niewłaściwym dysponowaniem zasobami – w tym: czasem i talentem pracowników³⁶⁴. W tabeli 1.6 zaprezentowano możliwe obszary implementacji koncepcji lean management, które pomogłyby w lepszym zarządzaniu zasobami publicznych instytucji kultury.

Tabela 1.6. Obszary implementacji koncepcji Lean Management w instytucjach kultury

Obszar	Przesłanki w implementacji LM
Marketing	Identyfikowanie wartości dla klienta, zidentyfikowanie wymiarów i cech jakości usługi artystycznej w sektorze kultury. Przyjęcie perspektywy odbiorcy kultury.
Organizacja	Racjonalizacja, optymalizacja, redukcja kosztów przy zachowaniu parametrów jakości (doskonałość artystyczna).
Podejście procesowe	Odpowiednie procedury, likwidacje źródeł nieefektywności, organizacja przestrzeni, wprowadzenie mechanizmów elastycznego reagowania na zmiany, zrównoważenie działań. Ciągłe doskonalenie procesów.
Zarządzanie czasem i ZZL	Planowanie działań, minimalizowanie wrażenia chaosu, tworzenie środowiska pracy odpowiedniego dla pracy twórczej.
Monitoring	Ewaluacja mająca na celu ujawnianie obszarów problemowych oraz ich rozwiązywanie. Kontrola wydajności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Maciąg (2016), Koncepcja Lean Management w publicznych instytucjach kultury - przesłanki i bariery wdrażania, [w:] A. Kwiecień, B. Reformat (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Wybrane problemy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 58.

Publiczne instytucje kultury nie prezentują poziomu organizacyjnej gotowości i dojrzałości dla wprowadzenia filozofii upraszczania i wyszczuplania organizacji. Proces implementacji filozofii lean management ograniczają wciąż utrzymujące się bariery o charakterze kulturowym i organizacyjnym. Zaprezentowany w tabeli 1.7 zestaw jest emanacją dominujących przeszkód w implementacji wybranych współczesnych koncepcji zarządzania w sektorze kultury. Wymienione bariery są zagadnieniami, z którymi będzie musiała zmierzyć się każda publiczna instytucja w poszukiwaniu przepisu na skuteczność i gospodarność.

³⁶³ B. Halska-Pionka (2022), Czas w przestrzeni organizacyjnej: perspektywa kadr kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 23, nr 3, s. 291.

³⁶⁴ D. Wójcik (2015), Współpraca sieciowa..., op. cit., s. 105.

Tabela 1.7. Bariery w implementacji koncepcji Lean Management w instytucjach kultury

Bariery kulturowe	Lp.	Bariery organizacyjne
Wypalenie zawodowe; niski poziom motywacji; bierna postawa; niewielka inicjatywa własna	1.	Biurokratyczne i hierarchiczne struktury będące pochodną publicznego finansowania
Konflikt pomiędzy logiką kultury a logiką biznesu	2.	Roczne plany budżetowe uniemożliwiają planowanie długoterminowe
Trudna współpraca ze związkami zawodowymi i stowarzyszeniami twórców	3.	Przywiązanie do siedziby i bazy materialnej i wynikające stąd wysokie koszty utrzymania
Pozorna akceptacja narzuconych norm	4.	Stały zespół z niewielką rotacją pracowników
Awersja środowiska co do oceny działania (perspektywa organizacyjna, perspektywa ekonomiczna); preferowanie ocen artystycznych opartych na opiniach, wyróżnieniach, nagrodach, recenzjach i innych	5.	Trudność z przewidzeniem popytu, duża elastyczność cenowa popytu utrudniająca standaryzację procesów
Brak koncentracji na wspólnym celu	6.	Sezonowość działalności
Wpływy i naciski polityczne	7.	Brak oceny skuteczności podejmowanych działań
Powierzchniowość wprowadzanych zmian	8.	Niedookreślone/sprzeczne cele z uwagi na wielość interesariuszy
	9.	Ograniczona autonomia działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Maciąg (2016), Koncepcja Lean Management w publicznych instytucjach kultury - przesłanki i bariery wdrażania, [w:] A. Kwiecień, B. Reformat (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Wybrane problemy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 58.

W sektorze kultury działania typu *lean* stwarzają dylemat wyboru między jakością, kosztem, zasobami a misją, czyli dylematem wyboru logiki kultury, rynku czy biurokracji³⁶⁵. Wydaje się jednak, że w przypadku sektora kultury możemy mieć jeszcze do czynienia z niewłaściwym (w sensie efektywności i celowości) wykorzystaniem zasobów³⁶⁶. Lean management należy zatem do koncepcji, która dopiero będzie miała szansę zaistnieć w sektorze kultury w przyszłości.

Zastanawia wielość koncepcji, podejść i możliwości, jakie ofertuje współczesne zarządzanie publicznym instytucjom kultury. Wiele z tych podejść (odnoszących się jednak do klasycznych koncepcji zarządzania) jest rozpoznanych i osadzonych w codziennej praktyce instytucji kultury (jak np. zarządzanie projektami, zarządzanie operacyjne czy zarządzanie przez cele). Inne zostały przez instytucje kultury zmodyfikowane oraz dostosowane do odmiennych hierarchii wartości dominujących w instytucjach publicznych (jak np. zarządzanie jakością czy innowacjami). Jest jeszcze grupa zupełnie nierozpoznanych praktyk, jak np. lean management czy zarządzanie partycypacyjne. Właściwie nieobecna jest większość współczesnych i nowoczesnych koncepcji zarządzania,

³⁶⁵ J. Maciąg (2016), Koncepcja Lean Management..., op. cit., s. 54; P. Hensel (2015), Konkurujące logiki..., op. cit., s. 243-250.

³⁶⁶ D. Wójcik (2015), Współpraca sieciowa..., op. cit., s. 105.

szczególnie do restrukturyzacji procesów, poszukiwania optymalizacji, organizacji wirtualnych czy uczących się.

Nie widać jednak odgórnych wzorców czy mechanizmów weryfikacyjnych, sprawdzających skuteczność konkretnych koncepcji na polu kultury. Odnosi się wręcz wrażenie, że nie są one nikomu do niczego potrzebne, ponieważ nie ma pomysłu na to, jak je egzekwować od publicznych instytucji kultury. Skuteczność i sprawność nie są bowiem miarą, jaką mierzy się w Polsce teatry, muzea czy filharmonie.

Kilka z pomysłów odnosi się do zmiany sposobów dotowania instytucji kultury, czyli uzależnienia wysokości dotacji od sprawności zarządzania i implementacji bardziej nowoczesnych modeli funkcjonowania. Brak strategii ewaluacyjnej przyzwyczajają bowiem *do funkcjonowania w świecie pozornych procedur*³⁶⁷. Skuteczniejsze sięganie po zatrudnienie kontraktowe z kolei zwiększyłoby jakość wykonania, nie wpływając tak dewastująco na koszty funkcjonowania instytucji³⁶⁸. Wśród polecanych koncepcji zarządzania instytucjami kultury znajduje się również zarządzanie strategiczne³⁶⁹, koncepcja koprodukcji³⁷⁰ oraz zastosowanie nowych technologii³⁷¹.

Nadal bardzo częste w środowisku artystycznym są opinie, że „na kulturze każdy się zna” oraz „kultura nie potrzebuje zarządzania”. Wieloletnia obserwacja środowiska muzycznego każe jednak myśleć inaczej. Zróżnicowanie co do poziomu funkcjonowania instytucji w różnych regionach kraju świadczy o przewadze tych, którzy potrafią zarządzać swoimi zasobami, czasem, potencjałem, talentem swoich pracowników oraz relacjami z interesariuszami i organizatorami.

1.4 Stymulatory i inhibitory w implementacji zarządzania w polskich instytucjach kultury

Wydaje się, że inhibitorów implementacji nowoczesnych koncepcji zarządzania w publicznym sektorze kultury jest więcej niż stymulatorów. Instytucje kultury są

³⁶⁷ R. Drozdowski (2017), *Dlaczego trudno...*, op. cit., s. 44.

³⁶⁸ P. Kieliszewski (2015), *Próba przejścia...*, op. cit., s. 282.

³⁶⁹ K. Plebańczyk (2011), *W stronę badań...*, op. cit., s. 62-63.

³⁷⁰ U. Kobylińska (2018), *Koprodukcja usług publicznych w świetle przeglądu literatury*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie, nr 162, s. 205.

³⁷¹ M. Filiciak, A. Tarkowski (2010), *Niebezpieczne związki – rynkowa i społeczna produkcja kultury*, [w:] A. Gwóźdź (red.), *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 93.

bowiem zdominowane pod względem zarządzania przez obciążenia proceduralne i biurokratyczne, które potrafią działać hamująco, a nawet prowadzą do patologii, np. uznaniowości, układów towarzysko-politycznych czy zależności resortowych³⁷². Instytucje kultury często nie osiągają pełnej skuteczności, ponieważ ograniczają je sztywne i nieprzystające do realiów regulacje prawne i finansowe, obiektywnie zróżnicowane cele organizacyjne, nieformalne „obyczaje”, dysfunkcjonalna struktura zarządzania i nadmierna kontrola zewnętrzna³⁷³. Wszystkie te elementy składają się na obraz funkcjonowania publicznych instytucji kultury warunkowanych czynnikami zewnętrznymi (skali makro). Zaprezentowano je w tabeli 1.8.

Tabela 1.8. Bariery w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury – czynniki zewnętrzne

Kategoria problemu	Opis	Autorzy
Regulacje prawne	Przepisy niedostosowane do aktualnych potrzeb sektora kultury	Kotowska 2013, Szulborska-Łukaszewicz 2011, Szostak 2023, Karna 2008, Głowacki et al. 2009, Suchan 2023, Orzechowski 2008, Wytrązek 2013, Ilczuk 2020, Buczek et al. 2009, Szlendak 2014, Batko 2013, Łysiński 2012, Iwański 2023
Środki finansowe	Rygorystyczny sposób rozliczania dotacji	Wróblewski 2015, Lewandowski 2014, Suchan 2023, Gradzik 2023
	Niewystarczająca wysokość dotacji, niepewność co do jej wysokości	Szostak 2023, Wróblewski 2012, Lewandowski 2011, Karna 2008, Iwański 2023, Plebańczyk 2011, NSRK, Orzechowski 2008, Wytrązek 2013, Ilczuk 2020, Drozdowski 2016, Raport NIK 2019, Misiak 2017, Batko 2013, Głowacki et al. 2009,
	Niejasne zasady przyznawania i rozliczania środków	Szulborska-Łukaszewicz 2011 i 2013, Ilczuk 2020, Buczek et al. 2009, Hausner 2009,
	Roczna perspektywa budżetowa	Kowalik 2017, Głowacki et al. 2009, Hausner 2008, Knaś 2013, Szlendak 2013, Jakóbiak et al. 2009, Kultura pod ścianą 2014, Łysiński 2012
Organizator	Polityczna presja	Lewandowski 2011, Karna 2008, Śmiałowicz 2024, Głowacki et al. 2009, Kowalik et al. Kultura lokalnie 2011, Batko 2013, Plebańczyk 2011, Łysiński 2012, Dziurski 2017
	Skomplikowane relacje z organizatorem	Szostak 2023, Hausner 2009, Zbieranek 2022, Sieroń-Galusek 2006, Szulborska-Łukaszewicz 2011
Pomiar efektywności	Niewymierność kryteriów oceny i ewaluacji działalności	Szulborska-Łukaszewicz 2011, Lewandowski 2006, Ilczuk 2020, Sternal 2004, Buczek et al. 2009, Kotowska 2013, Hausner 2009, Inkei 2010, Ingram 2016

³⁷² W. Wytrązek (2013), Działalność artystyczna..., op. cit., s. 293; K. Markiel (2009), Syndrom odpowiedzialności – oportunizm, deklaratywność, klientelizm, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 192.

³⁷³ T. Szlendak, A. Karwacki (2015), Napięcia, starcia, rozładowania..., op. cit., s. 2; J. Hausner (2009), Instytucje kultury w czasach kryzysu. Wyzwania i zagrożenia – w jakich warunkach możliwa jest transformacja i nowoczesny model funkcjonowania instytucji?, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 45-48; M. Sternal (2004), Sektor prywatny..., op. cit., s. 63.

Interesariusze	Liczny krąg, sprzeczne interesy	Wróblewski 2015, Lewandowski 2014, Datko/Necel 2011, Sternal 2004, Świerk 2018, Dziurski 2017, Karaś-Doniec 2013, Frączkiewicz-Wronka 2010

Źródło: opracowanie własne.

Uwarunkowania polityczno-prawne i finansowe, skomplikowane relacje z organizatorem oraz szerokim kręgiem interesariuszy czy trudności z określeniem czynników sukcesu są tymi elementami, które wydają się hamować rozwój publicznych instytucji kultury. Powyższe rozważania pozwalają na zarysowanie grupy trzech podstawowych czynników, stanowiących barierę w skutecznym funkcjonowaniu publicznych instytucji kultury. Według Elżbiety Kotowskiej są to:

1. Charakter świadczonych dóbr i usług, który zależy od wielu czynników – co powoduje zróżnicowanie poziomu ich świadczenia i zróżnicowania ocen co do ich dostępności i jakości;
2. Organizacje publiczne sektora kultury i reguły ich postępowania wynikają z regulacji prawnych;
3. Celem działania jest interes publiczny, a nie maksymalizacja dochodów³⁷⁴.

Dodatkowo, wiele aspektów działalności instytucji kultury nie podlega standardowej ocenie sprawności zarządzania³⁷⁵, częściowo dlatego, że nie opracowano adekwatnych narzędzi pomiarowych, a częściowo z uwagi na charakter tworzonych dóbr i usług kultury. Wszystkie te elementy (wymienione w tabeli 1.8) stanowią przeszkodę we wprowadzaniu konkretnych koncepcji, metod czy narzędzi zarządzania.

Zarządzanie jako dyscyplina koncentruje się głównie na wewnętrznych aspektach organizacji. Doskonale oddają to słowa P. Druckera, który wielokrotnie powtarzał, że *domeną zarządzania jest wnętrze organizacji*³⁷⁶. Zatem w obecnych czasach organizacje powinny być wewnętrznie spójne/dopasowane, by gwarantować zgodność wyborów i synergię działań³⁷⁷.

Nowa fala (filozofia *new wave*) w zarządzaniu jest przykładem myślenia o zarządzaniu w sposób systemowy, traktujący organizację jako spójną całość. Dlatego formuła 7S posłużyła autorce jako drogowskaz w poszukiwaniu źródeł sprawności i skuteczności zarządzania.

³⁷⁴ E. Kotowska (2013), Kluczowe problemy..., op. cit., s. 102.

³⁷⁵ Ł. Burkiewicz (2017), Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 111.

³⁷⁶ P. F. Drucker (2000), Zarządzanie..., op. cit., s. 37-39.

³⁷⁷ M. Romanowska (2021), Atrybuty doskonałości organizacji, op. cit., s. 502.

Model Thomasa Petersa i Roberta Watermanna koncentruje się właśnie na analizie wnętrza organizacji w celu poprawy jej efektywności. To popularne narzędzie wykorzystywane jest do kompleksowej diagnozy i doskonalenia organizacji. Przedmiotem analizy jest organizacja jako całość: interakcje zachodzące między kluczowymi elementami i siła wewnątrzorganizacyjnych powiązań. Jakość funkcjonowania wszystkich elementów oraz rola, jaką odgrywają w organizacji, mogą mieć znaczenie dla jej rozwoju. Osiąganie celów w przyszłości zależne jest bowiem od sposobu, w jaki wszystkie elementy będą dopasowane do organizacji. Analiza wszystkich siedmiu elementów pozwala na ocenę, w jaki sposób są one aktualnie zaimplementowane w organizacji, czy są spójne z jej celami i jaki jest stan rozwoju organizacji³⁷⁸. Stąd wynika uniwersalność tego narzędzia (7S) oraz jego popularność.

W toku badań literaturowych udało się zidentyfikować wszystkie elementy składające się na model 7S, który pozwala uporządkować i zintegrować różne aspekty funkcjonowania organizacji oraz zbudować kompleksowe wyobrażenie o niej. Należą do nich: struktura, strategia, system, kadry/personel, styl zarządzania, wyznawane wartości oraz umiejętności i kwalifikacje. Na efektywność instytucji kultury wpływa – oprócz czynników zewnętrznych – również wewnętrzne zorganizowanie procesów zarządczych. Dlatego w tabeli 1.9. umieszczono wyniki diagnozy elementów koncepcji 7S w publicznych instytucjach kultury w Polsce.

Tabela 1.9. Formuła 7S i jej odzwierciedlenie w publicznych instytucjach kultury

Element 7S	Definicja elementu	Opis zjawiska	Odniesienia do literatury
Struktura (Structure)	Układ elementów i powiązania między nimi	Hierarchia. Struktura formalna	Misiak 2017, Iwański 2023, Wytrązek 2013, Kozuch 2011, Batko 2013
Strategia (Strategy)	Długookresowe cele i zamierzenia	Brak strategii, również brak misji i wizji	Lewandowski 2006, Plebańczyk 2011, NSRK, Suchan 2023, Szulborska-Łukaszewicz 2011, Świerk 2018
		Brak spójnych celów	Lewandowski 2006, Sternal 2004, Szostak 2023
		Brak motywacji do ponoszenia ryzyka	Wróblewski 2015, Lewandowski 2014, Łysiński 2012, Sternal 2004, Wasilewski 2018
		Brak gotowości do zmian	Wróblewski 2015, Szostak 2023, Lewandowski 2011

³⁷⁸ S. Bernardus, Y. Nugroho (2022), Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance, „Technikum Social Science Journal”, vol. 38, s. 7; Ł. Burkiewicz (2017), Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 103.

System (Systems)	Systemy i procedury działania	Biurokracja, mechanistyczny model zarządzania	Misiak 2017, Lewandowski 2011, Głowacki et al. 2009, Suchan 2023, Przybylski 2013, Orzechowski 2008, Borowiecki 2005, Hausner 2009, Wytrązek 2013, Plebańczyk 2011, Sternal 2004, Łysiński 2012
Personel/Kadra/Ludzie (Staff)	Szczególne umiejętności i talenty	Braki kadrowe	Szostak 2023, Wróblewski 2012, Karna 2008, Lewandowski 2011, Datko/Necel 2011, Przybylski 2013, Wittels 2011, Łysiński 2012
	Motywacje finansowe	Niskie płace w kulturze	Szulborska-Lukaszewicz 2011 i 2014, Lewandowski 2011, Karna 2008, Wytrązek 2013, Iwański 2023, Głowacki et al. 2009, Misiak 2017, Kieliszewski 2015, Śmiałowicz 2024, Fox/Głowacka 2020, Adamecka-Sitek 2016, Witkowski 2016
	Rekrutacja, rozwój, szkolenia	Brak jasno określonej ścieżki kariery	Wytrązek 2013, Buczek et al. 2009, Kasprzak 2019, Szulborska-Lukaszewicz 2011, Ingram 2014
Styl i kultura działania (Style)	Kultura organizacyjna	Ograniczona autonomia dyrektora	Wytrązek 2013, Karna 2008, Sternal 2004, Lewandowski 2014
	Podejście przywódcze	Jednoosobowe kierownictwo	Batko, Kotowski 2010, Gołębiowska 2011, Kultura pod ścianą 2014
		Problemy z komunikacją	Lewandowski 2006, Misiak 2017
Umiejętności i kwalifikacje (Skills)	Zasoby organizacji i jej mocne strony	Brak kompetencji menedżerskich	Wróblewski 2015, Szostak 2023, Karna 2008, Lewandowski 2011, Batko 2013, Wittels 2011
Wartości (Shared values, Superordinate goals)	Idee, normy, cele i wartości. Filozofia organizacji.	Roszczeniowa postawa związków zawodowych	Karna 2008, Lewandowski 2006 i 2014, Buczek et al. 2009, Hausner 2009, Wróbel 2011, Kieliszewski 2015

Zródło: opracowanie własne na podstawie M. Czerska, A. A. Szpitter (red.) (2010), Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa, s. 79; B. Czerniachowicz (2023), Zarządzanie organizacją. Współczesne perspektywy badawcze, CeDeWu, Warszawa, s. 131-132; K. Łukasiewicz, P. Pietrzak (red.) (2023), Nowoczesne zarządzanie. Podstawy Zarządzania, CeDeWu, Warszawa, s. 51.

Skomplikowane otoczenie filharmonii jest z pewnością przyczyną wielu opisanych w tabeli zjawisk wewnętrznych. Jednak wewnątrz organizacji powinno być możliwe do planowania i kontrolowania w większym stopniu. Instytucje kultury jawią się jako te, funkcjonujące w ciągłym niedostatku – nie tyle rozwiązań zarządczych, co podstawowych zasobów. Brakuje zatem (oprócz pieniędzy) i wizji, i długofalowej strategii, i kompetencji (zespołu i dyrekcji), i możliwości porozumienia, i wypracowywania wspólnych celów, i efektywnej komunikacji, i polityki kadrowej. W dodatku brakuje postawy odważniej mierzącej się ze zmianą, ryzykiem oraz całym wachlarzem innego typu niedoborów. Ze względu na wewnętrzne splątanie skutków poszczególnych zjawisk, trudno

czasem wskazać ich przyczyny. W nadmiarze negatywnych czynników nie widać również pomysłów na ich niwelowanie – tak na poziomie systemowym, jak jednostkowym.

Aktualną sytuację publicznych instytucji kultury idealnie charakteryzuje poniższy opis: *Publiczne instytucje kultury jawią się jako organizacje pozostające w swoistej nierównowadze, lawirujące pomiędzy biurokracją a organizacją projektową, pomiędzy misją i strategiczną wizją a roczną perspektywą zarządzania, pomiędzy organizacją samodzielną a agendą władz lokalnych*³⁷⁹.

Nie ulega wątpliwości, że hierarchiczność, biurokratyczność, formalizacja oraz sztywna struktura – są tymi elementami, które w największym stopniu nie pozwalają na elastyczność działania. Jednoosobowe kierownictwo odpowiada za kształt wszystkich polityk wewnętrznych, co nie ułatwia ani komunikacji, ani wprowadzania partycypacji decyzyjnej czy pracowniczej. Jednym z najpoważniejszych problemów jest właśnie zarządzanie personelem, który nie dość, że jest słabo opłacany, to jest również słabo motywowany. Z pewnością jakiś rodzaj decentralizacji wymusiłby redefinicję roli pracownika instytucji kultury (szczególnie w kontekście zmiennych struktur projektowych), uelastycznienie struktury i wprowadzenie praktyk organizacyjnych stawiających na zespołowość i wspólnotowość³⁸⁰.

Na współczesne wyzwania nakładają się historyczne zaszłości i przyzwyczajenia mentalne (czy środowiskowe, czy związkowe). Obraz tych wszystkich uwarunkowań zarówno finansowo-strategicznych, prawno-organizacyjnych, jak i kadrowo-kulturowych, składania do konstatacji, że rola menedżera kultury/dyrektora instytucji wydaje się kluczowa w znajdowaniu właściwego balansu dla rozchwianego systemu organizacji kultury w Polsce.

1.5 Podsumowanie

Sprawność funkcjonowania publicznych instytucji kultury w dużej mierze zależy od jakości stosowanych praktyk zarządczych. Jednak w obszarze kultury zarządzanie jest narzędziem nadal niedocenianym. Nie ulega bowiem wątpliwości, że zarządzanie kulturą

³⁷⁹ W. Kowalik, M. Matlak i in. (2011), *Kultura lokalnie...*, op. cit., s. 149.

³⁸⁰ Ibidem, s. 153.

wymaga wiedzy i umiejętności właściwych dla sprawności zarządzania organizacjami w ogóle³⁸¹.

Zarządzanie w sektorze kultury mierzy się z podobnymi wyzwaniami ideologicznymi, metodycznymi i epistemologicznymi, jak zarządzanie publiczne i zarządzanie ogólne. Zmienia się jedynie zakres specjalizacji – choć problemy pozostają podobne.

Wielokrotnie podkreślana w rozdziale I unikalność i wyjątkowość publicznych organizacji wynikają ze specjalnych celów ich powołania, implikujących w dalszej kolejności ich misję, cele oraz strategię działania. Te elementy w największym stopniu tworzą ramy dla działalności organizacji publicznych. Dodatkowo, w przypadku instytucji artystycznych dochodzi specyficzna, trudna do uchwycenia „materia” – produkt artystyczny głęboko osadzony w tradycjach wykonawczych i przyzwyczajeniach światopoglądowych, który z trudem poddaje się innowacjom i zmianom. Staje się za to silnym orężem w dłoniach wszelkich przeciwników reformy systemu.

Instytucje kultury to organizacje o charakterze usługowym, które na pierwszym planie powinny stawiać odbiorcę kultury. Zmiana orientacji produktowej na orientację na klienta będzie tym kryterium, które najszybciej (obok rozwoju nowoczesnych technologii) i najskuteczniej zweryfikuje sprawność zarządzania publicznymi instytucjami kultury w Polsce³⁸².

Nierozstrzygniętym problemem pozostaje nadal znalezienie równowagi pomiędzy wymiarem działalności misyjnej organizacji kultury, rynkiem, a kryteriami skuteczności, sprawności i ekonomiczności. Specyfika instytucji artystycznej nigdy jednak nie powinna być wymówką wobec kompetencji zarządczej. Nadal analizę trendów gospodarczych, jak również analiza czynnikowa makro i mikro otoczenia – nie stanowią podstawowych narzędzi planowania strategicznego rozwoju filharmonii.

Jakkolwiek ważne jest podkreślanie wyjątkowości każdej instytucji kultury, to jednak wszystkie je łączą te same wyzwania i problemy. Trudności porównawcze wpływają przede wszystkim z autorskiego sposobu przywództwa oraz jednoosobowego kierownictwa. Zróżnicowane standardy, przyjęte rozwiązania wynikające z lokalnych uwarunkowań powodują, że tworzą się różne praktyki zarządcze, a benchmarking wydaje się trudny, jeśli nie niemożliwy do wdrożenia. Te zróżnicowania najbardziej widoczne są

³⁸¹ S. Kaczmarek, J. Połusznna (2023), *Artyści i twórcy...*, op. cit., s. 38.

³⁸² J. Kurowska-Pysz (2018), *Marketingowa współpraca sieci lokalnych punktów informacji kulturalnej w warunkach wykorzystania funduszy Unii Europejskiej*, [w:] Ł. Wróblewski (red.), *Zarządzanie w instytucjach kultury*, CeDeWu, Warszawa, s. 41.

w wymiarze wewnętrznym, jednak otoczenie (zwłaszcza dalsze) wydaje się podobnie (hamująco) oddziaływać na wszystkie instytucje kultury.

Niewątpliwie zarządzanie podmiotami funkcjonującymi na rynku kultury wymaga przyjaznych regulacji prawnych i finansowych, długofalowej polityki kulturalnej oraz mądrego przywództwa. Wiele bowiem z wymienionych inhibitorów zarządzania wynika z historycznych zaszłości oraz braku systemowej reformy sektora kultury. Mentalnie sektor ten pozostał w czasach PRL-u, co w szczególnie sposób uwidacznia zarządzanie operacyjne i podejście do zmiany, ryzyka, jakości, publiczności oraz pracowników sektora kultury.

Obszary pozytywnych zmian można zauważyć w coraz sprawniej rozwijającym się zarządzaniu projektami, współpracy (kooperacji czy koopetycji) i działaniach logistycznych. Pewne wyzwanie stanowią nowe technologie związane z cyfryzacją, informatyzacją oraz mediatyzacją otoczenia. Na tym etapie trudno jednak określić (poza wskazaniem stopnia wykorzystania nowoczesnych technologii), czy będą one impulsem do trwałej zmiany, i w których obszarach.

Organizacyjny chaos jest codziennym doświadczeniem menedżerów kultury, trudno jednak ocenić, czy i na ile wynikają one z błędów organizacyjnych, podejścia mentalnego osób zarządzających, brakujących kompetencji menedżerskich i liderek, czy trudnej do zmiany złożoności uwarunkowań systemowych. Nie zmienia to faktu, że w opinii autorki odpowiedzią na wiele z tych inhibitorów są praktyki zarządcze, które w instytucjach publicznych nie są powszechnie obecne. Oczywiście wiele z wymienionych czynników wynika z charakterystyki „publiczności organizacyjnej” i ma charakter systemowy oraz cywilizacyjny. Jednak istnieją rozwiązania, które mogłyby choć w części usprawnić działania instytucji kultury. W chwili obecnej (obraz, jaki wyłania się z literatury przedmiotu) są one stosowane jednak albo w sposób fragmentaryczny albo prze-transformowany.

Aktualne wyzwania zarządzania w kulturze wynikają zarówno z uwarunkowań ekonomicznych, jak i społecznych. Najważniejszym z wyzwań wydaje się jednak wypracowanie modelu funkcjonowania instytucji odpowiadającego na aktualne potrzeby społeczne i zmiany cywilizacyjne. W układzie dzisiejszych uwarunkowań instytucje często koncentrują się na utrzymaniu bieżącej działalności, zamiast na rozwoju innowacyjnych form uczestnictwa i budowaniu trwałych relacji z publicznością.

Rozdział 2 Uwarunkowania funkcjonowania filharmonii w Polsce

Motto: *Muzyka została wymyślona dla zabawy* (W. Wytrząsek)³⁸³

Rozważania w rozdziale II dotyczą opisu filharmonii jako instytucji oraz jej „usytuowania” wśród sztuk performatywnych i w całym sektorze kultury. Podział na obszary tematyczne pozwoli na zrozumienie uwarunkowań prawnych, społeczno-kulturowych, finansowych i systemowych, w jakich funkcjonowały i funkcjonują filharmonie. Ma to o tyle znaczenie, że przyjmowane rozwiązania i koncepcje rozwoju instytucji kultury powstają w reakcji na czynniki systemowe, będące efekt realizowanych strategii i polityk przez Rzeczpospolitą Polską.

Otoczenie makro tworzy ramy dla działalności artystycznej w obszarze finansowym, podatkowym, ideowym, prawnym i społecznym. Filharmonie – jako instytucje działające w określonej rzeczywistości rynkowej – nie są pozbawione tego wpływu. Rozpoznanie znaczenia omawianych czynników stanowi podstawę do zrozumienia logiki zachowań i decyzji organizacyjnych w polskich filharmoniach.

2.1 Definicja kultury i działalności kulturalnej

„Kultura” to jeden z najczęściej używanych, a jednocześnie najbardziej pojemnych i niedookreślonych terminów humanistyki³⁸⁴. Złożoność problemu ilustruje próba skatalogowania definicji kultury, podjęta w latach 50. XX wieku przez Alfreda L. Kroebera i Clyde’a Klughohna. Badacze wskazali wówczas na wiele dróg do definiowania kultury, wiele jej znaczeń i aspektów rozumienia, dzieląc je na: historyczne, opisowe, normatywne, strukturalistyczne, psychologiczne i genetyczne³⁸⁵. Dowiedli oni, że kultura może być objaśniana w różnych kategoriach definicyjnych, a każda definicja jest jedynie

³⁸³ W. Wytrząsek (2013), *Działalność artystyczna...*, op. cit., s. 51.

³⁸⁴ B. Gierat-Bieroń (2018), *Polityka kulturalna...*, op. cit., s. 69.

³⁸⁵ A. Młynarska-Sobaczewska (2018), *Prawo do kultury*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 13; A. Matuchniak-Mystkowska (2023), *Sztuka*, [w:] A. Safaryjski (red.), *Kultura Współczesna*. Wydanie Specjalne, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 111.

drogowskazem³⁸⁶. Dlatego dla niniejszego opracowania przyjęto, że kulturą jest *ogół wytworów działalności ludzkiej materialnych i niematerialnych, wartości i uznanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach, przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom*³⁸⁷.

Encyklopedia Popularna PWN definiuje kulturę jako całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, gromadzonego, utrwalanego i wzbogacanego w ciągu jej dziejów, przekazywanego z pokolenia na pokolenie; w jej skład wchodzi wytwory materialne i instytucje społeczne, zasady współżycia społecznego, sposoby postępowania, kryteria ocen estetycznych oraz moralnych, przyjęte w danej zbiorowości i wyznaczające obowiązujące zachowania³⁸⁸. Kultura jest zatem zjawiskiem niewidzialnym, odnosi się do zbioru/systemu symboli, wartości, znaczeń, wzorów, postaw, norm, wierzeń, reguł, praktyk, sposobów działania i obyczajów, które tworzą dla ludzi świat odniesienia³⁸⁹.

Kultura symboliczna jest podkategorią kultury, dotyczącą sfery czynności, wartości i przeżyć autotelicznych³⁹⁰. Obejmuje wszelkie formy komunikacji i reprezentacji, które mają na celu wyrażanie i przekazywanie treści intelektualnych oraz emocjonalnych³⁹¹. Podsystemem kultury symbolicznej jest kultura artystyczna, odnosząca się do intelektualnych lub artystycznych przedsięwzięć albo dóbr³⁹².

Kultura wysoka – przestrzeń działalności profesjonalnych orkiestr symfonicznych – jako przejaw kultury artystycznej jest zatem w pełni kulturą symboliczną. Kultura wysoka (elitarna) to najbardziej wyrafinowana, wartościowa i prestiżowa część kultury symbolicznej, która stanowi podstawę przekazu tradycji oraz dorobku społeczeństwa³⁹³. Kultura elitarna ma ambicję wyznaczania kierunku i poziomu rozwoju społeczeństw, często odwołując się do historycznie utrwalonej konwencji sztuki³⁹⁴. Niewątpliwie kultura

³⁸⁶ M. Golka (2013), Socjologia kultury, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 54-58.

³⁸⁷ J. Szczepański (1965), Elementarne pojęcia socjologii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 47.

³⁸⁸ Kultura [hasło], w: Encyklopedia Popularna PWN (1982), Warszawa, s. 338.

³⁸⁹ Por. M. R. Muraszkiewicz (2002), Technologia a przemysły kultury, [w:] J. Szomburg (red.), Kultura i przemysły kultury szansą rozwojową dla Polski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 51.

³⁹⁰ A. Kliszcz (2017), Wokół pojęcia kultury, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury, Akademia Ignatianum, Kraków, s. 18-32.

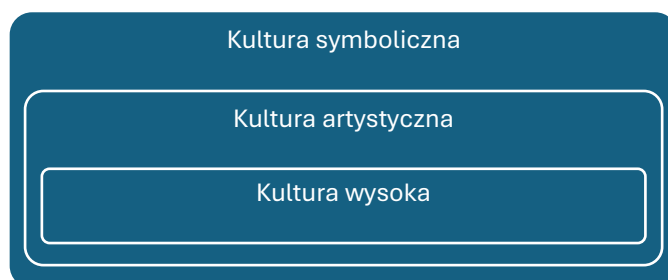
³⁹¹ Wojciech J. Burszta uważa, że kultura zawsze jest symboliczna, zob. W. J. Burszta (2008), Świat jako więzienie kultury. Pomyślenia, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa, s. 165.

³⁹² A. Młynarska-Sobaczewska (2018), Prawo do kultury, op. cit., s. 15.

³⁹³ Ł. Wróblewski (2012), Strategie marketingowe..., op. cit., s. 20.

³⁹⁴ G. Dziamski (2017), Sztuka wysoka i niska, „DYSKURS: Pismo Naukowo-Artystyczne ASP we Wrocławiu”, nr 23, s. 9.

wysoka wymaga zaangażowania i wysokiego poziomu kompetencji kulturowych, szczególnie artystyczno-estetycznych³⁹⁵. Nadrzędność kultury symbolicznej w kontekście kultury artystycznej i wysokiej prezentuje rysunek 2.1.



Rysunek 2.1. Kaskadowość kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kłoskowska (2007), Socjologia kultury, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 85-102.

Różne konteksty ujmowania kultury wynikają z przypisywanych jej ról społecznych, wizji jej rozwoju oraz ram jej funkcjonowania. Kulturę można zatem umiejscawiać w różnych kontekstach:

- symbolicznym, skupionym na dostarczaniu przeżyć artystycznych;
- instytucjonalnym, który odpowiada za kształt systemu organizacji kultury;
- politycznym, w którym kultura jest przedmiotem wpływu politykę kulturalną państwa;
- ekonomicznej wartości, kultura jako jeden z działów gospodarki;
- społecznym, w ramach którego traktowana jest jako podstawa rozwoju kapitału społecznego i budującego go dobrobytu³⁹⁶.

Znaczenia kultury nie można ograniczać jedynie do jej oddziaływań estetyczno-emocjonalnych. Kultura jest ważną siłą sprawczą, niezbędnym czynnikiem społecznych przemian gospodarczych, politycznych i organizacyjnych³⁹⁷. Jest ważnym czynnikiem rozwoju ekonomicznego, wpływającym na atrakcyjność regionów i miast, kreującym miejsca pracy oraz wzrost gospodarczy. Rynek dóbr kultury – podobnie jak konsumpcja dóbr kultury – stale rośnie³⁹⁸. W ostatnich dekadach dostrzegalne jest – zarówno przez badaczy, jak i organy państwa – znaczenie kultury dla rozwoju kapitału społecznego oraz

³⁹⁵ Por. W. Krawiec (2020), Zarządzanie wartością..., op. cit., s. 101; Ł. Wróblewski (2012), Strategie marketingowe..., op. cit., s. 19.

³⁹⁶ K. Plebańczyk (2018), Role kultury..., op. cit., s. 167.

³⁹⁷ A. Karwińska (2013), Kultura, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 63.

³⁹⁸ J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.) (2013), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 488.

kształtowania rzeczywistości społeczno-gospodarczej³⁹⁹. Dlatego coraz częściej kultura traktowana jest również jako:

- długoterminowa inwestycja⁴⁰⁰;
- zasób – przedmiot m.in. inwestycji cywilizacyjnych, społecznych i ekonomicznych⁴⁰¹;
- źródło pozytywnej zmiany społecznej, m.in. w kontekście integracji czy generowania postaw obywatelskich czy walki z wykluczeniem⁴⁰²;
- ważna część lokalnej tożsamości⁴⁰³;
- źródło innowacji, kreatywności i wartości dodanej w gospodarce⁴⁰⁴;
- narzędzie do generowania przyjaznego środowiska i jakości życia⁴⁰⁵;
- warunek rozwoju miast i aglomeracji miejskich (miastotwórczy charakter kultury)⁴⁰⁶.

Kultura jest dobrem szczególnego rodzaju (*merit good*) –pożądanym przez społeczeństwo dobrem merytorycznym, które służy realizacji wspólnego, wartościowego społecznie celu⁴⁰⁷. Z uwagi na swoją szczególną wartość dostępność tego dobra nie powinna być w żaden sposób ograniczana ani uzależniana od poziomu dochodu społeczeństwa. Nie może być luksusem osiągalnym jedynie przez niektórych, dlatego jako dobro społeczne wchodzi w zakres dóbr publicznych⁴⁰⁸. Przy założeniu zatem, że dobra kultury to dobra publiczne, a usługi kulturalne to usługi społeczne⁴⁰⁹ – muzyka stanowi dobro publiczne⁴¹⁰.

³⁹⁹ A. Kwiecień (2020), Rola kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym, [w:] B. Reformat, A. Kwiecień (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 12; K. Plebańczyk (2020), Zarządzanie karierą artystyczną..., op. cit., s. 49.

⁴⁰⁰ W. Żardecki (2021), Strategiczne kierunki rozwoju współczesnej polityki kulturalnej i ich edukacyjne konsekwencje, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, t. 40, nr 2, s. 140; D. Ilczuk (red.) (2020), System finansowania instytucji kultury w Polsce. Opinie i ekspertyzy OE-319, Kancelaria Senatu. Biuro Analiz, Dokumentacji i Korespondencji, Warszawa, s. 46.

⁴⁰¹ R. Drozdowski (2016), Badania kultury..., op. cit., s. 39.

⁴⁰² M. Krajewski (2013), W kierunku relacyjnej..., op. cit., s. 30.

⁴⁰³ J. Sanetra-Szeliga (2017), Kultura – zasób strategiczny?, „Kultura i Rozwój”, t. 5, nr 4, s. 82.

⁴⁰⁴ A. Klasik (2010), Od sektora kultury do przemysłów kreatywnych, [w:] Andrzej Gwóźdź (red.), Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 7.

⁴⁰⁵ K. Plebańczyk (2018), Rola kultury..., op. cit., s. 179.

⁴⁰⁶ J. Purchla (2018), Miasto i polityka. Przypadki Krakowa, Wydawnictwo Universitas, Kraków, s. 7; A. Klasik (2010), Od sektora kultury..., op. cit., s. 48.

⁴⁰⁷ H. Trzeciak (2011), Ekonomia teatru, op. cit., s. 11.

⁴⁰⁸ Dobro społecznie pożądane [hasło], w: Encyklopedia zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Dobro_spo%C5%82ecznie_po%C5%BC%C4%85dane (dostęp: 01.08.2024).

⁴⁰⁹ K. Opolski, P. Modzelewski (2024), Zarządzanie jakością w usługach publicznych. Wydanie IV, CeDeWu, Warszawa, s. 18; U. Grzełowska (2016), Ekonomiczna strona kultury, op. cit., s. 13, 116.

⁴¹⁰ D. Throsby (2010), The Economics of Cultural Policy, Cambridge University Press, Cambridge, s. 52

Działalność kulturalna to świadome, zorganizowane działania mające na celu tworzenie, upowszechnianie i ochronę kultury, bądź innymi słowy, sposób organizowania i upowszechniania kultury. Tak właśnie działalność kulturalna została zdefiniowana przez polskiego ustawodawcę: działalność kulturalna polega na *tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury* (art. 1 UoOiPDK). Artur Potocki, analizując brzmienie tego artykułu, zauważa brak precyzji w zapisach ustawowych. Uważa on to za zabieg celowy, umożliwiający utrzymanie definicji w mocy przez długie lata, niezależnie od zmieniających się trendów w kulturze⁴¹¹.

Przypisanie danej aktywności statusu działalności kulturalnej determinuje cel, któremu ona służy⁴¹². Na przykład, jeśli celem instytucji artystycznej jest tworzenie dzieł artystycznych, produkcja dóbr kulturalnych czy świadczenie usług kulturalnych – wówczas podejmowaną działalność można uznać za kulturalną.

Główny Urząd Statystyczny za działalność artystyczną uważa działalność sceniczną prowadzoną w sposób regularny przez profesjonalne teatry i instytucje muzyczne oraz przedsiębiorstwa rozrywkowe (w tym filharmonie, orkiestry symfoniczne i kameralne oraz chóry): polega ona na publicznej prezentacji w oparciu o opracowany scenariusz spektakli dramatycznych, muzycznych i estradowych⁴¹³.

Za warunek konieczny prowadzenia działalności kulturalnej należy jednak uznać publiczną prezentację dóbr kultury. Piotr Sztompka przypomina, że działalność kulturalna prowadzona w ramach systemu kultury powinna być ukierunkowana na *zapewnienie trwania i rozwoju społeczności oraz zaspokojenie indywidualnych i zbiorowych potrzeb członków społeczności*⁴¹⁴.

Polskie prawo nie proponuje ani definicji kultury, ani instytucji kultury – pomimo faktu, że działania w tej sferze podlegają regulacjom prawnym⁴¹⁵. Idąc dalej, instytucji artystycznych nie definiują: ani literatura ekonomiczna, ani przepisy prawne, ani instytucje publiczne zajmujące się statystyką kultury⁴¹⁶. Co ciekawe, nigdzie w prawie

⁴¹¹ A. Potocki (2018), Zależność samorządowych instytucji kultury w aspektach prawnoadministracyjnych, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Seria Prawnicza”, nr 102, s. 198-199.

⁴¹² R. Golat (2006), Podstawy prawa kultury, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań, s. 21.

⁴¹³ Działalność kulturalna i rozrywkowa [hasło], w: Słownik Pojęć GUS, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/75,pojecie.html> (dostęp 01.08.2024).

⁴¹⁴ Piotr Sztompka, wypowiedź cyt. za: A. Kożuch, B. Kożuch i in. (2016), Obszary zarządzania publicznego, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 91.

⁴¹⁵ W. Wytrążek (2013), Działalność artystyczna..., op. cit., s. 38.

⁴¹⁶ H. Trzeciak (2011), Ekonomia teatru, op. cit., s. 26.

dotyczącym kultury nie pojawiają się też definicje dookreślające rolę i cele powstania instytucji kultury.

Rafał Golał potwierdza, że kultura jako taka nie została w przepisach prawa odrębnie zdefiniowana⁴¹⁷. Ten sam problem dotyczy działalności kulturalnej czy upowszechniania kultury. Nigdzie nie można także odnaleźć definicji rozróżniających zakresów działań filharmonii i orkiestry symfonicznej, czy operetki i teatru muzycznego. Ewa Głazek wyraźnie zaznacza, że nieobecność ustawowej definicji tworzy istotną lukę w systemie prawnym i wprowadza niebezpieczny „luz decyzyjny”⁴¹⁸.

Wśród wszystkich instytucji prowadzących w Polsce działalność kulturalną przeważają zdecydowanie publiczne instytucje kultury⁴¹⁹. Działalność kulturalna przybiera zatem postać zinstytucjonalizowaną, co znaczy, że społeczny obieg wartości i dóbr kultury odbywa się za pośrednictwem instytucji kultury⁴²⁰. Tworzenie, przechowywanie, powielanie, ochrona i upowszechnianie dóbr kultury jest głównym zadaniem oraz podstawą dla istnienia rozmaitych instytucji kultury. Ich rola nie ogranicza się jedynie do pola kultury, ale szeroko rozumianego życia społeczno-gospodarczego, ponieważ *wpływają one na jakość życia w zakresie zaspokajania potrzeb wyższego rzędu*⁴²¹.

Wspieranie obszarów niezbędnych do rozwoju całych społeczeństw jest realizowane poprzez zagwarantowanie powszechnej dostępności. Argumentem za publicznym finansowaniem dostępu do kultury jest wysoka cena komercyjnego wytworzenia dóbr kultury⁴²².

Publiczne instytucje kultury działają więc w określonym obszarze kultury w interesie społecznym, spełniając *szczególne zadania i zobowiązania wobec społeczności*⁴²³. Jako miejsca, w których *zjawiska kultury mogą stawać się faktami społecznie istotnymi*

⁴¹⁷ R. Golał (2006), Podstawy prawa kultury, op. cit., s. 17.

⁴¹⁸ E. Głazek (2014), Luki prawne w aktach prawnych dotyczących kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 15, nr 14, s. 352.

⁴¹⁹ A. Kwiecień (2016), Klaster jako źródło zwiększenia efektywności działania jednostek kultury, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 57.

⁴²⁰ J. Nowiński (2009), Problemy programowania..., op. cit., s. 115.

⁴²¹ J. Działek, M. Murzyn-Kupisz (2014), Rola instytucji kultury w budowaniu i wzmacnianiu kapitału społecznego jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego, [w:] A. Klasik, Sektor kreatywny jako katalizator przemian strukturalnych w regionie, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 194.

⁴²² Świadomość wysokiego kosztu wytworzenia dóbr kultury jest często niemożliwa do finansowego zbilansowania. Dodatkowo komercyjni wytwórcy nie są zobowiązani do upowszechniania dóbr kultury, zob. U. Grzełowska (2016), Ekonomiczna strona kultury, op. cit., s. 116.

⁴²³ J. Hołda (2014), Wolność twórczości w publicznych instytucjach kultury, , [w:] D. Bychawska-Siniarska, D. Głowacka (red.), Swoboda wypowiedzi w działalności artystycznej, Warszawa, s. 141.

oraz w których działalność kulturalna może *wymknąć się logice powszechnej ekonomizacji celów*⁴²⁴ – są najlepszym gwarantem realizacji zadań publicznych w sferze kultury.

Z prawnego punktu widzenia instytucja kultury to państwowa lub samorządowa osoba prawna, dla której działalność kulturalna jest podstawowym celem statutowym⁴²⁵. Nazwa „instytucja kultury” jest zastrzeżona dla tych form organizacyjnych działalności kulturalnej, które działają na podstawie UoOiPDK⁴²⁶, a ich założycielem jest minister lub kierownik urzędu centralnego (państwowe instytucje kultury), bądź samorząd terytorialny (samorządowe instytucje kultury). Co za tym idzie – działalność kulturalna sfery publicznej przybiera wymiar instytucjonalny⁴²⁷.

Wśród możliwych form działalności kulturalnej dopuszczonych przez ustawodawcę wymienia się: teatry, opery, operetki, orkiestry, instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury⁴²⁸. Formy te są w ustawie jedynie ogólnie zasugerowane i nie stanowią zamkniętego katalogu⁴²⁹.

Filharmonie są instytucjami kultury o charakterze specjalnym – artystycznym, skierowanym na tworzenie dóbr kultury. Dokładniej precyzuje to zapis art. 11 pkt 2. UoOiPDK, wskazując, że instytucjami artystycznymi są instytucje kultury powołane do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców, w szczególności: teatry, filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralskie. Na rysunku 2.2 przedstawiono ustawową klasyfikację instytucji kultury na przykładzie filharmonii.

⁴²⁴ J. Suchan (2023), Instytucje publiczne..., op. cit., s. 430.

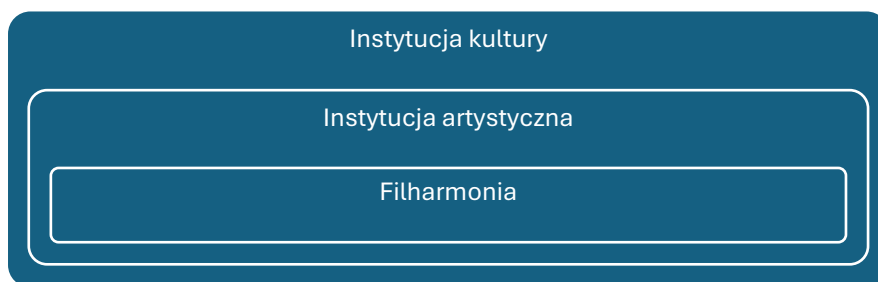
⁴²⁵ NIK (2018), Działalność samorządowych instytucji kultury, Najwyższa Izba Kontroli; <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21658,vp,24308.pdf> (dostęp online 24.02.2024); D. Ilczuk (red.) (2020), System finansowania..., op. cit., s. 15.

⁴²⁶ UoOiPDK – wprowadzony skrót odnosi się do Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 z późniejszymi zmianami Dz. U. 2024 Poz. 87, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19911140493/U/D19910493Lj.pdf> (dostęp 20.02.2024). Ileż w pracy pojawi się ten skrót, będzie oznaczał odniesienie do tej konkretnej ustawy.

⁴²⁷ A. Potocki (2018), Zależność samorządowych instytucji kultury..., s. 200; S. Gajewski, A. Jakubowski (2016), Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Komentarz, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa, s. 6.

⁴²⁸ R. Golat (2006), Podstawy prawa kultury, op. cit., s. 37.

⁴²⁹ Co wielu badaczy/obserwatorów kultury uważa za atut, wskazujący na uniwersalność przedmiotowego aktu prawnego (np. J. Szulborska-Lukaszewicz).



Rysunek 2.2. Klasyfikacja instytucji kultury na przykładzie filharmonii

Źródło: opracowanie własne na podstawie art. 2 UoOiPDK, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/organizowanie-i-prowadzenie-dzialalnosci-kulturalnej-16794454/art-2> (dostęp: 01.08.2024).

Instytucję artystyczną wyróżnia funkcjonowanie w ramach sezonów artystycznych. Głównym celem jej istnienia jest proces twórczy (np. realizowanie produkcji artystycznej), w wyniku którego powstają dzieła sztuki⁴³⁰. Odnosząc ten opis do realizacji publicznej działalności kulturalnej, filharmonią jest instytucja artystyczna poświęcona sztuce interpretacji muzycznej, która organizuje koncerty muzyki klasycznej i upowszechnia je publiczności⁴³¹.

Z uwagi na brak ustawowej definicji instytucji kultury często sięga się po definicyjne ujęcie stosowane przez Główny Urząd Statystyczny. Zgodnie z nim filharmonia jest *zawodową instytucją dysponującą stałym zespołem wykonawczym złożonym z instrumentalistów i śpiewaków pod kierunkiem dyrygenta, mającą na celu organizowanie koncertów i rozpowszechnianie muzyki głównie poważnej*⁴³². W definicji GUS jest zatem odniesienie do zespołu i celu jego działania, podczas gdy definicje słownikowe wskazują na jej instytucjonalną proveniencję oraz na miejsce organizowania koncertów⁴³³.

UoOiPDK nie rozróżnia czym jest filharmonia, a czym orkiestra symfoniczna. Odróżnia ona jedynie filharmonię od orkiestry w zakresie możliwych form organizacyjnych prowadzenia działalności kulturalnej. Zatem zgodnie z zapisami ustawy tak filharmonie, jak orkiestry są instytucjami artystycznymi, powołanymi do prowadzenia działalności w dziedzinie muzyki. Ma to znaczenie o tyle, że w Polsce istnieją orkiestry symfoniczne – które nie są filharmoniami – choć zakres ich działania jest podobny. Budynek jako miejsce koncertowania również nie stanowi rozróżnienia, ponieważ istnieją orkiestry, które swój budynek posiadają, jak i filharmonie bez stałej siedziby.

⁴³⁰ J. Szulborska-Łukaszewicz (2014), *Publiczne czy prywatne?...*, op. cit., s. 257.

⁴³¹ Definicja Łukasza Wróblewskiego w: Ł. Wróblewski (2012), *Strategie marketingowe...*, op. cit., s. 26.

⁴³² Filharmonia [hasło] wg GUS, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/95,pojecie.html> (dostęp: 12.02.2024).

⁴³³ Filharmonia to stowarzyszenie lub instytucja organizująca stałe koncerty symfoniczne w gmachu, zwanym także filharmonią, zob. Filharmonia [hasło], w: *Encyklopedia PWN*, Warszawa 2007.

2.2 Charakterystyka sektora kultury w Polsce

O kulturze mówi się także w kategorii sektora, branży czy środowiska⁴³⁴. Sektor kultury – jako część sektora kreatywnego – to segment gospodarki kreatywnej.

Sektor kultury jest zbiorem wszelkich możliwych podmiotów kultury, które w ramach działalności społeczno-gospodarczej tworzą i dostarczają społeczeństwu dobra i usługi kultury⁴³⁵. Obejmuje zarówno organizacje publiczne, prywatne, jak i pozarządowe (non-profit)⁴³⁶. Tym samym również aktywność nieprodukcyjna, charakterystyczna dla działalności publicznych filharmonii i orkiestr – jest częścią składową sektora kultury. Sektor kultury stanowi zatem system wzajemnie powiązanych organizacji i działań, które różni forma organizacyjna, źródła finansowania, poziom urynkowienia oraz celowość podejmowanych aktywności na polu kultury⁴³⁷.

Sektor kultury w Polsce jest wewnętrznie bardzo zróżnicowany. Dynamiczny rozwój sektora kultury wyraża się we wzroście rocznego udziału w produkcji PKB (6,3% w 2018 r. i stale rośnie)⁴³⁸ czy liczbie zatrudnionych pracowników (300 tys. w 2015 r., ok. 2% wszystkich pracujących i systematycznie wzrasta)⁴³⁹. Obok pozytywnych tendencji wzrostowych, pojawiają się wyzwania, które wymagają odpowiednich strategii i polityk, stymulujących tendencje wzrostu sektora kultury. Dla zobrazowania tych tendencji, w tabeli 2.1 umieszczono krótką charakterystykę aktualnego stanu sektora kultury.

Tabela 2.1. Charakterystyka sektora kultury w Polsce

Lp.	Charakterystyka sektora kultury w Polsce
1.	Działalność kulturalna. Produkt końcowy jest dobrem kultury
2.	Technologia analogowa, niewielkie znaczenie technologii (jeszcze)
3.	Sektor rozwinięty z tradycją liczącą się w dekadach
4.	Dominacja wartości kulturowych (mniejsze znaczenie wartości ekonomicznych)
5.	Niski stopień innowacji (jeszcze)
6.	Niski stopień komercjalizacji
7.	Głównie publiczne źródła finansowania

⁴³⁴ Z. Spyra (2014), Pojęcie i zakres sektora kultury – próba charakterystyki, [w:] J. Gołuchowski, Z. Spyra (red.) Zarządzanie w Kulturze, sztuce i turystyce kulturowej, Warszawa, CeDeWu, s. 20.

⁴³⁵ Por. O. Kosińska (2020), Sektor kultury w Polsce. Organizacja, finanse, otoczenie, [w:] A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawęł (red.), Zarządzanie w Kulturze. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 26.

⁴³⁶ B. Kołaczkowski, M. Ratajczak (2021), Krajowe bezzwrotne źródła finansowania instytucji kultury – za mało i jednocześnie zbyt wiele?, „Studia Prawa Publicznego”, t. 36, nr 4, s. 9.

⁴³⁷ K. Kopeć (2020), Pośrednie finansowanie w kulturze. Perspektywa meksykańskiego programu fiskalnego dla artystów Pago en Especie, [w:] A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawęł (red.), Zarządzanie w Kulturze. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 139; J. Sanetra-Szeliga (2017), Kultura – zasób strategiczny?, op. cit., s. 87.

⁴³⁸ S. Trzeciński (2023), Zarażeni dźwiękiem. Rynek muzyczny w czasie sztucznej inteligencji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 202.

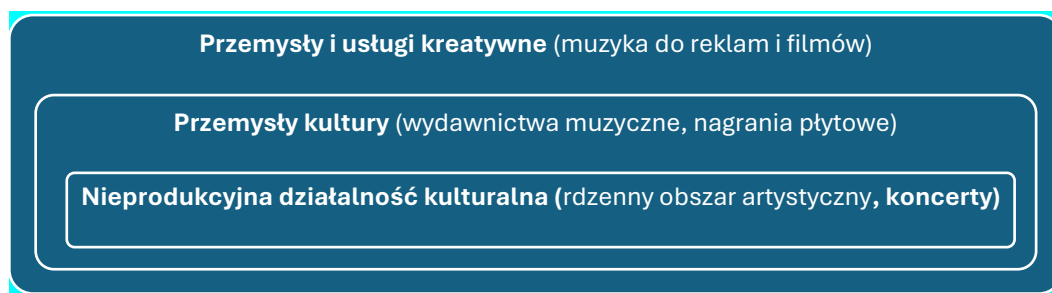
⁴³⁹ J. Baran, P. Lewandowski (2017), Znaczenie gospodarcze sektora kultury w Polsce w latach 2008-2015, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa, s. 35.

8.	Rozproszona lokalizacja (cały kraj). Tereny metropolitarne i poza-metropolitarne
9.	Orientacja na rynek krajowy/lokalny
10.	Relatywnie niewielki potencjał generowania przychodów własnych
11.	Relatywnie niski stopień elastyczności, dostosowywanie do zmian
12.	Relatywnie niski stopień samowystarczalności i samodzielności

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Dziurski (2021), Zarządzanie organizacjami w sektorach kreatywnych, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 27; D. Wójcik (2018), Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze sztuk performatywnych – perspektywy badawcze, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 351, s. 114.

Sektor kultury w Polsce –w porównaniu np. z sektorem kreatywnym – charakteryzuje się mniejszą otwartością na zmiany, mniejszą samodzielnością (również finansową), niewielkim stopniem innowacji i komercjalizacji. Kojarzy się z tradycyjnym sposobem prezentacji sztuki – stąd obecność analogowej technologii. Sieć organizacji kultury obejmuje cały kraj; mają one głównie orientację krajową i publiczną.

Ogólnie sektor kultury można podzielić na dwie kategorie, które wskazują na sposób realizowania produkcji: sztuki tradycyjne i przemysły kultury⁴⁴⁰. Muzyka przynależy do podsektora sztuk tradycyjnych – w przypadku muzyki często określanych również jako performatywne albo widowiskowe. Wynika to z faktu przypisania muzyki do rdzeniowych przemysłów kultury⁴⁴¹. Chodzi o rdzeń kreatywności z modelu Davida Throsby’ego⁴⁴² oraz klasyfikacji KEA, w którym muzyka określana jest jako dziedzina twórcza (esencja twórczości), a powiązane z nią dalsze rodzaje działalności podlegają większej komercjalizacji i reprodukcji⁴⁴³, co zaprezentowano na rysunku 2.3.



Rysunek 2.3. Klasyfikacja przemysłów kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Lewandowski, J. Mućk, Ł. Skrok (2010), Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu. Raport końcowy, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa, s. 10.

⁴⁴⁰ J. Strycharz (2013), Organizacje sektora kultury a rozwój, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 175.

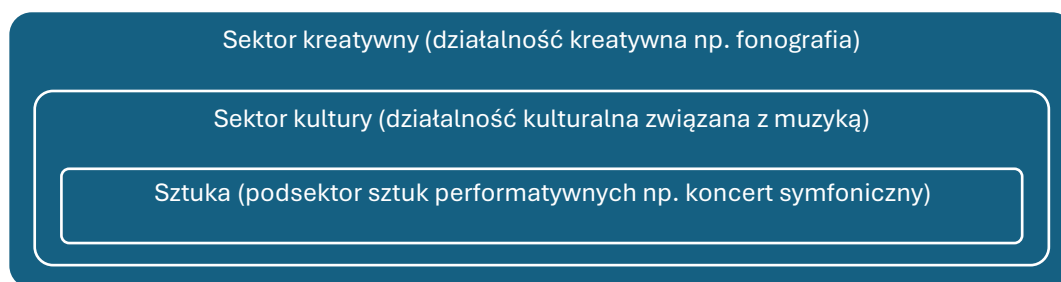
⁴⁴¹ A. Klasik (2010), Od sektora kultury..., op. cit., s. 58.

⁴⁴² Chodzi o jego model okręgów koncentrycznych, który sytuuje działalność artystyczną w centrum określanym jako rdzeń/jądro kreatywności, zob. D. Wójcik (2022), Współpraca międzyorganizacyjna..., op. cit., s. 118-119.

⁴⁴³ S. Trzciński (2023), Zarażeni dźwiękiem..., op. cit., s. 191.

Kluczowe procesy nieprodukcyjnej działalności kulturalnej związane są z kreowaniem, projektowaniem i produkcją wydarzeń artystycznych, często określanych jako „organizacja koncertów”. Branża koncertowa – czyli organizacja koncertów, festiwali i innych wydarzeń muzycznych – jest częścią muzycznego rynku (a ten częścią gospodarki kreatywnej)⁴⁴⁴. Nie ogranicza się on jedynie do podmiotów komercyjnych, ponieważ punktem wspólnym dla wszystkich organizacji jest działalność opierająca się na wartościach kulturowych lub artystycznej ekspresji⁴⁴⁵.

Polska Klasyfikacja Działalności od 2007 roku lokuje tego typu działalność w sekcji R, w podklasie 90.01 Z – czyli w działalności związanej z wystawianiem przedstawień artystycznych. Polski model PKD 2007 (Polska Klasyfikacja Działalności) nawiązuje do NACE Rev. 2, czyli europejskiej klasyfikacji działalności gospodarczej opracowanej przez Eurostat⁴⁴⁶. Wszystkie filharmonie określane są tym samym kodem działalności: 90.01Z. Na rysunku 2.4 zwizualizowano grupowanie przemysłów kreatywnych.



Rysunek 2.4. Grupowanie przemysłów kreatywnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Stachowiak (2015), Problemy metodologiczne badania sektora kreatywnego, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 30, s. 32-37; A. Klasik (2010), Od sektora kultury do przemysłów kreatywnych, [w:] Andrzej Gwóźdź (red.), Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 56.

Produkty oferowane przez filharmonie są dobrami i usługami kultury, ponieważ posiadają wymienione poniżej cechy:

- są to dobra doświadczalne (*experience goods*⁴⁴⁷);
- ich produkcja wymaga pewnej dozy talentu i kreatywności;

⁴⁴⁴ Patryk Gałuszka, wypowiedź cyt. za: S. Trzciniński (2023), Zarażeni dźwiękiem..., op. cit., s. 201.

⁴⁴⁵ Definicja European Investment Found 2019, por. K. Żak (2021), Sektor kultury i kreatywny wobec pandemii COVID-19: w poszukiwaniu wyjścia z kryzysu – perspektywa międzynarodowa, [w:] A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Funkcjonowanie sektora kultury w dobie pandemii koronawirusa, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 19.

⁴⁴⁶ NACE – Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne, to czterocyfrowa hierarchiczna klasyfikacja działalności gospodarczej. System ewidencji statystycznej stosowanej w UE, <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/summary/statistical-classification-of-economic-activities-nace-revision-2-1.html> (dostęp 01.08.2024).

⁴⁴⁷ To kategoria produktów lub usług, których wartość i jakość można w pełni ocenić dopiero po ich zakupie i użyciu.

- posiadają pewne cechy dóbr publicznych;
- stanowią nośnik wartości symbolicznych, więc nie są tylko użyteczne;
- ucieleśniają wartości, które nie znajdują pełnego odzwierciedlenia w pieniądzu;
- ucieleśniają pewną formę własności intelektualnej⁴⁴⁸.

2.3 Determinanty funkcjonowania filharmonii w Polsce

Sektor kultury i gospodarka pozostają w ścisłej korelacji – rozwój ekonomiczny wpływa na poziom finansowania oraz konsumpcji dóbr kultury, a jednocześnie kultura staje się istotnym czynnikiem wzrostu gospodarczego poprzez tworzenie miejsc pracy, innowacje i wzmacnianie kapitału społecznego. Kultura – traktowana jako element gospodarki kreatywnej – nie tylko korzysta z zasobów ekonomicznych, lecz także sama generuje wartość dodaną, wspierając konkurencyjność i atrakcyjność państwa na rynku globalnym. Sektor kultury, w tym działalność filharmonii, pozostaje silnie uzależniony od kondycji gospodarki, gdyż wysokość finansowania publicznego i poziom wydatków prywatnych na kulturę rosną lub maleją wraz z sytuacją ekonomiczną państwa i obywateli.

Otoczenie filharmonii

Powiązanie międzysektorowe to nie jedyny obszar wpływający na instytucje kultury. Badania relacji organizacji z otoczeniem stały się ważnym nurtem w ewolucji teorii organizacji, oferując narzędzia do zrozumienia procesów dziejących się na zewnątrz niej⁴⁴⁹. O ile makrootoczenie tworzy układ szans i zagrożeń zbliżonych dla wszystkich jednostek w podobnej skali, to otoczenie konkurencyjne określa warunki funkcjonowania organizacji w danym sektorze oraz regionie geograficznym⁴⁵⁰. Innymi słowy, otoczenie dalsze publicznych instytucji kultury, z jego zmiennością, jest dla wszystkich podobne. I dla wszystkich tak samo skomplikowane.

Otoczenie bliższe tworzy filharmoniom niejednakowe warunki działania (mimo podobnych ram finansowych, systemowych i prawnych). Różnice są generowane głównie przez lokalizację, wielkość organizacji, jej zasoby, konkurencję oraz wiele innych

⁴⁴⁸ D. Throsby (2010), *The Economics of Cultural Policy*, op. cit., s. 20; D. Throsby (2011), *Ekonomika kultury i polityka kulturalna: co łączy te dziedziny*, [w:] B. Jung (red.), *Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki*, Narodowe Centrum Kultury/Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa, s. 36-37.

⁴⁴⁹ B. Kożuch B. (2020), *Nauka o organizacji*, op. cit., s. 46.

⁴⁵⁰ G. Gierszewska, M. Romanowska (2017), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Wydanie V zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 75

czynników⁴⁵¹. Różnorodność cech otoczenia bliższego tłumaczy powody, dla których wdrożenie tych samych strategii i działań może prowadzić do zupełnie odmiennych efektów⁴⁵². Zatem różnice pomiędzy filharmoniami są pochodną przede wszystkim lokalnych uwarunkowań.

Zróżnicowanie filharmonii zależy od wielu czynników: wielkości, liczby zatrudnionych, profilu i programu działania oraz innych uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych⁴⁵³. Wszystkie te czynniki tworzą specyfikę każdej instytucji kultury. W związku z tym każda organizacja jest inna, tak jak inne jest jej otoczenie⁴⁵⁴.

Przekonania organizacji dotyczące otoczenia – i jej samej w tym otoczeniu – determinują jej zachowania oraz wartości, jakimi się kieruje podejmując ważne decyzje. Zasadnicze wydaje się zatem zrozumienie otoczenia oraz zmian w nim zachodzących. Od poziomu percepcji i interpretacji tych zmian zależy bowiem reakcja organizacji. Publiczne instytucje kultury nie są zawieszone w próżni i mimo braku imperatywu rentowności – prowadzą intensywną wymianę z otoczeniem⁴⁵⁵.

Zrozumienie znaczenia i roli czynników, które wpływają na zarządzanie publicznymi instytucjami kultury, jest kwestią kluczową. Każda organizacja wymaga bowiem uporządkowania – niezależnie od posiadanych zasobów, wielkości, profilu i zasięgu – ponieważ chce działać skutecznie⁴⁵⁶. Podstawowym zadaniem menedżera jest zapewnienie właściwej optyki działania opartej na analizie i monitoringu otoczenia organizacji, a w dalszej kolejności prognozowanie i adaptowanie się do zmian w otoczeniu.

Czesław Sikorski, źródła niepewności dla dzisiejszych organizacji poszukiwałby na zewnątrz nich, nie w ich wnętrzu⁴⁵⁷. Dla publicznego sektora kultury otoczenie jest największym dystraktorem zmian, czego dowiodła np. pandemia COVID-19. W tabeli 2.2 zaprezentowano przykładowe czynniki makrootoczenia sektora kultury.

Tabela 2.2. Przykładowe czynniki makrootoczenia sektora kultury

Grupa czynników	Przykład

⁴⁵¹ G. Gierszewska, M. Romanowska (2017), Analiza strategiczna..., op. cit., s. 25.

⁴⁵² Z. Ciekanowski, J. Majkowska, W. Załoga (2018), Wpływ otoczenia na funkcjonowanie organizacji, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, vol. 13, nr 4, 46.

⁴⁵³ B. Reformat (2016), Funkcje i znaczenie menedżerów..., op. cit., s. 28.

⁴⁵⁴ M. Kaczmarek (2024), Koncepcje strategiczne..., op. cit., s. 234.

⁴⁵⁵ P. Zbieranek (2022), Instytucje ramowe. Publiczne instytucje kultury jako katalizator metagovernance w polityce kulturalnej, „Studia z Polityki Publicznej”, t. 9, nr 4, s. 84; M. Kaczmarek (2024), Koncepcje strategiczne..., op. cit., s. 215.

⁴⁵⁶ Ł. Burkiewicz (2017), Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 88.

⁴⁵⁷ Cz. Sikorski (2009), Nauka o zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź, s. 22.

Polityczne	Polityka kulturalna, programy ministerialne, strategie rozwoju kultury na różnych poziomach, prowadzenie i współprowadzenie instytucji kultury, stabilność sytuacji geopolitycznej, znaczenie kultury dla rozwoju kraju, wysoka ranga ministra kultury
Ekonomiczne	Status ekonomiczny odbiorcy kultury, poziom wydatków gospodarstw domowych na kulturę, stan finansów państwa, model finansowania działalności kulturalnej, inflacja, bezrobocie, obecność Polski w strukturach UE, rozwój przemysłów kultury i inne
Społeczne	Zmiana form uczestnictwa w kulturze, poszerzone pole kultury, sposoby spędzania wolnego czasu, aktualne trendy demograficzne, poziom wykształcenia, profil odbiorcy kultury, definicja „człowieka kulturalnego”, spadek kompetencji kulturowych
Technologiczne	Innowacyjność technologiczna sektora kultury, Next Tech, zmiany w otoczeniu cyfrowym, aplikacje mobilne, digitalizacja, AI, AR, VR, rozwój kompetencji cyfrowych
Środowiskowe	Próba adaptacji zaleceń zrównoważonego rozwoju na grunt instytucji kultury
Prawne	Prawo kultury, ustawy i rozporządzenia, Kodeks Pracy, Finanse Publiczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Szostak (2023), Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych, Wydawnictwo Attyka. Biblioteka Zarządzania Kulturą, Kraków, s. 68.

Jak wynika z powyższej tabeli, instytucje kultury podlegają wpływowi zmiennej i dynamicznej rzeczywistości, dlatego muszą nieustannie dostosowywać się do otoczenia zewnętrznego. Wszystkie z wymienionych czynników: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, środowiskowe czy prawne – tworzą konglomerat wpływający na funkcjonowanie instytucji. Tymczasem same filharmonie dość tradycyjnie określają swoją misję i rolę, co samo w sobie stanowi element hamujący⁴⁵⁸. W większości filharmonie zachowują się reaktywnie, rzadko wyprzedzając trendy zmian.

Instytucje kultury – jako organizacje – działają jako systemy otwarte, co przejawia się w różnorodnych formach ich uzależnienia od relacji, np. z interesariuszami. Kontekst działania każdej instytucji tworzą bowiem relacje zachodzące w jej otoczeniu⁴⁵⁹. Mimo, że grupy interesariuszy są podobne, a wręcz w niektórych przypadkach tożsame (jak np. ZAiKS, PWM, ogólnopolskie związki zawodowe), to jakość i siła relacji z nimi mogą tworzyć w każdej jednostce nieco inny system zależności oraz interakcji.

Każda instytucja – w sposób dla siebie właściwy i oryginalny – tworzy rozwiązania organizacyjnej dotyczące wewnętrznych uregulowań, jak również manifestacji na zewnątrz w postaci przedmiotu, zakresu i modelu działania. Bardzo wiele z tych rozwiązań zależy od zasobów, determinujących jakość programową i merytoryczną instytucji. Szeręg decyzji dotyczących sposobu codziennego działania buduje kulturę organizacyjną, która jest wypadkową wyborów co do wartości i celów danej organizacji (tabela 2.3).

⁴⁵⁸ W. Kowalik (2017), Partycypacja w zarządzaniu..., op. cit., s. 76.

⁴⁵⁹ A. Giza (2022), Kreowanie marek kultury. Historia, współczesność, perspektywy, Wydawnictwo Avalon, Kraków, s. 145.

Tabela 2.3. Uwarunkowania wewnętrzne, mikro i makrootoczenia funkcjonowania organizacji

Uwarunkowania funkcjonowania organizacji		
Czynniki zależne od organizacji	Czynniki niezależne od organizacji	
	Otoczenie bliższe	Otoczenie dalsze
- strategia organizacji - struktura organizacji - kultura organizacyjna - przedmiot działalności - wielkość zatrudnienia - kompetencje pracowników - przywództwo - poziom technologii - aktywność Związków Zawodowych	- społeczność lokalna - odbiorcy/klienci - konkurenci - organizacje pracowników i pracodawców/organizacje branżowe - urzędy i instytucje państwowe	- uwarunkowania krajowe (rynkowe, prawne, ekonomiczne, demograficzne, ekologiczne, społeczne, kulturowe, polityczne) - uwarunkowania międzynarodowe - postęp naukowo-techniczny - tendencje ogólnoswiatowe

Zródło: Opracowanie własne na podstawie K. Michalski, A. Werenowska (red.) (2023), Nowoczesne zarządzanie. Najnowsze trendy, koncepcje i metody w zarządzaniu, CeDeWu, Warszawa, s. 70.

Od indywidualnych decyzji poszczególnych dyrektorów zależy, jaki kształt organizacyjny przyjmie instytucja, co stanie się jej siłą, a co będzie jej największą słabością. Najłatwiejsze do zmiany są bowiem czynniki zależne od samej organizacji. Dużo trudniejsze jest kształtowanie otoczenia bliższego – choć na poziomie relacji z klientami, interesariuszami, dostawcami, organizacjami branżowymi czy społecznością lokalną/społecznymi partnerami – jest to możliwe. W efekcie to otoczenie bliższe – wraz z rozkładem konkurencyjnych sił – najistotniej wpływa na profil działalności filharmonii i najsilniej modeluje jej wewnętrzną strukturę.

Filharmonie mają niewielką konkurencję – jeśli chodzi o rynek orkiestr w Polsce (orkiestry prywatne są dopiero tworzone, a większość zespołów symfonicznych ma charakter publiczny) konkurencję stanowią dla nich organizacje kultury innego typu, oferujące usługi związane z przemysłami czasu wolnego. Jest to istotne zagrożenie ze strony substytutów/produktów zamiennych (wg modelu 5 sił Michaela Portera), ponieważ grupa osób chodzących do filharmonii to ta sama grupa, która odwiedza operę, teatr i galerię⁴⁶⁰.

W publicznym sektorze kultury – z uwagi na ograniczone zasoby (szczególnie te finansowe) – dochodzi do szczególnej formy współzawodnictwa. Instytucje te bowiem ubiegają się o te same pieniądze, płynące z grantów i programów ministerialnych⁴⁶¹. Dodatkowo, rywalizują o tych samych pracowników i tego samego odbiorcę. Stają się dla siebie nawzajem konkurencją powielając te same (czy podobne) działania

⁴⁶⁰ S. Kaczmarek (2023), Socjalizacja a preferencje muzyczne. Czy kiedyś zabraknie chętnych na koncerty muzyki klasycznej?, „Roczniki Humanistyczne”, t. 71, nr 12, s. 153.

⁴⁶¹ T. Szlendak, A. Karwacki (2015), Napięcia, starcia, rozładowania..., op. cit., s. 11.

i kompetencje⁴⁶². Na dodatek rzadko działają wspólnie (w sieci) dla ograniczania nakładów i pomnażania efektów⁴⁶³.

Zjawisko (nie tylko wewnętrznej) konkurencji nasiliło się wraz z globalizacją, rozwojem mobilności i dostępności transportowej. Dziś bowiem punktem odniesienia dla miłośnika muzyki nie jest najbliższa miejska czy samorządowa filharmonia, ale najlepsza orkiestra na świecie. Cyfrowa dostępność nagrań spowodowała, że polskie instytucje artystyczne definiują się nie tylko wobec rynku polskiego, lecz także wobec globalnego rynku muzycznego. To znacząco zmienia oczekiwania publiczności co do poziomu ich występów artystycznych.

Uwarunkowania polityczne

Polityka kulturalna to celowa, systematyczna ingerencja w sferę kultury (...) mająca na celu zachowania ciągłości kultury polskiej⁴⁶⁴. Tak rozumiana polityka jest intencjonalnie prowadzona dla osiągnięcia czterech podstawowych celów:

- zachowania i promowania tożsamości kulturowej narodu;
- zapewnienia równego dostępu do kultury;
- promocji i stymulacji twórczości dla osiągania wysokiej jakości dóbr i usług kulturalnych;
- zróżnicowania oferty kulturalnej tak, aby każda grupa społeczna, mogła w niej znaleźć coś dla siebie⁴⁶⁵.

Ingerencja w sferę kultury przyjmuje postać interwencjonizmu państwowego, pod postacią różnego typu regulacji. Najczęstszym powodem interwencjonizmu państwa w sferę kultury jest chęć kształtowania i wspierania rozwoju kultury, uznanej za istotną dla istnienia państwa⁴⁶⁶.

⁴⁶² P. Dziurski (2019), Koopetycja w sektorach kultury..., op. cit., s. 39; J. Misiak (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 25.

⁴⁶³ W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), Raport o stanie..., op. cit., s. 44.

⁴⁶⁴ O. Kosińska (2020), Sektor kultury..., op. cit., s. 29-30; J. Izdebski (2018), Realizacja polityk publicznych przez administrację publiczną, „Zeszyty Naukowe KUL”, t. 241, nr 1, s. 222.

⁴⁶⁵ D. Przastek (2016), Polityka kulturalna w Polsce (i na świecie), [w:] D. Dziewulak (red.), Polityka kulturalna, „Studia BAS. Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu”, t. 46, nr 2, Warszawa, s. 12; A. Wąsowska-Pawlik (2013), Polityka kulturalna Polski 1989-2012, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 108-109.

⁴⁶⁶ W. Wytrząsek (2013), Działalność artystyczna..., op. cit., s. 290; D. Przastek (2016), Polityka kulturalna..., op. cit., s. 16.

Mecenat kultury ma wielowiekową tradycję w Europie – stąd zainteresowanie państwa sprawami kultury (artystów i instytucji) wydaje się oczywiste⁴⁶⁷. Do ustalenia pozostaje jedynie kształt i zakres publicznej ingerencji⁴⁶⁸.

Polityka kulturalna III RP realizowana jest głównie poprzez instytucjonalny wymiar kultury. Państwo określa wówczas, jaką rolę we wspieraniu i promowaniu kultury mają pełnić instytucje kultury. Są one bowiem formalnymi strukturami, tworzonymi na podstawie zapisów UoOiPDK, stając się elementami świadomej i intencjonalnej polityki kulturalnej państwa.

Ze względu na przyjętą formę budżetowania państwo gwarantuje obywatelom powszechny i równy dostęp do kultury⁴⁶⁹. Wynika to z apriorycznego traktowania dóbr kultury jako dóbr publicznych i społecznie pożądanых⁴⁷⁰. Kultura pomaga bowiem w tworzeniu społeczeństwa obywatelskiego i w działaniach na rzecz rozwoju kapitału społecznego⁴⁷¹.

Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030r.) – jeden z ostatnich strategicznych dokumentów rządowych – przewiduje wzmocnienie roli kultury dla rozwoju gospodarczego i spójności społecznej, a dokładnie: *wzmacnianie potencjału instytucji kultury o szczególnym znaczeniu – wspieranie instytucji kultury, których wieloletnia działalność i tradycja mają szczególne znaczenie dla celów polityki państwa w obszarze kultury i których dorobek jest ważnym elementem budowania tożsamości kulturowej Polaków oraz narzędziem promocji Polski w świecie*⁴⁷².

Rządowy dokument: „Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. POLSKA 2030. Trzecia fala nowoczesności” również zakłada wzrost obecności kultury w życiu codziennym ludzi poprzez stałe zwiększanie dostępności zasobów kultury i kształcenie nawyków

⁴⁶⁷ B. Gierat-Bieroń (2018), *Polityka kulturalna...*, op. cit., s. 79.

⁴⁶⁸ R. Golat (2006), *Podstawy prawa kultury*, op. cit., s. 33.

⁴⁶⁹ A. Janowska (2014), *Otwarta kultura: jaka polityka kulturalna w Polsce w stosunku do nieformalnych obiegów kultury*, [w:] J. Osiński (red.), *Polityka publiczna we współczesnym państwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 373.

⁴⁷⁰ M. Grząba (2020), *Stabilność finansowania instytucji kultury ze środków publicznych w Polsce*, [w:] E. Gruszewska (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców - tom 4*”, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 132.

⁴⁷¹ P. Siechowicz, A. Wiśniewska (2015), „Ciekawe czasy” finansowania kultury samorządowej. Raport: *Kultura Samorządowa 25+*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 2.

⁴⁷² Dz.U. 2017 poz. 260, Uchwała Rady Ministrów nr 8 z dnia 15 marca 2017 r., s. 216: [http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Strategia_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_\(2017\).pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Strategia_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_(2017).pdf) (dostęp 12.02.2024).

kulturowych⁴⁷³. Dowodzi to aktualności priorytetu państwa polskiego odnoszącego się do wspierania twórczości i działalności artystycznej oraz jej znaczenia dla rozwoju społeczeństwa.

W wyniku transformacji ustrojowej w Polsce przyjęto model państwa-mecenasa. Państwo odpowiedzialne jest za kształt i rozmiar działalności kulturalnej, jakość kształcenia artystycznego, promocję i wspieranie twórczości oraz ochronę i zachowanie dziedzictwa narodowego. By realizować wymienione działania (pobudzać je lub hamować) państwo może korzystać z określonych instrumentów o charakterze ekonomicznym, prawno-politycznym, organizacyjnym czy ideowym. Wszystkie one ujęto w tabeli 2.4.

Tabela 2.4. Instrumenty kształtowania polityki kulturalnej przez państwo.

Instrumenty oddziaływania	Instrumenty polityki kulturalnej	
	Działania stymulujące	Działania hamujące
Ekonomiczny (metody finansowe)	Zakupy, dotacje, stypendia, kredyty, fundusze społeczne	Opodatkowanie, ocenie
Prawno-polityczny (metody prawne)	Regulacje prawne (ochrona, stymulacja)	Kary, cenzura
Organizacyjny (metody organizacyjne)	Palowanie rozwoju, zakładanie instytucji, tworzenie struktur	Restrykcje, likwidacja instytucji
Wartościowo-ideowy	Pluralizm koncepcji i idei	Narzucanie ideologii
Profesjonalizacja (metody eksperckie)	Grona eksperckie/doradcze, ekspertyzy i orzeczenia	Brak wyszkolonych kadr

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Dragičević-Šešić, B. Stojković B. (2010), *Kultura. Zarządzanie, animacja, marketing*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 38; N. Katrencikova-Medvedchuk (2012), *Modele polityki kulturalnej a rodzaje uczestnictwa w niej państwa: propozycje klasyfikacji*, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawel (red.), *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 50-51.

Polityka kulturalna każdego kraju jest pochodną jego ustroju politycznego i dotyczy określonej części polityki społecznej państwa⁴⁷⁴. W Polsce kultura pozostaje przede wszystkim domeną państwa, które jako jedyne konstruuje ramy prawne i finansowe dla funkcjonowania publicznego sektora kultury. Jak jednak zauważa Joanna Szulborska-Łukaszewicz: *Nie ma jednego pomysłu na organizację sektora kultury w Polsce. Odwołujemy się do różnych wzorców, obcych lub własnych, ale historycznych*⁴⁷⁵. Polska polityka kulturalna jest więc „mozaiką różnorodnych rozwiązań”⁴⁷⁶.

⁴⁷³ Długookresowa Strategia Rozwoju kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności (2013), Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20130000121/O/M20130121.pdf>, (dostęp: 24.04.2024).

⁴⁷⁴ A. Wąsowska-Pawlik (2013), *Polityka kulturalna...*, op. cit., s. 108.

⁴⁷⁵ J. Szulborska-Łukaszewicz, (2019), *Dokąd zmierzamy?...*, op. cit., s. 66.

⁴⁷⁶ I. Kurz (2019), *Powrót centrali, państwowy wyklęci i kasa. Raport z „dobrej zmiany” w kulturze*, Instytut Studiów Zaawansowanych, Warszawa, s. 6.

Najważniejszą i najłatwiejszą metodą państwowego zarządzania kulturą jest metoda finansowa⁴⁷⁷. W wielu przypadkach zarządzanie polityką kulturalną ogranicza się jedynie do zarządzania finansami publicznymi. Państwa rozwinięte gospodarczo wykorzystują różne modele finansowania kultury. Zwykle są to modele mieszane, oparte na ustalonych proporcjach między całkowitym urynkowieniem a całkowitym monopolem⁴⁷⁸. Typologia Davida Chartranda i Williama McCaugheya wyróżnia cztery modele polityk kulturalnych (z rozróżnieniem na mechanizmy finansowania, cele polityki i obie-rane standardy), które opisano w tabeli 2.5.

Tabela 2.5. Cztery najpopularniejsze modele polityki kulturalnej państwa

Lp.	Klasyfikacja polityk kulturalnych	Państwo realizujące dany model polityki	Cechy dominujące w danym typie polityki kulturalnej
1	Inżynier	RU	Państwo poprzez swoje agendy prowadzi samodzielnie politykę kulturalną, często jako właściciel/koncesjonodawca. MODEL BIUROKRATYCZNO-INDOKTRYNACYJNY
2	Facylitator	USA	Neutralność państwa gwarantująca swobodę twórczości. Tworzenie jedynie ram fiskalnych i prawnych. MODEL LIBERALNY
3	Patron/Mecenas	UK	System patronatu poprzez stosowanie „zasady przedłużonego ramienia” oraz działalność ciał eksperckich. System grantowy. MODEL PARAPANSTWOWY
4	Architekt	FR, PL	Aktywne kształtowanie celów i kierunków rozwoju kultury artystycznej w formie tradycyjnego mecenatu reprezentowanego przez rząd i ministerstwo kultury. MODEL PRESTIŻOWO-INDOKTRYNACYJNY

Zródło: opracowanie własne na podstawie A. Młynarska-Sobaczewska (2018), Prawo do kultury, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 180-181; K. Lewandowska (2017), Sfera autonomii, sfera biurokracji. Relacje polskich teatrów publicznych i ich organizatorów w perspektywie międzynarodowej, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 18, s. 406-7; M. Dragičević-Šešić, B. Stojković B. (2010), Kultura. Zarządzanie, animacja, marketing, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 30-32.

Zaprezentowane modele (choć w bardzo uproszczonej formie) określają możliwy zakres wpływu władzy państwowej na życie kulturalne, sposoby wspierania twórczości oraz zaimplementowane mechanizmy finansowania. Od typu i siły zastosowanych instrumentów zależy ostateczny kształt warunków, w jakich funkcjonować będą organizacje sektora kultury.

W Polsce dominuje model typu „Architekt”, w którym organy władzy państwowej (lub samorządu terytorialnego) kształtują politykę wsparcia finansowego twórczości

⁴⁷⁷ N. Katrencikova-Medvedchuk (2012), Modele polityki kulturalnej a rodzaje uczestnictwa w niej państwa: propozycje klasyfikacji, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł (red.), Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 51.

⁴⁷⁸ M. Smoleń (2003), Przemysły kultury – ekonomiczny wymiar sektora kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 4, s. 62.

artystycznej, kierując się potrzebami społeczności⁴⁷⁹. Wszelkie działania uzasadniane są budowaniem różnorodnej oferty kulturalnej w skali całego kraju, niezależnie od rynkowych ograniczeń, a nadzór nad instytucjami kultury ma głównie charakter administracyjny⁴⁸⁰.

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego to organ – urząd administracji rządowej – decydujący o polityce kulturalnej i jej praktycznej realizacji. Zajmuje się zadaniami związanymi z opieką nad różnymi dziedzinami kultury, dysponuje budżetem, opiekuje się zabytkami i dba o ochronę dziedzictwa narodowego⁴⁸¹. Osobą reprezentującą resort kultury jest minister kultury i dziedzictwa narodowego. Jako najważniejsza osoba odpowiedzialna w państwie za kulturę, jest głównym kreatorem horyzontalnej polityki kulturalnej, realizatorem programów narodowych i operacyjnych oraz głównym partnerem ds. kultury w kraju⁴⁸². W tabeli 2.6 zaprezentowano najważniejsze działania podejmowane przez kolejnych ministrów kultury od 1989 do 2024 roku.

Tabela 2.6. Opis działań podejmowanych przez kolejnych ministrów kultury w Polsce.

Okres w latach	Minister_ra Kultury	Opis dominującego trendu	Podejmowane działania
1989-1991	Izabella Cywińska Marek Roztworowski	Początek decentralizacji, wstępny etap transformacji	Przełamywanie monopolu. Uspołeczniony mecenat publiczny. Prywatyzacja rynku książki i rynku muzycznego. Przejmowanie instytucji (biblioteki, domy kultury, mniejsze muzea) przez gminy. Ustawa z 25.10.1991 roku. Transformacja sektora kultury.
1991-1993	Andrzej Siciński Piotr Łukasiewicz Jerzy Góral	Decentralizacja	Próba pogodzenia interwencjonizmu państwa z samorządnością (ustawa o samorządzie gminnym 1990). Podział na instytucje państwowe i samorządowe. Spisanie założeń polityki kulturalnej III RP – „Polityka kulturalna państwa”.
1993-1997	Kazimierz Dejmek Zdzisław Podkański	Powrót do centralizacji	Zmniejszenie nakładów budżetowych na kulturę. Dalsze przekazywanie IK gminom o statusie miast. Poszukiwanie modelu funkcjonowania między rynkiem a mecenatem państwa. Karta Kultury Polskiej 1997. Kolejne akty prawne dla kultury (muzea, biblioteki).
1997-1999	Joanna Wnuk-Nazara	Kontynuacja decentralizacji	Umocowanie kompetencyjne samorządów (ustawa samorządowa). Niedoścignienie finansowych konsekwencji reformy. Ochrona zabytków i promocja czytelnictwa. Rynekowo-liberalna koncepcja rozwoju kultury.
1999-2001	Andrzej Zakrzewski	Kulturowa burza mózgów	Pauperyzacja kultury, degradacja zawodu artysty, kryzys w kulturze. Nowoczesna

⁴⁷⁹ A. Młynarska-Sobaczewska (2018), Prawo do kultury, op. cit., s. 181.

⁴⁸⁰ K. Lewandowska (2017), Sfera autonomii, sfera biurokracji. Relacje polskich teatrów publicznych i ich organizatorów w perspektywie międzynarodowej, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 18, s. 412.

⁴⁸¹ MKiDN, <https://www.gov.pl/web/kultura> (dostęp: 24.02.2024).

⁴⁸² M. Grząba (2020), Stabilność finansowania..., op. cit., s. 58.

	Kazimierz Michał Ujazdowski		polityka historyczna. Kongres Kultury Polskiej 2000.
2001-2002	Andrzej Zieliński Andrzej Celiński	Finansowe wyhamowanie	Znaczące cięcia w finansowaniu publicznym (szczególnie ochrona i konserwacja zabytków). Zamrożenie płac w sektorze kultury. Powstanie IAM 2000.
2002-2007	Waldemar Dąbrowski Kazimierz Michał Ujazdowski	Nowa strategia dla kultury	Szansa dla kultury 2002. Kongres kultury Polskiej 2003. Kanał TVP Kultura. Stworzenie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury (2004, 2005); zrównoważony rozwój kultury, współpraca międzysektorowa, wspólna polityka. Narodowe programy kultury i programy operacyjne. Nowe ustawodawstwo (gry liczbowe, kinematografia, wolontariat). Powstanie NCK 2002. Instytucje współprowadzone.
2007-2014	Bogdan Zdrojewski	Perspektywa unijna	Projekty unijne, modernizacja infrastruktury kultury, promocja kultury polskiej za granicą. Kongres Kultury Polskiej 2009 – 15 sektorowych Raportów o Stanie Kultury. Ogólnopolski ruch „Obywatele kultury” przeciwko upolitycznieniu i proceduralnemu paraliżowi kultury. Pakt dla Kultury. Nowe ustawodawstwo dla kultury (aktualizacja ustawy z 1991 roku). Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego. Powstanie IMiT 2010.
2014-2023	Małgorzata Omilanowska Piotr Gliński Dominika Chorościńska		Kongres Kultury Polskiej 2016. Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa. Krajowy Program Ochrony Zabytków. Kultura legalna. Kultura dostępna. Bardzo Młoda Kultura. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Projekt wieloletni „Niepodległa”. Polityka historyczna. Polityka muzealna.
2023-2024	Bartłomiej Sienkiewicz Hanna Wróblewska		Zmiany w kierownictwie jednostek podległych oraz TVP, PAP, PR. Odpolitycznienie mediów. Rozpisanie nowych konkursów na stanowiska dyrektorskie w instytucjach kultury. Rewizja dotacji instytucji podległych. Dyrektywa DSM. WspółKongres Kultury 2024.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Purchla (2002), *Kultura a transformacja Polski*, [w:] J. Szomburg (red.), *Kultura i przemysł kultury szansą rozwojową dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 15-16; J. Hausner (2009), *Instytucje kultury w czasach kryzysu. Wyzwania i zagrożenia – w jakich warunkach możliwa jest transformacja i nowoczesny model funkcjonowania instytucji?* [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 43; P. Kieliszewski (2010), *Publiczne i prywatne. O nowym modelu relacji międzysektorowych*, [w:], A. Gwóźdź (red.), *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 37; A. Wąsowska-Pawlik (2013), *Polityka kulturalna Polska 1989-2012*, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 113-121; B. Gierat-Bieroń (2015), *Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polsce po roku 1989. Koncepcje ministerialne (I)*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 16, nr 3, s. 206-218; B. Gierat-Bieroń (2016), *Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polsce po roku 1989. Koncepcje ministerialne (II)*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 17, nr 2, s. 92-102; A. Leśniewski (2017), *Modele polityki kulturalnej państwa polskiego 1944-2015 (rozprawa doktorska)*, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, s. 255-273; MKiDN, <https://www.gov.pl/web/kultura/polityka-kulturalna-dokumenty> (dostęp: 24.02.2024).

Od 1990 roku stanowisko ministra kultury w Polsce piastowało 20 osób, a średni czas sprawowania funkcji nie przekraczał dwóch lat. Każdy z ministrów wybierał nieco

inną ścieżkę rozwoju polityki kulturalnej, a jej akcenty zmieniały się, wskazując na różne priorytety działań ochronnych, muzealnych, upowszechnieniowych, międzynarodowych czy twórczych⁴⁸³. Zatem niewątpliwą słabością częstej rotacji na stanowisku ministra kultury były zakłócenia w dalekosiężnym planowaniu. Dominował doraźny charakter działań, koncentrowanie się na bieżących założeniach i potrzebach. Krótkotrwałość rządów powodowała wielokrotne i ponowne formułowanie założeń polityki kulturalnej⁴⁸⁴. Konsekwencją był reaktywny charakter działań polskiego ministerstwa kultury i brak spójnej strategii w polityce kulturalnej państwa⁴⁸⁵.

Obecne trendy w Europie wyznaczają trzy kierunki rozwoju nowoczesnej polityki kulturalnej. Związane są one z deinstytucjonalizacją, deetatyzacją i decentralizacją kultury⁴⁸⁶. Deinstytucjonalizacja wiąże się z uspołecznieniem polityki kulturalnej. Chodzi tutaj o stworzenie możliwości włączenia pierwiastka społecznego w zarządzanie instytucjami kultury i zdemokratyzowanie struktur instytucji kultury⁴⁸⁷. Celem jest osiągnięcie społecznej partycypacji w procesach podejmowania decyzji, głównie z uwagi na potrzebę uwzględnienia optyki lokalnej społeczności w planach działania instytucji kultury⁴⁸⁸.

Tymczasem w Polsce kultura postrzegana jest bardzo często jako balast, obciążenie budżetu, a nie jako katalizator społecznej zmiany⁴⁸⁹. Pokutuje percepcja publicznego sektora kultury jako nieprodukcyjnego, wyłączonego z obiegu i rachunku ekonomicznego⁴⁹⁰.

Brakuje nie tylko determinacji do zmiany wizerunku publicznych instytucji kultury, lecz także politycznej siły do tworzenia systemowych zmian⁴⁹¹. Zauważalny jest

⁴⁸³ I. Kurz (2019), Powrót centrali..., op. cit., s. 6.

⁴⁸⁴ J. Szulborska-Lukaszewicz (2009), Polityka kulturalna w Krakowie, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 38-43.

⁴⁸⁵ J. Purchla (2018), Miasto i polityka..., op. cit., s. 9-10.

⁴⁸⁶ Zgodnie z przesłaniem Stefana Kisielewskiego: *więcej kultury w polityce – mniej polityki w kulturze*. W szczególności chodzi o ograniczenie wpływu władzy centralnej na zarządzanie, finansowanie i organizację wydarzeń oraz instytucji kulturalnych, zmniejszenie biurokratycznego wpływu państwa na treści artystyczne i przekazywania kompetencji oraz władzy w zakresie zarządzania kulturą z poziomu centralnego na lokalny, zob. D. Ilczuk, M. Nowak (2011), Reforma sektora kultury w Polsce. W czym jest problem?, [w:] B. Jung (red.), *Ekonomia kultury. Od teorii do praktyki*, Narodowe Centrum Kultury/Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa, s. 96.

⁴⁸⁷ I. Stokfiszewski (2018), *Prawo do kultury*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa, s. 31.

⁴⁸⁸ R. Borowiecki (red.) (2005), *System regulacji w kulturze – finansowanie, zarządzanie, współdziałanie*, Oficyna Wydawnicza Abrys, Kraków, s. 112.

⁴⁸⁹ J. Purchla (2010), W stronę systemu ochrony dziedzictwa kulturowego w Polsce, „Zarządzanie Publiczne”, t. 12, nr 2, s. 69.

⁴⁹⁰ J. Purchla (2002), *Kultura a transformacja Polski*, [w:] J. Szomburg (red.), *Kultura i przemysły kultury szansą rozwojową dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 16.

⁴⁹¹ D. Ilczuk, M. Nowak (2011), Reforma sektora kultury..., op. cit., s. 87.

brak kompleksowego podejścia do zarządzania sektorem kultury. Nie rozwiązano również problemu chronicznego kryzysu finansów publicznych oraz deficytu koncepcji dotyczących zmiany modelu organizacji i finansowania sektora kultury w Polsce⁴⁹².

Istniejące mankamenty w zakresie warunków funkcjonowania publicznych instytucji kultury odnoszą się do wielu obszarów. Niezbędne jest wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania instytucjami kultury, również z poziomu ministerialnego i samorządowego⁴⁹³. Głębokie zmiany w modelu zarządzania powinny dotyczyć stosowania instrumentów wspomagających proces podejmowania decyzji (controlling) i efektywne wykorzystywanie posiadanych środków⁴⁹⁴.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat żaden z rządów nie podjął się poważnej próby dostosowania sektora kultury do wymogów współczesnej gospodarki. W efekcie kultura nie została poddana kompleksowej transformacji i reformie sektorowej⁴⁹⁵.

Uwarunkowania prawne

Legislacja jest jednym z podstawowych instrumentów polityki kulturalnej państwa. Państwo – jako organ odpowiedzialny za tworzenie ram legislacyjnych – reguluje poprzez prawo sposób funkcjonowania i finansowania kultury, w tym publicznych instytucji kultury⁴⁹⁶.

Instytucje publiczne działają na podstawie przepisów prawa. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. 1991 nr 114 poz. 493)⁴⁹⁷ z późniejszymi zmianami (UoOiPDK) – to najważniejszy dokument regulujący funkcjonowanie instytucji kultury w Polsce. Nazywana jest często „konstytucją kultury”, ponieważ ma charakter unormowania ogólnego.

Wielokrotne zmiany treści UoOiPDK dotyczyły przede wszystkim określenia zakresu zobowiązań pomiędzy organizatorem a instytucją i doprecyzowywania obszaru

⁴⁹² J. Szulborska-Lukaszewicz, (2019), Dokąd zmierzamy?..., op. cit., s. 66.

⁴⁹³ K. Plebańczyk (2011), W stronę badań..., op. cit., s. 62-63.

⁴⁹⁴ P. Wnuczak (2017), Controlling..., op. cit., s. 39.

⁴⁹⁵ D. Ilczuk (2017), Reforma sektora kultury w Polsce. Ogólnopolska Konferencja Kultury, Centrum Badań nad Gospodarką Kreatywną. Uniwersytet SWPS, Warszawa, s. 6.

⁴⁹⁶ P. Kieliszewski (2010), Publiczne i prywatne. O nowym modelu relacji międzysektorowych, [w:], A. Gwóźdź (red.), Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 35.

⁴⁹⁷ UoOiPDK – ujednolicony tekst ustawy z 16 stycznia 2024 (Dz. U. 2024 poz. 87) ustawy z późniejszymi zmianami (najważniejsze z nich, to: Dz. U. 2012 poz. 406, Dz. U. 2017 poz. 862, Dz. U. 2018 poz. 1983, Dz. U. 2020 poz. 194, Dz. U. 2023 poz. 1662): <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19911140493/U/D19910493Lj.pdf> (dostęp: 12.02.2024).

działania, obszaru finansowania oraz konkretnych procedur i ich konsekwencji. Najważniejsze zmiany dokonane w 2012 r. (Dz.U. 2012 poz. 406), będące efektem dwuletnich konsultacji społecznych, dotyczyły wówczas m.in.:

- podziału instytucji kultury na instytucje artystyczne (np. teatry, filharmonie, opery) i pozostałe/inne instytucje kultury (np. muzea, biblioteki, domy kultury);
- zatrudniania dyrektora instytucji kultury (na czas określony, od 3-5 sezonów);
- planowania pracy instytucji artystycznych w ramach sezonu, a nie roku;
- powierzenia zarządzania instytucją kultury osobie prawnej lub fizycznej;
- łączenia różnych form organizacyjnych instytucji kultury⁴⁹⁸.

Istotne zmiany w treści ustawy przyniosła jej nowelizacja z 2018 roku, która wprowadzała ważne i oczekiwane przez środowisko zapisy w zakresie organizowania konkursów na stanowisko dyrektora instytucji kultury (art. 16 UoUiPDK), wraz z koniecznością upublicznienia autorskiego programu jego działania w terminie 7 dni od daty powołania (art. 15 UoUiPDK).

Na prawo kultury w Polsce składają się: UoUiPDK oraz rozporządzenia wykonawcze właściwego ministra do spraw kultury, regulujące specyfikę działalności kulturalnej. Pełen zestaw przepisów regulujących działalność instytucji kultury w Polsce (UoUiPDK oraz Rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego) znajdują się zawsze w zaktualizowanej formie na stronie MKiDN⁴⁹⁹. W tabeli 2.7 umieszczono najważniejsze ustawy sektorowe (akty prawne) regulujące funkcjonowanie organizacji i instytucji kultury w Polsce.

Tabela 2.7. Zestaw najważniejszych aktów prawnych regulujących sferę kultury w Polsce

Rok	Akt prawny
1991	Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej
1993	Ustawa o radiofonii i telewizji
1994	Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Ustawa z 4 lutego 1994 roku) ⁵⁰⁰
1996	Ustawa o muzeach (Ustawa z dnia 21 listopada 1996) ⁵⁰¹
1997	Ustawa o bibliotekach (Ustawa z dnia 27 czerwca 1997) ⁵⁰²

⁴⁹⁸ Dz. U. 2012 poz. 406, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20120000406> (dostęp: 12.02.2024).

⁴⁹⁹ MKiDN legislacja sektora kultury, <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/legislacja/prawo-w-dziale-kultura-i-ochrona-dziedzictwa-narodowego/organizowanie-dzialalnosci-kulturalnej.php> (dostęp: 12.02.2024).

⁵⁰⁰ Dz. U. 1994 Nr 24 poz. 83: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19940240083> (dostęp: 12.02.2024).

⁵⁰¹ Dz. U. 1997 Nr 5 poz. 24: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970050024> (dostęp: 12.02.2024).

⁵⁰² Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 12.02.2024).

2003	Ustawa o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Ustawa z dnia 23 lipca 2003) ⁵⁰³
2005	Ustawa o kinematografii (Ustawa z dnia 30 czerwca 2005) ⁵⁰⁴
1983	Ustawa o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach (Ustawa z dnia 14 lipca 1983) ⁵⁰⁵
1987	Ustawa o państwowych instytucjach filmowych (Ustawa z dnia 16 lipca 1987) ⁵⁰⁶
2009	Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych (Ustawa z dnia 12 marca 2009) ⁵⁰⁷
2003	Ustawa działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003) ⁵⁰⁸

Źródło: opracowanie własne.

Organizowanie działalności kulturalnej jest uwarunkowane licznymi przepisami innych ustaw, związanych z prawem pracy, rachunkowością i podatkami, prawem gospodarczym, prawem autorskim, prawem budowlanym i wieloma innymi. Najważniejsze z nich dotyczą jednak systemu finansów publicznych oraz rachunkowości instytucji kultury. Należą do nich:

- Ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009⁵⁰⁹;
- Ustawa o rachunkowości z 29 września 1994⁵¹⁰;
- Ustawa – Prawo zamówień publicznych z 11 września 2019⁵¹¹;
- Ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych z 17 grudnia 2004⁵¹²;
- Rozporządzenia Ministra Finansów z 02.03.2010; 07.12.2010; 13.09.2017, do których stosowania zobligowane są instytucje kultury na równi z UoOiPDK⁵¹³.

Ostatnia nowelizacja UoOiPDK z 2023 roku dopuszcza nawet możliwość tworzenia przez instytucje kultury „podmiotów zależnych”⁵¹⁴. Przytoczone przykłady wskazują, że

⁵⁰³ Dz. U. 2003 Nr 162 poz. 1568: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20031621568> (dostęp: 12.02.2024).

⁵⁰⁴ Dz.U. 2005 Nr 132 poz. 1111: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20051321111> (dostęp: 12.02.2024).

⁵⁰⁵ Dz. U. 1983 Nr 38 poz. 173: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19830380173> (dostęp: 12.02.2024).

⁵⁰⁶ Dz. U. 2003 Nr 58 poz. 513: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19870220127> (dostęp: 12.02.2024).

⁵⁰⁷ Dz. U. 2009 Nr 62 poz. 504 : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20090620504> (dostęp: 12.02.2024).

⁵⁰⁸ Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20030960873> (dostęp: 12.02.2024).

⁵⁰⁹ Dz.U. 2009 Nr 157 poz. 1240: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20091571240> (dostęp: 12.02.2024).

⁵¹⁰ Dz. U. 1994 Nr 121 poz. 591: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19941210591> (dostęp: 12.02.2024).

⁵¹¹ Dz. U. 2023 r. poz. 1605: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20230001605> (dostęp: 12.02.2024).

⁵¹² Dz. U. 2005 r. Nr 14 poz. 114: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20050140114> (dostęp: 12.02.2024).

⁵¹³ Internetowy System Aktów Prawnych, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/ByKeyword.xsp?key=Ministerstwo%20Kultury%20i%20Dziedzictwa%20Narodowego> (dostęp: 24.02.2024).

⁵¹⁴ Chodzi o realizowanie zadań przy pomocy jednostek organizacyjnych, również w formie spółek kapitałowych, w dodatku mających swoją siedzibą poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej.

UoOiPDK pełni głównie funkcję regulacyjną, porządkującą status prawny publicznych instytucji kultury w Polsce. Bywa także odzwierciedleniem zmian w polityce kulturalnej, choć w praktyce jedynie częściowo odpowiada na potrzeby środowiska artystycznego.

Ewolucja najważniejszej ustawy dla sektora kultury wskazuje na to, jak trudna do znormalizowania jest działalność kulturalna. Ewolucję tę trafnie ujmuje Joanna Szulborska-Łukaszewicz, zauważając, że *na przestrzeni minionych już niemal trzech dekad ustawa była wielokrotnie nowelizowana na skutek zmian w prawie krajowym, albo z inicjatywy i przy udziale zainteresowanych środowisk czy administratorów kultury (ze względu na potrzeby i zmiany zachodzące w otoczeniu)*⁵¹⁵.

Pomimo systematycznego unowocześnienia unormowań – w opinii wielu obserwatorów – zmiany w prawodawstwie kultury zachodzą zbyt wolno⁵¹⁶. Dodatkowo, wprowadzane zmiany nie powodują głębokiej reformy całego systemu zarządzania np. orkiestrami, co powoduje, że zastosowane rozwiązania rozmiągają się z (aktualnymi) potrzebami środowiska kultury⁵¹⁷. Niezmiennie też powtarzany jest argument, że zbyt często tworzenie lub modyfikacja przepisów prawnych odbywa się bez odniesienia do charakteru i potrzeb sektora kultury. Tę specyfikę najwyraźniej charakteryzują: zjawisko sezonu artystycznego, regulacja czasu pracy zespołów artystycznych czy formy zatrudniania muzyków.

Mimo wszelkich niedoskonałości UoOiPDK jest dla publicznych instytucji kultury jedynym źródłem prawa. Obecny kształt UoOiPDK tworzy ramy funkcjonowania publicznych instytucji artystycznych w obszarze prawnym, finansowym, organizacyjnym i społecznym. Pełny zakres tego oddziaływania na funkcjonowanie instytucji kultury prezentowano w tabeli 2.8.

Tabela 2.8. Charakterystyka instytucji kultury na podstawie dokumentów prawnych

Obszar	Charakterystyka
prawny	Jednostka systemu finansów publicznych
	Ma osobowość prawną
	Realizuje działalność kulturalną w oparciu o ustawę z 1991 roku
	Powoływana na podstawie aktu powołania
	Powstaje z chwilą wpisania do rejestru organizatora
	Może posiadać jednego lub więcej organizatora
	Występuje pod własną nazwą

⁵¹⁵ J. Szulborska-Łukaszewicz (2019), Dokąd zmierzamy? Wokół konstytucji sektora kultury w Polsce. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, [w:] E. Kocój, J. Szulborska-Łukaszewicz, A. Kędziora (red.), Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 51.

⁵¹⁶ E. Głazek (2014), Luki prawne..., op. cit., s. 357.

⁵¹⁷ J. Szulborska-Łukaszewicz (2019), Dokąd zmierzamy?..., op. cit., s. 50, 67.

finansowy	Może prowadzić działalność gospodarczą, z której przychody musi przeznaczyć na cele statutowe
	Prowadzi samodzielną gospodarkę w ramach posiadanych środków
	Podstawą jej gospodarki finansowej jest plan działalności instytucji zatwierdzany przez dyrektora z zachowaniem wysokości dotacji organizatora
	Jest podmiotem prawa – może zbywać i zaciągać zobowiązania
	Odpowiada swoim majątkiem za zobowiązania
	Samodzielnie gospodaruje przydzieloną częścią mienia
	Może zbywać środki trwałe
	Koszty bieżącej działalności pokrywa z uzyskiwanych przychodów
organizacyjny	Posiada wyodrębnienie organizacyjne
	Działa na podstawie statutu nadanego przez organizatora
	Może zatrudniać pracowników w rozumieniu art. 3 KP
	Realizuje zadania określone przepisami
	Zaspokaja określone potrzeby społeczne
	Działalność kulturalna jest jej podstawowym celem statutowym
spo- łeczny	Głównym celem jest misja społeczna i dostarczanie niezbędnych usług na rzecz obywateli w ramach realizacji zadań publicznych
	Instytucja użyteczności publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Wytrązek (2013), Działalność artystyczna w sferze muzyki w ujęciu prawa publicznego, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 44; J. Szulborska-Łukaszewicz (2012), Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 13, nr 4, s. 308-309.

Mimo licznych poprawek i aktualizacji, UoOiPDK nadal nie spełnia podstawowych oczekiwań artystów i twórców w Polsce. Wynika to z konieczności powiązania jej z innymi obszarami działalności, takimi jak finanse państwa, bezpieczeństwo imprez masowych, bezpieczeństwo i czas pracy, status artysty czy wolontariat. Dokonywane zmiany w treści ustawy były też efektem „zewnętrznych” reform (np. reformy administracji, podatków czy finansów publicznych) i nie wynikały z wewnętrznych ewolucji sektora.

Obecny kształt UoOiPDK nie odpowiada potrzebom instytucji działających w gospodarce rynkowej, głównie z uwagi na brak uwzględnienia mechanizmów alternatywnego finansowania kultury, nie wspominając o uspołecznieniu instytucji kultury, czy ich deetatyzacji⁵¹⁸. Problem dotyczy również regulacji związanych ze sponsoringiem kultury, ewaluacją jednostek kultury, większą autonomią gospodarczą oraz zakresem odpowiedzialności dyrektora instytucji kultury względem organizatora⁵¹⁹. W konsekwencji mamy do czynienia z instytucjami kultury o niestabilnej sytuacji finansowej, kierowanymi przez dyrektorów o ograniczonej autonomii, co dodatkowo prowadzi do

⁵¹⁸ Czyli wytycznych europejskich, zob. D. Ilczuk (2017), Reforma sektora kultury..., op. cit., s. 6.

⁵¹⁹ Por. W. J. Karna (2008), Zmiany w zarządzaniu..., op. cit., s. 88.

paradoksalnej sytuacji zniechęcającej te instytucje do poszukiwania alternatywnych źródeł finansowania⁵²⁰.

Podsumowując aspekt prawny, nasuwa się konstatacja, że kultura w Polsce regulowana jest od blisko trzydziestu lat przez tę samą ustawę, która *mimo wielokrotnych nowelizacji nie stworzyła ram dla funkcjonowania kultury w nowych (post-transformacyjnych) czasach*⁵²¹. Obowiązujące przepisy prawa „krępują” prowadzenie działalności, do czego przyczynia się ich wysoki stopień skomplikowania i wewnętrzna niespójność⁵²². W efekcie końcowym regulacje prawne sektora kultury wykazują istotne braki i ograniczenia. Paradoksalnie więc – to właśnie przepisy prawa stanowią jedną z barier rozwoju sektora kultury⁵²³.

Pomimo wielu podejmowanych inicjatyw (również oddolnych) nadal *brakuje spójnej, przejrzystej koncepcji reformy systemu organizacji i finansowania sektora kultury*⁵²⁴. Kultura była i jest *de facto* jedynym obszarem polityki społecznej państwa, który nie doczekał się rozwiązań systemowych uwzględniających specyfikę działalności kulturalnej. Dlatego wielokrotnie postulowano (głównie ze względu na charakter prowadzonej działalności) stworzenie osobnej ustawy dedykowanej instytucjom artystycznym⁵²⁵.

Statut jako podstawa prawna funkcjonowania filharmonii

Ponieważ ustawodawca nie definiuje precyzyjnie zakresu działalności filharmonii jako artystycznej instytucji kultury – odwołano się do aktów prawa wewnętrznego (czyli statutu). Działalność instytucji kultury realizowana jest poprzez działalność statutową⁵²⁶. Statut jest więc najważniejszym aktem prawnym, regulującym działalność artystycznych instytucji państwowych i samorządowych.

Statuty instytucji artystycznych w Polsce są przykładami statutów *sensu stricto*, w których przypadku konkretne akty prawne regulują – w granicach dopuszczonych przez prawo – zadania, strukturę organizacyjną i sposób działania danej jednostki⁵²⁷.

⁵²⁰ D. Ilczuk, W. Misiąg (2003), *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, s. 73.

⁵²¹ I. Stokfiszewski (2018), *Prawo do kultury*, op. cit., s. 2.

⁵²² K. Śmiałowicz (2024), *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 37; A. Datko, R. Necel (2011), *Nowoczesna instytucja kultury...*, op. cit., s. 6.

⁵²³ J. Misiak (2017), *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 41.

⁵²⁴ J. Szulborska-Lukaszewicz (2019), *Dokąd zmierzamy?...*, op. cit., s. 66.

⁵²⁵ J. Suchan (2023), *Instytucje publiczne...*, op. cit., s. 432.

⁵²⁶ R. Golań (2006), *Podstawy prawa kultury*, op. cit., s. 25.

⁵²⁷ P. Matyjas-Lysakowska (2016), *Statut szkoły wyższej jako źródło prawa pracy*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa, s. 2.

Innymi słowy, statuty pełnią funkcję organizacyjną: instytucje danego typu są potraktowane w sposób jednolity i spójny w zakresie organizacji porządku wewnętrznego. Dla instytucji jest to najważniejszy dokument, regulujący nie tylko zakres jej działania, ale również sposoby realizacji powierzonych zadań. Winny się w nim znaleźć informacje o charakterze obligatoryjnym (na co wskazuje art. 13 UoOiPDK), a także fakultatywnym (dotyczące np. prowadzenia działalności innej, niż kulturalna). Ważne jest, aby sformułowania postanowień statutu były na tyle precyzyjne, żeby dawać możliwie największe pole do interpretacji. Artur Potocki sugeruje wręcz, że statut powinien mieć maksymalnie rozbudowany i szczegółowy charakter⁵²⁸.

Przepisy szczegółowe przewidują, jakie podmioty muszą posiadać statut, lecz nie wskazują dokładnie, jak ma on być skonstruowany i jakie dokładnie treści zawierać. Jak przypomina Encyklopedia Zarządzania: *Wspólną wykładnią dla wszystkich statutow jest tylko ich funkcja*⁵²⁹. Tak więc poszczególne dokumenty nieco różnią się między sobą (w zakresie treści), choć starają się strukturalnie odzwierciedlać podobny porządek. Statuty badanych w niniejszej pracy jednostek (filharmonie) pochodziły od upoważnionych do tego zadania organów administracji państwowej (były przez nie nadawane i zatwierdzane), ich twórcami były samorządy wojewódzkie lub miejskie. Jeśli organizatorem jest minister właściwy do spraw kultury – taki statut tworzy i nadaje organ administracji państwowej. Co ważne, statut jest narzędziem wykorzystywanym w zależności od potrzeby; w przypadku filharmonii tę potrzebę wyznacza np. nadanie imienia instytucji, zmiana organu prowadzącego, zmiana nazwy, adresu lub charakteru działania.

Przeprowadzona analiza treści statutow polskich filharmonii wskazuje, że bezsprzecznie dla wszystkich badanych instytucji celem nadrzędnym jest:

1. W zakresie działalności artystycznej:
 - działalność artystyczna w dziedzinie muzyki;
 - organizacja różnego typu koncertów w siedzibie oraz poza nią; realizacja koncertów jest wynikiem wcześniej stworzonego planu czy programu artystycznego (stąd obecność dyrektora artystycznego w tego typu instytucjach);
 - prowadzenie zawodowych zespołów artystycznych – głównie orkiestr, ale też chórów i zespołów kameralnych;

⁵²⁸ A. Potocki (2017), Tworzenie samorządowych instytucji kultury, „Studenckie Zeszyty Naukowe”, t. 20, nr 33, s. 55.

⁵²⁹ Statut [hasło], w: Encyklopedia Zarządzania: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Statut> (dostęp: 12.02.2024).

2. W zakresie działalności upowszechnieniowej:

- działalności upowszechnieniowa w zakresie muzyki w kraju i poza jego granicami. Transgraniczne ujęcie wynika z częstych wyjazdów, tzw. tournée koncertowych, podczas których bardzo często prezentowana jest muzyka polska. Z tym związana jest po części również działalność impresaryjna, głównie w rozumieniu opieki artystycznej nad własnymi zespołami;
- współpraca z innymi instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi, organami administracji państwowej, osobami fizycznymi i innymi w zakresie tworzenia partnerstw i współpracy o charakterze tak krajowym, jak międzynarodowym.

3. W zakresie działalności pozaartystycznej:

- najem i dzierżawa, związane z prowadzeniem działalności zarobkowej polegającej na wynajmowaniu przestrzeni (głównie sal koncertowych) innym podmiotom działającym na rynku;
- prowadzenie działalności wydawniczej związanej z produkcją nagrań, tworzeniem wydawnictw.

Wymienione zapisy w podobnej lub zbliżonej treści znajdowały się we wszystkich przeanalizowanych dokumentach. Nie dziwi pojawianie się zapisów odnoszących się do działalności artystycznej, w tym szczególnie koncertowej.

W zależności jednak od profilu działalności, możliwości zasobowych, miejsca prowadzonej aktywności czy doświadczeń własnych, wiele z instytucji wskazywało na dodatkowe obszary działalności, odnoszące się do:

1. W zakresie działalności artystycznej:

- angażowania artystów i tworzenia zespołów tematycznych;
- dbałości o reprezentatywność programów muzycznych;
- dążenia do osiągnięcia najwyższego poziomu artystycznego;
- angażowania wybitnych artystów polskich i zagranicznych;
- krzewienia polskiej twórczości muzycznej (też współczesnej np. poprzez zamówienia kompozytorskie);
- ukazywania bogactwa muzyki polskiej i jej promocji w kraju i za granicą;

2. W zakresie działalności upowszechnieniowej:

- współpracy ze szkolnictwem artystycznym i środowiskami twórczymi;
- prowadzenia działalności w zakresie szkolenia i rozwoju młodych talentów;

- kultywowania tradycji polskiej i ochrony dziedzictwa kulturowego (głównie poprzez odniesienie do danego miejsca, twórczości poprzedników, tradycji zespołu czy tradycji regionu);
- 3. W zakresie działalności pozaartystycznej, związanej z działalnością statutową:
 - realizacji nagrań, w tym gromadzenia i dokumentowania dorobku muzycznego;
 - prowadzenia działalności promocyjnej i reklamowej;
- 4. W innym zakresie, np.:
 - organizacji własnych konferencji naukowych, szkoleniowych i edukacyjnych, jak również seminariów, sympozjów, spotkań, kursów, festiwali, przeglądów, konkursów;
 - działalności gastronomicznej i hotelowej;
 - prowadzenia działalności wystawienniczej;
 - prowadzenia usług parkingowych;
 - organizacji imprez kulturalnych, również o charakterze międzynarodowym;
 - usług edytorskich czy filmowych/realizatorskich;
 - wynajmu kostiumów i inscenizacji;
 - wynajmu elementów ruchomych majątku;
 - wynajmu powierzchni nie tylko na imprezy kulturalne, ale również targi, kongresy, konferencje, seminaria, warsztaty, szkolenia, spektakle, pokazy, widowiska i inne.

Działalność wydawnicza jest obecna w każdej filharmonii, przede wszystkim w postaci książek/folderów repertuarowych, które prezentują ofertę instytucji w formie papierowej. Często są również to druki plakatów czy programów koncertowych. Produkcja nagrań jest nieco rzadsza (głównie z uwagi na koszty), lecz nie tylko stanowi przedmiot sprzedaży, ale także dokumentuje rozwój artystyczny danej orkiestry.

Działalność inna niż kulturalna wynika z faktu umożliwienia instytucjom artystycznym prowadzenia działalności o charakterze zarobkowym. Bardzo często wiąże się ona z udostępnieniem bądź wynajmem powierzchni oraz wynajmem lub sprzedażą majątku ruchomego (sprzętu, instrumentów, elementów wyposażenia sceny). Charakter tej działalności zależy w dużej mierze od dostępnej infrastruktury (budynek, przestrzeń wokół budynku), posiadanych zasobów (inscenizacje i kostiumy), czy wiedzy (usługi realizatorskie, usługi nagraniowe). Nierzadko to właśnie budynek i jego otoczenie umożliwiają prowadzenie dodatkowej działalności gastronomicznej czy hotelowej. Każda

z filharmonii, która zarządza nieruchomością, wynajmuje jej powierzchnię na tzw. imprezy zewnętrzne (odpowiedni zapis w statucie), czyniąc z tej działalności dodatkowe źródło przychodu. W załączniku 6 (tabela A.10) zamieszczono tabelę ilustrującą zróżnicowanie zapisów statutowych w polskich filharmoniach.

Dla wielu filharmonii zapisy statutowe na tyle silnie definiują obszar działania, że są utożsamiane z manifestacjami strategicznymi, np. misjami. Łukasz Wróblewski w swoich badaniach zauważył, że: *Misje polskich filharmonii są zawarte w statutach tych instytucji. Większość z nich jest lapidarna, ale jednocześnie wiele wyraża. Zapisy w nich zawarte są realistyczne, zrozumiałe i wiarygodne. Ich poprawność dowodzi również fakt, iż w większości spełniają w instytucjach funkcje: ukierunkowującą, stabilizującą, uwiarygodniającą, integrującą i inspirującą*⁵³⁰.

Analiza porównawcza zapisów statutowych polskich filharmonii pozwoliła na prześledzenie zarówno wspólnych, jak i indywidualnych działań – często wynikających z posiadanego wyjątkowego zasobu. Dowodzi ona ogromnej różnorodności oraz otwartości instytucji, zarówno w odniesieniu do katalogu prowadzonych działań artystycznych, jak i pozaartystycznych. Dziwi jedynie, że doskonałość artystyczna – przejawiająca się w dbałości o poziom artystyczny – nie została wysoko wyeksponowana. Zastanawia również brak obligatoryjnej działalności edukacyjnej, choć trzeba przyznać, że w słowie „upowszechnienie” mieszczą się bardzo szerokie działania nie tylko umuzykalniające i animatorskie, ale również warsztatowo-edukacyjne.

Problemem może być faktycznie brak wytycznych dotyczących tego, czym ma się zajmować instytucja, jaką jest filharmonia. Każdy organizator zgodnie z własnymi wyobrażeniami i doświadczeniami kreuje zapisy prawne, bazując na potencjale instytucji, lub jej podobnych. Pewne działania wydają się też organizatorom na tyle oczywiste, że nie nazywają ich w sposób szczególny czy bezpośredni. *De facto* więc wszystkie filharmonie prowadzą działalność kulturalną i upowszechnieniową, organizują koncerty, prowadzą działalność impresaryjną oraz edukacyjną poprzez sztukę. Dla wszystkich działalność wydawnicza i promocyjna jest nieodzownym warunkiem funkcjonowania, podobnie jak prowadzenie zawodowych zespołów muzycznych.

Uwarunkowania finansowe

⁵³⁰ Ł. Wróblewski (2012), *Strategie marketingowe...*, op. cit., s. 133.

Ważność roli, jaką pełni (i powinna pełnić) kultura w społeczeństwie, przekłada się na sposób oraz zakres jej finansowania. Na przykład, zaliczenie dóbr i usług kulturalnych do dóbr merytorycznych jest uzasadnieniem włączania się państwa w ich publiczne finansowanie⁵³¹. Ponieważ działalność kulturalną uznano za społecznie istotną i pożyteczną – zdecydowano o przyjęciu modelu finansowania i realizowania polityki kulturalnej państwa z budżetu centralnego. Nazywany jest on systemem bezpośrednim o charakterze podmiotowym i dominuje wśród rozwiązań europejskich⁵³². Wewnętrzny podział i rozkład ciężaru finansowania przez poszczególne szczeble (budżet centralny, budżety samorządowe) są ustalane indywidualnie przez dane państwo⁵³³.

Finansowanie bezpośrednie jest jednak dość kosztowne⁵³⁴. Dlatego coraz popularniejsze – w kontekście poszukiwania pozabudżetowych źródeł finansowania kultury – stają się pośrednie strumienie, w postaci ulg o charakterze fiskalnym, preferencji i zwolnień podatkowych oraz loterii państwowych, jak również rozwiązań mieszanych czy partnerskich⁵³⁵. Państwo może regulować system koncesji, licencji czy dotacji, wprowadzić bony na kulturę, a zwolnienia podatkowe rozszerzyć na krąg konsumentów (np. jako zwolnienia z podatku od spadków i darowizn pod warunkiem subwencjonowania kultury)⁵³⁶. W tabeli 2.9 zaprezentowano wachlarz możliwych i stosowanych na świecie rozwiązań w zakresie finansowania kultury.

Tabela 2.9. Modele finansowania kultury na świecie

Model	Opis i charakterystyka modelu	Kraj
Model amerykański	Dominujący rynek globalny. Kultura jest sprawą odpowiedzialności prywatnej lub działalności dobrotecznej. Państwo jako arbiter i interwent.	USA
Model anglosaski	Metoda wyciągniętego ramienia (ang. <i>arm's length principle</i>). Finansowanie kultury nie pochodzi bezpośrednio z budżetu, ale odbywa się za pośrednictwem np. agencji czy sieci rad artystycznych (ciał pośredniczących). Dystrybucją środków zajmują się publiczne niezależne organizacje pozarządowe typu QUANGOs. Państwo finansuje rozwój kultury, ale nim nie kieruje, gwarantując znaczną samodzielność IK.	Wielka Brytania
Model nordycki	Oparty na tradycjach socjo-kulturowych. Istnieje Rada Kultury oraz specjalny Fundusz, na którym gromadzone są	Szwecja, Dania, Holandia

⁵³¹ M. Grząba (2020), Stabilność finansowania..., op. cit., s. 132.

⁵³² K. Kopeć (2020), Pośrednie finansowanie..., op. cit., s. 139.

⁵³³ Por. E. Malinowska-Misiąg (2016), Finansowanie kultury w Polsce ze źródeł publicznych, [w:] D. Dzieluś (red.), Polityka kulturalna, „Studia BAS. Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu”, s. 225.

⁵³⁴ H. Trzeciak (2011), Ekonomia teatru, op. cit., s. 73.

⁵³⁵ D. Ilczuk (2017), Reforma sektora kultury..., op. cit., s. 29; por. K. Kopeć (2020), Pośrednie finansowanie..., op. cit., s. 143.

⁵³⁶ Por. K. Kietlińska (1955), Finansowanie kultury. Dylematy teorii i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 56-62.

	środki na kulturę. Stąd funduszowa metoda finansowania. Instytucje upowszechniania kultury są prywatne, publiczne i o charakterze mieszanym.	
Model francuski	Silna centralizacja. Dominująca rola Ministerstwa Kultury. Model planowania i budżetowania państwowego. Mecenat państwa nad kulturą w celu utrzymania tożsamości narodowej i dziedzictwa narodowego. Istnieje Narodowy Plan Rozwoju w zakresie kultury. Instytucje należą do sektora rządowego.	Francja, Dania, Grecja, Portugalia
Model śródziemnomorski	Oparty na dziedzictwie kulturowym. Podział kompetencji pomiędzy różne ministerstwa.	Włochy
Model centralno-europejski	Model państwa opiekuńczego w okresie transformacji.	Polska
Model federalny, Model niemiecki	Silna decentralizacja. Kultura jest finansowana i ze szczebla centralnego, i regionalnego. Forma subwencjonowania bezpośredniego przez publiczne fundacje, lokalne społeczności i landy. Przykład ewolucji od państwa opiekuńczego do państwa informacyjnego.	Szwajcaria, Niemcy

Zródło: opracowanie własne na podstawie N. Katrencikova-Medvedchuk (2012), Modele polityki kulturalnej a rodzaje uczestnictwa w niej państwa: propozycje klasyfikacji, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawel (red.), Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 52-54; K. Obłąkowska-Kubiak (2013), Kultura i gospodarka – od pogranicza nauk ku perspektywie ekonomicznej, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, t. 8, nr 4, s. 34; D. Ilczuk (2012), Ekonomia kultury, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 44-52.

Państwa rozwinięte gospodarczo wykorzystują różne modele finansowania kultury⁵³⁷, lecz jak widać, nie istnieje jednolity ani dominujący model. Zwykle przybiera on postać modelu mieszanego, łączącego model ministerialny z modelem „na wyciągnięcie ręki”.

Model praktykowany przez Polskę zakłada, że państwo jest głównym (aczkolwiek nie jedynym) mecenasem kultury. Andrzej Tyszka nazywa go „społecznym mecenasem publicznym”⁵³⁸. To model, w którym państwo sprawuje mecenat nad działalnością kulturalną, polegający na wspieraniu i promocji twórczości, edukacji i oświaty kulturalnej, działań i inicjatyw kulturalnych, a także opieki nad zabytkami i ochrony dziedzictwa narodowego w Rzeczypospolitej Polskiej i za granicą, zgodnie z art. 1 UoOiPDK.

Model Polski to model potransformacyjny: etatystyczno-dotacyjno-grantowy⁵³⁹. W ramach tego modelu następuje finansowe zobowiązanie państwa związane z realizacją planowanych na dany rok zadań związanych z polityką kulturalną, prowadzonych przez instytucje kultury i inne podmioty nienależące do sektora finansów publicznych⁵⁴⁰. Jest ono realizowane głównie za pomocą dotacji. Mecenat państwa w sposób odgórny narzuca

⁵³⁷ N. Katrencikova-Medvedchuk (2012), Modele polityki kulturalnej..., op. cit., s. 51.

⁵³⁸ A. Tyszka (1987), Interesy i ideały kultury, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 266-267.

⁵³⁹ Por. M. Warejko (2021), Od instytucji publicznej do organizacji pozarządowej. Zmiana w zarządzaniu zespołem artystycznym na przykładzie Chóru Polskiego Radia, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 22, nr 1, s. 73 oraz D. Ilczuk (2017), Reforma sektora kultury..., op. cit., s. 3.

⁵⁴⁰ Reguluje to art. 1 pkt 3 UoOiPDK.

sobie obowiązek wspierania i promocji działań ze sfery kultury (art. 1 pkt 2 UoOiPDK), np. poprzez utrzymywanie określonej liczby instytucji kultury – co wpływa również m.in. na budżet państwa.

Działalność kulturalna – w ocenie ustawodawcy – ma charakter niekomercyjny/niedochodowy (nie stanowi działalności gospodarczej), tzn. nie jest nastawiona na osiąganie i maksymalizację zysku⁵⁴¹. Stworzony przez władzę publiczną mechanizm budżetowy gwarantuje odbiorcom nieodpłatne lub częściowo odpłatne korzystanie z produktów i usług tworzonych między innymi przez publiczne instytucje kultury⁵⁴². W zamian za tworzenie dostępnych dla społeczności ofert, są one finansowane z budżetów jednostek administracji publicznej. Mechanizm ten tłumaczony jest polityką wsparcia określonych instytucji czy przedsięwzięć, które służą realizacji długofalowych, społecznie istotnych celów⁵⁴³. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że działalność kulturalną – obok instytucji sektora publicznego – mogą prowadzić również osoby prawne, osoby fizyczne i podmioty niebędące osobami prawnymi – nawet wówczas, gdy prowadzenie działalności kulturalnej nie jest ich podstawowym celem statutowym (art. 4 UoOiPDK).

Ma to szczególnie znaczenie przy tworzeniu instytucji kultury, kiedy – jak zauważa Rafał Golać: *niezbędne jest podjęcie decyzji w dwóch ważnych sferach: finansowo-majątkowej i organizacyjnej*⁵⁴⁴. Można odnieść te działania do dwóch typów czynności: prawno-organizacyjnych i ekonomicznych. Zawsze jednak taka decyzja za swoją podstawę powinna mieć diagnozę „potrzeb i potencjału społecznego”, jak również zgodności z aktualnie obowiązującą polityką kulturalną⁵⁴⁵.

Nakłady na kulturę są wypadkową co najmniej 3 czynników:

1. Świadomości przedstawicieli rządu i samorządów, jak ważna jest kultura, a szczególnie kultura artystyczna;
2. Możliwości finansowych państwa;

⁵⁴¹ Zgodnie z art. 3 pkt 2 UoOiPDK, działalność kulturalna nie stanowi działalności gospodarczej w rozumieniu odrębnych przepisów, co oznacza, że instytucje kultury nie muszą prowadzić działalności zarobkowej, zob. B. Kołaczkowski, M. Ratajczak (2022), Uzupełniające źródła finansowania instytucji kultury – działalność gospodarcza (usługi, handel, gospodarowanie mieniem), lokowanie wolnych środków oraz sponsoring, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu”, t. 10, nr 1, s. 85.

⁵⁴² H. Trzeciak (2011), *Ekonomika teatru*, op. cit., s. 91.

⁵⁴³ E. Malinowska-Misiąg (2016), *Finansowanie kultury...*, op. cit., s. 206.

⁵⁴⁴ R. Golać (2006), *Podstawy prawa kultury*, op. cit., s. 38.

⁵⁴⁵ R. Barański (2022), *Dodatkowe (pozaustawowe) źródła i formy finansowania samorządowych instytucji kultury*, ODDK Spółka z o.o. Spółka komandytowa, Gdańsk, s. 10-12.

3. Uregulowań ustawowych⁵⁴⁶:

Wszystkie wymienione wyżej czynniki są kluczowe dla rozwoju kultury, mimo świadomości, że – jak zauważa Wioleta Karna: *pełne pokrycie potrzeb publicznych instytucji kultury we współczesnych warunkach gospodarowania nie jest możliwe w żadnym kraju, także w Polsce*⁵⁴⁷.

Środki publiczne, które dominują w polskim systemie, nie są jedyną formą finansowania kultury. Na świecie równoważy się je środkami prywatnymi, będącymi nie tylko efektem zastosowania ulg podatkowych, ale również charytatywnej/społecznej formy wsparcia. Instytucje międzynarodowe (szczególnie po 2004 roku) stały się dodatkowym, zagranicznym źródłem finansowania – szczególnie w zakresie budowania infrastruktury kultury. W tabeli 2.10 wymieniono możliwe źródła finansowania kultury.

Tabela 2.10. Źródła finansowania instytucji kultury

Źródła finansowania	Krajowe	Zagraniczne
Publiczne	Wydatki budżetu państwa Wydatki jednostek samorządu terytorialnego	Fundusze UE Fundusze Norweskie
Prywatne	Wydatki gospodarstw domowych Wydatki przedsiębiorstw Crowdfunding	Fundusze prywatne firm i organizacji (sponsoring korporacyjny)

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nocoń (2016), Źródła finansowania jednostek kultury, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 10; J. Suchowian (2011), Problemy finansowania instytucji kultury w Polsce na przykładzie teatru im. St. I. Witkiewicza w Zakopanem, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 640, s. 178.

Środki prywatne – nabywanie dóbr i usług kultury przez indywidualne osoby – są, obok środków publicznych, równie ważną formą finansowania kultury. Co prawda nie na tyle istotną, aby decydować o kształcie kultury w kraju – ale pokazującą poziom zainteresowania dobrami kultury⁵⁴⁸. Wydatki polskich gospodarstw domowych na zakup artykułów i usług kulturalnych są porażająco niskie i w 2023 roku wyniosły przeciętnie 395,52 PLN (383 PLN w 2022 roku) na 1 osobę w skali roku, z czego opłaty za wstęp do teatrów, instytucji muzycznych i kin wyniosły przeciętnie 33,72 PLN w ciągu roku na 1 osobę w gospodarstwie domowym⁵⁴⁹. Ta kwota (która na tle Europy jest rażąco niska) znakomicie obrazuje fakt, że korzystanie z istniejącej oferty kulturalnej nie jest

⁵⁴⁶ M. Jagiełło (2008), Ogrody kultury i żywioły rynku, [w:] J. Purchla, M. Vášáryová (red.), Modele mecenatu państwa wobec integracji europejskiej, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków, s. 87.

⁵⁴⁷ W. J. Karna (2008), Zmiany w zarządzaniu..., op. cit., s. 22.

⁵⁴⁸ P. Wnuczak (2017), Controlling..., op. cit., s. 35.

⁵⁴⁹ W 2019 roku było to przeciętnie 364 PLN a w 2021 roku - 332 PLN, co stanowiło 2,2% wszystkich wydatków gospodarstw domowych. W 2023 roku było to już tylko 2%, zob. Raport: Kultura i dziedzictwo narodowe w 2023 roku (2024), Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2023-roku,2,21.html?contrast=default> (dostęp: 01.08.2025).

priorytetem przeciętnego obywatela⁵⁵⁰. Stąd wynika deklarowany niski poziom uczestnictwa w kulturze, który potwierdziły badania zespołu Jana Poleszczuka⁵⁵¹. Jednym z istotnych powodów może być też niski poziom zamożności i niedostosowanie oferty do zasobności potencjalnych użytkowników. Ludzie uczestniczą bowiem tylko w tym, na co ich stać⁵⁵². Jakikolwiek nie byłyby to powód (ekonomia, ograniczona dostępność, brak czasu, brak zainteresowania), to dane te wskazują na „wiedzące potrzeby kulturalne” polskiego społeczeństwa⁵⁵³. Znikome wydatki na kulturę tłumaczone są też brakiem nawyku płacenia za usługi kulturalne i sporadycznym uczestnictwem w życiu kulturalnym⁵⁵⁴.

Równie nieprzekonująco przedstawia się procent całościowego budżetu państwa przeznaczanego na kulturę⁵⁵⁵. Do 2017 (2020) roku wynosił przeciętnie 0,6%⁵⁵⁶, a w 2024 roku osiągnął 1% łącznych wydatków budżetu państwa, podczas gdy w budżetach samorządowych potrafi on sięgać nawet 3,5%⁵⁵⁷. Oczywiście należy zaznaczyć, że wydatki poszczególnych samorządów różnią się wysokością środków przekazywanych (procentowo) z budżetów na kulturę. Na rysunku 3.5 uwidocznione są nierówności wynikające z poziomu finansowania kultury na poziomie poszczególnych województw.

⁵⁵⁰ E. Janicka-Olejek (2016), Uczestnictwo Polaków w kulturze w świetle aktualnych raportów [w:] D. Dziewulak (red.), *Polityka kulturalna*, „Studia BAS. Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu. Polityka kulturalna”, t. 46, nr 2, s. 69.

⁵⁵¹ J. Poleszczuk, K. Sztop-Rutkowska i in. (2012), *Diagnoza partycypacji w kulturze w województwie podlaskim*, Białystok.

⁵⁵² Por. W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), *Raport o stanie...*, op. cit., s. 23.

⁵⁵³ E. Janicka-Olejek (2016), *Uczestnictwo Polaków w kulturze...*, op. cit., s. 72.

⁵⁵⁴ J. Szulborska-Łukaszewicz, (2019), *Dokąd zmierzamy?...*, op. cit., s. 60.

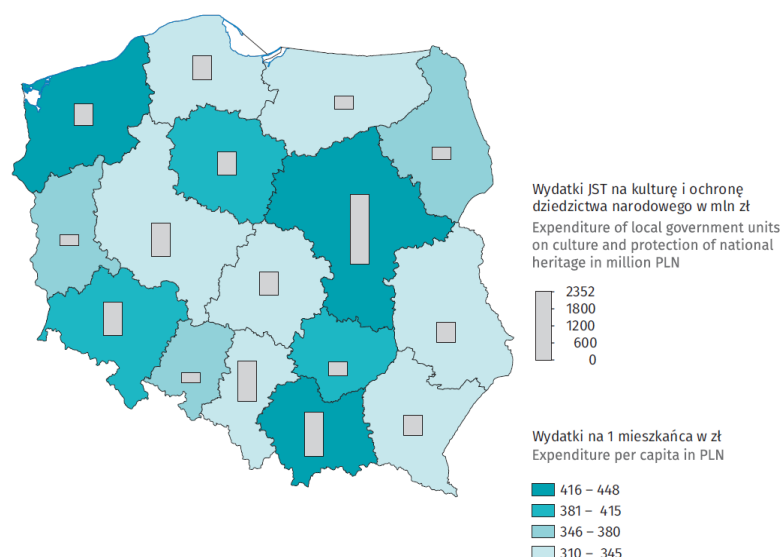
⁵⁵⁵ Zapisane są one w części 24 budżetu, w dziale 921, rozdziale 92108. Do instytucji muzycznych (filharmonie, orkiestry, chóry i kapele) trafia ok 3,8% rocznego budżetu państwa, z czego 70% do filharmonii.

⁵⁵⁶ M. Grząba (2020), *Stabilność finansowania...*, op. cit., s. 146.

⁵⁵⁷ D. Ilczuk (red.) (2020), *System finansowania...*, op. cit., s. 8.

Mapa 1. Wydatki jednostek samorządu terytorialnego na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w 2023 r.

Map 1. Expenditure of local government units on culture and protection of national heritage in 2023



Rysunek 2.5. Wydatki samorządów na kulturę wg województw w 2023 roku

Źródło: GUS, Kultura i dziedzictwo narodowe w 2023 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2023-roku,2,21.html?contrast=default> (dostęp: 01.08.2025).

Zamieszczona mapa uwidacznia różnice w poziomie finansowania kultury pomiędzy „ścianą wschodnią” a zachodem Polski⁵⁵⁸. Widać to szczególnie w poziomie wydatków na kulturę na jednego mieszkańca. Dostrzegalne różnice są pochodną bardzo wielu czynników. Grażyna Praweńska-Skrzypek, jedna z inicjatorek Systemu Analiz Samorządowych, wskazuje na kilka z nich: określone priorytety polityki kulturalnej, poziom finansowania kultury, poziom uczestnictwa w kulturze, zaangażowanie inwestycyjne, gęstość sieci instytucji kultury, poziom dofinansowania w projektach konkursowych, a nawet poziom zatrudnienia czy poziom wynagrodzeń⁵⁵⁹.

Katarzyna Plebańczyk także zwraca uwagę na duże regionalne zróżnicowanie w zakresie dostępu do kultury⁵⁶⁰. Świadczy o tym np. asymetria w wydatkach na kulturę w przeliczeniu na jednego mieszkańca, co potwierdza również Raport NIK⁵⁶¹.

⁵⁵⁸ Te nierówności są zauważalne w pomiarach od początku XXI wieku, por. W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), Raport o stanie..., op. cit., s. 24.

⁵⁵⁹ G. Praweńska-Skrzypek (2009), Regionalne zróżnicowanie..., op. cit., s. 25-35.

⁵⁶⁰ K. Plebańczyk (2011), W stronę badań..., op. cit., s. 62.

⁵⁶¹ Kultura i dziedzictwo narodowe w 2023 r. (2024), GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2023-roku,2,21.html?contrast=default> (dostęp: 01.08.2025).

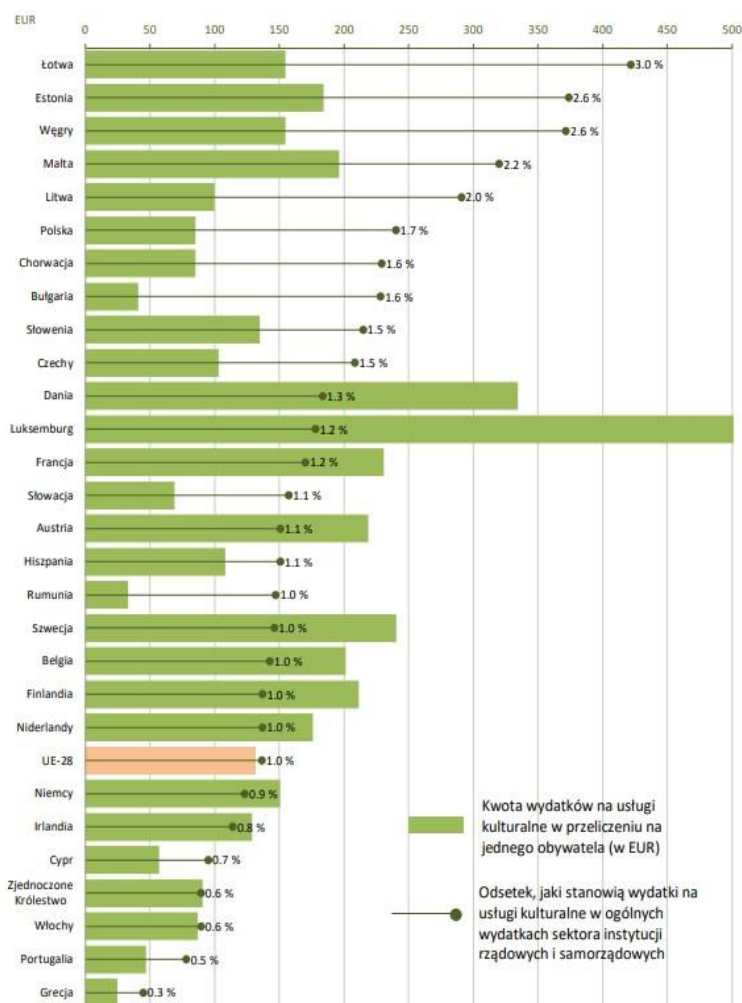
Nominalnie nakłady na kulturę rosną – tak jak procentowy udział wydatków na kulturę w rocznym budżecie państwa⁵⁶² – lecz ich procentowy udział w PKB Polski pozostaje na tym samym poziomie, zbliżonym do 0,6%⁵⁶³. Podobne tendencje są zauważalne w samorządach. Mimo to – w porównaniu z większością krajów UE – wydatki Polski na kulturę (w przeliczeniu na jednego mieszkańca czy w odniesieniu do PKB) są znacznie niższe od przeciętnej UE⁵⁶⁴. Może to świadczyć o niższym poziomie dochodów i wydatków na kulturę w Polsce, w porównaniu do średniej unijnej (wykres 2.1).

⁵⁶² A. Nocoń (2016), Źródła finansowania jednostek kultury, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 11; P. Wnuczak (2017), Controlling..., op. cit., s. 30.

⁵⁶³ Choć wg GUS wartość ta w 2022 roku spadła do 0,46%, zob. Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 roku (2023), Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2022-r-2,20.html> (dostęp: 24.02.2024).

⁵⁶⁴ B. Kołaczkowski, M. Ratajczak (2021), Krajowe bezzwrotne..., op. cit., s. 28. W 2023 roku PKB Polski na 1 mieszkańca wynosił 30 100 euro, podczas gdy średnia unijna to 37 600 euro.

Wydatki na usługi kulturalne w przeliczeniu na mieszkańca oraz jako odsetek łącznych wydatków sektora instytucji rządowych i samorządowych



Wykres 2.1. Wydatki na usługi kulturalne w krajach UE

Źródło: Sprawozdanie specjalne ETO (2020), Unijne inwestycje w obiekty kultury – kwestia wymagająca lepszego ukierunkowania działań i sprawniejszej koordynacji, Europejski Trybunał Obrachunkowy. Znalaziono pod adresem: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR20_08/SR_Cultural_investments_PL.pdf (dostęp: 24.04.2024).

Po 1998 roku samorządy przejęły główny ciężar finansowania kultury w Polsce⁵⁶⁵. Decentralizacja finansowania kultury była planowanym krokiem zmierzającym do realizacji zasady subsydiarności, przestrzennej dywersyfikacji oferty kulturalnej i przeniesienia poziomu zarządzania publicznymi instytucjami kultury na szczebel

⁵⁶⁵ T. Kukołowicz, M. Modzelewska i in. (2016), Rola samorządu terytorialnego w finansowaniu polityki kulturalnej w Polsce w latach 1990-2015, [w:] D. Dziewulak (red.), Polityka kulturalna, „Studia BAS. Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu”, t. 46, nr 2, s. 235.

samorządowy⁵⁶⁶. Dokonała się ona na mocy przekazanych ustawowo kompetencji⁵⁶⁷. W efekcie tych zmian każdy samorząd województwa prowadzi własną politykę rozwoju, na którą składa się wspieranie rozwoju kultury oraz sprawowanie opieki nad dziedzictwem kulturowym i jego racjonalne wykorzystywanie⁵⁶⁸. W taki sposób rozumiana kultura stała się narzędziem formowania tożsamości regionalnej i lokalnego rozwoju za pomocą autonomicznych (regionalnych) polityk kulturalnych⁵⁶⁹.

Nic też nie wskazuje na to, że w najbliższym czasie samorządy wycofają się z tej roli. Jednakowoż – w efekcie procesu decentralizacji – wzrosło uzależnienie sektora kultury od samorządów oraz suma wydatków samorządów na kulturę⁵⁷⁰. Od podejścia samorządów do problemów kultury zależy zatem zakres finansowania sfery kultury w Polsce, zwłaszcza, że wydatki samorządów nominalnie ponad trzykrotnie przekraczają wydatki z budżetu państwa na kulturę (również procentowo – oscylują między 3-4% ogólnych wydatków)⁵⁷¹.

Mechanizm finansowania kultury odbywa się poprzez system dotacyjny. Dotacja jest podstawowym instrumentem realizacji mecenatu państwa. Organizator przekazuje instytucji środki zwykle w formie bezpośredniej – zgodnie z art. 28 UoOiPDK. Dofinansowanie ma charakter pomocy bezzwrotnej⁵⁷². Należy jednak tu zaznaczyć – za Rafałem Golatem – że w praktyce określanie ich wysokości odbywa się poprzez *wypracowanie pewnego minimalnego standardu powszechnej społecznej dostępności do kultury, którego realizacja w praktyce jest uzależniona od aktualnej kondycji finansów publicznych*⁵⁷³ i majątku organizatora⁵⁷⁴. Przymiotnik „niezbędne” stanowi tu kluczowy element – również w opinii Olgi Kosińskiej – nierzadko oznacza on minimum konieczne do

⁵⁶⁶ I. Berzins (2008), Transformacja instytucjonalna oraz decentralizacja jako nowe ujęcie i ustrukturyzowanie relacji na płaszczyznach decyzyjnych, „Culture Management”, t. 1, s. 270.

⁵⁶⁷ Ustawa o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998 roku, Dz. U. 1998 Nr 91 poz. 576, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19980910576> (dostęp: 24.04.2024).

⁵⁶⁸ P. A. Nowak (2018), Finansowanie działalności instytucji kultury – studium przypadku: instytucje kultury samorządu województwa łódzkiego, [w:] Ł. Wróblewski (red.), Zarządzanie w instytucjach kultury, CeDeWu, Warszawa, s. 147.

⁵⁶⁹ D. Sześciło (2014), Rola samorządu terytorialnego w sferze kultury a swoboda wypowiedzi artystycznej, [w:] D. Bychawska-Siniarska, D. Głowacka (red.), Swoboda wypowiedzi w działalności artystycznej, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa, s. 127-129; W. Kowalik, K. Malczyk i in. (2015), Nowa sprawozdawczość..., op. cit., s. 23, 65.

⁵⁷⁰ P. Siechowicz, A. Wiśniewska (2015), „Ciekawe czasy”..., op. cit., s. 3.

⁵⁷¹ Działalność samorządowych instytucji kultury (2018), Najwyższa Izba Kontroli; <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21658,vp,24308.pdf> (dostęp online 24.02.2024); E. Malinowska-Misiąg (2016), Finansowanie kultury..., op. cit., s. 226-227.

⁵⁷² B. Kołaczkowski, M. Ratajczak (2021), Krajowe bezzwrotne..., op. cit., s. 18.

⁵⁷³ R. Golać (2006), Podstawy prawa kultury, op. cit., s. 10.

⁵⁷⁴ E. Głazek (2014), Luki prawne..., op. cit., s. 356.

funkcjonowania, a to utrudnia podjęcie dodatkowych inicjatyw lub wręcz nie wystarcza na pokrycie podstawowych kosztów wydatków stałych⁵⁷⁵.

Dotacje budżetowe można podzielić na celowe i podmiotowe. Dotacje podmiotowe są związane ze zobowiązaniami ustawowymi i mają wąskie zastosowanie, odnoszące się do zapewnienia funkcjonowania publicznych instytucji kultury, czyli *zapewnienia środków niezbędnych do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona* (art. 12 UoOiPDK). Dotacje celowe mają duże szersze zastosowanie, ponieważ mogą być przydzielane np. na zadania objęte mecenatem państwa, w tym na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji lub na realizację istotnych dla polityki kulturalnej państwa programów (jak np. program „Niepodległa”⁵⁷⁶). Wówczas krąg ich beneficjentów nie ogranicza się tylko do instytucji kultury. W tabeli 2.11 umieszczono rodzaje dotacji ze środków publicznych.

Tabela 2.11. Rodzaje dotacji ze środków publicznych

Dotacje dla instytucji kultury	
Podmiotowe	Celowe
Finansowanie działalności bieżącej w zakresie realizowanych zadań statutowych, w tym na utrzymanie i remonty obiektów	Finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji lub realizacja wskazanych zadań lub programów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 o finansach publicznych, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdm20091571240> (dostęp: 01.08.2024).

Dotacja organizatora wypełnia często jedynie zobowiązania etatowe (wynagrodzenia) i związane z utrzymaniem infrastruktury⁵⁷⁷. Około 80% budżetu przeciętnej instytucji kultury jest przeznaczane na wydatki bieżące, takie jak: utrzymanie budynku, płace, ubezpieczenia, podatki, opłaty za media – toteż struktura budżetu przeciętnej instytucji kultury (również według NIK) nie pozwala na szukanie większych oszczędności⁵⁷⁸.

Innymi słowy, poziom dotacji rzadko daje komfort działania – co pokazuje niewspółmierność wysokości dotacji do realizowanych działań kulturalnych⁵⁷⁹. Chroniczne niedofinansowanie publicznego sektora kultury prowadzi do zjawiska ciągłego mierzenia

⁵⁷⁵ O. Kosińska (2020), Sektor kultury..., op. cit., s. 27.

⁵⁷⁶ Program „Niepodległa”, <https://niepodlegla.gov.pl/> (dostęp: 20.09.2024).

⁵⁷⁷ J. Szulborska-Łukaszewicz (2012), Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania, „Zarządzanie w Kultуре”, t. 13, nr 4, s. 324; E. Orzechowski (2013), Kilka uwag o zarządzaniu..., op. cit., s. 80.

⁵⁷⁸ E. Malinowska-Misiąg (2016), Finansowanie kultury..., op. cit., s. 218.

⁵⁷⁹ A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (red.) (2014), Z kulturą o kulturze..., op. cit., s. 93; J. Szulborska-Łukaszewicz (2012), Instytucje kultury w Polsce..., op. cit., s. 266.

się z niedoborami⁵⁸⁰. W efekcie niedofinansowane publiczne instytucje kultury ogniskują swoje działania wokół zdobywania brakujących funduszy kosztem jakości prowadzonej działalności⁵⁸¹. W sytuacji niewystarczającego poziomu dotacji podmiotowej zagrożona jest nie tylko działalność statutowa, wspomniana jakość i atrakcyjność oferty programowej, lecz także jakość kadr kultury⁵⁸². Niedofinansowanie instytucji kultury – według Hanny Trzeciak – może powodować ograniczenie dostępu do świadczonych przez nie usług⁵⁸³. Zmusza również do odwróconej logiki, wedle której do otrzymanych środków należy dostosowywać działania instytucji⁵⁸⁴.

O roli dotacji w funkcjonowaniu publicznych instytucji kultury świadczy jej udział w strukturze wszystkich przychodów. Okazuje się bowiem, że stanowi ona ok 75% (2018) – 80% (2020) wszystkich przychodów⁵⁸⁵. Tak wysoki udział dotacji w ogólnych przychodach ukazuje silne uzależnienie od środków publicznych, ze *skłonnością do popadania w zależność od organizatora*⁵⁸⁶. Stąd jakiegokolwiek redukcje w wysokości dotacji uderzają w instytucje kultury z dużą intensywnością, szczególnie w kontekście malejących dochodów samorządów⁵⁸⁷.

Na rysunku 3.6 przedstawiono efekt przeprowadzonego w 2018 roku przez NIK audytu w samorządowych instytucjach kultury. Badana była m.in. struktura finansowania działalności statutowej instytucji kultury. W efekcie audytu powstało zestawienie ukazujące strukturę przychodów instytucji kultury na podstawie uśrednionych danych. Wynika z nich, że min. 75% przychodów publicznych instytucji stanowi dotacja podmiotowa organizatora.

⁵⁸⁰ M. Grząba (2019), Znaczenie finansowania społecznościowego dla sektora kultury w Polsce i Unii Europejskiej, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 387, s. 51; P. Schmidt (2014), Instytucja kultury w dobie ubóstwa, [w:] J. Blicharz, L. Klat-Wertlerecka, E. Rutkowska-Tomaszewska (red.), Ubóstwo w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 193; W. Wytrązek (2013), Działalność artystyczna..., op. cit., s. 112; A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (red.) (2014), Z kulturą o kulturze..., op. cit., s. 179.

⁵⁸¹ M. Januszevska (2015), Wpływ polityki kulturalnej na funkcjonowanie instytucji kultury, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne”, nr 18, s. 50.

⁵⁸² M. Gałęcka, K. Smolny (2017), Stabilność finansowa instytucji kultury na przykładzie wojewódzkich teatrów i instytucji muzycznych, „Problemy Zarządzania”, t. 15, nr 2, s. 211.

⁵⁸³ H. Trzeciak (2011), Ekonomia teatru, op. cit., s. 40.

⁵⁸⁴ A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (red.) (2014), Z kulturą o kulturze..., op. cit., s. 104.

⁵⁸⁵ Działalność samorządowych instytucji kultury (2018), NIK, op. cit., s. 7; O. Kosińska (2020), Sektor kultury..., op. cit., s. 30.

⁵⁸⁶ M. Gałęcka, K. Smolny (2017), Stabilność finansowa..., op. cit., s. 202; A. Orankiewicz (2018), Warunki skutecznego zarządzania..., op. cit., s. 79.

⁵⁸⁷ M. Iwański (2023), Czas na nowe otwarcie w instytucjach kultury, „Krytyka Polityczna”, <https://krytyka-polityczna.pl/kultura/czas-na-nowe-otwarcie-w-instytucjach-kultury/> (dostęp: 24.02.2024).



Źródło: Opracowanie własne NIK na podstawie wyników kontroli.



www.nik.gov.pl

Rysunek 2.6. Struktura finansowania działalności statutowej instytucji kultury

Źródło: Raport NIK (2018), Działalność samorządowa instytucji kultury, Najwyższa Izba Kontroli, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21658,vp,24308.pdf> (dostęp: 01.08.2024).

Pomimo wysokiego udziału samorządów w finansowaniu publicznych instytucji kultury (80%)⁵⁸⁸, raport NIK z 2019 roku wskazał, że samorzady nie zapewniają podległym sobie instytucjom kultury stabilności finansowej, co wymusza na nich działania zmierzające do uzyskania dodatkowych środków na realizację zadań statutowych⁵⁸⁹.

Choć finansowanie kultury ze środków publicznych jest strumieniem dominującym, to jednak Narodowe Strategie Rozwoju Kultury z 2004 i 2005 roku zakładały potrzebę włączania sektora prywatnego we wspieranie kultury⁵⁹⁰. Dla wielu instytucji kultury konieczność zdobywania dodatkowych środków na prowadzenie działalności artystycznej jest oczywistością⁵⁹¹. Mimo, że obecnie (ciągle jeszcze) budżety publicznych instytucji kultury opierają się w niewielkim stopniu na zewnętrznych formach pozyskiwania funduszy, to w perspektywie czasu powinny się one stać długoterminową polityką

⁵⁸⁸ K. A. Gajda, B. Gierat-Bieroń (2021), Procesy transformacyjno-reorganizacyjne..., op. cit., s. 168

⁵⁸⁹ Samorządowe instytucje kultury (2019), Najwyższa Izba Kontroli, <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/samorzadowe-instytucje-kultury.html> (dostęp: 12.02.2024).

⁵⁹⁰ Środki prywatne stanowią 0,3-1,6% przychodu instytucji muzycznych, zob. K. D. Kopeć (2014), Finansowanie kultury..., op. cit., s. 60.

⁵⁹¹ A. Datko, R. Necel (2011), Nowoczesna instytucja kultury..., op. cit., s. 39; K. Plebańczyk (2011), W stronę badań..., op. cit., s. 63.

instytucji⁵⁹². Dywersyfikacja źródeł finansowania będzie koniecznością dla prowadzenia działalności kulturalnej w przyszłości⁵⁹³. Kierunki tej dywersyfikacji ujęto w tabeli 2.12.

Tabela 2.12. Możliwe narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury

Rodzaj narzędzia	Narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury
Narzędzia instytucjonalne	Fundacje Działalność własna
Narzędzia finansowe	Darowizny Odpisy od pensji (payrolling) lub matching funding Pozapłacowe świadczenia pracownicze
Narzędzia marketingowe	Marketing zaangażowany społecznie Sponsoring
Narzędzia społeczne	Wolontariat pracowniczy (korporacyjny)

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. D. Kopeć (2014), *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Libron, Kraków, s. 66.

Wydaje się, że największą przeszkodą w pozyskiwaniu środków pozabudżetowych są skomplikowane regulacje legislacyjne i podatkowe⁵⁹⁴. Kolejną przeszkodą jest brak wiedzy prawniczej i ekonomicznej wystarczającej, by sprawnie poruszać się w obszarze sponsoringu i umów biznesowych⁵⁹⁵. Choć z drugiej strony powodem niewielkiego zainteresowania sponsoringiem kultury wysokiej ze strony biznesu nie jest brak regulacji w tym zakresie, lecz postawy kulturowe i wizerunkowe oczekiwania⁵⁹⁶. Stąd nie wydaje się, aby realne było w niedalekiej przyszłości stworzenie *wydajnych źródeł pozabudżetowego finansowania kultury*⁵⁹⁷.

Wszystkie wyżej wymienione uwarunkowania funkcjonowania publicznych instytucji kultury pod względem finansowym skłaniają do refleksji, którą podzielają niemal wszyscy badacze: *Finansowanie działalności kulturalnej jest podstawową słabością całego systemu zarządzania kulturą*⁵⁹⁸. Problem systemowego finansowania kultury był akcentowany w różnym stopniu od początku przemian ustrojowych w Polsce. Niektóre trudności wynikają bezpośrednio z działania instytucji artystycznych i ich specyfiki, inne mają swoje źródło w przepisach prawnych, a jeszcze inne związane są z mechanizmami podziału środków budżetowych. Ich spis zawarto w tabeli 2.13.

Tabela 2.13. Specyfika finansów sektora kultury

Kategoria	Opis
Katalog kosztów	Trudności z oszacowaniem kosztów z uwagi na brak standaryzacji i ich indywidualny charakter

⁵⁹² A. Orankiewicz (2018), *Warunki skutecznego zarządzania...*, op. cit., s. 79.

⁵⁹³ M. Grząba (2019), *Znaczenie finansowania...*, op. cit., s. 36.

⁵⁹⁴ A. Orankiewicz (2018), *Warunki skutecznego zarządzania...*, op. cit., s. 84-85.

⁵⁹⁵ B. Kołaczkowski, M. Ratajczak (2021), *Krajowe bezzwrotne...*, op. cit., s. 27.

⁵⁹⁶ T. Szlendak, A. Karwacki (2015), *Napięcia, starcia, rozładowania...*, op. cit., s. 41.

⁵⁹⁷ E. Malinowska-Misiąg (2016), *Finansowanie kultury...*, op. cit., s. 226.

⁵⁹⁸ M. Grząba (2019), *Znaczenie finansowania...*, op. cit., s. 51; A. Kwiecień (2016), *Klaster jako źródło...*, op. cit., s. 58.

Choroba Baumola	Ani postęp ekonomiczny, ani technologiczny nie wpływają na obniżenie kosztów produkcji muzycznej
Koszt produkcji	Wysokie nakłady i koszty produkcji niezależnie od ilości widzów
Inwestycje	Świadczenie usług kulturalnych wymaga inwestycji w infrastrukturę i sprzęt.
Artyści i kadry kultury	Usługi kulturalne wymagają wykwalifikowanej kadry
Otoczenie prawne	Prawo kultury nie jest dostosowane do specyfiki sektora kultury i jest niedoskonałe
Cechy organizacji kultury	Hierarchia i biurokracja. Sztywna struktura organizacyjna ogranicza elastyczność, innowacyjność i kreatywność
Perspektywa czasowa	Trudność w realizacji zadań i ich rozliczaniu w systemie jednorocznym
Źródła finansowania	Uzależnienie od dotacji pociąga za sobą całkowitą zależność od państwa i jego polityki
Wysokość dotacji	Permanentne balansowanie na krawędzi kosztów minimalnych nie pozwala na rozwój działalności kulturalnej
Kryteria dotacyjne	Sposób przyznawania dotacji nie opiera się na obiektywnych kryteriach
Autonomia decyzyjna	Zależność finansowa pociąga za sobą zależność programową
Jakość kultury wysokiej	Wysoka jakość prezentacji wymaga wysokich nakładów publicznych, których odbiorcy nie są w stanie pokryć sami
Alternatywne finansowanie	Brak wystarczających bodźców (ale też rozwiązań prawnych) do zwiększania przychodów własnych
Rynek	Mechanizm rynkowy może dotyczyć w szerszym zakresie jedynie popularnych i rozrywkowych dóbr kultury. Kultura wysoka jest pozbawiona rynkowej atrakcyjności
Efektywność	Brak mierników efektywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Kietlińska (1955), Finansowanie kultury. Dylematy teorii i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 15-19; M. Gałęcka, K. Smolny (2017), Stabilność finansowa instytucji kultury na przykładzie wojewódzkich teatrów i instytucji muzycznych, „Problemy Zarządzania”, t. 15, nr 2, s. 211.

Analiza danych z tabeli 2.13 skłania do refleksji, że zasady organizowania i finansowania instytucji kultury w Polsce są wyraźnie niedostosowane do charakteru działalności instytucji artystycznych. Z drugiej jednak strony, trudna do oceny jest efektywność i skuteczność działania tych instytucji, ponieważ: *Wysokim nakładom na działalność placówek kulturalnych nie zawsze towarzyszyła odpowiednia ilość i wysoka jakość świadczonych usług*⁵⁹⁹. Nominalnie wysoki poziom dotacji nie przekłada się też na rzeczywistą kondycję finansową wielu instytucji – stąd powtarzające się wątpliwości dotyczące racjonalności wykorzystywania środków publicznych⁶⁰⁰.

Ogromna atomizacja/indywidualizacja profilu instytucji kultury (w tym różnorodność form i zakresu prowadzonej działalności artystycznej) powodują brak możliwości porównywania ich do siebie i określania efektywności oraz skuteczności podejmowanych działań. Dodatkowo, struktura budżetu różni się w zależności od instytucji, co wskazuje na brak standaryzacji rozwiązań sektorowych⁶⁰¹.

⁵⁹⁹ D. Ilczuk, M. Nowak (2011), Reforma sektora kultury..., op. cit., s. 88.

⁶⁰⁰ B. Kołaczkowski, M. Ratajczak (2021), Krajowe bezzwrotne..., op. cit., s. 28.

⁶⁰¹ K. Plebańczyk (2011), W stronę badań..., op. cit., s. 60.

Wyzwania dla instytucji prowadzących działalność artystyczną w Polsce nie są nowe. Powtarzające się od czasu Kongresu Kultury w 2009 roku (czyli od 16 lat) postulaty dotyczą między innymi stworzenia możliwości rozliczania otrzymywanych środków w perspektywie dłuższej niż roczna oraz wprowadzenia wieloletnich (a nie rocznych) umów dotacyjnych⁶⁰². To jedna z wyraźnie odczuwalnych słabości finansowania sektora kultury.

Roczne planowanie finansowania w przypadku działalności kulturalnej jest nieadekwatne z uwagi na fakt planowania wydarzeń z 2-3-letnim wyprzedzeniem. Z taką perspektywą czasową planowane są bowiem kalendarze artystów, co jest przejawem ich profesjonalizmu. Zarządzanie strategiczne instytucją i działalnością artystyczną w perspektywie długookresowej okazuje się więc niemożliwe⁶⁰³. W obliczu konieczności elastycznego działania „sztywny gorset” uregulowań budżetowych i finansowych wydaje się nieadekwatny, przestarzały i niedostosowany do specyfiki i charakteru działalności w sektorze kultury⁶⁰⁴.

Kolejną ważną kwestią jest podział coraz bardziej ograniczonych środków finansowych. Kwestionuje się efektywność wydatkowania środków na dotowanie kultury⁶⁰⁵. Podział środków publicznych ma charakter uznaniowy i nie opiera się na żadnych jasno sformułowanych kryteriach, zasadach czy standardach⁶⁰⁶. Poziom dotacji jest uzgadniany na drodze bezpośrednich negocjacji i finansowej analizy historycznej. Nie odnosi się ani do wielkości kosztów ponoszonej działalności, ani wielkości zespołu, ani liczby zatrudnionych pracowników, ani ilości zorganizowanych imprez. Rzadko ma powiązanie z liczbą mieszkańców korzystających z oferty instytucji – co potwierdziła również kontrola NIK⁶⁰⁷. Stąd wynikają tak duże różnice w finansowaniu instytucji o podobnej wielkości czy zakresie działania. Zaprezentowane one zostały w tabeli 2.14.

Tabela 2.14. Dotacje filharmonii w roku 2019 w zestawieniu z ilością etatowych zespołów artystycznych oraz ilością pracowników

FILHARMONIE – poziom dotacji

⁶⁰² D. Ilczuk, M. Nowak (2011), *Reforma sektora kultury...*, op. cit., s. 88.

⁶⁰³ W. Kowalik (2017), *Partycypacja w zarządzaniu...*, op. cit., s. 73; J. Nowiński (2009), *Problemy programowania...*, op. cit., s. 117; J. Głowacki, J. Hausner i in. (2009), *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 5-16.

⁶⁰⁴ A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (red.) (2014), *Z kulturą o kulturze...*, op. cit., s. 18.

⁶⁰⁵ Por. P. Dziurski (2019), *Koopetycja w sektorach kultury...*, op. cit., s. 40, P. Kieliszewski (2010), *Publiczne i prywatne...*, op. cit., s. 38.

⁶⁰⁶ M. Gałęcka, K. Smolny (2017), *Stabilność finansowa...*, op. cit., s. 211.

⁶⁰⁷ *Zarządzanie wspólnymi instytucjami kultury w województwie kujawsko-pomorskim* (2014), Najwyższa Izba Kontroli; <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/14/071/LBY/> (dostęp: 24.02.2024).

Nazwa instytucji	Wysokość dotacji podmiotowej 2019	Ilość etatowych zespołów artystycznych	Ilość pracowników etatowych
Narodowe Forum Muzyki	37 580 163,00	13	316,16
Filharmonia Narodowa	33 308 000,00	2	286,47
Filharmonia Łódzka	20 154 114,00	2	174,5
Filharmonia Krakowska	16 361 132,00	3	217,65
Filharmonia Śląska	14 175 918,00	3	220
Filharmonia Poznańska	11 613 708,00	1	122
Filharmonia Pomorska	10 396 727,00	2	139
Filharmonia Bałtycka	9 533 370,00	1	128
Filharmonia Podkarpacka	9 179 000,00	1	108,66
Filharmonia Opolska	8 483 813,00	4	111,66
Filharmonia Częstochowska	8 439 440,00	2	134,24
Filharmonia Warmińsko-Mazurska	7 628 989,00	1	98
Filharmonia Świętokrzyska	7 315 000,00	1	105,59
Filharmonia Lubelska	7 280 900,00	3	114,32
Filharmonia Gorzowska	6 015 000,00	1	58
Filharmonia Zielonogórska	5 811 476,00	1	90,43
Filharmonia Dolnośląska	5 622 914,00	1	91,22
Filharmonia Kaliska	5 324 000,00	2	64,4
Filharmonia Sudecka	5 049 998,00	1	91,75
Filharmonia Koszalińska	4 866 600,00	1	73,77
Filharmonia Zabrze	3 871 389,00	1	70
Sinfonia Baltica Słupsk	3 577 314,00	1	68,75
Filharmonia Łomża	1 994 600,00	1	20,25
Filharmonia Sopot	1 630 000,00	1	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z portalu Modeor, <https://modeor.pl/zestawienie/13/2019/> (dostęp 10.09.2024).

Rozpiętość między wysokością dotacji jest ogromna – ponad dwudziestokrotna. Najniższe dotacje dostają filharmonie kameralne z najmniej licznymi zespołami. Najlicniejsza jest grupa instytucji otrzymujących kilku-milionową dotację. Kilkanaście milionów ma zaledwie kilka z nich – a dwie przodujące instytucje są w zakresie prowadzonej działalności i jej charakteru trudne do porównania (poza skalą). Średnia kwota dotacji to 10 mln. Dziwi brak bezpośredniej korelacji wysokości dotacji z liczbą zatrudnionych osób, zwłaszcza, że koszty wynagrodzeń stanowią wraz z kosztami stałymi ponad 80% kosztów instytucji kultury.

Brak powiązania wysokości dotacji z efektywnością czy skutecznością działania danej instytucji kultury powoduje zatarcie jasności i czytelności samego mechanizmu dotowania⁶⁰⁸. Dlatego postulowane jest uwarunkowanie wysokości dotacji np. od:

- zakresu wykonywanych zadań⁶⁰⁹;
- realizowanych projektów bądź sukcesów w dziedzinie międzysektorowej współpracy⁶¹⁰;
- realizacji projektów istotnych z punktu widzenia polityki kulturalnej⁶¹¹;
- stopnia zgodności z priorytetami rozwojowymi władz samorządowych oraz trwałością osiągniętych rezultatów⁶¹²;
- oddziaływania procesów kulturowych na społeczność lokalną⁶¹³;
- społecznej potrzeby i akceptacji proponowanych aktywności⁶¹⁴;
- interferencji ze światem zewnętrznym, komplementarności oferty, jej dostępności i atrakcyjności, identyfikacji potrzeb odbiorców, siły synergii partnerstw również o charakterze społecznym⁶¹⁵;
- liczby otrzymanych grantów, złożonych aplikacji i wysokość otrzymanych środków, z podziałem na środki lokalne, krajowe, wojewódzkie i europejskie⁶¹⁶.

Osobnym rozwiązaniem mogłoby być oparcie oceny działalności na wielokryterialnych koncepcjach sprawności według pomysłu Mateusza Lewandowskiego, ponieważ opracowanie konkretnych wymiarów sprawności dla sektora kultury pozwoliłoby lepiej monitorować i ewaluować działania organizacji⁶¹⁷. Umożliwiłoby ono również lepsze powiązanie wydatków z realizowanymi celami i unikanie argumentu marnotrawienia czy przejadania środków przez publiczne instytucje⁶¹⁸.

⁶⁰⁸ A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (red.) (2014), *Z kulturą o kulturze...*, op. cit., s. 169; P. Wnuczak (2017), *Controlling...*, op. cit., s. 40.

⁶⁰⁹ J. Głowacki, J. Hausner i in. (2009), *Finansowanie kultury...*, op. cit., s. 11.

⁶¹⁰ T. Szlendak, A. Karwacki (2015), *Napięcia, starcia, rozładowania...*, op. cit., s. 30.

⁶¹¹ D. Tukan (2010), *Finansowe aspekty instytucji kultury w Polsce*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 61, s. 532.

⁶¹² R. Drozdowski (2017), *Dlaczego trudno...*, op. cit., s. 45.

⁶¹³ M. Filiciak, A. Tarkowski (2010), *Niebezpieczne związki...*, op. cit., s. 80.

⁶¹⁴ M. Pręcerek (2006), *Problemy etyczne w zarządzaniu instytucją kultury: refleksje na tle własnych doświadczeń zawodowych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, t. 9, nr 2, s. 103.

⁶¹⁵ Por. J. Orlik (2009), *Instytucja kultury jako ameba*, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 124.

⁶¹⁶ W. Kowalik, K. Malczyk i in. (2015), *Nowa sprawozdawczość...*, op. cit., s. 101.

⁶¹⁷ M. Lewandowski (2018), *Operacjonalizacja modelu sprawności...*, op. cit., s. 73-80.

⁶¹⁸ D. Tukan (2010), *Finansowe aspekty...*, op. cit., s. 532; W. Kowalik, M. Matlak i in. (2011), *Kultura lokalnie...*, op. cit., s. 46.

Następnym obszarem wymagającym doprecyzowania jest sprawozdawczość, ponieważ jak dotąd nie udało się wypracować w Polsce jednolitego, spójnego systemu sprawozdawczości instytucji kultury⁶¹⁹. Skutkiem tego każdy z organizatorów sam ustala sposób i zakres raportowania, a sprawozdania z działalności finansowej nie zawsze są publikowane (podawane do publicznej wiadomości).

Zastrzeżenia budzi sposób, przejrzystość, rzetelność i dokładność sprawozdań, które to kryteria powinny przeciwdziałać tworzeniu sprawozdawczej fikcji⁶²⁰. Raport NIK zwrócił uwagę na konieczność wprowadzenia przez dyrektorów mechanizmów zapewniających rzetelne realizowanie procedur i prowadzenie dokumentacji związanej z dokonywaniem wydatków oraz zaciąganiem zobowiązań finansowych, w tym także dokumentacji przetargowej⁶²¹.

Z drugiej strony instytucje kultury dość opornie wprowadzają rozwiązania rachunkowe w zakresie np. budżetów zadaniowych⁶²². Stopień wykorzystania narzędzi kontrolingu w publicznych instytucjach kultury (w tym np. rachunku kosztów, zrównoważonej karty wyników, oceny opłacalności projektów czy budżetowania) Paweł Wnuczak ocenił jako niski albo bardzo niski⁶²³.

Niezmiennie od lat podstawową jednostką sprawozdawczą w kulturze jest „wydarzenie”, przez które instytucje uzasadniają sensowność swojego istnienia⁶²⁴. Bardzo często jedynym kryterium ilościowym jest – obok frekwencji – ilość zorganizowanych imprez/koncertów, co wielu badaczy uważa za błędne⁶²⁵. Dlatego postulowane jest również wprowadzenie weryfikacji jakościowej, aby zagwarantować nie tylko ilość

⁶¹⁹ W. Kowalik, K. Malczyk i in. (2015), *Nowa sprawozdawczość...*, op. cit., s. 110; D. Klač (2007), *Mobilność wyobraźni. Międzynarodowa współpraca kulturalna*. Przewodnik, Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana/Narodowy Instytut Audiowizualny, Warszawa, s. 207.

⁶²⁰ R. Batko (2013), *Golem, Awatar...*, op. cit., s. 66; D. Klač (2007), *Mobilność wyobraźni...*, op. cit., s. 207.

⁶²¹ Samorządowe instytucje kultury (2019), Najwyższa Izba Kontroli; <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/samorzadowe-instytucje-kultury.html> (dostęp: 24.02.2024).

⁶²² W. Turowska, R. Kotapski (2021), *Rachunek kosztów instytucji kultury w świetle badań literaturowych*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 1, s. 18. Budżet zadaniowy polega na przyporządkowaniu operacji finansowych dokonywanych przez administrację do funkcji i programów realizujących określone cele polityki; określeniu mierników dla każdego z programów lub zadań oraz mierzeniu kosztów realizacji tych zadań i ich efektów. Budżet zadaniowy wymaga myślenia o celach organizacji i zarządzaniu jako o procesie ich ustalania i wdrażania.

⁶²³ P. Wnuczak (2017), *Controlling...*, op. cit., s. 286-288.

⁶²⁴ J. Orlik (2009), *Instytucja kultury jako ameba*, op. cit., s. 124; W. Kowalik, K. Malczyk i in. (2015), *Nowa sprawozdawczość...*, op. cit., s. 21.

⁶²⁵ J. Łysiński (2009), *Dylematy związane z analizą wskaźników efektywności instytucji artystycznych na przykładzie filharmonii samorządowych w Polsce* [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 135.

świadczonych usług, ale również ich odpowiednią jakością⁶²⁶. Szczególnie że *ilość w sferze kultury z zasady nie jest wprost proporcjonalna do jakości*⁶²⁷. Wprowadzenie kryterium jakościowego wzbudza jednak wiele kontrowersji, zwłaszcza że wysokość dotacji nie jest dziś powiązana ani z ilością, ani z jakością świadczonych usług kulturalnych⁶²⁸.

Ze względu na nieefektywny mechanizm dotowania kultury istnieje konieczność poszukiwania nowych modeli ewaluacji działalności kulturalnej. Większość instytucji kultury działa bowiem bez jakiegokolwiek systemu pomiaru skuteczności podejmowanych działań⁶²⁹. Obecny model wydatkowania środków publicznych rodzi niezadowolenie z powodu swojej ograniczonej skuteczności. Niezbędne jest zatem opracowanie odpowiednich wskaźników/kryteriów pomiaru i oceny kultury, odnoszących się również do wartości działań kulturalnych i kulturotwórczych⁶³⁰. W przypadku działań artystycznych chodzi bowiem głównie o zmarginalizowanie wrażenia subiektywności⁶³¹.

Istniejące wskaźniki (dotyczące np.: frekwencji, liczby odbiorców, liczby projektów, dopłat do jednego widza/uczestnika/odwiedzającego, itp.) są niewystarczające. Z jednej strony dlatego, że nie sposób za ich pomocą wartościować czy porównywać instytucje kultury⁶³². Z drugiej strony, że znaczenia instytucji kultury nie powinno się utożsamiać z ilością zorganizowanych przez nie przedsięwzięć⁶³³. W opinii Wojciecha Burszty, często nadużywa się wskaźnika frekwencji, jako najłatwiejszego do zaimplementowania⁶³⁴. Prócz wskaźników ilościowych powinny wystąpić zatem wskaźniki jakościowe⁶³⁵. Jak bowiem zauważa Joanna Orlik: *W przypadku działań kulturowych punktowo stosowane wskaźniki budują nieadekwatny do rzeczywistości obraz sytuacji*⁶³⁶.

Sama weryfikacja formalnych przepływów pieniężnych nie wystarczy, by udowodnić racjonalne dysponowanie środkami publicznymi⁶³⁷. Nie wystarczy też statystyka

⁶²⁶ A. Ślusarczyk (2016), *Determinanty skutecznego zarządzania...*, op. cit., s. 75.

⁶²⁷ J. Szulborska-Łukaszewicz (2019), *Zarządzanie kulturą...*, op. cit., s. 20.

⁶²⁸ H. Trzeciak (2011), *Ekonomia teatru*, op. cit., s. 120.

⁶²⁹ J. Szulborska-Łukaszewicz, (2019), *Dokąd zmierzamy?...*, op. cit., s. 58; P. Wnuczak (2017), *Controlling...*, op. cit., s. 40.

⁶³⁰ W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), *Raport o stanie...*, op. cit., s. 46.

⁶³¹ H. Trzeciak (2011), *Ekonomia teatru*, op. cit., s. 120.

⁶³² J. Szulborska-Łukaszewicz (2009), *Kultura to proces dochodzenia do wartości*, „Zarządzanie w Kultu-rze”, t. 10, s. 349.

⁶³³ A. Ślusarczyk (2016), *Determinanty skutecznego zarządzania...*, op. cit., s. 75.

⁶³⁴ W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), *Raport o stanie...*, op. cit., s. 46.

⁶³⁵ J. Nowiński (2009), *Problemy programowania...*, op. cit., s. 118.

⁶³⁶ J. Orlik (2009), *Instytucja kultury jako ameba*, op. cit., s. 121.

⁶³⁷ S. Gradzik (2023), *Odporność festiwalu...*, op. cit., s. 7. Bardzo często organizator kontroluje jedynie kierunek wydatkowania środków na działalność kulturalną lub utrzymanie obiektu. Dodatkowo środki powinny być wydatkowane w sposób celowy i oszczędny oraz umożliwiający terminową realizację zadań, zob. A. Potocki (2018), *Zależność samorządowych instytucji kultury...*, op. cit., s. 208.

koncertowa ani rachunkowa sprawozdawczość, które nie uwidaczniają realnej wartości świadczonych usług⁶³⁸. Ewentualne pomysły służyć mogłyby powiązaniu mierników z zewnętrznym finansowaniem⁶³⁹, zasięgiem społecznego oddziaływania⁶⁴⁰, Strategiczną Kartą Wyników⁶⁴¹ czy konkretnymi schematami ewaluacyjnymi⁶⁴². Mimo obiecującego początku w 2017 roku, w ministerstwie nie zakończono prac nad określeniem pozafinansowych mierników oceny jakości działalności instytucji kultury⁶⁴³.

Zdaniem Doroty Ilczuk, główne niedostatki funkcjonującego w Polsce systemu organizacji i finansowania kultury obejmują nadmierną biurokrację, niedostosowanie przepisów do działalności artystycznej, roczne planowanie budżetu, brak ewaluacji i jasnych kryteriów oceny artystycznej, sztywne regulacje finansowe, nieprzejrzyste procedury wyboru dyrektora, brak spójnej polityki kulturalnej, ograniczony budżet publiczny, niewystarczająca systematykę badawczą, opór środowiska artystycznego, uznaniowe podejście do dotacji, zależność od administracji oraz fragmentaryczne i niespójne reformy⁶⁴⁴. Od lat też prof. D. Ilczuk podnosi argument konieczności regularnego monitorowania i ewaluacji sektora kultury⁶⁴⁵. Brak monitoringu skutkuje podejmowaniem decyzji w oparciu o niekompletne dane, bazujące na „wrażeniowości” i intuicji⁶⁴⁶. Podejmowane działania w żaden sposób nie są też audytowane ani oceniane pod względem skuteczności. Nie istnieją zatem żadne zewnętrzne stymulanty wymuszające utrzymanie jakości czy konkurencyjności programowej i organizacyjnej⁶⁴⁷.

Uwarunkowania społeczno-kulturowe

Liczba przedstawień i koncertów w ostatnich latach rośnie z roku na rok. Średnia liczba koncertów i przedstawień zorganizowanych przez jeden podmiot niemal podwoiła się od 2021 roku⁶⁴⁸. Temu wzrostowi nie towarzyszy wzrost liczby widzów i słuchaczy

⁶³⁸ J. Łysiński (2009), Dylematy związane z analizą..., op. cit., s. 134.

⁶³⁹ M. Lewandowski (2006), Zmiany w sposobach zarządzania..., op. cit., s. 111.

⁶⁴⁰ D. Ilczuk, W. Misiąg (2003), Finansowanie i organizacja kultury..., op. cit., s. 196.

⁶⁴¹ W. J. Karna (2008), Zmiany w zarządzaniu..., op. cit., s. 98.

⁶⁴² R. Drozdowski (2017), Dlaczego trudno..., op. cit., s. 43.

⁶⁴³ Wspólne prowadzenie instytucji kultury, (2019), NIK, op. cit., s. 7-8. Prac do dnia dzisiejszego nie zakończono.

⁶⁴⁴ D. Ilczuk (red.) (2020), System finansowania..., op. cit., s. 41-44.

⁶⁴⁵ D. Ilczuk (2012), *Ekonomia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 91.

⁶⁴⁶ J. Misiąg (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 26.

⁶⁴⁷ K. Markiel (2009), *Syndrom odpowiedzialności...*, op. cit., s. 192.

⁶⁴⁸ Średnia liczba koncertów i przedstawień zorganizowanych przez jeden podmiot (teatry i instytucje muzyczne w Polsce) wg badań GUS: 126 w 2020 roku, 140 w 2021 roku, 255 w 2022 roku, 286 w 2023 roku i nadal rośnie. Jest to oczywiście efekt po-pandemicznego odbicia, za: GUS *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2023 roku* (2024), GUS, op. cit., s. 136.

– szczególnie w przypadku koncertów muzyki klasycznej⁶⁴⁹. W 2023 roku w filharmoniach jednego koncertu wysłuchało przeciętnie 167 osób (w 2020 i 2021 roku – 150 osób, w 2022 roku – 156 osób)⁶⁵⁰. W tym czasie liczba filharmonii nie uległa zmianie. W tabeli 2.15 umieszczono dane dotyczące poziomu uczestnictwa w koncertach i spektaklach organizowanych przez teatry i instytucje muzyczne w Polsce. Główny Urząd Statystyczny nie podaje danych dotyczących wyłącznie filharmonii.

Tabela 2.15. Statystyka kultury – teatry i instytucje muzyczne w latach 2019-2024

kategoria	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liczba ludności na 1 miejsce (widownia)	380	378	374	385	366	364
Liczba widzów na 1000 ludności	374	118	125	246	325	325
Liczba koncertów (w tys.)	69,5	24,4	30	53	59	60,5
Liczba uczestników (w mln)	14,4	4,5	4,7	9,3	12,3	12,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS;
<https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat> (dostęp: 01.08.2025).

Tapnięcie w 2020 i 2021 roku było oczywistym efektem pandemicznych obostrzeń. W tym czasie wzrastała liczba miejsc na widowni, jednak malała ogólna populacja mieszkańców Polski – co powoduje, że przy rosnącej liczbie wydarzeń liczba odbiorców wydarzeń kulturalnych nie zmienia się. Cały czas dąży się do powrotu do wskaźników uczestnictwa w kulturze sprzed pandemii.

Okres pandemii i nagłe zamknięcie instytucji kultury w marcu 2020 roku odczuwalnie wstrząsnęły sektorem kultury. Zdecydował o tym charakter prowadzonej działalności, która opiera się na wykonywaniu muzyki na żywo i na doznaniowym charakterze dóbr kultury wytwarzanych przez sztuki performatywne. Spadek przychodów publicznych instytucji artystycznych był niemal całkowity (90%), a same instytucje skutki pandemii określały jako znaczne⁶⁵¹. Kryzys związany z pandemią unaoczniał kruchość i wrażliwość sektora kultury na zawirowania społeczno-gospodarcze⁶⁵².

Uzależnienie od finansowania budżetowego oraz skomplikowany system tworzenia i korzystania z kultury były powodami, dla których rząd stworzył szereg

⁶⁴⁹ S. Kaczmarek (2023), *Socjalizacja...*, op. cit., s. 156. Niemieckie badania prognozują, że publiczność muzyki klasycznej w ciągu najbliższych 30 lat zmniejszy się o 36%.

⁶⁵⁰ Średnio co trzeci Polak nie uczestniczył w koncertach i przedstawieniach organizowanych przez teatry i filharmonie w 2023 roku.

⁶⁵¹ J. Jurkiewicz (2022), *Wpływ ograniczeń sanitarnych COVID-19 na funkcjonowanie instytucji kultury w Polsce*, „Acta Politica Polonica”, nr 1, s. 97; K. Szara, E. Frejtag-Mika (2021), *Wpływ ograniczeń epidemiologicznych COVID-19 na działalność instytucji kultury w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 65, s. 214.

⁶⁵² A. Kwiecień (2021), *Wpływ pandemii na gospodarkę ze szczególnym uwzględnieniem sektora kultury*, [w:] A. Kwiecień, A. Noć (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Funkcjonowanie sektora kultury w dobie pandemii koronawirusa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 11.

instrumentów pomocowych⁶⁵³. Okres pandemii obnażył wszystkie systemowe słabości funkcjonowania kultury w Polsce, poczynając od formy prekarnego zatrudnienia (honoraria, umowa zlecenie, praca projektowa), na braku socjalnych zabezpieczeń dla artystów kończąc. Interwencjonizm państwowy i samorządowy stał się kołem ratunkowym dla kultury, która po raz kolejny pokazała swoje uzależnienie od decyzji politycznych i gospodarczych, stając się sektorem wskazywanym jako „pierwszy do zamknięcia, ostatni do otwarcia”⁶⁵⁴. Bardziej dotkliwie skutki pandemii odczuła tylko branża hotelarska i gastronomiczna⁶⁵⁵.

Okres pandemii wiązał się z intensywną cyfryzacją i wirtualizacją działalności organizacji kultury. Chaos spowodowany zmieniającymi się zarządzeniami wywołał zmianę w sposobie prowadzenia działalności artystycznej (np. w zakresie planowania, przesuwania i odwoływania wydarzeń), ale również funkcjonowania organizacji (praca zdalna, zapośredniczone sposoby komunikacji, działania hybrydowe, zmiana formy kontaktu z odbiorcą, itp.)⁶⁵⁶. Mimo odczuwanych ograniczeń kompetencyjnych i sprzętowych, Internet stał się nie tylko źródłem przychodów (wzrosła liczba transmisji, nagrań i streamingów)⁶⁵⁷ – ale również innowacji⁶⁵⁸.

Od 2022 roku widoczne jest odbudowywanie widowni, jednak zmianie uległy (i wydaje się, że trwale) formy uczestnictwa w kulturze, które w stopniu znacznie większym niż wcześniej preferują kulturę domową i wybory nie odnoszące się do instytucjonalnego pośrednictwa⁶⁵⁹. Uczestnictwo w kulturze ulega dziś indywidualizacji, która jest znacznie bardziej „samoobsługowa” i nieformalna. Odbiorcy w sieci odnaleźli nieograniczony dostęp do treści i stali się „kuratorami” własnych wyborów. W Internecie poczuli

⁶⁵³ Znalazły się wśród nich m.in.: Tarcza Antykryzysowa 4.0, Voucher dla Kultury, Fundusz Wsparcia Kultury, programy dotacyjne, programy stypendialne, programy socjalne, zob. J. Jurkiewicz (2022), Wpływ ograniczeń sanitarnych..., op. cit., s. 95. Instytucje państwowe otrzymały gwarancję utrzymania dotacji na niezmienionym poziomie, zob., K. Szara, E. Frejtag-Mika (2021), Wpływ ograniczeń..., op. cit., s. 219.

⁶⁵⁴ K. Czyżewski (red.) (2020), Raport kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19, Fundacja GAP, Kraków, s. 1-8.

⁶⁵⁵ J. Jurkiewicz (2022), Wpływ ograniczeń sanitarnych..., op. cit., s. 92.

⁶⁵⁶ M. Kaczmarek (2020), W czasie wojny milkną muzy. Funkcjonowanie Filharmonii Łódzkiej w obszarze społecznym w czasie pandemii COVID-19, [w:] I. Świątek-Barylska (red.), Jednostka i jej otoczenie w obliczu pandemii covid-19 - ujęcie interdyscyplinarne, Wydawnictwo SIZ, Łódź, s. 239-240.

⁶⁵⁷ K. Szara, E. Frejtag-Mika (2021), Wpływ ograniczeń..., op. cit., s. 217; B. Reformat (2021), Rozwój pandemii CoVID-19 a zmiana zachowań konsumentów – uczestników sektora kultury w Polsce, [w:] A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Funkcjonowanie sektora kultury w dobie pandemii koronawirusa, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 69.

⁶⁵⁸ A. Kwiecień (2021), Wpływ pandemii..., op. cit., s. 11.

⁶⁵⁹ S. Czarnecki, M. Dzierżanowski i in. (2012), Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk, s. 42.

się zaproszeni do (współ)tworzenia treści, wyrażania własnych opinii i dzielenia się swoimi odkryciami⁶⁶⁰.

Wirtualizacja życia społecznego powoduje, że zmieniają się kategorie kultury oraz modele jej konsumpcji⁶⁶¹. W efekcie kultura migruje, dzieje się gdzie indziej, a wraz z kulturą migrują jej odbiorcy⁶⁶². W związku z tym Natalia Hatałska poszukiwanie odbiorców zaleca rozpocząć od miejsca, gdzie oni aktualnie są – czyli od sieci⁶⁶³.

W efekcie „poszerzenia pola kultury” – definicja tego, czym jest i czego dotyczy kultura, ulega poszerzeniu – instytucje kultury przestają być niezbędne. Píše o tym Marek Krajowski w następujących słowach:

Instytucje kultury przestają być potrzebne jako pośrednik w dostępie do kultury, jako miejsca, w których się z niej korzysta, jako podmioty kreujące hierarchie wartości dóbr kultury i jej twórców, a więc określające co należy zobaczyć, przeczytać, obejrzeć. Dzieje się tak na skutek, między innymi, tego, że dzięki pojawieniu w polu kultury jej sieciowych, silnie zdemokratyzowanych, poziomych form, jednostki potrafią się obywać bez instytucji kultury⁶⁶⁴.

Zwraca on uwagę na bardzo ważne zjawisko, mówiące o tym, że brak korzystania ze zinstytucjonalizowanej formy kultury nie oznacza dziś braku uczestnictwa w kulturze⁶⁶⁵. Według ostatnich badań 50% obywateli RP nie korzysta ze zinstytucjonalizowanych form kultury⁶⁶⁶.

Rozwój nowych technologii niesie ze sobą konkretne wyzwania i zagrożenia. Zauważalna jest zmiana charakteru obiegu treści cyfrowych, który odbywa się w Internecie coraz częściej bez pośrednictwa instytucji kultury. W paradygmacie poszerzonego pola kultura staje się sferą indywidualnych decyzji, niezwiązanych z żadnymi układami społecznymi, identyfikowaną raczej z dostępnością treści niż z instytucjami, które je

⁶⁶⁰ S. Czarnecki, M. Dzierżanowski i in. (2012), Poszerzenie pola kultury..., op. cit., s. 44.

⁶⁶¹ M. Sobocińska (2018), Konsumpcja kultury w dobie rozwoju nowych mediów i społeczeństwa cyfrowego, „Konsumpcja i Rozwój”, t. 23, nr 2, s. 79.

⁶⁶² A. Bachórz, K. Ciechorska-Kulesza i in. (2014), Punkty styczne: między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk, s. 112.

⁶⁶³ Wypowiedź Natalii Hatałskiej podczas jej wystąpienia podczas konferencji „Marketing w Kulturze 2017” pod tytułem „Lokalność w kulturze”, <https://www.youtube.com/watch?v=QsE1HsDcVu4> (dostęp: 24.04.2024).

⁶⁶⁴ M. Krajewski (2023), „Ja poszerzam”, „Ty poszerzasz”... Poszerzanie pola kultury i wynikające stąd nieporozumienia, [w:] M. Skrzypek (red.), Animacja kultury. NieAntologia, Centrum Kultury w Lublinie, Lublin, s. 83-84.

⁶⁶⁵ Ibidem, s. 81.

⁶⁶⁶ M. Krajewski (2024), Badania zaprezentowane podczas debaty pod tytułem: Polityka kulturalna jakiej potrzebujemy podczas Współkongresu kultury (07.11.2024, dzień I); <https://www.youtube.com/watch?v=o5VruvYB1o> (dostęp: 18.11.2024).

udostępniają⁶⁶⁷. Może to prowadzić do zmiany postrzegania potrzeby istnienia instytucji kultury, a nawet odinstytucjonalizowania kultury⁶⁶⁸. To trend, którego nie można zignorować poprzez opaczne zrozumienie znaczenia nowych technologii i nieumiejętną ich implementację do codziennego funkcjonowania instytucji kultury.

Kultura – jako sfera różnorodnych zjawisk i praktyk – nie ogranicza się dziś do przestrzeni tradycyjnych instytucji⁶⁶⁹. Profesjonalny świat sztuk staje się jednym z możliwych wyborów. Następuje proces demokratyzacji kultury, odchodzącej od hierarchiczności i kanoniczności, tracącej swoją „odświętność”, symboliczną wyjątkowość i wydarzeniowość⁶⁷⁰. Przykładem zmiany przyzwyczajęń może być słuchanie muzyki, które jest najpopularniejszą i najbardziej masową formą kontaktu ze sztuką. Polacy chętnie słuchają muzyki, lecz już tylko 8% z nich słucha jej podczas koncertów na żywo⁶⁷¹.

Recepcja muzyki klasycznej coraz wyraźniej przesuwą się w stronę niszy kulturalnej⁶⁷². W społeczeństwie polskim 1/8 słuchaczy ceni muzykę poważną (12,5%). Jeśli chodzi o profil polskiego melomana, to jest nim biała kobieta (75%), 65+ (47%), z dużego miasta, z wyższym lub średnim wykształceniem (70%). Takie wnioski wynikają z badań NCK, gdzie ten segment został ujęty w kategorii „klasycznie kulturalni”⁶⁷³. Osoby (a właściwie kobiety) z tego segmentu są najbardziej przywiązane do tradycyjnej (instytucjonalnej) wizji „kultury wysokiej”. Mirosław Filiciak i Alek Tarkowski zjawisko to definiują jako „kulturę konsekrowaną”⁶⁷⁴. Zatem im starszy meloman, tym bardziej obyty i przyzwyczajony do koncertowego *savoir-vivre* oraz dyskretnej atmosfery sali

⁶⁶⁷ W. J. Burszta (2010). Opisać rewolucję, [w:] M. Filiciak, M. Danielewicz, M. Halawa, P. Mazurek, A. Nowotny, Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze. Warszawa. Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej. s. 143.

⁶⁶⁸ A. Kwiecień (2018), Uczestnictwo w kulturze jako podstawowa relacja warunkująca istnienie jednostek kultury (red.), [w:] A. Kwiecień, B. Reformat (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Kierunki rozwoju relacji jednostek kultury z otoczeniem, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 32.

⁶⁶⁹ S. Czarnecki, M. Dzierżanowski i in. (2012), Poszerzenie pola kultury..., op. cit., s. 36.

⁶⁷⁰ M. Krajewski (2014), Uczestnictwo w kulturze, [w:] R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak, Praktyki kulturalne Polaków, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 18; M. Lewicki, M. Filiciak (2017), Wynalezienie poszerzonego... op. cit., s. 12.

⁶⁷¹ Słuchanie muzyki. Komunikat z badań (2018), Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, s. 5.

⁶⁷² S. Kaczmarek (2023), Socjalizacja..., op. cit., s. 160.

⁶⁷³ Klasycznie kulturalni – to grupa najczęściej słuchająca muzyki i chadzająca do biblioteki oraz do filharmonii na koncert i transmisje MET, zob. A. Głowacki (2024), Aktywność kulturalna Polaków w 2023 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 27-35.

⁶⁷⁴ M. Lewicki, M. Filiciak (2017), Wynalezienie poszerzonego..., op. cit., s. 28.

koncertowej⁶⁷⁵. Wojciech Burszta nazywa tę grupę „gettem obeznanych”⁶⁷⁶, a Magdalena Sobocińska „miłośnikami kultury”⁶⁷⁷.

Zainteresowaniu muzyką klasyczną sprzyja z pewnością wyższe wykształcenie (choć go nie gwarantuje), zamieszkiwanie w największych miastach i dojrzały wiek⁶⁷⁸. Zgodne jest to z obserwacjami Tomasza Kukołowicza, który również zauważa, że miejsce zamieszkania w istotny sposób determinuje dostęp do wydarzeń kulturalnych⁶⁷⁹.

Równie silną determinantą jest styl życia. „Kultura wysoka” łączona jest w powszechnym odbiorze z elitarnym modelem kultury, który jest promowany przez same instytucje kultury i coraz rzadszy⁶⁸⁰. Zdolność do obcowania ze sztuką „wyższą” – z uwagi na malejące kompetencje kulturowe – bliska jest niewielkiemu procentowi społeczeństwa⁶⁸¹. Innymi słowy, krąg konsumentów kultury wysokiej nie poszerza się, choć instytucje kultury głównie do tego kręgu kierują swoją ofertę.

Dodatkowo, kręgi osób coraz mniej aktywnych kulturalnie są coraz liczniejsze. Z badań NCK wynika, że coraz częściej to nie brak dostępności ekonomicznej czy transportowej jest głównym powodem braku uczestnictwa w kulturze, ale brak zainteresowania kulturą jako taką (45%)⁶⁸². Ponad 95% społeczeństwa w operze lub filharmonii nie bywa, albo bywa sporadycznie. To najniższa wartość wśród wszystkich instytucjonalnych form uczestnictwa w kulturze. W ostatnim roku w filharmonii nie było ani razu 77% badanych⁶⁸³. „Ruch Muzyczny” donosi, że statystyczny Polak chodzi do filharmonii po raz na 150 lat⁶⁸⁴. Poziom uczestnictwa w koncertach muzyki poważnej spada najwyraźniej, mimo iż inne gatunki muzyczne zachowują stabilne zainteresowanie odbiorców

⁶⁷⁵ M. Czerwiński (2008), Kompetencja kulturowa a uczestnictwo w kulturze, [w:] A. Gwóźdź, A. Zeidler-Janiszewska A. (red.), *Przestrzenie kultury – dyskursy teorii. W piętnastolecie kwartalnika „Kultura Współczesna”*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 68.

⁶⁷⁶ Por. W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), *Raport o stanie...*, op. cit., s. 34-35.

⁶⁷⁷ M. Sobocińska (2008), *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 146. W badaniach segmentacji uczestników kultury zleconych przez muzeum POLIN z 2016 roku grupa ta została scharakteryzowana jako „konsumenci kultury instytucjonalnej”.

⁶⁷⁸ *Słuchanie muzyki. Komunikat z badań* (2018), Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, s. 9.

⁶⁷⁹ T. Kukołowicz (2015), *Dostępność kultury. Definicje i wskaźniki*, [w:] T. Kukołowicz (red.) *Statystyka kultury w Polsce i Europie. Aktualne zagadnienia*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 65.

⁶⁸⁰ K. Prykowska-Michalak (2019), *Kryzys publiczności...*, op. cit., s. 599.

⁶⁸¹ M. Czerwiński (2008), *Kompetencja kulturowa...*, op. cit., s. 72; M. Śliwa (2011), *Stratedgy i strategię...*, op. cit., s. 122.

⁶⁸² A. Głowacki (2024), *Aktywność kulturalna Polaków...*, op. cit., s. 3-18.

⁶⁸³ *Ibidem*, s. 5-25.

⁶⁸⁴ K. Dąbek, P. Mika (2025), *Koncert życzeń i zażaleń*, „Ruch Muzyczny”, nr 14, <https://ruchmuzyczny.pl/article/5461-koncert-zyczen-i-zazalen> (dostęp: 01.08.2025).

(szczególnie koncerty inne niż filharmoniczne czy koncerty w plenerze)⁶⁸⁵. Trafiona wydaje się konkluzja Iwony Kurz, która stwierdza, że *kultura polska w dużym stopniu jest kulturą nie uczestnictwa*⁶⁸⁶.

Te wiążące potrzeby kulturalne związane są z erozją kapitału kulturowego i erozją instytucji w kontekście malejącego do nich zaufania⁶⁸⁷. Według Marka Krajewskiego, obecnie mamy do czynienia z głęboką transformacją kulturową, która zmienia sposób korzystania z dóbr kultury⁶⁸⁸. Ludzie inaczej też widzą rolę instytucji kultury w swoim otoczeniu. Instytucje kultury powinny zatem zmienić sposób funkcjonowania, zastępując dotychczasowe paternalistyczne podejście wobec odbiorcy kulturą dialogu⁶⁸⁹. Dotychczas dominująca relacja – ograniczająca melomana do biernego uczestnika wydarzenia kulturalnego („światłego twórcy i łaskawie oświeconego odbiorcy”⁶⁹⁰) – skrywa arogancję i brak szacunku dla spersonalizowanego odbiorcy⁶⁹¹. Jest identyfikowana z instytucjonalnym formatem prezentacji dóbr kultury (i w związku z tym) pielęgnuje konserwatywną wizję odbiorcy kultury. Tymczasem kultura nabiera – za sprawą zmiany mentalnej jej konsumentów – relacyjnego charakteru⁶⁹². Publiczność ewoluuje, domagając się uwagi – chce być aktywnym współtwórcą.

Odbiorca kultury staje się kimś więcej niż tylko nabywcą biletu – partnerem instytucji kultury i jej interesariuszem⁶⁹³. Chodzi o zmianę narracji dotyczącej relacji z widzem, która jego potrzeby i oczekiwania stawiałaby w centralnym miejscu⁶⁹⁴. „Myślenie odbiorcą”, wchodzenie z nim w dialog – jest odpowiedzią na nowe wzorce zachowań kulturowych budowanych na potrzebie partycypacji i (współ)uczestnictwa⁶⁹⁵. Trend

685 Uczestnictwo ludności w kulturze 2019 (2020), Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/uczestnictwo-ludnosci-w-kulturze-w-2019-roku,6,3.html> (dostęp 24.02.2024).

686 I. Kurz (2019), Powrót centrali..., op. cit., s. 23.

687 E. Bandyk (2023), Jak jest?..., op. cit., s. 86-109.

688 M. Krajewski (2011), Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje, [w:] M. Śliwa (red.) Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 28.

689 A. Kwiecień (2018), Uczestnictwo w kulturze..., op. cit., s. 32.

690 W. Kłosowski (2012), Kultura w naszych rękach, [w:] Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej, J. Erbel, P. Sadura (red.), Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa, s. 238-239.

691 W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), Raport o stanie..., op. cit., s. 19

692 M. Krajewski (2013), W kierunku relacyjnej..., op. cit., s. 63.

693 J. Misiak (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 4; A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (red.) (2014), Z kulturą o kulturze..., op. cit., s. 44.

694 S. Środa-Murawska (2019), Rozwój oparty na sektorze kultury..., op. cit., s. 55.

695 M. Sowińska-Pasek vel Paszkowska (2019), Gdzie jest nasza publiczność?..., op. cit., s. 340.

zacierania granic pomiędzy „twórcą” a „odbiorcą” doprowadził do rozwoju idei prosueryzmu, wedle której konsument kultury jest jednocześnie jej producentem⁶⁹⁶.

Tymczasem większość publicznych instytucji kultury do swoich działań nie dopuszcza klienta, niekiedy całkowicie pomijając go w procesie projektowania programu artystycznego, czy też funkcjonowania samej instytucji⁶⁹⁷. Orientacja na klienta przebiega się coraz częściej do świadomości dyrektorów, choć z badań Magdaleny Sobocińskiej wynika, że odsetek świadomych tego trendu dyrektorów nie przekracza 45%⁶⁹⁸.

Zarówno podmioty organizujące, jak i podległe im instytucje, reagują na przemiany społeczne w sposób spóźniony i często marginalny – co świadczy o ograniczonej wrażliwości na dynamikę tych procesów. Karolina Prykowska-Michalak tłumaczy to konstrukcją strukturalną i systemową organizacji kultury, których inercja nie pozwala na elastycznie adekwatną odpowiedź⁶⁹⁹. Rafał Drozdowski zjawisko to określa jako niepokojące – prowadzące do marginalizowania instytucji kultury, jako miejsc niesterownych, niepotrafiących współpracować i nieelastycznych⁷⁰⁰.

Jarosław Suchan zwraca dodatkowo uwagę na olbrzymi deficyt zaufania społecznego, przeradzający się w nieufność w stosunku do samych instytucji kultury⁷⁰¹. Ta nieufność budowana jest na bazie ich trudnej do zweryfikowania efektywności, wysokich kosztów działalności, elitarniej niedostępności oraz społecznej marginalizacji kultury wysokiej.

Niechęć do kultury zinstytucjonalizowanej jest wyraźna szczególnie u ludzi młodych⁷⁰². Umacnia się przez to „szerokie pęknięcie” pomiędzy deklarowanym przywiązaniem do tradycyjnych form prezentacji kultury a poziomem ich późniejszej konsumpcji, tworząc negatywny wizerunek kultury wysokiej⁷⁰³. Na zmiany formy uczestnictwa nakłada się rewolucja technologiczna, medialna i cyfrowa. Część badaczy zmiany te uważa za nieodwracalne (np. Wojciech Burszta), ponieważ trwale wpływają one na sposób spędzania czasu wolnego.

⁶⁹⁶ T. Szlendak, K. Olechnicki (2017), *Nowe praktyki kulturowe Polaków. Megaceremoniały i subświaty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 85.

⁶⁹⁷ W. Krawiec, K. Szymańska (2018), *Marketing doświadczeń...*, op. cit., s. 101.

⁶⁹⁸ M. Sobocińska (2015), *Uwarunkowania i perspektywy...*, op. cit., s. 180.

⁶⁹⁹ K. Prykowska-Michalak (2019), *Kryzys publiczności...*, op. cit., s. 601.

⁷⁰⁰ R. Drozdowski (2017), *Dlaczego trudno...*, op. cit., s. 50.

⁷⁰¹ J. Suchan (2023), *Instytucje publiczne...*, op. cit., s. 434.

⁷⁰² S. Kaczmarek (2023), *Socjalizacja...*, op. cit., s. 158.

⁷⁰³ W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), *Raport o stanie...*, op. cit., s. 17.

Nowe praktyki kulturalne Polaków wskazują na pojawienie się dyktatu „wszystkożerności” kulturalnej. To bardzo pojemna kategoria wynikająca z zacierania się granic pomiędzy kulturą wysoką a kulturą masową⁷⁰⁴. Jest ona częściowo wyrazem buntu wobec oczywistych podziałów i kategoryzacji, a częściowo zaprzeczeniem snobizmu wedle zasady: „pewni ludzie lubią wszystko”. Społeczne „gloryfikowanie kultury wysokiej” stało się tym samym jedną z możliwych opcji uczestniczenia w kulturze⁷⁰⁵. Poprzez fakt zacierania się dystynkcji klasowych „wszystkożerność” pozbawiła kulturę wysoką ekskluzywności – wraz z nią pozostawiając otwarte pytanie o jakość gustu (np. muzycznego) oraz nowe kryterium „człowieka kulturalnego”.

Powyższe przykłady każą zastanowić się nad sposobem dostosowania publicznych instytucji kultury do funkcjonowania w realiach poszerzonego pola kultury. Sytuacja egzystencji pomiędzy nieefektywnymi politykami kulturalnymi, edukacyjnymi i upowszechnieniowymi – jest trudnym wyzwaniem. Nowe modele funkcjonowania publicznych instytucji kultury powinny wynikać z nowych roli/nowych tożsamości, jakie te instytucje chciałyby przyjąć w kontekście społecznej i technologicznej zmiany⁷⁰⁶. Jest to o tyle ważne, że sensowność istnienia publicznych instytucji kultury w kształcie, jaki dziś znamy (oraz związanego z nimi ładu instytucjonalnego), zostaje również poddawana procesom kreatywnej destrukcji⁷⁰⁷.

2.4 Podsumowanie

Muzyka należy do sztuk performatywnych, które charakteryzuje duża czasochłonność. Jest to jednym z powodów, dla którego wymaga publicznego wsparcia. Publiczny charakter dóbr kultury, gwarantujący dostęp do nich wszystkim obywatelom z jednej strony, a prawa rynku z drugiej strony powodują, że występuje sprzeczność między logiką przemysłu kultury a społeczną misją publiczną. Niezmienne dylematy wynikają zatem z konieczności pogodzenia ze sobą interesu społecznego, ekonomicznego i politycznego.

⁷⁰⁴ S. Czarnecki, M. Dzierżanowski i in. (2012), *Poszerzenie pola kultury...*, op. cit., s. 42. „Wszytkożerność” kulturalna oznacza, że te same osoby konsumują dziś na równi romanse, jak i wyrafinowaną literaturę faktu, muzykę dawną wymagającą wiedzy i specyficznej wrażliwości, jak i muzykę pop dostępną w komercyjnych rozgłośniach radiowych.

⁷⁰⁵ M. Szpunar (2017), *Muzyczna wszystkożerność*, „Kultura Współczesna. Teoria, Interpretacja, Praktyka”, t. 96, nr 3, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 28.

⁷⁰⁶ S. Czarnecki, M. Dzierżanowski i in. (2012), *Poszerzenie pola kultury...*, op. cit., s. 43-44.

⁷⁰⁷ M. Filiciak, A. Tarkowski (2010), *Niebezpieczne związki...*, op. cit., s. 89.

Częściowo za taki obraz publicznych instytucji kultury odpowiedzialni są politycy, którzy od 1989 roku nie zagłosowali za reformą systemową sektora kultury. Dokonywane dotychczas zmiany (głównie prawne) miały charakter doraźny i powierzchowny. Tym samym, kultura w Polsce ciągle czeka na swoją reformę, a prawo kultury czeka na nową ustawę. Wyzwania stojące przed innowatorami sektora kultury odnosić się powinny do trendów obecnych w Unii Europejskiej, które sugerują znaczny stopień jego decentralizacji, deetatyzacji oraz deinstytucjonalizacji. Istotą jest bowiem odpolitycznienie instytucji kultury poprzez uspołecznienie procesów podejmowania decyzji według zasady: więcej subsydiarności, mniej instytucjonalności.

Świadomość walorów i znaczenia sztuki muzycznej nie przeszkadzają we wprowadzaniu na świecie demokratycznych sposobów zarządzania orkiestrami. Przede wszystkim nie ograniczają się one do modelu publicznego i jako podmioty gospodarcze (współ)finansowane są przez fundacje, stowarzyszenia czy prywatnych sponsorów.

Paradoksalnie, postulaty zmian publicznego sektora kultury wybrzmiewają niezmienne od 2009 roku, nie tracąc nic na swojej aktualności. Brak powyższych reform nie tworzy publicznym instytucjom kultury od lat szans na funkcjonowanie w gospodarce rynkowej/konkurencyjnej. To jest powodem wybierania filozofii „wiecznego trwania”, postawy pasywnej i reaktywnej. Nie promuje aktywności ani w efektywnym gospodarowaniu mieniem i środkami, ani w poszukiwaniu pozabudżetowego finansowania. Tworzy warunki dla bezpiecznej egzystencji w zamkniętym systemie publicznych dotacji oraz relacyjnych i politycznych zależności.

Propozycje przebudowy systemu organizacji i finansowania kultury dotyczą zwiększenia autonomii (gospodarczo-finansowej, programowej, zarządczej) instytucji kultury, korzystniejszych rozwiązań podatkowych (VAT), wypracowania katalogu kosztów stałych, wprowadzenia odpowiedzialności organizatora w kontekście zagwarantowania stabilnego poziomu finansowania oraz poprawy prawa kultury.

Aktualnie funkcjonujący w Polsce model wskazuje na wiele niedoskonałości organizacji i finansowania sektora kultury. Wskazuje również na konieczność lepszego zarządzania, również w skali makro – czyli z poziomu ministerialnego i samorządowego, instytucjami kultury (o czym dyskutuje się niewiele – jedynym poruszonym tematem podczas (Nie)Kongresu Kultury Polskiej było uspołecznienie procesu podejmowania decyzji w polskich instytucjach kultury).

Kultura – jako sektor – powinna być poddana fundamentalnej i kompleksowej reformie, która zapowiadana jest od lat, ale nie nadchodzi. Powinna ona dotyczyć kształtu funkcjonowania, sposobu organizowania, nadzorowania i finansowania publicznych instytucji kultury. Wszystkie te zmiany powinny brać pod uwagę zmieniające się uwarunkowania otoczenia: rozwój nowoczesnych technologii, globalizację, dominację mediów społecznościowych, wirtualizację i cyfryzację życia i usług, jak również obecną już sztuczną inteligencję. Tym wszystkim zmianom towarzyszy odbiorca kultury, którego potrzeby i oczekiwania (jak również własna definicja i wizja kultury) – silniej niż wcześniej – kształtować będą charakter jego relacji z muzyką, muzykami i filharmoniami.

Niewątpliwie problemem są niskie nakłady na kulturę (tak budżetu państwa, jak budżetów gospodarstw domowych). W Polsce wciąż brakuje jasno określonych standardów dotyczących kontroli i oceny sposobu wykorzystania środków publicznych.

Do tego dochodzą czynniki społeczno-kulturowe, objawiające się malejącym zainteresowaniem kulturą w społeczeństwie, częściowo wynikającym z zaniedbań w dziedzinie edukacji kulturalnej. Mimo przyjęcia modelu mecenatu państwowego oraz rozwiązań systemowych zapewniających dostępność i powszechność dóbr kultury obywatelom, najsłabszym ogniwem okazują się być sami artyści, pozbawieni statusowej ochrony.

Otoczenie makroekonomiczne bardzo silnie oddziałuje na funkcjonowanie publicznych instytucji artystycznych. Wszystkie opisane w Rozdziale II obszary (polityczny, prawny, finansowy czy społeczno-kulturowy) determinują działalność filharmonii na wielu poziomach. Za kształt tego systemu odpowiedzialni są politycy, którzy tworzą prawo, zarządzają finansami oraz decydują o kierunkach rozwoju polityki kultury. Niestety okazuje się, że wiele z elementów składających się na system funkcjonowania kultury wysokiej, jest nieaktualnych, nieadekwatnych i nieefektywnych.

W porównaniu do innych modeli europejskich, polski system co prawda gwarantuje stabilność i bezpieczeństwo, ale okazuje się nieelastyczny w kontakcie z siłami globalnego rynku. Pozbawia muzyczne instytucje siły do samostanowienia, samorozwoju i samorealizacji.

Rozdział 3 Filharmonia jako organizacja

Motto: *Muzyka daje duszę wszechświatowi, skrzydła umysłowi,
lot wyobraźni i życie wszystkiemu* (Platon)

Filharmonia jest domem dla muzyki – magicznym miejscem, w którym proces tworzenia wyraża się w dźwiękach. Artystyczny wymiar funkcjonowania filharmonii sprawia, że, rzadko postrzegamy ją jako instytucję, w której powinno się zarządzać poszczególnymi procesami (również związanymi z powstaniem muzyki).

Metafora skutecznego menedżera jako dyrygenta orkiestry, przemawia do naszej wyobraźni. Jednak namysł nad tym, jak działa filharmonia – jako miejsce pracy wielu artystów i pracowników nieartystycznych – nie jest częstym zjawiskiem. Opis tego procesu jest trudny, jednak uchwycenie specyfiki tej instytucji (w stosunku do innych instytucji kultury) pozwoli na zrozumienia, w jakich obszarach jej wyjątkowość objawia się w największym stopniu. Rozdział III będzie właśnie o tym – czyli o genezie powstania filharmonii jako organizacji, jej funkcjonowaniu w określonej rzeczywistości, sposobach organizacji pracy i modelach zarządzania.

3.1 Ujęcie historyczne i specyfika działalności

Aby zrozumieć genezę i sposób tworzenia filharmonii w Polsce, należy nakreślić tło historyczne. Filharmonie są organizacjami „długowiecznymi”, co znaczy, że ich historia często sięga XIX wieku. Uwagę zwraca ich społeczna geneza i okres PRL-u, które w ogromnym stopniu przyczynił się do dzisiejszego „kształtu” domów muzyki. Wpływy historyczne to nie tylko procesy związane z tworzeniem kolejnych instytucji, lecz także system, który utrwalił stabilne ramy dla ich funkcjonowania i profesjonalizacji. W efekcie podejmowanych wówczas i dziś decyzji liczba filharmonii w Polsce od wielu lat jest stabilna. Składa się na nią 26 instytucji, z których najstarsza ma niemal 125 lat, a najmłodsza zaledwie 23.

Słowo „filharmonia” wywodzi się od greckich słów „phileo” (miłuję) i „harmonia” (ład, zgodność dźwięków). Pierwsze stowarzyszenia koncertowe miłośników muzyki pod nazwą akademii filharmonicznych pojawiały się od XVI wieku najpierw we

Włoszech (np. Accademia dei Filarmonici w Bolonii, Accademia Filarmonica w Veronie), potem w całej Europie (np. Academia Philharmonicorum w Lublanie)⁷⁰⁸.

Rozwój instytucji jako filharmonii to przełom XVIII i XIX wieku, kiedy to powstawały podmioty społeczne zajmujące się organizacją i utrzymywaniem regularnie koncertujących orkiestr symfonicznych. Jak pisał Janusz Ekiert *przyjęły one wcześniej czy później – choć nie wszystkie – nazwę filharmonii lub orkiestr filharmonicznych*⁷⁰⁹. Tak więc powstanie orkiestry w danym mieście często poprzedzało powstanie Towarzystwa Miłośników Muzyki (jak np. *Philharmonie Gesellschaft, Gesellschaft der Musikfreunde, Philharmonic Society, Gesellschaft zur Befoerderung der Musik*).

Z potrzeby obcowania z muzyką melomani i organizowali koncerty, w efekcie czego zawiązywały się zespoły, które przyjmowały nazwę swojego inicjatora. Z czasem wiele znanych orkiestr (Berlin, Drezno, Wiedeń, Leningrad) przybierało nazwę swojego założycielskiego Towarzystwa Muzycznego, stąd funkcjonujące do dziś nazwy Wiener Philharmoniker (Vienna Philharmonic)⁷¹⁰ czy Berliner Philharmoniker⁷¹¹. Podobne mechanizmy miały miejsce tak w Europie (Lublana, Praga, Budapeszt, Londyn), jak w Ameryce (Boston, Nowy Jork), gdzie dla przykładu najstarsza orkiestra – utworzona w 1813 roku New York Philharmonic, oryginalnie nazywała się Philharmonic Society of New York⁷¹².

The New Grove Dictionary of Music and Musicians – jedno z najbardziej autorytatywnych i wszechstronnych źródeł wiedzy o muzyce na świecie – za filharmonię uznaje organizację muzyczną⁷¹³. Harvard uzupełnia, że miano filharmonii przyjmują organizacje muzyczne, szczególnie orkiestry⁷¹⁴. Słowo „filharmonia” uzupełniane jest często nazwą miasta lub państwa odwołującej się do lokacji, np. New York Philharmonic, Elbphilharmonie.

⁷⁰⁸ Filharmonia [hasło] w: Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/filharmonia;3900855.html> (dostęp: 24.02.2024).

⁷⁰⁹ Filharmonia [hasło] w: J. Ekiert (2006), *Blżej muzyki*, Encyklopedia, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa, s. 141-142.

⁷¹⁰ Wiener Philharmoniker: <https://www.wienerphilharmoniker.at/de/> (dostęp: 24.04.2024).

⁷¹¹ Berliner Philharmoniker: <https://www.berliner-philharmoniker.de/en/> (dostęp: 24.04.2024).

⁷¹² New York Philharmonic: <https://nyphil.org/> (dostęp: 24.04.2024). Kolejnym sztandarowym przykładem często przytaczanym przez leksykony jest The Philharmonic Society in London. Orchestra [hasło] w: Grove Music Online, <https://www.oxfordmusiconline.com/grovemusic/search?q=orchestra&searchBtn=Search&isQuickSearch=true> (dostęp: 24.04.2024).

⁷¹³ W oryginale: *a term widely used for musical organisations*. Philharmonic [hasło] w: The New Grove Dictionary of Music and Musicians. Tom XIV (1980), Macmillan Publishers, London, s. 625.

⁷¹⁴ Philharmonic [hasło] w: D. M. Randel (red.) (1986), *The New Harvard Dictionary of Music*, Harvard, s. 628.

Słynny Leksykon Muzyczny z 1966 roku za filharmoników („Philharmoniker”) uznaje stowarzyszenie muzyków, a nie melomanów: „eine Vereinigung von Musikern”⁷¹⁵. W tym samym czasie w polskim piśmiennictwie powojennym, „filharmonicy” są to *członkowie orkiestry filharmonii, tj. instytucji dającej stale koncerty orkiestrowe, symfoniczne*⁷¹⁶. Toteż dziś wyrażenie „Berlińscy Filharmonicy” ma zdecydowane konotacje zespołowe. Analogicznie „Warszawscy Filharmonicy” to pracownicy orkiestry lub chóru Filharmonii Narodowej w Warszawie.

W Polsce, analogicznie jak w Europie i USA, w przypadku niektórych orkiestr ważną rolę odegrały Towarzystwa Muzyczne, które animowały działalność koncertową, z czasem doprowadzając do powstawania mniejszych i większych orkiestr. Jak pisze Danuta Gwizdalanka, *organizacja życia muzycznego z reguły spoczywała na stowarzyszeniach*⁷¹⁷. Takie towarzystwa aktywnie działały m.in. w: Katowicach, Szczecinie, Bydgoszczy, Warszawie, Krakowie, Lwowie, Zamościu czy Zabrzu. W naturalny sposób przejmowały je władze miejskie, głównie z uwagi na konieczność ponoszenia stałych kosztów utrzymania orkiestry.

Warto wspomnieć o formie prawno-organizacyjnej, dominującej w XIX wieku i dwudziestoleciu międzywojennym. Jak bowiem zauważa Magdalena Dziadek magistraty miejskie jedynie w części kontrolowały system obiegu dóbr kultury⁷¹⁸. Potwierdza to Alfons Pellowski, badacz kultury muzycznej dawnej Łodzi: *Działalność kulturalną, w szczególności muzyczną, prowadziły prywatne przedsiębiorstwa, a nie instytucje państwowe*⁷¹⁹, co dotyczyło również formy własności scen koncertowych. Właściciele sal, ogrodów, restauracji, kawiarni, komitetów instytucji dobroczynnych czy impresariowie byli często rzeczywistymi „protektorami muzyki”, czyli animatorami życia muzycznego⁷²⁰. W związku z brakiem unormowań i ograniczeń w tym zakresie, nazywali reprezentowane przez siebie zespoły tak filharmoniami, jak orkiestrami, tak „symfonicznymi”, jak „filharmonicznymi”.

⁷¹⁵ H. Seeger (1966), *Musiklexikon II Band*, VEB Deutscher Verlag für Musik, Leipzig.

⁷¹⁶ S. Golachowski (1948), Karol Szymanowski, Spółdzielnia Wydawnicza Czytelnik, Łódź, s. 74.

⁷¹⁷ D. Gwizdalanka (2022), *Historia muzyki IV. Przemiany kultury muzycznej XX wieku*, Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków, s. 155.

⁷¹⁸ M. Dziadek (2021), *Projekty reanimacji muzyki narodowej w Warszawie lat 1919-1926*, „Polski Rocznik Muzykologiczny” nr XIX, s. 13.

⁷¹⁹ A. Pellowski (1994), *Kultura muzyczna Łodzi do roku 1918*, Wydawca Wojciech Grochowalski, Łódź, s. 16.

⁷²⁰ A. Pellowski (1994), *Kultura muzyczna Łodzi...*, op. cit., s. 36.

Mimo tak długiej historii w Polsce odczuwalny jest brak nomenklatury w tym zakresie. Na zachodzie różnice te uznaje się za kosmetyczne i wynikające często z etymologii samych słów. W Europie funkcjonuje kilkaset orkiestr filharmonicznych. W samych Niemczech tego typu orkiestr jest ok. 130, a kraje, w których ilość tego typu instytucji jest najwyższa, to: Francja, Austria, Włochy i Rosja. Różnice systemowe i definicyjne nie pozwalają na porównania statystyczne i analizy ilościowe. Nie istnieje ponadnarodowa organizacja zrzeszająca wszystkie tego typu zespoły w celu ich policzenia – działa jedynie europejska organizacja zrzeszająca sale koncertowe⁷²¹.

Dylemat muzycznej terminologii rozwiązuje *Musiklexikon der Welt* z 1956 roku, który zrównuje orkiestrę filharmoniczną z orkiestrą symfoniczną dowodząc, że znaczy to dokładnie to samo⁷²². Podobnego zdania jest Królewska Orkiestra Filharmoniczna w Sztokholmie, która dodaje, że jedyną prawdziwą różnicą jest pochodzenie nazwy⁷²³.

Również w Polsce użycie słowa „symfoniczny” lub „filharmoniczny” w nazwie dookreślającej rodzaj zespołu ma swoje uzasadnienie tkwiące głównie w genezie jego powstania. O ile Warszawa – ze swoją filharmonią – od początku XX wieku tworzyła kulturę muzyczną stolicy, to w innych miastach trudny do uchwycenia jest moment pojawienia się określenia „filharmoniczna” w stosunku do orkiestry.

Historia łódzkiej filharmonii pokazuje, że na przestrzeni kilku lat (a często kilku tygodni) zespół nazywano nie tylko orkiestrą łódzką czy symfoniczną, ale również filharmoniczną: Łódzka Orkiestra Symfoniczna (1915), Orkiestra Filharmoniczna w Łodzi (1921), Łódzka Orkiestra Filharmoniczna (1921-1922), Orkiestra Filharmonii w Łodzi (1946), Orkiestra Filharmonii Łódzkiej (1947)⁷²⁴.

Choć w muzykologii nie istnieją wyraźne granice definicyjne, to środowisko muzyczne (nawet jeśli tylko intuicyjnie) rozgranicza filharmonię od orkiestry (wyżej stawiając tę pierwszą). Po II wojnie światowej wiele zespołów ubiegało się o rangę filharmonii, widząc w tym procesie „podniesienie rangi społecznej” instytucji⁷²⁵. Filharmonię definiowano – jak pisze dyrektor Andrzej Szwalbe – jako placówkę *o szerszym zakresie*

⁷²¹ ECHO – European Concert Hall Organisation, <https://www.concerthallorganisation.eu/> (dostęp: 24.04.2024).

⁷²² K. Pahlen (1956), *Musiklexikon der Welt*, Orell Fuessli Verlag, Zurich.

⁷²³ W oryginale: *Essentially, a philharmonic and a symphony orchestra are the same, the only true difference is the origin of the name*, Royal Stockholm Philharmonic, <https://www.konserthuset.se/en/royal-stockholm-philharmonic-orchestra/encore/philharmonic-or-symphony-orchestra/> (dostęp: 15.01.2024).

⁷²⁴ M. Wiśniak (red.) (2015), *Filharmonia Łódzka. Spacer w przestrzeni, podróż w czasie. Jubileusz stulecia Orkiestry Symfonicznej Filharmonii Łódzkiej*, Filharmonia Łódzka im. A. Rubinsteina, Łódź, s. 355-363.

⁷²⁵ J. Chomiński (1968), *Muzyka Polski Ludowej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 24.

*działania niż orkiestra symfoniczna*⁷²⁶. Wówczas wiązało się to z państwową opieką (upaństwowieniem) i możliwością zwiększania liczby koncertów, tworzenia zespołów kameralnych, rozszerzania repertuaru, prowadzenia działalności edukacyjnej oraz wyjazdowej. Powstanie Państwowej Filharmonii przynosiło zatem nie tylko kulturalny awans miasta, ale i potwierdzenie rangi oraz profesjonalizmu samego zespołu. Dziś nadal posiadanie filharmonii (teatru miejskiego czy sali wystawienniczej) jest wyrazem „pożądanego prestiżu”, lecz także świadomości, że ich brak oznaczałby deprecjację gospodarczą⁷²⁷.

W pierwotnym założeniu zespoły – które z czasem stały się filharmoniami – były dworskimi kapelami, zespołami prywatnymi/państwowymi lub inicjatywami religijnymi⁷²⁸. Jako orkiestry w Polsce tworzone były zwykle oddolnie i zaczynały jako zespoły półamatorskie⁷²⁹.

Orkiestry bardzo często powstawały z inicjatyw Towarzystw Muzycznych, zakładów pracy, związków wyznaniowych czy organizacji branżowych. Jak zauważa Jerzy Łysiński, pozwoliło to na przetestowanie przez dziesięciolecia wielu modeli instytucjonalnych (orkiestry państwowe, miejskie, prywatne, należące do fundacji czy stowarzyszeń), co było też związane z różnymi strategiami ich zarządzania⁷³⁰. Modele społeczne i stowarzyszeniowe działały w sposób operacyjny, często uzależniony od pozyskiwania środków finansowych lub od ambicji właściciela. Koncerty miały charakter okazjonalny lub sezonowy, co obnażało deficyty infrastrukturalne, kadrowe i organizacyjne. Działalność muzyczna bowiem od początku jej istnienia była bardzo kosztowna⁷³¹.

Odradzające się po II wojnie światowej życie muzyczne potrzebowało nie tylko stabilnych ram organizacyjnych, lecz także pewnego źródła finansowania. Dążenie do upaństwowienia orkiestr związane było z nadzieją na: stworzenie bazy materialnej (kadrowej i infrastrukturalnej – budynki, instrumenty), prowadzenie regularnej działalności koncertowej oraz gwarancje płacowe. Przy państwowym wsparciu możliwe było opracowanie długoletnich planów i strategii rozwoju, często argumentowanych „ambitniejszą

⁷²⁶ 70 lat Filharmonii Pomorskiej. Bydgoski rok Andrzeja Szwalbego (2023), Filharmonia Pomorska w Bydgoszczy, Bydgoszcz.

⁷²⁷ B. Zdrojewski (2002), *Przemysły kultury w rozwoju regionalnym i lokalnym – doświadczenia wrocławskie*, [w:] J. Szomburg (red.), *Kultura i przemysły kultury szansą rozwojową dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 81.

⁷²⁸ M. Golka (2013), *Socjologia kultury*, op. cit., s. 128.

⁷²⁹ Sam termin „orkiestra” – w odniesieniu do zespołu instrumentalnego – pojawia się w II połowie XVII wieku, za: A. Pellowski (1994), *Kultura muzyczna Łodzi...*, op. cit., s. 39-40 oraz Mała Encyklopedia Muzyki (1981), Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 725.

⁷³⁰ J. Łysiński (2013), *Partycypacyjne zarządzanie...*, op. cit., s. 61.

⁷³¹ P. Bendixen (2001), *Wprowadzenie do ekonomiki...*, op. cit., s. 158.

polityką repertuarową”⁷³². W opinii Józefa Chomińskiego było to również odpowiedzią na trudności lokalowe, materialne i organizacyjne, dlatego *kierownicy filharmonii i teatrów często ubiegali się o ich upaństwowienie*⁷³³.

Po 1949 roku Polska znalazła się pod wpływem ideologii socjalistycznej, co uwiadaczała nowa powojenna struktura społeczno-polityczna kraju. Kultura i sztuka stały się elementem planu centralnego, a polityka kulturalna powojennych władz zaczęła podkreślać konieczność powszechnego do nich dostępu, co zapowiedział Bolesław Bierut w swoim wrocławskim wystąpieniu⁷³⁴.

Mecenat państwa realizował się poprzez instytucjonalizację kultury. Zofia Helman przypomina, że korzyści z mecenatu państwowego były dwojakie: z jednej strony zapewniał funkcjonowanie placówek muzycznych, z drugiej tworzył system wsparcia dla artystów w formie stypendiów twórczych, zamówień, konkursów kompozytorskich czy nagród⁷³⁵. Marian Gołębiowski nadmienia, że *Państwo uznało potrzebę propagowania muzyki symfonicznej w Polsce i nie szczędziło na ten cel środków*⁷³⁶.

Gdy w 1949 roku zaczęto upaństwowiać orkiestry symfoniczne, które reaktywowały się po wojnie w 1945 r., zyskiwały one status Przedsiębiorstwa Państwowego (PP) Wyodrębnionego. Wszystkimi Państwowymi Filharmoniami zarządzała Generalna Dyrekcja Teatrów, Oper i Filharmonii, której zadaniem było koordynowanie, nadzorowanie, kontrolowanie, czyli zarządzanie przedsiębiorstwami w danym sektorze⁷³⁷.

Jako pierwsze statut Państwowych Filharmonii w formie Przedsiębiorstw Państwowych (PP) otrzymały Państwowe Filharmonie w: Warszawie, Krakowie, Poznaniu i Gdańsku. Do końca 1949 roku dołączyła również Państwowa Filharmonia w Łodzi, Katowicach oraz Lublinie. Każde nowe PP Wyodrębnione powoływane było na podstawie

⁷³² D. Gwizdalanka (2022), *Historia muzyki...*, op. cit., s. 155.

⁷³³ J. Chomiński (1968), *Muzyka Polski Ludowej*, op. cit., s. 24.

⁷³⁴ Wystąpienie B. Bieruta podczas inauguracji radiostacji we Wrocławiu było pierwszą zapowiedzią nowego planu władzy wobec kultury, *jako sztuki socjalistycznej w treści i narodowej w formie*, za: M. Gąsiorowska (1994), *Muzyka polska lat 1945-1955 wobec socrealizmu*, [w:] A. Oberc (red.), *Muzyka, słowo, sens*. Mieczysławowi Tomaszewskiemu w 70 rocznicę urodzin, Akademia Muzyczna w Krakowie, Kraków, s. 95.

⁷³⁵ Z. Helman (2013), *Historia Muzyki Polskiej*. Tom VI. Między romantyzmem a nową muzyką, Sutkowski Edition Warsaw, Warszawa, s. 537.

⁷³⁶ M. Gołębiowski (1976), *Filharmonia w Warszawie 1901-1976*, Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków, s. 10.

⁷³⁷ Zarządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dnia 8 września 1949 roku <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP19490770955> (dostęp 12.02.2024).

osobnego zarządzenia; wszystkie były jednakowoż bliźniaczo podobne w treści⁷³⁸. Sama formuła i cel powołania były również zunifikowane: *przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest planowe krzewienie kultury muzycznej przez organizowanie koncertów przy pomocy zawodowych zespołów muzycznych*⁷³⁹.

W ten sposób nadawanie statusu przedsiębiorstwa państwowego czyniło instytucję artystyczną „w pełni zawodową”. Otwierało to również drogę stałych dotacji – umożliwiało egzystencję nie tylko instytucji, ale również zatrudnionym w niej muzykom⁷⁴⁰.

Zastanawiający pozostaje pomysł ujednolicenia wszystkich przedsiębiorstw pod nazwą „filharmonia”, mimo iż przed wojną istniała tylko Filharmonia Warszawska, a w innych miastach funkcjonowały (dłużej lub krócej) orkiestry o rodowodzie społecznym. Tak więc po wojnie przez pierwszych kilka lat powstawały wyłącznie państwowe filharmonie, a orkiestry, które nimi nie były – bardzo pragnęły się nimi stać.

Wiele filharmonii swój początek miało w czasach powojennych (rok 1945), kiedy to odbudowa kraju odbywała się również poprzez rekonstrukcję życia kulturalnego. Kolejne kroki prowadziły przez formalizację działalności, jej upaństwowienie – które w latach od lat 40. do 80. – objęły niemal wszystkie instytucje muzyczne w kraju. Upaństwowiane były zwykle istniejące zespoły – często orkiestry. Przekształcanie orkiestry w filharmonię działo się systematycznie od lat. 40. do dziś. Najczęściej upaństwowienie przyjmuje postać decyzji administracyjnej – oficjalnego powołania. W ten sposób państwowe orkiestry w Polsce przekształcono w 21 filharmonii. Pozostałe instytucje powstawały z intencją bycia filharmonią (od samego początku). Tabela 3.1 prezentuje moment historyczny, w którym następowało (z różnych powodów) przemianowanie orkiestry na filharmonię.

Rozwój instytucji kultury był silnie sprzężony z rozwojem administracyjnym państwa. Jak twierdził Kazimierz Żygulski: *Finansowanie życia kulturalnego przez państwo doprowadziło do powstania określonych standardów wyposażenia kulturalnego miast w zależności od rangi, jaką mają one w administracyjnym podziale kraju*⁷⁴¹. Reforma administracyjna z roku 1945 utworzyła 14 nowych województw, łącznie z ziemiami

⁷³⁸ Przykładem było Zarządzenie Ministra Kultury z Sztuki z dnia 25.10.1949 r. o utworzeniu Państwowego Przedsiębiorstwa pod nazwą Filharmonia Narodowa w Warszawie. <https://www.prawo.pl/akty/m-p-1949-a-82-1010,16830868.html> (dostęp 12.02.2024).

⁷³⁹ Art. 3 Zarządzenia MKiS 1949, <https://www.prawo.pl/akty/m-p-1949-a-82-1010,16830868.html> (dostęp 12.02.2024).

⁷⁴⁰ K. Rozbicki (2006), 50 dziesiętnych lat. Filharmonia Koszalińska 1956-2006, Filharmonia Koszalińska im. Stanisława Moniuszki, Koszalin, s. 72.

⁷⁴¹ K. Żygulski (1974), Teatr w małych miasteczkach Polski Ludowej, „Dialog”, nr 7, s. 93.

odzyskanymi. We wszystkich z nich powstawały stopniowo instytucje muzyczne o podobnym charakterze (państwowe filharmonie, państwowe teatry), aby podkreślać ważność metropolitarnych ośrodków, ale też znosić różnice w rozwoju społeczno-kulturalno-gospodarczym między regionami. Tabela A.7 (załącznik 3) przedstawia moment tworzenia pierwszych Przedsiębiorstw Państwowych w odniesieniu do powojennego podziału administracyjnego Polski z czerwca 1946 roku.

Miasta, w których powstawały pierwsze Państwowe Filharmonie (szczególnie w latach 1945-1953) przed wojną dysponowały zapleczem orkiestrowym, dlatego też najłatwiej było w nich wyodrębnić zespół orkiestrowy, który mógłby się stać fundamentem przyszłej państwowej instytucji. Z perspektywy XXI wieku można stwierdzić, że wszystkie instytucje muzyczne w Polsce – które dziś wyróżniają się 50-80-letnią historią – przeszły przez etap upaństwowienia.

W efekcie intensywnej restytucji dziedzictwa muzycznego już 20 lat po wojnie działało 10 państwowych filharmonii i tyle samo orkiestr symfonicznych⁷⁴². Tworzone w Polsce Ludowej instytucjonalne podstawy kultury muzycznej z niewielkimi zmianami przetrwały właściwie do dziś.

Kolejna reforma administracyjna nastąpiła z dniem 6 lipca 1950 roku. Utworzono wówczas województwa koszalińskie, opolskie i zielonogórskie, zwiększając liczbę jednostek stopnia wojewódzkiego. W odpowiedzi na zmiany administracyjne – w stolicach nowych województw powoływano orkiestry. Proces ten trwał do 1961 roku⁷⁴³. W stolicach nowych województw funkcje kulturotwórcze – których nie zdążyła wypracować oddolna inicjatywa społeczna – przejmowała władza. Tak stało się w przypadku Opola, Koszalina i Zielonej Góry (lata 1957-1961).

Prawdziwą rewolucję przyniósł dokonany z dniem 1 czerwca 1975 roku „podział dzielnicowy”: siedemnaście dużych województw podzielono na czterdzieści dziewięć niewielkich. Nowy podział administracyjny w konsekwencji zaowocował powstaniem aż kilkunastu nowych instytucji (ich listę zamieszczono w tabeli A.7 – załącznik 3).

Przybywało nie tylko instytucji, ale też wydarzeń muzycznych (festiwali). Do 1980 roku było w Polsce, jak wspomina Bohdan Wodiczko: *16 teatrów muzycznych oraz*

⁷⁴² Te same dane przytaczają J. Chomiński (1968), *Muzyka Polski Ludowej*, op. cit., s. 24 oraz M. Tomaszewski (1966), *Muzyka*, [w:] *Kultura Polski Ludowej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 206.

⁷⁴³ Nowo upaństwowione orkiestry z czasem stały się filharmoniami.

24 orkiestry symfoniczne⁷⁴⁴. Część tego sukcesu przypisać można zmianom polityczno-organizacyjnym w powojennej Polsce. Faktem jest, iż to głównie reformy administracyjne stwarzały potencjał dla powstawania nowych instytucji kultury, które wcześniej zależało od inicjatyw oddolnych, społeczno-obywatelskich. Krytyczna refleksja pojawiająca się od lat 70. poddaje w wątpliwość odgórne tworzenie instytucji w oderwaniu od realnych potrzeb społecznych i możliwości budżetowych, biorąc pod uwagę wysoką kosztochłonność produkcji muzycznych⁷⁴⁵. W latach 70. i 80. tworzone dalej nowe orkiestry i zespoły, przy czym jedyną nowo powstałą w XXI wieku filharmonią jest Filharmonia Gorzowska (2011)⁷⁴⁶ (patrz tabela A.7, załącznik 3).

Kompletnie nową perspektywę otworzyła reforma samorządowa i nowy podział administracyjny kraju wprowadzony z dniem 1 stycznia 1999 roku⁷⁴⁷. Zmniejszono liczbę województw, nadając im nazwy związane nie z miastami, ale z krainami geograficznymi. Wprowadzono też trójstopniowy podział terytorialny państwa. Sama reforma miała utwierdzić decentralistyczne dążenia, szczególnie w zakresie przekazania do samorządu terytorialnego odpowiedzialności publiczno-prawnej w zakresie wielu dziedzin życia zbiorowego. Zasada subsydiarności miała również przybliżyć władzę do obywatela, nadać jej przejrzystość, ułatwić kontrolę obywatelską i uporządkować organizację wewnątrz państwa⁷⁴⁸.

Liczba filharmonii po tej reformie co prawda nie zmniejszyła się, lecz prawdziwa restrukturyzacja dotyczyła zmiany ich przynależności. W efekcie administracyjnej przebudowy pojawiło się 16 województw – jest to podział aktualny po dziś dzień. Niemniej jednak liczba instytucji (i ich rozmieszczenie w poszczególnych województwach) uległa zróżnicowaniu:

- w dziewięciu województwa jest tylko jedna filharmonia (woj. łódzkie, lubelskie, kujawsko-pomorskie, mazowieckie, małopolskie, opolskie, podkarpackie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie);

⁷⁴⁴ Cytat wypowiedzi Bohdana Wodiczki, dyrektora WOSPR, za: D. Gwizdalanka (2018), 100 lat z dziejów muzyki polskiej, Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków, s. 98.

⁷⁴⁵ Por. P. Płoski (2022), Wyposażenie kulturalnego miasta. Teatry i reforma administracyjna w roku 1975, „Didaskalia. Gazeta Teatralna”, nr 171, DOI: 10.34762/15sk-c917 (dostęp: 11.02.2024).

⁷⁴⁶ Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska, <https://www.filharmoniagorzowska.pl/onas/o-filharmonii-231112779> (dostęp: 24.02.2024).

⁷⁴⁷ Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19980960603> (dostęp 24.02.2024).

⁷⁴⁸ Serwis Samorządowy PAP, <https://samorząd.pap.pl/kategoria/archiwum/rocznica-podzialu-18-lipca-minelo-20-lat-od-reformy-administracyjnej> (dostęp 24.02.2024).

- w czterech województwach są dwie filharmonie (woj. lubuskie, podlaskie, wielkopolskie, zachodnio-pomorskie);
- w trzech województwach są trzy filharmonie (woj. dolnośląskie, pomorskie i śląskie).

Stało się to nie tylko logistycznym, ale przede wszystkim finansowym wyzwaniem dla nowych władz lokalnych. Poziom tego wyzwania obrazuje tabela 3.1, choć uwzględnione w niej zostały tylko filharmonie (już bez orkiestr – dla zachowania klarowności dalszych rozważań).

Tabela 3.1. Instytucje artystyczne powstałe w wyniku nowego podziału administracyjnego Polski po 1 stycznia 1999 roku

Województwo	Nazwa instytucji	Liczba
Dolnośląskie	Filharmonia Dolnośląska w Jeleniej Górze Filharmonia Sudecka im. J. Wiłkomirskiego w Wałbrzychu Narodowe Forum Muzyki im. W. Lutosławskiego we Wrocławiu	3
Kujawsko-Pomorskie	Filharmonia Pomorska im. I. J. Paderewskiego w Bydgoszczy	1
Lubelskie	Filharmonia im. H. Wieniawskiego w Lublinie	1
Lubuskie	Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska Filharmonia Zielonogórska im. T. Bairda	2
Łódzkie	Filharmonia Łódzka im. A. Rubinsteina	1
Mazowieckie	Filharmonia Narodowa	1
Małopolskie	Filharmonia im. K. Szymanowskiego w Krakowie	1
Opolskie	Filharmonia Opolska im. J. Elsnera	1
Podlaskie	Opera i Filharmonia Podlaska – Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku Filharmonia Kameralna im. W. Lutosławskiego w Łomży	2
Podkarpackie	Filharmonia Podkarpacka im. A. Malawskiego	1
Pomorskie	Polska Filharmonia Bałtycka im. F. Chopina w Gdańsku Polska Filharmonia "Sinfonia Baltica" im. W. Kilara w Słupsku Polska Filharmonia Kameralna Sopot	3
Śląskie	Filharmonia Śląska im. H. M. Góreckiego Filharmonia Zabrzeńska Filharmonia Częstochowska im. B. Hubermana	3
Świętokrzyskie	Filharmonia Świętokrzyska im. O. Kolberga w Kielcach	1
Warmińsko-Mazurskie	Warmińsko-Mazurska Filharmonia im. F. Nowowiejskiego w Olsztynie	1
Wielkopolskie	Filharmonia Poznańska im. T. Szeligowskiego Filharmonia Kaliska	2
Zachodnio-Pomorskie	Filharmonia im. M. Karłowicza w Szczecinie Filharmonia Koszalińska im. S. Moniuszki	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu stron internetowych filharmonii w Polsce (dostęp: 31.12.2023): Filharmonia Narodowa, www.filharmonia.pl/

Polska Filharmonia Bałtycka im. F. Chopina w Gdańsku, www.filharmonia.gda.pl/

Filharmonia Łódzka im. A. Rubinsteina, www.filharmonia.lodz.pl/

Filharmonia im. K. Szymanowskiego w Krakowie, www.filharmonia.krakow.pl/

Filharmonia Śląska im. H. M. Góreckiego, <https://filharmonia-slaska.eu/>

Filharmonia Poznańska im. T. Szeligowskiego, www.filharmoniapoznanska.pl/

Filharmonia im. H. Wieniawskiego w Lublinie, <https://filharmonialubelska.pl/>

Filharmonia im. M. Karłowicza w Szczecinie, <https://filharmonia.szczecin.pl/pl/>

Filharmonia Pomorska im. I. J. Paderewskiego w Bydgoszczy, <http://filharmonia.bydgoszcz.pl/>

Narodowe Forum Muzyki im. W. Lutosławskiego we Wrocławiu, <https://www.nfm.wroclaw.pl/>

Filharmonia Podkarpacka im. A. Malawskiego, <https://filharmonia.rzeszow.pl/>

Filharmonia Świętokrzyska im. O. Kolberga w Kielcach, <https://filharmonia.kielce.pl/kontakt.html/>
Filharmonia Koszalińska im. S. Moniuszki, <https://filharmoniakoszalinska.pl/kontakt/>
Filharmonia Warmińsko-Mazurska im. F. Nowowiejskiego w Olsztynie, <https://filharmonia.olsztyn.pl/>
Filharmonia Opolska im. J. Elsnera, <https://filharmonia.opole.pl/kontakt/>
Opera i Filharmonia Podlaska – Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku, <https://www.oifp.eu/>
Filharmonia Zielonogórska im. T. Bairda, <http://filharmoniazg.pl/>
Filharmonia Częstochowska im. B. Hubermana, www.filharmonia.com.pl/
Filharmonia Sudecka im. J. Wiłkomirskiego w Wałbrzychu, <http://www.filharmonia-sudecka.pl/>
Filharmonia Zabrzeńska, <http://filharmonia.zabrze.pl/>
Polska Filharmonia Kameralna Sopot, <https://www.pfksopot.pl/>
Filharmonia Dolnośląska w Jeleniej Górze, <https://filharmonia.jgora.pl/>
Filharmonia Kaliska, www.filharmoniakaliska.pl/
Polska Filharmonia „Sinfonia Baltica” im. W. Kilara w Słupsku, <https://www.filharmonia.sinfoniabaltica.pl/>
Filharmonia Kameralna im. W. Lutosławskiego w Łomży, <https://filharmonia.lomza.pl/>
Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska, <https://www.filharmoniagorzowska.pl/>.

Kolejną ważną konsekwencją reformy 1999 roku było nowe przyporządkowanie instytucji organizatorom. Pojawiły się więc instytucje samorządowe miejskie i samorządowe wojewódzkie. Należy w tym miejscu wspomnieć, że podział instytucji wojewódzkich między jednostki samorządu terytorialnego dokonany został w sposób całkowicie arbitralny⁷⁴⁹. Ówczesna ministra kultury Joanna Wnuk-Nazarowa przyznała, że dokonała go wspólnie z wiceministrem MSWiA⁷⁵⁰. Kilka lat później minister Waldemar Dąbrowski negatywnie ocenił skutki wprowadzonej reformy:

*Kulturze ta reforma przyniosła kolosalne szkody (...) W sumie, około 100 instytucji zostało błędnie przyporządkowanych i właściwie skazanych na degradację*⁷⁵¹.

Sam podział wielu praktyków i badaczy kultury uznało za nieczytelny i przypadkowy – na wiele lat utrwalający nielogiczną strukturę przynależności⁷⁵². Proces przypisywania instytucji kultury pozbawiony był kryteriów merytorycznych, funkcjonalnych i systemowych⁷⁵³. Okazało się bowiem, że podział na instytucje wojewódzkie, miejskie i państwowe różnicował poziom dotacji, a także stał się formalną przeszkodą dla międzyorganizacyjnej/międzyinstytucjonalnej współpracy⁷⁵⁴. Mimo że nowy podział wymagał weryfikacji, jedynej formy korekty dokonał minister Waldemar Dąbrowski poprzez wprowadzenie idei współprowadzenia instytucji przez ministerstwo kultury⁷⁵⁵.

⁷⁴⁹ D. Ilczuk, W. Misiąg (2003), *Finansowanie i organizacja kultury...*, op. cit., s. 51.

⁷⁵⁰ *W moim gabinecie siedział wiceminister MSWiA, Józef Płoskonka, i tak myśmy ustalali, co przesuwamy do marszałka, co do prezydenta miasta, a co do powiatu*, za: B. Gierat-Bieroń (2009), *Ministrowie kultury doby transformacji, 1989-2005*, Uniwersytet Jagielloński - Instytut Europeistyki, Kraków, s. 164.

⁷⁵¹ Gierat-Bieroń B. (2009), *Ministrowie kultury...*, op. cit., s. 256-257.

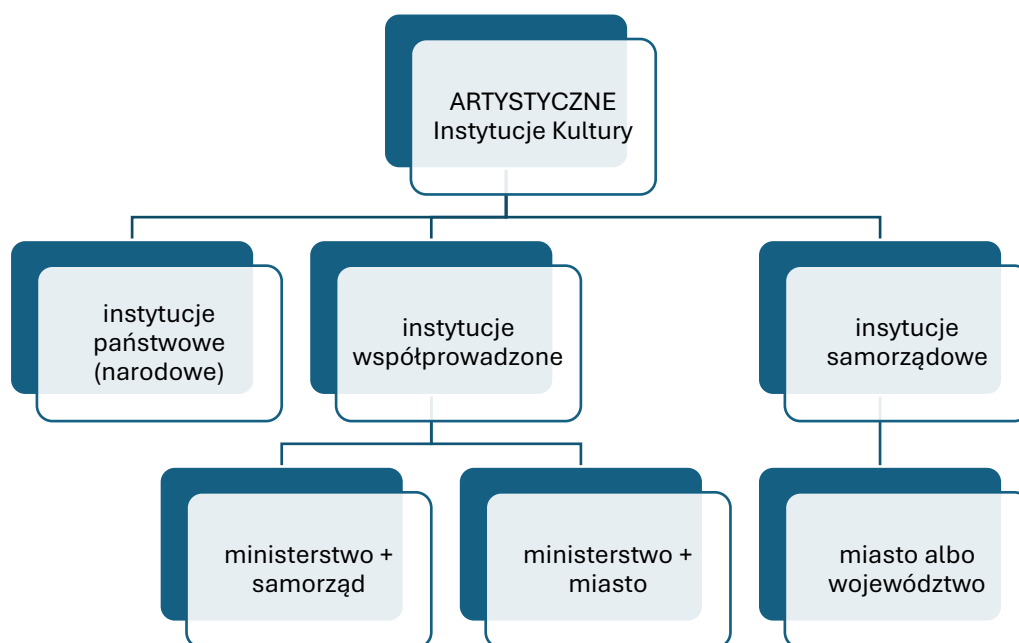
⁷⁵² T. Szlendak, A. Karwacki (2015), *Napięcia, starcia...*, op. cit., s. 19.

⁷⁵³ J. Purchla (2002), *Kultura a transformacja...*, op. cit., s. 16.

⁷⁵⁴ J. Zając (2005), *Dyrektor teatru – przywódca czy menedżer?*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 5, s. 17.

⁷⁵⁵ Art. 21 UoOiPDK dopuszcza prowadzenie instytucji przez organizatorów jako wspólnej.

W Rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 lipca 1998⁷⁵⁶ po raz pierwszy pojawiło się przeniesienie do jednostek samorządu terytorialnego obowiązku prowadzenia działalności kulturalnej (art. 82). Pamiętając, że prowadzenie działalności kulturalnej stało się dla jednostek samorządu terytorialnego zadaniem o charakterze obowiązkowym (art. 9 pkt 2 UoOiPDK)⁷⁵⁷, w myśl art. 12 UoOiPDK są one zobowiązane do zapewnienia instytucji kultury środków niezbędnych do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona. Nowy podział instytucji kultury po reformie samorządowej został zaprezentowany na rysunku 3.1.



Rysunek 3.1. Model finansowania działalności kulturalnej po reformie samorządowej z 1999 roku
Źródło: opracowanie własne.

Tworzenie instytucji kultury (podmiotów publicznych działających w sektorze publicznym) reguluje art. 10 i 21 UoOiPDK. Informuje on, że instytucje mogą mieć charakter państwowy lub samorządowy. Podmioty, które tworzą instytucje kultury – zwane są organizatorami. Co ważne, dla obu typów organizatorów (państwowych i samorządowych) prowadzenie działalności kulturalnej jest podstawowym celem statutowym.

⁷⁵⁶ Rozporządzenie RM o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej w związku z reformą ustrojową państwa Dz. U. 1998 Nr 106 poz. 668: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19981060668> (dostęp 12.02.2024).

⁷⁵⁷ Zadania jednostek samorządu terytorialnego można podzielić na zadania własne i zlecone. Do zadań własnych samorządu należy edukacja i kultura. Środki na finansowanie zadań własnych powinny pochodzić z budżetów gmin.

Wedle nowego modelu kompetencyjnego za instytucje państwowe odpowiada Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (1 instytucja – Filharmonia Narodowa). Instytucje samorządowe są prowadzone przez organy administracji samorządowej: może nim być miasto (4 instytucje) albo województwo (9 instytucji). Natomiast współprowadzenie kryje w sobie dwóch (ministerstwo + 4 instytucje miejskie i 5 instytucji marszałkowskich) albo trzech organizatorów (miasto + ministerstwo + województwo – NFM). Zwykle dodatkowym organizatorem jest ministerstwo, choć ostatnio popularne są synergie lokalne, łączące siły miejskie z wojewódzkimi (2 instytucje: Koszalin, Częstochowa).

Tam, gdzie Marszałek Województwa przejął instytucję kultury, często w jej nazwie pojawiała się odniesienie do danego regionu geograficznego. W ten sposób z czasem zmianie ulegały nazwy instytucji w Łodzi, Rzeszowie, Kielcach, Olsztynie, Białymstoku czy Jeleniej Górze. Natomiast tam, gdzie włodarzem był samorząd miejski, w nazwie starano się zachować nawiązanie do konkretnego miasta (co wcześniej też praktykowano, np. Łomża, Opole, Częstochowa). Zdecydowana większość instytucji zyskała nowego samorządowego organizatora (w większości był nim Urząd Marszałkowski), co było też głównym zamierzeniem polityki decentralizacji.

Wspomniany w rozdziale II mechanizm współprowadzenia pozwala na uzupełniające finansowanie ze środków instytucji samorządowych, które ze względu na ograniczone możliwości poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego mają trudności z realizowaniem statutowych celów w pełnym zakresie⁷⁵⁸. Na dzień 1 czerwca 2024 roku Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego prowadził jako wspólne 59 instytucji kultury⁷⁵⁹. W grupie tej znajdowało się 10 filharmonii.

Według Wojciecha Świdzińskiego mechanizm współprowadzenia nie jest jednoznacznie czytelny. Jawi się jako najbardziej interwencyjna forma wsparcia państwowego, stanowiąca regres wobec idei decentralizacji⁷⁶⁰. W ostatnich latach zauważalny był wyraźny wzrost liczby współprowadzonych instytucji w przypadku filharmonii (z 4 w roku 2011 do 10 w 2024 roku)⁷⁶¹. Zdaniem przywołanego już W. Świdzińskiego, niejasność

⁷⁵⁸ R. Golat (2006), *Podstawy prawa kultury*, op. cit., s. 34.

⁷⁵⁹ Na stronie znajdują się również dokładne spisy instytucji – wykaz instytucji współprowadzonych, dla których organizatorem jest samorząd. Łącznie z instytucjami prowadzonymi wyłącznie przez ministra jest ich 81, MKiDN, <https://www.gov.pl/web/kultura/instytucje-wspolprowadzone> (dostęp 12.02.2024).

⁷⁶⁰ W. Świdziński (2021), *Współprowadzenie instytucji przez Ministra Kultury i samorządy. „Dar niebios” czy ryzykowna gra?*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 1, s. 4.

⁷⁶¹ Powołuję się tu na Raport o Stanie Muzyki Polskiej (2011), Instytut Muzyki i Tańca, Warszawa, s. 317: https://imit.org.pl/uploads/files/raport-o-stanie-muzyki/Raport-IMIT_2011.pdf (dostęp 12.02.2024).

kryteriów zwraca uwagę na udział czynników politycznych (obok merytorycznych) w decyzjach o współprowadzeniu instytucji⁷⁶².

Raport Najwyższej Izby Kontroli (NIK) z 2019 roku pt. „Wspólne prowadzenie instytucji kultury” wskazuje, że współprowadzenie przyczyniło się do poprawy funkcjonowania instytucji kultury, co w ostatecznym rozrachunku wpłynęło na wzrost liczby odbiorców⁷⁶³. Przede wszystkim wyższa kwota dotacji pozwoliła na ustabilizowanie sytuacji finansowej – co jest jednoznacznie pozytywne. Do negatywnego wpływu idei współprowadzenia można zaliczyć powstawanie instytucji „dwóch prędkości”, z wyraźną polaryzacją instytucji artystycznych. Ma to swoje ekonomiczne uzasadnienie, ponieważ instytucje ze wsparciem ministerialnym radzą sobie lepiej finansowo – stąd ich rosnąca liczba⁷⁶⁴. W tabeli A.8 (załącznik 4) zilustrowano przynależność wszystkich 26 filharmonii (stan na 01.06.2024) z podziałem na instytucje państwowe, współprowadzone, samorządowe miejskie i samorządowe wojewódzkie.

Żadna orkiestra w Polsce – w momencie powstania – nie była orkiestrą filharmoniczną (z wyjątkiem Filharmonii Narodowej). Bardzo często orkiestry zaczynały swoją estradową karierę w składzie kameralnym w typie sinfonietty (małe, 30-50 osobowe zespoły). W rzeczywistości, rzadko która orkiestra miała od początku potencjał symfoniczny. Dopiero z czasem skład orkiestry ulegał krystalizacji, doprowadzając do zespołu, w którym grają różne sekcje instrumentalne: instrumenty smyczkowe, dęte drewniane, dęte blaszane i perkusyjne.

Dążeniem wielu orkiestr jest osiągnięcie składu symfonicznego, które encyklopedie określają na ok. 70-80 osób⁷⁶⁵, choć największe orkiestry na świecie dysponują ponad 100-osobowymi zespołami artystycznymi (często dochodzącymi nawet do 140 osób). Tak więc współczesna orkiestra symfoniczna jest wielkim, ok. 80-120-osobowym zespołem instrumentalnym, pozwalającym na prezentację – bez żadnych ograniczeń – literatury muzycznej od epoki klasycyzmu po czasy współczesne⁷⁶⁶. W najbardziej licznych

⁷⁶² W. Świdziński (2021), Współprowadzenie instytucji..., op. cit., s. 9.

⁷⁶³ Wspólne prowadzenie instytucji kultury (2019), Najwyższa Izba Kontroli, s. 7-8; kno~p_19_022_201903251019581553505598~01.pdf (dostęp online 24.02.2024).

⁷⁶⁴ M. Iwański (2023), Czas na nowe otwarcie..., op. cit. (dostęp: 24.02.2024).

⁷⁶⁵ K. Jagodzińska (2013), Charakterystyka działalności kulturalnej w Polsce po transformacji ustrojowej, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 138.

⁷⁶⁶ Definicja orkiestry wg GUS mówi o zespole, w skład którego wchodzi współcześnie 50-120 osób. GUS, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/278,pojecie.html> (dostęp 24.02.2024).

zespołach zdecydowanej rozbudowie podlega sekcja perkusji oraz instrumentów dętych, pojawiają się też takie instrumenty, jak: fortepian, harfa, klawesyn, organy czy saksofon. Sekcja smyczkowa (kwintet smyczkowy) również ulega proporcjonalnie liczebnemu powiększeniu.

Orkiestry znajdujące się najwyżej w rankingach najlepszych orkiestr na świecie, mają zwykle ponad 100-osobowe składy: Berlin, Wiedeń, Nowy Jork, Boston, Chicago, Cleveland, Los Angeles⁷⁶⁷. W Polsce jedynie trzy zespoły składają się z ponad 100 osób. Są to: Filharmonia Narodowa (110)⁷⁶⁸, Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia (117)⁷⁶⁹ i NFM Filharmonia Wrocławska (101)⁷⁷⁰.

Nazwa orkiestry konweniuje zwykle z nazwą instytucji. W większości posiada dookreślenie „symfoniczna”, które wskazuje na jej potencjał repertuarowy. Nazwy zespołów orkiestrowych oraz ich wielkość przedstawiono w tabeli A.9 w załączniku 5.

W domyśle należałoby jednak dodać, że każda orkiestra filharmoniczna powinna być orkiestrą symfoniczną w znaczeniu historycznym/muzykologicznym, czyli posiadać potencjał pozwalający na prezentację pełnego repertuaru symfonicznego. Tymczasem liczebność polskich zespołów różni się znacznie, tworząc rozpiętość od 13 do 110 osób (z czego wynika, iż publiczne filharmonie zatrudniają średnio 75 muzyków). Nazewnictwo nie odzwierciedla muzykologicznej logiki, podobnie jak ma to miejsce w odniesieniu do słowa „filharmonia”. W Polsce mamy bowiem do czynienia z dwiema publicznymi instytucjami typu „filharmonia kameralna”. Burzą one etymologię pojęcia „filharmonia” i historyczne (do)rozumienie muzycznego dziedzictwa, ograniczając instytucję do prezentacji muzyki dalekiej od symfonicznego rozmachu.

Każda filharmonia – jako profesjonalna instytucja kultury – posiada stały zespół wykonawczy – zwykle etatowy. Zespołem tym jest orkiestra symfoniczna. Kilkanaście filharmonii (12 instytucji) dysponuje zespołem wokalnym – chórem mieszanym lub chórem chłopięcym i męskim (Poznańskie Słowiki), a cztery z nich również orkiestrę kameralną (złożoną tylko z instrumentów smyczkowych). Ciekawą inicjatywą jest również tworzenie chórów dziecięcych czy amatorskich, które działają przy 7 instytucjach.

⁷⁶⁷ Bachtrack to największy na świecie serwis internetowy będący przewodnikiem po operze, tańcu i muzyce klasycznej, <https://bachtrack.com/worlds-best-orchestra-best-conductor-critics-choice-september-2023> (dostęp 01.08.2024).

⁷⁶⁸ Filharmonia Narodowa, <https://filharmonia.pl/> (dostęp 15.01.2024).

⁷⁶⁹ Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia, <https://nospr.org.pl/pl/o-nas> (dostęp 15.01.2024).

⁷⁷⁰ Narodowe Forum Muzyki, <https://www.nfm.wroclaw.pl/> (dostęp 15.01.2024).

Często działalność koncertową filharmonii definicyjnie zamyka się w granicach muzyki klasycznej/poważnej, choć od dawna repertuar filharmonii ulega poszerzeniu o muzykę filmową, rozrywkową czy jazzową. Polityka repertuarowa nie jest jednak przedmiotem oceny niniejszego opracowania, choć ma wpływ na aspekt działalności organizacyjnej odnoszący się chociażby do zarządzania personelem i outsourcingu muzyków⁷⁷¹.

Można się spotkać ze stwierdzeniem, że filharmonia (orkiestra filharmoniczna) ma na celu prezentować utwory, które wymagają największego instrumentarium i wieloobsadowego aparatu wykonawczego (ang. *full-size symphony orchestra*)⁷⁷². Innymi słowy, tym, co może ją wyróżniać – jest wielkość i rozbudowany skład orkiestry.

Ani ustawodawca, ani organizator nie wskazuje nigdzie minimalnej liczebności zespołu niezbędnej do realizacji celów statutowych. Tak więc na podobnych zasadach działają zespoły symfoniczne i zespoły kameralne – kwestie repertuarowo-artystyczne pozostają w rękach ich dyrektorów artystycznych.

Co ciekawe, kilka instytucji, które powstały jako orkiestry na przestrzeni ostatnich 50 lat, nie zmieniło dotychczas nazwy i formy organizacyjnej z orkiestry na filharmonię (Płock, Toruń, Zamość, Sinfonia Varsovia, Sinfonia Iuventus, kilka orkiestr kameralnych). Doskonałym przykładem jest *casus* Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia – instytucji o wybitnych zasługach dla polskiej kultury. Od daty swojego powstania w 1935 roku (od 1947 roku działa jako Wielka Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia, a od 1999 roku jako NOSPR) nigdy nie miała potrzeby redefiniowania swojego statusu – i pozostała orkiestrą.

W słowniku GUS orkiestra jest *profesjonalną jednostką prezentującą muzykę poważną, ludową lub rozrywkową, posiadającą wieloosobowy instrumentalny zespół muzyczny*⁷⁷³. Jest to definicja – bez wątpienia – pomocna w gromadzeniu danych statycznych, lecz nie do końca oddająca charakter działalności np. orkiestry jako artystycznej instytucji kultury.

Mimo upływu lat kwestia nazewnictwa pozostaje więc niejednolita i kłopotliwa. Dziś bowiem – bardziej niż 80 lat temu – zaciera się różnica między profilem działalności

⁷⁷¹ Chodzi o pozyskiwanie do projektów koncertowych muzyków z zewnątrz na zasadzie doangażowania (przy niewystarczającej liczbie własnych muzyków etatowych).

⁷⁷² Por. Orchestra [hasło] w: The New Grove Dictionary of Music and Musicians. Tom XIV (1980), Macmillan Publishers, London.

⁷⁷³ Orkiestra [definicja] wg GUS: <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/278,pojecie.html> (dostęp: 12.02.2024).

filharmonii i orkiestry jako instytucji kultury. Potwierdza to Kamila Stępień-Kutra pisząc: *Wśród orkiestr znajdują się instytucje sposobem funkcjonowania bliskie orkiestrom filharmonii (w Toruniu, Płocku czy Zamościu)*⁷⁷⁴. Zrzeszenie Filharmonii Polskich, mimo iż pierwotnie założone dla reprezentacji publicznych filharmonii, przyjmuje w swoje szeregi również orkiestry (także te z alternatywnym – niepublicznym finansowaniem). Nie istnieją zatem ani prawne, ani ustawowe czy instytucjonalne dyferencjacje, co pozostawia niuanse definicyjne w sferze domysłów.

Śledząc nomenklaturową logikę, należałoby również stwierdzić, że nie wszystkie orkiestry działające w Polsce są publicznymi instytucjami kultury. Istnieją bowiem zespoły, które działają na podstawie innych przepisów (kodeksu handlowego, kodeksu spółek). Mogą zatem w przestrzeni sektora kultury funkcjonować również prywatne organizacje prowadzące działalność kulturalną, która jest efektem prowadzonej działalności gospodarczej lub społecznej, np. orkiestry powołane przez fundacje i stowarzyszenia, związki wyznaniowe, jak i zespoły projektowe, działające na zasadach komercyjnych (osoby fizyczne, spółki). Przykładem niech będzie Polska Orkiestra Radiowa. Nie podlega ona UoOiPDK, a jej założycielem jest Spółka Akcyjna Polskie Radio. Orkiestrą Akademii Beethovenowskiej zarządza podmiot prywatny prowadzący działalność gospodarczą. We wrześniu 2024 roku powstała też pierwsza prywatna filharmonia – Cavatina Philharmonic Orchestra w Bielsku-Białej. Tym samym granice międzysektorowe i definicyjne zacierają się jeszcze bardziej.

3.2 Filharmonia jako instytucja

Instytucje kultury są w Polsce częścią systemu zarządzania publicznego, jako że są tworzone i zarządzane przez poszczególne szczeble administracji publicznej⁷⁷⁵. Jako instytucje użyteczności publicznej powinny być umieszczone w szerszej perspektywie funkcjonowania kultury, nakreślanej przez państwo i samorządy⁷⁷⁶.

Filharmonie, jako państwowe i samorządowe instytucje kultury, mają status jednostki sektora finansów publicznych – są częścią mechanizmu budżetowego, w którym

⁷⁷⁴ Raport o Stanie Muzyki Polskiej (2011), IMIT, op. cit., s. 320.

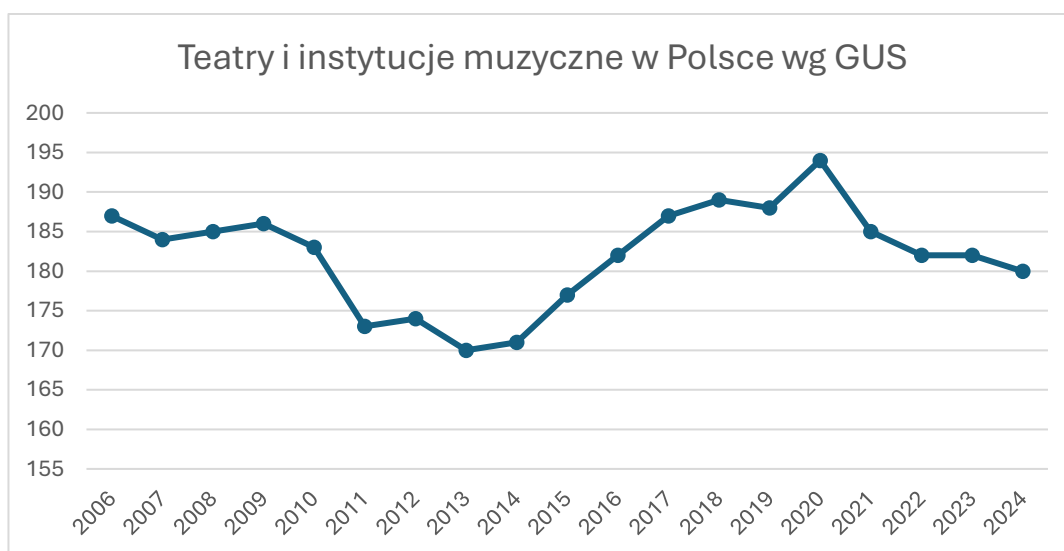
⁷⁷⁵ L. Varbanova (2013), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 33; K. Plebańczyk (2011), W stronę badań..., op. cit., s. 59.

⁷⁷⁶ K. Wittels (2011), W stronę kreatywnego regionu – nowa rola regionalnych instytucji kultury, [w:] M. Śliwa (red.) Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 54.

podziału dóbr i usług dokonuje państwo⁷⁷⁷. Zgodnie z tym mechanizmem działalność kulturalna została uznana za dziedzinę, wymagającą pomocy finansowej ze strony państwa i samorządu terytorialnego⁷⁷⁸.

Wszystkie publiczne filharmonie są dotowane. Większość filharmonii znajduje się w dużych miastach (często stolicach województw), zatem w ich finansowaniu nie biorą udziału gminy⁷⁷⁹. W porównaniu z instytucjami kultury innego typu filharmonie i teatry są najbardziej kosztochłonne, a przez to najmniej rentowne⁷⁸⁰. Wyzwanie ich finansowania muszą zatem przejmować duże samorządy wojewódzkie.

Liczba instytucji kultury w Polsce w ciągu ostatnich kilkunastu lat ustabilizowała się na poziomie około 180, co rokrocznie monitoruje GUS⁷⁸¹. Wyraźny szczyt wykresu w 2020 i 2021 roku związany był z polityką tworzenia nowych instytucji przez ministra Piotra Glińskiego (szczególnie muzeów, ale również teatrów). W tym czasie liczba filharmonii nie uległa zmianie (wykres 3.1).



Wykres 3.1. Liczba teatrów i instytucji muzycznych w Polsce od 2006 do 2024 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie statystyki GUS. Pod uwagę brane były wyłącznie instytucje posiadające własne zespoły artystyczne, czyli instytucje repertuarowe. Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat> (dostęp: 01.08.2025).

⁷⁷⁷ M. Grząba (2020), Stabilność finansowania instytucji kultury ze środków publicznych w Polsce, [w:] E. Gruszewska (red.), Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. Tom 4, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 137.

⁷⁷⁸ J. Przybylska (2004), Bezpośrednie finansowanie działalności kulturalnej ze środków publicznych, „Samorząd Terytorialny”, nr 9, s. 27.

⁷⁷⁹ T. Kukołowicz, M. Modzelewska i in. (2016), Rola samorządu..., op. cit., s. 236-237.

⁷⁸⁰ D. Ilczuk (red.) (2020), System finansowania..., op. cit., s. 23; W. J. Karna (2008), Zmiany w zarządzaniu..., op. cit., s. 15.

⁷⁸¹ GUS, obszar kultura, statystyki kultury, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/> (dostęp: 22.02.2024).

Warszawa oraz woj. mazowieckie to region, w którym mieści się najwięcej instytucji kultury, biorąc po uwagę cały kraj (41). Kolejne miejsca zajmują woj. małopolskiej, śląskie i dolnośląskie. Z kolei woj. lubuskie, świętokrzyskie, opolskie, podkarpackie i podkarpackie znajdują się na końcu listy⁷⁸⁵. Poniższa mapa obrazuje zróżnicowanie geografii instytucji kultury w Polsce, co zwraca uwagę na ich regionalne zagęszczenie oraz dostępność.

Liczba teatrów i instytucji muzycznych (stan w dniu 31 grudnia)

Liczba widzów i słuchaczy na 1 przedstawienie/koncert

Województwo	Liczba teatrów i instytucji muzycznych	Liczba widzów i słuchaczy na 1 przedstawienie/koncert
Województwo Pomorskie	8	201-526
Województwo Wielkopolskie	18	201-526
Województwo Łódzkie	5	112-125
Województwo Świętokrzyskie	8	166-200
Województwo Łódzkie	4	126-165
Województwo Łódzkie	16	126-165
Województwo Łódzkie	41	201-526
Województwo Łódzkie	10	166-200
Województwo Łódzkie	5	166-200
Województwo Łódzkie	4	112-125
Województwo Łódzkie	20	112-125
Województwo Łódzkie	4	166-200
Województwo Łódzkie	23	201-526
Województwo Łódzkie	29	166-200
Województwo Łódzkie	4	112-125
Województwo Łódzkie	4	112-125

⁷⁸⁵ Raport GUS (2024), Działalność teatrów i instytucji muzycznych w 2023 r. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-teatrow-i-instytucji-muzycznych-w-2023-roku,13.8.html> (dostęp: 24.02.2024).

Również raport NIK z 2018 roku zwrócił uwagę na nierówności w dostępie do kultury w skali kraju – liczba teatrów i instytucji muzycznych jest wyraźnie zróżnicowana w poszczególnych województwach⁷⁸⁶. Toteż miejsce zamieszkania silnie wpływa na poziom uczestnictwa w kulturze, a podstawową barierą dostępu jest brak infrastruktury kulturalnej⁷⁸⁷. Większa liczba instytucji kultury generuje też większą liczbę odbiorców, np. ponad 32% wszystkich widzów i słuchaczy pochodziło z woj. mazowieckiego⁷⁸⁸. Trudno zatem nie zgodzić się z konkluzją Tomasza Kukołowicza, że w *XXI wieku przestrzeń geograficzna pozostaje ważnym czynnikiem różnicującym dostępność kultury*⁷⁸⁹.

Wydatki poszczególnych województw na kulturę również znacząco się różnią. Udział 3 wiodących województw (mazowieckie, śląskie i dolnośląskie) łącznie wyniósł 40% wszystkich wydatków. To są te same województwa, w których filharmonii jest najwięcej (po 3).

Peter Inkei twierdzi, że *prestż kultury wyraża się w infrastrukturze kultury*⁷⁹⁰. Okazałe budynki oper, filharmonii czy muzeów symbolizują kulturalną orientację miast, świadomych uzależnienia ich rozwoju ekonomicznego od siły oferty kulturalnej⁷⁹¹.

Jak zauważa T. Kukołowicz i inni, filharmonie były największym beneficjentem środków europejskich, głównie za sprawą dużych inwestycji infrastrukturalnych. Udział filharmonii w rozdziale środków unijnych sięgnął 11%. Szczególnie zadowolające były pierwsza perspektywa unijna 2004-2013 i XI priorytet POLiŚ z lat 2007-2013⁷⁹². Między 2011 a 2015 rokiem wybudowano w Polsce aż 15 nowych filharmonii i sal koncertowych. Głównym celem inwestycji infrastrukturalnych było poprawienie warunków prowadzenia działalności artystycznej poprzez dopasowanie wielkości siedziby (rozmiar, wyposażenie, unowocześnienie, rozbudowa zaplecza). Funkcjonalność budynku ma

⁷⁸⁶ Działalność samorządowych instytucji kultury (2018), Najwyższa Izba Kontroli; <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21658,vp,24308.pdf> (dostęp online 24.02.2024).

⁷⁸⁷ K. Wojnar, M. Grochowski (2011), *Infrastruktura kultury: polityka spójności a atrakcyjność miast*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 93; T. Kukołowicz (2015), *Dostępność kultury...*, op. cit., s. 74.

⁷⁸⁸ *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 roku* (2023), Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2022-r-,2,20.html> (dostęp: 24.02.2024).

⁷⁸⁹ T. Kukołowicz (2015), *Dostępność kultury...*, op. cit., s. 67.

⁷⁹⁰ P. Inkei (2010), *Materiał kontekstowy*, op. cit., s. 85.

⁷⁹¹ J. Purchla (2018), *Miasto i polityka...*, op. cit., s. 7; R. Sibora (2014), *Nowe metody zapobiegania efektowi Baumola. Przypadek Metropolitan Opera w Nowym Jorku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne”, t. 819, nr 9, s. 189.

⁷⁹² T. Kukołowicz, M. Modzelewska i in. (2016), *Rola samorządu...*, op. cit., s. 239-240.

ogromne znaczenie dla działań artystycznych (ich logiki i logistyki), ale odgrywa też istotną rolę w procesie zarządzania instytucją⁷⁹³.

Podejście do zarządzania przestrzenią różni się w zależności od instytucji⁷⁹⁴. Budowanie dziedzictwa materialnego kultury za pomocą nowych czy unowocześnionych gmachów stało się synonimem równania do europejskich standardów. Najszybsza droga prowadziła właśnie poprzez inwestycje infrastrukturalne. Rzadko kiedy jednak zmiany architektoniczne pociągnęły za sobą zmianę modelu zarządzania instytucjami kultury⁷⁹⁵.

Niewątpliwie wszystkie inwestycje przyczyniły się do podniesienia jakości infrastruktury sektora kultury, której wpływ na poziom uczestnictwa w kulturze jest wyraźny⁷⁹⁶. Zasoby lokalowe i umiejscowienie instytucji często przesądza o jakości proponowanej oferty kulturalnej, jej różnorodności, jak również wizerunku instytucji kultury⁷⁹⁷. Raport NIK zwrócił uwagę na fakt, że *brak właściwych warunków lokalowych jest istotnym czynnikiem utrudniającym rozszerzenie i uatrakcyjnienie oferty*⁷⁹⁸.

Znakomicie wiedzą o tym menedżerowie instytucji, których perspektywa unijnego dofinansowania ominęła. Zwracają oni uwagę na wysokie koszty związane z brakiem własnej sali⁷⁹⁹, co wpływa na redukcję liczby koncertów. Zdaniem Jerzego Łysińskiego, brak własnej sali zawsze działa hamująco na rozwój instytucji⁸⁰⁰.

Należy jednak zwrócić uwagę na ważną konsekwencję inwestycji. Są nią koszty eksploatacji nowych budynków, które mają tendencję wzrostową⁸⁰¹. Nie neutralizuje to jednak ambicji środowiska, dążenia do posiadania własnej, funkcjonalnej i nowoczesnej siedziby są aktualne w takich ośrodkach, jak Kraków, Poznań, Kalisz, Zamość, Warszawa, Bydgoszcz czy Słupsk. Aktualne dane (początek roku 2024) o stanie infrastruktury kultury w Polsce zawarto w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Infrastruktura kultury

FILHARMONIA	RODZAJ WŁASNOŚCI	PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ

⁷⁹³ K. Czarnecka, M. Godoś (2020), Zarządzanie przestrzenią..., op. cit., s. 256.

⁷⁹⁴ Ibidem, s. 261.

⁷⁹⁵ K. Wojnar, M. Grochowski (2011), Infrastruktura kultury..., op. cit., s. 75.

⁷⁹⁶ A. Klasik (2010), Od sektora kultury..., op. cit., s. 48; K. Wojnar, M. Grochowski (2011), Infrastruktura kultury..., op. cit., s. 68; J. Szulborska-Łukaszewicz (2013), Zarządzanie publiczną instytucją kultury w Polsce – misja a ekonomia, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 14, nr 1, s. 26.

⁷⁹⁷ A. Szymańska (2016), Nowoczesna instytucja kultury..., op. cit., s. 68; J. Szulborska-Łukaszewicz (2014), Publiczne czy prywatne?..., op. cit., s. 264.

⁷⁹⁸ Działalność samorządowych instytucji kultury (2018), Najwyższa Izba Kontroli; <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21658,vp,24308.pdf> (dostęp online 24.02.2024).

⁷⁹⁹ A. Datko, R. Necel (2011), Nowoczesna instytucja..., op. cit., s. 51.

⁸⁰⁰ J. Łysiński (2009), Dylematy związane z analizą..., op. cit., s. 141.

⁸⁰¹ K. Plebańczyk (2011), W stronę badań..., op. cit., s. 60.

Bydgoszcz	Własny budynek od 1958	Plany rozbudowy siedziby w latach 2024-2028.
Poznań	Nie ma własnej siedziby, koncertuje gościnnie w Auli Uniwersyteckiej	Umowa najmu od Uniwersytetu. Myśli o nowej siedzibie - na terenie MTP ma powstać „Centrum Muzyki”.
Olsztyn	Nowy budynek 2011	
Rzeszów	Budynek od 1974. Remont i modernizacja 2010	
Katowice (Śląska)	Kamienica od 1943. Rozbudowa 2013	
Kraków	Budynek dzierżawiony od kurii od 1945 roku. Pożar 1991. Rozbudowa kamienicy 2017-2020	Umowa najmu od Kurii od 1945 roku. Myśli o nowej siedzibie przy Rondzie Grzegórzeckim.
NOSPR	Nowy budynek 2014	
NFM	Nowy budynek 2015	
Kielce	Nowy budynek 2012	
Łódź	Nowy budynek 2004	
Opole	Budynek od 1972. Modernizacja 2020	
Gdańsk	Wielka rewitalizacja Ołowianki 1998-2007	Dalsze prace modernizacyjne w toku.
Gorzów Wielkopolski	Nowy budynek 2011	
Białystok	Nowy budynek 2012	
Wałbrzych	Budynek od 1978. Modernizacja 2018	
Lublin	Budynek od 1974-1995. Modernizacja 2012-2015	
Szczecin	Nowy budynek 2014	„Lodowy pałac”
Warszawa FN	Własny budynek od 1955	
Kalisz	Modernizacja Domu Muzyka (pl. Wolności) Koncertuje gościnnie w Sali Uniwersytetu – dobudowa zaplecza 2012	Umowa najmu od Uniwersytetu. Myśli o nowej siedzibie.
Częstochowa	Własny budynek od 1965 przy Wilsona. Modernizacja 2012	
Zabrze	Budynek po Bibliotece. Modernizacja 2007-2010	
Koszalin	Nowy budynek 2013	
Sopot	Sala w Operze Leśnej od 1997	
Łomża	Własna siedziba od 2007. Rozbudowa 2007, 2014, 2016-2021	
Jelenia Góra	Własny budynek od 2002	
Zielona Góra	Własny budynek od 1961. Rozbudowa 2004, 2021 „Okrągłak”	
Słupsk	Po-teatralny budynek od 1977	Myśli o nowej siedzibie [?]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu stron internetowych filharmonii w Polsce (dostęp: 01.01.2024), (patrz str. 151).

Standard obiektów, w których zlokalizowane są filharmonie, cechuje duże zróżnicowanie. Te nowo powstałe mieszczą się w obiektach ultranowoczesnych. Część jednak umiejscowiona jest w zabytkowych kamienicach (Kraków, Katowice, Zielona Góra, Wałbrzych). To budynki, które nie są w stanie sprostać współczesnym standardom, co

ma pośredni, a czasem bezpośredni wpływ na satysfakcję odbiorcy⁸⁰². Ma to również swoje konsekwencje w postaci trudności z implementacją unijnej dyrektywy o dostępności z 19 lipca 2019 roku⁸⁰³. Jak bowiem informuje raport NIK: *Barriere architektoniczne oraz nieprzystosowanie obiektów do potrzeb wszystkich grup odbiorców utrudniają prowadzenie działalności kulturalnej*⁸⁰⁴.

Nie zmienia to faktu, że infrastruktura kultury stale się poprawia. Na 26 filharmonii w Polsce ponad 20 ma własne siedziby, wybudowane lub wyremontowane z pomocą funduszy (w większości) unijnych⁸⁰⁵. Publiczne instytucje kultury zostały zmodernizowane, posiadają nowe lub odnowione budynki, nowe zaplecza i przestrzenie administracyjne⁸⁰⁶. Kilka instytucji czeka – co prawda – na inwestycje modernizacyjne lub kompletnie nowe gmachy, jednak w porównaniu z końcem ubiegłego stulecia można powiedzieć, że w tym obszarze osiągnęliśmy standardy europejskie.

Wiele z siedzib filharmonicznych orkiestr to efekt powojennych decyzji i późniejszych konsekwencji socjalistycznej wizji przekładającej się na politykę w zakresie kultury⁸⁰⁷. Odziedziczona po tych czasach infrastruktura kulturalna w wielu przypadkach zaplanowana została zbyt rozrzutnie. Nie zawsze bowiem brano pod uwagę ekonomiczność decyzji, a budynki nie były dopasowywane do lokalnych potrzeb⁸⁰⁸. Wojciech Burszta w tym kontekście ocenia, że instytucje kultury w stosunku do rzeczywistych potrzeb jest zbyt dużo⁸⁰⁹. Widoczna jest nadpodaż miejsc na widowni w relacji do liczby potencjalnych odbiorców, co uwidoczniło na wykresie 3.2. Jedynie w miejscowościach turystycznych (Kraków, Warszawa) dostępna liczba miejsc na widowni nie odpowiada skali zapotrzebowania (miejsc jest za mało w stosunku do liczby chętnych).

⁸⁰² W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), Raport o stanie..., op. cit., s. 43.

⁸⁰³ Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz.U. 2019 poz. 1696), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20190001696> (dostęp: 24.02.2024).

⁸⁰⁴ Działalność samorządowych instytucji kultury (2018), op. cit., s. 10.

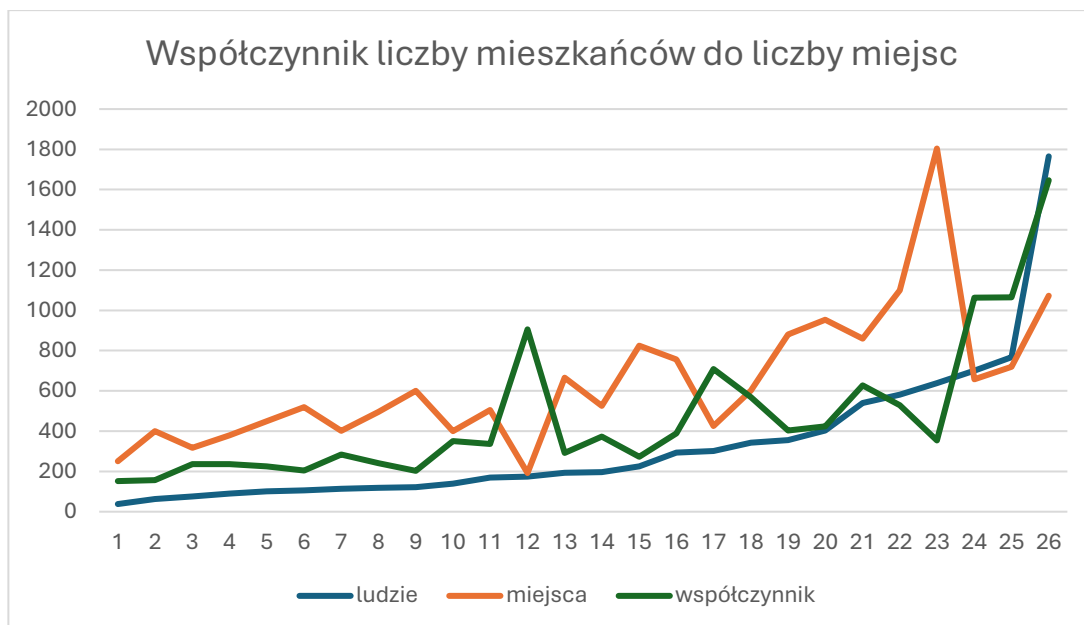
⁸⁰⁵ Por. J. Misiak (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 40.

⁸⁰⁶ O ich efektywnym wykorzystaniu wciąż się rozmawia, nie tylko w kontekście rosnących kosztów, lecz także braku stałego monitoringu osób odwiedzających. Niestety w niewielu nowopowstałych instytucjach inwestycje pociągnęły za sobą zmianę modelu zarządzania, zob. K. Wojnar, M. Grochowski (2011), Infrastruktura kultury..., op. cit., s. 68-75.

⁸⁰⁷ Wizja ta odnosiła się głównie do procesu upaństwowienia kultury poprzez tworzenie sieci instytucji kultury na terenie całego kraju. Służyć to miało szerokiemu dostępowi do kultury „mas pracujących” oraz przekazywaniu poprzez treści kulturowe ideologii realnego socjalizmu.

⁸⁰⁸ Według Marcina Poprawskiego, niezwykle istotne jest „szycie instytucji na miarę” realnych, roztropnie ocenionych i zbalansowanych możliwości lokalnego ekosystemu, za: M. Poprawski (2021), Nowe siedziby instytucji kultury w Polsce – perspektywa lokalnych ekosystemów kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 3, s. 339.

⁸⁰⁹ W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), Raport o stanie..., op. cit., s. 44.



Wykres 3.2. Porównanie liczby mieszkańców (w przeliczeniu na 1000 mieszkańców miejscowości, w której znajduje się filharmonia) do liczby foteli dostępnych na sali koncertowej
Źródło: opracowanie własne.

Filharmonie są usytuowane w miastach, które liczą od 38 tys. do 1.783 mln. mieszkańców. W tym samym czasie liczba miejsc w sali koncertowej zawiera się pomiędzy 192 a 1800 fotelami. Tworzy to ogromne dysproporcje, jeśli chodzi o dostępność instytucji – na jedno miejsce na sali przypada od 100 do 1000 mieszkańców. Może to świadczyć o braku konsekwencji w myśleniu o adekwatnym dopasowaniu wielkości audytorium do konkretnych potrzeb społecznych, nie przerysowanych ani z powodu ambicji jej twórców, ani mglistego wyobrażenia o przyszłym uczestnictwie Polaków w „kulturze wysokiej”.

3.3 Organizacja pracy w filharmonii

Specyfika sektora kultury – a szczególnie sztuk performatywnych – najjaskrawiej przejawia się w zakresie organizacji pracy. Działanie instytucji kultury – z sezonem artystycznym trwającym do 1 września do 30 sierpnia kolejnego roku – określa się jako „całoroczne bez wakacji”⁸¹⁰. Bardzo często wakacje nie są czasem wypoczynku (jak to miało miejsce jeszcze 20 lat temu – stąd popularne określenie „sezonu ogórkowego”) z uwagi na organizowane letnie festiwale, koncerty plenerowe/promenadowe czy wydarzenia typu *open air*.

⁸¹⁰ Por. W. Krawiec (2020), Zarządzanie wartością..., op. cit., s. 123.

Agata Adamiecka-Sitek nazywa to zjawisko „narastającą nadprodukcją”⁸¹¹. Ponieważ instytucje kultury rozlicza się przez wskaźniki frekwencyjne, imprezy artystyczne są realizowane, aby legitymizować konieczność istnienia, bez względu na liczbę widzów. Wyraźnie pokazują to statystyki GUS – rosnącemu trendowi produkcji wydarzeń artystycznych i festiwali rokrocznie towarzyszy spadek liczebności odbiorców tych wydarzeń⁸¹². Instytucje kultury znajdują się w pętli wydarzeń, eventów i projektów, które tocząc się permanentnie, doprowadzają do przewlekłych stanów kryzysu⁸¹³.

Przeciętna instytucja kultury podejmuje intensywny wysiłek organizacyjny, aby przygotować od kilkudziesięciu do stu wydarzeń artystycznych w skali roku⁸¹⁴. Obejmują one bardzo szeroki wachlarz działań zarówno repertuarowych, jak edukacyjnych. Na stronie Modeor.pl możemy znaleźć informację o intensywności prowadzonej działalności poszczególnych filharmonii, w których liczba samych koncertów symfonicznych waha się od 20 do 60, w zależności od zespołu⁸¹⁵. Koncerty mogą przybierać formę symfoniczną, kameralną, recitalową – angażującą różną liczbę muzyków. Mogą być prezentowane w siedzibie (sala koncertowa) lub poza nią. Mogą również dotyczyć działalności edukacyjnej/upowszechnieniowej skierowanej do szerokiej grupy odbiorców (od noworodków po seniorów), w formie warsztatów, spotkań, mini-koncertów, prelekcji, wykładów, lekcji muzyki, akademii melomana czy zbiorowego śpiewu.

Zespoły artystyczne są zorganizowanymi grupami pracowniczymi, podlegającymi zbiorowym procesom organizacji pracy. Znaczy to, że praca ma charakter kolektywny, w z góry narzuconych przez pracodawcę godzinach. Orkiestry pracują podczas prób (zwykle 3-4-godzinnych), które odbywają się w wyznaczonym miejscu, co najmniej raz dziennie. Muzycy – jako pracownicy artystyczni – są traktowani jako grupa pracownicza, podlegająca zbiorowym uregulowaniom wewnętrznych dokumentów, np. Regulaminu Pracy, Regulaminu Organizacyjnego czy Regulaminu Wynagradzania.

Orkiestry pracują zwykle w systemie tygodniowym (5-7-dniowym), co oznacza, że co tydzień przygotowywany jest nowy program koncertu (ok 2-godzinny koncert

⁸¹¹ A. Adamiecka-Sitek (2016), *Społecznie odpowiedzialne instytucje...*, op. cit.

⁸¹² Pokazują to wyraźnie coroczne raporty GUS pt. *Kultura i dziedzictwo narodowe w kolejnych latach: 2020, 2021, 2022, 2023*, www.stat.gov.pl (dostęp: 01.08.2025). Należy zauważyć, że o ile widownia wydarzeń artystycznych ogólnie rośnie, to w przypadku koncertów muzyki klasycznej kurczy się.

⁸¹³ A. Adamiecka-Sitek (2016), *Społecznie odpowiedzialne instytucje...*, op. cit.

⁸¹⁴ A. Karaś-Doniec (2012), *Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 262, s. 156.

⁸¹⁵ Modeor, dane za rok 2022 - <https://modeor.pl/zestawienie/7/> (dostęp: 01.08.2024).

z muzyką symfoniczną graną na żywo). Oznacza to dużo bardziej dynamiczne (w porównaniu z teatrem) zmiany repertuaru i ciągłą konieczność zapoznawania się z nowym materiałem.

Produkcja wydarzenia artystycznego wiąże się z kilkietapowymi przygotowaniami. Aby zorganizować koncert, potrzeba od kilku do kilkunastu osób (zespół artystyczny, dyrygent, artyści-soliści z ich menedżerami, ekipa techniczna, ekipa produkcyjna, oprawa koncertu – techniczna, medialna, usługi zewnętrzne – wypożyczenie nut, strojenia i inne)⁸¹⁶. Należy przy tym dodać, że z uwagi na fakt jednostkowości wydarzenia (koncerty zwykle nie są powtarzane – wyjątkiem jest FN, NOSPR i NFM) wysiłek wkładany w jego wyprodukowanie jest niezwykle intensywny, a ze względu na oryginalność programu nie zawsze może podlegać standaryzacji⁸¹⁷. Dodatkowo nie jest możliwe zorganizowanie koncertu przez jedną osobę. Potrzeba jest wzajemna współpraca działów i podmiotów – stąd wynika konieczność kolektywnego działania, również poza orkiestrą.

Różnorodność repertuaru (400 lat literatury muzycznej), częstotliwość i charakter występów (miejsce występu, rodzaj prezentacji muzycznej, wielkość zespołu, dyrygent, itp.) składają się na złożoność zadań artystycznych⁸¹⁸. Biorąc pod uwagę tak dużą zmienność programową, umiejętność planowania w orkiestrach ma zwykle znaczenie priorytetowe pod względem strategicznym⁸¹⁹.

System zarządzania orkiestrą przyjmuje często charakter autokratyczny. Obecne w literaturze metafory pracy dyrygenta z orkiestrą często porównują go do menedżera⁸²⁰. Zespół orkiestrowy kierowany/zarządzany jest *de facto* przez jedną osobę – dyrygenta (będącego często dyrektorem artystycznym czy szefem orkiestry, a bywa, że również dyrektorem naczelnym). Jak dotąd najlepsze rezultaty osiągały bowiem orkiestry długofalowo pracujące z jednym dyrygentem⁸²¹. Należy tu nadmienić, że demokracja w państwowych orkiestrach jest systemem rzadko spotykanym i w kręgach artystycznych (przez samych dyrygentów/dyrektorów) uważanym za niepotrzebny i nieefektywny –

⁸¹⁶ P. Szlachta (2007), *Creative economy...*, op. cit., s. 137.

⁸¹⁷ P. Grabowski (2012), *Centrum Sztuki...*, op. cit., s. 146.

⁸¹⁸ J. Łysiński (2013), *Partycypacyjne zarządzanie...*, op. cit., s. 53.

⁸¹⁹ M. Sternal (2001), *Artysta, biznesmen czy urzędnik? Kompetencje menedżera kultury, „Zarządzanie w Kulturze”*, t. 2, s. 165.

⁸²⁰ S. Kaczmarek (2016), *Autorytarno-charyzmatyczny styl prowadzenia orkiestry a jej jakość artystyczna, „Konteksty Kształcenia Muzycznego”*, t. 3, z. 2, s. 99.

⁸²¹ P. Bendixen (2001), *Wprowadzenie do ekonomiki...*, op. cit., s. 157.

wedle zasady, że „w sztuce nie ma demokracji”⁸²². W tabeli 3.3 umieszczono charakterystykę orkiestry jako przedmiotu zarządzania.

Tabela 3.3. Orkiestra – charakterystyka organizacji

Element zarządzania	Orkiestra
Struktura	Biurokratyczna
Ukierunkowanie	Wynik – prezentacja artystyczna
Organizacja pracy	Zespołowa
Przywództwo	Dyrektywne. Forma monokratyczna
Relacja z klientem	Dystans do klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Turek (2019), „Jazz w zarządzaniu”. W jaki sposób muzyka jazzowa może inspirować działalność biznesową, [w:] A. Wojtczuk-Turek (red.) (2019), *Sztuka dla biznesu. Wspieranie kreatywności w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 63.

Mimo przyjętego w publicznych instytucjach kultury modelu mono-decyzyjnego z niewielkim (albo żadnym) udziałem partycypacji muzyków, na świecie możliwe są do odnalezienia przykłady orkiestr, które wprowadziły demokratyczny lub rotacyjny system zarządzania⁸²³. Modele te dopuszczają nie tylko pluralistyczny wybór szefa zespołu, ale również wybór osób funkcyjnych w/przy orkiestrze, a system rotacyjny jest odzwierciedleniem systemu kadencyjnego, który zakłada jedynie czasowe sprawowanie określonych funkcji. Tymczasem – w polskich publicznych instytucjach artystycznych – znane są przykłady dożywotniego sprawowania raz objętej funkcji (np. koncertmistrza, pierwszego głosu czy solisty), co deprecjonuje ideę ewaluacji, uznając ją za zbędną⁸²⁴.

Model funkcjonowania orkiestry wymaga tego, by dla osiągnięcia płynności brzmienia i wprawy technicznej odbywać szereg wielogodzinnych prób zakończonych koncertem. Wówczas dopiero pojawia się produkt finalny (koncert), będący celem całego procesu przygotowań. W tak rozumianej doskonałości artystycznej, jej ekonomiczność określana jest jedynie w kategoriach *stricte* artystycznych/estetycznych. Zatem rentowność nie odnosi się do rachunku kosztów, a jedynie do optymalizacji wyrazu artystycznego, a planowanie ogranicza się do zorganizowania prób. Ekonomiczne aspekty zarządzania orkiestrą zaprezentowano w tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Ekonomiczne kryteria zarządzania orkiestrą

Zjawisko	Orkiestra
Ekonomiczne planowanie	Oparte na próbach dążenie do artystycznej doskonałości
Rentowność	Optymalizacja wyrazu artystycznego wedle zasady prób i błędów
Zorientowanie na cel	Stabilizacja jakości poprzez prezentację przedstawień w obecności publiczności – wówczas powstaje właściwy produkt/usługa

⁸²² J. Zając (2005), *Dyrektor teatru...*, op. cit., s. 27.

⁸²³ Por. J. Łysiński (2013), *Partycypacyjne zarządzanie...*, op. cit., s. 58-60.

⁸²⁴ W. J. Karna (2013), *Kompetencje menedżera publicznego...*, op. cit., s. 57.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Bendixen (2001), Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 156.

Mimo dużego nacisku kładzionego na jakość wykonawczą, efekt końcowy produkcji jest (mimo wszystko) trudny do przewidzenia⁸²⁵. Prezentacja koncertu odbywa się bowiem na żywo i uzależniona jest od wielu – również pozaartystycznych – czynników. Ocenie działań artystycznych zawsze towarzyszy subiektywizm i relatywizm, toteż praktycznie niemierzalna i nieporównywalna jest wartość poszczególnych projektów artystycznych⁸²⁶. Ocena artystyczna staje się domeną niewielkiego grona ekspertów i krytyków. W efekcie kryteriom estetycznym brakuje obiektywności, co w opinii Jerzego Łysińskiego, prowadzi do niewymierności ekonomicznych efektów pracy w orkiestrach⁸²⁷.

Muzyka to sztuka, w której efekt osiąga się poprzez wieloletnią, codzienną, żmudną pracę⁸²⁸. Wymogi estetyczne, akustyczne (parametry sal koncertowych), techniczne (rozwój instrumentów) i oczekiwania społeczno-kulturowe oczekiwania doprowadziły do wykształcenia się imperatywu doskonałego brzmienia i bezbłędnego wykonania dzieła muzycznego. Oprócz artystycznych, ma to jednak ekonomiczne i organizacyjne konsekwencje – w postaci bardzo wysokich kosztów personalnych oraz produkcyjnych.

Sztuki performatywne należą do tzw. archaicznych działalności⁸²⁹, które nie doświadczają wzrostu produktywności mimo rozwoju gospodarczego i technologicznego lub doświadczają go w niewielkim zakresie. Duża kosztochłonność i pracochłonność prezentacji scenicznych na żywo składają się na ekonomiczny dylemat sztuk performatywnych⁸³⁰. Wydajność pozostaje bowiem od wieków niezmienna, co ma swoją genezę w obsadzie personalnej⁸³¹. Efektywność orkiestry pozostaje więc na tym samym poziomie, na który nie mają wpływu ani innowacje technologiczne, ani zarządczo-organizacyjne⁸³². Nie da się bowiem zmechanizować pracy filharmonii, a wzrost wydajności może być

⁸²⁵ H. Trzeciak (2011), *Ekonomika teatru*, op. cit., s. 120.

⁸²⁶ R. Drozdowski (2016), *Badania kultury...*, op. cit., s. 38; M. Kostera (2013), *Helikon SA, czyli o sztuce, zarządzaniu i inspiracji*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 6, nr 2, s. 46; D. Throsby (2010), *The Economics of Cultural Policy*, op. cit., s. 135-138.

⁸²⁷ J. Łysiński (2009), *Dylematy związane z analizą...*, op. cit., s. 133.

⁸²⁸ A. Datko, R. Necel (2011), *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*, Instytut Socjologii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, s. 30.

⁸²⁹ D. Wójcik, P. Juszczyk (2022), *Sektor Kultury w ujęciu koncepcji SMART. Kontekst pandemii Covid-19*, „Przegląd Organizacji” nr 987, s. 14.

⁸³⁰ L. Varbanova (2013), *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 85; U. Grzełowska (2016), *Ekonomiczna strona kultury*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa, s. 116.

⁸³¹ Obsada koncertów symfonicznych dyktowana jest przez zapisy w partyturze, a te są niezmiennie od wieków, zob. B. Nierenberg (2015), *O chorobie Baumola...*, op. cit., s. 378.

⁸³² J. Łysiński (2013), *Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych orkiestrach*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 14, nr 1, s. 56.

możliwy jedynie na etapie przygotowania produkcji⁸³³. Nie jest zatem możliwe obniżenie kosztów osobowych związanych z wykonywaniem konkretnego dzieła, co powoduje narastającą lukę pomiędzy przychodami i kosztami instytucji artystycznych, głównie z uwagi na rosnące oczekiwania płacowe⁸³⁴.

Tę niemożliwą do pokrycia ze sprzedaży biletów i stale rosnącą lukę nazwano chorobą kosztową Baumola (ang. *Baumol's cost disease*)⁸³⁵. Narastające koszty osobowe powodują, że koszty usług scenicznych rosną szybciej niż przychody instytucji kultury, w związku z wysokimi kosztami ich produkcji⁸³⁶. Dodatkowo produkcja koncertu kosztuje tyle samo niezależnie od liczby słuchaczy. Dla wielu obserwatorów kultury w pełni uzasadnia to konieczność subsydiowania sztuki i interwencjonizmu państwa⁸³⁷. Z rynkowego punktu widzenia jest to bowiem działalność nieopłacalna.

Pokonanie „choroby Baumola” jest możliwe tylko przy zastosowaniu niestandardowych rozwiązań i zmianie modelu organizacyjnego instytucji. Eksperyment wprowadzony przez Metropolitan Opera w Nowym Jorku – transmisje Met Live in HD pozwolił na pokonanie luki kosztowej poprzez efektywniejsze wykorzystanie zasobów i kanałów dystrybucji⁸³⁸.

Jeśli chodzi o zasoby, to ludzie są najważniejszym zasobem organizacji – szczególnie organizacji kultury, ponieważ od ich indywidualnych predyspozycji, zdolności, kompetencji i umiejętności zależy jej sukces⁸³⁹. Kluczowymi kompetencjami są więc kompetencje artystyczne⁸⁴⁰, bowiem to przede wszystkim talent i twórczość

⁸³³ H. Trzeciak (2011), *Ekonomika teatru*, op. cit., s. 119.

⁸³⁴ J. Szulborska-Lukaszewicz (2014), *Publiczne czy prywatne? O zarządzaniu instytucjami artystycznymi w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 15, nr 3, s. 262.

⁸³⁵ *Baumol's cost disease* (choroba kosztowa Baumola) to zjawisko ekonomiczne opisane przez Williama Baumola i Williama G. Bowena w latach 60. XX wieku, dotyczące wzrostu kosztów w sektorach o niskiej produktywności pracy, zob. W. J., Baumol, W. G. Bowen (1966), *Performing Arts – The Economic Dilemma. A study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance*, The Twentieth Century Fund, New York.

⁸³⁶ A. Karaś-Doniec (2012), *Efekty działalności...*, op. cit., s. 150.

⁸³⁷ J. Łysiński (2009), *Dylematy związane z analizą...*, op. cit., s. 133; B. Gierat-Bieroń (2018), *Polityka kulturalna Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 99; K. Kopeć, M. Materska-Samek (2021), *Fundusz Wsparcia Kultury – rekompensata strat czy strategiczna interwencja?*, „Zarządzanie w Kulturze”, tom 22, s. 122.

⁸³⁸ R. Sibora (2014), *Nowe metody...*, op. cit., s. 194.

⁸³⁹ T. Ingram (2016), *Zarządzanie talentami...*, op. cit., s. 48; J. Kubicka (2017), *Zmiany w zarządzaniu...*, op. cit., s. 268; W. Witkowski (2016), *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 31; Z. Władek (2016), *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej. Zarys wykładu*, Difin, Warszawa, s. 224.

⁸⁴⁰ D. Wójcik (2015), *Współpraca sieciowa w instytucjach kultury*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, t. 64, nr 7, s. 107; E. Król-Dryja (2022), *Motywacja i potrzeby pracowników artystycznych z pokolenia Y. Studium przypadku instytucji muzycznej*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr (3)23, s. 335.

pracowników instytucji kultury są nośnikiem powodzenia organizacji⁸⁴¹. Mieczysław Morawski dodaje, że w instytucjach kultury czynnik ludzki powinien mieć fundamentalną rolę ze względu na konieczność działań *oryginalnych, pionierskich, często odważnych i dalekowzrocznych*⁸⁴².

Kolejnym elementem związanym z pracownikami instytucji artystycznej jest struktura ich zatrudnienia. Filharmonie są przede wszystkim jednostką organizacji pracy⁸⁴³, w której dominującą formą zatrudnienia jest etat⁸⁴⁴. W publicznych filharmoniach zdecydowanie dominuje model *security*⁸⁴⁵, faworyzujący zatrudnienie na etacie i gwarantujący stabilność oraz bezpieczeństwo zatrudnienia⁸⁴⁶. W związku z tym struktura zatrudnienia jest konserwatywna⁸⁴⁷, a do 80% wszystkich pracowników stanowią pracownicy artystyczni⁸⁴⁸.

Z pewnością zarządzanie zespołem artystów stawia przed menedżerem zupełnie inne niż zazwyczaj problemy. Specyfika branży artystycznej przejawia się w istnieniu „pionu artystycznego”, na który składa się niespotykany nigdzie indziej poziom *indywidualności, drażliwości i ambicji*⁸⁴⁹. Dlatego wiele ze standardowych teorii zarządzania zasobami ludzkimi nie znajduje bezpośredniego zastosowania w instytucjach artystycznych: specyfika relacji z artystami implikuje konieczność zarządzania również ich (nad)wrażliwością, indywidualnością i talentem⁸⁵⁰.

Praca z artystami tworzy ramy specyfiki branży artystycznej oraz wynikających z niej trudności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Swoista odporność na zmiany w tym obszarze wynika z jednej strony z archaicznego warsztatu muzyka i sposobu osiągania jakości wykonania⁸⁵¹, z drugiej – ze skomplikowanych relacji, które zachodzą

⁸⁴¹ P. Mizera-Pęczek, K. Wojtaszczyk (2016), Propozycja wartości zatrudnienia a zaangażowanie pracowników sektora kultury, Wydawnictwo SIZ, Łódź, s. 72.

⁸⁴² Mieczysław Morawski, wypowiedź cyt. za: P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), Wokół zarządzania kulturą..., op. cit., s. 53.

⁸⁴³ 50 do 750 pracowników – Modeor, <https://modeor.pl/zestawienie/6/> (dostęp: 01.08.2024).

⁸⁴⁴ J. Szulborska-Lukaszewicz (2014), Publiczne czy prywatne?..., op. cit., s. 262.

⁸⁴⁵ A. Kędziora, E. Orzechowski i in. (2014), Z kulturą o kulturze..., op. cit., s. 46; B. Kożuch (2004), Zarządzanie publiczne..., op. cit., s. 99.

⁸⁴⁶ A. Góral (2022), The Phenomenon of Women in Managerial Positions in Public Cultural Institutions, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 23, nr 3, s. 257.

⁸⁴⁷ Por. P. Inkei (2010), Materiał kontekstowy, op. cit., s. 91.

⁸⁴⁸ W filharmoniach proporcja zespołu artystycznego do pozostałych pracowników jest największa (ok. 70%), jeśli chodzi o instytucje artystyczne, za: W. J. Karna (2008), Zmiany w zarządzaniu..., op. cit., s. 42, 55.

⁸⁴⁹ J. Zając (2005), Dyrektor teatru..., op. cit., s. 22.

⁸⁵⁰ T. Ingram (2016), Zarządzanie talentami..., op. cit., s. 53.

⁸⁵¹ J. Łysiński (2013), Partycypacyjne zarządzanie..., op. cit., s. 56.

w kontakcie z „pionem artystycznym” i artystami⁸⁵². Zatem „standardowe” teorie zarządzania zasobami ludzkimi nie znajdują zastosowania w organizacjach kultury – również ze względu na zatrudnianie w instytucjach kultury pracowników dwóch kategorii: pracowników artystycznych i nieartystycznych (kadry kultury)⁸⁵³.

Pracownicy nieartystyczni, to osoby realizujące misję instytucji kultury np. poprzez organizację pracy pracownikom artystycznym. Każda z wymienionych grup pracowników charakteryzuje się inną motywacją i dotyczą jej odmienne warunki zatrudnienia, czas pracy i sposób wynagradzania. To tworzy „żyzny grunt” pod rozwarstwienie kultury organizacyjnej i tworzenie się subkultur. Zjawisko powstawanie animozji na linii administracja-orkiestra nie jest typowo polską specyfiką. Niina Koivunen opisała je na podstawie badań orkiestr fińskich i amerykańskich, przypisując je odmiennym logikom i konfliktem pomiędzy realizacją celów artystycznych i organizacyjnych⁸⁵⁴.

Subtelności wymagają również relacje z artystycznymi organizacjami związkowymi, które są bardzo ważnym interesariuszem wewnętrznym⁸⁵⁵. Przywileje związkowe i historyczna rola tych organizacji spowodowała ich silne umocowanie instytucjonalne, które niekiedy prowadzi do antagonizmów i konfliktów, stając się krytycznym obszarem zarządzania⁸⁵⁶. Mimo że związki zawodowe odgrywają istotną rolę w ochronie zatrudnionych artystów, często ograniczają możliwości rozwoju samej instytucji⁸⁵⁷. Wynika to z przyjmowanej przez związki zawodowe roszczeniowej postawy, dodatkowo uwzględniającej wyłącznie krótkookresową perspektywę. W efekcie organizacje te stają się obrońcami aktualnego (nadal archaicznego) modelu działania, cementując *status quo* instytucji⁸⁵⁸.

Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi są specyficzne, a same instytucje dość odporne na zmiany w podejściu do sposobów pracy i zarządzania zespołem⁸⁵⁹. Tu źródłem opóźnień i problemów są historycznie (za czasów PRL) wypracowane korzyści na

⁸⁵² T. Ingram (2016), Zarządzanie talentami..., op. cit., s. 48.

⁸⁵³ A. Konior, A. Pluszyńska (2022), Co wiemy o kadrach kultury?..., op. cit., s. 219.

⁸⁵⁴ N. Koivunen (2003), Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices, Academic Dissertation at the University of Tampere, Tampere, s. 101.

⁸⁵⁵ M. Wróbel (2011), Pokerzysta i strateg – dyrektor jako lider instytucji kultury, [w:] M. Śliwa (red.) Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 99.

⁸⁵⁶ A. Adamiecka-Sitek (2016), Społecznie odpowiedzialne instytucje..., op. cit.; M. Lewandowski (2006), Zmiany w sposobach zarządzania..., op. cit., s. 108.

⁸⁵⁷ M. Wróbel (2011), Pokerzysta i strateg..., op. cit., s. 99.

⁸⁵⁸ P. Kieliszewski (2015), Próba przejścia..., op. cit., s. 289.

⁸⁵⁹ A. Szymańska (2016), Nowoczesna instytucja kultury..., op. cit., s. 67.

rzecz pracowników artystycznych (np. IPA – skrócone normy czasu pracy) oraz wysoki poziom frustracji i resentymentu⁸⁶⁰.

Problemy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wynikają również z wybiórczego korzystania z oferowanych narzędzi, wśród których niewiele znajduje zastosowania w instytucjach artystycznych⁸⁶¹, *ergo* brakuje powiązania oceny pracowniczej i poziomu wynagrodzenia z wynikami pracy⁸⁶²; rekrutacja i selekcja oparte są na subiektywnych ocenach, rozwój talentu jest nisko sformalizowany, brakuje także profilu kompetencyjnego⁸⁶³. Próba wprowadzenia systemu oceny pracowniczej w Filharmonii Krakowskiej za czasów dyrekcji Bogdana Toszy (2013-2015) spotkała się z negatywną oceną środowiska⁸⁶⁴.

Ceną za stabilność zatrudnienia jest niski poziom wynagrodzeń, który często tłumaczony jest niedofinansowaniem sektora kultury⁸⁶⁵. Jest to główny powód frustracji środowiska artystycznego. W ostatnim czasie (szczególnie w roku 2023 i 2024) podwyżki wynagrodzenia minimalnego spowodowały, że pensje personelu pomocniczego zrównały się z pensjami pracowników merytorycznych, co doprowadziło do głębokiej frustracji tych drugich⁸⁶⁶.

Niewielka elastyczność procedur wynagradzania, w tym brak motywowania finansowego, uznawany jest za największą wadę systemu wynagradzania⁸⁶⁷. Być może dlatego często podkreśla się pozafinansowe motywy podejmowania pracy w organizacjach kultury, które rekompensowane są satysfakcją z ciągłego kontaktu wybitnymi artystami oraz przekonaniem o prestiżu pracy w sektorze kultury⁸⁶⁸. Nie zmienia to jednak

⁸⁶⁰ Resentyment przejawia się nie tylko w słabnącym zachwycie zawodem muzyka, lecz także w jego finansowym i prestiżowym upośledzeniu. Pracownicy instytucji kultury żyją w napięciu między symbolicznym prestiżem a realną degradacją materialną, zob. W. Burszta, M. Duchowski i in. (2009), Raport o stanie..., op. cit., s. 44.

⁸⁶¹ E. Król-Dryja (2022), Motywacja i potrzeby..., op. cit., s. 330.

⁸⁶² B. Kożuch (2011), Skuteczne współdziałanie..., op. cit., s. 56; W. J. Karna (2013), Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 169, s. 57.

⁸⁶³ T. Ingram (2016), Zarządzanie talentami..., op. cit., s. 51.

⁸⁶⁴ W efekcie doprowadzając do odwołania dyrektora – historia przytoczona za: M. Lewandowski (2011), Innowacje w zarządzaniu..., op. cit., s. 103.

⁸⁶⁵ K. Śmiałowicz (2024), Komunikacja marketingowa..., op. cit., s. 46; J. Misiak (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 29; W. Witkowski (2016), Zarządzanie zasobami ludzkimi ..., op. cit., s. 38; J. Głowacki, J. Hausner i in. (2009), Finansowanie kultury..., op. cit., s. 12.

⁸⁶⁶ Por. E. Król-Dryja (2022), Motywacja i potrzeby..., op. cit., s. 331.

⁸⁶⁷ Z. Władek (2016), Organizacja i zarządzanie..., op. cit., s. 229; E. Król-Dryja (2022), Motywacja i potrzeby..., op. cit., s. 330.

⁸⁶⁸ P. Grabowski (2012), Centrum Sztuki – dyrektor w sferze kultury, [w:] M. Kostera (red.), Szef polski. Studia przypadku o roli kierownika w organizacjach, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa, s. 233.

faktu, że coraz trudniejsze staje się zdobycie wykwalifikowanej kadry *za stawkę, która jest przewidziana w budżecie*⁸⁶⁹. Należy tylko dodać, że ponad 60% pracowników sektora kultury posiada wyższe wykształcenie⁸⁷⁰. Dlatego mimo dominującej narracji narzekania na poziom dotacji, to ludzie – częściej niż finanse – stają się ograniczeniem dla rozwoju organizacji kultury.

Wśród największych wad systemu znajdują się (obok niskich wynagrodzeń):

1. Brak motywacyjnego systemu wynagradzania⁸⁷¹;
2. Siatki płac (będące pozostałościami systemu socjalistyczne) – jako nieelastyczny mechanizm blokują możliwości stosowania motywacji pieniężnej⁸⁷²;
3. Niewielka elastyczność procedur w zarządzaniu personelem, jak np. regulowane godziny pracy czy zadaniowy czas pracy⁸⁷³.

Wszystkie one prowadzą do organizacyjnej nieefektywności, obniżenia jakości pracy, mniejszego zaangażowania pracowników i ogólnej apatii.

Przy niewielkiej rozpiętości płac i ograniczonych możliwościach awansu – najczęściej spotykany jest awans poziomy/horyzontalny⁸⁷⁴, będący głównie efektem realizacji projektów. Publiczne instytucje kultury nie jawią się jako atrakcyjny pracodawca. Jak zauważa Patrycja Kruczkowska *niskie zarobki lokują pracowników sektora gdzieś pomiędzy misją a frustracją*⁸⁷⁵. Jedyną realnie istniejącą gratyfikacją jest bowiem poczucie misji, wewnętrznej mobilizacji oraz satysfakcja czerpana z pracy w środowisku artystów i twórców⁸⁷⁶.

⁸⁶⁹ M. Bajer (2012), Klub kultury – szef i twórca? [w:] M. Kostera (red.), Szef polski. Studia przypadku o roli kierownika w organizacjach, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa, s. 112.

⁸⁷⁰ Por. D. Fox, A. Głowacka (2020), Dyrektor odchodzi..., op. cit., s. 99. Według badania Doroty Ilczuk „Policzone i policzeni! Artyści, twórcy i wykonawcy w Polsce” muzycy stanowią najliczniejszą w Polsce grupę artystów z najwyższym wskaźnikiem wykształcenia wyższego – ponad 78%. W tej grupie wykształcenie artystyczne ma prawie 52% respondentów. D. Ilczuk, A. Karpińska (2024), Policzone i policzeni 2024. Artyści, twórcy i wykonawcy w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu SWPS, Warszawa, s. 49-50.

⁸⁷¹ W. Kowalik, M. Matlak i in. (2011), Kultura lokalnie..., op. cit., s. 55; Z. Władek (2016), Organizacja i zarządzanie..., op. cit., s. 229; R. Batko (2013), Golem, Awatar..., op. cit., s. 130; E. Król-Dryja (2022), Motywacja i potrzeby..., op. cit., s. 335.

⁸⁷² I. Kurz (2019), Powrót centrali..., op. cit., s. 17.

⁸⁷³ B. K. Przybylski (2013), Rzeczywistość instytucji kultury w opiniach ich pracowników – wstępne wnioski z zogniskowanych wywiadów grupowych, [w:] E. Rokicka, P. Kruczkowska (red.), Ekskluzja w dyskursie pracowników instytucji kultury, Łódź, s. 224-225; B. Kożuch (2011), Skuteczne współdziałanie..., op. cit., s. 56; M. Sternal (2004), Sektor prywatny..., op. cit., s. 62.

⁸⁷⁴ R. Kasprzak (2019), Wyzwania dla zarządzania..., op. cit., 25; P. Inkei (2010), Materiał kontekstowy, op. cit., s. 107.

⁸⁷⁵ P. Kruczkowska (2016), Urzędnik kontra menadżer..., op. cit., s. 193.

⁸⁷⁶ P. Grabowski (2012), Centrum Sztuki..., op. cit., s. 233.

Wysoki potencjał intelektualny i artystyczny pracowników instytucji kultury stoi w sprzeczności z niskim poziomem ich wynagrodzeń⁸⁷⁷. Świetnie wykształcony personel – większość pracowników ma wykształcenie wyższe lub półwyższe – jest zjawiskiem w gospodarce rzadko spotykanym⁸⁷⁸.

Peter Drucker przewrotnie porównuje pracowników wiedzy do muzyków w orkiestrze i ostrzega przed apodyktycznym traktowaniem tej grupy zawodowej (*orkiestra jest w stanie sabotować najbardziej nawet utalentowanego dyrygenta*)⁸⁷⁹. Wysokie kompetencje zawodowe współczesnych muzyków orkiestrowych mieszczą się w określonym przez P. Druckera profilu pracownika wiedzy⁸⁸⁰. Problemem jest jednak wykorzystywanie potencjału pracowników instytucji artystycznych oraz ich kreatywności do jej wszechstronnego rozwoju⁸⁸¹. Często bowiem wysoko wykształceni pracownicy sektora kultury podlegają osobom o niższych kompetencjach merytorycznych⁸⁸². Stwarza to idealne warunki dla zastosowania „cichego zarządzania” – koncepcji opracowanej przez H. Mintzberga, dopasowującego metody zarządzania do poziomu profesjonalizmu podwładnych⁸⁸³.

Niskie zarobki są też powodem poszukiwania alternatywnych źródeł dochodu. Większość pracowników artystycznych pracuje według zasad tzw. *portfolio career*⁸⁸⁴, co oznacza, że mają oni kilka zajęć i pracują w różnym charakterze w ciągu dnia (muzyk orkiestrowy, nauczyciel muzyki, członek innego zespołu, korepetytor, aranżer). Umożliwia im to system, który dzieli 8-godzinny dzień pracy na 4-godzinną próbę i 4-godzinną pracę własną (tzw. IPA – Indywidualna Praca Artystyczna), która nie musi się odbywać w budynku pracodawcy. Skrócone normy czasu pracy muzyków oraz ich ograniczona

⁸⁷⁷ Ph. Chantepie (2011), Związki gospodarki z kulturą: aspekty teoretyczno-statystyczne, [w:] B. Jung (red.), *Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki*, Narodowe Centrum Kultury/Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa, s. 77; P. Grabowski (2012), *Centrum Sztuki...*, op. cit., s. 233.

⁸⁷⁸ M. Cabak (2021), Cechy społeczno-zawodowe oraz osobiste systemy wartości jako czynniki kształtujące style kierowania menedżerów polskich instytucji kultury, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, nr 3, s. 287; D. Fox, A. Głowacka (2020), *Dyrektor odchodzi...*, op. cit., s. 99.

⁸⁷⁹ P. F. Drucker (2000), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 21-22.

⁸⁸⁰ J. Łysiński (2013), *Partycypacyjne zarządzanie...*, op. cit., s. 56.

⁸⁸¹ J. Szulborska-Lukaszewicz (2011), *Miejsce publicznych instytucji...*, op. cit., s. 81-83.

⁸⁸² D. Fox, A. Głowacka (2020), *Dyrektor odchodzi...*, op. cit., s. 99.

⁸⁸³ H. Mintzberg (2009), *Covert Leadership: Notes*, „Harvard Business Review”, s. 140-148.

⁸⁸⁴ „Kariera portfolio” obejmuje różne role, a nie jedno stanowisko w jednej organizacji. Może to być kariera łącząca wiele płatnych i/lub dobrowolnych ról, zob. S. Kaczmarek (2017), *The professional paths of musicians graduating from college in Europe. The cases from Germany, England and Poland*, [w:] M. Sternal (red.), *Professional musician. Between Art, Education and Management*, Akademia Muzyczna w Krakowie, Kraków, s. 41.

dyspozycyjność są przywilejem artystów jeszcze z czasów gospodarki socjalistycznej⁸⁸⁵. Organizacyjne dziedzictwo komunizmu jest zatem nadal czynnikiem silnie wpływającym na sposób koordynacji pracy zespołów artystycznych w publicznych instytucjach kultury.

Co ciekawe, nie zawsze niskie zarobki, ale właśnie braki we właściwej organizacji pracy, braki w komunikacji wewnętrznej, nieprzemyślane zmiany i decyzje czy uprzywilejowany status artystów względem pozostałych pracowników instytucji kultury⁸⁸⁶, są najczęściej dostrzegalnymi niedostatkami. Stanowią też przyczyny odejść i braków kadrowych⁸⁸⁷.

Jeremiaszowi Misiakowi udało się zidentyfikować główne bariery w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych instytucjach kultury. Zwraca uwagę zwłaszcza na:

1. niewłaściwie ukształtowaną kulturę organizacyjną, która sprawia, że młode osoby „starzeją się mentalnie”;
2. zdemotywowane grupy pracowników o niskich wynagrodzeniach;
3. wszechobecną bierność pracowników nie motywowanych finansowo;
4. trudności w pozyskiwaniu nowych, wartościowych pracowników (odpływ fachowej kadry);
5. poczucie niedocenienia wynikające ze stereotypowego postrzegania instytucji kultury;
6. konflikty wynikające z nadmiernej hierarchizacji;
7. organizacyjny chaos i zastój oraz brak perspektywicznego myślenia;
8. petryfikację dystansu władzy – przepaść między pracownikiem a dyrektorem (hierarchiczna, ekonomiczna); wrażenie „złudnego wsparcia”;
9. brak identyfikacji z organizacją i jej celami w konsekwencji błędów polityki kadrowej, deficyt zarządzania talentami oraz brak partycypacji pracowniczej⁸⁸⁸.

Odzwierciedleniem charakteru podległości oraz podziału pracy i obowiązków jest struktura organizacyjna. W publicznym sektorze kultury jest ona statyczna, wysoce biurokratyzowana, sformalizowana i zhierarchizowana⁸⁸⁹. W rzeczywistości struktury są proste i dość przejrzyste, z niewielką ilością szczebli zarządzania, o wysokim stopniu

⁸⁸⁵ W. J. Karna (2008), *Zmiany w zarządzaniu...*, op. cit., s. 67-92; M. Poprawski (2015), *Wolnorynkowi ekwilibryści. Edukacja przedsiębiorcza i polskie kadry sektora kultury*, „Prakseologia”, nr 157, s. 309.

⁸⁸⁶ D. Fox, A. Głowacka (2020), *Dyrektor odchodzi...*, op. cit., s. 101-103.

⁸⁸⁷ A. Datko, R. Necel (2011), *Nowoczesna instytucja...*, op. cit., s. 51.

⁸⁸⁸ J. Misiak (2017), *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 61-71.

⁸⁸⁹ Ibidem, s. 21, 67.

centralizacji⁸⁹⁰. Jednak hierarchiczne relacje utrwalają mechanistyczny model zarządzania, który trudno zharmonizować z twórczym i kreatywnym wymiarem działalności artystycznej⁸⁹¹.

Konserwatywna struktura zatrudnienia z jednej strony zapewnia stabilność⁸⁹², z drugiej jednak stawia pytania o jakość wykonywanej pracy, szczególnie w kontekście braku powiązania między jej wynikami a otrzymywanym wynagrodzeniem⁸⁹³. Dlatego „nadmierna etatyzacja” jest często wskazywana jako przeszkoda w elastycznym zarządzaniu organizacją, w szczególnością personelem, projektami i celami⁸⁹⁴.

Mimo posiadania realnego narzędzia kształtującego wnętrze organizacji, dyrektorzy rzadko i niechętnie dokonują zmian w strukturze organizacyjnej⁸⁹⁵. Powodem takiego zachowania jest związana z jej zmianą czasochłonna procedura biurokratyczna⁸⁹⁶. W związku z tym *raz przyjęta struktura organizacyjna rzadko ulega przekształceniom*⁸⁹⁷, co jest przykładem pasywności w tym obszarze działania. Przeprowadzane korekty związane są głównie z dostosowywaniem stanowisk do potrzeb organizacji. Tak więc komórki są scalane, tworzone dla nowych specjalizacji (PR, marketing, obsługa widza, obsługa prawna) lub usuwane z uwagi na outsourcingowanie zadań⁸⁹⁸. Co ciekawe, mimo rozbudowy materialnego zaplecza filharmonii (chodzi szczególnie o nowe czy zrewitalizowane budynki), wewnętrzna struktura tych instytucji nie uległa gruntownym przeobrażeniom⁸⁹⁹. Wprowadzane korekty mają zwykle charakter doraźny i nie wiążą się z głębokimi zmianami organizacyjnymi⁹⁰⁰. Jest to o tyle niepokojące, że dotychczasowy, „tradycyjny” ich kształt nie odpowiada współczesnym standardom sieciowania, projektyzacji i wirtualizacji pracy⁹⁰¹.

⁸⁹⁰ W. J. Karna (2008), *Zmiany w zarządzaniu...*, op. cit., s. 55, 70.

⁸⁹¹ J. Misiak (2017), *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 90.

⁸⁹² R. Batko, R. Kotowski (2010), *Nowoczesne muzeum...*, op. cit., s. 82; P. Inkei (2010), *Materiał kontekstowy*, op. cit., s. 91.

⁸⁹³ M. Filiciak, A. Buchner, M. Danielewicz (2014), *Kulturotwórcy – niekulturocentryczny raport o kulturze*, Centrum Cyfrowe, Warszawa, s. 27.

⁸⁹⁴ P. Siechowicz, A. Wiśniewska (2015), „Ciekawe czasy”..., op. cit., s. 9.

⁸⁹⁵ P. Inkei (2010), *Materiał kontekstowy*, op. cit., s. 95.

⁸⁹⁶ A. Datko, R. Necel (2011), *Nowoczesna instytucja...*, op. cit., s. 43.

⁸⁹⁷ R. Batko (2013), *Golem, Awatar...*, op. cit., s. 68.

⁸⁹⁸ W. J. Karna (2008), *Zmiany w zarządzaniu...*, op. cit., s. 50-51.

⁸⁹⁹ J. Maciąg (2016), *Koncepcja Lean Management...*, op. cit., s. 57; J. Hausner (2009), *Instytucje kultury w czasach kryzysu...*, op. cit., s. 47.

⁹⁰⁰ W. Kowalik, M. Matlak i in. (2011), *Kultura lokalnie...*, op. cit., s. 60.

⁹⁰¹ J. Maciąg (2016), *Koncepcja Lean Management...*, op. cit., s. 57; P. Hensel (2015), *Konkurujące logiki...*, op. cit., s. 243.

Refleksja Marcina Poprawskiego stanowi celne podsumowanie poziomu zarządzania personelem w publicznych instytucjach kultury – mimo upływu lat nie traci ono na aktualności:

„Sektor kultury to dziś sektor z najniższymi zarobkami i najwolniejszym tempem wdrażania innowacji zarządczych. To najbardziej sprofesjonalizowany sektor gospodarki, z największą liczbą osób o specjalistycznym wykształceniu wyższym, który nie może pochwalić się innowacyjnymi, inteligentnymi narzędziami profesjonalizacji kadr, który nie ma adekwatnych środków na rozwój talentów, umykających w poszukiwaniu alternatywy do zagranicznych ośrodków życia kulturalnego”⁹⁰².

3.4 Kadra menedżerska

Całości dopełnia obraz dyrektora publicznej instytucji kultury jako jedyne decydenta w sprawach kadrowych⁹⁰³. W filharmoniach dominuje bowiem forma monokratyczna (jednoosobowe kierownictwo)⁹⁰⁴. Autorytarny sposób zarządzania pozostawia w dyspozycji dyrektora wszelkie procesy planowania i kontroli, także te, które odnoszą się do obszarów kadrowych: rekrutacji, tworzenia stanowisk, definiowania zadań i odpowiedzialności oraz budowania zespołów⁹⁰⁵. Model nowoczesnej instytucji kultury nie odpowiada z praktyką zatrudniania i zwalniania muzyków w oparciu o jednoosobowe decyzje.

W instytucjach artystycznych bardzo często zdarza się, że kieruje nimi tandem: menedżer (dyrektor naczelny) i dyrektor artystyczny. System podziału obowiązków i strukturę pionu dyrektorskiego Roksana Sibora nazywa „artystyczno-ekonomiczną dychotomią”⁹⁰⁶. Dzieje się tak często, ponieważ sferę artystyczną/kreatywną i sferę zarządzania uznaje się za odrębne strefy działań⁹⁰⁷. Nie wszyscy więc to rozwiązanie uznają za idealne, przede wszystkim ze względu na odmienne perspektywy działania i trudność z ich synchronizacją⁹⁰⁸.

Powodem rozdzielania funkcji dyrektorskich jest trudność w łączeniu kompetencji artystycznych z menedżerskimi, których wymaga się dziś od menedżerów instytucji

⁹⁰² M. Poprawski (2015), Wolnorynkowi ekwilibryści..., op. cit., s. 309.

⁹⁰³ J. Łysiński, A. Czernicka (2002), Kilka uwag..., op. cit., s. 19.

⁹⁰⁴ T. Zawadzak (2017), Zarządzanie w organizacjach..., op. cit., s. 46.

⁹⁰⁵ M. Ingram (2014), Zarządzanie organizacjami kultury, sztuki i turystyki kulturowej, [w:] J. Gołuchowski, Z. Spyra (red.) Zarządzanie w Kulturze, sztuce i turystyce kulturowej. Warszawa. CeDeWu. s. 173.

⁹⁰⁶ R. Sibora (2014), Nowe metody..., op. cit., s. 186.

⁹⁰⁷ M. Sternal (2001), Artysta, biznesmen czy urzędnik?..., op. cit., s. 164.

⁹⁰⁸ L. Varbanova (2013), Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 84.

kultury⁹⁰⁹. Mimo to, częstą praktyką jest nadal powierzanie funkcji dyrektorskiej nie menedżerowi, ale artyście, czyli merytorycznemu fachowcowi⁹¹⁰, przeważnie bez przygotowania „biznesowego”⁹¹¹. Zarządzanie instytucją staje się dla niego wówczas „poligonem doświadczalnym”, szczególnie w obszarze rachunkowości, finansów czy polityki kadrowej. Nie wyklucza to posiadania wrodzonego talentu do zarządzania⁹¹², utrwała jednak przekonanie o tym, że *muzyk najlepiej zna się na filharmonii albo nikt lepiej nie zrozumie artysty, jak drugi artysta*⁹¹³.

Osobą, która otrzymuje nominację, jest dyrektor naczelny, niezależnie od faktu, czy jest on jednocześnie dyrektorem artystycznym, czy nie. Dyrektor sprawuje nadrzędną kontrolę nad instytucją⁹¹⁴. Należy tę władzę rozumieć dosłownie, ponieważ ponosi on odpowiedzialność jednoosobowo, co wynika z treści art. 17 UoOiPDK⁹¹⁵.

Dyrektor jest też osobą, która tworzy wizję, wyznacza cel działania, decyduje o polityce działania, strategiach, kierunkach rozwoju i kształcie zespołu. Inaczej ujmując, rozstrzyga o wszystkim⁹¹⁶. Pozycja dyrektora jest dominująca, nie tylko z uwagi na fakt reprezentowania instytucji na zewnątrz, ale również zarządzania nią. Zarządzanie instytucją należy wyłącznie do kompetencji dyrektora, którą to władzę nadał mu ustawodawca. Na dyrektorze opiera się cały szkielet organizacji – on buduje styl komunikacji, nadaje rytm pracy, wyznacza ramy (współ)pracy, kształtuje działania instytucji⁹¹⁷. Odciska tym samym silne piętno na organizacji do tego stopnia, że niektórzy odbierają to jako „prywatyzowanie” organizacji swoją wizją⁹¹⁸. Być może poczucie obowiązku i odpowiedzialności (finansowej oraz karnej) powoduje, że *dyrektor chce mieć pieczę nad wszystkim*⁹¹⁹. Stanowi to mentalną blokadę wobec dopuszczania pracowników do społecznych form partycypacji⁹²⁰.

⁹⁰⁹ A. Konior, A. Pluszyńska, (2022), Co wiemy o kadrach kultury?..., op. cit., s. 230; M. Bajer (2012), Klub kultury..., op. cit., s. 110; W. J. Karna (2008), Zmiany w zarządzaniu..., op. cit., s. 67-92.

⁹¹⁰ J. Sowa (2010), Rewolucja kulturalna – tak, ale jaka? O możliwych kierunkach polskiej polityki kulturalnej, „Culture Management”, t. 3, s. 293.

⁹¹¹ K. Barańska (2006), Zarządzanie dla wartości..., op. cit., s. 65.

⁹¹² P. Mizera-Pęczek, K. Wojtaszczyk (2016), Propozycja wartości..., op. cit., s. 78.

⁹¹³ K. Barańska (2006), Zarządzanie dla wartości..., op. cit., s. 65.

⁹¹⁴ W. Kowalik, M. Matlak i in. (2011), Kultura lokalnie..., op. cit., s. 52.

⁹¹⁵ A. Kędziora, E. Orzechowski, i in. (2014), Z kulturą o kulturze..., op. cit., s. 164.

⁹¹⁶ P. Zbieranek (2022), Instytucje ramowe..., op. cit., s. 83; J. Łysiński (2013), Partycypacyjne zarządzanie..., op. cit., s. 59.

⁹¹⁷ Ł. Gawęł (2018), Skazane na sukces?..., op. cit., s. 30; W. Kowalik (2017), Partycypacja w zarządzaniu..., op. cit., s. 73.

⁹¹⁸ P. Grabowski (2012), Centrum Sztuki..., op. cit., s. 238.

⁹¹⁹ Ibidem, s. 238.

⁹²⁰ Por. W. Kowalik (2017), Partycypacja w zarządzaniu..., op. cit., s. 74.

Źródłem niskiego poziomu partycypacji może być model jednoosobowego kierownictwa z jednoosobową odpowiedzialnością oraz podejściem planistycznym, nie przewidującym uczestniczenia pracowników w procesie zarządzania organizacją⁹²¹. W wielu przypadkach partycypacja wewnętrzna ogranicza się więc do informowania, czasem do zasięgania opinii pracowników, jednak opinie te w niewielkim zakresie wpływają na ostateczny kształt decyzji⁹²². Jednym z przejawów włączania pracowników w zarządzanie jest proces komunikacji wewnętrznej (również wzmacniamy nowoczesnymi rozwiązaniami) w formie spotkań z pracownikami⁹²³. Spotkania te nie mają charakteru generalnego, ich systematyczność jest zmienna i zwykle ograniczają się do pionów kierowniczych.

Profesjonalnym ciałem doradczo-konsultacyjnym, którego byt jest zagwarantowany w UoOiPDK, są Rady Artystyczne. Jednak ich egzystencja często określana jest jako fantomowa czy fasadowa⁹²⁴. Stanowi to kolejny przykład na niepełne wykorzystywanie potencjału oraz kompetencji pracowników instytucji kultury, których większe zaangażowanie w procesy decyzyjne z pewnością poprawiłoby ich podmiotowość w relacjach z dyrekcją i budowało pozytywny wizerunek instytucji⁹²⁵.

Ze względu na wszystkie wyżej wymienione zjawiska rośnie zatem potrzeba zatrudniania specjalistów, zwiększają się także wymagania i oczekiwania wobec menedżerów kultury⁹²⁶. Nawet od dyrektorów publicznych instytucji kultury wymaga się dziś kompetencji menedżerskich, a umiejętności zarządcze stają się obligatoryjnym warunkiem przy nominacji na stanowiska dyrektorskie⁹²⁷.

Niskie wynagrodzenia, utrudniające rekrutację specjalistów, również odpowiadają za niski poziom kadr⁹²⁸. W efekcie sektor kultury mierzy się z deficytem wyspecjalizowanej kadry menedżerskiej⁹²⁹. Tym samym instytucjami kultury w Polsce nie zawsze

⁹²¹ P. Kieliszewski, M. Mękowski (2012), *Badania sektora kultury...*, op. cit., s. 206.

⁹²² W. Kowalik, K. Malczyk i in. (2013), *Kompetencje kadr kultury...*, op. cit., s. 91.

⁹²³ J. Misiak (2017), *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 94.

⁹²⁴ Ibidem, s. 27; P. Kieliszewski, M. Mękowski (2012), *Badania sektora kultury...*, op. cit., s. 209.

⁹²⁵ E. Król-Dryja (2022), *Motywacja i potrzeby...*, op. cit., s. 323; J. Łysiński (2013), *Partycypacyjne zarządzanie...*, op. cit., s. 68; A. Karaś-Doniec (2013), *Rola interesariuszy...*, op. cit., s. 232.

⁹²⁶ W. Karna (2007), *Kompetencje menedżerów...*, op. cit., s. 104; B. Kozuch (2004), *Zarządzanie publiczne...*, op. cit., s. 98.

⁹²⁷ P. Kamiński (2017), *Menedżer czy artysta? Profil zawodowy i wynagrodzenia dyrektorów samorządowych instytucji kultury na Dolnym Śląsku*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu”, nr 41, s. 75; J. Misiak (2017), *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 128.

⁹²⁸ P. Kruczkowska (2016), *Urzędnik kontra menadżer...*, op. cit., s. 201.

⁹²⁹ Patrycja Klimas, wypowiedź cyt. za: P. Dziurski, K. Pawlicka, A. Wróblewska (2017), *Wokół zarządzania kulturą...*, op. cit., s. 41.

kierują sprawni menedżerowie – często są to merytoryczni fachowcy na najwyższym poziomie w obszarze działań artystycznych⁹³⁰. Tymczasem na drodze do realizacji zadań staje brak kompetencji. Niedostatek wiedzy z zakresu zarządzania zauważalny jest zarówno wśród organizatorów, jak i wśród dyrektorów⁹³¹. Dodatkowo, deklarowana wiedza menedżerska nie zawsze potwierdza się w codziennych działaniach⁹³².

W kontekście wykorzystywania nowoczesnych koncepcji zarządzania w sektorze kultury nie sposób nie wspomnieć o znaczeniu i roli menedżerów kultury⁹³³. Zarządzanie kulturą również wymaga fachowego podejścia, a jej instytucje potrzebują sprawnych zarządców⁹³⁴. Przetrwanie i rozwój organizacji kultury zależą od jakości zarządzania realizowanego przez kompetentnych menedżerów. Stąd potrzeba wysokich kwalifikacji, wiedzy i umiejętności⁹³⁵.

Wśród cenionych kompetencji pojawiają się te związane z umiejętnością doboru nowoczesnych koncepcji zarządzania do konkretnych sytuacji czy zadań⁹³⁶. Ma to na celu nie tylko poprawę jakości podejmowanych decyzji, lecz także pełne wykorzystanie wszystkich funkcji zarządzania oraz zasobów organizacji. Kluczowy jest więc sposób, w jaki menedżerowie realizują i rozumieją swoje kompetencje merytoryczne oraz przywódcze. Stąd coraz wyraźniej akcentuje się rolę kompetencji menedżera jako podstawowego czynnika warunkującego sprawność organizacji.

Profesjonalizacja zarządzania dotyczy obszarów związanych z zarządzaniem zmianami, zarządzaniem ludźmi, zarządzaniem finansami, zarządzaniem marketingowym, zarządzaniem strategicznym, zarządzaniem programami i projektami⁹³⁷. Zarządzanie instytucją kultury w obecnych warunkach wymaga bowiem odważnych menedżerów

⁹³⁰ J. Sowa (2010), Rewolucja kulturalna..., op. cit., s. 293.

⁹³¹ M. Januszewska (2015), Wpływ polityki kulturalnej..., op. cit., s. 56; J. Misiak (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 4.

⁹³² B. Kożuch (2011), Skuteczne współdziałanie..., op. cit., s. 172.

⁹³³ Używając tego sformułowania mam na myśli publicznych menedżerów kultury czy menedżerów instytucji kultury, czyli dyrektorów i dyrektorki publicznych instytucji kultury. Celowo pomijam obszar funkcjonowania menedżerów kultury odnoszący się do bycia menedżerem zespołu, artysty czy projektu.

⁹³⁴ B. Halska-Pionka (2022), Czas w przestrzeni..., op. cit., s. 292; P. Bendixen (2012), Pragmatyka zarządzania kulturą..., op. cit., s. 71; W. Karna (2007), Kompetencje menedżerów publicznych a sprawność zarządzania publiczną instytucją kultury, „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, nr 3, s. 103.

⁹³⁵ S. Kaczmarek, J. Połuszna (2023), Artyści i twórcy..., op. cit., s. 38; B. Reformat (2016), Funkcje i znaczenie menedżerów..., op. cit., s. 24; M. Iwaszkiewicz (2008), Uwarunkowania i odrębności..., op. cit., s. 15.

⁹³⁶ B. Kożuch (2011), Skuteczne współdziałanie..., op. cit., s. 37.

⁹³⁷ K. Pawlicka (2014), Innowacyjne rozwiązania..., op. cit., s. 52; B. Kożuch, Ł. Sułkowski (2015), Wstęp, op. cit., s. 10.

z wizją i strategią rozwoju, dążących do doskonałości organizacyjnej⁹³⁸. W kontekście autorskiego prowadzenia instytucji kultury wizja jest szczególnie ważna. Autorska wizja przekłada się również na obszar zarządzania⁹³⁹, co powoduje, że trudno jest stworzyć wspólny dla wszystkich kanon zarządzania instytucjami kultury.

Swoistą trudnością jest konieczność łączenia wymiaru artystycznego z wymiarem ekonomicznym⁹⁴⁰. Według Henry’ego Mintzeberga praca menedżera jest wymagająca, ponieważ musi on funkcjonować w realiach wielu absurdów i ograniczeń, które dręczą jego organizację, jednocześnie każąc mu *balansować w wielowymiarowej przestrzeni ma wielu różnych linach*⁹⁴¹. Złożoność warunków funkcjonowania publicznych instytucji kultury w realiach mintzbergowskiego absurdu nie przyciąga wykwalifikowanych menedżerów, przyzwyczajonych do nieco mniej sformalizowanego środowiska.

Monika Kostera trudności menedżerskie umieszcza w kontekście konieczności odgrywania wielu – nie zawsze spójnych – ról⁹⁴². Potrzeba godzenia licznych obszarów działalności instytucji w coraz trudniejszych warunkach powoduje, że profesja ta jawi się jako niewdzięczna – również pod kątem wynagrodzenia. Paweł Kamiński do grupy niedogodności dodaje: wysoką dyspozycyjność, pracę w weekendy i święta, destrukcyjny stres, lokalną politykę, trudne relacje z organizatorem, niedobory budżetowe, deficyt pracowników oraz zwiększanie zadań przez organizatora bez zwiększania dotacji⁹⁴³. Wszystkie te czynniki powodują, że bycie dyrektorem publicznej instytucji kultury jest zadaniem skomplikowanym i problematycznym.

Od lat największe poruszenie w środowisku artystycznym budzi treść art. 15 i 16 UoOiPDK. Odnoszą się one do wyboru dyrektora instytucji kultury (samej procedury wyboru, kryteriów wyboru, zasad przeprowadzania konkursów, terminów konkursów, składu komisji konkursowych, konsultacji organizacji branżowych, procedury powołania poza-konkursowego).

Zmiany wprowadzone do ustawy w 2012 i 2018 roku miały na celu promowanie czytelnej formuły konkursowej, w odpowiedzi na odziedziczone z poprzedniego systemu

⁹³⁸ Por. W. Karna (2007), Kompetencje menedżerów..., op. cit., s. 106.

⁹³⁹ K. Czarnecka, M. Godoś (2020), Zarządzanie przestrzenią..., op. cit., s. 261.

⁹⁴⁰ A. Konior, A. Pluszyńska (2022), Co wiemy o kadrach kultury?..., op. cit., s. 230.

⁹⁴¹ H. Mintzberg (2019), Zarządzanie, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 226; H. Mintzberg (2013), Simply Managing. What Managers Do – and Can Do Better, Berrett – Koehler Publishers, Inc., San Francisco, s. 13-14.

⁹⁴² Por. M. Kostera (2003), Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 82.

⁹⁴³ P. Kamiński (2017), Menedżer czy artysta?..., op. cit., s. 80-81.

nominacje polityczne⁹⁴⁴. Konkursowa procedura wyłonienia dyrektora wydaje się być bardziej transparentna (niż powołanie), z uwagi na mniejsze możliwości wystąpienia zjawiska nepotyzmu⁹⁴⁵.

Arbitralny model decydowania o obsadach dyrektorów instytucji muzycznych (tzw. powołanie) jest jednak w Polsce nadal obecny, czego dowodem są stale wybuchające na tym tle konflikty⁹⁴⁶. Zatem postulat konsekwencji w aplikacji istniejących mechanizmów konkursowych pozostaje w mocy⁹⁴⁷.

Faktycznie, dyrektorzy instytucji kultury są zatrudniani na podstawie umowy o pracę na okres od 3 do 5 sezonów artystycznych. Często praktyką jest przedłużanie sprawowania funkcji na kolejne kadencje, co odbywa się drogą powołania, a nie konkursu⁹⁴⁸. Kontrakty menedżerskie, jako nowa forma zatrudnienia, miały zmuszać do większej efektywności – lecz w rzeczywistości, jako umowy starannego działania nie zobowiązują do uzyskania konkretnego efektu⁹⁴⁹. W praktyce kierownictwo instytucji kultury nie odpowiada za jej jakość programową i organizacyjną⁹⁵⁰. Największy opór przed wprowadzeniem kontraktów wykazują jednak nie sami dyrektorzy, lecz samorządy, które przez tę formę dwustronnego zobowiązania musiałyby gwarantować stabilny poziom finansowania instytucji w okresie trwania kadencji dyrektora, oparty na długofalowej strategii⁹⁵¹. W efekcie kontrakty menedżerskie praktycznie w ogóle w naszym kraju nie występują⁹⁵².

Swoisty autokratyzm charakteryzuje również sposób tworzenia produktu i usługi kulturalnej – czyli procesu planowania działalności artystycznej. Dominuje „podejście tradycyjne”, wedle którego oferta tworzona jest jedynie przy udziale zaproszonych

⁹⁴⁴ R. Batko (2013), *Golem, Awatar...*, op. cit., s. 69.

⁹⁴⁵ J. Misiak (2017), *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 11; K. Lewandowska (2017), *Sfera autonomii...*, op. cit., s. 415.

⁹⁴⁶ Przykłady to m.in.: *Zachęta*, *Teatr Dramatyczny w Warszawie*, *Teatr Stary*, *Mocak*, *Teatr Bagatela w Krakowie*, *Filharmonia w Lublinie*, *Muzeum Sztuki w Łodzi*.

⁹⁴⁷ J. Sowa (2010), *Rewolucja kulturalna...*, op. cit., s. 294; J. Łysiński (2013), *Partycypacyjne zarządzanie...*, op. cit., s. 67.

⁹⁴⁸ Długoletnie (jeśli nie dożywotnie) sprawowanie funkcji dyrektora jest często praktykowane, szczególnie w teatrach – większość dyrektorów kończyła pracę w teatrze z powodu końca kadencji albo przejścia na emeryturę, za: D. Fox, A. Głowacka (2020), *Dyrektor odchodzi...*, op. cit., s. 97.

⁹⁴⁹ P. Kruczkowska (2016), *Urzędnik kontra menadżer...*, op. cit., s. 197; A. Pluszyńska (2015), *Podstawy prawne organizacji kultury i mediów*, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 25.

⁹⁵⁰ J. Głowacki, J. Hausner i in. (2009), *Finansowanie kultury...*, op. cit., s. 39.

⁹⁵¹ P. Płoski (2017), *Serial Dyrektorzy. Dzieje prawnego unormowania statusu dyrektora*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 18, s. 437; W. Kowalik (2017), *Partycypacja w zarządzaniu...*, op. cit., s. 77; A. Datko, R. Necel (2011), *Nowoczesna instytucja...*, op. cit., s. 17.

⁹⁵² J. Nowiński (2009), *Problemy programowania...*, op. cit., s. 116.

artystów i dyrektora artystycznego/naczelnego danej instytucji⁹⁵³. Jako że badania potrzeb, oczekiwań i satysfakcji publiczności prowadzone są rzadko⁹⁵⁴, głównym kryterium decyzyjnym staje się intuicja własna menedżerów i ich doświadczenie⁹⁵⁵.

Filharmonie jako instytucje o długiej tradycji, natrafiają na problemy wynikające ze zróżnicowania będącego wynikiem powszechnie zachodzących procesów społecznych (np. migracje, globalizacja, mobilność). Pojawia się zatem wyzwanie zarządzania różnorodnymi (pod względem demograficznym: wieku, płci, rasy, czy kulturowym: religii, języka) zespołami. W porównaniu z kulturą zachodniej Europy kwestia dostępności pracy i jej inkluzywności w orkiestrach – jest w Polsce we wstępnej fazie rozwoju. W konsekwencji zarządzanie różnorodnością jawi się jako nieodległy wymóg organizowania w instytucjach kultury⁹⁵⁶.

Rezultaty badań przedstawiają sektor kultury jako obszar względnie wolny od nierówności ze względu na płeć. Liczba kobiet i mężczyzn będących artystami jest mniej więcej równa – ani płeć, ani wiek nie mają wpływu na pozycję zajmowaną w środowisku pracy⁹⁵⁷. Dotyczy to jednak tylko orkiestr: formuła przesłuchań zobiektywizowała i zanonimizowała rekrutację do nich. Jeśli jednak spojrzeć na poziom zarządczy, pojawia się brak równowagi w dystrybucji władzy. Mężczyźni zdecydowanie dominują na najwyższych stanowiskach kierowniczych, mimo że kobiety stanowią w filharmoniach ponad 50% pracowników (w administracji „kadr kultury” – nawet do 90%)⁹⁵⁸. Nie jest to specyfika wyjątkowa dla sektora kultury. Barbara Kożuch w swoich badaniach również zauważyła przewagę mężczyzn (szczególnie w grupie wiekowej 46-55 lat) na stanowiskach menedżerskich. Kolejną charakterystyczną cechą sektora publicznego – w tym także instytucji kultury – jest ograniczona rotacja na stanowiskach dyrektorskich, co sprawia, że pełnienie tych funkcji często ma charakter „długowieczny”⁹⁵⁹.

⁹⁵³ A. Modliński (2019), *Strategie instytucji kultury...*, op. cit., s. 125.

⁹⁵⁴ P. Wnuczak (2017), *Controlling w instytucjach...*, op. cit., s. 39.

⁹⁵⁵ W. Krawiec (2020), *Zarządzanie wartością...*, op. cit., s. 174.

⁹⁵⁶ Por. T. Dąbrowski (2018), *Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie dla organizacji związanych z kulturą*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 19, nr 4, s. 466.

⁹⁵⁷ Ostatnie badania Centrum Badań nad Gospodarką Kreatywną SWPS wskazują, że wśród badanych nieznacznie przeważają kobiety – 49,8%, mężczyźni – 48,6%, osoby niebinarne – 1,6%, za: D. Ilczuk, A. Karpińska (2024), *Policzone i policzeni 2024*, op. cit., s. 14.

⁹⁵⁸ A. Góral (2021), *Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, nr 980, s. 7-8.

⁹⁵⁹ B. Kożuch (2004), *Zarządzanie publiczne...*, op. cit., s. 245-247.

3.5 Podsumowanie

Muzyczny świat jest bardzo skomplikowanym układem powiązań. Specyfika działalności artystycznej objawia się w sposobie pracy, sposobie wynagrodzeń, rozumieniu potrzeb artystycznego rozwoju, organizacji pracy, ale przede wszystkim w głębokim przeświadczeniu o wyjątkowości powierzonych misji kulturotwórczej. Dominacja artystycznego myślenia sprawia, że wszystkie działania przekładane są na logikę artystycznego procesu tworzenia – nawet jeśli stoi ona w sprzeczności z innymi logikami (np. rynku, zysku czy samej instytucji).

Świat instytucji kultury rysuje się jako hermetyczna sieć zależności, kierująca się swoimi wewnętrznymi ambicjami, potrzebami i celami istnienia. Mimo upływu lat ani sposób świadczenia pracy, ani forma wynagrodzenia czy motywacji, ani forma zorganizowania instytucji nie uległy zmianom. Nic też nie zapowiada refleksji – mimo krytycznych głosów samego środowiska – nad kształtem organizacyjno-zarządczym oraz perspektywą demokratyzacji publicznych instytucji kultury. Z przyczyn trudnych do zrozumienia samo środowisko artystyczne w największym stopniu oponuje wobec zmian. Być może przyczyną jest fakt bezbłędnego funkcjonowania w obecnie obowiązującym systemie.

Nie ulega wątpliwości, że publiczne instytucje artystyczne charakteryzuje większa niż inne instytucje złożoność. Co jeszcze je charakteryzuje: artystyczny chaos i funkcjonowania w obszarze wielu absurdów. Dla osoby patrzącej z boku wydaje się to niewyobrażalne, jednak dla osób będących w koegzystencji z filharmoniami – cechy te co najwyżej stanowią o ich specyfice, czyli wyjątkowości.

Wydaje się, że filharmoniom brakuje zmysłu biznesmena i instynktu przedsiębiorcy. Zbyt duże nagromadzenie emocji zaburza racjonalność decyzji, a przywiązanie do konkretnego sposobu działania (również w kwestiach artystycznych) nie tworzy miejsca dla nowych modeli (współ)działania. Najtrudniejsze wyzwanie stanowi pokonanie mentalnych wzorców, które kształtują wyobrażenie wyjątkowości pracy orkiestry w porównaniu do pracy pozostałych pracowników/menedżerów, tworząc silne polaryzacje wewnętrzne. Nieprzystawalność świata kultury i świata zarządzania uwidacznia się bowiem najsilniej w zetknięciu z materią artystyczną i samymi artystami.

Drogi rozwoju publicznych instytucji kultury rzadko przecinają się z logiką zarządzania, optymalizacją procesową, racjonalizacją, zmianą, innowacją czy rachunkiem kosztów. Zarządzanie organizacją artystyczną jawi się z pewnością jako wysoce

wymagające i trudne zadanie. Dlatego kultura potrzebuje menedżerów – mimo iż sama na ich nadejście nie zawsze jest gotowa.

Rozdział 4 Metodyka i organizacja badań własnych

W naukach o zarządzaniu podkreśla się konieczność jednoczesnego wykorzystywania wielu różnorodnych metod poznawania i kształtowania organizacji⁹⁶⁰. Powodem jest wysoce interdyscyplinarny charakter problemów, którymi zajmują się współcześnie nauki o zarządzaniu. Określanie strategii badawczej odbywało się w duchu tych założeń, w zgodzie z przyjętymi ramami koncepcyjnymi i celem pracy.

W Rozdziale IV przedstawiona zostanie szczegółowa procedura badawcza, zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze wraz z przebiegiem badania oraz charakterystyką próby badawczej. Całość kończy opis etycznej strony badania, która autorce wydała się konieczna z uwagi na terenowy i bezpośredni charakter badań.

4.1 Cele badania i problem badawczy

Tematyka rozprawy doktorskiej wpisuje się w nurt badań nauk o zarządzaniu i jakości w ramach nauk społecznych. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny oraz eksplanacyjno-deskryptywny. Eksplanacyjny charakter badania wynika z potrzeby wyjaśniania zachowań, struktur i procesów za pomocą kontekstu społecznego⁹⁶¹. Ujęcie badania z uwzględnieniem różnego rodzaju kryteriów typologicznych umieszczone zostało w tabeli 4.1

Tabela 4.1. Klasy metod badawczych według rodzaju badania

Kryteria typologii	Rodzaj badań
Rodzaj/cel badań	Eksplanacyjny (opisowy)
Charakter badań	Badania mieszane (ilościowo-jakościowe)
Wynik badań	Badania stosowane
Nurt badań	Empiryczny i praktyczny – poziom funkcjonalny organizacji
Logika badań	Dedukcja / indukcja / abdukcja

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Lisiński, M. Szarucki (2020), *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 114; S. Nowosielski (2016), *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, s. 472.

Według coraz liczniejszej grupy naukowców, w badaniach dotyczących zarządzania powinna być brana pod uwagę perspektywa jakościowa, obok od dawna obecnej

⁹⁶⁰ H. Dźwigoł (2018), *Współczesne procesy badawcze...*, op. cit., s. 24.

⁹⁶¹ Nauki społeczne uznawane są za nauki eksplanacyjne, co potwierdza P. Banaszczyk (2006), *Podejścia do zarządzania strategicznego a wymagania naukowości badań strategii biznesowych*, [w:] M. Romanowska, P. Wieczorek (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 18.

perspektywy ilościowej. Przemawia za tym obserwacja wynikająca z czynnika ludzkiego, czyli postaw ludzi, ich subiektywnych opinii i emocji, których pomiar jest utrudniony⁹⁶².

Być może dlatego w literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu zalecany jest pluralizm metodologiczny w postaci np. triangulacji metodologicznej⁹⁶³, a badania mieszane idealnie wpisują się w pluralizm metodologiczny. Zakłada on gotowość do stosowania metod zaczerpniętych z różnych dyscyplin i podejść teoretycznych w celu rozstrzygnięcia problemu badawczego⁹⁶⁴. Ostatecznym celem jest bowiem dążenie do spójnych i jednolitych rezultatów poznawczych.

Przedmiotem badania są filharmonie jako organizacje i zachodzące w nich procesy zarządzania. Filharmonie są publicznymi instytucjami kultury, a zarządzanie nimi wpisuje się w nurt praktyczny nauk o zarządzaniu i jakości. Zarządzanie w artystycznych instytucjach kultury jest więc traktowane jako *określony fragment rzeczywistości społecznej*⁹⁶⁵. Celem przyświecającym autorce było dokonanie identyfikacji czynników determinujących zarządzanie polskimi filharmoniami w znaczeniu organizacyjnym (a nie filharmonii rozumianej jako miejsca, w którym prezentowane są koncerty muzyki symfonicznej).

Zidentyfikowanie luki badawczej – jako aktualnego stanu niewiedzy – stanowiło przesłankę do sformułowania (po przeprowadzonym systematycznym przeglądzie literatury) problemu badawczego: *jakie czynniki determinują zarządzanie polskimi filharmoniami?* Dla realizacji celów rozprawy postawiono również tezę: *filharmonie w Polsce, w reakcji na zmieniające się otoczenie, stosują zróżnicowane koncepcje zarządzania*. Z uwagi na pełny charakter badania, sformułowano następujące hipotezy:

(H1) Poziom finansowania zależy od występowania planowania strategicznego w filharmonii

(H2) Relacje z organem prowadzącym zależą od:

H2a: poziomu komunikacji z tym organem

⁹⁶² S. Sudoł (2016), Zarządzanie jako dyscyplina naukowa, „Przegląd Organizacji”, t. 915, nr 4, s. 6.

⁹⁶³ H. Dźwigoł (2018), Współczesne procesy badawcze..., op. cit., s. 273

⁹⁶⁴ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2023), Istota i znaczenie badań mieszanych w zarządzaniu, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza, s. 13; Ł. Sułkowski (2020), Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 35-36; K. Obłój, A. Wąsowska (2015), Studium przypadku, [w:] M. Kostera (red.), Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa, s. 60; H. Mizerek (2017), Studium przypadku w badaniach nad edukacją. Istota i paleta zastosowań, „Przegląd Pedagogiczny”, nr 1, s. 15.

⁹⁶⁵ Cz. Sikorski (2016), Krótki przewodnik dla doktorantów..., op. cit., s. 12.

H2b: realizacji misji i funkcji instytucji kultury

(H3) Realizacja misji zależy od stosowania w filharmonii praktyki:

H3a: zarządzania projektami

H3b: zarządzania jakością

H3c: informatycznych systemów zarządzania

H3d: zarządzania logistycznego

H3e: zarządzania marketingowego

H3f: zarządzania strategicznego

H3g: zarządzania personelem

H3h: zarządzania wiedzą

H3i: zarządzania zmianą

H3j: zarządzania operacyjnego

(H4) Poziom finansowania zależy od wdrażania innowacji:

H4a: instytucjonalnych

H4b: organizacyjnych

H4c: procesowych

H4d: koncepcyjnych

W efekcie przedmiotowe badanie miało na celu wypełnienie istniejących luk w wiedzy w obszarach: aplikacyjnym, teoretycznym i metodycznym. Ich treść zamieszczono w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Cele rozprawy

PRAKTYCZNY Aplikacyjny	POZNAWCZY Teoretyczny	METODYCZNY
Stworzenie zbioru rekomendacji dla menedżerów publicznych instytucji kultury na przykładzie polskich filharmonii.	Uporządkowanie wiedzy oraz poszerzenie dorobku naukowego w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania publicznymi instytucjami kultury.	Wskazanie koncepcji zarządzania polskimi filharmoniami zapewniających ich bieżące działanie i doskonalenie, z uwzględnieniem zmieniającego się otoczenia i oczekiwań interesariuszy oraz publiczności.
	Identyfikacja sposobów zastosowania technik i metod zarządzania publicznymi instytucjami kultury w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia.	
	Wskazanie czynników determinujących zarządzanie publicznymi instytucjami kultury; ich określenie z podziałem na poziom mikro i makro oraz wewnętrzny.	

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane we wstępie braki w zakresie opracowań teoretycznych i metodycznych dotyczących publicznego sektora kultury powodują, że rekomendacje mogą mieć znaczenie dla osób zarządzających publicznymi instytucjami kultury w kontekście zmieniającego się otoczenia i zmieniających się oczekiwań odbiorców kultury. Do rozpoznania pozostają również koncepcje zarządzania oraz ich skuteczność w odniesieniu do publicznych instytucjach kultury, jak również praktyczna ich implementacja.

Aby rozwiązać problem badawczy wyznaczono główny cel badawczy i cele szczegółowe. Każdemu z celów szczegółowych przypisano pytania badawcze, co jest zalecaną praktyką przy badaniu złożonych zjawisk. Ostatnia kolumna zawiera dodatkowo metody, które były pomocne w osiągnięciu zaplanowanych celów (tabela 4.3).

Tabela 4.3. Cele, pytania i metody badawcze

CEL główny	CELE szczegółowe	PYTANIA badawcze	TECHNIKI badawcze
Identyfikacja czynników determinujących zarządzanie polskimi filharmoniami	Identyfikacja czynników otoczenia dalszego (makro i mikro) i środowiska wewnętrznego, warunkujących funkcjonowanie filharmonii.	Jakie czynniki zewnętrzne (mikro- i makrootoczenia) i wewnętrzne kształtują specyfikę filharmonii?	Wywiad, ankieta
		Jaką rolę czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (makro i mikro) odgrywają w procesie zarządzania filharmoniami?	Wywiad
		Jakie stymulatory i inhibitory występują w procesie realizacji misji filharmonii?	Wywiad, ankieta, analiza dokumentów
	Identyfikacja współczesnych koncepcji zarządzania wykorzystywanych w polskich filharmoniach	Jakie koncepcje wykorzystywane są przez dyrektorów w procesie zarządzania?	Wywiad, ankieta
		Co w opinii respondentów warunkuje skuteczne funkcjonowanie filharmonii w obszarze zarządzania?	Wywiad, ankieta,
	Identyfikacja różnic w obszarze zarządzania polskimi filharmoniami	Co różnicuje działania filharmonii i z czego te różnice wynikają?	Wywiad, analiza dokumentów
		W jaki sposób filharmonie adaptują się do zmian otoczenia?	Wywiad

Źródło: opracowanie własne.

Rozważania zawarte w rozprawie oparto zarówno na źródłach wtórnych, jak i pierwotnych. Dane zastane analizowano, aby zrozumieć warunki, w jakich funkcjonują polskie filharmonie oraz stworzyć właściwy kontekst dla badań własnych. Dane ze źródeł pierwotnych zostały pozyskane dzięki zaprojektowanym i zrealizowanym badaniom empirycznym.

W badaniu wykorzystano metody pochodzące z podejścia ilościowego (badanie ankietowe) oraz jakościowego (indywidualne wywiady pogłębione, obserwacja uczestnicząca i nieuczestnicząca, analiza dokumentów). Wykorzystane metody służyły gromadzeniu danych. Materiał empiryczny poddano procedurze mieszania – triangulacji.

Earl Babbie podkreśla, że zarówno podejście jakościowe, jak i ilościowe znajduje zastosowanie oraz uzasadnienie w badaniach społecznych⁹⁶⁶, dlatego metodami naukowymi właściwymi dla nauk o zarządzaniu są metody badań empirycznych⁹⁶⁷. Mając to na uwadze w rozprawie wykorzystano atuty obu podejść badawczych, decydując się na metody mieszane, aby lepiej zrozumieć zjawisko (nie)obecności współczesnych koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach.

Założeniem – jakie przyświecało autorce – było wychwycenie z odpowiedzi zawartych w kwestionariuszu ankiety wątków istotnych do poruszenia i pogłębienia w wywiadach indywidualnych, jak również uzupełnienie obszarów, które z racji ograniczeń narzędziowych nie mogą uzyskać swojej pełnej reprezentacji. Chodziło również o próbę uchwycenia zależności tak generalnych, jak jednostkowych, mogących wynikać np. ze specyfiki danej instytucji. Badanie empiryczne zrealizowano ostatecznie w dwóch etapach: przeprowadzenie badań ilościowych (etap I), a następnie badań jakościowych (etap II). Aby wyjaśnić znaczenie warunków otoczenia makro, mikro i wewnętrznego na implementację współczesnych koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach – zastosowano również strategię zbiorowego studium przypadku⁹⁶⁸.

Metody i techniki zostały dobrane pod kątem przedmiotu badania⁹⁶⁹, z wykorzystaniem pragmatyzmu metodologicznego oraz polimetodyczności zalecaniej w naukach

⁹⁶⁶ E. Babbie (2004), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 49.

⁹⁶⁷ J. Niemczyk (2020), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 17.

⁹⁶⁸ A. Kożuch, I. Marzec (2014), *Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych”, t. 172, nr 2, s. 33, 41.

⁹⁶⁹ D. Silverman (2012), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 28; U. Flick (2011), *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 14.

o zarządzaniu⁹⁷⁰. W postępowaniu badawczym – zgodnie z sugestiami płynącymi z literatury – wybór metody związany był z jej potencjałem generowania odpowiedzi. Wówczas łączenie podejść i metod jest efektem wyboru określonej strategii badawczej⁹⁷¹. Jej teoretyczną podbudowę i logiczny przebieg ilustruje rysunek 4.1.



Rysunek 4.1. Model badawczy pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Dźwigoł (2018), Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 279.

Modele badawcze opierają się na ogólnie przyjętym sposobie postępowania⁹⁷². Powyższy opisany model wydał się autorce optymalny ze względu na metodyczne zróżnicowanie badania i przyjęcie orientacji badań mieszanych. Zawiera on wszystkie etapy niezbędne do rozwiązania problemu badawczego. Teoretyczna konstrukcja projektu badania wypełniona została treścią, której granice wyznaczały określone zakresy badania. Ich przegląd zawarto w tabeli 4.4.

Tabela 4.4. Czasowy, przestrzenny, podmiotowy i przedmiotowy horyzont badań

Zakres badania	Opis
Zakres przedmiotowy	Procesy zarządzania zachodzące w polskich filharmoniach
Zakres przestrzenny	teren Rzeczypospolitej Polskiej
Zakres podmiotowy	filharmonie jako publiczne organizacje kultury
Zakres czasowy	2021-2024

⁹⁷⁰ W. Grzegorzczak (2015), Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Grzegorzczak (red.), Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 10; P. Wójcik (2013), Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu, „E-Mentor”, nr 48, s. 18 oraz J. Kociatkiewicz, M. Kostera (2014), Zaangażowane badania jakościowe, „Problemy Zarządzania”, t. 12, nr 1, s. 10.

⁹⁷¹ H. Mruk (2012), Wybrane metody rozwiązywania problemów naukowych, [w:] M. Sławińska, H. Witczak (red.), Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych. Wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 99.

⁹⁷² H. Dźwigoł (2018), Współczesne procesy badawcze..., op. cit., s. 278.

Źródło: opracowanie własne.

Do badania zaproszono wszystkie aktywnie działające w Polsce w okresie prowadzenia badania, publiczne instytucje kultury typu „filharmonia”. Mimo że populacja jest mała ($n = 26$) to badanie ma charakter pełny i reprezentatywny (umożliwiający generalizację na badane środowisko).

Różnorodny warsztat badawczy wykorzystany w badaniach własnych był ogromnym wyzwaniem dla autorki, zwłaszcza, że badany obszar eksplorowała po raz pierwszy. Jednak determinacja, by poprawić jakość funkcjonowania filharmonii jako organizacji, którą można efektywnie zarządzać (w sytuacji pracownika sektora kultury), była ważnym impulsem do zaprojektowania i zrealizowania przedmiotowego badania.

Paradygmaty nauk społecznych oferują różne perspektywy, choć podejściem dominującym w naukach o zarządzaniu jest paradygmat funkcjonalistyczny⁹⁷³. Ma to swoje konsekwencje, ponieważ paradygmat (jako fundamentalna rama pojęciowa⁹⁷⁴ czy zbiór podstawowych założeń ontologicznych oraz epistemologicznych⁹⁷⁵) kształtuje sposób postrzegania, badania i praktykowania zarządzania⁹⁷⁶.

W pracy doktorskiej został przyjęty paradygmat realistyczny, mający swoje podstawy w realizmie krytycznym⁹⁷⁷. Twórcą tego filozoficznego podejścia jest Roy Bhaskar, który od lat 70. XX wieku rozwija w Wielkiej Brytanii teorię realizmu krytycznego.

Założenia ontologiczne i epistemologiczne paradygmatu realistycznego zakładają poszukiwanie prawdy, która ma rys probabilistyczny, jednak stara się oddać naturę rzeczy⁹⁷⁸. Rzeczywistość istnieje bowiem obiektywnie – niezależnie od procesu jej postrzegania – dlatego wielopłaszczyznowy ogląd rzeczywistości ma niwelować nie tylko niedoskonałości tradycyjnych paradygmatów, lecz także dotychczasowych sposobów

⁹⁷³ E. Babbie (2004), *Badania społeczne w praktyce*, op. cit., s. 57; M. Kostera (2003), *Antropologia organizacji...*, op. cit., s. 16.

⁹⁷⁴ D. Silverman (2012), *Prowadzenie badań...*, op. cit., s. 436.

⁹⁷⁵ M. Kostera (2003), *Antropologia organizacji...*, op. cit., s. 15.

⁹⁷⁶ Z paradygmatu (założeń ontologicznych) wynika epistemologia – do każdego paradygmatu pasuje określony zestaw podstawowych przekonań o tym, jak nauka ma opisywać rzeczywistość, zob. M. Kostera (2003), *Antropologia organizacji...*, op. cit., s. 18.

⁹⁷⁷ Realizm krytyczny to nurt filozofii, który zakłada istnienie obiektywnej rzeczywistości, niezależnej od ludzkich przekonań, oraz fakt, że poznanie tej rzeczywistości zawsze jest interpretacyjne i kontekstualne. Stanowi alternatywę wobec pozytywizmu i konstruktywizmu. Jego znaczenie dla nauk o zarządzaniu podkreślały w swojej typologii Pauline Johnson oraz Joanne Duberley.

⁹⁷⁸ M. Stochmal (2023), *Krytyczny realizm Roya Bhaskara – Basic Critical Realism*, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne”, t. 31, nr 1, s. 10; P. Banaszczyk (2006), *Podejścia do zarządzania...*, op. cit., s. 19.

poszukiwania prawd oddających naturę rzeczy⁹⁷⁹. Innymi słowy, prawdę można pojąć jedynie częściowo, z powodu ograniczeń percepcyjnych i kontekstowych. Realizm krytyczny pomaga szczególnie w zrozumieniu strukturalnych i mechanistycznych aspektów organizacji. Przyczynia się to do rozwoju rzeczywistej wiedzy o społeczeństwie i odnajdywania głębi w rozumieniu struktur rzeczywistości (tego, co jest widoczne i niewidoczne)⁹⁸⁰.

4.2 Zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze

Pragmatyzm wynikający z chęci usprawnienia działalności filharmonii przyświecał wszystkim etapom procesu badawczego. Chęć poznania przyczyn funkcjonalnej złożoności publicznych instytucji kultury implikowała wybór metodyki badań mieszanych, bowiem każde z podejść oferuje możliwość zbadania organizacji z innej perspektywy czy w inny sposób.

Tak więc w rozprawie zastosowano podejście badań mieszanych, czyli integrację praktyki metod ilościowych i jakościowych. Polega ono *na wykorzystaniu obu ujęć łącznie w sposób bardziej efektywny niż każdego z nich z osobna*⁹⁸¹. Podejście to zakłada wielowariantowość w osiąganiu wspólnego celu badawczego i wykorzystywanie więcej niż jednego sposobu poznania w badaniu tego samego zjawiska⁹⁸². Łączenie metod jakościowych i ilościowych odbywa się na poziomie pragmatycznym, co oznacza, że metody są mieszane w zależności od tego, co jest najbardziej odpowiednie dla zrozumienia badanego zjawiska⁹⁸³.

Często wskazywane korzyści ze stosowania badań mieszanych odnoszą się również do wielości poziomów analizy, łączenia wielu paradygmatów teoretycznych,

⁹⁷⁹ M. Stochmal (2023), Krytyczny realizm..., op. cit., s. 10.

⁹⁸⁰ Ibidem, s. 9.

⁹⁸¹ J. W. Creswell (2013), Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 30. Beata Glinka i Wojciech Czakon dodają, że wykorzystane powinno być co najmniej jedno jakościowe oraz co najmniej jedno ilościowe podejście, zob. B. Glinka, W. Czakon (2021), Podstawy badań jakościowych, op. cit., s. 31.

⁹⁸² K. Kolańska-Morawska (2023), Strategie badań mieszanych, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza, s. 23; K. Stachowiak (2015), Problemy metodologiczne..., op. cit., s. 25.

⁹⁸³ U. Flick (2012), Projektowanie badania jakościowego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 33, 192. Integracja podejść jest wyrazem metodologicznego pragmatyzmu, o którym wspomina również H. Mizerek (2017), Studium przypadku..., op. cit., s. 18. Oznacza on możliwość łączenia podejść na wszystkich etapach badania w celu uzyskania pełniejszego obrazu badanych zjawisk.

większego zaufania do wyników, czy naukowej wnikliwości⁹⁸⁴. Mieszanie metod pozwala wówczas na lepsze zrozumienie badanych zjawisk i wzbogacenie procesu wnioskowania⁹⁸⁵. Szczególnie zrozumienie badanych fenomenów organizacyjnych wymaga pogłębienia i poszerzenia poprzez uwzględnienie elementów różnych podejść, także w kontekście uzyskiwania walorów aplikacyjnych badania.

Pragmatyzm metodologiczny prowadzi często do zwrócenia się w kierunku metod mieszanych, umożliwiając elastyczność w doborze metod w celu najlepszej możliwej realizacji problemu badawczego⁹⁸⁶. Taka optyka przyświecała autorce przy wyborze metod i technik badawczych – przedstawiono je w tabeli 4.5.

Tabela 4.5. Wybór metod i technik badawczych

Nurt/podejście	Metoda badania	Technika badawcza	Narzędzie badawcze
Badania ilościowe	Metoda statystyczna	Techniki statystyczne (opisy) i analiza danych liczbowych	
	Metoda sondażu diagnostycznego	Badanie ankietowe, ankietowanie, CAWI, PAPI	Kwestionariusz ankiety
Badanie jakościowe w terenie	Metoda obserwacyjna	Obserwacja uczestnicząca i nieuczestnicząca	Arkusze obserwacji (intro – notatki terenowe)
	Metoda indywidualnych przypadków Metoda ankietowa	Pogłębiony wywiad indywidualny (IDI, In-Depth Interview)	Dyspozycja wywiadu i karta wywiadu
			Wywiad częściowo ustrukturyzowany, niestandardowy
		Zbiorowe studium przypadku	
Badanie jakościowe	Metoda badania dokumentów	Analiza treści	Dokumenty publiczne, dokumenty wewnętrzne

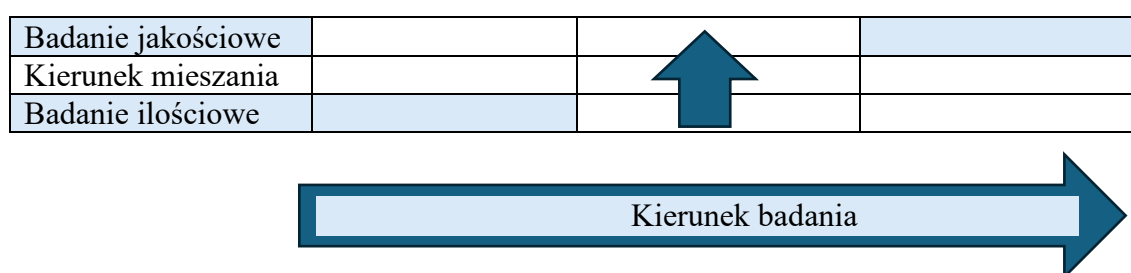
Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Chybalski, M. Matejun (2021), Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników, [w:] A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 102, 129; M. Lisiński, M. Szarucki (2020), Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 122-123; H. Dźwigoł (2018), Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 279; J. Apanowicz (2005), Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne, Difin, Warszawa, s. 57.

⁹⁸⁴ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2023), Istota i znaczenie..., op. cit., s. 9.

⁹⁸⁵ A. Bryman (2006), Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? „Qualitative research”, vol. 6, nr 1, s. 97-113; S. Stańczyk (2020), Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzretelnienie badań, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 258.

⁹⁸⁶ Wielu autorów za słabość metodologiczną nauk o zarządzaniu uznaje *brak jasnych i jednoznacznych rekomendacji metodycznych*, co wskazuje na konieczność umiejętnego czerpania z warsztatu innych nauk, por. H. Dźwigoł (2018), Współczesne procesy badawcze..., op. cit., s. 272; Ł. Sułkowski (2020), Paradygmaty i teorie..., op. cit., s. 33; H. Mizerek (2017), Studium przypadku..., op. cit., s. 18.

Połączenie optyki jakościowej i ilościowej jest szczególnie zasadne przy problemach o złożonej i wielopłaszczyznowej naturze⁹⁸⁷, a za takie autorka uznała procesy zarządzania zachodzące w polskich filharmoniach. W przypadku przedmiotowej pracy badania ilościowe wspierały badania jakościowe⁹⁸⁸. Jest to jeden z wariantów przy określaniu następstw badań i ich znaczenia w ramach stosowanych metod. Sekwencyjność metod nazywa się wówczas typem wyjaśniającym (ang. *Explanatory Sequential Mixed Methods Research Design*) – badania jakościowe poprzedzone są przez badania ilościowe. Badania jakościowe służą wówczas interpretacji ustalonych prawidłowości⁹⁸⁹. Graficzny obraz tego procesu przedstawiono na rysunku 4.2.



Rysunek 4.2. Graficzne przedstawienie strategii łączenia badań jakościowych i ilościowych
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Ćwiklicki, A. Urbaniak (2019), Studium przypadku w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 71.

W omawianym badaniu łączenie badań jakościowych i ilościowych przybrało postać sekwencyjną. Zaistniała sytuacja, w której wyniki badania ilościowego skłoniły autorkę do przeprowadzenia badania jakościowego⁹⁹⁰. Samo mieszanie metod wynikało również z powstania wielu źródeł i typów danych (ang. *mixed method/multiple source*), gdyż w strategii badań zastosowano różne metody ich analizy, które również mieszane były w sposób sekwencyjny. W tabeli 4.6 przedstawiono procedurę łączenia danych w ramach procedury sekwencyjnej.

Tabela 4.6. Aspekty łączenia danych w przedmiotowym badaniu

Lp.	Strategie łączenia danych	Opis sposobu integrowania danych jakościowych i ilościowych

⁹⁸⁷ B. Glinka, W. Czakon (2021), Podstawy badań..., op. cit., s. 33.

⁹⁸⁸ Typologia integrowania badań ilościowych i jakościowych zaproponowana przez Alana Brymana, zob. A. Bryman (2006), Integrating quantitative..., op. cit., przywoływana również w: B. Glinka, W. Czakon (2021), Podstawy badań..., op. cit., s.32-33.

⁹⁸⁹ M. Gupta, H. Bosma, F. Angeli i in. (2017), A mixed methods study on evaluating the performance of a multi-strategy national health program to reduce maternal and child health disparities in Haryana, India, "BMC Public Health", vol. 698, nr 17, s. 2; B. Glinka, W. Czakon (2021), Podstawy badań..., op. cit., s. 32; J. W. Creswell (2013), Projektowanie badań naukowych..., op. cit., s. 40-42.

⁹⁹⁰ Jak to sugeruje H. Dźwigoł (2018), Współczesne procesy badawcze..., op. cit., s. 261.

1.	Rozplanowanie w czasie	Sekwencyjna strategia eksplanacyjna – fakt następowania badań po sobie, czyli realizacji ich fazami
2.	Ustalenie priorytetu	Wyższy priorytet dla badania jakościowego. Zanurzenie – pomocniczy charakter danych ilościowych
3.	Mieszanie danych	Łączenie różnych typów danych na etapie ich analizy i interpretacji (triangulacja danych)
4.	Założenia filozoficzne	Światopogląd pragmatyczny – zebranie różnych typów danych dla lepszego zrozumienia problemu

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. W. Creswell (2013), Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 42, 221-228.

Procedura sekwencyjna od samego początku była świadomym wyborem. Wynikała nie tylko z potrzeby zastosowania metod mieszanych, ale z konkretnego sposobu ich połączenia z uwagi na cel badania. Wobec dominującego subiektywizmu w interpretacji artystycznej rzeczywistości – za niezbędne uznano przeprowadzenie badań terenowych i włączenie komponentu ilościowego, gwarantującego obiektywizm.

Hierarchię ważności ukierunkowano na badania jakościowe. Analizy ilościowe zostały potraktowane w sposób „zanurzeniowy”, co umożliwiało głębsze zrozumienie badanych zjawisk, w tym motywów i znaczeń przypisywanych działaniom aktorów społecznych⁹⁹¹. Chodziło bowiem o poznanie rzeczywistości organizacyjnej z punktu widzenia jednostek.

Sekwencyjne postępowanie z zastosowaniem zróżnicowanych metod badawczych miało na celu zwiększenie rzetelności i trafności wnioskowania oraz wyeliminowanie ograniczeń wynikających z zastosowania tylko jednej metody. Wykorzystanie zaś danych pochodzących z różnych źródeł (triangulacja danych) umożliwiło dokładniejszą weryfikację trafności założeń, przyczyniając się do realizacji celów pracy⁹⁹². W momencie zbieżności wyników uzyskanych różnymi metodami zachodzi bowiem zjawisko komplementarności i holizmu⁹⁹³.

Uzyskiwanie pełniejszego/głębszego obrazu rozpoznawanych zjawisk i procesów wymaga stosowania różnych form triangulacji – co daje efekt synergii⁹⁹⁴. Dzięki

⁹⁹¹ Por. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska (2018), Triangulacja w badaniach jakościowych. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 525, s. 15.

⁹⁹² Uzyskanie wysokiej jakości wyników wymaga zaangażowania czasowego, sprzętowego i osobowego, zob. M. Zakrzewska, S. Jarosz, T. P. Cabała (2021), Determinants of Method Triangulation on Management Sciences, „Przegląd Organizacji”, t. 31, nr 5, s. 7.

⁹⁹³ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska (2011), Badania jakościowe..., op. cit., s. 14.

⁹⁹⁴ N. K. Denzin (2017), The Research Act. A theoretical Introduction to Sociological Methods, Routledge, New York, s. 297-313, przywoływany również przez M. Sobocińską (2022), Internet w badaniach marketingowych w sferze kultury – potencjał i metody badawcze, [w:] E. Kocój, M. Laberschek, K. Kopeć, K. Plebańczyk (red.), Metodologia badań w sektorze kultury i mediów, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 134.

wieloaspektowej analizie danych triangulacja przyczynia się do wytwarzania wiedzy na różnych poziomach⁹⁹⁵. Pozwala to na zwiększenie ważności i wiarygodności badania. W pracy doktorskiej wykorzystano triangulację danych, metod i technik w zakresach przedstawionych w tabeli 4.7.

Tabela 4.7. Wykorzystanie triangulacji w prowadzonych badaniach

Triangulacja	Przykłady z prowadzonych badań
Triangulacja danych	Użycie danych z różnorodnych źródeł: uzupełnienie źródeł pierwotnych (wywiady i wyniki badania ankietowego) o dane zaczerpnięte ze stron www, filharmonii, prasy branżowej („Ruch Muzyczny”, aktualności publikowane w Internecie i na Facebooku, dokumentacja organizacyjna w postaci statutów, regulaminów, notatek, itp.). Zgromadzenie danych z wielu różnych źródeł umożliwia triangulację, czyli porównanie wglądu w badaną sytuację z wielu różnych perspektyw. Triangulacja danych miała miejsce również w momencie porównywania wyników z badań ilościowych (ankiety) z wynikami z badań jakościowych (wywiady), podczas ich weryfikacji i przy analizie dokumentów
Triangulacja metod i technik	Użycie wielu technik i strategii (wywiad, obserwacja, case study) dla zbadania pojedynczego problemu. Triangulacja w ramach metod i między metodami. Użycie wielu instrumentów pomiarowych dla zbadania pojedynczego problemu: wykorzystano notatki terenowe, kwestionariusze ankiety i dyspozycje wywiadów

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Konecki (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 86, T. Ludwicki (2015), *Teoria ugruntowana*, [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa, s. 43; U. Flick (2012), *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 158. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska (2011), *Badania jakościowe: metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 204, s. 16-18.

Triangulacja danych i metod, jak zauważa Henryk Dźwigoł, jest stosowana częściej niż triangulacja badacza czy teorii⁹⁹⁶. W tabeli 4.8 zawarto źródła pozyskiwania danych z podziałem według sposobu ich gromadzenia.

Tabela 4.8. Źródła pozyskiwania danych

Metoda badania	Źródło pozyskiwania danych
	Dane zastane (wtórne)
Desk Research	Dokumenty publiczne
	Dane wywołane (pierwotne)
Ankieta	Odpowiedzi spisane na kwestionariuszach ankietowych
Wywiad	Nagrania oraz transkrypcje wywiadów częściowo ustrukturyzowanych
Obserwacja	Notatki z obserwacji sporządzone z pozycji obserwatora

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. W. Creswell (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 198.

Triangulacja danych miała miejsce na wszystkich etapach projektu: gromadzenia, analizy i weryfikacji informacji. Jest to tzw. podejście mnogie (ang. *multi-method*)⁹⁹⁷.

⁹⁹⁵ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska (2011), *Badania jakościowe: metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 204, s. 14.

⁹⁹⁶ H. Dźwigoł (2018), *Współczesne procesy badawcze...*, op. cit., s. 263.

⁹⁹⁷ S. Stańczyk (2020), *Triangulacja...*, op. cit., s. 246.

W empirycznej części pracy zastosowano triangulację metod badawczych, polegającą na łączeniu dwóch metod badawczych (ilościowych i jakościowych) oraz triangulację technik badawczych.

Zapewnienie wysokiej jakości badań wymaga ścisłego przestrzegania rygoru metodologicznego, który polega na precyzyjnym stosowaniu się do zasad i procedur badawczych. Wojciech Czakon zauważa, że zachowanie zasad rygoru jest nie tylko „warunkiem wiarygodności” badań, lecz także gwarancją osiągnięcia oczekiwanego wyniku za sprawą ścisłości i jednoznaczności działań⁹⁹⁸. Ma to szczególne znaczenie w kontekście faktu, że wielu badaczy podważa reprezentatywność badań jakościowych, sceptycznie odnosząc się do braku ich standaryzacji i rygoryzmu⁹⁹⁹.

Procedura dotycząca zachowania rygoru metodologicznego – szczególnie w przypadku badań jakościowych – przewiduje określone sposoby postępowania przy stosowaniu konkretnych kryteriów oceny¹⁰⁰⁰. Ich zbiorcze zestawienie zaprezentowano w tabeli 4.9.

Tabela 4.9. Zastosowane techniki zapewniania wiarygodności w badaniach jakościowych

Testy logiczne	Kryterium wiarygodności	Opis	Kryteria spełnienia wiarygodności
Trafność wewnętrzna, konstrukcyjna	Wierność / Wiarygodność (Credibility)	Polega na zapewnieniu dokładnego odzwierciedlenia przekonań uczestników badanych zjawisk np. poprzez triangulację źródeł danych czy technik gromadzenia danych	Badania w terenie, triangulacja danych, szczegółowy opis i analiza wg teorii ugruntowanej
Trafność zewnętrzna	Przechodność / Transferowalność (Transferability)	Zakłada uniwersalizm ustaleń badawczych, co oznacza możliwość wykorzystania rezultatów badawczych przez innych badaczy	Transferowalność możliwa przy zachowaniu kontekstu badania
Rzetelność	Solidność, trafność miar (Dependability)	Odnosi się do procesu prowadzenia badania (dobór, gromadzenie, analiza danych) i możliwości ich powtórzenia	Ochrona poufności, etyka badacza, szczegółowa dokumentacja badawcza
Obiektywizm	Potwierdzalność (Confirmability)	Odnosi się do możliwości potwierdzenia uzyskanych rezultatów przez innych badaczy	Dokładna transkrypcja wywiadów, zarządzanie danymi, notatki z obserwacji, czytelny schemat postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Glinka, W. Czakon (2021), Podstawy badań jakościowych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 178; W. Czakon (2020), Rygor metodologiczny, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 97; M. Ćwiklicki, A. Urbaniak (2019), Studium przypadku w naukach o zarządzaniu,

⁹⁹⁸ W. Czakon (2020), Rygor metodologiczny, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 83.

⁹⁹⁹ Ł. Sułkowski (2013), Interpretatywne rozumienie kultury w naukach o zarządzaniu, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, s. 118.

¹⁰⁰⁰ W. Czakon (2020), Rygor metodologiczny..., op. cit., s. 84.

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 124; R. K. Yin (2015), Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 78; J. W. Creswell (2013), Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 206; D. Silverman (2012), Prowadzenie badań jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 25.

Autorka starała się wypełnić standardy odnoszące się do wszystkich wymienionych kryteriów. Ze względu na chęć zapewnienia wysokiego poziomu wiarygodności jakościowej części badania – ich implementacja była warunkiem krytycznym. Dokładny opis zapewnienia zasad etyki, szczególnie w kontekście przeprowadzonych wywiadów, został umieszczony pod koniec rozdziału.

Oprócz zawartych w tabeli 4.9 sposobów zapewnienia wiarygodności, dodatkowo zastosowano w procedurze badawczej system sprzężeń zwrotnych, który wymusił konfrontację poszczególnych etapów badania z dostępną literaturą¹⁰⁰¹. Na każdym kroku badaczce towarzyszyła też krytyczna autorefleksja, czyli namysł nad własnym wpływem na proces badawczy i na jego wyniki.

Badania empiryczne zostały poprzedzone badaniem danych zastanych. Metoda *desk research* (badania gabinetowe) polega na zbieraniu i analizowaniu istniejących i dostępnych źródeł danych. Dokumenty są w tej metodzie traktowane jako cenne źródło informacji o badanych zjawiskach społecznych, historycznych, kulturowych lub organizacyjnych¹⁰⁰².

Na początku badania wykorzystano źródła wtórne w postaci „literatury szarej”. Badania gabinetowe były szczególnie istotne dla opracowania części teoretycznej pracy doktorskiej, a na późniejszych etapach pracy stanowiły cenne źródło odniesień i porównań, zwłaszcza w rozdziale V.

Zastosowano procedurę przeglądu literatury i analizy treści pod kątem przydatności do osiągnięcia celów badawczych. Badaniu podlegały dokumenty zarówno w postaci papierowej, jak i elektronicznej¹⁰⁰³. Zakres implementacji metody w omawianym badaniu zobrazowano w tabeli 4.10.

Tabela 4.10. Przykłady analizowanych źródeł informacji w metodzie badania źródeł wtórnych

Dokumenty instytucjonalne	
Dokumenty zewnętrzne (poza organizacją)	Dokumenty wewnętrzne (w organizacji)

¹⁰⁰¹ Por. A. Dondajewska (2016), Studia przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu w świetle rygoru metodologicznego, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 70, s. 46.

¹⁰⁰²F. Chybalski, M. Matejun (2021), Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników, [w:] A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 134.

¹⁰⁰³ Jak to sugerują F. Chybalski, M. Matejun (2021), Organizacja jako obiekt..., op. cit., s. 134.

Zewnętrzne akty normatywne	Wewnętrzne akty normatywne
Opracowania statystyczne (raporty GUS, CBOS, OBOP) Informacje/porozumienia/umowy branżowe Opracowania sektorowe	Statuty regulaminy Schematy (struktura organizacyjna), procedury, instrukcje Zakresy obowiązków Autorska koncepcja rozwoju Dokumenty strategiczne, plany operacyjne, raporty i sprawozdania Kroniki, księgi jubileuszowe Ulotki, foldery, katalogi Materiały archiwalne
Dokumenty rządowe i samorządowe	
Dokumenty rządowe	Dokumenty samorządowe
Akty prawne (ustawy, obwieszczenia, rozporządzenia dotyczące kultury) Strategie, prognozy, raporty, plany Programy operacyjne Programy ministerialne Raporty własne i zlecone przez MKiDN	Strategie, prognozy, raporty Plany o charakterze lokalnym i regionalnym
Dokumenty i raporty tworzone przez agendy ministerialne	Dokumenty tworzone przez podległe departamenty, ośrodki, instytuty
Netnografia	
(poza organizacją)	(w organizacji)
Artykuły prasowe Czasopisma branżowe Portale internetowe o kulturze	Strona internetowa Biuletyn Informacji Publicznej Profile społecznościowe Wpisy w mediach społecznościowych
Źródła wiedzy naukowej	
W formie elektronicznej	W formie papierowej
Artykuły naukowe, monografie	Monografie
E-czasopisma branżowe, e-journale	Czasopisma branżowe
Badania i raporty naukowe, materiały (po)konferencyjne	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie F. Chybalski, M. Matejun (2021), Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników, [w:] A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 135.

W badaniu wykorzystano szeroko literaturę przedmiotu – zarówno polsko- jak i angielskojęzyczną – w postaci artykułów, monografii naukowych, raportów oraz źródeł internetowych z zakresu zarządzania kulturą. Dotyczyły one uwarunkowań funkcjonowania filharmonii i orkiestr w Polsce oraz wybranych metod zarządzania wykorzystywanych w obszarze kultury. Ważnymi źródłami informacji były raporty i opracowania agend rządowych oraz organizacji pozarządowych dotyczące aktualnej diagnozy i strategii rozwoju sektora kultury¹⁰⁰⁴.

Dzięki przynależności do uniwersyteckiej sieci bibliotecznej możliwe było dotarcie do materiałów elektronicznych, polsko- i anglojęzycznych, które stanowiły najważniejszy punkt odniesienia przy budowaniu wyobrażenia o aktualnej kondycji publicznych

¹⁰⁰⁴ Obszerną bazę raportów dotyczących kultury można znaleźć na stronie Narodowego Centrum Kultury, <https://nck.pl/badania/raporty> (dostęp 18.07.2024).

instytucji kultury. Najważniejszym polskim źródłem poszukiwanych informacji wydaje się nadal być wydawane przez Uniwersytet Jagielloński elektroniczne czasopismo „Zarządzanie w Kulturze”, które stara się poruszać między innymi wątki związane z zarządzaniem instytucjami kultury. Przez cztery lata intensywnych badań literaturowych przejrano ponad 1500 pozycji, z których część została zacytowana w omawianej pracy.

Pierwszy etap badania empirycznego stanowiło anonimowe badanie ankietowe (za pomocą kwestionariusza ankiety) o charakterze ilościowym, jednorazowym i eksploracyjnym. Badanie ilościowe potraktowano poglądowo. Zostało ono wykonane we względu na reprezentatywny charakter wyników.

Badania ankietowe koncentrują się na opisie i eksploracji zjawisk występujących w rzeczywistych sytuacjach i cechach¹⁰⁰⁵. Dlatego w celu pełnego poznania badanej populacji zdecydowano się na zebranie danych ilościowych. Odzwierciedlały one najważniejsze aspekty zastosowania współczesnych metod zarządzania i specyfiki publicznych instytucji kultury.

Badanie ankietowe przeprowadzono ze względu na brak dostępnych kompleksowych danych na temat wykorzystywania współczesnych koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach. W tabeli 4.11 zastosowaną procedurę badawczą zaprezentowaną przy badaniu ankietowym.

Tabela 4.11. Procedura badania ankietowego

Lp.	Etap procedury	Sposób realizacji etapu procedury w badaniu własnym	Realizacja w czasie
1.	Określenie celu, zakresu i charakteru badania	Zastosowanie metod zarządzania w polskich filharmoniach	03-07.2021
2.	Ustalenie metody doboru respondentów i wielkości próby	Populacja pełna – 26 jednostek	08.2021
3.	Opracowanie kwestionariusza	Badanie pilotażowe	08-09.2021
4.	Wybór techniki gromadzenia danych	Technika badawcza typu CAWI i PAPI. Badanie pośrednie	08-09.2021
5.	Badanie terenowe	Osobom nieobecnym podczas konferencji ankieta była wysłana pocztą oraz udostępniona w aplikacji Google Forms	09-12.2021
6.	Weryfikacja uzyskanych informacji	Sprawdzenie poprawności wypełnienia ankiet	01.2022
7.	Analiza danych	Analiza statystyczna z wykorzystaniem programu SPSS	01-03.2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Marak (2016), Gromadzenie danych pierwotnych, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 137.

¹⁰⁰⁵ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, s. 328.

Badanie właściwe poprzedzone zostało badaniem pilotażowym przeprowadzonym we wrześniu 2021 roku. Badanie pilotażowe miało na celu weryfikację czytelności narzędzia badawczego. Głównym założeniem badania było osiągnięcie przejrzystości instrumentu badawczego, weryfikacja jego zakresu i poprawności językowej oraz terminologicznej przystępności. Badanie pilotażowe ujawniło trudności w zrozumieniu niektórych pytań. Zostały uwzględnione uwagi dotyczące uproszczenia języka; w kwestionariuszu ankietowym zmieniono lub wytłumaczono kilka pojęć, opis zagadnień skrócono lub połączono ze sobą tematycznie. Badanie pilotażowe przeprowadzane było na małą skalę (jedna instytucja) i stanowiło ono pole doświadczalne dla autorki.

Badanie właściwe odbyło się w ostatnim kwartale 2021 roku. W większości zostało ono zrealizowane w sposób audytoryjny podczas corocznej konferencji Zrzeszenia Filharmonii Polskich (wrzesień 2021, technika badawcza typu PAPI¹⁰⁰⁶). Nieobecny na spotkaniu dyrektorom kwestionariusz ankiety został wysłany pocztą. Prośba o wypełnienie kwestionariusza była przekazywana telefonicznie oraz mailowo. Kwestionariusz w wersji elektronicznej udostępniono również w aplikacji Google Forms (technika badawcza typu CAWI¹⁰⁰⁷).

Podstawowym narzędziem badawczym był samodzielnie przygotowany przez autorkę kwestionariusz ankiety zawierający 37 pytań zgrupowanych w pięciu sekcjach + metryczka. W kwestionariuszu ankiety znalazł się zbiór wymaganych i stosowanych w praktyce metod zarządzania z uwzględnieniem metod powszechnie stosowanych w organizacjach, w tym metod specyficznych dla sektora kultury. Uzasadnieniem narzucania konkretnej problematyki był zamiar uzyskania odpowiedzi na temat zasadności stosowania określonych metod zarządzania spośród wielu dostępnych i wskazywanych przez literaturę.

W pierwszej sekcji pojawiły się pytania o poziom zadowolenia ze stanu finansów (czy dofinansowania instytucji kultury), jak również pytania dotyczące relacji z organem prowadzącym, których istotność jest często podejmowana w literaturze.

Zestaw pytań dotyczących barier/przeszkód (tak zewnętrznych, jak wewnętrznych) miał pokazać, na ile są one – w percepcji dyrektorów – powodowane przez sytuację zewnętrzną, a na ile zależą od sprawności ich samych. Kolejny obszar pytań dotyczył

¹⁰⁰⁶ Ankieta bezpośrednia typu PAPI: Paper & Pen Personal interview.

¹⁰⁰⁷ Ankieta internetowa typu CAWI: Computer Assisted Web Interview.

kultury organizacyjnej, która ma wpływ na styl podejmowania decyzji, ustalanie priorytetów, partycypacji decyzyjnej i działania z określoną (czasowo lub celowościowo) perspektywą.

Skuteczność jest pojęciem, które intryguje i naukowców, i praktyków. Przygotowany zestaw odpowiedzi do wyboru miał na celu umożliwienie skonstruowania definicji tego pojęcia. Dodatkowo pojawiła się opcja samodzielnego uzupełnienia listy o własną definicję skuteczności i innowacyjności stosowaną w odniesieniu do instytucji kultury.

Zakres implementowanych praktyk i metod z zakresu zarządzania stanowił kolejny człon badania, podobnie jak próba odniesienia się do innowacji w instytucjach kultury. Tu badanie polegało nie tylko na wskazaniu obszarów wprowadzanych innowacji, ale również przeszkód, które mogą ten proces utrudnić.

Ostatnie kilka pytań miało bardziej futurystyczny charakter i odnosiło się do wizji filharmonii w perspektywie nadchodzących lat w podziale na obszar organizacyjny, finansowy, programowy i kulturowo-społeczny. Koncepcja przyszłości – mająca określić znaczenie i obecność filharmonii w życiu przyszłych pokoleń – miała pozwolić na stworzenie strategii prowadzenia działalności kulturalnej w perspektywie nadchodzących zmian społecznych i cywilizacyjnych.

W efekcie poczynionych starań (m.in. telefonicznych prób) udało się uzyskać bardzo wysoki wskaźnik zwrotu ankiet: na poziomie 96% (25 z 26 filharmonii)¹⁰⁰⁸. Po zebraniu kwestionariuszy ankiet dokonano ich kontroli formalnej, czyli zweryfikowano poprawność wypełnienia i kompletność.

Analizę statystyczną wykonano przy użyciu programu SPSS. Do analizy zmiennych, którą oparto o statystykę opisową, wykorzystano głównie testy nieparametryczne. Ich dokładny opis umieszczono w rozdziale 5.1.

Drugim etapem badania empirycznego były wywiady, jedna z metod najczęściej używanych w badaniach jakościowych i jedna z podstawowych metod gromadzenia danych w naukach o zarządzaniu¹⁰⁰⁹. Zdecydowano się na technikę wywiadu, jako że

¹⁰⁰⁸ W jednej filharmonii odmówiono współpracy, w kilku innych znajdujących się w procesie zmiany dyrekcji udało się namówić odchodzącego menedżera do wypełnienia ankiety (nowy potrzebowałby min. 6 miesięcy, by móc rzetelnie odpowiedzieć na wszystkie pytania – a harmonogram badań nie pozwalał na tak długi czas oczekiwania).

¹⁰⁰⁹ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), *Epistemologia...*, op. cit., s. 367; U. Flick (2012), *Projektowanie badania...*, op. cit., s. 127.

rozmowy są utartym sposobem pozyskiwania wiedzy¹⁰¹⁰. Celem wywiadu jest bowiem zawsze uzyskanie jak najwierniejszego obrazu sytuacji oraz takich informacji, które pozwolą na zrealizowanie celu badań¹⁰¹¹. Wywiady miały charakter bezpośredni i pogłębiony, co wynikało z ich intensywności oraz chęci uzyskania jak najpełniejszego dostępu do doświadczenia osoby badanej¹⁰¹².

Steinar Kvale sugeruje, by dla czytelności i przejrzystości procesu badawczego, wywiady poddawać etapowości z podziałem na konkretne kroki. W tabeli 4.12 umieszczono siedem kroków modelowego projektowania procesu badawczego z wykorzystaniem wywiadów wraz z ich praktyczną realizacją w przedmiotowym badaniu.

Tabela 4.12. Siedem etapów projektu badawczego z wykorzystaniem wywiadów

Lp.	Nazwa etapu	Opis działania
1.	Konceptualizacja	Sprecyzowanie problemu badawczego (determinanty zarządzania polskimi filharmoniami), określenie zakresu terytorialnego badania (cała Polska), opracowanie dyspozycji wywiadu (17 zagadnień podstawowych)
2.	Projektowanie badania	Badanie planowane jako pełne i terenowe: 26 wywiadów z wszystkimi dyrektorami filharmonii w Polsce
3.	Prowadzenie wywiadów	Przeprowadzenie wywiadów w oparciu o przygotowaną dyspozycję wywiadu z zachowaniem refleksyjnej podstawy wobec uzyskiwanej wiedzy; czas realizacji 05.2022-03.2024
4.	Transkrypcja	24 wywiady z dyrektorami oraz 5 wywiadów eksperckich poddano transkrypcji, w efekcie czego uzyskano 1000 stron maszynopisu do dalszej analizy
5.	Analiza	Analiza tekstu w nurcie teorii ugruntowanej: nadanie kodów i kategorii zgodnych z dyspozycją wywiadu
6.	Weryfikacja	Sprawdzenie rzetelności badania na każdym jego etapie: porównanie wyników badania z literaturą przedmiotu
7.	Przygotowanie raportu	Wyniki badań przedstawione w dysertacji doktorskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Kvale (2012), Prowadzenie wywiadów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 77.

Chcąc uniknąć meandryczności wywiadów swobodnych, zdecydowano się na wywiad, którego zakres tematyczny byłby zaproponowany podczas rozmowy. Dlatego wykorzystano technikę wywiadu pogłębionego, częściowo ustrukturyzowanego¹⁰¹³,

¹⁰¹⁰ B. Czarniawska (2018), *Badacz w terenie, pisarz przy biurku. Jak powstają nauki społeczne?* Wydawnictwo SiZ, Łódź, s. 45-46; S. Kvale (2012), *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 32.

¹⁰¹¹ B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań...*, op. cit., s. 100; Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), *Epistemologia...*, op. cit., s. 367.

¹⁰¹² Por. D. Silverman (2008), *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 140.

¹⁰¹³ Nazywanych też inaczej pół-strukturyzowany, standaryzowany czy ustrukturyzowany.

w oparciu o scenariusz w formie dyspozycji wywiadu¹⁰¹⁴, zawierającej 17 pytań głównych i 7 dodatkowych¹⁰¹⁵.

Na podstawie wyników badania ilościowego oraz badań literaturowych wygenerowano listę zagadnień odnoszących się do zastosowania współczesnych metod i technik zarządzania publicznymi filharmoniami. Zagadnienia dotyczyły również warunków funkcjonowania instytucji, relacji z organem prowadzącym, wprowadzanych innowacji, stylu podejmowania decyzji, zarządzania personelem oraz projektem, strategii, formalizacji, struktury i in.

Dodatkowo podstawę do opracowania ram tematycznych dyspozycji wywiadu stanowił model zarządzania 7S opracowany przez firmę McKinsey, który został wybrany ze względu na swoją uniwersalność¹⁰¹⁶. Odnosi się on do siedmiu elementów składających się na wewnętrzny schemat organizacji: system, strategia, umiejętności, struktura, styl zarządzania, kadry i wspólne wartości. Analiza 7S pomaga zidentyfikować słabości organizacji wynikające z niedopasowania do siebie poszczególnych elementów. Z drugiej strony może pomóc w optymalizacji procesów zarządzania.

Przygotowanie do badania polegało na dokładnym prześledzeniu losów instytucji, przeanalizowaniu jej historii i aktualnej sytuacji. Analizie podlegała struktura instytucji, obecny stan zatrudnienia, dostępne na stronie internetowej dokumenty wewnętrzne (BIP), liczebność i skład zespołów artystycznych, prowadzone projekty, otrzymywane dofinansowania, ostatnie sukcesy, wyróżnienia i inne.

Podczas samych wywiadów prowadzone były notatki dotyczące zarówno treści, jak okoliczności badania¹⁰¹⁷. Świeżo po wywiadzie sporządzany był raport (karta wywiadu) uwzględniający szczegółowe koordynaty spotkania, zachowania respondentów

¹⁰¹⁴ Marek Ćwiklicki i Anna Urbaniak uważają, że w przypadku wywiadu częściowo ustrukturyzowanego właściwym narzędziem jest scenariusz wywiadu indywidualnego, zob. M. Ćwiklicki, A. Urbaniak (2019), Studium przypadku w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 63.

¹⁰¹⁵ Scenariusz służy strukturyzacji wywiadu i kontroli przebiegu rozmowy, zob. R. Miński (2017), Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 13, nr 3, s. 40. Wzór scenariusza wywiadu umieszczono w załącznikach na końcu pracy.

¹⁰¹⁶ Model 7S to opracowane przez Thomasa Petersa i Roberta Watermana w 1982 roku narzędzie analizy organizacyjnej, służące do oceny spójności kluczowych elementów organizacji, zob. K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (2013), Teoretyczne podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 12.

¹⁰¹⁷ Nie był to jednak protokół wywiadu wedle definicji Johna Creswella. Notatki odnosiły się do wypowiedzi rozmówców, stanowiąc dodatkowe źródło i sposób gromadzenia danych, por. J. W. Creswell (2013), Projektowanie badań naukowych..., op. cit., s. 199.

i wrażenia wyniesione z rozmowy. Karty wywiadu uzupełniane były głównie po to, by utrwalić atmosferę towarzyszącą rozmowie, wszelkie sprzyjające oraz niesprzyjające jej okoliczności (dystraktory) oraz ogólne odczucia badacza¹⁰¹⁸.

Na każdym etapie badania informacje z wywiadów były porównywane z komunikatami zamieszczanymi na stronach internetowych instytucji (również stronach BIP), w mediach społecznościowych, dokumentach formalnych i czasopismach branżowych. Częstym źródłem porównań były publikacje własne instytucji przybierające postać ulotek, folderów, książek repertuarowych, pamiątkowych czy jubileuszowych. Służyło to pozytywnej weryfikacji informacji jako konsekwencji prowadzonej systematycznej obserwacji i analizy dokumentacji.

Materiał empiryczny zbierany był od maja 2022 do marca 2024 (właściwe badania terenowe, faza I). Część wywiadów poprzedzona była wizytą studyjną (obserwacja nieuczestnicząca, obejmująca zwiedzanie filharmonii, udział w próbach i koncertach, przeprowadzanie wywiadów konwersacyjnych), co dodatkowo pozwoliło na zobrazowanie dodatkowo sytuacji infrastrukturalnej oraz logistycznej instytucji. Dotyczyło to głównie filharmonii wcześniej nieodwiedzanych – część z nich autorka poznała bardzo dobrze w ramach różnego rodzaju wyjazdów czy wymian kulturalnych, również od strony zaplecza (w tym Warszawa, Katowice, Wrocław, Gdańsk).

Badanie zakładało bezpośredni kontakt z rozmówcą. Ze względu na pracę autorki w instytucji kultury (Filharmonia Łódzka), kontakt z dyrektorami był ułatwiony dzięki wcześniejszym wspólnym projektom artystycznym (wielu z nich to aktywni dyrygenci/artysty)¹⁰¹⁹. Fakt funkcjonowania w tym samym środowisku wydawał się ważny – autorka żywiła na szacunek dla rozmówcy, lecz także była w stanie ukierunkować obserwacje badawcze (bardzo dobra znajomość badanych sytuacji i wieloletnie doświadczanie nabyte podczas pracy w sektorze kultury) i skoncentrować się np. na zagadnieniach zwykle stwarzających trudności.

¹⁰¹⁸ Wzór karty wywiadu umieszczono w załącznikach na końcu pracy.

¹⁰¹⁹ John Lofland i inni potwierdzają, że na udane badania terenowe składają się nie tylko intelektualne zainteresowania, ale również dostęp do osób i układów społecznych, zob. J. Lofland, D. A. Snow i in. (2009), *Analiza układów społecznych: przewodnik metodologiczny po badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 31.

Spotkania były zawsze telefonicznie zapowiadane i umawiane¹⁰²⁰. Tematyka rozmowy była ogólnie nakreślona w liście (zaproszeniu) i w poprzedzających rozmowach¹⁰²¹. Wywiady starano się przeprowadzać w sposób sumienny, zgodny z kodeksem etyki badacza¹⁰²². Dbano o sympatyczną atmosferę umożliwiającą szczerą rozmowę.

Indywidualne rozmowy stwarzały ramy dowolności w wyborze dnia, godziny i miejsca spotkania. Wywiady bezpośrednie odbywały się w miejscu wskazanym przez respondenta, zapewniającym intymność, bezpieczeństwo oraz komfort rozmowy (możliwość nagrywania bez hałasów). Tym miejscem był zwykle gabinet dyrektora w głównej siedzibie filharmonii¹⁰²³.

Wywiady przeprowadzano (jeśli tylko było to możliwe) osobiście (ponad 50% rozmów), jednak ponieważ dyrektorzy mają zapelnione kalendarze spotkań i zobowiązań, pozostała część wywiadów przeprowadzona była za pomocą środków komunikacji elektronicznej, umożliwiających łączność audio i/lub wideo, jak MS Teams¹⁰²⁴. Rozwój Internetu i nowoczesnych aplikacji sprawia, że charakter spotkania twarzą w twarz może dziś być zachowany również w przestrzeni wirtualnej¹⁰²⁵. Wybór dotyczący charakteru spotkania zawsze zależał jednak od rozmówcy – badacz za każdym razem wykazywał gotowość do pojawienia się w wyznaczonym miejscu.

Badanie w swoim pierwotnym założeniu było badaniem pełnym. W ramach badań przeprowadzonych zostało 30 rozmów (dotyczących 24 instytucji na 26 możliwych). Większa liczba rozmów niż instytucji spowodowana była dynamicznymi zmianami na stanowiskach dyrektorskich. Aż w sześciu instytucjach (23%) na przestrzeni 3 lat (2022-2024) zmieniła się osoba dyrektora naczelnego (osoba dyrektorska). Z uwagi na „autorski charakter” instytucji, autorka chciała upewnić się, czy zmiana na stanowisku kierowniczym pociąga za sobą zmianę orientacji rozwojowej instytucji i podejście do kwestii organizacyjno-zarządczych. Zwykle bowiem taka zmiana miała dalsze implikacje. Dlatego

¹⁰²⁰ Ten rodzaj kurtuazji, jako ważny element etykiety badacza, zaleca John Lofland i in., zob. J. Lofland, D. A. Snow i in. (2009), *Analiza układów...*, op. cit., s. 80.

¹⁰²¹ Na życzenie rozmówcy przesyłany był zakres tematyczny rozmowy.

¹⁰²² Można w tym miejscu sugerować się przygotowanym przez Narodowe Centrum Nauki Kodeksem Badacza, https://www.ncn.gov.pl/userfiles/file/konkursy_ogloszone_2016-03-15/sonata11-zal6.pdf (dostęp: 01.08.2024) lub Kodeksem Etyki Socjologa (2012) <https://pts.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/kodeks.pdf> (dostęp: 01.08.2024).

¹⁰²³ Beata Glinka i Wojciech Czakon podpowiadają, że wywiad w miejscu pracy interlokutora jest idealną sytuacją do rozpoznania otoczenia, zob. B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań...*, op. cit., s. 109.

¹⁰²⁴ Norman Denzin i Yvonna Lincoln takie wywiady nazywają elektronicznymi N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (red.) (2014), *Metody badań jakościowych. Tom 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 119.

¹⁰²⁵ Por. D. Silverman (2008), *Interpretacja danych...*, op. cit., s. 142.

w analizie uwzględniano finalnie wizję aktualnej osoby dyrektorskiej (po dokonanej zmianie).

Długość wywiadów z menedżerami instytucji kultury była zróżnicowana i wahała się od 50 do 150 minut, co spełnia kryteria wywiadu długotrwałego/długiego¹⁰²⁶. Wszystkie rozmowy były – za zgodą respondentów – rejestrowane za pomocą smartfonu Redmi Note 9 (z funkcją dyktafonu). Dalszej analizie poddano 24 wywiady. Łączny czas wszystkich wywiadów wyniósł w przybliżeniu 45 godzin. Większość przeprowadzono w 2023 roku (14 rozmów na 24)¹⁰²⁷.

Uzupełnieniem wywiadów z dyrektorami instytucji były wywiady eksperckie, z wykorzystaniem metody wywiadu indywidualnego pogłębionego o swobodnym charakterze. Chodziło o uchwycenie cech wspólnych, wyzwań i perspektyw charakterystycznych dla całego środowiska muzycznego. Dlatego obraz rzeczywistości prezentowany przez dyrektorów został uzupełniony opiniami ekspertów – osób odpowiedzialnych za kształtowanie środowiska muzycznego, należących do kręgów opiniotwórczych. Chodziło nie tylko o weryfikację optyki publicznych instytucji kultury wynikającej z opinii jej menedżerów, ale również spojrzenie na te instytucje z innej, nieco bardziej oddalonej/całościowej perspektywy.

Wywiady eksperckie (n = 5) odbywały się od marca 2023 do marca 2024 i stanowiły dodatkowe źródło triangulacji danych. Swobodny charakter rozmowy sprawiał, że były one nieco dłuższe (średni czas to 90 minut). Poddano je również dalszej analizie (transkrypcji, kodowaniu i analizie treści).

Zebrany podczas badań terenowych materiał został spisany za pomocą transkrypcji (przy użyciu programów automatycznie przekształcających mowę w tekst, jak Trint), ponieważ dalszej analizie poddawany jest zapis w postaci tekstowej. Odbyło się to zgodnie z założeniem, że tworzenie i wykorzystywanie transkrypcji należy do „niezbędnych czynności badawczych”¹⁰²⁸.

¹⁰²⁶ Por. J. Marak (2016), Gromadzenie danych pierwotnych, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 131 oraz B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań...*, op. cit., s. 185. Dominika Maison za przeciętny czas wywiadu pogłębionego uznaje 90 minut, zob. D. Maison (2023), *Jakościowe metody badań społecznych. Podejście aplikacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 53.

¹⁰²⁷ 8 rozmów przeprowadzono w 2022 roku, a dwie w roku 2024.

¹⁰²⁸ D. Silverman (2012), *Prowadzenie badań...*, op. cit., s. 229.

Użyte w procesie transkrypcji specjalistyczne oprogramowanie komputerowe miało wyłącznie charakter narzędziowy i służyło zdynamizowaniu zadań wynikających z konieczności uporządkowania danych¹⁰²⁹. Finalnie to od badacza zawsze zależy, w jakim celu i w jaki sposób będzie korzystał z oprogramowania. Po transkrypcji powstało łącznie 1000 stron znormalizowanego maszynopisu.

Wywiady przepisane zostały z redakcją gramatyczno-językową (eliminacja błędów, powtórzeń, potknięć z wypowiedzi badanych, jednak bez jakichkolwiek selekcji czy skrótów) dla uzyskania płynności wypowiedzi¹⁰³⁰. Gramatyczna i językowa korekta (przy zachowaniu wierności wypowiedzi, oddającej faktycznie użyte słowa i sformułowania) była podyktowana tym, że celem była analiza treści, a nie analiza narracyjna czy analiza dyskursu¹⁰³¹.

Kolejnym krokiem – po uzyskaniu materiału tekstowego – było kodowanie oraz kategoryzowanie, czyli poddanie go porównaniom i nadanie określonych kodów/etykiet i kategorii¹⁰³². Najpowszechniej stosowanym podejściem do kodowania danych jest teoria ugruntowana¹⁰³³. Kodowanie umożliwiło wstępne uporządkowanie zebranych danych poprzez nadawanie etykiet czy krótkich tytułów zdaniom, czy całym akapitom¹⁰³⁴. Pozwoliło również na redukcję materiału przy użyciu haseł/znaczników, które streszczały surowy materiał. Kody nawiązywały do wątków określonych w scenariuszu wywiadu¹⁰³⁵, dlatego kodowanie wyłaniało się w procesie analizy tekstu, w oparciu o metodę ciągłego szukania analogii, porównywania i miało charakter otwarty¹⁰³⁶.

¹⁰²⁹ K. Czernek (2020), Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 182; D. Silverman (2012), Prowadzenie badań..., op. cit., s. 254.

¹⁰³⁰ Taki sposób przepisywania wywiadów dopuszcza Monika Kostera, zob. M. Kostera (2003), Antropologia organizacji..., op. cit., s. 162.

¹⁰³¹ Celem było zdobycie wiedzy, a nie ocena formy jej przekazywania, zob. D. Silverman (2024), *Interpreting Qualitative Data*. 7 Edition, Sage Publications, Londyn, s. 157-195.

¹⁰³² G. Gibbs (2011), *Analizowanie danych...*, op. cit., s. 80.

¹⁰³³ B. Glinka (2013), *Oswajanie przyszłości*, [w:] M. Kostera (red.), *Organizować z polotem: Wyobrażenia organizacyjne w praktyce*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa, s. 232; S. Kvale (2012), *Prowadzenie wywiadów*, op. cit., s. 172.

¹⁰³⁴ K. Charmaz (2013), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 61; M. B. Miles, A. M. Huberman (2000), *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok, s. 60.

¹⁰³⁵ B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań...*, op. cit., s. 127.

¹⁰³⁶ O czym piszą: D. Silverman (2008), *Interpretacja danych...*, op. cit., s. 258; G. Gibbs (2011), *Analizowanie danych...*, op. cit., s. 170; B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań...*, op. cit., s. 131 oraz U. Flick (2011), *Jakość w badaniach...*, op. cit., s. 227.

Kodowanie wykonano z wykorzystaniem logiki dedukcyjno-indukcyjnej, tzw. abdukcji¹⁰³⁷, gdzie dedukcję stanowiły kody wynikające z przeglądu literatury (odniesienie się do koncepcji 7S w dyspozycji wywiadu), a indukcję kody, które wyłoniły się w procesie późniejszej analizy transkrypcji wywiadów¹⁰³⁸. Kodowania dokonywano osobiście w procesie iteracyjnego czytania, co pozwoliło na wczesne rozpoczęcie analizy. Informatyczne narzędzie służące do jakościowej analizy danych (program NVivo 11 typu CAQDAS – *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*) pozwoliło – jak w przypadku transkrypcji – przyspieszyć proces wyłaniania się wniosków, jednak nie stanowiło substytutu dla ich interpretacji¹⁰³⁹.

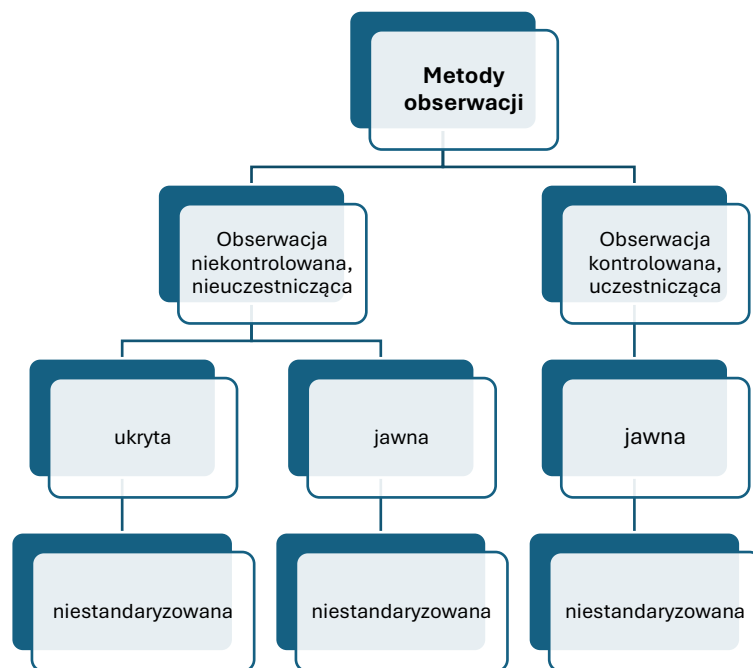
Prowadzenie wywiadów zawsze łączyło się (o ile było to możliwe) z obserwacjami – wizytami studyjnymi, z których notatki dowodzą obecności badacza w terenie¹⁰⁴⁰. Zdecydowano się na obserwację w ramach badań terenowych, gdyż ich sytuacyjność pozwala na lepsze uwidocznienie procesów związanych z zarządzaniem polskimi filharmoniami. W efekcie wykorzystano kilka typów obserwacji, w tym obserwację uczestniczącą i nieuczestniczącą, które zobrazowane są na rysunku 4.3.

¹⁰³⁷ Por. D. Wójcik, P. Juszczyk (2022), *Sektor Kultury...*, op. cit. 15.

¹⁰³⁸ Ostateczny kształt drzewa kodów umieszczono w załącznikach na końcu pracy.

¹⁰³⁹ R. Suddaby (2006), From the Editors: What Grounded Theory is not, „*Academy of Management Journal*”, vol. 49, nr 4, s. 638.

¹⁰⁴⁰ Bycie w terenie wiąże się nie tylko z prowadzeniem wywiadów, ale również patrzeniem, słuchaniem, uczestniczeniem i pytaniem, zob. J. Lofland, D. A. Snow i in. (2009), *Analiza układów...*, op. cit., s. 41. 238. W przypadku autorki bycie w terenie było dokumentowane za pomocą spisywanych refleksji, które to notatki stanowiły punkt odniesienia dla treści wywiadów.



Rysunek 4.3. Zastosowane metody obserwacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Marak (2016), Gromadzenie danych pierwotnych, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 170.

Obserwacje niekontrolowane miały charakter tak jawny (oprowadzanie), jak ukryty (udział w koncertach i oferowanych aktywnościach w charakterze anonimowego melomana)¹⁰⁴¹. Zawsze jednak były to obserwacje bezpośrednie i swobodne (w większości nieskategoryzowane) i zorientowane tylko na materiał istotny w kontekście przedmiotowego badania¹⁰⁴².

Bogate źródło wiedzy stanowiła obserwacja uczestnicząca, czyli sytuacja, w której badacz jest uczestnikiem organizacji¹⁰⁴³. To szczególny przypadek obserwacji systematycznej, umożliwiającej obserwację od wewnątrz¹⁰⁴⁴. Jak zauważają Filip Chybalski i Marek Matejun – technika obserwacji uczestniczącej może być stosowana przez osoby *pracujące w danej organizacji i prowadzące badania na temat przebiegu określonych zjawisk, uwarunkowań funkcjonowania pewnych obiektów lub elementów organizacyjnych*¹⁰⁴⁵. Tak więc autorka czerpała z wiedzy zdobytej podczas 20-letniej pracy w jednej z filharmonii w charakterze specjalisty i kierownika działu odpowiedzialnego za

¹⁰⁴¹ J. Marak (2016), *Gromadzenie danych...*, op. cit., s. 170.

¹⁰⁴² N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (red.) (2014), *Metody badań jakościowych...*, op. cit., s. 133.

¹⁰⁴³ S. Stańczyk (2020), *Triangulacja...*, op. cit., s. 246.

¹⁰⁴⁴ Por. H. Dźwigoł (2018), *Współczesne procesy badawcze...*, op. cit., s. 156.

¹⁰⁴⁵ F. Chybalski, M. Matejun (2021), *Organizacja jako obiekt...*, op. cit., s. 132.

planowanie oraz produkcję koncertów. Przez ostatnie lata pracy w tej organizacji (od października 2020 do czerwca 2023) autorka koncentrowała się na pogłębianiu wiedzy z zakresu zarządzania, zatem nie na specyfice działalności kulturalnej, lecz na obserwacji działań organizatorskich od strony ich skuteczności, wykorzystania zasobów, sposobów rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, podziału obowiązków, adaptacji do nowych wyzwań, interpretacji wytycznych prawnych, jak również na próbach wprowadzania skuteczniejszych metod komunikacji wewnętrznej i kontroli zarządczej.

W przypadku pozostałych instytucji zastosowaną techniką była obserwacja nieuczestnicząca, która polega na implementacji optyki obserwatora z zewnątrz i niewchodzeniu w interakcje z obserwowanym systemem¹⁰⁴⁶. Obserwacje (niezależnie od typu) prowadzono od maja 2022 do marca 2024. Pragmatyzm badacza sprawił, że obserwacje w zdecydowanej większości przypadków były łączone z wywiadami. Dlatego oprócz metody wywiadu zastosowano również metodę obserwacji (obserwacja była tłem dla wywiadów), której celem było nie tylko pogłębienie wiedzy, ale również weryfikacja sprawności organizacyjnej podczas artystycznego wydarzenia, pokazującego wiele aspektów funkcjonowania instytucji.

Wedle wytycznych metodologicznych obserwacja powinna być: dokładnie przygotowana, obiektywna, wierna, wyczerpująca i wnikliwa¹⁰⁴⁷. Staranne przygotowanie do wizyt polegało na badaniach wstępnych dotyczących historii danej instytucji. Pomocne w tym procesie były strony internetowe, artykuły branżowe, książki o charakterze jubileuszowym i opinie melomanów. Poznawano również historię budynku oraz instytucji, wielkość zespołów artystycznych, aktualnie prowadzone projekty, rodzaj i zakres prowadzonej działalności artystycznej oraz powiązania z otoczeniem (współpraca, partnerstwa, sponsoring itp.).

Z każdej wizyty studyjnej powstawała notatka terenowa w postaci zapisków własnych, które w opinii D. Silvermana są nie tylko procesem utrwalania danych, lecz także ich analizą¹⁰⁴⁸. Mimo braku oddzielnej strukturyzacji¹⁰⁴⁹, każda notatka terenowa (przez

¹⁰⁴⁶ F. Chybalski, M. Matejun (2021), *Organizacja jako obiekt...*, op. cit., s. 133.

¹⁰⁴⁷ Ibidem, s. 132.

¹⁰⁴⁸ D. Silverman (2012), *Prowadzenie badań...*, op. cit., s. 201.

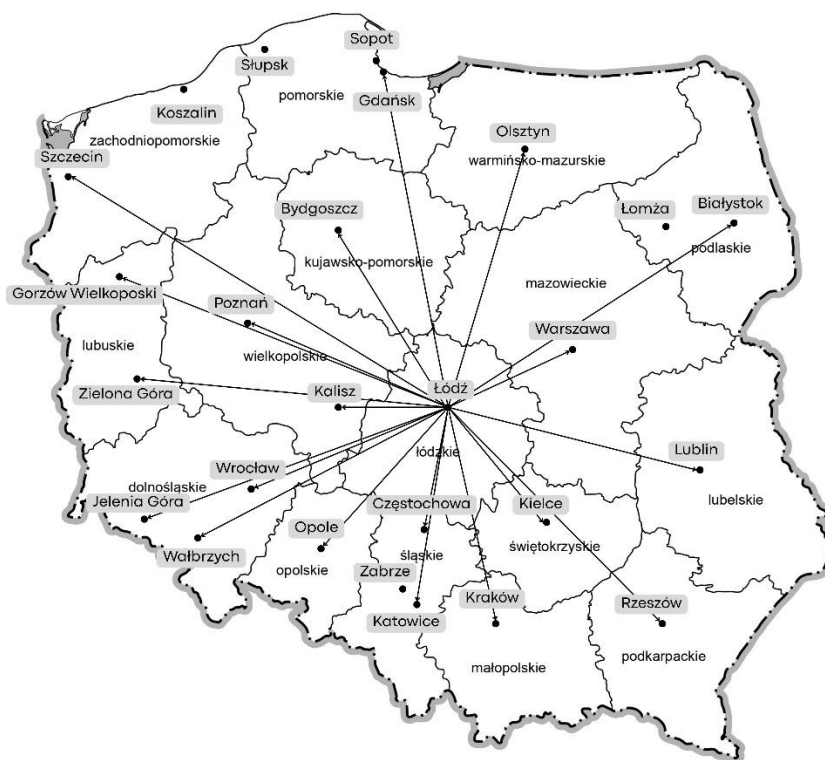
¹⁰⁴⁹ Robert K. Yin dopuszcza swobodny charakter gromadzenia danych z obserwacji, zob. R. K. Yin (2015), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 145.

badaczkę nazywana „intro”, a przez innych badaczy często dziennikiem obserwacji¹⁰⁵⁰), zawierała również analizę następujących artefaktów:

1. Miejsce badania: nazwa i charakterystyka instytucji;
2. Czas obserwacji;
3. Warunki, w jakich prowadzona była obserwacja (dzień koncertowy, zwykły dzień pracy, obecność muzyków na próbie lub koncercie, oczekiwanie na wydarzenie);
4. Cechy charakterystyczne instytucji: ciekawe rozwiązania logistyczne czy organizacyjne, obiektywne trudności i ograniczenia lokalowe, warunki pracy działów artystycznych i nieartystycznych, sale koncertowe i foyer, usytuowanie działów i sposób komunikacji wewnątrz organizacji, techniczne udogodnienia i nowoczesne rozwiązania (np. techniczne wyposażenie sceny), zaplecze dla muzyków i ich garderoby, windy/rampy, podjazdy, zapadnie, studia, wejścia i magazyny instrumentów, plakaty i fotografie na ścianach, pokoje gościnne i socjalne, sposób aranżacji przestrzeni otwartej dla publiczności i inne;
5. Artefakty fizyczne: wygląd budynku, lokalizacja i architektura obiektu, charakter otoczenia, bezpośrednie sąsiedztwo, dostępność komunikacyjna, układ przestrzenny, wrażenia estetyczne;
6. Pracownicy instytucji (liczba, rozlokowanie, specjalizacje, narzędzia i warunki pracy, wyposażenie biur);
7. Artefakty językowe: specyficzny język mówienia o instytucji, ważnych wydarzeniach, bohaterach organizacyjnych;
8. Artefakty behawioralne: zachowania związane z przyjmowaniem gości, rozmowy z nieznanymi, sposób i zakres prowadzenia rozmowy;
9. Inne uwagi własne, wrażenia wynikające głównie z porównań z innymi instytucjami.

Łączny czas badań terenowych w formie obserwacji nieuczestniczącej wyniósł 30 dni. W celu dotarcia do obiektów przejechano koleją ponad 11 000 kilometrów, co zilustrowano na rysunku 4.4.

¹⁰⁵⁰ Wspomnianymi badaczami są Filip Chybalski, Marek Matejun i Monika Kostera: na podstawie ich sugestii opracowano własny typ notatki, zob. F. Chybalski, M. Matejun (2021), *Organizacja jako obiekt...*, op. cit., s. 133 oraz M. Kostera (2003), *Antropologia organizacji...*, op. cit., s. 158.



Rysunek 4.4. Zasięg badania terenowego w formule wizyt studyjnych
Źródło: Opracowanie własne.

Analiza przypadków jest od dawna integralną częścią nauk o zarządzaniu organizacjami, szczególnie w kontekście analizy zjawisk, procesów organizacyjnych czy zachowań¹⁰⁵¹. Cechą wyróżniającą studium przypadku jest koncentracja na *zbiorowościach, takich jak społeczność lub organizacja*¹⁰⁵² i względnie całościowy ich opis¹⁰⁵³. Przypadek może być pojedynczą organizacją, jej częścią, procesem zachodzącym w organizacji lub projektem w niej realizowanym¹⁰⁵⁴. Może również dotyczyć przebiegu procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji¹⁰⁵⁵. Co ciekawe, opisowi podlegają zarówno praktyki godne naśladowania na zasadzie benchmarkingu, jak i te ukazujące przykłady złego zarządzania.

¹⁰⁵¹ P. Hensel (2017), Legitymizacja badań organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWM, Warszawa, s. 99; K. Obłój, A. Wąsowska (2015), Studium przypadku..., op. cit., s. 54; Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), Epistemologia..., op. cit., s. 357.

¹⁰⁵² A. Bryman (2006), Integrating quantitative..., op. cit., s. 49.

¹⁰⁵³ K. Konecki (2000), Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 100, cyt. za: Z. Mikołajczyk (2014), Metodyka pracy naukowej jako podstawa przygotowywania rozpraw na stopnie naukowe – powrót do korzeni, „Organizacja i Kierowanie”, t. 159, nr 1A, s. 161.

¹⁰⁵⁴ R. K. Yin (2015), Studium przypadku..., op. cit., s. 36.

¹⁰⁵⁵ W. Grzegorzczak (2015), Studium przypadku..., op. cit., s. 10.

Metoda studiowania przypadków pełni również pożyteczną rolę w procesach eksploracji i interpretacji złożonych zjawisk organizacyjnych¹⁰⁵⁶. Badania Marka Matejuna z 2010 roku dowiodły, że studium przypadku można stosować do analizy wykorzystania metod i koncepcji zarządzania¹⁰⁵⁷, jak to ma miejsce w przedmiotowej pracy.

W tabeli 4.13 przedstawiono wybrane przez badaczkę podejście oraz związane z tym dalsze implikacje dotyczące tak celu, jak charakteru i rodzaju tego badania (studium przypadku).

Tabela 4.13. Taksonomia celów zastosowania studium przypadku w badaniu własnym

Cel	Charakter i liczba przypadków	Rodzaj badania
Opisowy/praktyczny – ukierunkowanie na rozwiązanie problemu badawczego	Zbiorcze studium przypadku (<i>collective case study</i>)	Eksplanacyjny (wyjaśniający związki przyczynowo-skutkowe)

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Ćwiklicki, A. Urbaniak (2019), Studium przypadku w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 23.

Celem badania było dokonanie kompleksowej analizy wybranego typu organizacji publicznej o charakterze artystycznym za pomocą zbiorowego studium przypadku według klasyfikacji Roberta E. Stake’a, który dzieli studia przypadków na autoteliczne, instrumentalne i zbiorowe¹⁰⁵⁸.

Zbiorowe studium przypadku (ang. *collective case study*) koncentruje się na zrozumieniu różnych aspektów tego samego zjawiska w kontekście kilku przypadków, biorąc pod uwagę różne konteksty wpływające na przebieg i wyniki analizowanych przypadków¹⁰⁵⁹. Przypadki są badane jako grupa jednorodna np. pod względem rodzaju prowadzonej działalności artystycznej.

¹⁰⁵⁶ M. Matejun (2011), Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10, s. 95. Autorka wybrała definicję zaproponowaną przez J. W. Creswella – wydaje się ona kompleksowo określać studium przypadku: *Case study* to podejście jakościowe, w którym badaczka poddaje analizie ograniczony system (przypadek) lub kilka ograniczonych systemów (przypadków) z uwzględnieniem aspektu czasowego, stosując szczegółowe i pogłębione procedury zbierania danych o różnorodnym charakterze (np. obserwacji, wywiadów, materiałów audiowizualnych, dokumentów, raportów), w wyniku czego uzyskuje opis przypadku oraz wiele wątków ogólnych wyłonionych na podstawie przypadku, por. M. Strumińska-Kutra, I. Kołodkiewicz (2012), Studium przypadku, [w:] D. Jemielniak (red.), Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 1.

¹⁰⁵⁷ Wyniki badań prowadzonych przez polskich naukowców w większości (prawie 80%) dotyczyły subfunkcji zarządzania, a w 40% podejścia systemowego, zob. M. Matejun (2011), Metoda badania przypadków..., op. cit., s. 97.

¹⁰⁵⁸ H. Mizerek (2017), Studium przypadku..., op. cit., s. 14.

¹⁰⁵⁹ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), Epistemologia..., op. cit., s. 354; M. Ćwiklicki, A. Urbaniak (2019), Studium przypadku..., op. cit., s. 22.

W polskim piśmiennictwie w zakresie zarządzania dominują pojedyncze studia przypadków¹⁰⁶⁰. Wielu badaczy jednak podkreśla, że zbiorowe studium przypadku może dostarczyć bogatszego i bardziej zróżnicowanego, lecz przede wszystkim rzetelniejszego obrazu badanego zjawiska niż analiza jednego przypadku¹⁰⁶¹. Przebieg procedury badawczej studium przypadku o charakterze eksplanacyjnym, ujęto w tabeli 4.14.

Tabela 4.14. Etapy procedury prowadzenia studium przypadku

Lp.	Etapy procedury	Realizacja badania
1.	Określenie problemu merytorycznego – wyznaczenie celów badania oraz sformułowanie pytania badawczego	Jak zarządzane są filharmonie? Z czego wynikają różnice między nimi?
2.	Dobór przypadków – kryterium. Wielkość próby	dobór celowy (5 jednostek) ¹⁰⁶² – kategoria wybitności (jaskrawość) – wyróżniająca się aktywność
3.	Wybór technik badawczych, w tym opracowanie narzędzi gromadzenia danych	Wywiad, obserwacja, analiza dokumentów
4.	Prowadzenie badań terenowych	Łódź, Katowice Gdańsk, Szczecin, Wrocław, Kraków
5.	Analiza zgromadzonych danych (jakościowych i ilościowych)	Analiza według wytycznych teorii ugruntowanej
6.	Formułowanie uogólnień	Wnioskowanie na podstawie zebranych materiałów
7.	Konfrontacja uzyskanych wyników z literaturą	Proces ciągły o charakterze iteracyjnym
8.	Wnioski końcowe. Zamknięcie badania	Rozdział IV przedmiotowej monografii

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, s. 355; F. Chybalski, M. Matejun (2021), Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników, [w:] A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 127; W. Czakon (2020), Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 199; M. Ćwiklicki, A. Urbaniak (2019), Studium przypadku w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 45-48; R. K. Yin (2015), Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 117; A. Dondajewska (2016), Studia przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu w świetle rygoru metodologicznego, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 70, s. 43.

W ramach zbiorowego studium przypadku wywiady łączono z obserwacją uczestniczącą i analizą dokumentów. Triangulacja danych wynikała z połączenia wymienionych badań, stanowiących podstawę opracowania studium przypadku 5 instytucji. Jej

¹⁰⁶⁰ W polskojęzycznych i anglojęzycznych czasopismach z zakresu zarządzania wyraźna jest dominacja pojedynczego studium przypadku, jak również badań o charakterze eksplanacyjnym, zob. M. Ćwiklicki, A. Urbaniak (2019), Studium przypadku..., op. cit., s. 23.

¹⁰⁶¹ R. E. Stake (2015), Jakościowe studium przypadku, [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), Metody badań jakościowych. Tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 625; A. Kożuch, I. Marzec (2014), Studium przypadku..., op. cit., s. 35.

¹⁰⁶² Wielu badaczy sugeruje, aby liczba przypadków zawierała się w przedziale 4-10, zob. Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), Epistemologia..., op. cit., s. 356 oraz M. Ćwiklicki, A. Urbaniak (2019), Studium przypadku..., op. cit., s. 44.

celem było uzyskanie pełniejszego opisu wieloaspektowości przypadku/zjawiska, zwiększającego trafność i rzetelność wniosków¹⁰⁶³.

Dobór celowy pozwolił na taki wybór przypadków, który nie tylko wzmacniałby podobieństwa między nimi, ale również ukazywał ich kontekstowość, a nawet różnorodność¹⁰⁶⁴. Aspekt unikalności czy wyjątkowości może zarówno potwierdzać, jak i obalać tezę o powszechności obserwowanych zjawisk.

Procedura realizacji tej części badania polegała na połączeniu wniosków płynących z analizy dokumentów, wywiadów i obserwacji. Celem było otrzymanie odpowiedzi na pytanie, co faktycznie różnicuje polskie filharmonie w zakresie zarządzania, z wykorzystaniem przykładów konkretnych instytucji. Projekt koncepcji badania ukazano na rysunku 4.5.



Rysunek 4.5. Graficzna ilustracja zakresu zbiorowego studium przypadku

Źródło: opracowanie własne.

Strategię *case study* uznano za doskonałą ilustrację procesów i zmian zachodzących w filharmoniach o różnym potencjale, głównie do pozyskania wiedzy przydatnej ze względu na duży stopień fragmentaryczności i rozproszenia dotychczasowych badań. Na dodatek, wybrane do pogłębionej analizy jednostki wydają się przeczyć powszechnym sądom o braku potrzeby praktykowania zarządzania w organizacjach artystycznych. Dowodzą bowiem, że wizja, skuteczność i kompleksowość działań mogą wpływać na skuteczność organizacji.

¹⁰⁶³ M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz (2012), Studium przypadku..., op. cit., s. 24. Robert K. Yin dodaje, że badania, w których uwzględnia się wiele typów źródeł, są oceniane wyżej pod względem ogólnej jakości, zob. R. K. Yin (2015), Studium przypadku..., op. cit., s. 150.

¹⁰⁶⁴ Dodatkowo doboru celowego dokonano według określonych kryteriów teoretycznych, zob. A. Kożuch, I. Marzec (2014), Studium przypadku..., op. cit., s. 35-36.

4.3 Opis przebiegu badania

Badania empiryczne trwały od września 2021 do marca 2024 roku. Zakres przestrzenny obejmował obszar Rzeczypospolitej Polskiej. Był to zabieg celowy, który miał uchwycić funkcjonowanie instytucji artystycznych w określonej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej. W momencie badania w Polsce funkcjonowało na tym obszarze 26 publicznych filharmonii.

Filharmonie są usytuowane we wszystkich szesnastu województwach, lecz ich liczba w każdym województwie jest inna i waha się od jednej do trzech instytucji. Rysunek 4.6 pozwala na wizualizację przestrzenno-terytorialną miast, w których mieszczą się filharmonie.



Rysunek 4.6. Mapa filharmonii w Polsce – geografia polskich filharmonii
Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie procedury badawczej miało na celu nie tylko zapewnienie przejrzystości procesu badawczego, ale również wprowadzenie określonej logiki gromadzenia i opracowywania danych.

Jak instruuje Monika Kostera, badacz – kierując się wymogami metodologicznymi – powinien dokładnie dokumentować swoje działania i sposób myślenia, co pozwala porównywać rezultaty badań, a zarazem wzmacnia uczciwość i zdyscyplinowanie

naukowców¹⁰⁶⁵. Toteż poniższy schemat postępowania (tabela 4.15) obrazuje wszystkie podjęte przez autorkę etapy badania z podziałem na fazy projektu badawczego oraz jego przebieg w czasie.

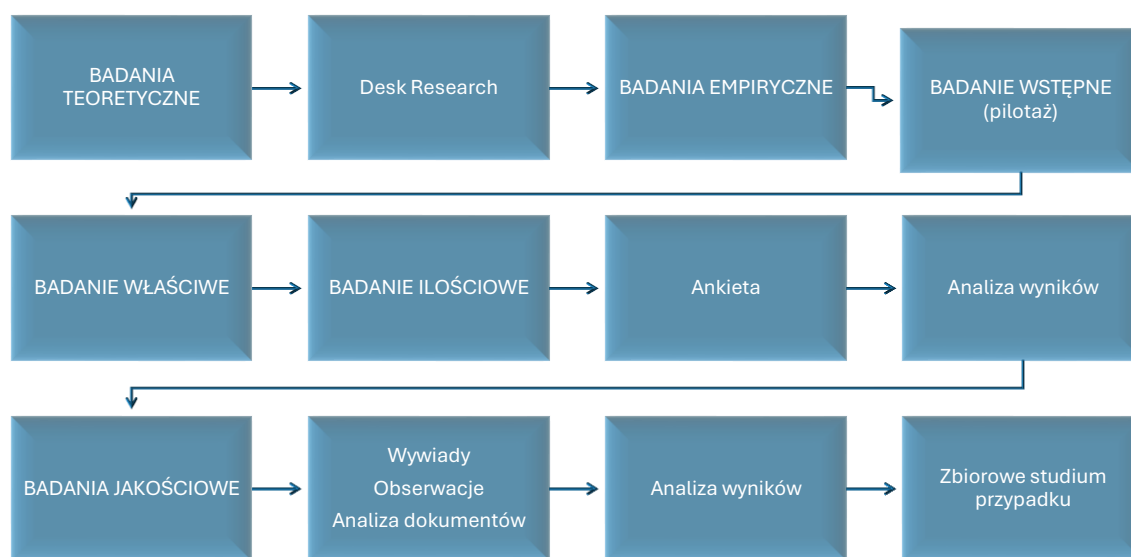
Tabela 4.15. Schemat postępowania badawczego w etapach w ujęciu tabelarycznym

Przebieg w czasie				Etap badania	
2024	2023	2022	2021	FAZA WSTĘPNA [2021]	
				1.	Sformułowanie problemu badawczego
				2.	Badania literaturowe na bazie Systematycznego Przeglądu Literatury
				3.	Identyfikacja luki badawczej
				4.	Opracowanie modelu/koncepcji badania
				5.	Zdefiniowanie badanej populacji
				6.	Wybór metody/techniki badawczej; zaprojektowanie narzędzia badawczego
				7.	Badanie pilotażowe; modyfikacja narzędzia badawczego
				FAZA I – BADANIA WŁAŚCIWE (etap gromadzenia danych) [2022, 2023, 2024]	
				1.	Przeprowadzenie właściwego badania kwestionariuszowego
				2.	Analiza materiału. Opracowanie wyników badania ilościowego
				3.	Opracowanie – na podstawie wyników badania ilościowego – instrumentów do badania jakościowego (scenariusz wywiadu pogłębianego)
				4.	Przeprowadzenie badania jakościowego (wizyty lokalne – obserwacja, wywiady pogłębione)
				FAZA II – ANALIZA MATERIAŁU [2022, 2023, 2024]	
				1.	Dobór metod analizy i analiza danych jakościowych. Analiza dokumentów
				2.	Transkrypcje wywiadów
				3.	Kodowanie danych
				4.	Interpretacja treści badań terenowych
				5.	Opracowanie studium przypadku (5 jednostek)
				FAZA III – OPRACOWANIE WYNIKÓW BADAŃ [2024]	
				1.	Opracowanie wniosków i rekomendacji
				2.	Przygotowanie rekomendacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Czernek (2020), Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 178; H. Dźwigoł (2018), Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 69.

¹⁰⁶⁵ M. Kostera (2003), Antropologia organizacji..., op. cit., s. 58.

By lepiej zobrazować procesowy schemat badawczy, przedstawiono go również w formie grafiki (rysunek 4.7). Ważne było zaznaczenie sekwencyjności, czyli następstwa badań po sobie (jakościowych po ilościowych), co było zamiarem badawczym od samego początku. Badania teoretyczne (*desk research*) rozpoczęły cały proces, po którym nastąpiło badanie empiryczne. Badanie właściwe poprzedziło badanie pilotażowe i było podzielone na część ilościową (badanie ankietowe) oraz część jakościową (wywiady, obserwacje, studium przypadku). Każda z części badania kończyła się analizą wyników. Zbiorowe studium przypadku pozwoliło na analizę wniosków i przygotowanie rekomendacji.



Rysunek 4.7. Schemat badania w ujęciu procesowym / Struktura procesu badawczego
Źródło: opracowanie własne.

Pierwotnym zamiarem było dotarcie do wszystkich filharmonii, co było przejawem idealizmu. Rzeczywistość zweryfikowała pierwotne założenia planu. Listę instytucji wraz z zakresem metodycznym badania i ostateczną liczbą przebadanych jednostek zawarto w tabeli 4.16.

Tabela 4.16. Zastosowanie wybranych metod w odniesieniu do grupy badanych jednostek

Lp.	Nazwa instytucji	Ankieta	Wywiad	Wizyta	Case study
1	Opera i Filharmonia Podlaska – Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku	25 na 26 jednostek	X	X	
2	Polska Filharmonia Bałtycka im. F. Chopina w Gdańsku		X	X	X
3	Filharmonia Łódzka im. A. Rubinsteina		X	X	
4	Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gozowska		X	X	

5	Narodowe Forum Muzyki im. W. Lutosławskiego we Wrocławiu	X	X	X
6	Filharmonia im. M. Karłowicza w Szczecinie	X	X	X
7	Filharmonia im. H. Wieniawskiego w Lublinie	X	X	
8	Filharmonia Śląska im. H. M. Góreckiego	X	X	X
9	Filharmonia Pomorska im. I. J. Paderewskiego w Bydgoszczy	X	X	
10	Filharmonia Narodowa	X	X	X
11	Filharmonia Poznańska im. T. Szeligowskiego	X	X	
12	Filharmonia Kaliska	X	X	
13	Filharmonia Zabrzeńska			
14	Filharmonia im. K. Szymanowskiego w Krakowie	X	X	
15	Filharmonia Opolska im. J. Elsnera	X	X	
16	Warmińsko-Mazurska Filharmonia im. F. Nowowiejskiego w Olsztynie	X	X	
17	Filharmonia Podkarpacka im. A. Maławskiego	X	X	
18	Filharmonia Świętokrzyska im. O. Kolberga w Kielcach	X	X	
19	Filharmonia Dolnośląska w Jeleniej Górze	X	X	
20	Filharmonia Zielonogórska im. T. Bairda	X	X	
21	Filharmonia Sudecka im. J. Wiłkomirskiego w Wałbrzychu	X	X	
22	Polska Filharmonia „Sinfonia Baltica” im. W. Kilara w Słupsku	X		
23	Filharmonia Częstochowska im. B. Hubermana	X	X	
24	Filharmonia Koszalińska im. S. Moniuszki			
25	Polska Filharmonia Kameralna Sopot	X		
26	Filharmonia Kameralna im. W. Lutosławskiego w Łomży	X		

Zródło: opracowanie własne.

Proces zbierania i analizy danych w badaniach empirycznych miał charakter ciągły i prowadzony był do osiągnięcia tzw. efektu saturacji (nasycenie danych)¹⁰⁶⁶. Wskaźnik zwrotu kwestionariuszy ankiet (badanie ilościowe) był bardzo wysoki, na poziomie 96% (25 z 26 filharmonii). Przy badaniu jakościowym udało się dotrzeć do 24 instytucji, co stanowi 92% populacji. Można więc uznać, że wrażenie osiągnięcia saturacji było

¹⁰⁶⁶ W teorii ugruntowanej saturacja oznacza moment, w którym dodatkowe dane przestają dostarczać nowych informacji i odkryć, a analiza osiągnęła pełnię i stabilność, zob. R. Suddaby (2006), What Grounded Theory..., op. cit., s. 639.

uprawnione. Fakt nie objęcia wszystkich jednostek obserwacją wynikał z ograniczeń zasobowych (czasowych, zdrowotnych i finansowych autorki).

4.4 Charakterystyka badanej populacji

Od samego początku badania planowane były jako pełne (wyczerpujące), czyli obejmujące całą populację¹⁰⁶⁷. Za całkowitą grupę jednostek uznano wszystkie instytucje typu filharmonia działające na terenie RP w okresie trwania badania. Mimo że populacja jest mała (26 instytucji), to spełnia kryterium reprezentatywności.

Ograniczona liczba jednostek jest w kraju – tylko 26, uzasadnia ich kompleksowe zbadanie. Ambicją badaczki i zarazem założeniem badawczym było uzyskanie możliwie pełnych wyników i kompleksowego obrazu procesów zarządzania, zachodzących w określonym czasie w polskich filharmoniach. Wydaje się zatem, że przyjęte założenia i model badawczy były optymalne dla spełnienia tego kryterium.

Punkt wyjścia stanowiło określenie liczby podmiotów do badań, którą zweryfikowano na podstawie kilku źródeł:

1. Listy instytucji kultury (według spisu MKiDN umieszczonego na stronach internetowych ministerstwa w kontekście ich finansowania)¹⁰⁶⁸;
2. Danych Zrzeszenia Filharmonii Polskich (lista instytucji stowarzyszonych – stan na wrzesień 2021)¹⁰⁶⁹;
3. Badania zapisów statutowych (potwierdzenie przynależności do typu publicznych instytucji kultury o charakterze artystycznym);
4. Przypisanych kodów – według Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007, wyróżniającej działalność specyficzną dla filharmonii, orkiestr i chórów (symbol PKD 90.01.Z, działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych, dawny kod 92.31.C)¹⁰⁷⁰.

¹⁰⁶⁷ B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań...*, op. cit., s. 78; H. Mruk (2012), *Wybrane metody ...*, op. cit., s. 117;

¹⁰⁶⁸ Rejestr fundacji i instytucji kultury, MKiDN: <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/rejestry-ewidencje-archiwa-wykazy/rejestry-fundacji-i-instytucji-kultury.php> (dostęp 20.09.2024).

¹⁰⁶⁹ Zrzeszenie Filharmonii Polskich, <https://zfp.art.pl/> (dostęp 20.05.2021).

¹⁰⁷⁰ Polska klasyfikacja działalności PKD, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/polska-klasyfikacja-dzialalnosci-pkd-17399246>; https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/5_pkd-klucz_2007-2004.pdf (dostęp: 01.08.2024).

Do badania zakwalifikowane zostały instytucje o strukturze stałej (posiadające stałe zespoły, pracujące w systemie ciągłym, a nie projektowym i regularnym, a nie sezonowym), publiczne (powołane przez organy administracji publicznej), krajowe¹⁰⁷¹. Badaniem objęto zatem publiczne instytucje artystyczne o statusie filharmonii mające siedzibę na terenie RP i tu prowadzące swoją działalność.

Rozmowy prowadzono z dyrektorami naczelnymi (menedżerami) polskich filharmonii albo ich zastępcami¹⁰⁷². Kryterium pełnionej roli zawodowej¹⁰⁷³ oparto na strukturze stanowisk kierowniczych wyższego szczebla.

Tak wytypowanych respondentów można potraktować jako „kluczowych informatorów”, profesjonalistów wyposażonych w największe kompetencje decyzyjne w obszarze objętym badaniem¹⁰⁷⁴. Wszyscy respondenci mieli wieloletnie doświadczenie w działalności menedżerskiej, a z racji sprawowanej funkcji odpowiadali za całokształt funkcjonowania badanych instytucji, dysponując szeroką wiedzą na temat ich działalności.

Respondentami były osoby powszechnie znane w muzycznym środowisku ze względu na sprawowaną funkcję dyrektorską. UoOiPDK wskazuje, że dyrektor kieruje działalnością instytucji kultury i reprezentuje ją na zewnątrz (art. 17). W związku z pełnieniem funkcji reprezentacyjnych można zatem uznać badanych za osoby publiczne, kojarzone z określoną instytucją i jej działalnością.

W badaniu jakościowym ostatecznie uczestniczyło 24 menedżerów¹⁰⁷⁵. Za każdym razem dokonano próby nawiązania bezpośredniego kontaktu z instytucją (wielokrotne e-maile i telefony, wiadomości tekstowe do sekretariatu dyrektora lub bezpośrednio do dyrektora). W dwóch przypadkach zidentyfikowano opór przed uczestnictwem w badaniu, wyrażony wprost – odmowa z powodu intensywnie prowadzonej aktywności zawodowej (praca w charakterze dyrygenta/wykładowcy)¹⁰⁷⁶. Svetlana Gudkova

¹⁰⁷¹ Klasyfikacja zaproponowana przez Artura Modlińskiego w jego badaniach, zob. A. Modliński (2019), *Strategie instytucji kultury...*, op. cit., s. 124-125.

¹⁰⁷² Chodziło o osoby znajdujące się na szczycie hierarchii w strukturach organizacyjnych badanych instytucji na mocy ich statutów, regulaminów organizacyjnych i zapisów UoOiPDK.

¹⁰⁷³ U. Flick (2011), *Jakość w badaniach...*, op. cit., s. 62.

¹⁰⁷⁴ Por. K. Obłój, A. Wąsowska (2015), *Studium przypadku...*, op. cit., s. 56.

¹⁰⁷⁵ Zatem ilekroć w pracy prezentowane są wyniki badań bezpośrednich, bez podania innych odniesień, należy przez to rozumieć populację liczącą 24 filharmonie.

¹⁰⁷⁶ Możliwość odmowy uczestnictwa w badaniach z dowolnego powodu jest sytuacją wpisaną w ryzyko prowadzenia badań w terenie, zob. S. Ciuk, D. Latusek-Jurczak (2012), *Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*. Tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 27.

podpowiada, że wśród najbardziej popularnych przyczyn odmowy znajduje się brak czasu i kompetencji¹⁰⁷⁷.

W efekcie uzyskano zbiorowy profil – charakterystykę badanych (dla n = 24). Ich podział ze względu na płeć¹⁰⁷⁸, zajmowane stanowisko i staż zawodowy w latach (okres sprawowania funkcji dyrektorskiej na dzień 01.01.2024) zawarto w tabeli 4.17.

Tabela 4.17. Charakterystyka respondentów

Kryterium	Liczba rozmówców	Procent (%)
PŁEĆ		
Kobieta	7	29%
Mężczyzna	17	71%
ZAJMOWANE STANOWISKO		
Dyrektor naczelny	8	33%
Dyrektor naczelny i artystyczny	15	63%
Zastępca dyrektora ¹⁰⁷⁹	1	4%
STAŻ PRACY W LATACH NA STANOWISKU DYREKTORSKIM		
1-10	16	67%
11-20	5	21%
21-30	1	4%
31-40	2	8%

Źródło: opracowanie własne.

Średni czas sprawowania funkcji dyrektorskiej wyniósł prawie 10 lat, co świadczy o wielokrotnie przedłużanych kontraktach (kadencja trwa zwykle od 3 do 5 lat). Jednak poszczególne doświadczenia (liczone w momencie przeprowadzania wywiadu z określonym menedżerem) miały bardzo szeroki zakres, bo od roku do lat 40. Pomijając nowo wybranych dyrektorów (z rocznym czy dwuletnim stażem), badani w większości piastowali stanowisko od kilku do kilkunastu lat.

Ciekawie wygląda obraz dualnej struktury stanowisk. Jak potwierdzają badania, większość dyrektorów nie ogranicza się do funkcji naczelnej, ale kształtuje również instytucję pod względem artystyczno-programowym. Z pewnością jest to wynik kierunkowego wykształcenia, bowiem większość dyrektorów to muzycy (aktywni lub bierni). Najbardziej popularne jest łączenie funkcji dyrygenta z funkcją dyrektora.

W jednym przypadku rozmówcą była osoba sprawująca funkcję zastępcy dyrektora. Wynikało to z fizycznej niedyspozycji dyrektora naczelnego, jednak nie stanowiło

¹⁰⁷⁷ S. Gudkova (2012), Wywiad w badaniach jakościowych, [w:] D. Jemielniak (red.) Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 122.

¹⁰⁷⁸ Mimo, iż w całej pracy stosowano opis funkcji w formie męskiej (dyrektor, menedżer) nie znaczy to, że dotyczy ona jedynie panów. Każdorazowo, pisząc o funkcji dyrektora, autorka miała na myśli zarówno kobiety, jak i mężczyzn ją piastujących.

przeszkody w badaniu, gdyż znajomość zagadnień związanych z obszarem zarządzania – była u tej osoby bardzo wysoka. Celem badania była wszak rozmowa ze specjalistą, do spraw organizacyjnych, a nie artystycznych. Często (w przypadku dyrektorów-artystów) to właśnie zastępcę charakteryzuje ekonomiczno-zarządcze spojrzenie na funkcjonowanie filharmonii.

Obecność kobiet-dyrektorek jest zauważalna, jednak nadal daleka od parytetu. Muzyka jest co prawda obszarem, gdzie talent odgrywa rolę dużo ważniejszą niż płeć, jednak dysproporcje na korzyść mężczyzn są wyraźne, a progres w czasie niewielki¹⁰⁸⁰.

Kolejną grupą uczestników badania byli eksperci. W tabeli 4.18 zaprezentowano ich stanowiska i obszar kompetencji. Wywiady eksperckie prowadzono w ostatniej fazie badań, od marca 2023 do marca 2024, podczas gdy większość wywiadów z dyrektorami przypadła na rok 2022 i 2023.

W zamiarze autorki grupa ekspercka miała być możliwie zróżnicowana – szczególnie pod względem spojrzenia na funkcjonowania filharmonii. Perspektywa osób odpowiedzialnych za kształtowanie rzeczywistości muzycznej w kraju (w różnym zakresie) spowodowała, że można było uchwycić wieloaspektowość zjawisk i ich genezę. Charakterystykę grupy eksperckiej umieszczono w tabeli 4.18.

Tabela 4.18. Charakterystyka grupy eksperckiej

Lp.	Płeć	Stanowisko	Obszar działania	Cel wywiadu
1.	K	Dyrektor Departamentu Kultury w Urzędzie Marszałkowskim	Przedstawiciel Jednostki Samorządu Terytorialnego – Organizatora odpowiedzialnego za prowadzenie filharmonii	Weryfikacja oczekiwań organizatora w stosunku do instytucji kultury
2.	K	Dyrektor zarządzająca wiodącymi polskimi i zachodnimi orkiestrami	Menedżer kultury z wielkim doświadczeniem budowania międzynarodowego prestiżu orkiestr; w chwili wywiadu Dyrektor Naczelna NOSPR ¹⁰⁸¹ .	Kreowanie wizerunku instytucji kultury również jako przestrzeni współpracy z interesariuszami
3.	M	Prezes Zrzeszenia Filharmonii Polskich	Stowarzyszenie zrzeszające wszystkie filharmonie w Polsce. Reprezentacja środowiska dyrektorów w rozmowach z MKiDN i innymi przedstawicielami władzy. Lobbing na rzecz zmian np. w prawodawstwie	Próba generalizacji problemów dyrektorów filharmonii w kontekście dużej różnorodności i atomizacji jednostek
4.	M	Prezes renomowanej orkiestry symfonicznej nie	Pierwsza działająca w Polsce na zasadach komercyjnych profesjonalna orkiestra, która przyjęła orientację	Skuteczność i obszar działania orkiestr

¹⁰⁸⁰ Zjawisko to ilustruje m.in. artykuł Anny Góral, zob. A. Góral (2021), Szklany sufit w kulturze..., op. cit., s. 3-11.

¹⁰⁸¹ Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia z siedzibą w Katowicach została wyłączona z badania jako instytucja kultury nie będąca w świetle statutu filharmonią oraz fakt dzielonej zależności pomiędzy Ministrem Kultury i prezesem Polskiego Radia, www.nospr.org.pl (dostęp: 24.04.2024).

		będącej publiczną instytucją kultury	prorynkową i jest formą działalności gospodarczej	pozbawionych finansowania publicznego
5.	M	Dyrektor NIMiT	Jedyna agenda rządowa zajmująca się kompleksowo muzykami i muzyką.	Możliwości poprawy sytuacji filharmonii w kontekście aktualnej polityki kulturalnej państwa

Zródło: opracowanie własne.

Wyboru ekspertów dokonano posługując się kryterium wykształcenia, doświadczenia, pełnionej funkcji i praktyki w zarządzaniu. Były to osoby spoza bezpośredniego grona dyrektorskiego, jednak blisko związane ze środowiskiem muzycznym, w różnym stopniu kształtujące aktualny obraz polityki kulturalnej. Odmienne punkty widzenia miały służyć poznaniu obiektywnej prawdy na temat warunków, w jakich funkcjonują dyrektorzy filharmonii.

4.5 Badacz i jego etyka

Z prowadzeniem badań w terenie wiążą się wyzwania i dylematy etyczne¹⁰⁸². Z jednej strony badacz jest o wiele bardziej zdany na siebie, a z drugiej – to od jego postawy oraz aktywności uzależniony jest efekt i jakość badań¹⁰⁸³. On bowiem staje się głównym narzędziem pozyskiwania danych.

W związku z tym rola badacza w badaniach jakościowych jest dużo bardziej istotna (niż w badaniach ilościowych) i – w opinii wielu badaczy – odnosi się również do decyzji o wyborze odpowiednich metod i technik badań w terenie i pracy na źródłach pierwotnych¹⁰⁸⁴. Dobór właściwych metod – adekwatnych do wyznaczonego celu badawczego – jest warunkiem kluczowym do tego stopnia, że staje się wyrazem etyczności wobec samego badania, wedle zasady *moją metodologią jest moja etyka*¹⁰⁸⁵. Przejawem pogłębionej świadomości etycznej jest zaś postulat precyzyjnego dokumentowania własnych procedur badawczych¹⁰⁸⁶.

¹⁰⁸² Wspominają o nich w swojej książce Beata Glinka i Wojciech Czakon, zob. B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań...*, op. cit., s. 191.

¹⁰⁸³ O tych i innych cechach „badacza nastroszonego antropologicznie” pisze Monika Kostera, zob. M. Kostera (2003), *Antropologia organizacji...*, op. cit., s. 45.

¹⁰⁸⁴ S. Ciuk, D. Latusek-Jurczak (2012), *Pułapki i dylematy...*, op. cit., s. 25.

¹⁰⁸⁵ Katarzyna Kwarcieńska wspomina, że przestrzeganie wskazań etycznych jako zbioru procedur na gruncie nauk społecznych jest próbą uzupełnienia metodologii, zob. K. Kwarcieńska (2009), „Tylko” etyka, czy „aż” etyka? Etyka jako narzędzie w metodologii badań społecznych, *„Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne”*, nr 3, s. 127.

¹⁰⁸⁶ D. Silverman (2012), *Prowadzenie badań...*, op. cit., s. 272.

Priorytetem w omawianym badaniu było zachowanie norm etycznych i jakościowych¹⁰⁸⁷. Wszystkim respondentom zapewniono anonimowość i ochrona tożsamości. Każdy z wywiadów został nazwany i opatrzony numerem. Aby zachować anonimowość, nazwiska rozmówców utajniono, a wypowiedzi zaszyfrowano symbolami W_IK1-24 dla instytucji kultury oraz W_E1-5 dla rozmów eksperckich. Także wszystkie wypowiedzi cytowane są anonimowo, z odesłaniem jedynie do identyfikatora wywiadu – bez wskazania na konkretną osobę/instytucję.

Podstawowe zasady, którymi kierowano się w przedmiotowym badaniu, wynikały z chęci zapewnienia rzetelności etycznej zarówno badaniom, jak i osobom badanym. W związku z tym zawsze starano się o:

1. Pozyskanie świadomej zgody na badanie, zakładającej również odmowę lub ustalenie formy prezentacji danych;
2. Zapewnienie informatorowi anonimowości;
3. Unikanie wprowadzania badanych w błąd przez podawanie fałszywego celu badania czy prowadzenie ukrytych/tajnych obserwacji;
4. Zapewnienie szacunku dla prywatności badanych i zagwarantowanie im poufności (wyłączano dyktafon za każdym razem, gdy rozmówca o to prosił);
5. Podmiotowe traktowanie badanych i okazywanie im szacunku (użycie form grzecznościowych, kulturalnych – pozbawionych insynuacji czy agresji słownej w sposobie zadawania pytań);
6. Zadbanie o to, by badanie nie szkodziło badanym (nie naruszało ich wizerunku czy dobrego imienia – szczególnie na etapie prezentacji wyników badania);
7. Unikanie niedomówień i błędów poznawczych poprzez dopytywanie respondenta w trakcie wywiadu (unikanie dopowiedzeń własnych);
8. Konieczność wyważenia korzyści i ewentualnych strat (dotyczących obciążenia związanego z udziałem w badaniu);
9. Dokładność danych i ich interpretacji (unikanie świadomego pomijania danych czy manipulacja nimi).
10. Rzetelność analizy i prezentacji wyników badań¹⁰⁸⁸.

¹⁰⁸⁷ Według Uwe Flicka jakość badań jest wstępnym warunkiem ich etycznej rzetelności U. Flick (2011), *Jakość w badaniach...*, op. cit., s. 209.

¹⁰⁸⁸ Opierając się na wskazówkach wymienianych przez: U. Flick (2012), *Projektowanie badania...*, op. cit., s. 123; B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań...*, op. cit., s. 192.

W tabeli 4.19 zaprezentowano szerokie podejście do zagadnień etycznych zastosowane w badaniu.

Tabela 4.19. Podejście do zagadnień etycznych w badaniach własnych

Lp.	Zagadnienie	Podejście zastosowane w badaniu
1.	Wybór tematu	Badanie powinno brać pod uwagę polepszenie sytuacji ludzi stanowiących przedmiot badania. Zarządzanie instytucją kultury dotyczy również zatrudnionych w niej pracowników artystycznych i nieartystycznych. Pytania wywiadu dotyczyły kwestii partycypacji pracowniczej, rotacji kadr kultury, zarządzania talentami itp., a wnioski ogólne mogą wpłynąć na skuteczne zarządzanie publicznymi instytucjami kultury.
2.	Zgoda na badanie	Informacje o zapewnieniu poufności i anonimizacja rozmówców były przekazywane wielokrotnie: w zaproszeniu do badania, przed samym wywiadem i po nim. Zgody rozmówców zostały nagrane. Naukowy cel badania był również podkreślany, a sposób upublicznienia informacji komunikowany.
3.	Sytuacja wywiadu	Prowadzone rozmowy dotyczyły jedynie pytań zawartych w dyspozycji/scenariuszu wywiadu. Prośby rozmówców o chwilowe wyłączenie funkcji nagrywania były zawsze respektowane.
4.	Transkrypcja	Pliki z nagraniami oraz transkrybowanymi plikami były zanonimizowane i przetrzymywane na komputerze chronionym hasłem dostępu. Transkrypcji dokonano osobiście, bez udziału osób trzecich. Dokładano starań, aby tekst pisany odpowiadał sensowi wypowiedzi.
5.	Analiza	Cytaty, które uprawomocniają tekst podawane są bez szczegółów umożliwiających identyfikację respondenta czy badanej instytucji (usuwanie nazw, miejsc, nazwisk, okoliczności, cech charakterystycznych). Pełen tekst transkrypcji nie był nigdzie załączany (nawet do rozprawy) ani udostępniany.
6.	Weryfikacja	Triangulacja danych pozwoliła na weryfikację treści rozmów również przez porównanie z danymi zastanymi, analizą dokumentów i efektami obserwacji, czyli z więcej niż jednego źródła.
7.	Prezentacja wyników	Z uwagi na niewielką populację istnieje możliwość identyfikacji instytucji za sprawą jej charakterystycznego profilu lub wyrazistej sylwetki dyrektora. To też nie były podawane żadne dodatkowe informacje ułatwiające przypisanie konkretnego tekstu konkretnej osobie. Jeśli tylko było to możliwe, filharmonie traktowano jako ogół podmiotów. Badanie miało charakter naukowy i tylko w takim celu dane były zbierane i analizowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Szostak (2023), Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 17-18; S. Kvale (2012), Prowadzenie wywiadów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 60; U. Flick (2011), Jakość w badaniach jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 123.

Zachowania etyczne przy prowadzeniu badania odnosiły się również do działań, które miały na celu:

1. Udostępnienie na wyraźną prośbę tekstu transkrypcji wywiadu do wglądu osoby badanej (było kilka takich próśb);
2. Informowanie respondentów o postępach w badaniach; za pośrednictwem Zrzeszenia Filharmonii Polskich rozsyłane były artykuły autorki nawiązujące do badań w sposób cząstkowy tak, aby zbudować wyobrażenie wykorzystania materiałów w celach naukowych;

3. Zachowanie neutralności politycznej/światopoglądowej oraz unikanie postawy oceniającej.

Przestrzeganie zasad etycznych w badaniach stanowi warunek konieczny ochrony integralności uczestników i zapewnienia zgodności procesu badawczego z normami społecznymi oraz prawnymi. Jednocześnie etyczny wymiar badań jest fundamentem ich rzetelności i wiarygodności – umożliwia legitymizację uzyskanych wyników w dyskursie naukowym.

Rozdział 5 Czynniki determinujące zarządzanie polskimi filharmoniami – wyniki badań własnych

Po zaprezentowaniu szerokich studiów literaturowych oraz dwuetapowego procesu badawczego (opisanego w rozdziale IV), w niniejszym rozdziale zostaną przedstawione wyniki badań empirycznych. Wnioski poprzedza prezentacja wyników badań jakościowych i ilościowych.

Pierwszy etap stanowiły badania ilościowe. O ile celem badania ankietowego było zidentyfikowanie poszczególnych koncepcji i metod zarządzania obecnych w polskich filharmoniach, to wywiady pogłębione pozwoliły na zrozumienie kontekstu opisywanych zjawisk. W przypadku autorskich instytucji – jakimi są filharmonie – dyrektor staje się kreatorem wizji i rozwoju instytucji, niejednokrotnie utrwalając je na lata. Założeniem badania było określenie poziomu zaawansowania polskich filharmonii w stosowaniu koncepcji i metod zarządzania oraz czynników, które na ten proces wpływają.

5.1 Wyniki badania ilościowego

Badanie ilościowe przeprowadzone było przy wykorzystaniu techniki ankiety wspartej samodzielnie skonstruowanym kwestionariuszem, zawierającym 37 pytań podzielonych na 3 sekcje oraz metryczkę. Analizę statystyczną wykonano przy użyciu programu SPSS PS Imago 10 Pro.

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na 25 z 26 instytucji artystycznych, gdzie 26 stanowi pełną zbiorowość¹⁰⁸⁹. Badanie objęło grupę kierowniczą wyższego szczebla, czyli kadrę dyrektorską/menedżerską polskich filharmonii.

Celem badania było uzyskanie uogólnionej diagnozy sytuacji, w jakiej funkcjonują filharmonie w Polsce, szczególnie pod kątem stosowanych metod zarządzania. Zarządzanie instytucjami kultury jest problemem złożonym z uwagi na skomplikowaną sytuację prawną, społeczną, polityczną oraz gospodarczą, w jakiej funkcjonują filharmonie w Polsce – stąd potrzeba dostosowywania metod zarządzania do sytuacji generowanej przez otoczenie oraz szerokie grono interesariuszy.

Pytania badawcze odnosiły się do następujących zakresów:

¹⁰⁸⁹ Odmowa przystąpienia do badania przez jednego dyrektora została wyrażona na piśmie. Nie zgodził się on ani na badanie ilościowe, ani jakościowe.

1. Jak oceniany przez menedżerów/dyrektorów jest: poziom finansowania, relacje i komunikacja z organem prowadzącym, poziom autonomii jednostki?;
2. W jaki sposób dana jednostka kultury jest finansowana i przez kogo prowadzona?;
3. Jakie przeszkody w zarządzaniu instytucją kultury natury wewnętrznej i zewnętrznej występują najczęściej (w podziale na czynniki mikro, makro i wewnętrzne)?;
4. Jak rozumiana jest przez respondentów skuteczność w odniesieniu do prowadzonej instytucji kultury?;
5. Jakie innowacje implementowane są w instytucji kultury?;
6. Jakie praktyki i metody zarządzania są aktualnie obecne w instytucji kultury?;
7. Jak rysuje się przyszłość filharmonii w kontekstach możliwych zmian w wybranych obszarach?

Większość pytań reprezentuje zmienne mierzone na skali nominalnej, np. płeć. Pytania dotyczące zarówno czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które wpływają na funkcjonowanie instytucji kultury, oparto są na skali dychotomicznej (kafeteria: tak-nie). Kwestionariusz ankiety zawiera także kilka pytań opartych na skali porządkowej (5-stopniowa skala Likerta). Dlatego też testy, które zostaną wykonane w analizie statystycznej, będą o charakterze nieparametrycznym.

Analizę danych ilościowych oparto o statystykę opisową, oraz zastosowanie testów χ^2 , **V Kramera oraz korelacji rang Spearmana**¹⁰⁹⁰. Mała liczebność grupy nie pozwoliła na zastosowanie bardziej zaawansowanych metod analizy statystycznej, ograniczając się jedynie do metod nieparametrycznych (głównie udział procentowy danej kategorii)¹⁰⁹¹. Przewaga danych na skalach porządkowych i nominalnych (brak danych mierzonych na skali interwałowej i ilorazowej) była kolejnym powodem do braku możliwości zastosowania statystyk o charakterze parametrycznym. W przedmiotowym badaniu mamy do czynienia z danymi mierzonymi na jakościowym poziomie pomiaru – wówczas dane opisują cechy i klasyfikują obiekty, ale nie pozwalają na wykonywanie typowych operacji matematycznych.

¹⁰⁹⁰ N. M. Józefacka, M. F. Kołek, A. Arciszewska-Leszczuk (2023), Metodologia i statystyka. Tom 1. Przewodnik naukowego turysty, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 122.

¹⁰⁹¹ S. Bedyńska, A. Brzezicka (red.) (2007), Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych, Wydawnictwo Academica, Warszawa, s. 73.

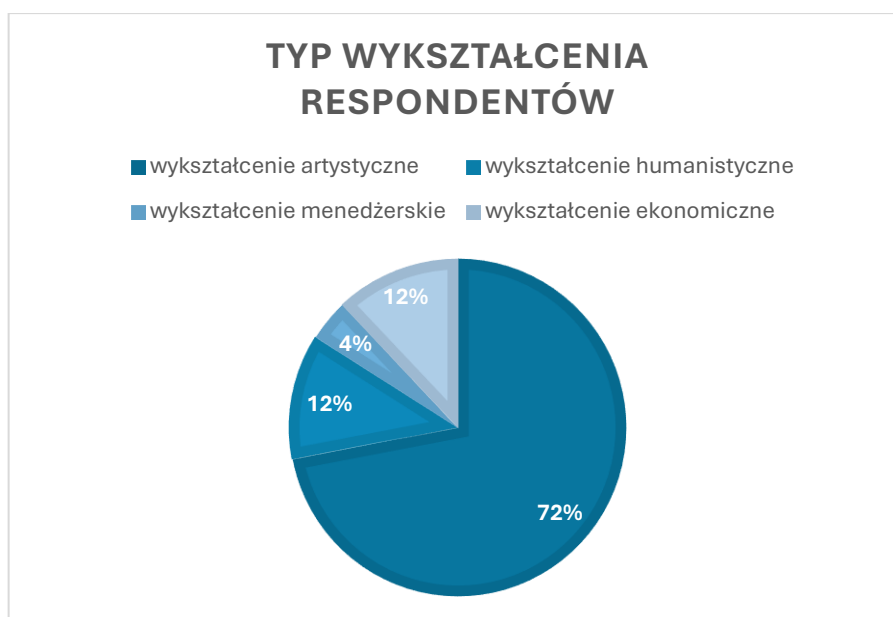
Niewielka liczebność próby ($n = 25$) była ograniczeniem, implikując często błędy pomiaru, które w efekcie nie wskazywały na żadne konkretne zależności. Część z nich wytłumaczono w komentarzu do badania (rozdział 5.4).

Należy przy tym wyraźnie zaznaczyć, że ze względu na fakt, iż badaniem objęto pełną populację filharmonii, powyższe statystyki opisują bezpośrednio stan tych instytucji w badanym okresie (2021-2022) i nie implikują wnioskowania inferencyjnego. Wnioski odnoszą się do badanego rodzaju instytucji ($n = 25$) i nie mogą być automatycznie uogólniane na inne typy publicznych instytucji kultury (np. teatry muzyczne czy orkiestry).

Metryczka dotyczyła określenia płci, pełnionej funkcji oraz wykształcenia ankietowanych. Na moment przeprowadzania badania (2021-2022) rozkład płci dyrektorów filharmonii w Polsce odpowiadał rozkładowi dalekiemu od parytetu. Przewaga mężczyzn na stanowiskach dyrektorskich jest widoczna – to niemal 2/3 badanych (64%, $n = 16$), podczas gdy kobiet było w owym czasie zaledwie 9 (36%). Wszyscy respondenci reprezentowali najwyższy możliwy szczebel kierownictwa ($n = 25$). W ankiecie mógł to być albo dyrektor naczelny, albo jego zastępca – w zależności od przyjętego modelu zarządzania.

Wykształcenie respondentów w większości zostało zadeklarowane jako artystyczne (72%, $n = 18$). Należy je rozumieć jako wykształcenie bazowe, gdyż bardzo często jest ono uzupełniane o profil menedżerski podczas studiów podyplomowych¹⁰⁹². Po trzech badanych wskazało na wykształcenie humanistyczne (12%) i ekonomiczne (12%). Tylko jedna osoba z pierwszego wykształcenia była menedżerem (4%). Ankieta nie uchwyciła poziomu wykształcenia – dyrektorzy reprezentujący zawody artystyczne bardzo często są doktorami lub profesorami w dyscyplinie „sztuki muzyczne” (wykres 5.1).

¹⁰⁹² Od lat SGH prowadzi studia podyplomowe „Menedżer kultury”, które cieszą się dużą popularnością wśród dyrektorów instytucji kultury; Szkoła Główna Handlowa, <https://www.sgh.waw.pl/studia-podyplomowe-i-mba/zarzadzanie/studia-podyplomowe-menedzer-kultury> (dostęp: 01.08.2024).



Wykres 5.1. Typ wykształcenia respondentów
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zakres terytorialny, czyli usytuowanie filharmonii w danym województwie był związany z kolejnym pytaniem. Odpowiedzi zawarto w poniższej tabeli (tabela 5.1).

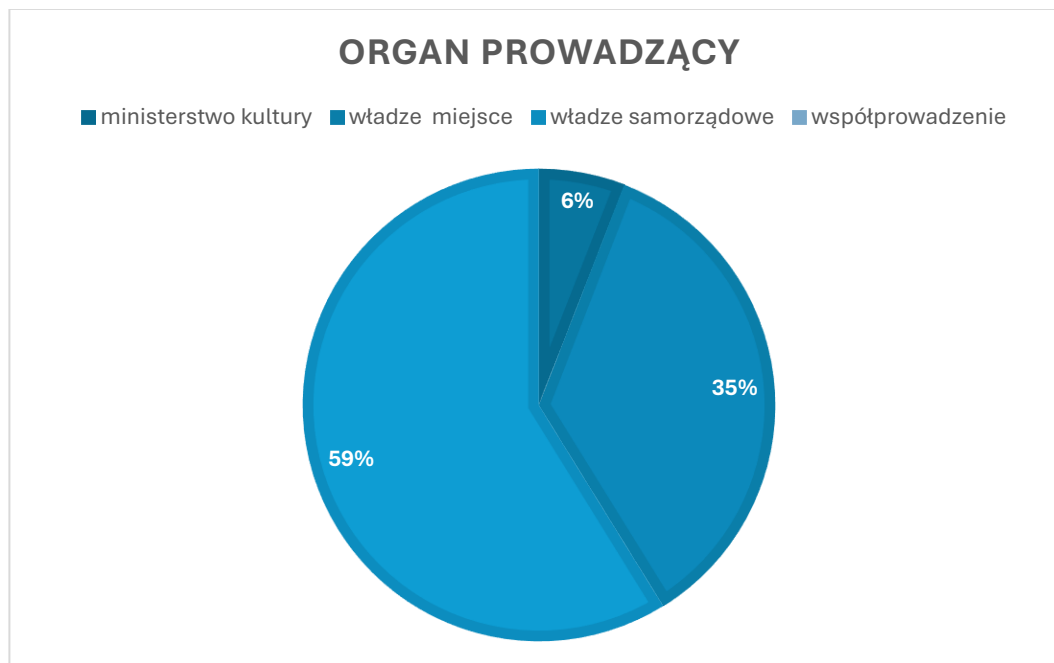
Tabela 5.1. Reprezentacja ankietowanych wedle województw

	Liczba	%
Mazowieckie	1	4
Łódzkie	1	4
Wielkopolskie	2	8
Podkarpackie	1	4
Śląskie	3	12
Małopolskie	1	4
Pomorskie	2	8
Dolnośląskie	3	12
Świętokrzyskie	1	4
Lubuskie	2	8
Warmińsko-mazurskie	1	4
Kujawsko-pomorskie	1	4
Lubelskie	1	4
Opolskie	1	4
Podlaskie	2	8
Zachodniopomorskie	2	8
Ogółem	25	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci pochodzili ze wszystkich województw, co zgadza się z rozmieszczeniem filharmonii na mapie Polski (może ich być w danym regionie od 1 do 3). Wszystkie regiony są więc równomiernie reprezentowane w badaniu.

Z uwagi na zmiany systemowe oraz wprowadzone w latach 90. reformy ustrojowe, w chwili obecnej filharmonie mogą mieć od 1 do 3 organizatorów. Możliwe formy prowadzenia i współprowadzenia instytucji kultury przedstawiono na wykresie poniżej (wykres 5.2).



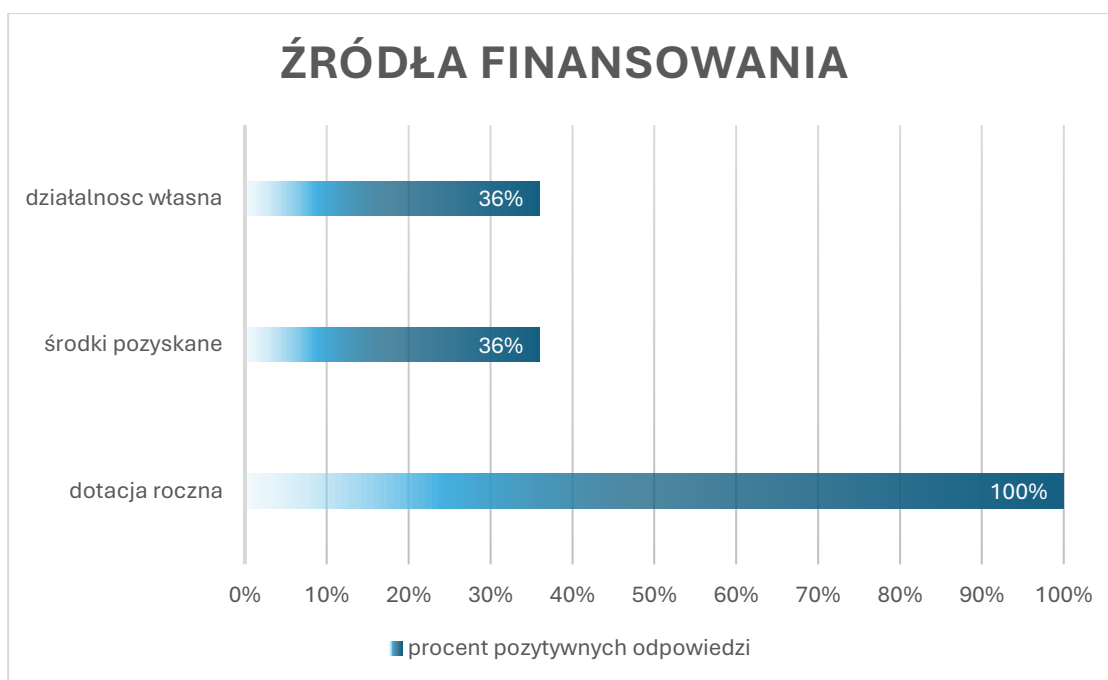
Wykres 5.2. Organ prowadzący badanych filharmonii

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań (stan na 30.12.2022).

Najczęściej organem prowadzącym jest instytucja samorządowa (marszałkowska w 10 przypadkach – 40%, oraz miejska w 6 przypadkach – 24%). Są to dane na koniec roku 2022. Tylko jedna instytucja w Polsce jest finansowana przez organ państwowy, czyli Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Spośród instytucji współprowadzonych dwie mają miejskiego organizatora, pięć jest prowadzonych przez samorząd terytorialny, a jedna ma aż trzech organizatorów (miasto, województwo, minister)¹⁰⁹³.

Kolejne pytanie dotyczyło sposobów pozyskiwania środków na działalność. Chodziło o wskazanie możliwych i dostępnych źródeł finansowania, których dywersyfikacja jest wskazana w strategii rozwoju kultury jako sposób na decentralizację publicznego finansowania. Odpowiedzi zamieszczono na wykresie 5.3.

¹⁰⁹³ W międzyczasie (w okresie 2022-2024) przybyło w Polsce instytucji współprowadzonych (2 uzyskały dofinansowanie ministerialne, w 1 przypadku było to wsparcie samorządu terytorialnego, a 1 instytucja przeszła pod zarządek miejski).



Wykres 5.3. Źródła finansowania badanych filharmonii

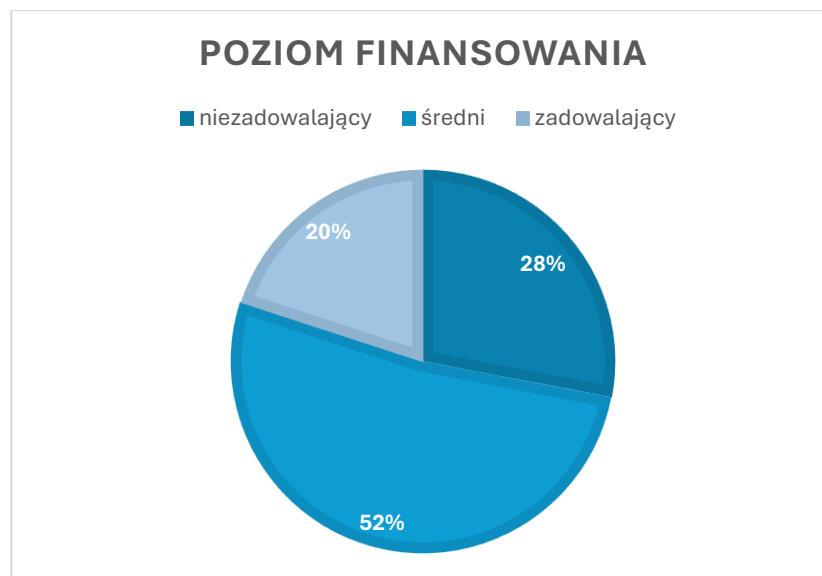
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wszystkie bez wyjątku filharmonie otrzymują dotację roczną (100%, $n = 25$); 1/3 z nich zadeklarowała również pozyskiwanie środków zewnętrznych oraz wypracowywanie własnego przychodu w ramach działalności własnej (często rozumianej jako wynajem pomieszczeń, sprzętu, orkiestry – po 36%).

Powyższe wyniki potwierdzają w pełni obowiązujący w Polsce sposób prowadzenia instytucji przez powołane organy – wskazują na dominację instytucji prowadzonych przez samorząd terytorialny (15 na 25 instytucji) oraz sposób funkcjonowania oparty na dotacji rocznej. Rosnąca liczba jednostek funkcjonujących według modelu współ-finansowania wynika z kumulacji dwóch lub trzech dotacji, czyli powiększania puli środków dostępnych w finansowaniu publicznym.

Organ prowadzący: poziom finansowania, autonomii i relacji

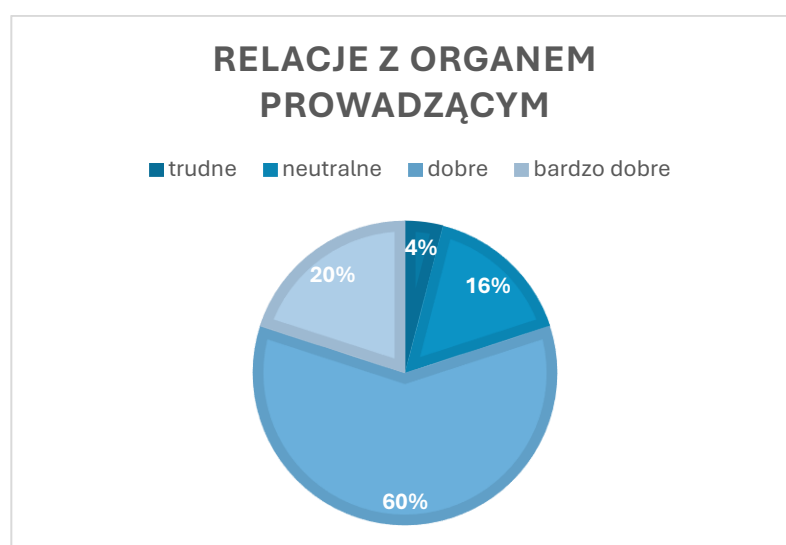
Posiadane środki są dywersyfikowane u ok. 40% respondentów. Ważne w tym kontekście jest przyjrzenie się, czy są one wystarczające – co widać na poniższym wykresie dotyczącym ocena poziomu finansowania (wykres 5.4).



Wykres 5.4. Ocena poziomu finansowania badanych filharmonii
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najczęściej wskazywanym przez dyrektorów publicznych instytucji kultury czynnikiem ich rozwoju jest poziom finansowania wyrażony wysokością dotacji. Skrajne oceny są nieobecne (bardzo niezadowalający – 0%, bardzo zadowalający – 0%), dominują oceny średnie (52%, $n = 13$) oraz niezadowalające (28%, $n = 7$). Zadowolonych z poziomu finansowania jest pięć osób dyrektorskich (20%).

Wysoki poziom zależności finansowej od organizatora (którym jest marszałek województwa, prezydent miasta lub minister kultury) stanowi wektor ukierunkowujący uwagę dyrektorów na tej właśnie relacji. Ocena relacji z organem prowadzącym znajduje się na wykresie 5.5.

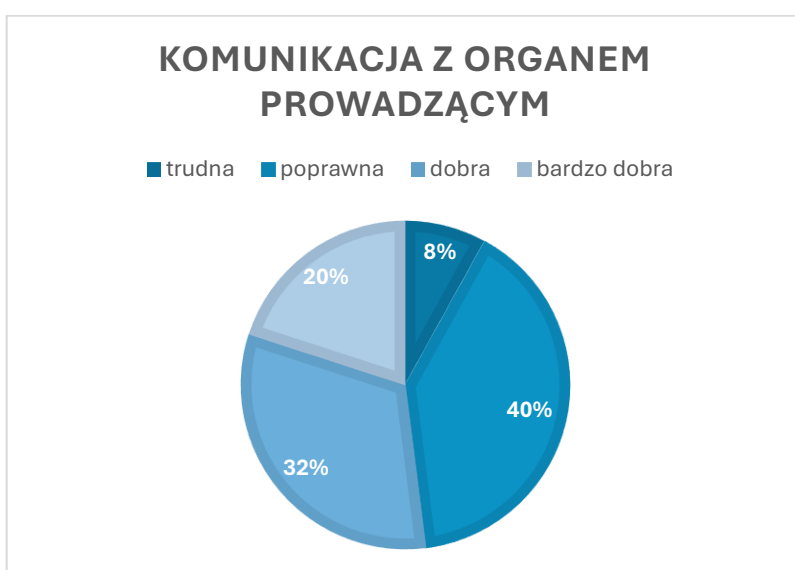


Wykres 5.5. Ocena relacji z organem prowadzącym badanych filharmonii

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Relacje z organem prowadzącym są ważne ze względu na fakt, że od tegoż organu zależy nie tylko wysokość dotacji, ale również byt instytucji kultury. Większość respondentów ocenia te relacje jako dobre (60%, $n = 15$), bardzo dobre (20%, $n = 5$) lub neutralne (16%, $n = 4$). Pojawiła się jedna odpowiedź wskazująca na trudności w tym obszarze (4%).

Z relacjami powiązana jest komunikacja, która z jednej strony warunkuje jakość tych relacji, a z drugiej pozytywnie na nie wpływa. Ankietowani zostali w oddzielnym pytaniu poproszeni o ocenę poziomu komunikacji z organem prowadzącym, którą zaprezentowano na wykresie 5.6.



Wykres 5.6. Ocena komunikacji z organem prowadzącym badanych filharmonii

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

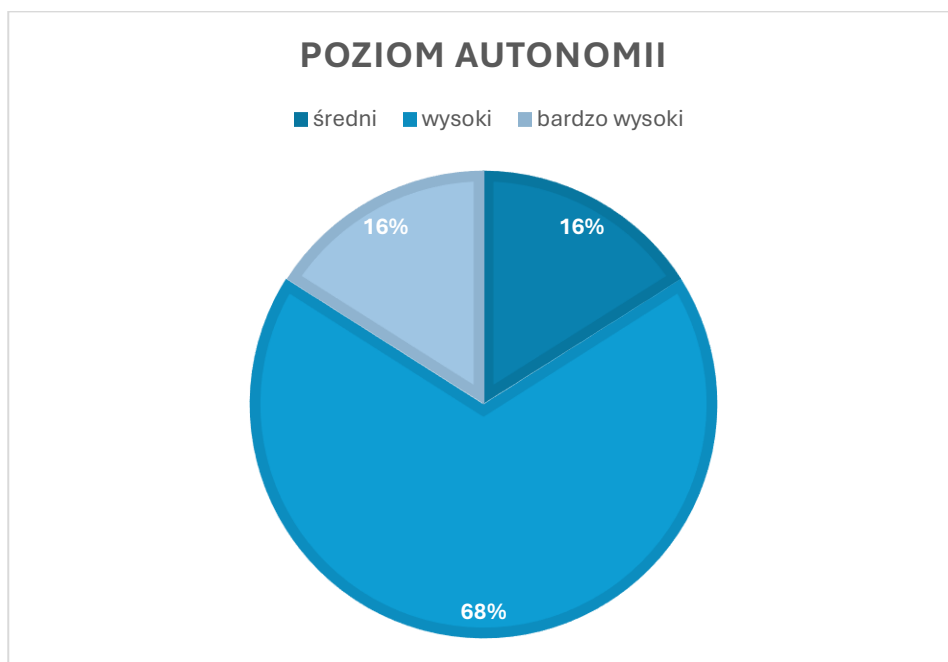
W porównaniu z relacjami ocena komunikacji z organem prowadzącym wypada nieco słabiej. Ocenę bardzo dobrą wskazało zaledwie 5 jednostek ($n = 5$, 20%). Ocenę dobrą (32%, $n = 8$) i poprawną (40%, $n = 10$) zdecydowanie dominują w tym zestawieniu. Zwiększeniu uległa również, w porównaniu do relacji, liczba wskazujących na trudności (8%, $n = 2$).

Jakość relacji zależy może również od przyjętego paradygmatu współpracy. Ten paradygmat może częściowo wynikać z uwarunkowań systemowych, dlatego następne pytanie dotyczyło określenia wartości, na jakich opiera się ta współpraca.

Relacje z organem prowadzącym zostały określone na osi „zaufanie i partnerstwo” oraz „formalna podległość”, tak aby uchwycić ich charakter wynikający z nadrzędności organu prowadzącego. Niewielka przewaga relacji opartych na zaufaniu (56%, $n =$

14) w stosunku do formalnej podległości (44%, n = 11) wskazuje na sposób odczuwania przez dyrektorów poziomu podmiotowości traktowania ich instytucji przez organizatora.

Poziom podmiotowości wiąże się z poziomem autonomii, który częściowo zależy od poziomu zaufania. Poziom autonomii jest tym, który wskazuje na samodzielność decyzyjną zarządzających. Ocena poziomu autonomii dyrektorów w ich własnej ocenie przedstawiona została na wykresie 5.7.



Wykres 5.7. Określenie poziomu autonomii badanych filharmonii
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W wypowiedziach respondentów nieobecne są wskazania niskie (0%) i bardzo niskie (0%) w ocenie poziomu autonomii. Dominuje ocena bardzo wysoka (68%, n = 17). Po równo rozkładają się sąsiednie kategorie: wysoka oraz średnia (n = 4, 16%). Łącznie obraz poziomu autonomii dyrektora jest jednoznacznie pozytywny.

Kolejną kwestią było zrozumienie przez ankietowanych roli swojej instytucji w otoczeniu rynkowym. Orientacja na rynek lub klienta mówi bowiem o przyjętym typie strategii. Stąd pytanie o to, jaka orientacja przyświeca instytucji w codziennym działaniu. Orientacja na klienta (28%, n = 7) to niecała 1/3 odpowiedzi respondentów. Przeważa orientacja na produkt (72%, n = 18), który rozumiany jest jako usługa artystyczna (koncert orkiestry).

Podsumowując, niezwykle cieszy wysoko oceniany przez dyrektorów poziom autonomii (przewaga odpowiedzi bardzo wysoka – prawie 70%), która stoi w rażącej dysproporcji do poziomu finansowania (zadowolonych jest jedynie 1/5 dyrektorów – 20%).

Mimo deklarowanych równie często dobrych relacji, poziom komunikacji wskazuje na większe trudności. Szczególnie jest to widoczne w odniesieniu do oceny jakości relacji – na zaufaniu i partnerstwie w relacjach opiera się ledwie nieco ponad 50% wszystkich instytucji.

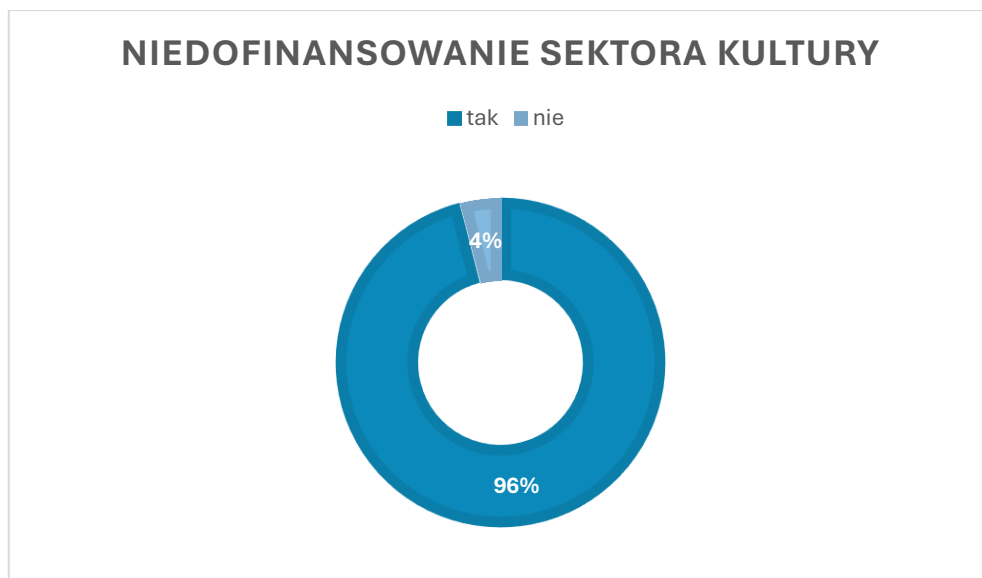
Symptomatyczne jest myślenie samych filharmonii o swojej powinności, gdzie kontekst rynkowy wcale nie jest dominującą postawą. Jedynie 1/3 respondentów myśli tymi kategoriami. Może być to związane z brakiem rozwiniętej strategii marketingowo-rynkowej lub z tradycyjnym rozumieniem misji jako dostarczania społeczeństwu usług niezależnie od panujących koncepcji opartych na konkurencyjności rynku.

Otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne instytucji

Kolejna grupa pytań dotyczyła identyfikacji konkretnych czynników otoczenia instytucji (otoczenia makro-ekonomicznego, mikro-ekonomicznego i wewnętrznego), które mogą mieć wpływ na zarządzanie instytucją. Odpowiedzi pogrupowano wokół kilku obszarów. Pytania te służyły zrozumieniu, jak instytucja działa w określonych warunkach zewnętrznych, determinowanych systemem prawnym, geografiją, polityką, klimatem i innymi¹⁰⁹⁴.

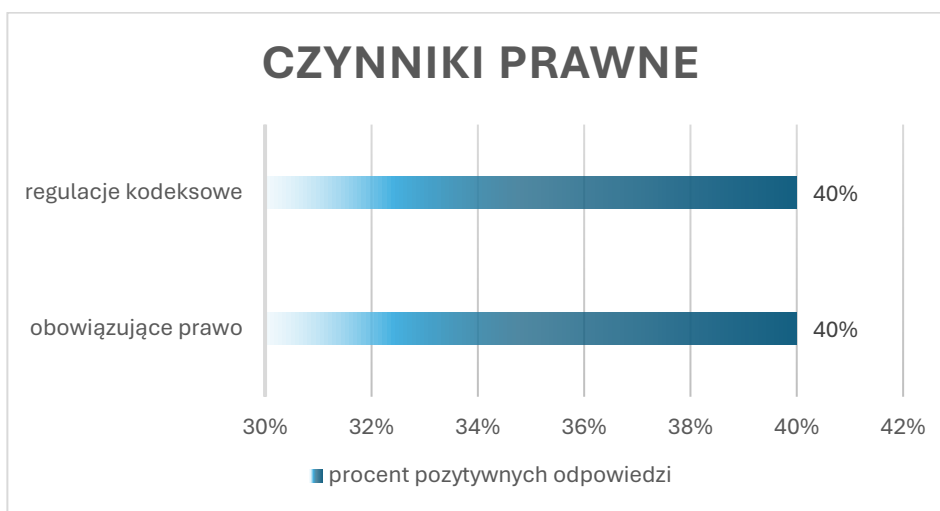
Analizę przeszkód w zarządzaniu publiczną instytucją kulturą rozpoczęły czynniki w skali makro. Najważniejszym czynnikiem otoczenia dalszego jest wymiar ekonomiczny, związany z kondycją finansową państwa. Stąd pytanie o przeszkodę w postaci niedofinansowania sektora kultury. Odpowiedzi wydały się symptomatyczne, toteż zostaną one zaprezentowane na oddzielnym wykresie 5.8.

¹⁰⁹⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska (2017), *Analiza strategiczna...*, op. cit., s. 22.



Wykres 5.8. Niedofinansowanie sektora kultury
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Niemal wszyscy respondenci wskazali, że niedofinansowanie sektora kultury (96%, $n = 24$) jest czynnikiem w największym stopniu ograniczającym działalność filmowej harmonii. Na drugim miejscu znalazły się czynniki prawne – wykres 5.9.

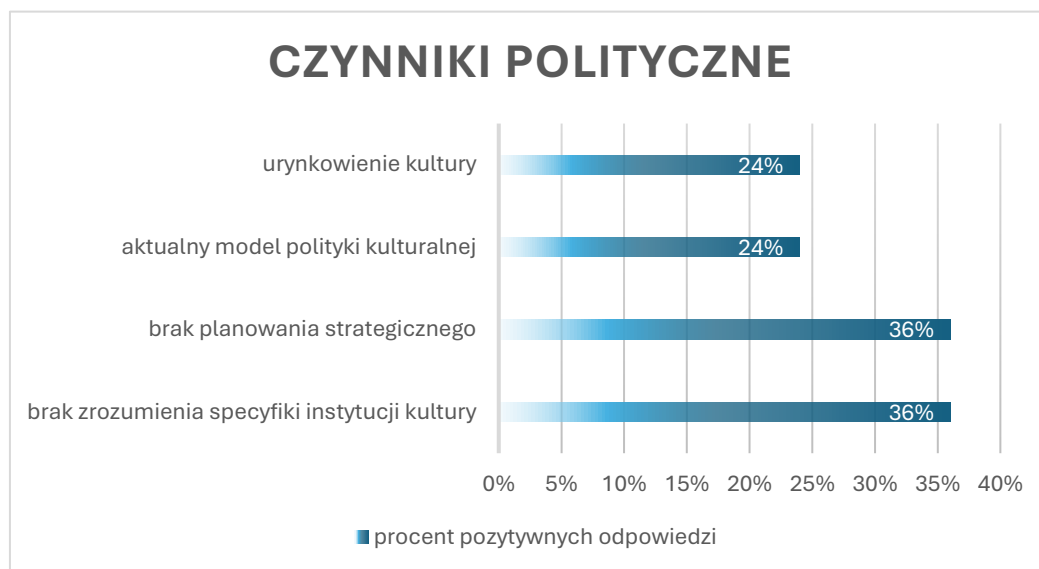


Wykres 5.9. Czynniki prawne
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Czynniki prawne stanowią drugą w kolejności wskazań grupę czynników w skali makro. Obejmują one głównie jakość obowiązującego prawa (UoOiPDK, prawa autorskiego, ustawy o finansach publicznych czy prawa zamówień publicznych – 40%, $n = 10$). Tyle samo odpowiedzi dotyczyło regulacji wynikających z Kodeksu Pracy oraz nieadekwatności zapisów kodeksowych odnoszących się do form organizacji czasu pracy

w instytucjach artystycznych. Cały czas jednak dla ponad połowy respondentów (60%) czynniki prawne nie stanowią przeszkody w zarządzaniu instytucją kultury.

Trzecią grupę stanowiły czynniki polityczne. Percepcję ich znaczenia dla zarządzania filharmoniami zobrazowano na wykresie 5.10.



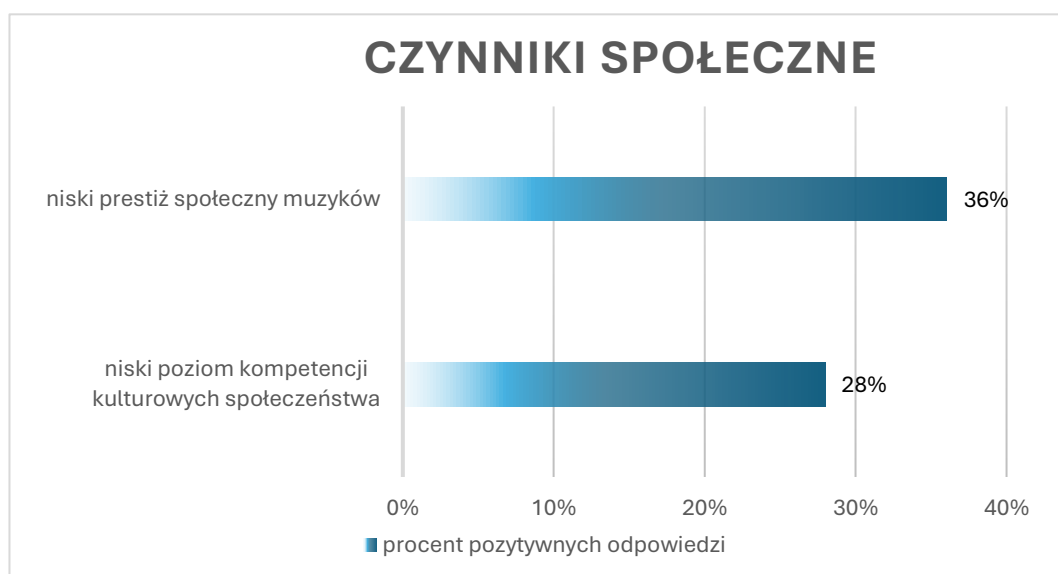
Wykres 5.10. Czynniki polityczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Otoczenie makroekonomiczne polskich filharmonii kształtują uwarunkowania polityczne. Respondenci odczuwają brak planowania strategicznego w kulturze oraz brak zrozumienia przez władze złożoności i specyfiki funkcjonowania instytucji kultury (po 36%, $n = 9$). Nieco niżej uplasowały się odpowiedzi wskazujące na aktualny model polityki kulturalnej, pozwalający na urynkowanie kultury (po 24%, $n = 6$).

Polityka kulturalna bardzo często definiuje rolę, jaką odgrywać ma kultura w edukacji społeczeństwa i rolę, jaką przypisuje się w tym procesie samym artystom. Bezpośrednio z wymiarem prawno-politycznym skorelowany jest wymiar socjo-kulturowy, odnoszący się w przypadku przedmiotowego badania bezpośrednio do społecznej percepcji

roli muzyki i muzyków. Czynniki społeczne zaprezentowano na wykresie 5.11.

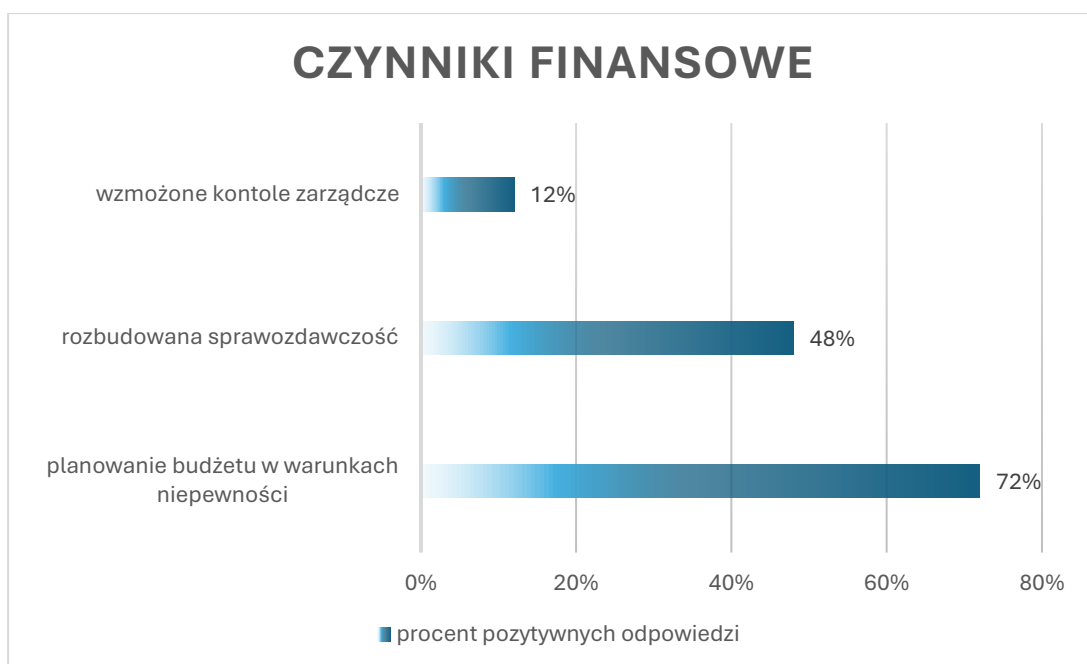


Wykres 5.11. Czynniki społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Niski prestiż muzyków w społecznym odbiorze (36%, $n = 9$), nakłada się na niski poziom kompetencji kulturowych społeczeństwa (28%, $n = 7$). Oba te czynniki ulegają pogłębieniu, co wskazano w rozdziale III.

Skala makro jest otoczeniem dalszym, na które dyrektorzy mają wpływ marginalny. Szerszy zakres możliwości działania daje otoczenie bliższe (skala mikro), czyli wszelkiego rodzaju relacje i partnerstwa tworzone przez instytucje. Podobnie jak w przypadku skali makro, tu również pogrupowano odpowiedzi w obszary tematyczne, aby unaocznić pewne systemowe zależności. Okazało się, że najważniejsze są czynniki około-finansowe, które zależą w dużej części od publicznej dotacji (wykres 5.12).

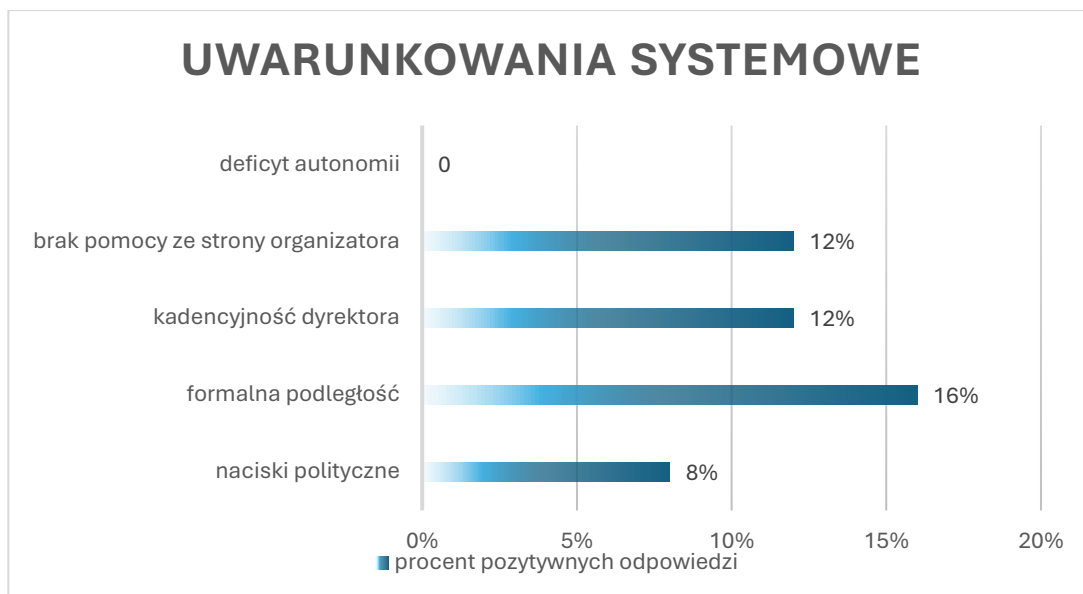


Wykres 5.12. Czynniki finansowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zdecydowanie najwięcej wskazań otrzymały czynniki o charakterze finansowym, które wiążą się z rozliczaniem publicznych dotacji. Niemal $\frac{3}{4}$ respondentów wskazało, że najtrudniejsze jest planowanie budżetu w warunkach niepewności (szczególnie co do wysokości budżetu) i uzależnienie od wysokości dotacji (72%, $n = 18$). Z wydatkowaniem pieniędzy wiąże się rozbudowana sprawozdawczość księgowo-finansowa, która stanowi wyzwanie dla niemal połowy badanych (48%, $n = 12$). Zaledwie trzykrotnie wskazano wzmoczone kontrole zarządcze (12%) – być może z uwagi na częste audyty przeprowadzane przez organizatora w podległych mu jednostkach.

Do skali mikro przyporządkowano wszystkie konsekwencje, które wynikają dla instytucji z jej współprowadzenia przez kilku organizatorów. Dlatego uwarunkowania systemowe pojawiają się w dalszej kolejności. Ich zobrazowania dokonano na wykresie 5.13.



Wykres 5.13. Uwarunkowania systemowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

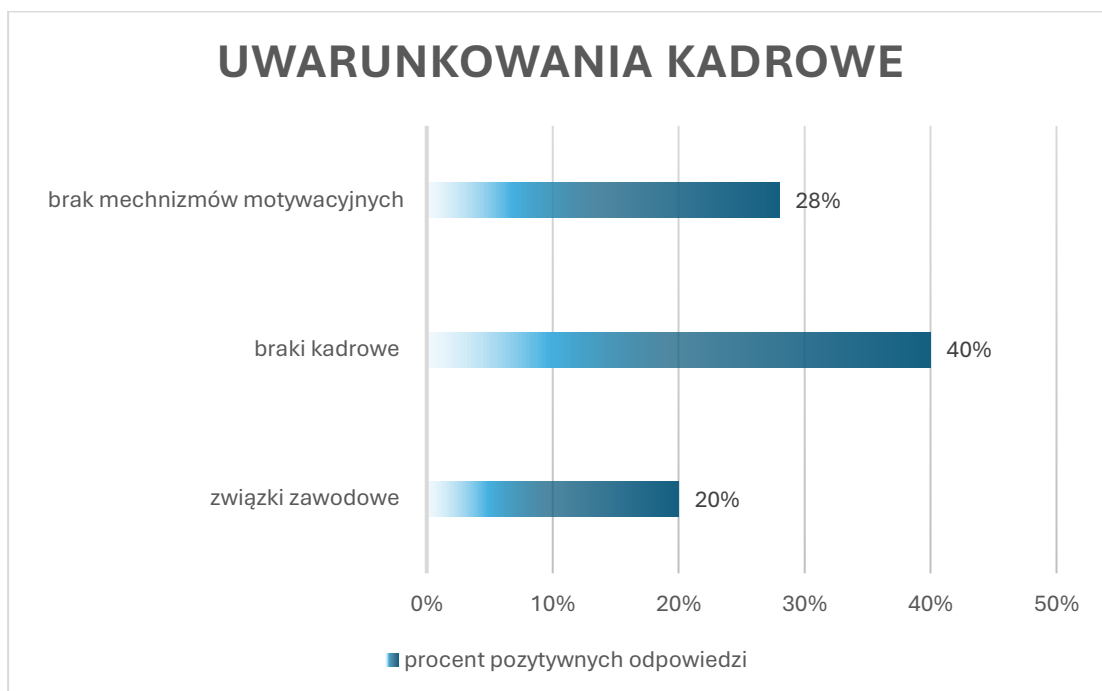
Uwarunkowania systemowe ukazują otoczenie instytucji wynikające z jej bezpośredniej podległości organizatorowi. Na formalną podległość wskazało 4 dyrektorów (16%), uznając ją za czynnik hamujący. Ogólnie wskazane przez respondentów czynniki nie mają charakteru powszechnego – zastanawia brak wskazań (0%) na deficyt autonomii decyzyjnej. Niemal niezauważalne są naciski polityczne (8%, $n = 2$). Trzy osoby (12%) podkreśliły znaczenie braku pomocy ze strony organizatora, jak również kadencyjność na stanowisku dyrektora. Być może niskie wskazania na uwarunkowania systemowe należy odczytywać w korelacji z wysokimi ocenami poziomu relacji z organizatorem, które respondenci wcześniej określili jako zadowalające.

Ostatnią grupą badanych czynników były czynniki wewnętrzne. W tym obszarze wiele decyzji zależy od samej osoby zarządzającej. Nawet w kontekście niedoborów podejmowane decyzje zarządcze rzutować będą na całą organizację.

Czynnikiem wewnętrznym, który silnie wpływa na rozwój filharmonii jest jej zaplecze materialne, czyli infrastruktura techniczna. Dla 40% badanych ($n = 10$) stanowi ona problem. Powodem może być brak siedziby, siedziba nieodpowiadająca prowadzącej działalności, siedziba historyczna obciążona dozorem konserwatorskim lub siedziba wymagająca modernizacji (np. pod względem akustycznym). Wysoki procent zadowolonych dyrektorów (60%, $n = 15$) można interpretować jako efekt skutecznego

wykorzystania środków z programów europejskich w ramach budowania infrastruktury kultury po wejściu Polski do Unii Europejskiej po 2004 roku¹⁰⁹⁵.

Czynnik ludzki jest tym wśród czynników wewnętrznych, który warunkuje rozwój i sukces instytucji artystycznych. Nie chodzi tu wyłącznie o banalne stwierdzenie, że „ludzie są najważniejsi”, lecz faktyczne określenie przeszkód doskwierających zarządzającym w tym obszarze. Ich zestaw zaprezentowano poniżej (wykres 5.14).

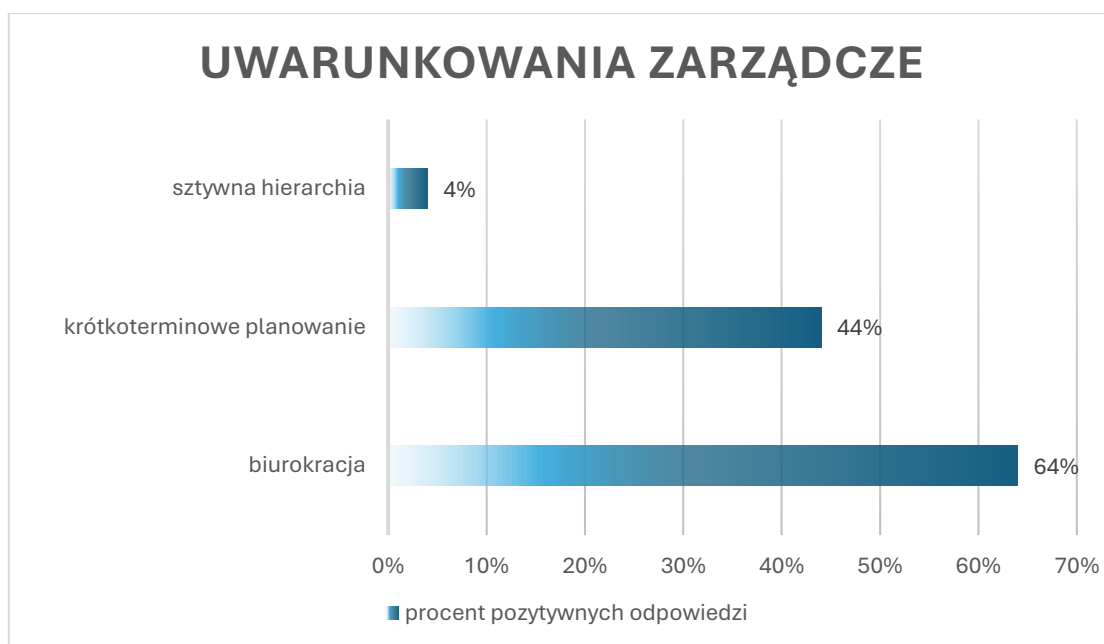


Wykres 5.14. Uwarunkowania kadrowe
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dotkliwie odczuwalne są braki kadrowe (40%, $n = 10$), jak również brak mechanizmów motywowania pracowników (wynikający z niewystarczających finansów, a wpływający na motywację pracowników – 28%, $n = 7$). Dla kilku dyrektorów (20%, $n = 5$) problemem jest pozycja Związków Zawodowych.

Kolejną grupę stanowią uwarunkowania zarządcze, np. biurokracja. Biurokracja to system zarządzania i organizacji pracy oparty na formalnych zasadach, procedurach i podziale zadań. Mimo iż część narzucanych zadań wynika z zewnętrznych przepisów czy regulacji, to jednak sposób zorganizowania instytucji jest sprawą wewnętrzną. Wyniki zaprezentowano na wykresie 5.15.

¹⁰⁹⁵ W rozdziale III zanalizowano poziom infrastruktury kultury. Ze środków europejskich wybudowano (lub zmodernizowano) budynki w Kielcach, Wrocławiu, Gorzowie Wielkopolskim, Katowicach, Białymstoku, Lublinie oraz Szczecinie.



Wykres 5.15. Uwarunkowania zarządcze

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Biurokracji jako wewnętrznego uwarunkowania nie pominęło we wskazaniach 64%, czyli 16 dyrektorów ($n = 16$). Jednak na sztywną hierarchię wskazała tylko jedna osoba (4%, $n = 1$). Biurokracja bywa negatywnie postrzegana w momencie, gdy zużywa zbyt wiele zasobów kadrowych czy czasowych, które to działania mogą przesłaniać główne cele działalności filharmonii (a nie jest nią bycie instytucją zbiurokratyzowaną, tylko artystyczną). Może to również wskazywać na rozumienie części działania organizacji jako niemożliwej do zmiany i bierną akceptację poziomu biurokracji.

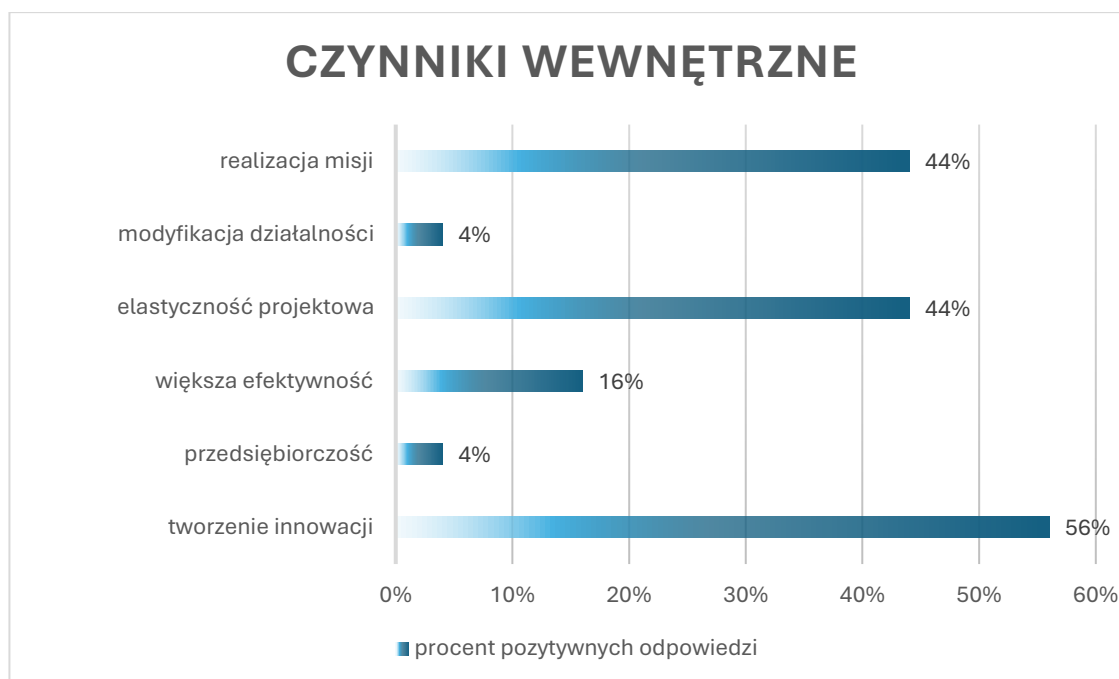
Bezpośrednio z rocznym budżetem – warunkującym funkcjonowanie filharmonii – koresponduje krótkookresowe planowanie, będące efektem dominacji dotacji rocznych. Stanowi to problem dla 44% badanych ($n = 11$). Dodatkowo, planowanie roczne nie odpowiada filozofii planowania sezonowego, co jeszcze bardziej zaburza i skraca sam okres planowania.

Wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych na funkcjonowanie filharmonii

W tej części opracowania zostanie zobrazowane, jak wyliczonych wcześniej czynniki w skali makro i mikro przekładają się na konkretne obszary funkcjonowania filharmonii. W poprzednich pytaniach chodziło o zidentyfikowanie czynników mających większe lub mniejsze znaczenie dla zarządzania instytucją. Teraz okaże się, w jakich

obszarach czynniki te mogą oddziaływać na instytucję. Pytania miały poniekąd wskazać zakresy największych niedoborów, czyli sytuacje, które mogłyby zaistnieć, gdyby ogólny obraz całości był nieco lepszy.

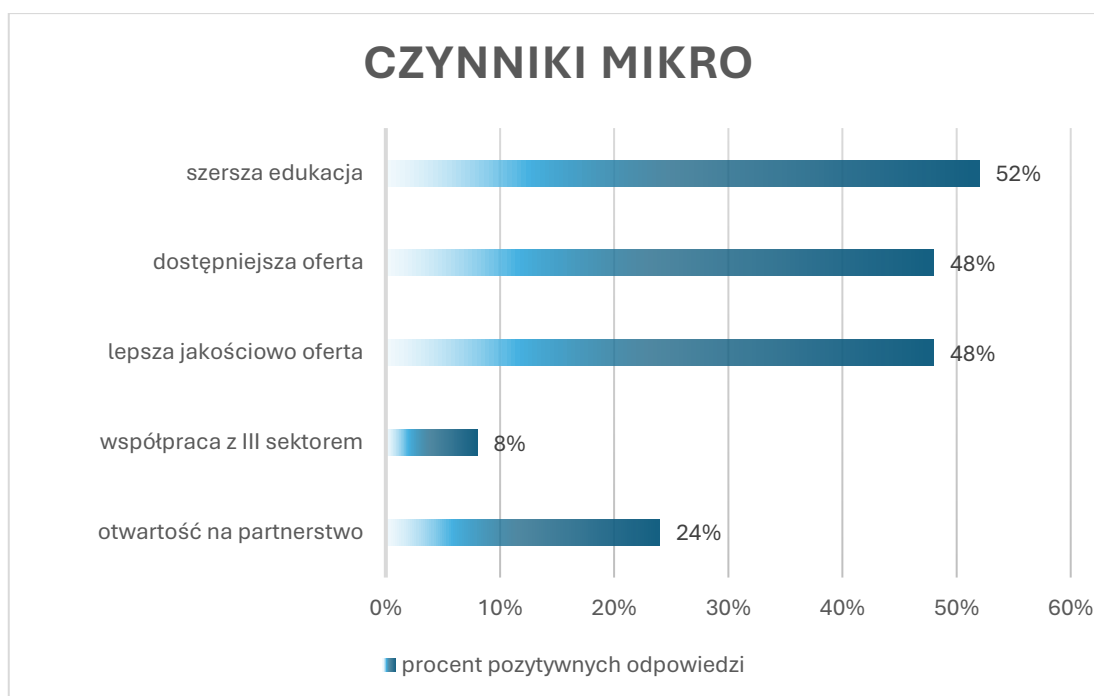
Pierwsza kategoria dotyczy obszaru wewnętrznego, czyli tego, jak ograniczenia wpływają na jakość funkcjonowania instytucji. Ten aspekt prezentuje wykres 5.16.



Wykres 5.16. Funkcjonowanie filharmonii w kontekście ograniczonych czynników wewnętrznych
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dla 56% badanych ($n = 14$) czynniki mikro- i makrootoczenia komplikują wprowadzanie innowacji, ograniczają elastyczność projektową oraz ograniczają skuteczniejszą realizację misji (po 48%, $n = 12$). Poprawa efektywności w zakresie procesowym, organizacyjnym, produktowym czy usługowym była wskazaniem, z którym zidentyfikowało się jedynie 4 respondentów (16%, $n = 4$). Niemal marginalne wskazania (4%, $n = 1$) uzyskało podnoszenie przedsiębiorczości organizacyjnej i modyfikowanie zakresu działalności. Możliwym wytłumaczeniem może być obecna sytuacja oraz stan przepisów prawnych i finansowych powodujących, że podejmowanie wyżej wymienionych aktywności nie wydaje się (w ogóle) możliwe.

Czynniki mikrootoczenia również oddziałują na funkcjonowanie instytucji, co zilustrowano na wykresie 5.17.

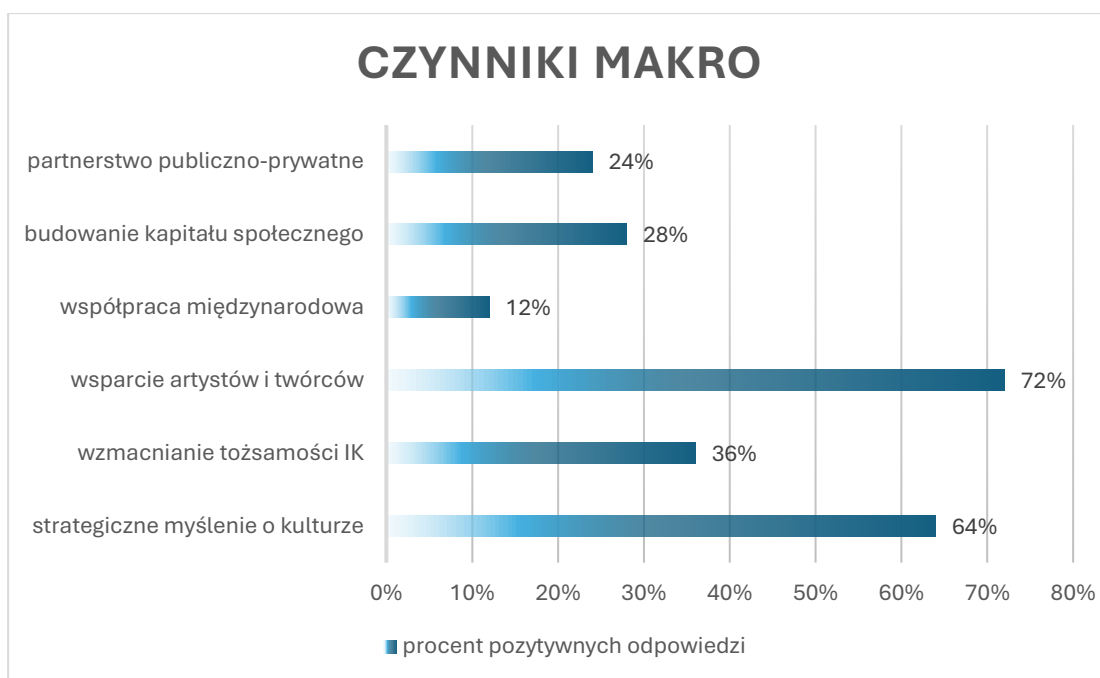


Wykres 5.17. Funkcjonowanie filharmonii w kontekście ograniczonych czynników mikro otoczenia
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wyniki wskazują, że istniejące przeszkody w skali mikro są związane przede wszystkim z możliwością kształtowania oferty kulturalnej instytucji zarówno pod względem jakościowym (48%, $n = 12$), tematycznym – np. edukacyjnym (52%, $n = 13$), jak i ilościowym (większa dostępność oferty – 48%, $n = 12$). Biorąc pod uwagę wcześniejsze wypowiedzi dyrektorów – uzależniają oni jakość i ilość zarówno usług, jak i produktów kulturalnych od wysokości dotacji.

Nieco mniejsza liczba respondentów zauważa oddziaływanie czynników w skali mikro na współpracę międzysektorową – szczególnie z III sektorem (czyli organizacjami pozarządowymi – 8%, $n = 2$) oraz większą otwartość na partnerów publicznych i prywatnych (28%, $n = 12$). Ta współpraca przede wszystkim związana jest z wymienionymi wcześniej warunkami (roz)budowania oferty kulturalnej.

Czynniki makrootoczenia również wpływają na funkcjonowanie instytucji w zakresie budowanych partnerstw, co zilustrowano na wykresie 5.18.



Wykres 5.18. Funkcjonowanie filharmonii w kontekście ograniczonych czynników makro otoczenia
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wydaje się, że najsilniej oddziałujące czynniki makro, to przede wszystkim systemowe rozwiązania, mające na celu wsparcie twórców i artystów w Polsce (72%, $n = 18$) – np. od kilku dekad trwają prace nad ustawą o ubezpieczeniu i statucie artystów¹⁰⁹⁶. Kolejnym obszarem niepokoju jest sposób myślenia o kulturze i jej znaczeniu dla gospodarki. Znaczenie strategiczne kultury w (a raczej jego brak), uznało 16 respondentów (64%, $n = 16$). Konieczne wydaje się również wzmocnienie tożsamości i reputacji instytucji kultury (36%, $n = 9$), które zależą od poziomu edukacji całego społeczeństwa. Nie do końca udaje się także budowanie za pomocą kultury kapitału społecznego (28%, $n = 7$). Dobra reputacja instytucji kultury jest niezbędna do budowania współpracy transregionalnej i międzynarodowej (12%, $n = 3$) oraz partnerstw publiczno-prywatnych (24%, $n = 6$), opartych na idei społecznie odpowiedzialnego biznesu – co nadal wydarza się zbyt rzadko.

Makrootoczenie tworzy ramy gospodarcze i prawne dla funkcjonowania publicznych instytucji kultury w wyżej wymienionych kontekstach. Stąd od prowadzonej polityki i strategii w obszarze kultury zależy zakres działania instytucji publicznych –

¹⁰⁹⁶ Do momentu złożenia rozprawy (09.2025) nie zapadły kluczowe decyzje w tej sprawie, tzn. ustawa nie została wprowadzona w życie.

szczególnie biorąc pod uwagę wykorzystanie wartości płynących z kontaktu z kulturą do budowania kapitału społecznego i obywatelskiego.

Kultura organizacyjna

Środkową część kwestionariusza stanowiły pytania zogniskowane wokół tematu kultury organizacyjnej i próby jej określenia przez osobę zarządzającą¹⁰⁹⁷. Zastosowanie przeciwstawnych kategorii miało pomóc w opisie doświadczeń, zachowań, norm, postaw oraz wartości dominujących w danej instytucji. Kultura organizacyjna postrzegana jest według Moniki Kostery jako forma ekspresji i odzwierciedlenie ludzkiej świadomości, szczególnie w sytuacji, gdy organizacje nadają sens ludzkim działaniom¹⁰⁹⁸, co w przypadku artystycznych instytucji kultury ma wymiar kluczowy.

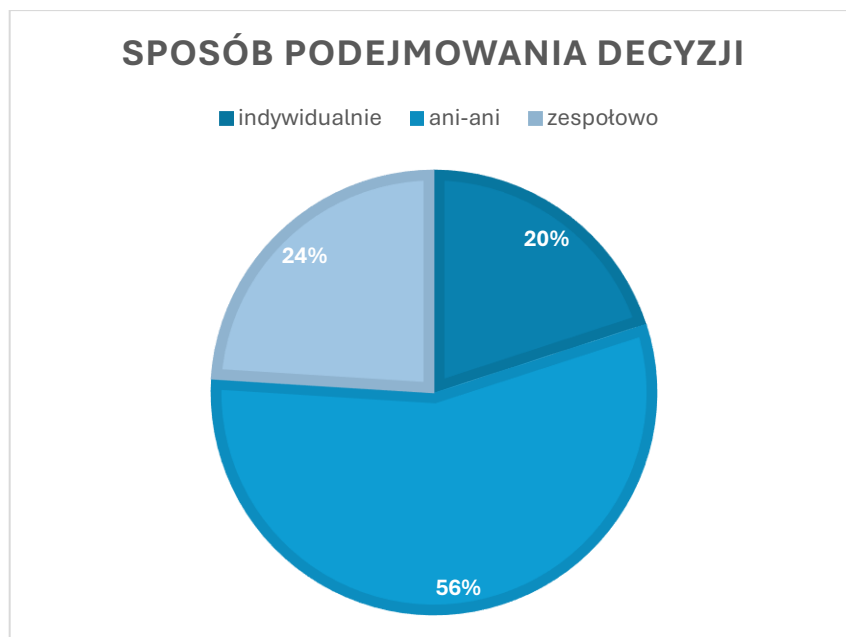
W tej części badania chodziło również o znalezienie paraleli pomiędzy wyznawanymi wartościami a działaniami, w których kulturę organizacyjną traktuje się jako obszar zarządzania¹⁰⁹⁹. Pytania oparto na diagnozie kultury organizacyjnej i klasyfikacji wypracowanych przez badania Fonsa Trompenaarsa oraz Geerta Hofstede¹¹⁰⁰. Z wymiarów kultury opracowanych przez obu badaczy skorzystano wybiórczo, skupiając się jedynie na obszarach mogących mieć znaczenie np. dla sposobu podejmowania decyzji, sposobu działania, wartości przyświecających strategicznym decyzjom, itp. Pierwsze pytanie dotyczyło sposobu podejmowania decyzji na osi kolektywizm vs indywidualizm (wykres 5.19).

¹⁰⁹⁷ Inspiracją do tworzenia badań był profil kulturowy organizacji opisywany przez Grażynę Aniszewską, za: G. Aniszewska (2007), *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*, [w:] G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa, s. 28.

¹⁰⁹⁸ M. Kostera (2010), *Antropologia organizacji...*, s. 29.

¹⁰⁹⁹ A. Sitko-Lutek (2018), *Aspekty złożoności kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 55.

¹¹⁰⁰ Inspiracją do sięgnięcia po te klasyfikacje były następujące pozycje: M. Kostera, M. Śliwa (2010), *Różnice kulturowe w procesie zarządzania*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 99-107; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner (2002), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków, s. 22-23; F. Trompenaars (2010), *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 118.



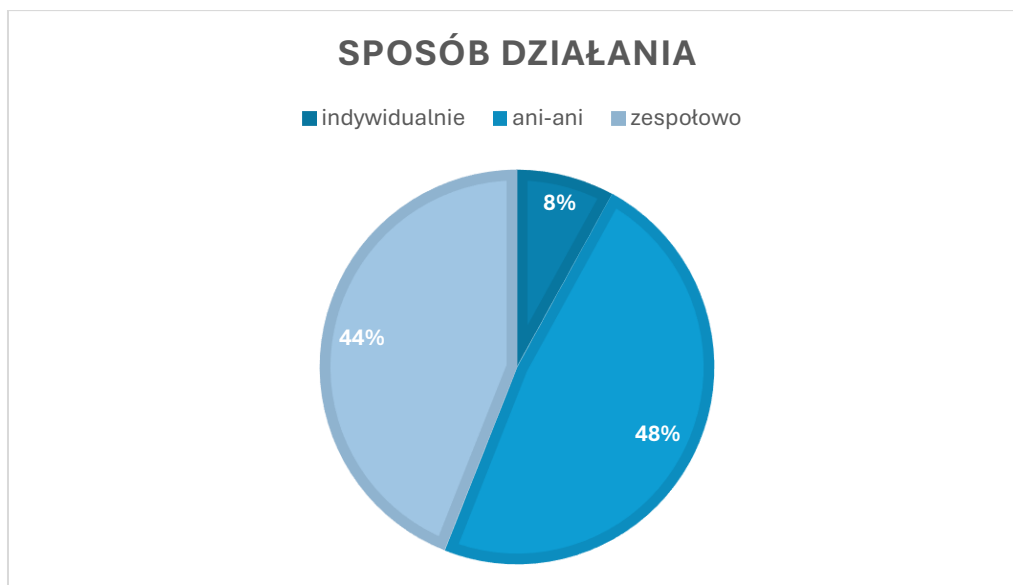
Wykres 5.19. Sposób podejmowania decyzji – indywidualnie vs zespołowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Sposób podejmowania decyzji odniesiono do jednego z wymiarów kultury F. Trompenaarsa¹¹⁰¹ – była to próba oceny, w jaki sposób osoby zarządzające podejmują decyzje (szczególnie w kontekście struktury hierarchicznej, jednoosobowej odpowiedzialności oraz sformalizowania relacji). Większość odpowiedzi nie została przypisana ani do kategorii „indywidualnie” (20%, n = 5), ani do kategorii „zespołowo” (24%, n = 6). Z związku z tym kategorię „ani-ani” wybrało 56% respondentów (n = 15).

Kolejne pytanie dotyczyło sposobu działania, z wykorzystaniem – podobnie jak poprzednio – kategorii indywidualistycznej zestawionej z kategorią kolektywną/zespołową. Wyniki zostały zaprezentowane na wykresie 5.20.

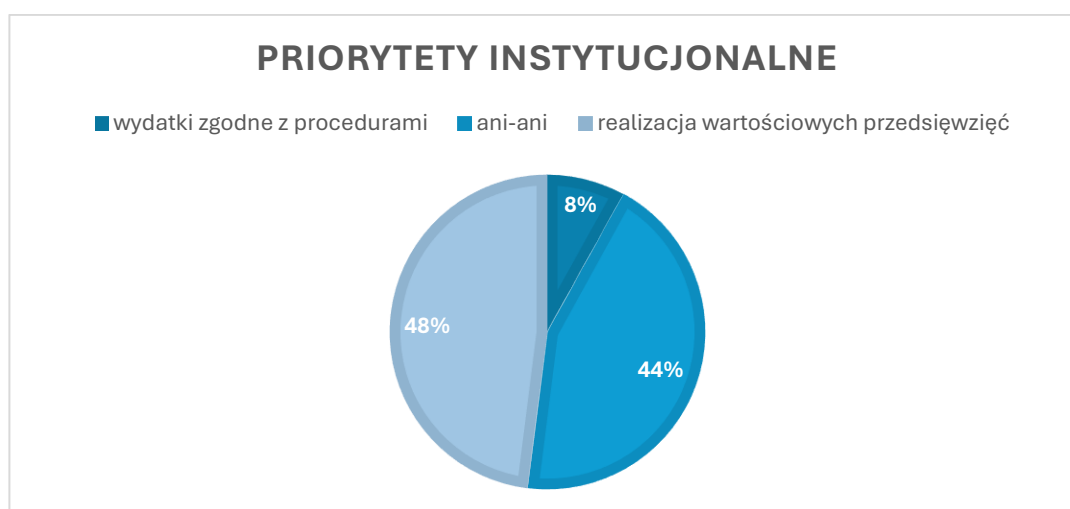
¹¹⁰¹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner (2002), Siedem wymiarów kultury, op. cit., s. 21-23.



Wykres 5.20. Sposób działania – indywidualnie vs zespołowo
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Niemal połowa (48%, $n = 12$) badanych nie zdecydowała się na konkretne określenie tego stylu. Działania indywidualne były w mniejszości (8%, $n = 2$), natomiast na zespołowość działania wskazało 11 respondentów (44%, $n = 11$). Ważne było oddzielenie kwestii podejmowania decyzji od działania, ponieważ kategorie te nie muszą być tożsame. Można bowiem wyobrazić sobie zespół, który wspólnie realizuje projekty wcześniej z nim nie konsultowane.

Kolejną kategorię stanowił uniwersalizm vs partykularyzm. Chodziło o to, by zbadać, na ile postępowanie wedle zasad i norm dominuje nad tworzeniem wyjątków i odstępstw od nich. Wyniki zaprezentowano na wykresie 5.21.

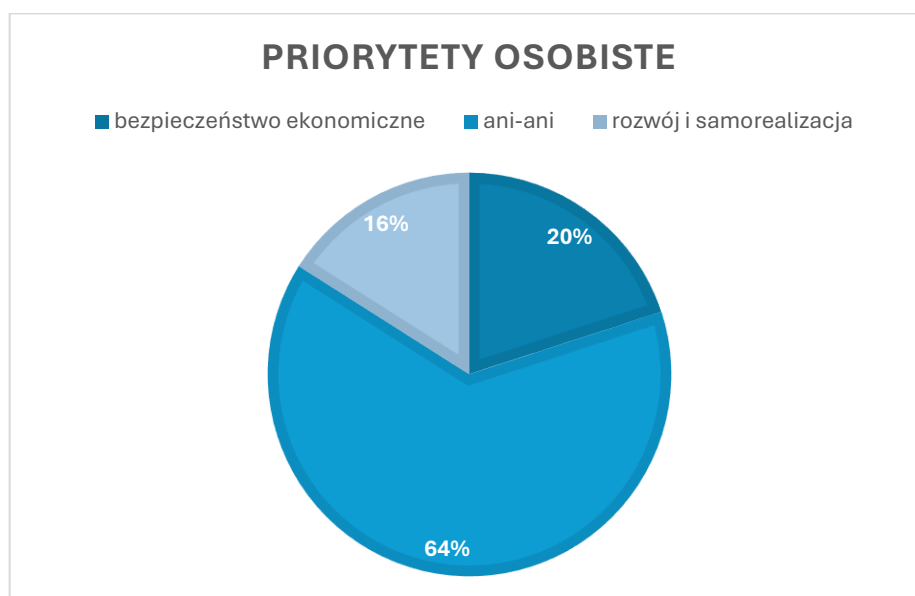


Wykres 5.21. Priorytety instytucjonalne
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dla artystycznych instytucji kultury realizacja wartościowych przedsięwzięć nie zawsze jest możliwa właśnie ze względu na procedury czy przepisy (np. prawo zamówień publicznych). Należy tu dodać, że powstaje na tym tle poważna dychotomia, ponieważ organizator rozlicza dyrektora z dotacji, a publiczność z programu.

Być może dlatego część odpowiedzi znalazła się w polu realizacji wartościowych przedsięwzięć (48%, $n = 12$), a druga część w kategorii „ani-ani” (44%, $n = 11$). Jedynie 2 odpowiedzi (8%, $n = 2$) wskazały na priorytet uniwersalizmu, czyli wydatkowania środków zgodnie z procedurami. Szukanie kompromisowych rozwiązań na tym polu wydaje się być cechą dominującą wśród osób zarządzających.

Kolejne pytanie o priorytety osobiste miało zilustrować motywacje, jakie towarzyszą pełnieniu funkcji dyrektorskiej. Wyniki zaprezentowano na wykresie 5.22.

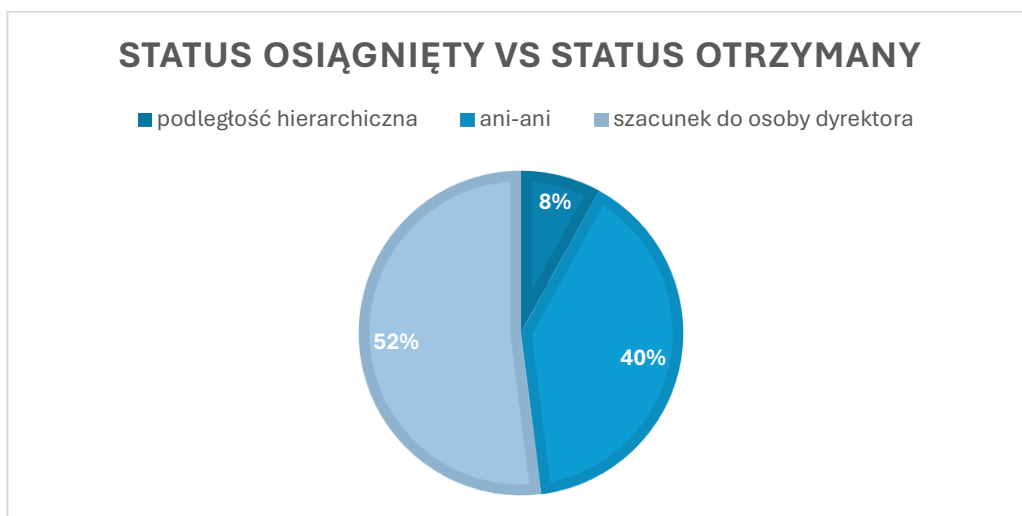


Wykres 5.22. Priorytety osobiste osób zarządzających
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zdecydowana większość ankietowanych określała swoje priorytety gdzieś pomiędzy zabezpieczeniem potrzeby bezpieczeństwa ekonomicznego (taką opcję wybrało 20%, $n = 5$), a rozwojem osobistym i samorealizacją (16%, $n = 4$). W związku z tym zdecydowana większość respondentów (64 %, $n = 16$) budując motywacje swoje działania oscyluje pomiędzy wyzwaniem zawodowym a wynagrodzeniem.

Status osiągnąty vs status otrzymany to kolejna kategoria, która pomogła ustalić, na ile status jest wynikiem osobistych osiągnięć, umiejętności i osobistego zaangażowania, a na ile wynika z pełnionej funkcji. Zbadano, jak wygląda wyobrażenie samej osoby

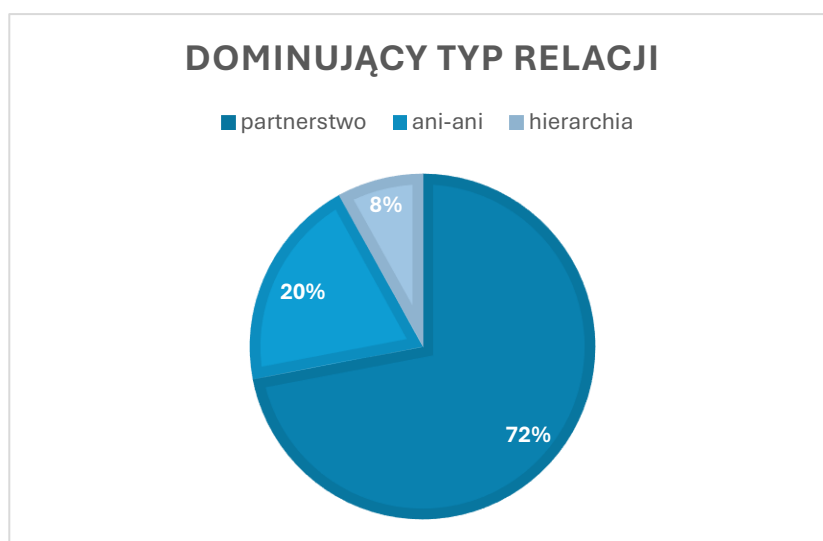
zarządzającej, na temat tego, na czym buduje swój autorytet i jak zyskuje poważanie pracowników. Wyniki zaprezentowano na wykresie 5.23.



Wykres 5.23. System osiągnięty vs status otrzymany
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ponad połowa badanych wskazała, że szacunek do osoby dyrektora wynika z uznania jego kompetencji (52%, $n = 13$). Zaledwie dwie osoby wskazały na podległość hierarchiczną i płynące stąd poważanie pracowników (8%, $n = 2$). Natomiast 40% ($n = 10$) badanych wybrało opcję pośrednią – „ani-ani”.

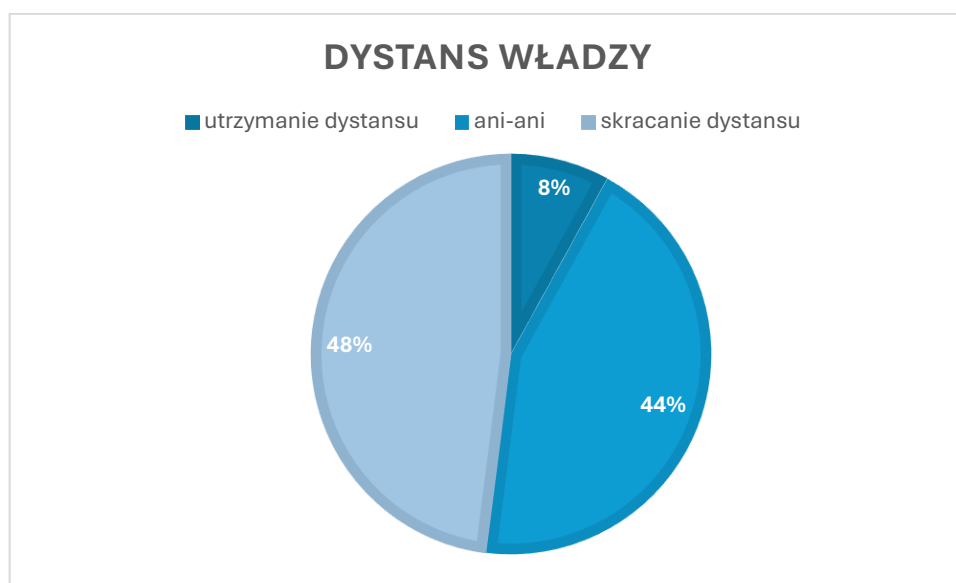
Kolejnym badanym aspektem było określenie dominującego typu relacji w kontekście (współ)pracowników. Postawa partnerska wskazuje na otwartość względem partycypacji oraz współpracy. Charakter relacji dominujących w danej instytucji zilustrowano na wykresie 5.24.



Wykres 5.24. Dominujący typ relacji – partnerstwo vs hierarchia
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zdecydowana większość ankietowanych (72%, $n = 18$) wskazała na dominację relacji partnerskich, tylko przy dwóch odpowiedziach podkreślających ważność relacji opartych na hierarchii (8%, $n = 2$). Jedną piątą odpowiedzi (20%, $n = 5$) przypisano do kategorii „ani-ani”.

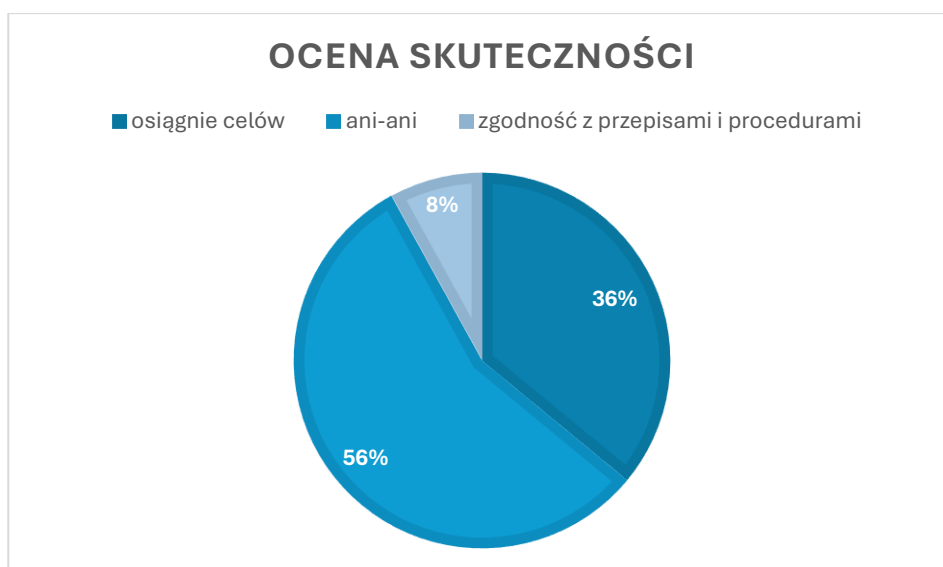
Dystans władzy (ang. *Power Distance Index*) został z kolei oparty na wymiarach kultury Geerta Hofstede. Pytanie to ukazuje stosunek do bardziej partycypacyjnego i demokratycznego zarządzania oraz partnerskiego traktowania pracowników – oczywiście w przypadku skracania dystansu (wykres 5.25).



Wykres 5.25. Dystans władzy w badanych filharmoniach
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

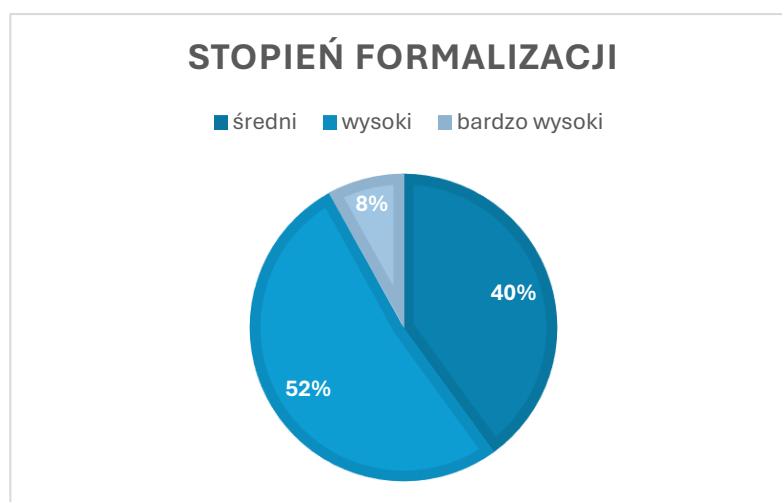
Mały dystans władzy wybrało jedenastu respondentów (48%, $n = 11$), podczas gdy utrzymanie dystansu (duży dystans władzy) wybrało dwóch ankietowanych (8%, $n = 2$). Niemal połowa badanych nie określiła precyzyjnie swojej postawy względem władzy, wybierając kategorię „ani-ani” (44%, 11 osób).

Wysoki stopień unikania niepewności według G. Hofstede jest maskowany potrzebą konkretnych procedur, przepisów, regulaminów i jasnych instrukcji. Mówi o niskim stopniu tolerancji ryzyka oraz niepewności. W tym pytaniu skonfrontowana została akceptacja niepewności z determinacją osiągnięcia celów, co zaprezentowano na wykresie 5.26.



Wykres 5.26. Ocena skuteczności względem procedur w badanych filharmoniach
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Za determinacją osiągania celów opowiedziało się 36% ankietowanych ($n = 9$). Jedynie kilku dyrektorów było skoncentrowanych na przepisach (8%, $n = 2$). Natomiast ponad połowa badanych (56%, $n = 14$) wybrała opcję pośrednią „ani-ani”. Uzupełnieniem poprzedniego pytania było określenie stopnia formalizacji panującej w instytucji kultury, co zaprezentowano na wykresie 5.27.



Wykres 5.27. Ocena stopnia formalizacji w badanych filharmoniach
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Badani nie w pełni wykorzystali 5-stopniową skalę Likerta, ponieważ nie pojawiła się ani jedna odpowiedź z kategorii „bardzo niski” (0%) i „niski” (0%). Wszystkie głosy rozłożyły się w zakresie średni – bardzo wysoki, gdzie dominowała odpowiedź „wysoki” (52%, $n = 13$). Dziesięciu respondentom poziom formalizacji wydał się średni

(40%, n = 10), a pozostałym (8%, n = 2) bardzo wysoki. Ogólnie rzecz biorąc wyniki ukazują wysoki poziom formalizacji panujący w filharmoniach.

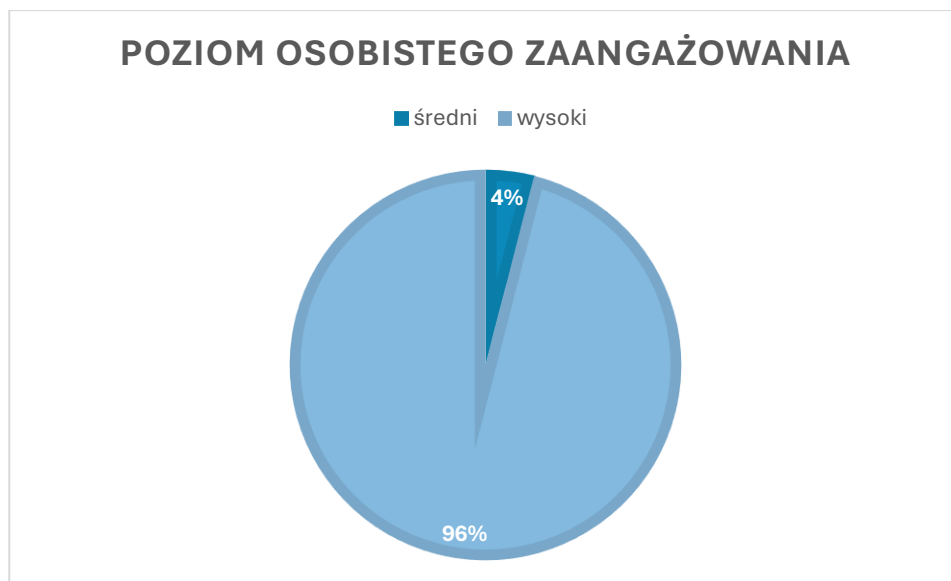
Orientacja długoterminowa vs. krótkoterminowa (ang. *Long-Term vs. Short-Term Orientation*) ukazuje perspektywę czasu, jaką operuje osoba zarządzająca. Długoterminowa orientacja pozwala na planowanie strategiczne oraz kreowanie roli i programu instytucji w dłuższej perspektywie. Wyniki zawarto na wykresie 5.28.



Wykres 5.28. Perspektywa czasowa – krótkookresowa vs długookresowa
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Mimo obiektywnych trudności z rocznym planowaniem budżetu i niepewności co do jego wysokości, większość dyrektorów stara się myśleć i działać długookresowo (80%, n = 20). Średnią perspektywę czasową wybrały cztery osoby (20%, n = 4), a tylko jedna wskazała na możliwość wyłącznie krótkookresowego planowania (4%, n = 1).

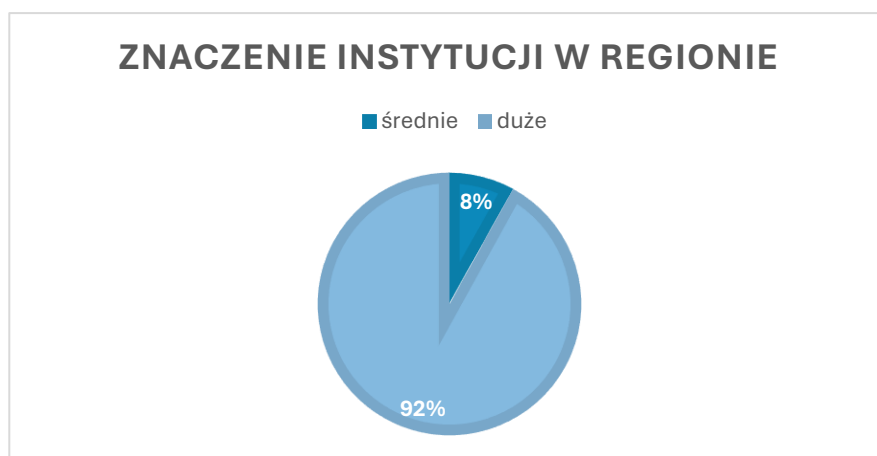
Od dyrektora (ustawowo) zależy wszystko. W kolejnym pytaniu zależało na uzyskaniu wiedzy o percepcji przez samych zarządzających stopnia ich osobistego zaangażowania w sprawy instytucji. Ankietowani mieli do dyspozycji skalę zawierającą wartości od „bardzo niski” do „bardzo wysoki”. Wyniki zawarto na wykresie 5.29.



Wykres 5.29. Poziom osobistego zaangażowania osób zarządzających
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Pełnienie funkcji dyrektora często stwarza ryzyko zacierania się granic pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym. I tu znów 5-stopniowa skali Likerta okazała się nie w pełni eksploatowana, ponieważ większość odpowiedzi skupiła się na kategorii „średnie” (8%, $n = 2$) i „wysokie” (92%, $n = 23$). Brak jest wskazań na zaangażowanie bardzo niskie (0%), niskie (0%) oraz bardzo wysokie (0%).

Postrzeganie znaczenia instytucji w kontekście rozwoju kultury w regionie było pytaniem o jej kulturotwórczą rolę. Szczególnie w kontekście instytucji samorządowych, działających na obszarze całego województwa, pytanie to jest częściowo skorelowane z wypełnieniem ważnej, przypisanej jej roli. Odpowiedzi respondentów pokazano na wykresie 5.30.



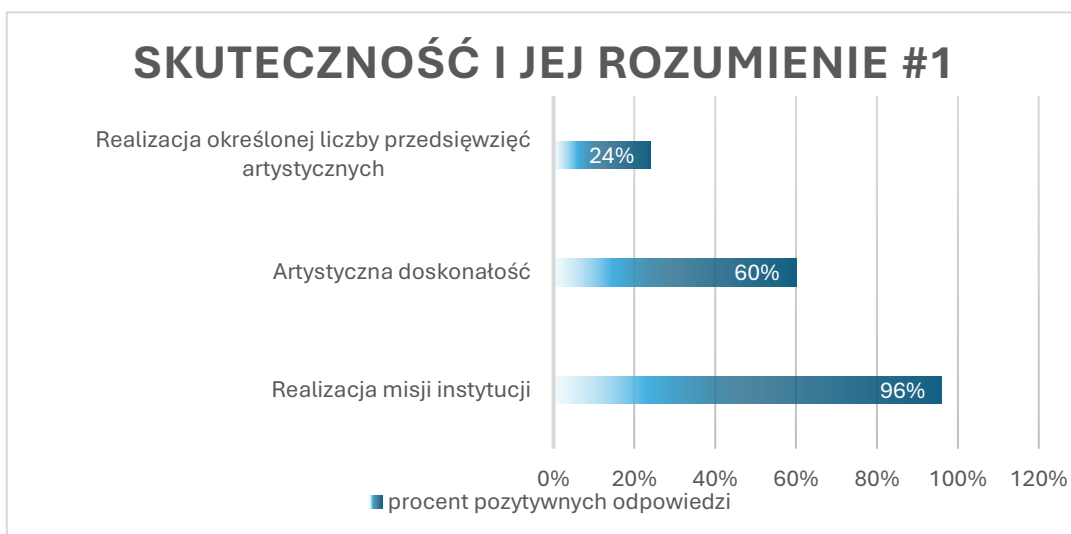
Wykres 5.30. Znaczenie instytucji w regionie
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analogicznie – jak przy pytaniu o zaangażowanie osobiste – pytanie o znaczenie instytucji kultury w kontekście rozwoju kultury regionu było potraktowane bardzo wąsko. Pośród pięciu możliwych odpowiedzi wybierano jedynie dwie: „średnie” (8%, n = 2) oraz „duże” (92%, n = 23). Oznacza to, że badani bardzo wysoko oceniają potrzebę istnienia swoich instytucji, wskazując na ich kulturotwórcze znaczenie w regionie.

Podsumowując, na podstawie części dotyczącej kultury organizacyjnej rysuje się obraz osoby zarządzającej rozpiętej pomiędzy skrajnościami, szukającej zawsze drogi „pomiędzy” – co częściowo może być efektem braku konkretnych wytycznych wynikających np. z wypracowanych dobrych praktyk. Może to być także konsekwencją konieczności zręcznego balansowania pomiędzy oczekiwaniami pracowników i organizatorów a własną wizją zarządzania instytucją. To lawirowanie jest trudniejsze w przypadku instytucji publicznych, narażonych na silne oddziaływania prawne, polityczne i ekonomiczne. Z badań wyłania się również obraz niezwykle zaangażowanego dyrektora, który część swojej energii musi zużywać na walkę z formalizmem, dystansem, hierarchią oraz procedurami.

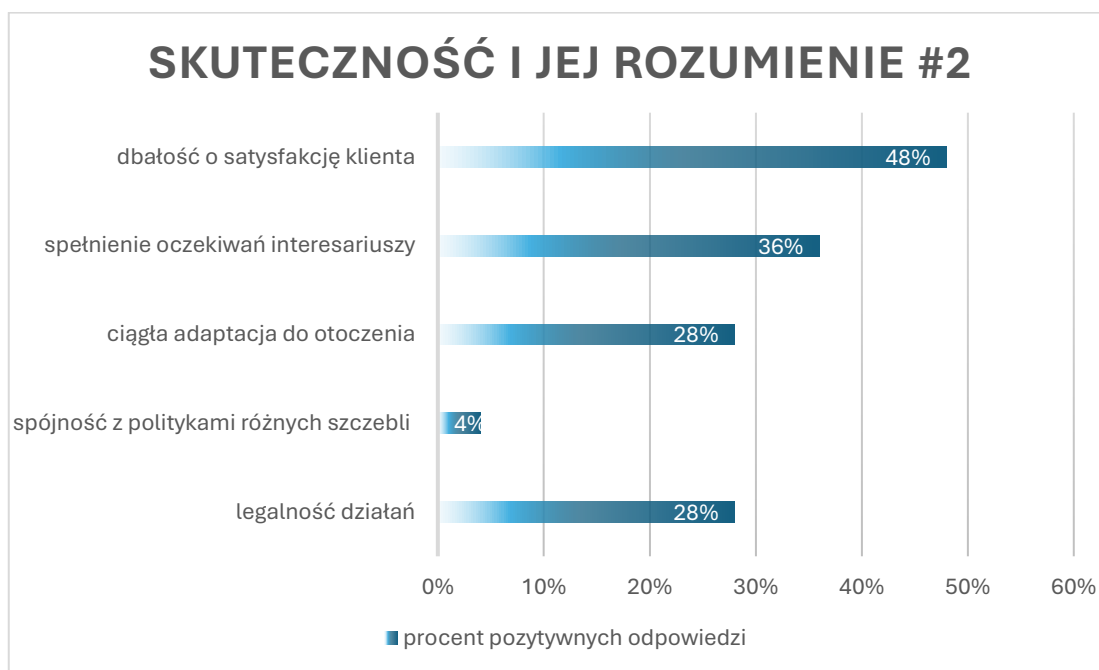
Skuteczność

Kolejna część kwestionariusza ankiety odnosiła się do pytania o szeroko rozumianą skuteczność i jej postrzeganie przez samych respondentów. Zawierała ona 16 opcjonalnych odpowiedzi, które pogrupowano według zagadnień tematycznych. Wyniki zostały zaprezentowane na kolejnych wykresach.



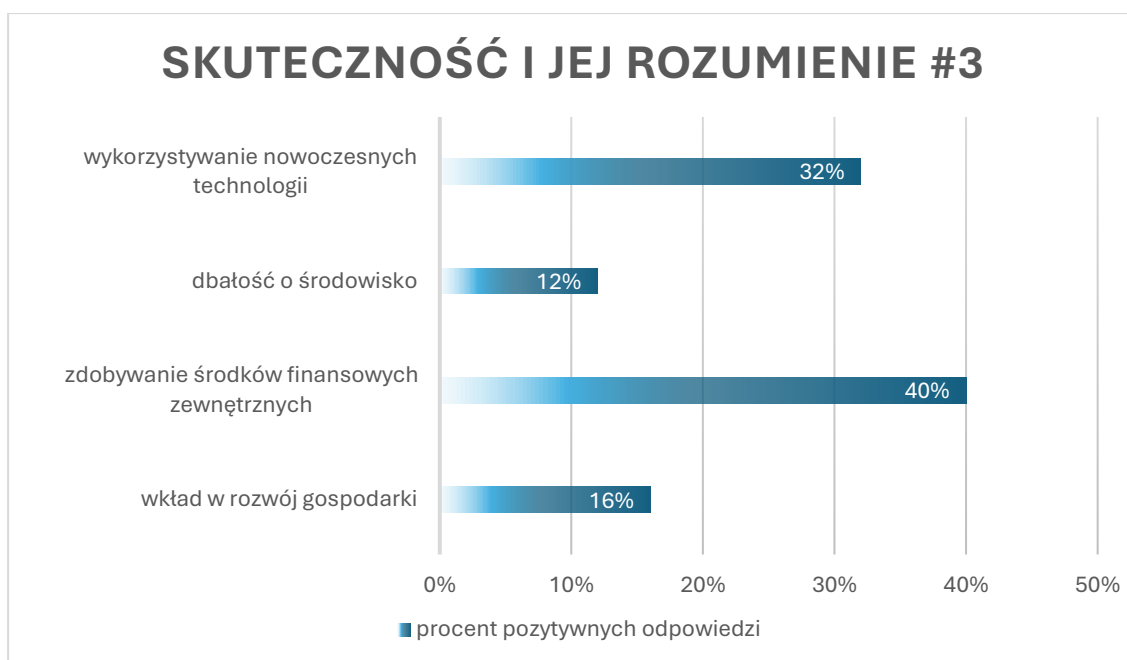
Wykres 5.31. Skuteczność w wymiarze artystycznym
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Pierwszą z grup – zdecydowanie przeważającą nad innymi – jest rozumienie skuteczności jako realizacji misji i funkcji instytucji kultury. Tak odpowiedzieli niemal wszyscy respondenci (96%, n = 24). Dla ponad połowy badanych (60%, n = 15) skuteczność ujawnia się w postaci artystycznej jakości. Dla niemal ¼ respondentów ważna jest ilościowa reprezentacja wydarzeń, czyli realizacja określonej liczby przedsięwzięć artystycznych (24%, n = 6), co może wiązać się ze skojarzeniem faktu przekładania się wysokości dotacji na ilość wydarzeń artystycznych.



Wykres 5.32. Skuteczność w wymiarze polityczno-społecznym
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

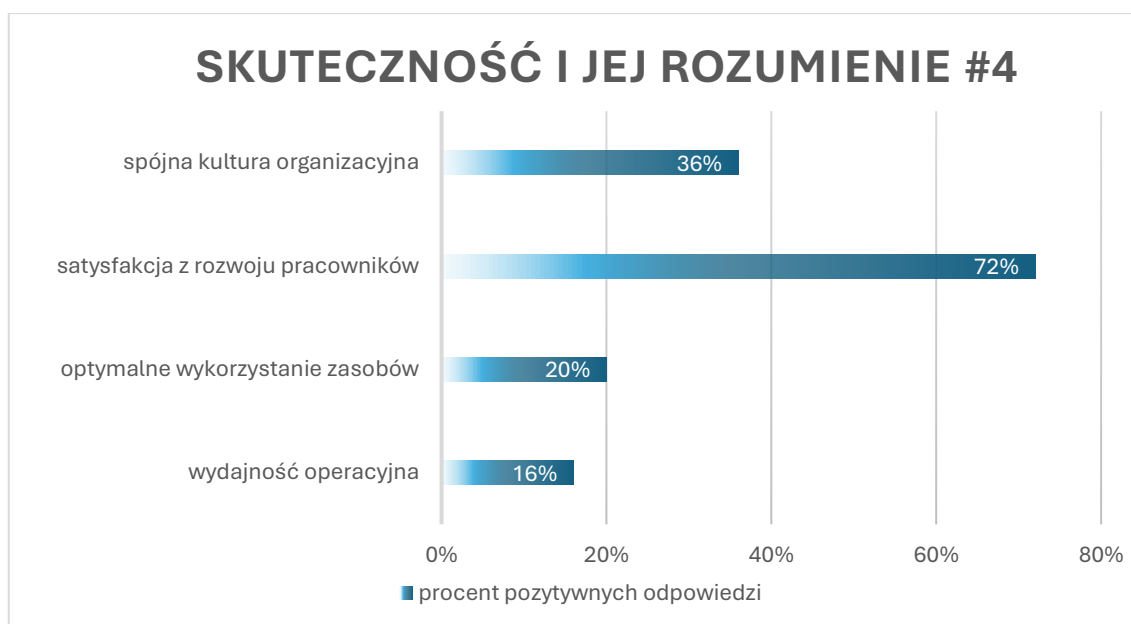
Skuteczność często określana jest również poprzez poziom adaptacji do warunków i charakteru otoczenia (28%, n = 7), gdzie istotną rolę odgrywa dbałość o satysfakcję klienta (48%, n = 12) i o spełnienie oczekiwań wszystkich interesariuszy (36%, n = 9). Zdecydowanie marginalne znaczenie ma spójność działania instytucji z politykami różnych szczebli (od polityk lokalnych/regionalnych do strategii międzynarodowych – 4%, 1 odpowiedź), co może wynikać z ich braku. Legalność działań w znaczeniu ustawowym miała znacznie dla niemal 1/3 respondentów (28%, n = 7).



Wykres 5.33. Skuteczność w rozumieniu gospodarczym

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Gospodarczy wymiar działalności uwidocznił się w ocenie wkładu działalności instytucji kultury w rozwój gospodarki. Taką zależność zauważyło kilku dyrektorów (16%, $n = 4$). Podobnie nisko została oceniona skuteczność w kontekście dbałości o środowisko (12%, $n = 3$). Jest to nurt (eko, zrównoważony rozwój, zielona instytucja kultury), który dopiero przenika do świadomości zarządzających. Niemal trzykrotnie więcej entuzjazmu wzbudza wykorzystanie nowoczesnych technologii (32%, $n = 8$). Wielu respondentów swoją skuteczność określa w kontekście zdobywania środków pieniężnych ze źródeł zewnętrznych (40%, $n = 10$). Wiąże się to z niewystarczającym poziomem dotowania i związaną z tym koniecznością dywersyfikacji źródeł finansowania.



Wykres 5.34. Skuteczność w wymiarze organizacyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Filharmonie są instytucjami, dla których najważniejsze są talent i zaangażowanie pracowników. Być może stąd wynika dbałość o ich satysfakcję z pracy, wpływającej na rozwój instytucji. Wysoki procent odpowiedzi w tej kategorii (72%, $n = 18$) wskazuje na świadomość znaczenia kapitału ludzkiego dla rozwoju instytucji kultury. Ponad 1/3 dyrektorów uznała za istotne zachowanie spójności pomiędzy działalnością instytucji kultury a jej kulturą organizacyjną (36%, $n = 9$) – co często wiąże się z pielęgnowaniem wartości ważnych dla danego zespołu. Skuteczność w rozumieniu optymalnego wykorzystania zasobów i środków podkreśliło 5 osób (20%, $n = 5$), a 4 osoby (16%, $n = 4$) wskazały na wydajność operacyjną, która mówi o efektywnym wykorzystaniu zasobów i minimalizowaniu strat w kontekście budowania swojej konkurencyjności.

Skuteczność jest miarą osiągania celu. W otwartym pytaniu skierowanym do respondentów chodziło o to, by zrozumieć, w jaki sposób oni sami definiują skuteczność oraz jakie obszary obejmują swoim skutecznym działaniem. Wypowiedzi ankietowanych zostały skategoryzowane i zanalizowane w tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Rozumienie skuteczności instytucja kultury w opinii respondentów

	Liczba	Procent
- (brak odpowiedzi)	4	16,0
Działalność artystyczna filharmonii ($n = 5$)		
Instytucja, która tworzy, a nie odtwarza	1	4,0
Wtedy, kiedy orkiestra schodzi ze sceny ze szczęściem	1	4,0
Stworzenie atmosfery pozwalającej pracować w dobrym klimacie, pełnym artystycznych uniesień	1	4,0

Maksymalne skupienie wysiłków na organizację wydarzeń artystycznych	1	4,0
Innowacyjna instytucja, obserwująca trendy obowiązujące na świecie, otwarta na współpracę z różnymi podmiotami, motywująca i dbająca o swoich artystów etatowych, a przede wszystkim dbająca o wysoki poziom artystyczny	1	4,0
Misja (n = 3)		
Realizująca swoją misję	1	4,0
Spełniająca swoją funkcję szerzenia kultury wysokiej	1	4,0
Zaspokajająca potrzeby społeczeństwa i edukująca kolejne pokolenia	1	4,0
Satysfakcja publiczności (n = 7)		
Skuteczność to owacja na stojąco przez cały sezon	1	4,0
To ciągle pytania słuchaczy o możliwość zdobycia biletu do filharmonii	1	4,0
To ciekawe programy, zadowolona publiczność, zadowoleni pracownicy	1	4,0
Dająca satysfakcję publiczności i poczucie spełnienia zawodowego pracownikom	1	4,0
Istotna w oczach ludzi, mających wpływ na jej kondycję poprzez spełnienie wymagań stawianych przez słuchaczy	1	4,0
Taka, z oferty której melomani chętnie korzystają, bez względu na wiek	1	4,0
Ta, która trafi do każdego odbiorcy i da satysfakcję swoim artystom	1	4,0
Realizacja celów (n = 7)		
Instytucja, która opracowała i wdrożyła metody (procedury) wykorzystywania wszystkich zasobów i środków tak, aby osiągnąć wszystkie zamierzone cele	1	4,0
To planowanie, realizacja postawionych celów oraz efektywność pracy	1	4,0
To instytucja bez konfliktu z organizatorem realizującym swoje zamierzenia i plany	1	4,0
To optymalne wykorzystanie środków finansowych przeznaczonych na działalność, z uwzględnieniem długoterminowych planów rozwoju instytucji.	1	4,0
To wysoki poziom, zrównoważone koszty	1	4,0
To realizacja zakładanych planów	1	4,0
Ogółem	25	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Większość odpowiedzi dotycząca skuteczności filharmonii związana jest z realizacją celów, choć pojawiły się również wskazania odwołujące się do misji, satysfakcji publiczności oraz artystycznej działalności filharmonii. Ta ostatnia (n = 5) to przede wszystkim zapewnienie twórczej atmosfery oraz skupienie się na tworzeniu wydarzeń artystycznych. Skuteczną instytucją jest ta, która dba o swoich artystów i o wysoki poziom wykonywanych przez nich utworów. Skuteczność instytucji łączona jest również z szeroką współpracą partnerską i analizą otoczenia, objawiającą się śledzeniem światowych trendów.

Skuteczna instytucja kultury, to według ankietowanych również taka, która troszczy się o satysfakcję swojej publiczności (n = 7); która trafia do każdego odbiorcy, bez względu na wiek; której koncerty są zakończone zachwytem publiczności; która jest istotna w oczach ludzi.

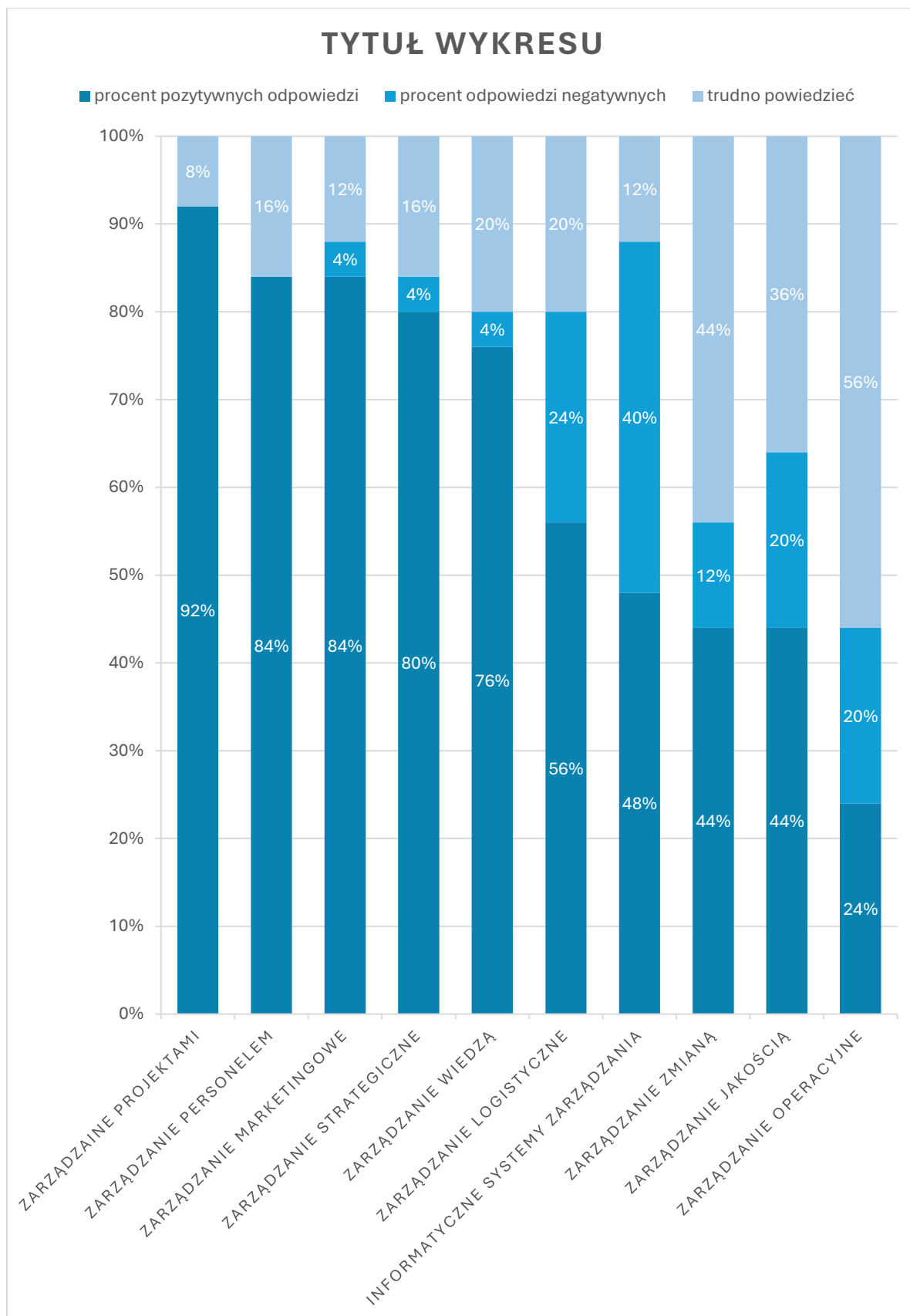
Równie ważne dla instytucji jest realizowanie jej planów/celów (n = 7) bezkonfliktowo, z wykorzystaniem posiadanych zasobów i środków, w tym optymalnym wykorzystywaniem środków finansowych, wydająca je w sposób zrównoważony, planująca

w długim okresie czasu, pracująca w sposób efektywny, ale też korzystająca z metod i procedur.

Realizacja misji ($n = 3$) jest odpowiedzią wybieraną szczególnie dla podkreślenia zaspakajania społecznych potrzeb oraz promocji kultury wysokiej. W odpowiedziach respondentów przeważa rozumienie skuteczności jako tworzenia sztuki rezonującej społecznie, z udziałem artystów i twórców, którzy wspólnie realizują podstawowe cele instytucji, dla których została ona powołana.

Praktyki zarządcze

Kluczowym dla przedmiotowego badania obszarem było rozpoznanie dotyczące wykorzystywania konkretnych praktyk zarządczych w polskich filharmoniach. Na wykresie 5.35 został oznaczony procent pozytywnych odpowiedzi (do wyboru oprócz opcji „tak”, była również opcja „nie” i „trudno powiedzieć” – było to jedyne w ankiecie pytanie z opcją poszerzoną o wahanie/wątpliwość). Z uwagi na wysoki procent odpowiedzi „trudno powiedzieć” w przypadku tego pytania zaprezentowano pełną skalę odpowiedzi (wykres 5.35).



Wykres 5.35. Praktyki w zakresie zarządzania obecne w polskich filharmoniach
 Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Zdecydowanie w czołówce odpowiedzi znalazło się zarządzanie projektami (92%, n = 23 pozytywnych odpowiedzi, przy 8% n = 2 odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Tak więc niemalże nie ma filharmonii, która nie realizowałaby projektów. Może to wynikać z systemu grantowego, który wprowadza konkretne kategorie programów o charakterze projektowym z funduszy celowych.

Kolejne miejsca zajęły: zarządzanie personelem i zarządzanie marketingowe (84%, n = 21, przy braku odpowiedzi negatywnych oraz przy n = 4 odpowiedzi „trudno powiedzieć” – co może świadczyć o braku pewności co do tego, czy działania podejmowane w instytucji, a związane z zatrudnionymi pracownikami, zawierają się w ramach kategorii zarządzania personelem). Wysoki poziom odpowiedzi pozytywnych wskazuje na świadome działania podejmowane w tym konkretnym obszarze. Filharmonie pracują w środowisku międzynarodowym i wielokulturowym¹¹⁰² (zagraniczni artyści i zespoły, często dyrektorzy artystyczny lub członkowie orkiestry nie są Polakami), toteż różnorodność jest wyzwaniem również w obszarze zarządzania personelem

Podobnie rzecz ma się odnośnie do zarządzania strategicznego (80%, n = 20) i zarządzania wiedzą (76%, n = 19). Badanie ilościowe nie pozwala na dokładne rozpoznanie, co respondenci mieli dokładnie na myśli zaznaczając pozytywną odpowiedź. Wskazuje na to ponownie kilka odpowiedzi z kategorii „trudno powiedzieć”.

W okolicach 50% pozytywnych odpowiedzi znalazły się: zarządzanie logistyczne (56%, n = 14) oraz informatyczne systemy zarządzania (48%, n = 12). Zarządzanie logistyczne jest konieczne w przypadku jakichkolwiek koncertów wyjazdowych orkiestry (o charakterze lokalnym, ponadregionalnym lub międzynarodowym). Informatyczne systemy zarządzania dotyczą nie tylko popularnego biurowego oprogramowania komputerowego, ale coraz częściej dedykowanych programów księgowych czy specjalistycznych programów związanych z rezerwacją i zakupem biletów.

Nieco niższe pozycje zajmują: zarządzanie zmianą i zarządzanie jakością (po 44%, n = 11 odpowiedzi pozytywnych, przy ciągle wysokim stopniu odpowiedzi „trudno powiedzieć” 36-44%). Może to dziwić w kontekście bardzo wysokiej pozycji doskonałości artystycznej jako miary skuteczności i sensu działania instytucji. Można to

¹¹⁰² V. Chebotarov, B. Glinkowska-Krauze, I. Chebotarov, T. Czapla, S. Brzeziński (2022), Cross-cultural principles of forming an innovative profile of a marketer: application of polish experience in Ukraine, „Organization Review”, t. 992, nr 9, s. 7.

interpretować w następujący sposób: respondenci nie są pewni tego, czy podejmowane przez nich działania noszą znamiona konkretnej praktyki zarządczej.

Dziwić może niska pozycja zarządzania operacyjnego, które obejmuje zarządzanie codziennymi działaniami organizacji oraz koncentruje się na optymalnym i efektywnym wykorzystaniu zasobów (24%, n = 6 pozytywnych odpowiedzi przy n = 14 odpowiedzi z kategorii „trudno powiedzieć”).

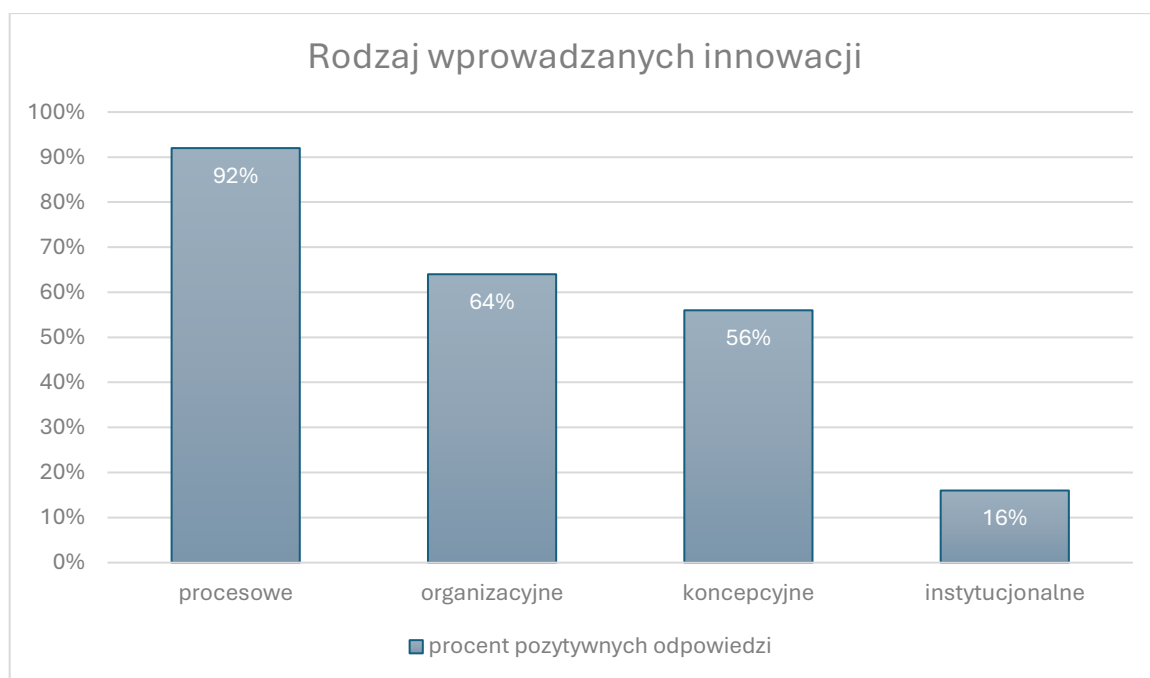
Przedstawione wyniki tworzą intrygujący obraz poziomu świadomości oraz poziomu implementacji konkretnych praktyk zarządczych w polskich filharmoniach. Dominacja zarządzania projektowego nie stanowi żadnego zaskoczenia, lecz zastanawiające są dużo niższe pozycje zarządzania jakością, zarządzania zmianą i zarządzania operacyjnego, które stanowią podstawowy zestaw narzędzi zarządczych znanych z literatury. Wydają się również niezbędne w świecie pełnym konkurencji oraz zmian dynamiki otoczenia.

Innowacje

W rozumieniu potocznym innowacja oznacza wszystko to, co nowe¹¹⁰³. W kontekście publicznych instytucji kultury innowacje nakierowane są przede wszystkim na rozwiązywanie uporczywych problemów i zwiększenie sprawności zarządzania publicznego¹¹⁰⁴. Rodzaj innowacji wprowadzanych przez sektor kultury w filharmoniach zaprezentowano na wykresie 5.36.

¹¹⁰³ M. Lewandowski, *Innowacje w zarządzaniu...*, op. cit., s. 37.

¹¹⁰⁴ B. Koźuch (2009), *Innowacyjność w sektorze publicznym – bariery i możliwości rozwoju*, [w:], B. Kryk, K. Piech (red.), *Innowacyjność w skali makro i mikro*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa, s. 86.



Wykres 5.36. Praktyki w zakresie zarządzania obecne w polskich filharmoniach
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Stosunkowo niski poziom zarządzania jakością nie znajduje potwierdzenia w obrazie kolejnego pytania, które miało zbadać rodzaj innowacji wprowadzanych w instytucjach kultury¹¹⁰⁵. Innowacje procesowe zostały bowiem dookreślone jako podnoszenie jakości świadczonych usług (92%, $n = 23$). Bardzo wysoko uplasowały się również innowacje organizacyjne (64%, $n = 19$), które zdefiniowano jako wdrożenie nowych procedur pracy, sposobów organizowania i metod zarządzania – co znów stoi w kontraście do niskiej pozycji zarządzania operacyjnego w poprzednim pytaniu.

Nowe formy współrzędzenia, kryjące się pod hasłem zarządzania koncepcyjnego (56%, $n = 12$), dyrektorzy mogli skojarzyć z partycypacją pracowniczą, często przyjmującą w instytucjach kształt Rad Artystycznych, Rad Pracowniczych czy innych form konsultacji eksperckich i środowiskowych. Na ostatnim miejscu znalazły się innowacje instytucjonalne, które polegają na zmianie istniejącej instytucji czy utworzeniu nowej. Tu wynik 16% ($n = 4$) najłatwiej jest odnieść do zmian dotyczących organizatora (pojawienia się idei współprowadzenia instytucji przed dodatkowego organizatora), ponieważ w badanym okresie nie powstała żadna nowa instytucja. Kolejna interpretacja może dotyczyć

¹¹⁰⁵ Opieram się tu na opracowaniu przez M. Lewandowskiego, który wymienia typy innowacji obecnych w publicznych instytucjach kultury, za: M. Lewandowski, *Innowacje w zarządzaniu...*, op. cit., s. 49, 81-82.

również kwestii infrastrukturalnych (ew. przeprowadzek, modernizacji, zmiany adresu czy poszerzenia działalności w związku z tym).

Ważnym uzupełnieniem wyników poprzedniej sekcji jest kolejne pytanie otwarte. Respondenci zostali poproszeni o własną definicję tego, czym są dla nich innowacje w sektorze kultury. Odpowiedzi zostały skategoryzowane i zanalizowane w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Rozumienie innowacji w sektorze kultury przez respondentów

	Ilość	%
- (brak odpowiedzi)	3	12
Innowacje produktowe (n = 7)		
Wprowadzanie nowych projektów, oferty z szerokim wachlarzem działalności	1	4
Innowacje repertuarowe – nowa formuła festiwalu w Łańcucie	1	4
Przełamanie barier artystycznych, poszerzanie oferty o nowe aktywności	1	4
Wykorzystanie nowoczesnych form docierania do nowych odbiorców oraz podnoszenie atrakcyjności aktualnej oferty przez wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań	1	4
Dostosowanie repertuaru do zmieniających się czasów i propozycje nowości repertuarowych, zapewniających zadowolenie publiczności i muzyków	1	4
Dostosowanie oferty artystycznej do zmieniającego się środowiska i potrzeb, zainteresowania melomanów	1	4
Interdyscyplinarność	1	4
Innowacje marketingowe (n = 3)		
Dotarcie do szerszego grona odbiorców, promocja wysokiej kultury	1	4
Dostosowanie metod reklamy i sprzedaży do potrzeb rynku odbiorców	1	4
Nowe media, ekologia kultury, współpraca międzynarodowa, wyjście do nowej publiczności	1	4
Innowacje technologiczne (n = 6)		
Nowe techniki transmisji	1	4
Nowe technologie w zarządzaniu i administrowaniu instytucją, nowe projekty artystyczne	1	4
Wprowadzenie nowych technologii, twórcze idee	1	4
Tworzenie nowych wydarzeń z kompozytorami oraz wykorzystanie nowych technologii	1	4
Cyfryzacja dla przedmiotu i okoliczności	1	4
Zmiana identyfikacji wizualnej, dostępność dla osób ze szczególnymi potrzebami, transmisja wybranych koncertów online	1	4
Innowacje organizacyjne (n = 4)		
Zwiększanie komunikatywności wewnętrznej/ wewnątrz instytucji	1	4
Wykorzystanie nowoczesnych form zarządzania instytucją	1	4
Regulaminy formalne odzwierciedlające potrzeby rozwoju instytucji, szkolenie kadry zarządczej i pozostałych	1	4
Finansowanie	1	4
Inne (n = 2)		
Błędne koło	1	4
Są ważne	1	4
Ogółem	25	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci sami, w swoich odpowiedziach, odnieśli się do innowacji produktowych, marketingowych, technologicznych i organizacyjnych, które nie zostały wyszczególnione w kwestionariuszu ankiety.

Jak wynika z powyższych odpowiedzi, najczęściej myślenie dyrektorów zmierza w kierunku innowacji produktowych ($n = 7$), polegających na zwiększaniu atrakcyjności oferty i dostosowaniu jej do potrzeb i zainteresowań melomanów. Nowe aktywności i szeroki wachlarz repertuarowy służyć mają przede wszystkim nadążaniu za zmieniającymi się gustami publiczności, idącymi nawet w kierunku interdyscyplinarności. Wiąże się to z odpowiednimi działaniami promocyjnymi i marketingowymi ($n = 3$), które miałyby na celu przede wszystkim usprawnienie komunikacji z odbiorcą.

Kolejna istotna grupa odpowiedzi dotyczyła nowych technologii ($n = 6$), cyfryzacji działań czy transmisji wydarzeń. Użycie nowych technologii związane jest nie tylko z tworzeniem nowego typu wydarzeń artystycznych, lecz także z implementacją nowych technologii do pionu administracyjnego.

Kilka odpowiedzi skłaniało się ku sferze organizacyjnej zarządzania instytucją ($n = 4$). Wymienione zostały działania związane z finansowaniem instytucji, usprawnianiem sfery komunikacji, regulacji wewnątrzorganizacyjnych, szkoleń czy nowoczesnych metod zarządzania. Ogólnie innowacje ocenione zostały jako ważne/istotne, choć nie brakowało również głosu negatywnego, wskazującego na błędne koło działań innowacyjnych (kategoria „inne”, $n = 2$).

W kontekście wprowadzanych innowacji i obszarów ich implementacji respondenci zostali w dalszej kolejności poproszeni o wskazanie przeszkód stojących na drodze rozwoju innowacji w publicznych instytucjach kultury. Zbiórcze wyniki prezentuje wykres 5.37.



Wykres 5.37. Przeszkody w rozwoju innowacyjności

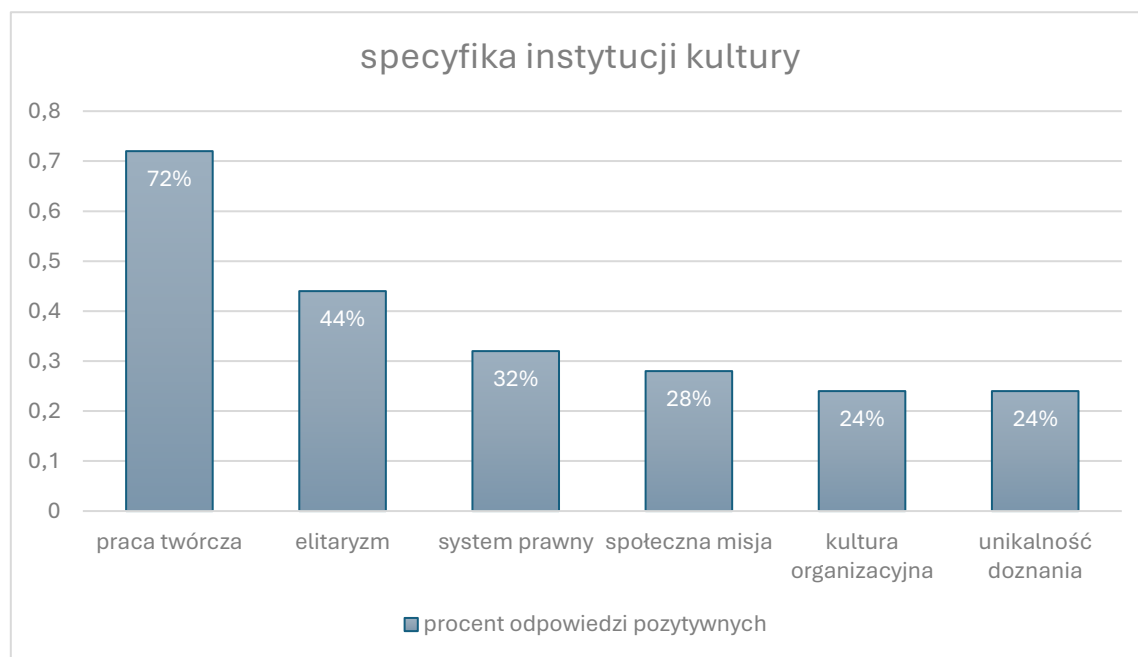
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W zdecydowanej większości przeszkodami stojącymi na drodze rozwoju innowacji w publicznych instytucjach kultury były: lęk przed zmianą/nieufność i ograniczony budżet (po 64%, $n = 16$). Pozostałe czynniki stanowią przeszkodę identyfikowaną przez około 40-20% badanych, co wskazuje na generalnie pozytywne nastawienie względem innowacji. Nie dziwi pojawienie się wśród wymienianych przeszkód biurokratycznej kultury organizacyjnej (36%, $n = 9$), ani nieustannej zmiany przepisów prawnych (36%, $n = 9$) – które wcześniej wystąpiły w wypowiedziach respondentów. Przeszkodą, która właściwie nie istnieje, jest konkurencja (0% wskazań).

Zatem specjalną przeszkodą nie jest ani nieterminowość otrzymywania środków finansowych (24%, $n = 6$), ani niski stopień dojrzałości organizacyjnej (24%, $n = 6$), ani nieelastyczne procedury (20%, $n = 5$). Za przeszkodę nie jest również uważana kultura niskiego ryzyka, która jako zachowawcza nie jest skłonna do eksperymentowania i akceptowania popełnianych błędów (12%, $n = 3$). Przez badanych nie jest w ogóle odczuwalna presja rynkowa czy presja konkurencji (0%), co może wynikać z warunków funkcjonowania filharmonii jako organizacji non-profit – czyli nie prowadzonej dla zysku, a w związku z tym nie działającej w warunkach silnej konkurencji (albo nie interpretowanej jako silna).

Specyfika funkcjonowania filharmonii

Specyfika funkcjonowania filharmonii jest często wskazywana jako czynnik wyróżniający ten typ instytucji kultury od innych, tj. muzeów, bibliotek czy galerii. Kolejne pytanie służyło sprecyzowaniu, co się na tę specyfikę według samych ankietowanych składa. Wyniki przedstawiono na wykresie 5.38.



Wykres 5.38. Specyfika instytucji kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Artystyczny charakter filharmonii, wynikający z pracy z artystami i twórcami, został wskazany przez 72% respondentów ($n = 17$). Kilkunastu z nich zwróciło uwagę na elitarność i działalność w obszarze kultury wysokiej (44%, $n = 11$) oraz misyjny charakter samej instytucji (społeczny charakter misji – 28%, $n = 7$). Kolejne powiązania ze sztuką tworzące specyfikę filharmonii to unikalność doznań opartych na nieuchwytniej materii, symbolice produktów kultury (24%, $n = 6$), które wymagają dużego nakładu czasu i środków. Podobny procent zaznaczył kulturę organizacyjną, którą większość dyrektorów utożsamia z grupową pracą zespołów artystycznych. Tylko kilku dyrektorów wskazało na specyficzne uwarunkowania prawne prowadzonej działalności (32%, $n = 8$), a jeszcze mniejsza liczba badanych (16%, $n = 4$) określiła równoważenie sprzecznych interesów szerokiej grupy interesariuszy, co jest kwestią często poruszaną w literaturze¹¹⁰⁶. Innymi

¹¹⁰⁶ B. Kożuch, A. Kożuch (2017), Znaczenie relacji współpracy w zarządzaniu publicznym, [w:] K. Jędralska, W. Dyduch (red.), Nauki o zarządzaniu. Dokonania, trendy, wyzwania, Wydawnictwo

słowy, specyfika instytucji kultury w opinii jej dyrektorów w największej mierze związana jest z tworzeniem artystycznej usługi oraz warunkami jej tworzenia.

Ostatni segment kwestionariusza ankiety tworzyły pytania otwarte. Rozpoczyna go pytanie o wyjątkowość instytucji kultury. Prośba o zdefiniowanie tego, co wyróżnia konkretną filharmonię od innych, miało na celu zbadanie, w jakim obszarze respondenci sytuują swoje największe atuty. Wyjątkowość bywa w prostej linii pochodną autorskiego sposobu prowadzenia instytucji kultury przez ich dyrektorów. Poniższe zestawienie prezentuje, w jakich obszarach badani upatrują źródła swojego sukcesu. Wyniki zaprezentowano w tabeli 5.4.

Tabela 5.4. Cechy wyróżniające filharmonię od innych

	Ilość	%
Oferta kulturalna (n = 9)		
Niedługa tradycja, różnorodność oferty kulturalnej, atrakcyjna i na wysokim poziomie oferta edukacji kulturalnej	1	4
Oferta artystyczna, w dużej mierze skierowana również dla najmłodszych	1	4
Atrakcyjność programu, co przekłada się na prawie 100% frekwencję na koncertach	1	4
Dobry poziom artystyczny, cykle imprez artystycznych rozpoznawalne w skali ogólnopolskiej	1	4
Wyjątkowe projekty w skali kraju, takie jak Karkonoski Festiwal Operowy	1	4
Wierna publiczność, która kocha muzykę	1	4
Wspaniały zespół współpracowników – artyści, pracownicy merytoryczni i administracja	1	4
Innowacyjne projekty, dbanie o kulturę lokalną, tworzenie nowych wydarzeń i kompozycji	1	4
Prawykonania	1	4
Infrastruktura (n = 4)		
Kłopoty infrastrukturalne	1	4
Nie mamy własnej siedziby, choć mamy pełną widownię na koncertach muzyki klasycznej	1	4
Jedyna tego typu instytucja w regionie warmińsko-mazurskim. Ma nowy budynek, nie ma w regionie akademii muzycznej – to duży problem	1	4
Nowa instytucja, nowa sala, ciekawa oferta dla społeczności	1	4
Odwaga zarządzania (n = 6)		
Silne dążenie do podnoszenia jakości, wizjonerskie zarządzanie dyrektora generalnego	1	4
Otwartość na pomysły, duża elastyczność	1	4
Przestrzeganie przepisów, kontrola wydatkowania środków finansowych, budowa marki o zasięgu międzynarodowym	1	4
Skuteczność i dobre wyniki na polu konkurencji na rynku kulturalnym	1	4
Dyrektor na kontrakcie, a nie na etacie	1	4
Wyróżniająca się architektonicznie siedziba, odwaga podejmowania niestandardowych działań, w tym w obszarze polityki społecznej. Holistyczne działania edukacyjne oraz rozwiązania organizacyjne odrębne od innych w tego typu instytucjach	1	4
Rozumienie własnej roli (n = 6)		

Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 259-269; A. Frączkiewicz-Wronka (2012), Rola i znaczenie interesariuszy..., op. cit., s. 15-45; A. Austen, W. Czakon (2012), Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice, s. 46-67.

Opera i Filharmonia Podlaska jest jedyną w Polsce instytucją o podwójnym profilu działalności kulturalnej	1	4
Długoterminowa perspektywa myślenia nie tylko o przyszłości, ale i o tym, co było wcześniej, co stało się podwaliną dzisiejszej instytucji. Ponadczasowość	1	4
Indywidualne oblicze instytucji	1	4
Naszą misją jest konserwatyzm	1	4
Jesteśmy ważni w regionie, a nasza wyjątkowość jest efektem kumulacji wielu czynników	1	4
Regionalność i wysoki poziom wykonawczy	1	4
Ogółem	25	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

To, co wyróżnia filharmonie wśród innych, podobnych instytucji, można zamknąć w kilku obszarach tematycznych: oferta kulturalna, odwaga zarządzania, infrastruktura i rozumienie własnej roli. Autodefinicja (n = 6) instytucji jest kwestią sporną. Z jednej strony za cnotę uważa się konserwatyzm i ponadczasowość, a z drugiej indywidualizm i świadome zarządzanie wizerunkiem instytucji. Aspekt instytucjonalny przejawia się w podkreślaniu formy działania (podwójny profil). Równie interesujące wydaje się określenie własnej wyjątkowości poprzez siłę promieniowania na region.

Nie dziwi wybór sposobu wyróżniania się poprzez jakość oferty kulturalnej (n = 9), charakteryzującej się wysokim poziomem wykonawczym oraz repertuarem przyciągającym umuzykalnioną publiczność. Czynnikiem wyróżniającym może być priorytetowo potraktowana edukacja, jak również prawykonania muzyki polskiej. Zaakcentowana została też realizacja wyjątkowych projektów, przez „wspaniały zespół współpracowników”.

Ciekawe jest odniesienie wyjątkowości do zasobów materialnych (infrastruktura, n = 4), wynikających z posiadanej, nowej siedziby, lub właśnie jej braku. Ogromnie cieżką wskazania związane z nowymi formami zarządzania (n = 6), np. kontrolą wydatkowania środków finansowych, wizjonerskim zarządzaniem, promowaniem zatrudnienia kontraktowego dla menedżerów, elastycznością, konkurencyjnością czy odważnymi działaniami w obszarze polityki społecznej.

Przyszłość filharmonii

Pytania o przyszłość zostały z jednej strony ograniczone do perspektywy czasowej 5-10 lat – czyli momentu możliwego do wyobrażenia dla wszystkich badanych (opcjonalnie nawet dalej sprawujących funkcję dyrektora/menedżera). Zostały one podzielone na 4 obszary: instytucjonalny/organizacyjny, finansowy, programowy oraz społeczno-kulturowy. Analizę rozpoczyna wymiar organizacyjny (tabela 5.5).

Tabela 5.5. Funkcjonowanie filharmonii w obszarze organizacyjnym w perspektywie 5-10 lat

	Ilość	%
Stabilizacja pod znakiem zapytania (n = 9)		
Brak zmian	1	4
Podobnie jak obecnie + nowe inicjatywy	1	4
Stabilnie	1	4
Stabilnie pod warunkiem dobrego finansowania	1	4
Wszystko jest uzależnione od finansowania instytucji	1	4
Z uwagi na ograniczenia finansowe nie będzie wprowadzania dużych zmian	1	4
Sytuacja jest trudna i w ostatnich latach idzie w coraz gorszym kierunku, szczególnie z dwóch powodów – niedofinansowania oraz biurokracji	1	4
Życie pokaże – trudno przewidzieć	1	4
Trudno sprecyzować	1	4
Orkiestra (n = 5)		
Dbłość o lepszą przyszłość dla zespołu	1	4
Trzeba skompletować kadrę edukacyjną, odmładzać i stopniowo powiększać orkiestrę	1	4
Potrzeba zmian regulaminu rozliczania czasu pracy orkiestry (system zajęciowy)	1	4
Zwiększenie składu orkiestry	1	4
Zwiększenie skuteczności, ograniczenie obecności w organizacji zbyt mało precyzyjnych regulacji dotyczących pracy artystycznej	1	4
Rozbudowa (n = 5)	1	4
Rozbudowa	1	4
Rozbudowa o amfiteatr, salę koncertową i nowe zaplecze oraz scenę operetkową	1	4
Infrastruktura to standard, który musimy mieć		
Rozwojowo, pod względem poprawy jakości akustyki, systemu inspicjenckiego, rozbudowy infrastruktury budynku, oświetleniowego	1	4
Dawanie społeczeństwu gwarancji stabilności	1	4
Zarządzanie operacyjne (n = 6)		
Szukam partnerów na zewnątrz	1	4
Usprawnione procesy zarządzania	1	4
Specjalizacja – oddzielny zakres obowiązków	1	4
Funkcjonowanie w systemie agencyjnym ma swoje zalety	1	4
Niezbędna jest gruntowa systemowa reforma z uwzględnieniem indywidualnych warunkowań każdej z filharmonii, ukierunkowana na usprawnienie zarządzania i finansowania	1	4
Zwiększenie specjalistycznej kadry pracowników administracji	1	4
Ogółem	25	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Obszar organizacyjny kojarzony jest z 4 obszarami: orkiestrą, stabilizacją finansową, zarządzaniem oraz rozbudową. Rozbudowa wiąże się przede wszystkim z inwestycjami infrastrukturalnymi, remontami, modernizacjami i nowymi gmachami (n = 5). Z drugiej strony funkcjonowanie filharmonii w przyszłości to dbłość o rozwój orkiestry (n = 5), odmładzanie zespołu artystycznego i powiększanie jego składu. Dbłość o zespół przejawia się również w sposobie rozliczania czasu jego pracy.

Dla kilku respondentów przyszłość w pełni gwarantuje jedynie stabilność istnienia i finansowania instytucji (n = 9). Wprowadzanie zmian uzależnione jest w tym przypadku od utrzymania czy zwiększenia poziomu finansowania, od którego w głównej mierze zależy przyszłość i rozwój instytucji. W tym obszarze niepewność badanych jest największa.

Kilku ankietowanych wyraziło również potrzebę usprawnienia procesów zarządzania (n = 6), głównie poprzez pozyskanie wykwalifikowanej kadry, wprowadzanie specjalizacji, budowanie partnerstw, rozwój systemu agencyjnego. Niewątpliwie konieczne jest wprowadzenie zmian i reform o charakterze systemowym, dostosowanych do specyfiki instytucji.

Kolejnym aspektem wyobrażenia przyszłości były finanse. Odpowiedzi na ten temat zostały zgrupowane w tabeli 5.6.

Tabela 5.6. Funkcjonowanie filharmonii w obszarze finansowym w perspektywie 5-10 lat

	Ilość	%
Aspekty systemowe (n = 3)		
Bez systemowych rozwiązań, już na poziomie podstawowej edukacji muzycznej i przy rosnącym zatrudnieniu na umowach o pracę (brak innych form) – nie widzę możliwości rozwoju	1	4
Dosyć oszczędzania „na siłę” na kulturze	1	4
Kontrakty menadżerskie powodują symetryczność relacji	1	4
Współpraca (n = 3)		
Dywersyfikacja kosztów poprzez współpracę z innymi ośrodkami kultury	1	4
Finanse zależą od relacji i poziomu partnerstwa	1	4
Współprodukcja, odzyskiwanie środków	1	4
Aspekty finansowe (n = 8)		
Współfinansowanie	1	4
Wszystko zależy od finansów	1	4
Stabilnie pod warunkiem dobrego finansowania	1	4
Potrzeba zwiększenia dotacji	1	4
Konieczność podwyżek – zarobki są bliskie najniższej średniej krajowej	1	4
Ograniczone środki finansowe	1	4
Pieniądze zawsze stoją na przeszkodzie rozwojowi	1	4
Autonomia decyzyjna przy większym budżecie	1	4
Sponsorzy (n = 5)		
Pozyskiwanie środków od sponsorów	3	12
Obciążenia samorządów prawdziwymi kosztami, trudności związane z polityką	1	4
Wzmocnienie relacji długoterminowych ze sponsorami prywatnymi oraz wydłużenie perspektywy poczucia bezpieczeństwa finansowego w świetle zobowiązań organizatorów	1	4
Trudno powiedzieć (n = 6)		
Trudno powiedzieć, budżet jest ustalony rocznie	1	4
Trudno przewidzieć	1	4
Z nadzieją	1	4
Stabilnie	1	4
Brak zmian	1	4
Nie jestem w stanie odpowiedzieć na to pytanie w aktualnej sytuacji ekonomicznej kraju	1	4
Ogółem	25	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W odpowiedziach na pytanie dotyczące finansowej przyszłości filharmonii ewidentnie przebija narracja uzależniająca jej rozwój i egzystencję od wysokości publicznego finansowania (n = 8). Miałaby to gwarantować wyższa dotacja, przy zachowaniu autonomii decyzyjnej, która pokryłaby przede wszystkim podwyżki dla pracowników.

Próba aktywnego wpływania na kształt finansów instytucji może być poszukiwanie dodatkowego organizatora. Wyczuwa się jednak pesymizm wynikający ze świadomości kondycji finansowej samorządów, dla których prowadzenie instytucji kultury jest dużym obciążeniem dla budżetu.

Często pomysłem na powiększenie zasobów finansowych jest pozyskiwanie sponsorów ($n = 5$) i utrzymywanie z nimi długoterminowych relacji. Współpraca partnerska (współprodukcja wydarzeń artystycznych) jest widziana przez respondentów ($n = 3$) jako sposób na oszczędności czy dzielenie się kosztami. Remedium na niedobory finansowe stanowią również rozwiązania systemowe ($n = 3$), np. kontrakty menedżerskie, elastyczne zatrudnienie, czy właściwe dofinansowanie sektora kultury. Kilka głosów ($n = 6$) balansuje na granicy niewiedzy, nadziei czy chęci utrzymania status quo.

Kolejnym obszarem funkcjonowania filharmonii w przyszłości był obszar programowy, czyli odnoszący się do prezentowanego repertuaru. Wypowiedzi respondentów zostały zebrane w tabeli 5.7.

Tabela 5.7. Funkcjonowaniem filharmonii w obszarze programowym w perspektywie 5-10 lat

	Ilość	%
Różnorodność repertuarowa ($n = 18$)		
Różnorodność to jest nasza siła	1	4
Stworzyć repertuar interesujący dla każdego melomana, jak również urozmaicony i wymagający	1	4
Wypełnienie luki repertuarowej i oczekiwań publiczności. Różnorodna oferta to jest nasza odpowiedzialność i misja	1	4
Ciągła wariabilność	1	4
Nowe obszary myśli	1	4
Poszerzanie oferty	1	4
Bardziej urozmaicony program, nowe inicjatywy społeczne i festiwalowe	1	4
Sezon koncertowy musi się obronić	1	4
Mamy ofertę koncertów symfonicznych, kameralnych, recitali, spektakle operowe, musicalowe, operetkowe, bajek dla dzieci, poranków symfonicznych dla dzieci, widowisk teatralnych, warsztaty artystyczne dla dzieci, wystawy, wernisaże	1	4
Dalszy rozwój. Więcej międzynarodowej kooperacji	1	4
Fantazji i inwencji nam nie brakuje	1	4
Nie brakuje nam pomysłów, szukam ich w swojej wyobraźni. Zarażam świat swoimi wizjami	1	4
Tylko otwartość, ciekawość, kreatywność i odwaga umożliwiają rozwój i dalsze funkcjonowanie w tym obszarze	1	4
Wzrost ambitnych projektów artystycznych	1	4
Zmienność, odwaga w repertuarze, granie premier	1	4
Zrównoważenie repertuaru	1	4
Programowanie z większym niż dotychczas wyprzedzeniem	1	4
Poszerzenie oferty o koncert dla odbiorcy, przekroczenie granicy myślenia o filharmonii jako instytucji samorządowej jedynie	1	4
Warunkowa stabilność ($n = 4$)		
Stabilnie pod warunkiem dobrego finansowania	1	4
Bardzo dobrze – pod warunkiem odpowiedniego budżetu i zdjęcia kagańca biurokracji	1	4
Obszar programowy ściśle związany jest z obszarem finansowym. Mniejsze nakłady finansowe spowodują ograniczenia w obszarze programowym	1	4

Jeśli nie będzie wojny – to stabilna	1	4
Inne (n = 3)		
Pozytywnie	2	8
Podobnie jak obecnie	1	4
Ogółem	25	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wydaje się, że obszar programowy budzi znacznie mniej lęków niż finanse. Z wypowiedzi interlokutorów przebija pewność co do tego, jak można zapewnić filharmonii pełne sale w przyszłości. Tym czynnikiem zdecydowanie jest urozmaicony i zróżnicowany repertuar (n = 18). Bywa on jednak różnie rozumiany. Dla jednych respondentów związany jest on z bogatą ofertą kulturalną, szerokim spektrum programowym, trafiającymi do każdego melomana. Dla części ankietowanych oznacza ambitne projekty, prawykonywania, inicjatywy festiwalowe i społeczne czy międzynarodowe kooperacje, tworzone z większym niż dotychczas wyprzedzeniem czasowym.

Badanym nie brakuje bowiem ani kreatywności, ani odwagi, ani wizjonerstwa, ani wyobraźni czy pozytywnego nastawienia (n = 3). To, czego może ewentualnie zabraknąć, to komfort działania wynikający z odpowiedniego, stabilnego finansowania i ograniczenia biurokracji (n = 4). Jakość programu ofertowanego przez instytucje bezpośrednio koreluje bowiem z wysokością dotacji.

Ostatnim badanym aspektem przyszłości filharmonii był obszar społeczno-kulturowy. Został on w sposób świadomy wyróżniony z uwagi na fakt, że właśnie w obszarze kultury spędzania wolnego czasu oraz praktyk uczestnictwa w kulturze w otoczeniu filharmonii dzieje się najwięcej. Wypowiedzi respondentów zebrano w tabeli 5.8.

Tabela 5.8. Funkcjonowaniem filharmonii w obszarze społeczno-kulturowym w perspektywie 5-10 lat

	Ilość	%
Rozwój publiczności poprzez szerszą ofertę programową (n = 7)		
Festiwale „Perły Podlasia” oraz Festiwal Zespołów Kameralnych	1	4
Rozszerzenie zasięgu działania głównie poprzez festiwale oraz programy, jak „Prze-strzeń dla muzyki”	1	4
Zwiększenie zakresu oddziaływania	1	4
Nieustające budowanie nowej publiczności	1	4
Powiązanie grup odbiorczych	1	4
Pozyskiwanie nowej publiczności	1	4
Mam nadzieję, pod warunkiem, że sytuacja ekonomiczno-społeczna w kraju wyjdzie na prostą. Przy ogromnej ilości różnorodnych problemów życia codziennego chęć uczestniczenia w kulturze często schodzi na dalszy plan	1	4
Edukacja (n = 3)		
Nacisk na edukację dzieci i młodzieży	1	4
Nowi słuchacze, odbiorcy edukacji	1	4
Zwiększenie liczby słuchaczy poprzez wyedukowanie muzyczne	1	4
Filharmonia jako... (n = 9)		
Jeśli muzyka – to Filharmonia. To skojarzenie myślenia o muzyce generalnie z instytucją	1	4
Stworzenie wspólnej narracji wokół filharmonii	1	4

Filharmonia będzie odgrywała istotną rolę w obszarze kulturowo-społecznym, z uwagi na jej prestiż oraz ofertę skierowaną do odbiorców w każdym wieku	1	4
Tworzyć przestrzeń, w której dajemy ludziom obcować z pięknem	1	4
Punkt skupiający kulturę w mieście, do którego chodzi się równolegle z kinem/pubem	1	4
Jesteśmy świątynią wielu sztuk	1	4
Zdecydowanie otwartość i kreatywne reagowanie, tj. podejmowanie działań z uwzględnieniem szerszego kontekstu społeczno-kulturowego oraz tworzenia partnerstw	1	4
Podniesienie świadomości oferty filharmonii wśród mieszkańców	1	4
Działalność promocyjna w zakresie muzyki artystycznej	1	4
Sytuacja finansowa/rynkowa (n = 4)		
Musimy konkurować z formatami telewizyjnymi	1	4
Katowice jako silny ośrodek innowacji i rozwoju		
Stabilnie pod warunkiem dobrego finansowania	1	4
Wszystko zależy od finansów	1	4
Inne (n = 2)		
Pozytywnie	1	4
Bez zmian	1	4
Ogółem	25	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Obszar społeczno-kulturowy został przez większość respondentów skorelowany z koniecznością pozyskania nowej publiczności (n = 7) poprzez szerszą ofertę programową. Poszerzenie oddziaływania instytucji jest możliwe dzięki wprowadzeniu nowych formatów festiwalowych. Zdecydowanie obszarem wymagającym uwagi powinna stać się edukacja (n = 3), gwarantująca publiczność w przyszłości. Zagrożeniem w zakresie budowania publiczności jest sytuacja społeczno-ekonomiczna kraju, która może obniżać poziom i sposób uczestnictwa w kulturze.

W ramach kontekstu społeczno-kulturowego pojawiło się w wypowiedziach ankietowanych z(re)definiowanie roli filharmonii (n = 9) – to instytucja skupiająca muzykę w mieście; świątynia sztuk, będąca punktem odniesienia, tworząca narrację o muzyce, przystań/miejsce spotkania z pięknem. Poszerzenie kontekstu, w jakim działa filharmonia, może zmienić jej społeczne postrzeganie, np. poprzez otwartość na nowych partnerów. Nawet w kontekście zmian społecznych prestiż filharmonii wydaje się niezagrożony. Jednakże, jak zwykle optymizm na tym polu – mimo dużej konkurencji ze strony formatów telewizyjnych – zależy od poziomu finansowania (n = 4).

Ostatnie pytanie badania – o wizję filharmonii przyszłości – było pytaniem o strategię względem przyszłości i otoczenia, które staje się również dla instytucji artystycznych coraz bardziej turbulentne. Wyniki zebrano w tabeli 5.9.

Tabela 5.9. Wizja filharmonii przyszłości

	Ilość %	
Infrastruktura (n = 3)		
Koncerty we własnej, nowoczesnej sali	1	4
Filharmonię moją widzę ogromną z nowoczesną infrastrukturą oraz publicznością gotową płacić za bilety	1	4

Posiadać własną, nowoczesną salę koncertową. Stworzyć symfoniczną orkiestrę grającą na wysokim poziomie, przy pełnej widowni – niezależnie od repertuaru	1	4
Orkiestra i jakość (n = 7)		
Musi mieć świetną orkiestrę. Poziom na świecie się podnosi. Melomani wybierają orkiestry z całego świata (14 euro w Berlinie/Pradze) Finansowanie = Orkiestra. To jest BAZA	1	4
Żyjemy w czasach ogromnych zmian, ale orkiestry raczej się nie zmieniają – wypełniamy pewną lukę kulturową	1	4
Wysoka jakość wykonania, podniesienie statusu społecznego zawodu artysty muzyka	1	4
Dobry poziom artystyczny, szeroki wachlarz repertuarowy, rozpoznawalny wizerunek. Ciągły nieustanny rozwój, wielowątkowość	1	4
Rozwój jakościowy, repertuarowy, rozwój oferty	1	4
Rozwój, podnoszenie poziomu artystycznego, stabilność finansowa i organizacyjna	1	4
Instytucja kultury musi być na czasie, to znaczy: mieć produkt najwyższej jakości i świadomą publiczność. Instytucja kultury przyszłości to czysty artyzm.	1	4
Gwarancje finansowe (n = 3)		
Wszystko zależy od zwiększenia środków finansowania instytucji. Zwiększenie środków daje dużo możliwości pod względem programowym i organizacyjnym oraz wystawienniczym	1	4
Optymistyczna. Mam nadzieję, że za kilka lat sytuacja finansowa poprawi się. To z kolei pozwoli na rozbudowywanie zespołu artystycznego, rozwój oferty dla melomanów oraz inwestycje infrastrukturalne. Za 20 lat widzę filharmonię wypełnioną dorosłymi, którzy dziś są dziećmi uczestniczącymi w naszych koncertach rodzinnych	1	4
Filharmonia otwarta na szerszy zasięg społeczeństwa, ceniąca wiedzę artystów, działająca w warunkach stabilności prawnej, finansowej i organizacyjnej	1	4
Filharmonia jako instytucja przyszłości (n = 12)		
Filharmonia jako miejsce spotkań, rozmów; to inkubator sztuki	1	4
Centrum Edukacji i Kultury Muzycznej, platforma dialogu społecznego – instytucja oferująca wyjątkowe doświadczenia artystyczne oraz promująca nową jakość uczestnictwa w kulturze	1	4
Punkt centralny życia kulturalnego w mieście, skupiający wszystkie grupy wiekowe i społeczne	1	4
Tworzymy silne centrum kulturotwórcze. Jedyne, co nam zagraża, to spadek liczby mieszkańców. Wyższe finansowanie pozwoliłoby na szerszą działalność i więcej inicjatyw. Filharmonia przyszłości to większa orkiestra.	1	4
Nie chciałabym, aby dywersyfikacja działalności zamieniła filharmonię w dom kultury	1	4
To instytucja głęboko osadzona w środowisku interesariuszy, im potrzebna, spełniająca ich potrzeby, potrzebna im do zdrowego funkcjonowania. Otwarta na nową muzykę tworzoną tu i teraz, a nie jedynie na muzykę odtwarzaną/interpretowaną. To źródło dobrych praktyk, rozwiązań, miejsce inspirujące, żywe i oparte o tradycję, szanujące spuściznę i „testament” artystyczny protoplastów. To łącznik między przeszłością a przyszłością	1	4
Powinna być czujna, powinna patrzeć na trendy, nie powinna się kojarzyć ze skostniałą instytucją. Nie powinna być dla wybranych, nie powinna obniżać poziomu	1	4
Powrót do źródeł tj., aby Filharmonia nie była instytucją o charakterze komercyjno-merkantynym, a miejscem promowania muzycznej sztuki elitarniej	1	4
Nowe technologie nie zagrażą typowej działalności filharmonii. Nie boję się przyszłości, wychodzę jej naprzeciw	1	4
Otwarcie na nowe (bardziej skierowane na szeroką publiczność) brzmienia	1	4
Od nas zależy, jaka będzie filharmonia w przyszłości – od naszego poziomu zaangażowania	1	4
Strategie to czasem dzieło przypadku, lecz konieczny jest rozmach i odwaga!	1	4
Ogółem	25	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Pytanie o to, jaka jest wizja filharmonii przyszłości można podzielić na kilka obszarów: infrastruktura, tożsamość, orkiestra i format. Zauważalny był głos przypominający o potrzebach infrastrukturalnych, dotyczących zwłaszcza posiadania własnej sali (n

= 3). Poczucie odpowiedzialności za przyszłość filharmonii i muzyki jest uzależnione głównie do wysokości dotacji ($n = 3$), która gwarantuje stabilny i wszechstronny rozwój instytucji.

O ile pytanie o aspekt społeczno-kulturowy wyłoniło temat publiczności, to wizja filharmonii przyszłości jest związana z jej orkiestrą. Warunkiem niezbędnym rozwoju wydaje się posiadanie świetnej orkiestry ($n = 7$), stanowiącej bazę. Jest to zespół widziany jako ciągle podnoszący swój poziom artystyczny, który jest znakiem jakości, gwarantem wartościowego produktu artystycznego oferowanego publiczności. Nadrzędnym celem wydaje się być bowiem posiadanie świadomej publiczności wypełniającej sale oraz gotowej płacić za bilety.

Dzięki odważnym wizjom osób zarządzających filharmonie w przyszłości ($n = 12$) mają szansę stać się centralnym punktem spotkań w mieście, inkubatorami sztuki czy platformą dialogu społecznego. Ważne jest jednak ich odróżnienie od domów kultury, które to porównanie jest odbierane pejoratywnie. Filharmonia przyszłości to raczej nowoczesne centrum edukacji i kultury muzycznej. To zarazem filharmonia działająca z rozmachem i odwagą, otwarta na nowe brzmienia i nowe technologie, której zagrozić może jedynie niż demograficzny.

Bardzo interesujące wydaje się starcie grupy konserwatystów/purystów z innowatorami. Część respondentów uważa za konieczne odejście od elitaryzmu, które jest jednocześnie otwarciem na szerszą publiczność, co wynika z czujnej obserwacji trendów światowych. Jednocześnie istnieje grupa zwolenników utrzymania elitaryzmu i dotychczasowego formatu działania. W tym kontekście poszukiwanie balansu pomiędzy przeszłością a przyszłością – wydaje się rozsądnym kompromisem.

Wyniki badania ankietowego prezentują bardzo szeroką perspektywę nie tylko problemów, z jakimi konfrontują się osoby zarządzające, ale również ich złożone spektrum. Dyrektorów charakteryzuje nie tylko różny stopień percepcji problemów, ale również odmienne wizje ich rozwiązywania w przyszłości. Tworzy to obraz środowiska zróżnicowanego pod kątem rozumienia roli i funkcji filharmonii zarówno teraz, jak i w przyszłości.

5.2 Wyniki badania jakościowego

Głównym celem badania było rozpoznanie czynników, które determinują zarządzanie polskimi filharmoniami. Badania zakładały wielostronną i wnikliwą analizę czynnikową różnych aspektów determinujących funkcjonowanie instytucji artystycznych i służyły stworzeniu monografii obrazującej różnorodność i specyfikę ich działań w obszarze zarządzania. Każdy wywiad poprzedzono badaniem gabinetowym. Przywołane cytaty ilustrują kwestie, które były tematem przeprowadzonych rozmów i zostały ujęte w grupy zagadnień.

Z wypowiedzi badanych usunięto informacje mogące pomóc w łatwej ich identyfikacji, starając się zbudować obraz bardziej instytucji niż jej dyrektora. Szeroki zakres materiału empirycznego pozwolił na jego analizę zarówno pod względem jakościowym, jak i ilościowym (spostrzeżenia dzielone przez większość badanych). Rozważania zakończono podsumowaniem, dyskusją, wskazaniem rekomendacji oraz dalszych możliwych kierunków badań. Należy jedynie podkreślić, że w wypowiedziach rozmówców uchwycony został swoisty moment, dzięki któremu powstało studium refleksji nad funkcjonowaniem instytucji w konkretnym miejscu i czasie (Polska w latach 2021-2024).

Filharmonia. Instytucja i jej otoczenie

Słowo „filharmonia” wg definicji słownikowych utożsamiane jest albo z orkiestrą [W_IK6], albo z budynkiem [W_IK11; W_IK20]. Tymczasem aktualne pozostaje pytanie: czy filharmonia może być czymś więcej niż tylko emanacją orkiestry? [W_E5].

Współczesne rozumienie filharmonii – jako instytucji – nie ogranicza jej jedynie do orkiestry. Mówi raczej o instytucji, która zawiera orkiestrę [W_E2]. Obejmuje zatem cały kompleks instytucjonalny; jest wielowymiarową instytucją kultury, prowadzącą szeroką działalność artystyczno-edukacyjną.

Skojarzenie filharmonii z prestiżem [W_IK7], ekskluzywnością [W_IK22] oraz ponadczasowymi wartościami [W_IK4] jest równie częste, ponieważ to te wartości zapewniają instytucji stabilność. Coraz częściej wybrzmiewa jednak pytanie: *Po co nam takie instytucje?* [W_E4], nie tylko w kontekście przeznaczanych na ich utrzymanie dotacji [W_IK17]. Filharmonie muszą dziś oferować coś, co będzie warte wielomilionowych nakładów na nie, czyli bezcenne wzruszenia:

My jesteśmy specjalistami od odczuć, od wzruszeń, od emocji. Od tego, że ktoś, kto tu przyjdzie i wyda pieniądze na bilet – to wyjdzie z czymś, czego nie będzie miał jego znajomy. [W_IK4]

Filharmonie, mimo iż funkcjonują w podobnie zakreślonych warunkach społeczno-ekonomiczno i polityczno-prawnych – są instytucjami niezwykle zatomizowanymi i zindywidualizowanymi. Utrudnia to wprowadzanie jednorodnych standardów, które dla niektórych wydają się wręcz nierealne [W_IK20]. Ta różnorodność tłumaczona jest często kontekstem lokalnym i historycznym, jednak nie działa ona na korzyść instytucji:

Jesteśmy zatomizowanymi instytucjami muzycznymi, które w tym zakresie odstają bardzo od tego, co dokonano już wcześniej w przestrzeni teatrów dramatycznych i muzeów. [W_IK4]

O ile idea filharmonii wydaje się być wspólna, to już sposoby jej materializacji wyraźnie się od siebie różnią, prowadząc do licznych nieporozumień. Modelowe zróżnicowanie filharmonii zdecydowanie nie stanowi o sile muzycznego środowiska. W opinii respondentów *ta różnorodność nie jest siłą, jest bezsilnością* [W_E3], ponieważ tworzy więcej kłopotów niż rozwiązań. Dodatkowo *jedynie powiększa sytuację pewnego chaosu* [W_E5].

Przy oczywistych różnicach geograficznych i uwarunkowaniach lokalnych: *istnieje ileś tam rzeczy, które są wspólne, i które wszystkich dyrektorów gnębią i mogą się wydawać globalne* [W_E5]. Jednak często próba ich zbiorowego rozwiązania spotyka się z oporem argumentowanym tym, że *każda instytucja, każda mniejsza czy większa filharmonia ma swoje własne, lepiej funkcjonujące rozwiązania* [W_IK4]. Tymczasem w opinii ekspertów: *Niestety jest dużo spraw instytucjonalnych – od poziomu właśnie regulacji wewnętrznych, które są w każdej filharmonii inne* [W_E5].

Paradoksalnie, ten stan nieuporządkowania działa na niekorzyść samych filharmonii, a sam brak spójności jest dużym obciążeniem dla dyrektorów (doprowadzając np. do niezdrowych porównań cenowych, strategii dumpingowych, często potem wykorzystywanych w negocjacjach przez ZZ czy organizacje pracownicze). Tym, co stoi na przeszkodzie dokonaniu zmian na poziomie ogólnopolskim, jest głównie strach i obawa przed utratą *status quo*:

Bez takiego uporządkowania, tzn. bez ustalenia, ile ma filharmonia kosztować? ile mają tam ci ludzie zarabiać? ile mają mieć obowiązków? To ciągle będzie taka partyzantka. [W_E5]

Wypowiedzi respondentów odnoszące się do tej kwestii zawarto w tabeli 5.10.

Tabela 5.10. Modelowe zróżnicowanie filharmonii

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Modelowe zróżnicowanie filharmonii	<i>To jest osobny temat, który zależy od geografii, od finansów, od tego, kto jest dyrektorem. Od siły związków zawodowych, od bardzo wielu rzeczy. [W_E3]</i> <i>Myślę, że pewne rzeczy są oczywiście uniwersalne, ale każda orkiestra to jest jakby osobne państwo. Bo to jest wypadkowa i historii, i teraźniejszości, i ekonomii, i stylu zarządzania, i struktury (czy jest naczelnym dyrygentem, czy nie?). [W_IK10]</i> <i>Możemy oczywiście mierzyć również twarde wyniki finansowe, przy czym tutaj nie ma jasnych punktów odniesienia, bo każda instytucja ma inną infrastrukturę i inny potencjał pozyskania środków zewnętrznych, bowiem jest ulokowana w innym środowisku i ma inny budynek, inne możliwości zarabiania. [W_IK4]</i> <i>Stąd ja często z kolegami dyrektorami prowadziłam dyskusje, że nie da się stworzyć takiego jednego, sztytowego na miarę modelu, który by mógł obowiązywać wszędzie. Bo tenże model nie uwzględnia cech indywidualnych instytucji, które wynikają z kontekstu społecznego, historycznego i gospodarczego. [W_IK20]</i> <i>Nie ma dwóch takich samych filharmonii w Polsce. Każda ma nawet swój regulamin: i wynagradzania, i pracy. One się bardzo różnią. Każda jest osobnicza. [W_IK19]</i> <i>Nie ma dwóch takich samych regionów. [W_IK10]</i> <i>Nie da się nigdy tego przełożyć jeden do jednego, bo każda instytucja ma swoją specyfikę. [W_IK3]</i> <i>Ten model nie może być jeden, ponieważ różnica pomiędzy problemami w Kaliszu czy Radomiu, a problemami w NFM – jest zupełnie inna. [W_E5]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wiele powyższych wypowiedzi zwraca uwagę na wysoki stopień zindywidualizowania każdej instytucji, co jest tłumaczone lokalnością i kontekstem społeczno-historyczno-gospodarczym. To zróżnicowanie, które nieco inaczej profiluje każdą filharmonię powoduje, że w opinii badanych wypracowanie jednego modelu działania jest niemożliwe, a nawet niewskazane.

Pytanie o nowoczesność jest zatem pytaniem o to, czy i w jakim kierunku filharmonie powinny się zmieniać i co powinno je do takiej zmiany motywować. Jest to dylemat odnoszący się również do głębokości metamorfozy i odejścia od „klasycznej” percepcji filharmonii jako miejsca, w którym zatrzymał się czas:

Filharmonia zawsze była takim miejscem, które ciągle tkwiło w pewnych komunikacyjnych korzeniach myślowych. To taka instytucja po prostu wypada bardzo szybko z jakiegokolwiek obiegu. [W_IK9]

Stąd niektórzy dyrektorzy wybierają rozwiązania hybrydowe: „drogę środka”, która pozwala na zachowanie tradycyjnego oblicza filharmonii, jak i zbudowanie jej nowego wizerunku:

W związku z tym bardzo dobitnie rozgraniczyliśmy naszą bieżącą działalność filharmoniczną, która jest tylko i wyłącznie sfokusowana na muzykę klasyczną. Ale obok tego jest ta działalność faktycznie z nowymi technologiami, gdzie pokazujemy troszkę inne oblicze filharmonii. [W_IK1]

Podobnie bowiem – jak wszędzie – większość przyjmowanych rozwiązań ma charakter kompromisowy [W_IK15].

Infrastruktura kultury

Infrastruktura jest bardzo ważna dla funkcjonowania instytucji [W_IK5]. Po wszechnie uważa się, że jej brak blokuje rozwój, bo *orkiestra potrzebuje wnętrza* [W_IK6]. Funkcjonalność budynków oraz ich bogate wyposażenie (sale, garderoby, magazyny, pomieszczenia administracyjne) bezpośrednio wpływają więc na jakość wykonywanej pracy.

Perspektywa wejścia Polski do UE otworzyła nowe możliwości dotacyjno-inwestycyjne, których beneficjentem stała się kultura, w tym orkiestry i filharmonie. Brawurowo przeprowadzonym remontom, renowacjom [W_IK9] i rozbudowom [W_IK14; W_IK8; W_IK23; W_IK1] towarzyszyły nowo powstające gmachy, m.in. we Wrocławiu, Katowicach, Szczecinie, Gorzowie Wielkopolskim czy Olsztynie. Przy wielu inwestycjach wykorzystano środki europejskie [W_IK13; W_IK8]. Wszystkie te inwestycje składają się na wielki sukces polskiej kultury, gdyż *właściwie chyba więcej niż w połowie filharmonii mamy nowe albo odnowione sale* [W_E5].

Inwestycje infrastrukturalne w obszarze kultury pozytywnie wpływają na jakość pracy muzyków [W_IK15; W_IK24], komfort odbiorców [W_IK19], prestiż instytucji [W_IK6], jakość życia mieszkańców [W_IK14] oraz rozwój lokalnej gospodarki [W_IK5]. Jako katalizator zmian społecznych i urbanistycznych w mieście [W_IK20; W_E5] powodują wpisanie nowych/odnowionych budynków w tkankę miasta [W_IK23; W_E2], co często jest uznawane za ich atut.

Za wzór do naśladowania w kategorii nowopowstałych siedzib orkiestrowych uchodzi katowicki NOSPR¹¹⁰⁷ [W_IK19; W_IK22], przez wielu respondentów przywoływany jako przykład nowoczesnej infrastruktury kultury, ze wspaniałą akustyką,

¹¹⁰⁷ Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia z siedzibą w Katowicach, przy placu Kilara 1, www.nospr.org.pl (dostęp: 01.08.2025).

funkcjonalnością i architekturą, będący impulsem do rozwoju Katowic jako miasta kultury¹¹⁰⁸.

Jednak rozmówcy generalnie uskarżają się na zły stan infrastruktury, ponieważ nawet nowo wybudowane obiekty z czasem się zużywają i wymagają konserwacji [W_IK10; W_IK5]. Rosnącym problemem są wieloletnie zaniedbania remontowe, które skutkować mogą problemami technicznymi [W_IK17] oraz wysokimi kosztami napraw [W_IK5].

Komfortowi właściciele nowych sal towarzyszy dyskomfort tych, którzy się ich jeszcze nie doczekali [W_E5]. Wynajmowanie sal na koncerty [W_IK16; W_IK22], czy brak wystarczających powierzchni [W_IK5] rodzi wiele konfliktów organizacyjnych i logistycznych. Brak własnej sali (mimo ekonomicznych korzyści i „obiektywnych zalet”) stwarza spore ograniczenia [W_IK14]:

To jest fantastyczna sytuacja, pomimo tych problemów kosztów wynajmu. W swojej długiej i ważnej historii Filharmonia nigdy nie miała tutaj siedziby. Nie mamy absolutnie warunków po temu, a to jest dla rozwoju orkiestry absolutnie kluczowe. [W_IK22]

Aktualnie dominuje trend projektowania siedzib filharmonii jako budynków wielofunkcyjnych [W_IK13], do wielu możliwych zastosowań – nie tylko dla potrzeb upowszechniania muzyki klasycznej, lecz także by zaistniały kawiarnie, księgarnie, kina, przestrzenie wystawiennicze czy klubu muzyczne. Przejawem funkcjonalności nowych budynków są projektowane dodatkowe przestrzenie restauracyjne, pokoje gościnne czy mieszkania służbowe [W_IK13; W_IK16; W_IK17; W_IK23; W_IK4].

Paradoksalnie, przesada w planowaniu nowych siedzib filharmonicznych nigdy nie jest wskazana – jeśli chodzi o wielkość gmachu czy samej sali koncertowej [W_E5]. Zdarzyły się bowiem nieudane renowacje [W_IK2] czy nie do końca funkcjonalne rozwiązania [W_IK20].

Osobnym wyzwaniem jest projektowanie parametrów akustycznych sali, która powinna być dostosowana do różnych formatów muzycznych, również koncertów z wykorzystaniem nagłośnienia czy funkcji studia nagraniowego [W_IK19; W_IK2]. Toteż największym uznaniem cieszą się dziś sale, które projektowane były przez akustyków,

¹¹⁰⁸ Pisze o tym również Marcin Poprawski w swoim artykule o zmianie w lokalnych ekosystemach kultury: *siedziba orkiestry NOSPR – z akustycznie i wizualnie zjawiskową salą koncertową*, M. Poprawski (2021), *Nowe siedziby instytucji kultury...*, op. cit., s. 329.

a nie architektów [W_IK6; W_E2]. Najczęściej bowiem wymieniana niedoskonałość dotyczy akustycznego waloru odbioru muzyki [W_IK8; W_IK5; W_IK2; W_IK4]. Nie ulega wątpliwości, że *dla muzyki powinna być najważniejsza akustyka* [W_IK15].

Filharmonie w Polsce a orkiestry na świecie

Trendy globalizacyjne spowodowały, że praktyki zarządzania orkiestrami upowszechniają się, stanowiąc obszar porównawczy – tak z punktu widzenia pracy muzyków, jak menedżerów. Za wzór idealnego rozwiązania organizacyjnego uznaje się model niemiecki, gdzie strukturalna przejrzystość podziału na stanowisko intendentu i dyrektora artystycznego od lat sprawdza się w swej skuteczności, głównie z uwagi na jasno określone role i powinności [W_IK2; W_IK21]. W opinii eksperta model niemiecki opiera się na tym, że:

Intendent, czyli odpowiednik naszego dyrektora naczelnego, ma się zajmować tym, jak z klocków, które dostaje, zbudować sezon - a nie jak budować te klocki. A u nas to jest na etapie zmiany klocków. [W_E5]

Kolejnym rozwiązaniem wartym implementacji w Polsce jest przejrzysty system finansowania i kategoryzacji instytucji, gdzie: *Wielkość i budżet orkiestry jest proporcjonalny do wielkości miasta* [W_E5]. Niemieckie orkiestry są kategoryzowane nie tylko pod względem repertuaru (orkiestry teatralne, koncertowe, kameralne i radiowe), lecz także rozmiaru – cztery kategorie płacowe A-D, dające określone przywileje.

W odróżnieniu od polskich filharmonii, w Niemczech posiadanie własnej sali koncertowej należy do rzadkości; sale są głównie (z uwagi na rachunek ekonomiczny i efektywność kosztową) wynajmowane. Taki model wymaga nieco innej organizacji pracy, która wydaje się być również bardziej wydajna i efektywna – umożliwiającą przy tym organizację większej liczby koncertów przy mniejszej ilości prób [W_IK2]. W efekcie polski system zarządzania instytucjami i salami koncertowymi generuje ogromne koszty utrzymania i *de facto* obciąża same instytucje [W_IK8], które nie mają możliwości optymalizacji kosztów w tym zakresie:

Połączenie sali koncertowej z tym, że jest ona własnością orkiestry, to jest model typowy dla krajów postkomunistycznych. [W_E5]

Niestety z uwagi na różnice kulturowe i systemowe (szczególnie w zakresie finansowania kultury), wzorce światowe są niemożliwe do implementacji w Polsce. Polski

model zarządzania instytucjami muzycznymi różni się bowiem od modeli europejskich czy amerykańskich:

Inaczej funkcjonują orkiestry w Ameryce, inaczej w Anglii, inaczej w Niemczech. To są tak naprawdę całkowicie inne sposoby działania. [W_IK11]

Dlatego tak ważna jest adaptacja do warunków lokalnych i poszukiwanie najlepszego możliwego modelu zarządzania polskimi orkiestrami.

Zrzeszenie Filharmonii Polskich – ogólnokrajowy głos filharmonii

Powołane do życia w 2011 roku Zrzeszenie Filharmonii Polskich (ZFP) ma charakter doradczy: *Możemy tylko doradzać, pomagać i tworzyć pewne rozwiązania.* [W_E3]. Dzięki federacyjnemu charakterowi działań ZFP i organizowanym corocznie konferencjom i spotkaniom, następuje wymiana doświadczeń oparta na benchmarkingu¹¹⁰⁹, kulturze wzajemnej pomocy oraz nieformalnym doradztwie:

Bardzo dobrze, że jest to zrzeszenie filharmonii. Bo wtedy są te spotkania, te zjazdy i wtedy jest okazja, żebyśmy wiedzieli jakie są trendy, którędy mamy iść? [W_IK16]

ZFP jest szczególnie przydatne w przypadku wspólnych problemów wymagających jednego, systemowego rozwiązania, stając się katalizatorem integracji środowiska filharmonicznego w Polsce oraz platformą do koordynacji jego działań:

Uważam, że w jedności naszych postępowania, naszych działań jest siła. [W_E3]
Niektóre sprawy na pewno możemy ujednolicić i podjąć wspólne stanowisko. [W_IK11]

Niezwykle cenną inicjatywą zrzeszenia jest prowadzenie projektu Modeor¹¹¹⁰ – narzędzia analitycznego, które agreguje dane statystyczne ze wszystkich filharmonii dla potrzeb nie tylko sprawozdawczych, ale również porównawczych [W_E3; W_E5]. Dane pozwalają analizować sytuację polskich filharmonii, diagnozować pewne trendy oraz podejmować decyzje nie tylko na szczeblu samorządowym, ale również ministerialnym.

¹¹⁰⁹ Benchmarking (analiza porównawcza) – metoda zarządzania polegająca na systematycznym porównaniu przedsiębiorstwa z konkurentami lub firmami wiodącymi w danej branży, skopiowanie sprawdzonych wzorów postępowania (procesów, metod, sposobów działania), <https://mfiles.pl/pl/index.php/Benchmarking> (dostęp: 31.07.2025).

¹¹¹⁰ Celem projektu Modeor pt. „Modele orkiestr polskich” jest zebranie i opracowanie danych dotyczących różnych aspektów działalności i finansowania orkiestr w Polsce, <https://modeor.pl/> (dostęp: 31.07.2025).

Jednakowoż silna pozycja i autonomia poszczególnych dyrektorów wyraźnie wybrzmiewają w podkreślaniu lokalnej specyfiki problemów. Powoduje ona, że problemy, które wydają się podobne, są w istocie różne [W_IK11; W_E5].

Otoczenie instytucji muzycznych

Otoczenie bliższe filharmonii kształtuje jej codziennie funkcjonowanie, poziom relacji z publicznością, rodzaj oferty i zakres działań. Lokalne problemy związane z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników są doświadczeniem wielu mniejszych ośrodków. Otoczenie dalsze determinuje warunki finansowe, ale też zmusza do adaptacji wobec zmian społecznych, kulturowych oraz technologicznych. Od poziomu percepcji przez dyrektorów wyżej wymienionych czynników zależy komfort działania instytucji dzisiaj i ich funkcjonowanie w przyszłości.

Dobrze rozwinięte relacje z interesariuszami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) są fundamentem skutecznego zarządzania instytucją kultury. Zarządzanie instytucją wymaga zbudowania silnych, opartych na zaufaniu relacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych [W_IK12; W_IK18]. Na budowę tych relacji respondenci poświęcają bardzo dużo energii i czasu [W_IK3], ponieważ one *przekładają się na wszystko* [W_IK6].

Nowa osoba dyrektorska często wkracza do środowiska z tzw. „czystą kartą” [W_IK18; W_IK23], co z jednej strony ułatwia zresetowanie nacisków i napięć z przeszłości, z drugiej jednak wymaga wypracowania odmiennych zasad budowania relacji [W_IK3; W_IK17] – co jest trudne, bo muzyczne środowisko jest hermetyczne [W_IK8].

Doskonałe relacje z otoczeniem instytucji – kościołem, politykami, wojskiem [W_E5] – przekładają się na wsparcie ze strony interesariuszy zewnętrznych. Budowanie wspólnoty wokół instytucji może odbywać się bowiem nie tylko dzięki sponsorom [W_IK8], ale również innym stowarzyszeniom, organizacjom czy klubom melomana [W_IK22].

Długofalowe zaangażowanie społecznych aktorów może być generowane czy sterowane przez samą instytucję w zależności od stopnia uwzględnienia ich potrzeb w działaniach instytucji [W_IK4]. Świadome budowanie strategii relacji ma więc kluczowe znaczenie dla budowania obecności instytucji w wyobraźni i potrzebach interesariuszy, ponieważ: *Żadna instytucja nie funkcjonuje ot tak sobie, oderwana i z góry zdefiniowana. Przede wszystkim musi reagować na to, co się dzieje dookoła* [W_IK20].

Zbieżność celów strategicznych i ideowych jest punktem wyjścia dla budowania partnerstw, szczególnie z organem prowadzącym [W_IK7]. Z wypowiedzi dyrektorów wynika, że czasem jest to *zaufanie płynące z tych samych imponderabiliów* [W_IK4], czasem ze zbieżności systemów wartości [W_E1], a czasem z umiłowania sztuki [W_IK16].

Szczególnie istotnie są relacje z organem prowadzącym. Znakomita współpraca i dobra relacja z organizatorem [W_IK24; W_IK16; W_IK3; W_IK14; W_IK18; W_IK11; W_IK9; W_IK21] przekładają się na realne wsparcie finansowe i merytoryczne. Może się ono przejawiać w zapewnianiu instytucji stabilności oraz przewidywalnych ram współpracy [W_IK3; W_IK21; W_IK5; W_IK13]. Ta stabilność jest konieczna dla realizacji misji wraz z jej ambicjami programowymi i organizacyjnymi [W_IK4]. Oprócz wymiaru finansowego pojawia się również wymiar symboliczny, w postaci nagród i słów uznania [W_IK24]. Oczywiście czasami współpraca z organizatorem bywa trudna [W_IK17] – i co zrozumiałe – niechętnie się o takich relacjach wspomina.

Dobra współpraca ma miejsce zwłaszcza tam, gdzie argumenty mają swoje odzwierciedlenie w liczbach i faktach [W_IK1; W_IK23; W_IK2], bowiem narracja artystyczna nie dla wszystkich włodarzy jest czytelna. Brak zrozumienia specyfiki działalności kulturalnej wynika z deficytu kompetencji kulturowych, co w dalszej kolejności prowadzi do nieadekwatnych ocen i decyzji: *Oni nie znają naszych problemów. Nie mają pojęcia co się tutaj wewnątrz dzieje* [W_IK5]. Badani eksperci zwracali uwagę na moment ustrojowej transformacji, która przekazała filharmonie samorządom. Na poziomie samorządowym klasa polityczna nie jest więc wyedukowana kulturalnie, bo: *Jak marszałek ma zrozumieć, że ma dawać dużo na filharmonię, jeśli sam uważa, że to jest nudziarstwo?* [W_E5].

Trudno w tym kontekście uniknąć wątku personalnego. W funkcjonowaniu publicznych instytucji kultury charakter relacji w znacznym stopniu uwarunkowany jest czynnikami personalnymi, których stabilność i jakość mogą podlegać istotnym wahaniom [W_IK21]. Jak zauważają rozmówcy: *Raz jest lepiej, raz jest gorzej, bo ekipy się wymieniają* [W_IK13]. Innymi słowy, wiele zależy od osoby, która aktualnie zarządza [W_IK21].

Niezależnie jednak od kompetencji partnera po stronie organizatora, marzeniem wszystkich dyrektorów jest posiadanie wysokiego poziomu autonomii, wyrażającego się

w niezależności artystycznej/programowej oraz braku interwencji w proces decyzyjny. Oto jak ten poziom określają sami respondenci:

Jeśli chodzi o sprawy merytoryczne, to mamy absolutnie pełną swobodę. [W_IK14]

Pod względem artystycznym nikt się nie wtrąca (...), mamy pełną dowolność planowania. [W_IK15]

To ja decyduję w filharmonii, co gramy, jak gramy i kiedy gramy. [W_IK7]

Mam to szczęście..., że nie miałem jeszcze ani razu, że jakkolwiek organizator jakkolwiek wpływał na to, co robię. [W_IK1]

Nigdy przez dwadzieścia kilka lat, jak tutaj jestem... [W_IK11]

Nie mam poczucia jakiś interwencji merytorycznych w naszą działalność. [W_IK13]

Bardzo ładnie współpracują: nie narzucają się, nie wtrącają się. [W_IK16].

Kilku respondentów powołuje się na zapisy ustawowe (UoOiPDK), które zapewniają instytucjom autonomię [W_IK21; W_IK4]. Wydaje się zatem, że autonomia formalna, wynikająca z merytorycznych uwarunkowań, jest w większości przypadków nie tylko deklaratywna.

Inaczej sprawa wygląda z realną autonomią – która w zależności od kontekstu politycznego – poddawana jest dwustronnym negocjacjom, ponieważ jest to problem na poziomie politycznym [W_IK14]. Pojawiają się zatem konkretne oczekiwania (dotyczące organizacji pewnych wydarzeń) ze strony organizatorów, co jest przyjmowane jako ich prawo [W_IK12; W_IK16; W_IK1; W_IK7]. Zdarza się zatem, że narzucone wydarzenia są konsultowane i realizowane [W_IK14; W_IK15], czasem są rozważane [W_IK7], a niekiedy odrzucane [W_IK6]. Taki rodzaj autonomii można nazwać autonomią warunkową.

Istnieje jeszcze forma ograniczonej autonomii, kiedy naciski przybierają wymiar odczuwalnego dyskomfortu: *Intensywny wektor zainteresowania organizatora (...) powoduje, że kwestie merytoryczne są spychane na bok* [W_IK4]. Wówczas: *Bajką jest mówienie, że nie ma żadnych nacisków* [W_IK20]. Co więcej, priorytety kolejnych władarzy/zarządów zmieniają się; przybierają lub słabną na sile i znaczeniu, bo: *W każdej gminie patrzy się na kulturę przez pryzmat wyborców* [W_E1]. W tak zdefiniowanym środowisku autonomia staje się przestrzenią, której wynegocjowany zakres zależy od umiejętności mediacyjnych osoby zarządzającej. Wówczas sprawdzają się dyrektorzy, mający

umiejętności relacyjne [W_IK5], odporność na naciski zewnętrzne [W_E2], lub umiejętność lawirowania pomiędzy ambicjami instytucji a ambicjami jej organizatora.

Aby umacniać obecność instytucji w strukturze społeczno-politycznej regionu należy aktywnie budować relacje z lokalnymi władzami. Jeśli bowiem średnio ponad 90% budżetu zależy od dotacji, wówczas relacje te są kluczowe dla trwania i funkcjonowania instytucji. Z uwagi na swój rys samorządowy, filharmonie często szukają partnerów w całym województwie (*Mamy wspaniałe kontakty z całym regionem* [W_IK2]). Bardzo często to partnerstwo polega na wspólnym budowaniu bazy odbiorców oferty kulturalnej [W_IK3; W_IK6], ale też na zaznaczaniu swojej obecności poza główną metropolią [W_IK9].

Kolejną grupą interesariuszy, o których uwagę zabiegają instytucje kultury, jest sektor biznesu (partnerzy strategiczni, sponsorzy) [W_IK21]. Ten rodzaj współpracy wciąż wydaje się trudny z uwagi na brak systemowego wsparcia oraz brak mechanizmów ułatwiających tego typu partnerstwa (ulgi czy odpisy podatkowe). Istotną przeszkodą jest nierzadko brak dużych przedsiębiorstw w otoczeniu instytucji [W_IK8].

Marka instytucji, określona atmosfera koncertu czy potrzeba zapewnienia oprawy artystycznej wydarzenia często są powodem, dla którego firmy zgłaszają się do filharmonii. Posiadanie odpowiedniej oferty dla kontrahentów krajowych [W_IK23; W_IK9] czy zagranicznych [W_IK15] powoduje, że w instytucji pojawia się dodatkowy dochód za realizację zleconych koncertów [W_IK2]. To przykład rynkowego myślenia i tworzenia ofert dla partnerów zewnętrznych.

Dużo łatwiejsza wydaje się współpraca z sektorem edukacyjnym, zwłaszcza szkolnictwem artystycznym. Ta współpraca jest bardzo prężna, szeroka, wielopoziomowa i nie ogranicza się tylko do wypożyczania sal na występy uczniów [W_IK10]. To często są dwustronne wizyty czy wspólne projekty [W_IK17], koncerty dyplomantów [W_IK16], wspólne konkursy ogólnopolskie czy koncerty rodzinne [W_IK21].

Do sieciowania instytucji dochodzi również przy okazji współpracy filharmonii z teatrami, operami czy innymi orkiestrami. Często wykorzystuje się formaty, takie jak inicjatywy festiwalowe [W_IK1], kooperacje artystyczne [W_IK12] czy projekty edukacyjne [W_IK21; W_IK23]. Wymiana wydarzeń artystycznych przynosi korzyści wszystkim stronom i byłaby zapewne jeszcze bardziej intensywna, gdyby nie bariery administracyjne czy formalne. Z takiego rodzaju współpracy korzystają szczególnie ośrodki, które w swojej ofercie mają również opery, musicale, spektakle czy balety [W_IK12;

W_IK5]. Filharmonie są również otwarte na współpracę międzynarodową, która oprócz prestiżu przynosi doświadczenie. Są filharmonie, które swoją obecność za granicą budują od lat: *Współpracujemy z całym światem* [W_IK11].

Czasem elementem integrującym jest ten sam organizator [W_IK9; W_IK6; W_IK16; W_IK10; W_IK14; W_IK3], a mekiedy ograniczone zasoby [W_IK20]. Wymiana zasobów czy udzielanie licencji na własne produkty czy usługi to przykłady innowacyjnych modeli współpracy, które zwiększają efektywność finansową i operacyjną przy własnych skromnych zasobach kadrowych bądź lokalowych [W_IK21, W_IK23]. Istnieją miejsca, które dopiero te partnerstwa będą tworzyć [W_IK18; W_IK3; W_IK17], jak i takie, które od wielu lat je pielęgnują [W_IK24].

Publiczne instytucje kultury charakteryzują się wielowymiarowością interesariuszy – większa ilość partnerów społecznych oraz branżowych powoduje, że konieczne jest ciągle balansowanie pomiędzy ich oczekiwaniami, które nie zawsze są tożsame z interesami instytucji. Listę interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych wyłaniających się z wypowiedzi respondentów zamieszczono w tabeli 5.11.

Tabela 5.11. Mapa interesariuszy filharmonii z perspektywy osoby dyrektorskiej

Kategoria	Interesariusz	Opis grupy
Interesariusze wewnętrzni	Kierownik artystyczny	Dyrygent, szef orkiestry lub kierownik muzyczny
	Pracownicy instytucji	Pracownicy techniczni i administracyjni
	Zespoły artystyczne	Muzycy orkiestry, artyści chóru
	Rada Artystyczna, Rada Pracowników	Społeczne organy doradcze, konsultacyjne
Interesariusze zewnętrzni	Związki Zawodowe	Np. NZSS Solidarność, ZZ PAMO, NZZ PF
	Stowarzyszenia muzyczne	ZAiKS, STOART, ZASP, ZPAW
	Szkolnictwo artystyczne	Uczelnie wyższe, szkoły muzyczne, młodzi muzycy, nauczyciele muzyki
	Media branżowe, krytycy muzyczni	Np. Ruch Muzyczny, Glissando, Presto
	Publiczność koncertowa	
	Inne instytucje kultury	Kooprodukcja i koopetycja
	Sponsorzy i partnerzy biznesowi	
	Społeczność lokalna	Lokalni aktywiści, organizacje pozarządowe, stowarzyszenia i fundacje
	Artyści gościnni	Dyrygenci i soliści, muzycy doangażowani
	Agencje artystyczne	Impresariaty polskie i zagraniczne
	Organizator	Miasto, Województwo lub Ministerstwo
	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	(współ)organizator, mecenas, donator, partner

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypowiedzi respondentów [W_IK1-24]

Filharmonia – jako instytucja – jest organizmem złożonym. Każda grupa interesariuszy wymaga odmiennych strategii komunikacyjnych, relacyjnych, ale przede wszystkich strategii zarządczych. Poszczególne grupy odgrywają dominującą rolę

w różnym stopniu i w różnych momentach. Szeroki zakres ich oddziaływania wynika z ich charakterystyki: od publicznych decydentów po partnerów społecznych.

Na styku oczekiwań rozmaitych grup interesariuszy pojawiają się największe napięcia, które wynikają głównie z odmiennych logik, jakimi się kierują. U części z nich dominuje np. logika artystyczna, związana z realizacją dzieła muzycznego na najwyższym poziomie (artyści gościnni, zespoły artystyczne, Rada Artystyczna). U pozostałych dominuje logika instytucjonalna, która skupia się na sprawnym administrowaniu instytucją. Bywa, że sami interesariusze wewnętrzni reprezentują odmienne logiki (np. orkiestra *versus* administracja), a interesy interesariuszy zewnętrznych nie zawsze są tożsame (np. organizator *versus* sponsor lub społeczność lokalna).

Logiki te nie są możliwe do zintegrowania, a ich niedopasowanie jest główną przyczyną konfliktów i kryzysów instytucjonalnych. Skuteczny dyrektor jawi się zatem jako mediatorzy między tymi światami i logikami, których fragmentaryczne narracje nie zawsze składają się na całościowy i jednolity obraz instytucji.

Orkiestra jako organizacja

Orkiestra to zorganizowana grupa muzyków, której zadaniem jest wspólne wykonywanie muzyki instrumentalnej, według zapisu nutowego prowadzonego przez dyrygenta. Dyrektorzy o orkiestrze wypowiadają się jako o fenomenie, o organizmie ludzi utalentowanych, wykształconych, dyspozycyjnych [W_IK12], z niespotykaną wrażliwością artystyczną [W_IK22], tworzących jeden genialny organizm [W_E2]. Jednak niekiedy wrażliwość artystów przybiera formę nadwrażliwości: *przewrażliwienia na punkcie swojego artyzmu* [W_IK8]. Jednak nawet wówczas *zasługują oni na szacunek, najlepszą możliwą organizację pracy, uposażenie* [W_IK9]. Dlatego wskazane jest budowanie środowiska pracy, w którym muzycy czuliby się potrzebni, rozwijali się, otrzymywali feedback i dostrzegali sens swojej pracy.

W kontekście konieczności zbilansowania indywidualnych potrzeb członków orkiestry z wymogami kolektywnego działania, wyzwaniem menedżerskim jest ustawienie priorytetów pomiędzy ochroną artystycznej podmiotowości a utrzymaniem dyscypliny wewnątrz zespołu. Z psychologicznego punktu widzenia orkiestra jest zbiorowością, która przyjmuje określone postawy względem osób zarządzających, nie zawsze zgadzające się z indywidualnymi preferencjami muzyków: *Indywidualnie – cudowni ludzie. A przed orkiestrą – ściana* [W_IK20]. W związku z tym dyrektorzy często doświadczają

przyjmowania grupowych ról i masek: *Wchodzą w pewne role grupowe. To widać bardzo wyraźnie* [W_IK10]. Stanowią one wyzwanie w kontekście budowania komunikacji opartej na zaufaniu i otwartości, co ma przeciwdziałać eksplozjom zbiorowego lęku czy frustracji.

U muzyków bardzo silna jest motywacja wewnętrzna, uzasadniająca wykonywanie tego zawodu i powiązana z dążeniem do perfekcji wykonania. Respondenci wyrażali głębokie przekonanie o dominującym wśród muzyków orkiestrowych powołaniu:

Każdy muzyk chce grać najlepiej na świecie. [W_IK23]

Muzycy nie chcą wychodzić i robić z siebie pośmiewiska. [W_IK23]

Nie znam takiej orkiestry, w której muzycy z założenia chcą źle grać. [W_IK8].

Zawody artystyczne (jak było to już wspomniane) charakteryzują się przewagą motywacji wewnętrznej/osobistej nad motywacją finansową [W_IK9]. Jednak wyrażane emocje artystyczne wymagają autonomii, stąd artyści nie tolerują nadmiernej kontroli. Potrzeba twórczej swobody konfrontowana jest jednak z potrzebą służebnego przywództwa, gdzie *komunikacja polega na twórczej pracy* [W_IK24], a *sztuka antycypowania jest na wysokim diapazonie* [W_E4]. Lider staje się wówczas facylitatorem procesu twórczego, który odpowiadałby ich potrzebie etosu pracy.

Orkiestra jest typem tradycyjnego zespołu artystycznego bazującego na konserwatywnych, wypracowanych w zeszłych stuleciach relacjach i funkcjach. W związku z tym charakteryzuje się oporem wobec zmian [W_IK20; W_E4]. Jedyną drogą wprowadzania optymalizacji jest droga powolnej ewolucji, która nie zaburzałaby dotychczasowych sposobów funkcjonowania [W_IK13]. Należy jedynie nadmienić, że przywiązanie do konserwatywnego sposobu działania charakteryzuje również osoby zarządzające, które za swoje motto przyjmują słowa: *Nic nie zmieniać!* [W_IK11].

Orkiestra ma też swoją dynamikę, energię i mądrość. Wyraża się ona często w ambicji zespołu [W_IK19] oraz potrzebie kolegialności (*Wszyscy gramy do jednej bramki* [W_IK23]), która świadczy o dogłębnym zrozumieniu celu i misji zespołu. Jednak prymat wyjątkowości często jest mylnie interpretowany i nie pozwala jeszcze na równościowe podejście do kwestii publiczności. Muzycy często podkreślają swój prymat (prawdopodobnie wynikający z posiadania talentu) nad zwykłymi obywatelami. W związku z tym: *Oni jeszcze jednak funkcjonują na takim poziomie, że publiczność jest dla nich, a nie oni dla publiczności* [W_IK20].

Osiągnięcie zadowalającego poziomu wykonawczego jest zadaniem długofalowym: *Tego się nie da zrobić przez dwa lata* [W_IK6]. Zmiany zachodzą powoli, w trybie ciągłego nienasycenia [W_IK7], na przestrzeni lat [W_E2], często będąc efektem świadomie budowanej strategii [W_IK9]. Kształtowanie jakości orkiestry jest więc zadaniem systematycznym i długoterminowym, budowanym na bazie codziennych wyzwań – a ich świadomość wśród dyrektorów jest bardzo wysoka.

Artystyczna doskonałość

Bez wątpienia podstawą bytu filharmonii jest znakomita orkiestra: *Filharmonia bez świetnego zespołu nie istnieje* [W_IK2], a *najważniejszą rzeczą w filharmonii jest koncert* [W_IK19]. Istotnym czynnikiem gwarantującym rozwój orkiestry jest dobór właściwych dyrygentów oraz artystów gościnnych, którzy inspirują i budują jakość pracy [W_IK22]. Wpływ osobowości artystycznych dyrygentów i solistów na rozwój zespołu przejawia się we wzajemnym porozumieniu [W_IK9; W_E2] i osiąganiu najlepszych artystycznych rezultatów [W_IK6], ponieważ *zespół musi tworzyć i musi płynąć z wielkimi* [W_IK11].

Kolejnym czynnikiem jest dobór repertuaru, którego właściwe zbalansowanie gwarantuje różnorodność, rozwój oraz motywację do pracy: *To chodzi też o to, żeby grać rzeczy, które orkiestrę rozwijają* [W_IK8]. Repertuar nie tylko powinien stanowić rodzaj ambitnego wyzwania [W_IK8], zaciekawiać [W_IK9], lecz także być dopasowany do poziomu orkiestry [W_IK7]. Innymi słowy powinien to być dobrze skonstruowany program [W_IK14]. Poszczególni rozmówcy zwracali uwagę na dodatkowe strategie rozwoju zespołu związane z eksploracją repertuaru klasycznego [W_IK16], muzyką kameralną [W_IK19], polską muzyką współczesną [W_IK10], koncertami bez akompaniamentów [W_IK23] czy występami muzyków w roli solistów [W_IK22].

Jakość orkiestry bezpośrednio wynika z efektów wcześniej wypracowanych podczas prób: *Jeżeli będzie mało prób, to będzie słaby koncert. Nie ma cudów* [W_IK2]. Wiele zależy więc od indywidualnego podejścia i zaangażowania każdego muzyka, budowania odpowiedzialności [W_IK23] czy dbałości o atmosferę [W_IK14].

Wielkość sali wymusza określony standard brzmieniowy, co przekłada się na liczbę zatrudnionych muzyków. Im większa kubatura sali – tym liczniejszej orkiestry wymaga [W_IK14]. Dla uzyskania satysfakcjonującego brzmienia ważna jest odpowiednia

obsada muzyków – im liczniejsza, tym lepiej. Dlatego zwiększanie składu orkiestry jest jednym z celów strategicznych dyrekcji [W_IK21; W_IK15].

Nie bez znaczenia są warunki, w jakich ta praca się odbywa. Z jednej strony wpływają na nią znakomite instrumenty [W_IK13; W_IK19], z drugiej dbałość o wysoką jakość zaplecza [W_IK13; W_IK6]. Należy dodać, że tego rodzaju pracy nie można wykonywać zdalnie, i ważne jest jej odbywanie w jednym miejscu, w jednym czasie [W_IK8] – co wymaga precyzyjnego planowania.

Przejrzystość planowania i rozsądna organizacja pracy pozwalają zapewnić warunki do szlifowania doskonałości artystycznej. To też kluczowe elementy efektywności, które wpływają na komfort i jakość przygotowania muzyków [W_IK9; W_IK8]. Wiadomo bowiem, że dezorganizacja pracy w przypadku orkiestry prowadzi do chaosu, frustracji oraz wytracania energii niezbędnej do pracy twórczej.

Eksperti zwracają jednak uwagę na fakt, że jakość orkiestr w Polsce w żaden sposób nie jest monitorowana: *Żaden Marszałek (...), nie jest w stanie ocenić poziomu swojej orkiestry na tle kraju* [W_E5]. Nie istnieją instrumenty do badania jakości orkiestr w Polsce [W_E4], nie ma też ekspertów na poziomie ministerialnym gotowych do podejmowania się takich ocen [W_IK2].

Specyfika pracy zespołowej

W publicznych filharmoniach dominuje zatrudnienie etatowe: umowy na czas nieokreślony, obwarowane ochroną związków [W_IK20], co nie sprzyja podnoszeniu jakości wykonania. Dominacja zatrudnienia etatowego nie wspiera rozwoju i budowania jakości zespołu, ponieważ: *Często przecież jest tak: pierwszy dzień muzyka z umową na czas nieokreślony jest ostatnim dniem jego ćwiczenia* [W_IK8]. Zjawisko to pogłębia niska rotacja pracowników orkiestry. Jednak zmiany w postaci wprowadzenia kontraktów czasowych dla stanowisk artystycznych w celu zwiększenia odpowiedzialności i jakości pracy [W_IK23] nie zyskują akceptacji związków zawodowych.

Jakość wymaga wyrzeczeń i systematycznej pracy: *Żeby była baza, muzycy muszą ćwiczyć* [W_IK2]. Tymczasem muzycy nie mają czasu ćwiczyć na instrumencie, ponieważ muszą pracować w innych miejscach [W_IK2]. W efekcie dochodzi do sytuacji, w której filharmonie stają się stabilizatorami minimalnego wynagrodzenia: *Filharmonia to ZUS-ownia* [W_IK20][W_IK10], a większość pracowników dorabia na drugich i trzecich etatach [W_IK5; W_IK22]. Według wielu respondentów *nie da się utrzymać tylko*

z pracy w *filharmonii* [W_IK3; W_IK23], co jest szczególnie dotkliwe w mniejszych ośrodkach. Dlatego część filharmonii stara się tworzyć dodatkowe oferty występów (wewnętrzne zlecenia na koncerty kameralne czy warsztaty), by przeciwdziałać zawodowemu rozproszeniu energii zespołu [W_IK9; W_IK22].

Obecny system pracy jest przestarzały i niespójny. W środowisku nazywany jest on „systemem normowym”, jednak: *W każdej orkiestrze jest inna norma. Dlatego porównywanie zarówno zarobków muzyków, jak i aktywności filharmonii jest niezwykle trudne* [W_E5]. Głównie dlatego, że: *system normowy w dzisiejszych czasach jest kompletnie bez sensu* [W_IK8]. Niejednolity system normowy prowadzi do braku przejrzystości, uniemożliwia badania wydajności i dokonywanie porównań w zakresie efektywności. Z tej perspektywy konieczna wydaje się reforma ujednolicającą zasady czasu pracy oraz odpowiadających im wynagrodzeń [W_E3].

Problem niskich wynagrodzeń jest skorelowany nie tylko z potrzebą dorabiania, lecz także utrzymywania systemowej fikcji, która finalnie osłabia jakość pracy muzyków orkiestrowych [W_IK8]. Rozwiązaniem byłoby podniesienie wynagrodzeń do kwot, które rekompensowałyby muzykom czas poświęcony na dorabianie, z jednoczesnym wymogiem pełnej dyspozycyjności [W_E5]. Wówczas powstawałyby pełnowartościowe zespoły artystyczne.

Kolejną przeszkodą jest krótka ścieżka kariery. Płaska hierarchia w orkiestrze powoduje, że często całe życie spędza się na jednym stanowisku (np. szefa grupy, solisty). W efekcie obecny system nie wspiera rozwoju indywidualnego i motywacji muzyków [W_IK8], choć badanym trudno jest wyobrazić sobie inną strukturę orkiestry.

Innowacyjne rozwiązania organizacyjne są możliwe, ale wymagają odwagi i zmiany mentalności. Jest kilka orkiestr w Polsce, które wprowadziły eksperymentalne modele związane z systemem wynagrodzeń: dienstowym [W_IK6] lub honoracyjnym [W_IK20]. Nawet drobne zmiany, polegające na wprowadzeniu możliwie najwyższej podstawy wynagrodzenia w połączeniu z prostym systemem dodatków [W_IK10], czy zadaniowego czasu pracy [W_E4], powodują czytelność rozliczeń i oczekiwań. Nowe modele organizacyjne dotyczące powiązania czasu pracy z wynagrodzeniem są wypracowywane w kilku innych ośrodkach [W_IK4], np. Krakowie, Szczecinie, Wrocławiu czy Warszawie.

Aktualny obraz pracy w orkiestrze jawi się jako przestarzały i nieefektywny. Kluczowe wyzwania, które wymagałyby systemowych rozwiązań, to:

- ujednolicenie norm pracy w polskich orkiestrach;
- zwiększenie elastyczności systemów wynagrodzeń poprzez budowanie przejrzystej, motywującej organizacji i kultury pracy;
- ograniczenie wieloetatowości muzyków;
- wdrażanie nowych modeli organizacyjnych (opartych na systemach zadaniowych, premiach funkcyjnych lub indywidualnych programach rozwoju).

Orkiestra to artyści

Głębokie przekonanie dotyczące społecznej roli muzyki i muzyków napotyka współcześnie na systemowe i strukturalne pęknięcia. Jednym z nich jest niewspółmierność liczby lat przeznaczonych na profesjonalne kształcenia z późniejszymi realiami zawodowymi. Zawód muzyka wymaga wielkich wyrzeczeń: *Trudno mi w tej chwili znaleźć inny zawód, gdzie ktoś wykonujący swój zawód po wieloletnich przygotowaniach i ciągłej gotowości kondycyjnej* [W_IK12]. Ogromna inwestycja czasowa i finansowa w rozwój talentu trwa niejednokrotnie od 17 do 24 lat i nie przekłada się na godziwe warunki pracy [W_IK5; W_IK22; W_E4; W_E5]. W rezultacie, jako kraj *tracimy gigantyczne pieniądze po to, żeby wykształcić ludzi, którzy zarabiają najniższą krajową. To jest absurd* [W_E5]. System artystycznego kształcenia nie jest też powiązany z rynkiem pracy: *Rynek jest nasycony muzykami. Przesycony. Niektórzy mówią nawet o nadprodukcji* [W_IK19].

Dodatkowo wschodni system kształcenia oparty na relacji „mistrz-uczeń” nie przygotowuje do pracy w orkiestrze, co w rezultacie sprawia, że to przygotowanie jest w Polsce na bardzo niskim poziomie [W_E2]. Być może dlatego podjęcie etatowej pracy wiąże się z wieloma negatywnymi doświadczeniami, m.in.: zderzeniem z hierarchią, relacjami instytucjonalnymi, brakiem uznania i anonimowością.

Zagadnienie związane z rekrutacją muzyków do orkiestry jest tematem złożonym, który można podzielić na cztery główne kategorie. Pierwszą z nich jest profesjonalizacja procesu rekrutacji. Wprowadzanie przesłuchań w stylu zachodnich orkiestr [W_IK11], wymagało przyjęcia standardów odnoszących się do obiektywizmu i przejrzystości procesu oraz procedur gwarantujących transparentność i równość szans. W praktyce oznacza to przesłuchania za kotarą [W_IK6; W_E2], system głosowania grupowego [W_IK2] czy wieloetapowość procesu rekrutacji [W_IK19].

Rekrutacja jest również narzędziem wymiany pokoleniowej, ponieważ *orkiestra musi się ciągle odmładzać* [W_IK16]. W odmładzaniu orkiestr ich zarządzający widzą

strategiczny rozwój zespołu, który zyskuje na jakości [W_IK6; W_IK9]. Jednak z uwagi na liczne ograniczenia proces rekrutacji natrafia na trudności. Z jednej strony jest to niska jakość kandydatów [W_IK21], mało atrakcyjne uposażenie [W_IK14], niskie umiejętności zawodowe [W_IK2] czy lokalna specyfika mniejszej miejscowości zniechęcająca do podjęcia etatowej pracy [W_IK3; W_IK16]. Wszystkie te elementy utrudniają pozyskanie i zatrzymanie wartościowych muzyków. Natomiast to, co zwiększa atrakcyjność ofert pracy, to z pewnością marka orkiestry oraz związany z nią prestiż. Oto przykłady potwierdzające tę tezę:

Mieć renomę bardzo dobrej orkiestry... do której ludzie chcą zdawać. [W_E2]

Zainteresowanie jest bardzo duże – mamy z kogo wybierać. [W_IK11]

Dużo osób się zgłasza... poziom młodych jest wysoki. [W_IK14]

Z powyższych cytatów wynika, że silna marka orkiestry potrafi przyciągać kandydatów mimo ograniczeń budżetowych. Zauważalny jest proces profesjonalizacji procesu rekrutacji w instytucjach muzycznych na wzór europejski. Dyrektorzy świadomie inwestują w jakość kadry artystycznej, widząc w tym podstawę do budowania prestiżu i długofalowego rozwoju orkiestry.

Braki kadrowe często uzupełniane są tzw. muzykami doangażowanymi. Poziom zaangażowań wynika z zapisów partytury, lecz zakres zaangażowań muzyków do konkretnego koncertu wyznacza przede wszystkim stały skład orkiestry. W orkiestrach, które mają niewielką liczebnie orkiestrę, potrzeba ta jest permanentna [W_IK21]. Inne ośrodki – szczególnie te oddalone od wielkich miast z doskonałą strukturą akademicką – narzekają na trudności z namówieniem muzyków do pracy projektowej ze względu na odległość [W_IK12], potencjał samego miejsca [W_IK17], czy konieczność codziennego dojeżdżania na próby [W_IK3].

Mimo faktu, że orkiestra jest tworem archaicznym, istnieje kilka metod zarządzania, które można od ręki zaimplementować. Projekty wewnętrzne (czyli organizacja dodatkowych wydarzeń artystycznych) mogą stanowić komplementarne źródło dochodu. Wzmacnia to motywację finansową (premie, dodatki za koncerty czy nagrania), a jednocześnie pozwala instytucji rozszerzać wachlarz form zatrudnienia. Oprócz tego transparentność w systemie wynagradzania buduje ambicje muzyków, których zaangażowanie (mimo obiektywnych ograniczeń) rośnie, umacniając markę zespołu.

Kadry kultury

W publicznych instytucjach kultury *ludzie są niezwykle ważni* [W_IK8], niezależnie od szczebla zatrudnienia. Toteż *sprzątaczką jest tak samo ważna, jak dyrektor* [W_IK10], a rola osób „pierwszego kontaktu” jest nie do przecenienia [W_IK12]. Podobne wypowiedzi świadczą o docenianiu wszystkich pracowników oraz budowaniu kultury współodpowiedzialności za instytucję.

Siła relacji międzyludzkich sprawia, że rekrutacje często przebiegają formę nieformalną, wewnętrzną, bazującą na osobach rozumiejących „ducha instytucji” [W_IK13]. Silna integracja z instytucją jest bowiem gwarantem trwałości zespołu, co nie zmienia faktu istnienia problemów związanych z polityką kadrową. Samo docenianie potencjału kadrowego instytucji [W_IK24; W_IK21; W_IK3] oraz podkreślanie roli pracy zespołowej i współpracy między działami [W_IK2; W_IK12; W_IK11] nie tuszuje problemów systemowych, związanych z brakiem etatów, niskimi wynagrodzeniami oraz wypaleniem zawodowym [W_IK5].

Ewidentnie *sukces dyrektora zależy od sukcesu zespołu* [W_IK1], jeśli jednak ten zespół jest zbyt mały [W_IK23] – wówczas nie odpowiada na rosnące oczekiwania otoczenia. Ograniczenia kadrowe są odczuwalnym utrudnieniem [W_IK14; W_IK18; W_IK21], również w kontekście budowania coraz bardziej złożonych i rozproszonych struktur [W_IK6]. Dodatkowo wcześniejsze funkcjonowanie, opierające się na jednej osobie wszechogarniającej całość instytucji – „mitycznej Pani Eli” [W_IK13], zastąpiły wyspecjalizowane wieloosobowe działy.

W instytucjach muzycznych kompetencje są fundamentem działania – zarówno na poziomie artystycznym, jak i administracyjnym:

Filharmonia jest bez wątpliwości instytucją, która opiera się na kompetencjach swoich pracowników. Dramatycznie! Skrajnie! [W_IK4]

Każdy musi być w swojej dziedzinie specjalistą. [W_IK7]

Kompetencje niektórych osób są niezmiernie ważne. [W_IK11]

Mam takie pojedyncze osoby, na których kompetencjach mogę się oprzeć. [W_IK10]

To są ludzie, którzy naprawdę dobrze pracują, i znają swój fach. [W_IK14]

Od pracowników merytorycznych oczekuje się więc profesjonalizmu, specjalistycznej wiedzy i zaangażowania. Ich kompetencje budują wiarygodność instytucji i decydują o jakości oferty kulturalnej: *Tworzą tę instytucję z własnych wyobrażeń* [W_IK4]. Tym trudniej jest znaleźć odpowiednich ludzi.

Z powodu niskich wynagrodzeń publiczne instytucje kultury natrafiają na trudności ze znalezieniem specjalistów:

Biorąc pod uwagę niski poziom wynagradzania, trochę jestem skazany na ludzi raczej średnich. [W_IK10]

Obecna sytuacja zewnętrzna nie pomaga w budowaniu zespołu – działa na dużą niekorzyść pozyskania dobrych ludzi i kompetencji. [W_E2]

Taka sytuacja wymusza albo obniżenie oczekiwań [W_IK8], albo przyjmowanie pracowników, którzy dopiero się wykszolą, mimo oczywistych kosztów związanych z nakładem czasu i pracy [W_IK2]. Trudno bowiem wymagać wysokich kompetencji w kontekście niskich wynagrodzeń [W_IK17; W_IK20; W_IK19].

Dzisiejsza percepcja tego problemu wynika z porównań do nieodległej przeszłości, gdzie w opinii dyrektorów do kultury trafiały osoby na trochę wyższym poziomie [W_IK14], z innym stylem pracy [W_IK21]. Szczególnie dotkliwe jest to w przypadku trudności z pozyskaniem do pracy osób z muzycznym wykształceniem (również do działu marketingu czy promocji):

Muszą mieć pojęcie o muzyce, bo inaczej będzie kłopot. [W_IK15]

Nie mają pojęcia o kompozytorach... [W_IK16]

W tym biurze tylko jedna osoba miała wykształcenie muzyczne. [W_IK13]

Finalnie nie wszyscy zatrudnieni pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje. Poza wiedzą i umiejętnościami ukierunkowanymi na muzykę, istotne są również tzw. miękkie kompetencje – komunikatywność, otwartość, kultura osobista, lojalność. Dotyczy to nie tylko np. pracy z kamerą i mediami [W_IK3; W_IK10], ale również szczególnej mentalności [W_IK22; W_IK14] czy określonych predyspozycji [W_IK23; W_IK2; W_IK1; W_IK24]. Cenieni są zatem pracownicy samodzielni, godni zaufania, rozumiejący misję instytucji (służba artystom/muzyce), spostrzegawczy i autorefleksyjni.

Szkolenia i podnoszenie kwalifikacji to jeden ze sposobów na profesjonalizację pracowników filharmonii. Mimo ograniczeń finansowych, wielu respondentów podejmuje działania na rzecz rozwoju kadr kultury – właśnie poprzez finansowanie szkoleń czy studiów podyplomowych [W_IK19; W_IK1; W_IK7; W_IK13; W_IK23; W_IK6]. Jeśli jednak pojawiają się jakiegokolwiek przeszkody, to mają one właśnie podłoże budżetowe [W_IK17].

Nie ulega wątpliwości, że instytucje kultury „stoją ludźmi” [W_IK2] i kompetencje pracowników są kluczowe. Jednak mimo prób szkoleń i uzupełniania wykształcenia,

stale zmniejsza się liczba osób chętnych do podjęcia pracy w publicznym sektorze kultury. Pogłębiają tę sytuację ograniczenia w dostępnych dyrektorom_kom narzędziach motywacyjnych. Najsilniej w tym obszarze widoczny jest brak konkurencyjności [W_IK22; W_IK23]. Motywacje finansowe pracownikom częściowo rekompensuje bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia [W_E5; W_IK11], które powodują, że wiążą się oni z instytucją na lata. Respondenci swoją lojalność tłumaczą również prestiżem instytucji [W_IK14], pasją [W_IK10; W_IK12; W_IK22] czy podobnym katalogiem wyznawanych wartości [W_IK4].

W obliczu niewielkiej elastyczności budżetowej, pasja jest filarem motywacji w filharmoniach. W nomenklaturze zarządzania zasobami ludzkimi odwołują się więc one w większym stopniu do motywacji wewnętrznej – poszukiwaniem sensu i identyfikacji kulturowej, niż do motywacji stymulowanej zewnętrznie poprzez system płac, premii, nagród i benefitów.

Wspomniane już wcześniej niskie wynagrodzenia są powodem odpływu wykształconych pracowników, szczególnie z działów marketingu [W_IK21; W_E2; W_IK16; W_IK13]. Brak specjalistów odczuwalny jest również w obszarze pozyskiwania funduszy zewnętrznych [W_IK16; W_IK7; W_IK21], edukacji [W_IK17], impresariacie [W_IK5], obsłudze technicznej [W_IK18] czy na stanowiskach kierowniczych [W_IK10; W_IK18]. Niektórzy respondenci problem kadrowy uznają za permanentny: *Cały czas walczymy z niedoborem kadr* [W_IK13], bo: *Zawsze jest i był problem w szukaniu osób do biura* [W_IK15]. Pozostali badani problem ten łączą z potencjałem miejscowości czy ośrodka kultury, zwracając uwagę na ograniczenia lokalnego rynku pracy [W_IK13; W_IK17; W_IK8].

Niemniej jednak głównym problemem jest oferowane wynagrodzenie, które uniemożliwia zatrudnienie odpowiednich specjalistów: *Za proponowane wynagrodzenie nie znajdę nikogo sensownego* [W_IK11]. Systemowo niskie wynagrodzenia muzyków, pracowników technicznych i pracowników administracji wybrzmiewają w kontekście porównań do szybko rosnącej płacy minimalnej [W_E3; W_IK14]. Właściwie większość dyrektorów potwierdza zbliżanie się wynagrodzeń do minimalnej krajowej [W_IK14; W_E5; W_E2; W_IK16; W_IK5; W_IK17]. Powoduje to zacieranie się różnic między stanowiskami, prowadząc do sytuacji, w której *sprzątaczką zarabia prawie tyle, co koncertmistrz* [W_IK16]. Jest to dodatkowe źródło zniechęcenia, deprecjonujące wartość talentu oraz pracy twórczej.

Generalne problemy kadrowe i rotacja pracowników przekładają się na funkcjonowanie instytucji, nierzadko wywołując jej dysfunkcjonalność: *Kończy się na tym, że pewne rzeczy musimy odmawiać, bo nie mamy kim tego zrobić* [W_IK18], co jest ewidentnie związaną z niedoborami pracowników. Nie wydaje się również, aby postawa młodego pokolenia – charakteryzująca się odmiennym podejściem nastawionym na dobrobyt psychofizyczny i materialny [W_IK2] – rozwiązała ten problem.

Niska płaca nie tylko demotyduje, ale prowadzi do sytuacji, która wzmacnia mechanizm „Jaka praca, taka płaca”. W związku z tym dochodzi niekiedy do pozorowania pracy, służącego trwaniu w patowej sytuacji ciągłej frustracji: *Dopóki nie zapłacimy, to udajemy, że płacimy – a oni udają, że pracują* [W_IK8]. Rozwiązaniem byłoby zaproponowanie wynagrodzeń w takiej wysokości, która zapewniałaby „godne życie” [W_IK8], jako, że: *Jeśli muzyk zarabiałby godziwie, nie musiałby dorabiać* (chodzi o sytuację rezygnacji ze wszelkich dodatkowych zajęć oprócz pracy w filharmonii) [W_IK22; W_IK23].

Nie wydaje się, aby w tej chwili systemowo i budżetowo takie rozwiązanie było możliwe do wprowadzenia. Nie pomaga również fakt braku w instytucjach elastycznych form zatrudnienia czy indywidualnych planów rozwoju. Mogłoby jednak pomóc, to ustalenie minimalnych standardów wynagrodzeń w kulturze, które pozwoliłyby na utrzymywanie siatek płac w rozsądnym odniesieniu do średniej krajowej.

Zarządzanie filharmoniami

W polskich filharmoniach nie istnieje jeden model zarządzania. Przykład rozdziału funkcji dyrektora naczelnego i artystycznego jest tego najdobitniejszym dowodem. Praktyka i historia instytucji eksploatowała wiele możliwych podziałów kompetencyjnych, jednak nadal istnieją spory: czy rozdzielenie funkcji dyrektora artystycznego i naczelnego, co ich łączenie przynosi instytucji więcej korzyści? Podziały przebiegają zwykle według wielkości i złożoności instytucji. W efekcie duże instytucje w większości decydują się na model dualny: *Rozdzielenie funkcji jest naprawdę takim modelem, który pomaga sprawnie zarządzać instytucją* [W_IK21], *Ja bardzo szanuję swoich dyrektorów artystycznych i ludzi, którzy programują. Każdy z nich ma jakąś wyjątkową wizję* [W_IK6].

Dyrektorzy niechętnie pozbywają się wpływu na działania artystyczne, uznając, że kontrola nad repertuarem jest niezbędnym elementem ich pracy. Stąd też nie delegują

tych uprawnień uważając, że powinni móc decydować o artystycznej wizji instytucji. Dyrektorzy postrzegają siebie wręcz jako osoby odpowiedzialne za kształt programowy filharmonii, co wymaga interdyscyplinarności oraz łączenia kompetencji artystycznych z zarządczymi. Dodatkowo obszar programowy traktowany jest jako strategiczny dla rozwoju instytucji, ten, w którym definiuje się sedno misji i przywództwa. Nie bez znaczenia jest tu oczywiście profil kompetencyjny dyrektora. Jeśli dyrektor sam jest dyrygentem – rzadko kiedy zrzeka się funkcji decyzyjnych w obszarze artystycznym. Oto przykłady ilustrujące taką postawę:

Nie oddaję decydowania o tym, kto u nas występuje. [W_IK23]

To ja decyduję w filharmonii, co gramy, jak gramy i kiedy gramy. [W_IK7]

Ilu dyrektorów masz w Polsce, którzy nie chcą decydować o programie będąc naczelnymi? Wizja jest dyrektora naczelnego. [W_IK6]

Model łączenia funkcji artystycznej z menedżerską jest często praktykowany w mniejszych instytucjach – nie tylko z uwagi na oszczędności budżetowe, ale również kontrolę nad wszystkimi procesami dziejącymi się w instytucji: *W małych filharmoniach na ogół dyrektorami są dyrygenci [W_E5]*. Taka decyzja bardzo często świadomie zapada już na etapie przystępowania do konkursu: *Ja też to w programie napisałem, że będę dyrektorem naczelnym i artystycznym [W_IK18]*. To z kolei prowadzi do przepracowania i obniżenia jakości pracy z uwagi na łącznie kilku etatów: *De facto pracuję na 3 etaty (dyrektor naczelny, dyrektor administracyjny, dyrektor artystyczny). Od rana do wieczora. 7 dni w tygodniu [W_IK10]*, ponieważ: *My pracujemy naprawdę dużo! [W_IK8]*. Rzadko pojawia się też wdzięczność ze strony środowiska za tę zawodową ekwilibrystkę [W_IK10; W_IK4].

Dychotomia administracyjno-artystyczna powoduje, że od dyrektora oczekuje się zarówno posiadania kompetencji muzycznych, jak i menedżerskich. Można przyznać, że zarządzanie instytucją artystyczną wymaga muzycznej wiedzy: *Mi się wydaje, że naczelny, to musi być człowiek, który musi mieć duże pojęcie o muzyce [W_E5]*. Obecnie największą trudnością jest znalezienie ludzi łączących w jednej osobie tak szerokie kompetencje, ponieważ jak wskazuje jeden z badanych: *Pewnie żaden dyrygent nie myśli o tym, że będzie kiedyś dyrektorem [W_IK8]*.

Idealny dyrektor jawi się więc jako hybryda artysty i menedżera. W skali kraju istnieje kilka osób, którym udaje się z sukcesem łączyć te dwa światy: *Bo z jednej strony*

jestem menadżerem i z drugiej strony muzykiem. I myślę, że się to bardzo łączy, bo to jest działalność z ludźmi, wśród ludzi [W_IK6].

Podobnie jak w przypadku modelu zarządzania, styl zarządzania w większości zależy od postawy osoby dyrektorskiej. Osoby o implikacjach bardziej partnerskich zakładają współpracę z zespołami artystycznymi bazującą na otwartości, komunikatywności i zaufaniu:

Zarządzanie to przestrzeń społeczna, mój żywioł! [W_IK6]

Tu nie może być mowy o tyranii! [W_IK11]

Jeżeli miałabym się odnosić do stylu i sposobu zarządzania to uważam, że jest on dalece demokratyczny. [W_IK21].

Nie brakuje jednak przykładów dla stylów opartych na hierarchicznych zależnościach, szczególnie w odniesieniu do przywództwa decyzyjnego: *Hierarchia, ale taka, że dyrektor jest niedostępny. I zarządza wszystkim [W_IK2].* Fakt współtworzenia dzieła muzycznego wymusza częściowo uspołecznienie tych procesów, szczególnie w podejściu do zespołu, co pozwala generować kreatywne pomysły (przejście od stylu autokratycznego do partnerskich relacji) [W_IK21]. Zastanawiająca jest obserwacja, że dyrektorzy z wykształceniem artystycznym, mówiąc o stylach zarządzania, odnoszą swoje opinie częściej do pracy z orkiestrą i zarządzania procesem przygotowania koncertu, instytucję traktując jako wtórną w stosunku do zespołu. Natomiast osoby dyrektorskie z wykształceniem ekonomicznym traktują filharmonię jako całość, a zespół jedynie za część tej całości.

W efekcie nie istnieje jeden model zarządzania filharmonią, a jej możliwe warianty są efektem połączenia kontekstu historycznego, wielkości instytucji, przyzwyczajzeń zespołu i osobowości lidera. Dopasowanie modelu zarządzania do wyżej wymienionych wytycznych jest największym wyzwaniem stojącym przed współczesnymi menedżerami kultury, wymagającym elastycznego doboru narzędzi:

Tu każdy musi odpowiednio znajdować swoją własną receptę. [W_E2]

I nie można powiedzieć, że jest jedna droga. Trzeba rozważyć, gdzie jest najlepsza droga w danej chwili. [W_IK7]

Kompetencje menedżerskie pojawiają się w efekcie zdobywanego doświadczenia, szczególnie w przypadku artystów będących dyrektorami. Doświadczenia te mają silny kontekst sytuacyjny, związany ze specyfiką danej orkiestry/instytucji. Różne są też

podejścia dotyczące interpretacji konkretnych ról menedżerskich wypełnianych przez dyrektora:

Bo to pytanie o różne role, które pełni ten dyrektor. Jedną jego rolę to jest bycie dyrektorem swojej instytucji. I to jest bardzo ważna rola, nie do przecenienia.

[W_E1]

Silna pozycja dyrektora (umocowana i hierarchicznie, i ustawowo) może implikować też wiele zagrożeń. Obok wskazań na systemowe dysfunkcje zarządzania kulturą – klientelizm, uznaniowość, brak przejrzystości – dyrektorzy są często zakładnikami struktur, co wpływa na ich ograniczoną sprawczość i etyczne dylematy. Wyzwaniem jest także rezygnacja z patologicznych praktyk, wśród których znajduje się folwarczność [W_E4] czy destrukcyjny wpływ dyrektora na całą instytucję wedle zasady, że „ryba psuje się od głowy” [W_E2; W_IK7].

Dyrektorzy postrzegają siebie jako osoby, które powinny wyznaczać kierunek, być autorami wizji i jej liderami: *To jest taka pierwsza funkcja dość istotna, żeby on w tej swojej organizacji rzeczywiście był realnym liderem. To znaczy, żeby ludzie jakoś tam się z nim identyfikowali, z jego celami, chcieli z nim współpracować* [W_E1]. To zbliża się do koncepcji przywództwa transformacyjnego, ale często napotyka na bariery strukturalne lub psychologiczne (np. brak autonomii/pozorna autonomia, opór zespołu).

Procedura wyboru dyrektora

Choć art. 16 UoOiPDK wskazuje, że zasadą wyboru nowego dyrektora jest konkurs (a odstępstwo możliwe jest w szczególnych przypadkach), to w praktyce system działa odwrotnie – to konkurs jest wyjątkiem, a nie regułą: *Praktyka jest taka, że w większości wypadków nie ma konkursu* [W_E5]. Brakuje skutecznych mechanizmów egzekwowania prawa, do tego stopnia, że: *Nawet organizatorzy konkursów na szefów instytucji w danych województwach organizują te konkursy niekoniecznie w zgodzie z założeniami obowiązującej aktualnie ustawy* [W_E3]. To prowadzi do delegitymizacji instytucji konkursu jako narzędzia transparentnego doboru kadry zarządzającej, zniechęcając potencjalnych kandydatów brakiem czytelnych procedur: *Z tej perspektywy żaden rozsądny człowiek się nie podejmie prowadzenia instytucji w tym stanie prawnym* [W_E5].

UoOiPDK formalnie zakłada, że konkurs opiera się na autorskim programie kandydata, co gwarantuje art. 16 ust. 3. W teorii każdy dyrektor taki program w postępowaniu konkursowym powinien złożyć:

Kiedy taka osoba przychodzi na to stanowisko, ma jakąś koncepcję. [W_E1]

Ja tu od samego początku przyszedłem z pewną wizją. [W_IK13]

Każdy dyrektor musi taką swoją wizję złożyć w ministerstwie. [W_IK11]

Wydaje mi się, że coś tam chyba ten kandydat na dyrektora zawsze musi napisać.
[W_IK3]

*Ja obejmując funkcję dyrektora musiałam przedstawić swoją koncepcję rozwoju.
i ona musiała być przez organizatora zaakceptowana.* [W_IK21]

W praktyce jednak nikt nie traktuje programu poważnie: ani komisje, ani organizatorzy, ani nawet sami kandydaci. „Autorski program” jest rytuałem administracyjnym, a nie rzeczywistą podstawą do późniejszych ocen i ewaluacji. To prowadzi do rozczarowania i utraty motywacji: *Nikt po konkursie nawet nie próbował ze mną rozmawiać o moim programie* [W_IK4]. W efekcie program autorski nie jest dokumentem strategicznym, lecz formalnym wymogiem w procedurze konkursowej.

Organizatorzy pełnią jednocześnie funkcję pracodawcy, kontrolera i sponsora, ale często nie definiują tej roli w kategoriach partnerskich. Po powołaniu dyrektora brakuje dialogu, mentoringu, wsparcia, a nawet egzekwowania jego wizji. Instytucja jest pozostawiona sama sobie lub kontrolowana jedynie administracyjnie. Samorządy wycofują się z odpowiedzialności strategicznej, zachowując tylko kontrolę budżetowo-polityczną. Pojawia się zatem pytanie: *Jaka jest rola tego samorządu w tym procesie?* [W_E1].

Wiele wypowiedzi wskazuje na to, że dyrektorzy czują silne utożsamienie z instytucją – widzą siebie jako jej twórców, reformatorów, reprezentantów: *Autorskość tej instytucji polega na tym, że dyrektor symbolizuje ten proces na zewnątrz* [W_IK4]. Ta autorska odpowiedzialność zderza się z brakiem realnego wpływu, niestabilnością kadrową i brakiem długofalowego zaufania. To prowadzi do wypalenia i kryzysu tożsamości funkcji dyrektorskiej. W efekcie dyrektorzy czują się pozostawieni sami sobie, często napotykając opór instytucjonalny i polityczny: *To jest temat trudny, ale on jest trudny z natury rzeczy, a nie z powodu tego, że politycy są, jacy są, albo że to po prostu trzeba się z nimi dogadać* [W_IK8].

Role zarządcze

Osoby dyrektorskie tworzą dla swoich potrzeb katalog ról, które w ich rozumieniu wypełniają treścią. Zidentyfikowano cztery główne role, w jakich widzą siebie

respondenci – umieszczono je w tabeli 5.12. Są to: rola wizjonera, egzekutora, konsultanta i obserwatora.

Tabela 5.12. Role przypisywane sobie przez dyrektorów filharmonii

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Rola wizjonera	<i>Wizja jest dyrektora naczelnego. [W_IK6]</i> <i>Ja przedstawiam swoją wizję. Swoje plany. i bardzo się cieszę, że jest to przyjmowane, akceptowane. Za to jestem wdzięczna. [W_IK21]</i> <i>To jest nadawanie tonu instytucji. [W_IK7]</i> <i>Nakreślał jakiś horyzont. [W_E1]</i> <i>Ja akurat wychodzę z takiego założenia, że jestem od tego, żeby wytyczyć ramy tego boiska, na którym gramy. [W_IK8]</i>
Rola egzekutora	<i>Dyrektor nie musi być cudotwórcą. Może powiedzieć: Nie mam możliwości rozwiązania tej sytuacji. [W_IK4]</i> <i>Potrzeba takich dyrektorów, którzy rzeczywiście twardo stoją na ziemi i są rzetelni do bólu w tym, co robią. [W_IK8]</i> <i>Ja po prostu muszę utrzymać to wszystko w ryzach, żeby funkcjonowało. [W_IK11]</i> <i>Wbrew pozorom dyrektor bardzo dużo może. [W_IK12]</i> <i>Jestem człowiekiem czynu (...) Ja mam zabezpieczyć im pensję i wysokie zarobki. i to robię. [W_IK2]</i>
Rola konsultanta	<i>Mnie często Urząd Marszałkowski pyta o opinię dotyczące nie samej Filharmonii, tylko środowiska muzycznego, jakieś nagrody, jakieś postaci, jakieś imprezy. [W_E3]</i>
Rola obserwatora	<i>Dyrektorzy są od tego, żeby obserwować zmiany. [W_E5]</i> <i>Trzeba być bystrym obserwatorem rzeczywistości. Trzeba patrzeć na to, co nam życie przynosi, dokonać właściwej analizy i podejmować właściwe decyzje (...)</i> <i>Dobry szef myśli, co dalej będzie, a nie co jest teraz. [W_IK7]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z przytoczonych cytatów wyłania się obraz dyrektora jako zarządcy operacyjnego, mocno osadzonego w pragmatyce zarządzania instytucją; osoby, która może wpływać na jakość funkcjonowania instytucji, twardo stąpającej po ziemi, pozbawionej złudzeń. Silnie wybrzmiewa w wypowiedziach respondentów posiadanie przez nich mocy czy przywileju wyznaczania kierunku rozwoju, czy to dzięki umiejętności obserwacji [W_E5] czy analizy rzeczywistości [W_IK7].

Tworzenie wizji jest zajęciem tyleż wymagającym, co czasochłonnym. Brakuje wsparcia systemowego dla strategicznego myślenia, a dyrektorzy są często „samotni w działaniu”. Na to zjawisko składa się kilka czynników, które wynikają nie tylko z tradycyjnej/sztynnej kultury organizacyjnej, ale również z określania przez dyrektorów poziomu natężenia i typu relacji z podwładnymi (tabela 5.13).

Tabela 5.13. Relacje osoby dyrektorskiej z zespołem

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Relacja osoby dyrektorskiej z zespołem	<i>W Polsce kultura organizacyjna jest często taka, że spoufalanie się z pracownikiem nie służy ani pracownikowi, ani dyrektorowi. [W_IK10]</i> <i>Ludzie są jacy są. Musimy im po prostu służyć i pomagać. [W_IK4]</i> <i>Oni muszą mieć sternika. Oni we mnie pokładają pewne zaufanie. [W_IK2]</i> <i>Wymagam od siebie tego, żeby wszystkich traktować równo. [W_IK23]</i>

	<i>Mam myślenie takie, a nie inne – to są moje doświadczenia z tej drugiej strony (orkiestry). Ja wiem dokładnie, co tym ludziom na dole jest potrzebne. Ja wiem dokładnie, co jest potrzebne instytucji, żeby ona funkcjonowała. [W_IK9] Dobre intencje nie zawsze są dobre. [W_IK8]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Osoby dyrektorskie mierzą się z syndromem „samotności lidera” – nie tylko w kontekście braku wsparcia ze strony organizatora, ale również relacji z zespołem. Pojawia się dylemat bliskości – „zbytnie spoufalanie się” może prowadzić do utraty czujności, prestiżu i autorytetu. Stąd kładziony jest duży nacisk na komunikację i rozumienie emocji zespołu – co wskazuje na komponenty inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu.

Silne emocje towarzyszą również kolejnej roli – roli gospodarza filharmonii. Dyrektorzy mocno utożsamiają swoją osobę z instytucją, szczególnie w kontekście percepcji instytucji, odbierania jej na zewnątrz – również pod względem estetycznym. Dbłość o jakość [W_IK2] przechodzi w dbłość o detale [W_IK23]. Interesujące spostrzeżenia na ten temat zawarto w tabeli 5.14.

Tabela 5.14. Rola gospodarza

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Budowanie wizerunku / dyrektor-gospodarz	<i>Moją rolą jest nie mówić na zewnątrz o naszych wewnętrznych problemach, prezentować jednak tę instytucję, tak jak ludzie chcieliby ją widzieć, czy jak ją sobie wyobrażają. [W_IK10] Ja mam już taki zwyczaj, że stoję przed wejściem na salę koncertową, witam ludzi, rozmawiam z nimi. [W_IK18] Gospodarz. Autentycznie. Dla mnie w tej chwili to jest najprzyjemniejszy z obowiązków, żeby sobie stanąć na tych schodach u góry. Nie dość, że mogę się nacieszyć, że tylu ludzi się kłębi, to rzeczywiście mieć bezpośredni kontakt z tymi ludźmi. [W_IK20] Uważam, że bycie gospodarzem to nie jest to, że ja muszę być cały czas na miejscu. Ja uważam, że bycie gospodarzem to jest to, że kiedy ja idę korytarzem i widzę, że w tym miejscu brakuje kanapy, bo tam się ludzie zbierają i wystawiają krzesła, to ja będę robić wszystko, żeby kanapę w to miejsce wstawić. [W_IK23] Ja tak wysoko ustawiam sobie poprzeczkę, że nie mogę znieść bylejakości. Nie tylko w działaniach ludzi, ale też w wyglądzie tego wszystkiego: „Twoja jakość jest jakością instytucji”. [W_IK2]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rozumienie roli i powinności gospodarza jest odczytywane „po staropolsku”. Witanie gości przychodzących do filharmonii na koncerty jest okazją do ich lepszego poznania i zrozumienia [W_IK18; W_IK20]. W ten sposób dyrektorzy budują i wykorzystują swoje kompetencje wizerunkowe.

Rola menedżera jako „ambasadora” instytucji bywa jednak obciążeniem. Powstaje napięcie między potrzebą autentyczności a wymogiem reprezentacyjności, który potrafi budzić nerwowość czy niechęć (tzw. „bywanie”) [W_IK8; W_IK20]. Wiąże się

to z koniecznością tworzenia relacji ze środowiskiem oraz biznesowym otoczeniem instytucji [W_E1; W_IK12; W_IK1].

Przyjęty styl zarządzania jest zatem pochodną osobowości dyrektora: *Każdy dyrektor, który przychodzi, ma jakiś styl pracy, coś sobą reprezentuje, ma jakieś swoje pomysły i swoje oczekiwania, ma jakiś swój sposób komunikowania się z otoczeniem, ma jakiś swój sposób przekazywania tego, czego oczekuje, a potem tego feedbacku – wymagania tego, co jest robione* [W_IK8]. W zależności od typu osobowości dyrektor może być osobą relacyjną [W_IK10; W_IK12], emocjonalną [W_IK1] lub zdystansowaną [W_IK6]. Ma też świadomość własnej niepopularności, wynikającej właśnie z określonych cechy charakteru (prawdomówność czy perfekcjonizm) [W_IK8; W_IK2].

Z przytoczonych wypowiedzi wyłania się obraz dyrektora jako lidera o wielu funkcjach, które sami respondenci określają jako funkcję gospodarza, wizjonera, realizatora, ambasadora, sternika czy psychologa. Wielość tych ról i ich wielowątkowość może wywoływać wrażenie przytłoczenia, szczególnie w obliczu braku systemowego wsparcia. Konieczność wypracowania mechanizmów osobistej rezyliencji jest niezbędna, zwłaszcza w obliczu silnego utożsamiania się osoby dyrektora z instytucją.

W odniesieniu do ról zarządczych teorii Henry'ego Mintzberga, dyrektorzy filharmonii najczęściej realizują rolę reprezentanta, łącznika, rzecznika i negocjatora¹¹¹¹. Postrzegają oni swoją funkcję jako funkcję (niekiedy jedyne) pośrednika pomiędzy instytucją a światem zewnętrznym, co prowadzi do silnego powiązania osoby z instytucją.

Kompetencje menedżerskie

Wielu respondentów dostrzega, że bycie menedżerem kultury wymaga ciągłego uczenia się – zarówno na własnych błędach, jak i z kontekstu sytuacyjnego: *Nigdy nie podpatrywałem innych dyrektorów, bo tego się nie bardzo da nawet zrobić* [W_IK14]. Proces uczenia się przybiera często charakter autodydaktyki: *Potrzeba auto-dydaktyki jest niezwykle potrzebna. I dyrektorzy mają świadomość, gdzie są te problemy, które ich interesują* [W_E5]. Wskazują też, że rozwój nie jest opcją – jest koniecznością, a brak rozwoju prowadzi wręcz do regresji: *Jak się nie rozwijasz, to się cofasz* [W_IK6], *Ale przez to, że ja widzę, że stopniowo się posuwamy dalej – powoli, bo powoli, ale idzie do przodu. Przynajmniej się nie cofamy* [W_IK23].

¹¹¹¹ H. Mintzberg (2019), Zarządzanie, op. cit., s. 64.

Jedyną możliwością zdobywania doświadczenia jest uczenie się poprzez działanie (ang. *learning by doing*): *Jestem dumny najbardziej z tego, że przede wszystkim wyciągnąłem należyte wnioski z błędów popełnionych w okresie 2013-2015* [W_IK4]. Refleksyjność jest więc tym narzędziem, które prowadzi do konstruktywnej (samo)krytyki: *Cieężko być prorokiem we własnej ojczyźnie* [W_IK10], *Wiem, że nie wszyscy mnie kupują w stu procentach* [W_IK8]. Przytoczone cytaty mogą wskazywać na wykorzystanie elementów przywództwa refleksyjnego, które zwraca uwagę na umiejętność autoanalizy oraz świadomość własnych emocji i ograniczeń.

Dyrektorzy często działają w trudnych i niesprzyjających warunkach, takich jak: ograniczenia budżetowe, oczekiwania polityczne, konserwatywne środowiska muzyków – i muszą wykazywać się odpornością psychiczną, elastycznością i zaradnością operacyjną, szczególnie w sytuacjach, gdy trzeba zarządzać stresem, ryzykiem lub zmianą. Dodatkowo każdą z grup interesariuszy kierują inne oczekiwania. Głównym oczekiwaniem jest jednak sprawne zarządzanie instytucją, mimo wszystkich wyżej wymienionych przeciwności:

Ja muszę pokazać, że ja umiem prowadzić instytucję. [W_IK23]

Ja po prostu muszę utrzymać to wszystko w ryzach, żeby funkcjonowało. [W_IK11]

Potrzeba takich dyrektorów, którzy rzeczywiście twardo stoją na ziemi i są rzetelni do bólu w tym, co robią. [W_IK8]

Z wypowiedzi badanych wyłania się głęboka refleksja nad tym, co znaczy być „dobrym dyrektorem”. Wiele osób dostrzega różnicę między sprawnym urzędnikiem a liderem z wizją, wedle teorii, że administrowanie nie jest zarządzaniem: *Bo ten świetny menadżer, jak nie ma własnego gustu, jak nie wie co jest naprawdę istotne, to robi przedsiębiorstwo* [W_IK6].

Takie myślenie w nurcie krytycznym ukazuje wysoką świadomość różnicy między zarządzaniem a przywództwem oraz potrzebę autentyczności i odwagi w podejmowaniu decyzji. Wielu respondentów mówi otwarcie, że obecny system konkursowy w instytucjach kultury nie premiuje kompetencji, lecz lojalność, unikanie kontrowersji i ostrożność:

W większości wypadków rzeczywiście sprawdza się taka polityka bezpieczeństwa, status quo, takiego nie zmieniamy się, itd. [W_E5]

Im dłużej dyrektor jest na tym stanowisku (...), tym bardziej ulega pokusie jeszcze większego minimalizowania ryzyka pewnych zmian. [W_E1]

Są tacy dyrektorzy (na szczęście naprawdę jest ich coraz mniej), którzy uważają, że najlepiej jest nic nie robić, bo jak się nie robi nic, to nie ma problemu [W_IK9; W_E3]. To pokazuje, że nawet najbardziej kompetentni liderzy mogą być tłumieni przez struktury polityczno-administracyjne lub ulegać ich wpływom [W_IK2; W_IK8]. Wskazuje to na konieczność przeprowadzenia gruntownej reformy systemowej, która promowałaby odwagę, kreatywność, innowacyjność i skuteczność u osób dyrektorskich.

Dla dyrektorów głównym wskaźnikiem sukcesu ich działań są oklaski. Ich skuteczność wybrzmiewa zatem w długości aplauzu, ilości uśmiechów [W_IK18] i pozdrowień [W_IK3]. Kolejnymi obszarami widocznej skuteczności są wszelkiego typu zauważalne zmiany, związane głównie z budowaniem wizerunku instytucji oraz jej popularnością wśród odbiorców. Ta metamorfoza wzmocniana jest skuteczną komunikacją [W_IK1], konsekwencją w działaniu [W_IK13] czy uporem [W_IK20].

Obszarami nieco bardziej subiektywnymi są osobiste przekonania co do przyczyn sukcesu, często wynikającego z ciężkiej pracy, konsekwencji, determinacji i wiary we własną sprawczość. W efekcie sukces oraz sprawczość przynoszą wewnętrzną satysfakcję, zadowolenie i szczęście, zarówno w wymiarze zawodowym, jak i osobistym. Przykłady wypowiedzi respondentów, potwierdzające ich własne rozumienie skuteczności, umieszczono w tabeli 5.15.

Tabela 5.15. Rozumienie skuteczności przez dyrektorów

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Skuteczność jako wywoływanie reakcji emocjonalnych u melomanów	<i>Kiedy widzę wypełnione po brzegi salę i ludzi, którzy przez 10 minut biją brawo na stojąco orkiestrze.</i> [W_IK10] <i>Jeśli po koncercie mamy stojącą owację, i ludzie są zadowoleni, wychodzą z filharmonii szczęśliwi, że wysłuchali wspaniałego koncertu.</i> [W_IK11] <i>Wtedy, kiedy publiczność bije orkiestrze brawo na stojąco.</i> [W_IK12] <i>Wtedy wiem, że jestem skuteczny jak widzę np. że mam dużo publiczności na sali.</i> [W_IK16] <i>Jak widzisz, jak ludzie płaczą po koncercie, jak są poruszeni.</i> [W_IK2] <i>Czuję się skuteczna, kiedy jest pełna sala ludzi.</i> [W_IK3]
Skuteczność jako transformacja i zauważalna zmiana wizerunku instytucji	<i>Jestem skuteczny, kiedy z szacunkiem wypowiadają się ludzie o nas (też biznes, politycy).</i> [W_IK10] <i>Czuję się skuteczna i mam ogromną satysfakcję, jak obserwuję zmianę podejścia różnych środowisk do instytucji.</i> [W_IK21] <i>Czuję się skuteczna wtedy, kiedy słyszę od melomanów, że mówią, że filharmonia żyje. Że czują się w niej dobrze, że chcą tu wracać.</i> [W_IK3] <i>Myszę, że jestem przede wszystkim dumna z tego, że filharmonia zaczęła istnieć. Że po prostu zaczęła się pojawiać, zaczęła być doceniana. Zaczęła być interesująca dla nie tylko polskich, ale zagranicznych kontrahentów.</i> [W_IK9]

Skuteczność jako przekonanie i determinacja	<i>Wychodzę z założenia, że nie ma rzeczy niemożliwych, trzeba tylko porządnie się postarać. [W_IK21]</i> <i>Trzeba pomagać szczęściu. [W_IK6]</i> <i>Kiedy ja sam wierzę w to, co robię. [W_IK23]</i> <i>Ja niestety nie widzę czegoś takiego jak brak możliwości. [W_E4]</i> <i>Ja nie wierzę w łut szczęścia. Jeśli coś mi nie wyszło, to była to moja zasługa. [W_IK15]</i>
Skuteczność jako działanie zakończone sukcesem	<i>Po pierwsze jestem skuteczny wtedy, kiedy moje pomysły się przeradzają w konkretne działanie i w konkretne efekty w postaci jakiegoś wydarzenia. [W_IK14]</i> <i>Kiedy widzę, jak moje działania przekładają się na uzyskiwanie tych rezultatów, na których mi zależy. [W_IK17]</i> <i>Kiedy udaje mi się coś dobrego zrealizować. [W_IK24]</i> <i>Jestem szczęśliwy, kiedy zrobię coś, co mnie urzeka. [W_IK7]</i> <i>Kiedy osiągam cel. [W_IK5]</i> <i>To znaczy wiedzieć, że coś się udało. Po prostu. [W_IK9]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Skuteczność postrzegana jest zatem subiektywnie i relacyjnie – to efekt emocjonalny wyrażający się w rezonansie oraz społecznym odbiorze instytucji, a niekoniecznie w statystyce czy finansowych wskaźnikach efektywności. Skuteczność łączona jest z silnymi emocjami melomanów, w znaczeniu humanistycznym nadającymi sens wszelkiemu działaniu.

Wykorzystywane koncepcje zarządzania

Trudno o jednoznaczny obraz zarządzania, jeśli chodzi o publiczne instytucje kultury¹¹¹². Zróżnicowanie to pogłębia obecność obok instytucji znajdujących się w kryzysie i takich, które: *Jeżeli chodzi o jakość zarządzania, jeżeli chodzi o jakość sali i oferty kulturalnej – są naprawdę w tej chwili absolutnie europejskie [W_E5]*.

Wszechobecny chaos i bałagan panujący w sposobie zarządzania filharmoniami [W_E5] potęguje wrażenie nieadekwatności połączenia zarządzania z kulturą. Pojawiają się więc pytania: czy w ogóle możliwa jest w obszarze kultury realizacja podstawowych funkcji zarządzania? W poniższej tabeli zawarto zidentyfikowane w rozmowach koncepcje zarządzania, które następnie przypisano do konkretnych metod oraz stosowanych aktualnie rozwiązań (tabela 5.16).

Tabela 5.16. Obszary objęte procesami organizacji i zarządzania w polskich filharmoniach

Aspekt zarządzania	Opis zjawiska	Przykładowe wypowiedzi rozmówców

¹¹¹² Część wniosków badawczych została wykorzystana przez autorkę w publikacji pokonferencyjnej: M. Kaczmarek (2025), Wykorzystanie współczesnych koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach, [w:] A. Nocoń, A. Kwiecień (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Adaptacyjność jednostek kultury, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 55-67.

Świadomość roli i kompetencje liderskie	Brak formalnego przygotowania menedżerskiego i wolno następujący proces profesjonalizacji zarządzania instytucjami kultury.	<i>Na rynku jest bardzo mało osób z potencjałem menedżerskim. [W_IK10]</i> <i>Nie mogą pracownicy i kadra odczuwać, że okręt płynie bez sternika. [W_IK21]</i> <i>Wierzę w zarządzanie (...), choć nie mam typowych twardych kompetencji. [W_IK4]</i> <i>Osoba, która podejmuje się zarządzania tak dużą instytucją chce w to wierzyć, że kontroluje tę rzeczywistość. [W_E1]</i>
Wyzwania zarządzania	Zarządzanie rozumiane jako ciągły proces, wymagający jasnej wizji i planowania.	<i>Ja dobrze wiedziałem, co chcę osiągnąć. [W_IK23]</i> <i>W planowaniu trzeba mieć wizję, trzeba sobie poukładać te narzędzia na osi czasowej. [W_IK6]</i> <i>Ja mam takie poczucie, że tam, gdzie są ludzie i majątek, to nie da się nie zarządzać. [W_E1]</i> <i>W zarządzaniu potrzebna jest przestrzeń decyzji. [W_IK7]</i>
Planowanie strategiczne	Często odczuwalny brak spójnej wizji i ciągłości. Taktyki operacyjne zamiast zarządzania strategicznego.	<i>Tu nie było takiej ciągłości w zarządzaniu, w kreowaniu wizji realizowanej i ciągłości polityki. [W_IK21]</i> <i>Jest sporo instytucji, które są prowadzone na żywioł, „na spontanie”. [W_IK8]</i> <i>Osiąganie celów to jest odpowiedź na pytanie: czy jesteśmy właściwie zarządzani? [W_IK4]</i> <i>Strategia to czasem dzieło przypadku. [W_IK19]</i>
Kultura organizacyjna	Kultura organizacyjna jest wyzwaniem. Zmiany personalne jako jedyna droga do zarządzania kulturą organizacyjną.	<i>Takich ludzi jest w instytucjach kultury bardzo mało: ze zdolnością do analizy kultury organizacyjnej, przebudowywania, ewaluacji, analizy, syntezy (...). Kulturę organizacyjną można zmienić zmianami personalnymi. [W_IK10]</i> <i>Staramy się zarażać kulturą organizacyjną, wewnętrzną i zewnętrzną komunikacją. [W_IK6]</i>
Zarządzanie zespołem	Praca zespołowa jest doceniana, choć poziom autonomii bywa zróżnicowany.	<i>Filharmonia to pajęczyna zależności, gdzie żadna jednostka nie jest w stanie funkcjonować sama. [W_IK9]</i> <i>Dość mocno zespołowo działamy. [W_IK6]</i> <i>W zespołach pojawiają się najlepsze rozwiązania. [W_IK21]</i>
Struktura i organizacja pracy	Kluczowe znaczenie ma podział obowiązków między dyrektora naczelnego i artystycznego.	<i>U nas nie ma jasnego obrazu (...), kto powinien pełnić funkcję dyrektora naczelnego. [W_E5]</i> <i>Sprawniej funkcjonują instytucje, gdzie jest manager do zarządzania i dyrektor artystyczny. [W_IK21]</i>
Zarządzanie zasobami i outsourcing	Wprowadzanie outsourcingu funkcji specjalistycznych (prawne, podatkowo-księgowe, pisanie projektów).	<i>Posiłkujemy się zewnętrznymi ekspertami, np. outsourcing usług ze strony księgowej. [W_E1; W_E4]</i> <i>Mamy różnych doradców (...) na to niestety musimy mieć pieniądze. [W_IK7]</i> <i>Ochronę mamy jako firmę zewnętrzną. [W_IK6]</i> <i>Będziemy zlecać firmie zewnętrznej pisanie projektów. [W_IK5]</i>
Technologie i narzędzia	Wdrażanie systemów informatycznych, ale raczej na poziomie operacyjnym.	<i>Mówimy o systemach informatycznych, politykach kadrowych i motywacyjnych. [W_E1]</i> <i>Przygotowujemy z dużym wyprzedzeniem program ze składami. [W_IK8]</i>
Zarządzanie zmianą	Lęk przed zmianą, która powoduje rozpad dotychczas istniejącego układu.	<i>Zmiana powoduje rozpadanie się układu i rosnący poziom lęku. [W_IK10]</i> <i>Staramy się wprowadzać zmiany z najlepszą wiedzą i świadomością, jaką mamy. [W_E2]</i>
Kontrola i ewaluacja	Różne poziomy kontroli, niekiedy zbyt	<i>Nadajemy kierunki, dajemy wolność, a potem to oceniamy. [W_IK7]</i> <i>Są kierownicy, których nie trzeba pilnować. Ale są</i>

	duża kontrola w niektórych obszarach.	<i>jednostki, które trzeba sprawdzać codziennie. [W_IK5] Mam bardzo dużą kontrolę wewnętrzną; po każdym spotkaniu powstaje dokument. [W_IK2]</i>
Zarządzanie logistyczne	Wykorzystanie posiadanych zasobów do realizacji wydarzeń.	<i>Są koncerty bardzo skomplikowane logistycznie (...), które wymagają bardzo szczególnej naszej uwagi. [W_IK9]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zarządzanie jest nadal narzędziem słabo rozpoznanym i niedocenianym w polskich filharmoniach, choć potrzeba profesjonalizacji kompetencji menedżerskich w obszarze kultury jest dostrzegana oraz szeroko uświadomiona. Polskie filharmonie znajdują się w fazie transformacji, która testuje na potrzeby kultury metody i koncepcje zarządzania, od dawna znane z doświadczeń biznesowych. Powoli zatem wprowadza się modele zarządzania, takie jak np. zarządzanie strategiczne, zarządzanie zmianą, zarządzanie logistyczne czy outsourcing, lecz często napotykają one na przeszkody kadrowe/osobowe, finansowe bądź strukturalne. Wrażenie fragmentaryczności i wycinkowości działań, które nie tworzą zwartej koncepcji strategicznego rozwoju tych instytucji, wynika z ogromnej złożoności problemów. Być może dlatego miejscowo wprowadzane działania mają przede wszystkim pomóc w opanowywaniu bałaganu organizacyjnego na wielu poziomach organizacji. Tym samym umacnia się charakterystyczne dla filharmonii zarządzanie operacyjne, które opiera się na zasadzie „gaszenia pożarów”.

Zarządzanie projektowe

Zarządzanie projektami jest najbardziej rozpowszechnioną koncepcją zarządzania w polskich filharmoniach. Uchodzi za podstawowy model działania, głównie z uwagi na definiowanie każdego koncertu w kategoriach osobnego projektu [W_E4]. Myślenie projektowe jest stałym elementem codziennego funkcjonowania filharmonii, które często obejmuje całą organizację:

Ja już mam tak utrwalone myślenie projektowe, że projekt to nie tylko zdobycie grantu, realizacja i nawet jego rozliczenie – ale tzw. trwałość. [W_IK20]

Tutaj potrafimy funkcjonować w szybkich projektach. [W_E2]

Przy okazji realizowanych projektów powstają zespoły zadaniowe [W_IK21; W_IK7; W_IK24], w ramach których wymagana jest współpraca, większy poziom adaptacji, szybkie reagowanie i elastyczność (głównie ze względu na dużą dynamikę projektową) [W_E2]. Dodatkowo, liderzy projektów w obszarze kultury łączą w sobie pierwiastki artystyczne i menedżerskie [W_IK1], co działa na korzyść samych projektów.

Podejście projektowe może sprzyjać nie tylko wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań w zakresie organizacyjnym, ale również większej demokratyzacji i partycypacji pracowniczej:

Faktycznie u mnie wszyscy ludzie, którzy są zarówno z działu typu Biuro Koncertowe, jak i marketingu - każdy z nich ma jakiś swój projekt. Każdy z nich pisze tak samo projekty na zewnątrz o dofinansowania, o wszelkiego rodzaju wsparcie. To spowodowało, że praktycznie wszyscy tutaj są menadżerami. [W_IK1]

Realnie w pracy projektowej należy upatrywać najważniejszego czynnika rozwoju instytucji muzycznych w Polsce. Zarządzanie poprzez projekty jest dominującym modelem pracy w filharmoniach, ponieważ przenika wszystkie działy i poziomy działania. Dodatkowo stanowi pole do zdobywania kompetencji menedżerskich i liderek do świadczeń.

Architektura systemu

Niedobór środków finansowych jest najczęściej poruszonym wątkiem – nie tylko w literaturze, ale również w wypowiedziach respondentów. Zwracają oni uwagę nie tylko na poziom finansowania, ale również na całą strukturę finansowania publicznych instytucji kultury. W opinii badanych dyrektorów pieniędzy absolutnie nie wystarcza [W_E2; W_IK6], zawsze mogłoby być ich więcej [W_IK10] i zawsze stanowią problem [W_IK13; W_IK5]. Jak jednak zauważają sami dyrektorzy: *Chyba nie ma dyrektora, który by był zadowolony z poziomu finansów publicznych* [W_IK19].

Trudno w tym gronie znaleźć osoby zadowolone – jednakże w ramach tego, co jest dane, starają się one realizować jak najwięcej [W_IK1] i spokojnie funkcjonować [W_IK18]. Powiązane jest to często ze zrozumieniem trudnej sytuacji organizatora, wynikającej z warunków społeczno-ekonomicznych w kraju (np. wzrosty płacy minimalnej) [W_IK16].

Zauważalne są różnice w poziomie finansowania, szczególnie w przypadku instytucji ministerialnych. Poczucie dotacyjnego zróżnicowania często odnosi się do kosztów utrzymania budynków i zespołów. Zdarza się bowiem, że porównywalne wielkością instytucje mają nieporównywalne budżety. W efekcie wysokość dotacji nie zawsze jest skorelowana z kosztami prowadzonej działalności. Niektórym instytucjom wystarcza ona jedynie na wynagrodzenia dla pracowników [W_IK14], gdzie indziej obejmuje również koszty stałe, jak np. utrzymanie budynku [W_IK21; W_IK8]. Jednak w znakomitej

większości przypadków uzyskiwana dotacja publiczna nie pokrywa kosztów prowadzonej działalności statutowej [W_IK11].

Działalność taka jednak nie ma limitu, bo jak zaznaczają sami badani: *Filharmonie są instytucjami, które wydadzą każdą ilość pieniędzy, jaką dostaną* [W_IK11; W_IK9]. W poniższej tabeli zaprezentowano różne modele finansowania filharmonii, które potwierdzają duże sektorowe zróżnicowanie wysokości dotacji, z uwagi na różne modele wypracowane przez organizatorów (patrz tabela 5.17).

Tabela 5.17. Modele finansowania instytucji kultury na przykładzie filharmonii

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Wysokość dotacji. Model finansowania	<i>Nasz problem polega na tym, że my jesteśmy olbrzymią firmą jak na instytucję miejską. Mamy olbrzymi budynek, orkiestrę, chór. W sumie ponad 150 etatów. Natomiast jeśli chodzi o dotacje, to mamy dwa razy mniejszą dotację od Filharmonii Śląskiej, która jest instytucją marszałkowską, a która jest w tej chwili mniej więcej podobnej wielkości instytucją.</i> [W_IK14] <i>Musimy oszczędzać, liczymy każdy grosz. Nie możemy sobie pozwolić na luksus, jaki mają takie orkiestry, jak Filharmonia Narodowa czy NOSPR, czy przede wszystkim te instytucje, które są współfinansowane przez ministerstwo.</i> [W_IK16] <i>Nasze środki są ograniczone... Mamy chyba najniższą w ogóle dotację. Ta dotacja wynosi 4.200.000. Z tego co wiem, to jest najniższa dotacja filharmoniczna. Także my borykamy się z trudnościami finansowymi, o których myślę, że w innych filharmoniach nawet się nie myśli; że to jest trudność typu: czy możemy sobie pozwolić na wymianę wykładziny w jakimś pomieszczeniu.</i> [W_IK17] <i>To nie mogą być instytucje finansowane tylko i wyłącznie przez podmioty samorządowe, lokalne. Dla miasta nieco ponad stu tysięcznego, to jest bardzo duże obciążenie, jeżeli chodzi o utrzymywanie takiej instytucji.</i> [W_IK21] <i>Brak stabilnego, wzrastającego poziomu dofinansowania wyzwala niesamowitą kreatywność. i wtedy ja poszukuję.</i> [W_IK20]
Idealny model współprowadzenia (3 organizatorów)	<i>To trój-finansowanie jest fajnym modelem.</i> [W_IK6] <i>Gdybyśmy byli nawet współprowadzeni przez trzy podmioty, byłoby super (tak jak Wrocław, Narodowe Forum Muzyki)</i> [W_IK19] <i>Biorąc pod uwagę zasięg naszego oddziaływania, to myślę, że gdyby jeszcze pojawił się Urząd Marszałkowski, to ta formuła byłaby chyba najbardziej adekwatna (...) Optymalny model ma NFM, czyli jeszcze jeden organizator.</i> [W_IK20]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Myślenie życzeniowe o zwiększeniu dotacji wiąże się głównie z realizacją zamierzeń artystycznych [W_IK16], bowiem:

Większe środki finansowe pozwalają na zorganizowanie większej ilości koncertów na zaproszenie ciekawszych artystów. Może udałoby się powiększyć orkiestrę? Więc oczywiście, gdyby środki finansowe, którymi dysponujemy, były większe – to oczywiście nasza działalność byłaby inna [W_IK24].

Myśląc o nowych/dodatkowych inicjatywach [W_IK], respondenci sami określają je jako: *bardziej spektakularne* [W_IK11], *fajne* [W_IK14], *szersze* [W_IK19], odnoszące się do tego, by organizować *więcej, ciekawiej, z lepszymi solistami, z lepszymi dyrygentami* [W_E2].

Bezpośrednie przełożenie wysokości środków budżetowych na działalność programową skutkuje często ograniczeniem aktywności artystycznej. Wyższa dotacja bowiem wprost przekłada się na większe możliwości artystyczne. W tym kontekście model współprowadzenia wydaje się być modelem bardziej skutecznym i zrównoważonym – przynajmniej w kontekście różnicowania źródeł finansowania.

Same instytucje starają się o pozyskiwanie dodatkowych funduszy – głównie z wynajmowania powierzchni i sal [W_IK13; W_IK21; W_IK5] oraz prowadzenia własnej działalności [W_IK6; W_IK13; W_IK8; W_IK10; W_IK21]. Nierzadko istotny wkład stanowią środki pozyskiwane na zewnątrz [W_IK8; W_IK21], na przykład w postaci dotacji celowych [W_IK5].

Organizator oprócz aktywności na polu pozyskiwania dodatkowych funduszy, oczekuje również skutecznego wydatkowania pieniędzy [W_IK10; W_IK5]. Jednak przy wieloobsadowych prezentacjach symfonicznych niemożliwe jest pokrywanie kosztów działalności artystycznej jedynie ze sprzedaży biletów [W_IK11; W_IK14].

Poziom finansowania

Stworzona architektura systemu finansowania publicznych instytucji kultury od lat generuje dwie osie dyskusji. Pierwszą z nich jest ustawowy i praktyczny wymiar odpowiedzialności organizatora za finansowania instytucji. Różnice w poziomie finansowania gwarantowanego wynikają tu z wielu czynników, wśród których znajdują się czynniki obiektywne (położenie geograficzne, typ organizatora – *Na ogół urzędy marszałkowskie są bardziej łaskawe niż miejskie* [W_IK14; W_E5]), jak również subiektywne (rozumienie przez organizatora własnej roli, jak również roli kultury na danym terenie).

Najczęściej wymienianą niedogodnością systemową jest brak gwarancji finansowych w dłuższej perspektywie:

Jeżeli dyrektor jest wybrany na okres 5 lat, to on nie wie, jaki on będzie miał budżet przez kolejny rok. On w każdym roku o ten budżet walczy [W_E5].

Wiąże się to z silnym uzależnieniem rozwoju instytucji od decyzji organizatora.

Drugim obszarem trudnych praktyk doświadczanych przez sektor kultury jest transparentność dotacji celowych przyznawanych na konkretne projekty czy wydarzenia. Większość respondentów negatywnie odnosi się do aktualnych kryteriów oceny [W_IK23], poczucia przypadkowości [W_IK16], upolitycznienia procesu przyznawania grantów [W_IK14], niedoszacowania projektów artystycznych [W_IK2].

Niezrozumienie zasad i wrażenie nieprzejrzystości decyzji operatorów dotacji powoduje frustrację oraz brak zrozumienia i zaufania.

System finansowania instytucji kultury w opinii respondentów wymaga reformy, która uwzględniałaby długoterminowe finansowanie i stanowiła próbę określenia realnych kosztów prowadzenia działalności artystycznej (gdzie niedoszacowanie jest wymieniane tuż obok nieefektywnego funkcjonowania i wydatkowania dotacji).

Radykalność opinii niektórych respondentów jest dyktowana brakiem perspektywy rozwoju obecnych mechanizmów finansowania, które oferują jedynie „fałszywą stabilność”¹¹¹³. Wypowiedzi badanych na temat systemu finansowania publicznych instytucji kultury zaprezentowano w tabeli 5.18.

Tabela 5.18. Elementy architektury systemu finansowania kultury

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Wysokość dotacji	<i>Nie oczekujemy zwiększania, ale przynajmniej nie obcinania tych dotacji. Bo to jest zabieranie tej siły rozpędowej, bo później musimy się nastawić na przeżycie. A to oznacza zdecydowanie krok wstecz.</i> [W_IK20] <i>My mamy wszyscy w umowach z organizatorami zapisy mówiące o tym, że gwarantują nam finansowanie podstawowe, czyli budynku, pensji, takich rzeczy. Tylko nikt przez wiele lat nie jest w stanie policzyć, ile to właściwie jest albo co się składa na te podstawowe koszty.</i> [W_E3] <i>Idealną rzeczą byłoby, gdybyśmy się zastanowili, ile taka filharmonia powinna kosztować.</i> [W_E5] <i>Zrozumienie potrzeb przekłada się przede wszystkim na wyższe kwoty, na zrozumienie potrzeb dodatkowych działań czy kwestii inwestycyjnych.</i> [W_IK21]
Rola organizatora	<i>Ja uważam, że jak państwo powołało instytucję, to ma psi obowiązek ją utrzymać!</i> [W_IK22] <i>Zgodnie z ustawą UoOiPDK, organizator ma obowiązek zapewnić istnienie.</i> [W_E5] <i>Natomiast generalnie każda instytucja jest uzależniona od swojego organizatora i organizator jest tym, który musi zabezpieczyć podstawowe środki na utrzymanie instytucji.</i> [W_IK11] <i>Od organizatora zależy tak naprawdę nasz byt. Poczynając od budżetu, od wszystkich potrzeb, z którymi występujemy do organizatora.</i> [W_IK18] <i>Gdyby miasto w pewnym momencie nie przekazało nam stosownych środków na istnienie, to po prostu instytucja musiałaby się w takim momencie rozwiązać.</i> [W_IK24] <i>To znaczy, że ten organizator za sprawą własnych decyzji jest w stanie wyciszyć instytucję albo wręcz ją po prostu rozgrzać, rozpalić. Jest to związane z otwartością na przede wszystkim rozumienie roli instytucji. Rozumienie miejsca i znaczenia działań tej instytucji i przypisanie tym działaniom konkretnego priorytetu w polityce regionalnej.</i> [W_IK4]
Reforma zasad finansowania	<i>Powiem coś, co pewnie nie jest superpopularne. Moim zdaniem, jeżeli tak na serio mielibyśmy pomyśleć o tym, jak to uzdrowić i zrobić dobrze, to trzeba by to trochę zaorać.</i> [W_IK8] <i>To jest niepopularne, co mówię, ale system ten, który obecnie jest, który zapewnia nam stabilność - powoduje, że mamy wiele filharmonii, oper - i nie ma żadnego efektu artystycznego. Żadnego!</i> [W_IK2]

¹¹¹³ Fałszywa stabilizacja (ang. false stability) oznacza pozorne poczucie równowagi lub bezpieczeństwa, które nie ma trwałych, realnych podstaw.

	<i>Zadałbym pytanie, czy jest szansa usprawnić i wykorzystać ten budżet efektywnie, ale bardzo rozsądnie? Natomiast śmiem twierdzić, że (nie mówiąc już o zarządzaniu oczekiwaniami finansowymi, bo to też jest ważne na każdym etapie) nagle by się okazało, że tych pieniędzy jest trochę za dużo! [W_E4]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że jedynym gwarantem istnienia filharmonii i jej rozwoju jest publiczna dotacja na odpowiednio wysokim poziomie. Mimo powszechnej negatywnej oceny aktualnego systemu finansowania, postulaty dalszego jego istnienia są równie powszechne – pod warunkiem ciągłego zwiększania środków finansowych lub innego sposobu ich dystrybucji. Poszczególne opinie krytyczne [W_IK8] bazują na nieefektywności obecnego sposobu finansowania filharmonii, która wynika z ogromnych kosztów obecnego ich funkcjonowania.

Swoistym remedium na niedofinansowanie instytucji jest wykorzystanie opcji oferowanej przez UoOiPDK, która dopuszcza prowadzenie instytucji przez dwóch lub więcej organizatorów. To rozwiązanie – objęcie instytucji programem współprowadzenia jest oceniane przez badanych jednoznacznie pozytywnie [W_IK19; W_IK21], szczególnie w kontekście stabilizacji finansów i zwiększenia poczucia bezpieczeństwa (na poziomie zabezpieczenia działalności instytucji) [W_IK23; W_IK24].

Status instytucji współprowadzonej umożliwia korzystanie z nieco innych rozwiązań (specjalna pula dotacji celowych dająca inną perspektywę planowania) [W_IK19; W_IK23]. Głosy krytyczne odnoszą się głównie do ograniczeń dostępu do programów grantowych MKiDN [W_IK24] oraz do kryteriów kwalifikujących instytucje do programu wsparcia. Z jednej strony współprowadzenie wykorzystywane jest jako rozwiązanie „ratunkowe”, a z drugiej jako wspierające prestiż danego miejsca, przyznające swoisty „znak ministerialnej jakości”. Wyjaśnia to wypowiedź jednego z ekspertów:

Współfinansowanie przez ministerstwo przeżywa takie różne fale. Nie do końca jest jasne, jaka ma być jego funkcja. Za czasów, kiedy rządził PiS, była tendencja do tego, żeby po pierwsze zwiększyć ilość instytucji dofinansowanych. Stąd dziś jest bardzo dużo tych instytucji – w przypadku filharmonii obejmują one mniej więcej jedną trzecią. I te pieniądze miały taki charakter, nazwijmy to ratunkowy czasami. Dla mnie jest bliskie podejście takie, że jeżeli ma być współfinansowanie, to ono ma być kierowane jako pewien znak jakości i wyróżnienia. Zresztą tak kiedyś było. [W_E5]

Jako narzędzie w rękach ministerstwa kultury, współprowadzenie jest wykorzystywane zgodnie z priorytetami prowadzonej polityki kulturalnej. Jednak jego

zastosowanie w środowisku artystycznym jest oceniane głównie z perspektywy oczywistego zysku dotacyjnego.

Zagadnienia prawne i formalne

Jednym z czynników zewnętrznych krytykowanych przez menedżerów jest system biurokratyczny, stanowiący obciążenie zarówno czasowe, jak i kadrowe. Tego typu wypowiedzi wybrzmiewają najsilniej (obowiązki biurokratyczne, jako niezwykle czasochłonne przeszkadzają w pracy merytorycznej). O ile przeważająca część respondentów negatywnie ocenia zasadność i celowość niektórych procedur (zwłaszcza tych odnoszących się do zbiurokratyzowanej sprawozdawczości, określając ją następująco: *zabija* [W_E2], *upierdliwa masakrycznie* [W_IK23], *dramatycznie obciążająca* [W_IK4], *kompletnie na nic nieprzydatna* [W_IK9], to jednak zrozumienie tego obciążenia jest szeroko akceptowane z uwagi na szacunek do prawa i obowiązujących zapisów ustawy o finansach publicznych.

Dla części interlokutorów obowiązek ten nie jest aż tak przykry:

Jestem do tego przyzwyczajony. [W_IK18]

W ogóle biurokracji nie odczuwam. [W_IK10]

To było moim chlebem powszednim. [W_IK3]

Nie ma rzeczy, z którymi nie damy sobie rady. [W_IK6]

Wydaje się więc, że dojrzałość do sprawowania funkcji dyrektorskiej jest powiązana ze sprawnością poruszania się po biurokratycznych procedurach i adaptacją na poziomie administracyjnym do ich wypełniania, np. zbudowanie wysokiej kultury akceptacji (*Dlatego bardzo ważne jest też mieć wokół siebie ludzi, którzy to ogarniają.* [W_IK8]). Jest to bowiem wymóg formalny uwarunkowany często otrzymaniem środków dotacyjnych. Tabela 5.19 prezentuje przykładowe wypowiedzi rozmówców charakteryzujące ich podejście do zagadnienia biurokracji.

Tabela 5.19. Czynniki systemowe – biurokracja

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Racjonalizacja biurokracji. Biurokracja jako konieczność w sektorze publicznym	<i>To są jednak pieniądze publiczne.</i> [W_E2; W_IK13] <i>Filharmonia jest zakładem pracy i jest wpisana w sektor finansów publicznych.</i> [W_IK12] <i>Oczywiście robimy to wszystko, bo nie ma innego wyjścia.</i> [W_IK13] <i>Działamy w obszarze publicznych pieniędzy. To jest cena za to, że mamy środki.</i> [W_IK14] <i>Ja jestem za tym, żeby przełykać takie gorzkie pigułki biurokracji, która rzeczywiście momentami jest straszna.</i> [W_IK14]

Czasochłonność i obciążenie pracą administracyjną.	<i>Musimy się zajmować takimi różnymi rzeczami, zamiast zajmować się tym, co jest istotą filharmonii. [W_IK9]</i> <i>Trzeba poświęcać mnóstwo czasu jakimś dziwnym rzeczom. [W_IK13]</i> <i>Pochłania czas, gdzie można byłoby nieco inaczej go spożytkować. [W_IK1; W_IK6]</i> <i>To wszystko obciąża instytucje, które muszą do tego dotrudnić kolejnych ludzi. [W_IK4]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Niewątpliwie biurokracja jawi się jako uciążliwość zarządcza, konsumująca nie tylko cenny czas, ale również zasoby i energię zespołu. Nie widać na tym polu propozycji usprawnień. Zgłaszane uproszczenia, jak choćby częściowa cyfryzacja, wybrzmiewają jedynie jako nierealne rozwiązania (np. obieg elektroniczny dokumentów zamiast obiegu papierowego [W_IK9; W_IK18; W_IK24]). Uczucie frustracji pogłębia wrażenie narastania biurokratycznych obciążeń [W_IK13; W_IK14; W_IK24] i związanych z tym uciążliwości formalnych [W_IK23].

System prawny jest traktowany jako kolejne obciążenie o charakterze systemowym. Niedopasowanie prawa do specyfiki działalności w sektorze kultury skutkuje krytyką systemu prawnego, szczególnie w obszarze zamówień publicznych [W_IK2; W_IK11; W_E2] czy podatków [W_IK7]. Nieadekwatność regulacji, które zostały stworzone dla wszystkich typów organizacji, przejawia się przede wszystkim w trudnościach interpretacyjnych w ich zderzeniu z działalnością artystyczną [W_E5; W_IK7; W_IK17]. Kolejna trudność wynika z wielości regulacji prawnych, które tworzą wrażenie przytłoczenia.

Przed wszystkim jednak zmiany wymagają zapisy najważniejszej ustawy dla artystów, czyli UoOiPDK, która jest „konstytucją” dla całej sfery kultury i sztuki w kraju. Od lat postulowane jest stworzenie oddzielnej ustawy tylko dla instytucji artystycznych, w których przepisy Kodeksu Pracy stoją w sprzeczności z wymogami scenicznymi/koncertowymi. Ustawa (UoOiPDK) uznawana jest powszechnie za przestarzałą, wymagającą kompleksowej przebudowy i niedostosowaną do realiów funkcjonowania współczesnych instytucji kultury. Opinie badanych na ten temat zaprezentowano w tabeli 5.20.

Tabela 5.20. Czynniki prawne

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Ustawa o prowadzeniu działalności kulturalnej	<i>Od lat dopominamy się o korekty ustawy o działalności kulturalnej. [W_E3]</i> <i>Nie da się jej poprawić. Ona musi być skonstruowana od początku, na nowo. [W_E4]</i> <i>Począwszy od ustawy o działalności kultury, która jest taką ustawą starą (1991 rok) i która nie oddaje naszych potrzeb. [W_IK7]</i>
Nadmiarowe / nieadekwatne	<i>Jest przede wszystkim nadprodukcja ustaw. [W_IK19]</i> <i>No ale „dura lex, sed lex”: głupie prawo, ale prawo. [W_IK22]</i>

regulacje prawne	<i>Jest inna praca w filharmonii, inna w teatrze, inna w operze – w każdej instytucji jest trochę inna potrzeba. A prawo mówi: 8 godzin dziennie masz pracować w biurze i w ogóle. To jest niezrozumienie!</i> [W_IK7]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Mimo krytycznego nastawienia i oceny stanu prawnego – szczególnie jego niejednoznaczności, respondenci mają świadomość konsekwencji wynikających z nieprzestrzegania prawa [W_IK12; W_IK14; W_IK19]. Dominuje zatem pragmatyzm i poczucie szacunku dla litery prawa, mimo jego zauważalnej niedoskonałości.

Efektywność, której nie ma

Ewidentną bolączką i zauważalną ułomnością systemową jest brak mierników jakościowych, czyli narzędzi służących do weryfikacji celów – zarówno tych artystycznych, jak i organizacyjnych [W_IK6; W_E5]. Jak przyznają sami rozmówcy, potrzeba ewaluacji jest niekoniecznie „mile witaną” perspektywą:

Problem polega na tym, że my nie bardzo lubimy – jako pracownicy filharmonii sprawdzać, czy osiągnęliśmy cele. Bo cele weryfikują. Mówią czasami o nas niekoniecznie dobrze. Po co się mierzyć? Lepiej udawać niż zweryfikować [W_IK4].

Świadczy to o braku gotowości poddania się ocenie (lęk przed wynikiem takiej oceny, brak kultury ewaluacji w filharmoniach), ale również braku opracowanych narzędzi do oceny celów i efektów działalności instytucji muzycznych.

Obecny system dotacyjny w żaden sposób nie wymusza ani rentowności, ani ekonomiczności. Przez samych respondentów postulowana jest budowa zestawu obiektywnych kryteriów oceny, ponieważ w chwili obecnej: *Mamy mnóstwo instytucji kultury, którymi się nikt od strony efektywności nie interesuje* [W_IK2; W_E5]. Brak feedbacku ze strony organizatora prowadzi do stagnacji i opierania się jedynie na własnych wyobrażeniach i subiektywnych ocenach dyrektorów. Dodatkowo wrażenie to wzmacnia nieobecność ekspertów z ramienia MKiDN, którzy posiadaliby kompetencje w zakresie merytorycznej kontroli i nadzoru nad poziomem artystycznym [W_E4; W_IK2]. Efektem profesjonalnie przeprowadzonej ewaluacji mogłoby być przypisanie określonej kategorii każdej orkiestrze filharmonicznej (na wzór modelu niemieckiego). Jednak to wymusiłoby akceptację przez wszystkich uczestników zasad oceny (np. wg kryterium poziomu artystycznego), a: *To jest coś, przed czym się wszystkie instytucje bronią w sensie kategoryzacji i umiejscowienia każdej instytucji w kontekście innych instytucji* [W_IK8].

Badani najmocniej odczuwają przeszkody o charakterze systemowym. Są one też najważniejszą ramą tworzącą przestrzeń do działań umocowanych w publicznym finansowaniu. Mimo oczywistych niedoskonałości (w prawie, w ocenie merytorycznej, w transparentności) dyrektorzy starają się „grać takimi kartami, jakie mają”, na wszelkie możliwe sposoby próbując albo ten system (p)ominać, albo się do niego zaadaptować.

Struktura

Z wypowiedzi respondentów nie wyłania się jedno dominujące podejście do zmian strukturalnych. Podejścia rozciągnięte między konserwatyzmem a eksperymentowaniem wynikają z traktowania struktury jako środka do (efektywnego) zarządzania zespołem i realizowania misji instytucji. Część dyrektorów traktuje strukturę jako dynamiczny element pewnego procesu – jej niezbędne modyfikacje służą dostosowywaniu się do zmieniających się warunków. Takie dorozumienie celu istnienia strategii zakłada ciągłą jej aktualizację. Najczęściej wprowadzane reorganizacyjne zmiany odnoszą się do tworzenia nowych działów/stanowisk [W_IK1; W_IK19; W_IK3] lub łączenia/likwidacji istniejących działów [W_IK10; W_IK6; W_IK5]. Działaniom takim towarzyszy potrzeba porządkowania, upraszczania lub racjonalizowania rzeczywistości organizacyjnej – szczególnie po zmianie na stanowisku dyrektora naczelnego.

Bardzo często pretekstem do zmian jest chęć dopasowywania struktury do kompetencji i potencjału zespołu. Struktura ma więc charakter służebny wobec pracowników, ich cech charakteru i preferowanego stylu pracy. Natomiast przyjęty model oraz schemat organizacyjny są pochodną realizowanej misji i obrazem aktualnego stanu zatrudnienia. Dominuje więc podejście pragmatyczne, które ma na celu ułatwienie realizacji codziennych obowiązków [W_IK6] oraz głównych celów i zadań statutowych [W_IK23].

Bardzo często zmiany struktury organizacyjnej są konfrontowane z potrzebami zespołu lub potrzebą rozwoju instytucji. Jej wielokrotne zmiany [W_IK2; W_IK6] wynikają często z potrzeb reorganizacji działów [W_IK19] czy dopasowania się do nowych propozycji kadrowych [W_E2]. Zmiany struktury traktowane są jako proces [W_IK5; W_IK7], eksperyment podyktowany doskonaleniem komunikacji wewnętrznej [W_IK9]. Takie podejście charakteryzuje się dużą refleksyjnością – sama struktura staje się środkiem do efektywnego zarządzania zespołem. W tabeli 5.21 zaprezentowano przykładowe wypowiedzi rozmówców dotyczące potrzeby dynamicznego podejścia do struktury jako instrumentu zarządzania.

Tabela 5.21. Struktura jako instrument zarządzania w opinii badanych

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Dopasowanie struktury do zespołu	<i>Tak naprawdę ja nie wiem, czy jest jedna idealna ostateczna struktura, która by odpowiadała wszystkim. Myślę, że nie da się czynności w instytucji artystycznych opisać algorytmem. [W_IK4]</i> <i>Żeby przygotować od razu strukturę, żeby ona była „myśląca do przodu”. [W_IK23]</i> <i>Strukturę powinno się dostosować do ludzi, jakich masz. Nie da się przygotowywać struktur i wkładać ludzi w gotowe struktury, i oczekiwać, że to się uda. Niestety. Jeśli nie masz odpowiednich ludzi - to się nie uda. [W_IK2]</i> <i>My ostatnią optymalizację struktury robiliśmy pod kątem tego, co się tak naprawdę dzieje? Jak realizować, żeby ją dostosować nawet nie do konkretnych osób (bo osoby się mogą zmienić i się zmieniają), ale do konkretnych zadań i do tego jak wyglądają realia. Żeby ona odpowiadała faktycznie temu, co my robimy i jak to robimy. [W_IK6]</i> <i>Szukam dla ludzi odpowiednich miejsc. Bo każdy ma swoje talenty. [W_IK7]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dokładna analiza schematów organizacyjnych skłania do refleksji, że struktura w badanych filharmoniach jest bardzo „klasyczna”, liniowa, zhierarchizowana, o czym przypominają sami badani:

Podział taki standardowy, bardzo hierarchiczny, gdzie mamy podział na komórki organizacyjne. [W_IK20]

Od samego początku ta struktura (mam wrażenie, że klasyczna, jak sobie analizowałam struktury organizacyjne w innych instytucjach), została zastosowana, czyli podział na orkiestrę, administrację i poszczególne działy. [W_IK21]

Struktura jest układem hierarchicznym z podziałem na poszczególne piony i podległe im komórki o charakterze funkcjonalnym, z wyraźnym tradycyjnym podziałem obowiązków oraz modelem przekazywania uprawnień w dół. Struktura funkcjonująca w filharmoniach ma zatem charakter biurokratyczny, wpisujący się w model hierarchiczny, funkcjonalny, scentralizowany i formalny, z utrwalonymi ramami i rozwiązaniami organizacyjnymi.

Najczęściej występująca różnica (np. pomiędzy konkretnymi rozwiązaniami wprowadzanymi w poszczególnych instytucjach) jest bezpośrednio powiązana z kompetencjami i ambicjami dyrektora naczelnego, w tym podziałem zadań pomiędzy dyrektora naczelnego i dyrektora artystycznego [W_IK21; W_IK23]. Kolejne miejsce zajmuje układ działów administracji (np. wcześniej wspomniane fuzje), choć coraz częściej zmiany porządkowe czy regulaminowe dotyczą również zespołów artystycznych i redefinicji ról pełnionych w nich przez artystów [W_IK4; W_IK23; W_IK10].

Konserwatywna część dyrektorów nie ma potrzeby zmieniać raz opracowanej struktury [W_IK8; W_IK17; W_IK18], upatrując w niej stabilność i trwałość odzwierciedlającą charakter instytucji:

Struktury organizacyjnej nie trzeba zmieniać - można ją tylko udoskonalać poprzez wprowadzanie dodatkowych etatów. [W_IK12]

Zasadniczo przez całe dwadzieścia jeden lat nie musiałem tej struktury zmieniać – co oznacza, że ona była w jakimś sensie optymalna. [W_IK13]

Ja myślę, że struktura się bardzo niewiele zmieniła. Może jest trochę większy dział promocji niż był kiedyś. [W_IK11]

Głównym hamulcem zmian w instytucjach okazują się być przeszkody społeczne i mentalne, jak np. przyzwyczajenia czy przywiązanie pracowników [W_IK16] lub opór związków zawodowych [W_IK6].

Zakresy obowiązków

Brak jasności w podziale kompetencji i odpowiedzialności jest powodem, dla którego w filharmoniach panuje dezorientacja oraz paraliż decyzyjny. W związku z tym praca nad dokumentami: regulaminem organizacyjnym, regulaminem pracy oraz statutem, jest punktem odniesienia dla tworzenia przejrzystych i spójnych reguł [W_IK17; W_IK10; W_IK3]. Regulacyjna transformacja dotyczy nie tylko poszukiwania bardziej optymalnej struktury, czy nowych funkcji/ról (np. producenta czy koordynatora koncertu) [W_IK13; W_IK6; W_IK9], ale również dokumentów formalizujących odpowiedzialność za wydarzenia artystyczne w postaci kart koncertów [W_IK3; W_IK23].

Próba uporządkowania zakresu obowiązków pracowników wynika z powszechnej w filharmoniach wielozadaniowości – z uwagi na niewystarczającą liczbę etatów pracownicy często pełnią więcej niż jedną funkcję [W_IK13; W_IK17], a nierzadko: *wszyscy robią wszystko* [W_IK10]. Rozproszenie zadań często tłumaczone jest chęcią wzajemnej pomocy:

Ta współpraca, mimo podziału na działy, wygląda tak, że każdy dział wspiera i uzupełnia wzajemnie te swoje kompetencje, pomysły, zadania. I trudno powiedzieć, że każdy ma swoją wąską ścieżkę i po prostu się zajmuje tylko i wyłącznie swoim tematem. [W_IK21].

Niektórzy rozmówcy brak specjalizacji uważają za zagrożenie [W_IK23] z uwagi na fałszywą „wspólnotowość”, która w ostatecznych rozrachunku jest nieefektywna i prowadzi do organizacyjnego chaosu. Przeciwdziałaniu temu chaosowi ma służyć nie tylko dokładne dookreślanie ról, zadań oraz zakresów odpowiedzialności, lecz także budowanie świadomości i potrzeby określonej funkcji, z możliwie jak najlepszym

wykorzystaniem kompetencji danej osoby. Przykłady procesu budowania jasnych zakresów obowiązków zaprezentowano w tabeli 5.22.

Tabela 5.22. Problemy z określaniem zakresów obowiązków pracowników filharmonii

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Podział kompetencji i odpowiedzialności	<i>Po pierwsze świadomość tego, kto za to odpowiada. A po drugie, gdzie są moje mocne strony i w związku z tym je wykorzystuję jako pracownik. To zdecydowanie jest jasność do kogo się w jakiej sprawie zwrócić. Wcześniej wszystko się rozmywało.</i> [W_E2] <i>Przed wszystkim ludzie muszą wiedzieć, co robią. Muszą wiedzieć komu podlegają. Dzisiaj jest zbyt dużo obszarów wspólnych pomiędzy poszczególnymi pracownikami. W związku z tym powstaje w moim rozumieniu pewien komunikacyjny chaos, przerzucanie się odpowiedzialnością.</i> [W_IK10] <i>Wcześniej trochę uzupełnialiśmy się i wszyscy robili wszystko po trochu. Jednak w tej chwili wyznaczyliśmy sobie konkretne role.</i> [W_IK13] <i>Jest bardzo ważne, żeby każdy wiedział, co ma robić i jak ma się komunikować.</i> [W_IK16] <i>Bywają sytuacje sporne, bo nie wiadomo, kto czym zawiaduje. Z tego powodu musimy to po prostu ustalić, wypracować.</i> [W_IK17] <i>Chodzi też o to, żeby była jasna odpowiedzialność za dane rzeczy.</i> [W_IK23]

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Swoistą innowacją jest wprowadzanie do filharmonii projektowego modelu działania, który nie tylko wzmacnia kompetencje leaderskie, lecz także przenosi odpowiedzialność za projekt na kierownika/menedżera projektu [W_IK1]. Takie rozwiązania powodują, że struktura organizacyjna nieco się uelastycznia [W_IK22], poprzez tworzenie zespołów zadaniowych, a samym menedżerom oferuje dodatkowe narzędzia w zakresie sprawczości.

Z drugiej strony, z wypowiedzi respondentów wyłania się zdiagnozowany brak umiejętności zarządczych, szczególnie wśród kierowników średniego szczebla. Przyczynami tego stanu rzeczy jest brak wykształconych modeli współpracy, brak gotowości do brania odpowiedzialności za podejmowane działania oraz nieumiejętność zarządzania zespołem [W_IK2].

Styl komunikacji

Powszechnie w polskich filharmoniach uznaje się komunikację za kluczowy obszar zarządzania i podstawę funkcjonowania organizacji: *komunikuj albo gin* [W_IK10; W_IK12] – co wynika z faktu, że często jest ona słabością instytucji [W_IK4; W_IK19; W_IK7]. Stąd powszechnie jest wpisanie komunikowania w proces jego ciągłego doskonalenia i weryfikowania [W_E2; W_IK6; W_IK16]. Ten proces jest opisywany następująco: *nad tym ciągle pracujemy* [W_IK19], w związku z tym *to się zmienia na plus* [W_IK2].

Na jakość komunikacji ma wpływ kilka czynników, takich jak: infrastruktura, wielkość i rozłożenie zespołów, struktura instytucji czy samego budynku. Dostępna przestrzeń (oddalenie biur, szlaki komunikacyjne, rozwiązania infrastrukturalne) w największym stopniu determinuje jakość i częstotliwość komunikacji. Na przykład lokalizacja biur na jednym piętrze czy w bliskiej odległości ułatwia codzienną współpracę: *Komunikacja między nami jest bardzo łatwa, bo wszyscy jesteśmy na jednym piętrze. Architektura sprzyja* [W_IK11, W_IK22], *Lepszy jest zespół pracujący w ciasnych warunkach* [W_IK14]. Natomiast tam, gdzie przestrzeń jest rozproszona – komunikacja staje się bardziej wymagająca: *Tu komunikacja po prostu wymaga więcej chodzenia* [W_IK14], *U mnie jest to rzeczywisty problem. Gdybyśmy byli bliżej siebie – byłoby łatwiej* [W_IK7], do czego dochodzi przyzwyczajenie do „korytarzowej komunikacji”.

Wyposażenie jest kolejnym czynnikiem warunkującym skuteczną komunikację. Istnieją bowiem instytucje, w których (z uwagi na mały zespół) nie ma wewnętrznych systemów komunikowania. Takie rozwiązanie paradoksalnie sprzyja większej liczbie kontaktów osobistych: *Chodzimy do siebie, bo nie mamy telefonów wewnętrznych* [W_IK16], mimo że przyjmuje często formę nieformalnych kontaktów. Wysoki poziom nieformalności i relacyjności może być oczywiście atutem, ale może okazać się wadą w sytuacjach wymagających precyzji. W organizacjach opartych na relacjach i zaufaniu brak formalnych procedur może bowiem prowadzić do chaosu informacyjnego.

Wielkość zespołu to kryterium, które silnie formuje sposoby porozumiewania się między działami i pracownikami. Mniejsze zespoły mogą pozwolić sobie na bezpośrednie, mniej sformalizowane formy, oparte często na przekazach ustnych: *Nasza komunikacja jest bardzo mało sformalizowana, ponieważ zespół jest niewielki* [W_IK24]. Większe zespoły opierają swoją komunikację na organizowanych spotkaniach, osobistych rozmowach czy metodach „karteczkowych” [W_IK16], [W_IK23]. Profesjonalizacja komunikacji dotyczy przede wszystkim dużych instytucji, w których zaawansowane komunikatory i formalne systemy zarządzania informacjami powodują, że wiele informacji udostępnianych jest online wszystkim zainteresowanym [W_IK6]. Wówczas taką komunikacją należy dodatkowo zarządzać w sposób procesowy.

Mimo prób wypracowywania najskuteczniejszych form komunikowania się, wielu respondentów wskazywało na opóźnienia i zakłócenia związane z brakiem przepływu informacji między działami [W_IK5; W_IK18; W_IK4]. Zatory komunikacyjne [W_IK19] mogą mieć więc przyczyny strukturalne. Bliższa analiza problemowa

pokazuje jednak, że odpowiadać może za nie w większym stopniu mentalność pracowników oraz ich przyzwyczajenie do form komunikowania, które nie zawsze okazują się być skuteczne [W_IK9]. Mimo trudności kładzie się nacisk na rozwój kultury organizacyjnej opartej na dialogu poprzez wzmacnianie komunikacji zespołowej [W_IK2; W_IK21].

Problemy komunikacyjne są powszechne, często wynikają z rozproszenia przestrzennego, niedostatku formalnych procedur i niskiej kultury dialogu. Odczuwalna jest silna zależność od relacji i fizycznej obecności pracowników z uwagi na przekazy ustne, do czego często dochodzi opór wobec wprowadzania zmian systemowych.

Narzędzia i sposoby komunikacji

Podstawową formą komunikacji werbalnej są bezpośrednie spotkania – to okazja do rozmowy [W_IK24], wzajemnej inspiracji [W_IK20], koordynacji [W_IK14], wyłuszczenia bieżących kwestii [W_IK8]. Odbierane są one jako forma budowania wewnątrz instytucjonalnego zaufania. Jednym z przejawów włączania pracowników w zarządzanie jest proces komunikacji wewnętrznej (również wzmacniany przez nowoczesne technologie), właśnie w formie spotkań z pracownikami: *Spotykamy się pionowo i poziomo* [W_IK13].

Cykliczne spotkania – zwane „(ko)operatywkami”, „odprawami”, „kierownictwami” lub „briefingami” – na które zapraszani są wszyscy kierownicy – zwykle odbywają się raz w tygodniu, w wybrany dzień tygodnia [W_IK3; W_IK5; W_IK23; W_IK10; W_IK12; W_IK13; W_IK22]. Często służą one koordynacji działań (*rozdzielamy zadania i każdy jednocześnie wie, co robi, i co robi inny dział* [W_IK14]), informowaniu wszystkich o aktualnie dziejących się wydarzeniach (*żeby ludzie wiedzieli* [W_IK20; W_IK18; W_IK19]), ale także budowaniu organizacji uczącej się na własnych błędach [W_IK21]. Dyscyplina w ich organizowaniu przynosi zatem sporo benefitów, poczynając od dzielenia się szerokim kontekstem organizacyjnym, na kontroli procesów związanych z przygotowaniem wydarzeń artystycznych kończąc.

Zebrania są zwoływane również przy okazji sytuacji nagłych/kryzysowych, wymagających pilnych konsultacji/interwencji, często w formule „burzy mózgów” [W_IK2; W_IK7; W_IK6]. Bywa, że stają się inicjatywą oddolną [W_IK4], wynikającą z potrzeby informowania się wzajemnie o aktualnych potrzebach konkretnych działów. Jest to przykład dojrzałości organizacyjnej z wykorzystywaniem komunikacji poziomej. Istnieją

również filharmonie, gdzie regularność spotkań jest zaburzona i dyktowana jedynie powagą wyłaniających się problemów czy tematów [W_IK24].

Spotkania nie są wyłącznie narzędziem organizacyjnym, lecz pełnią również funkcję inkubatora pomysłów [W_IK20]. Kontakt z różnymi grupami pracowników (administracja, orkiestra) dotyczy odmiennego obszaru zagadnień problemowych [W_IK12; W_IK16], służy budowaniu partnerskich relacji, atmosfery współpracy i kultury dialogu. Jedyną okolicznością, w której spotkania nie osiągają swojego celu, jest brak kultury *feedbacku* skutkujący wzajemnym obwinianiem się za popełnione błędy, również w obszarze komunikacji [W_IK10].

Filharmonie starają się wykorzystywać dostępne i znane rozwiązania informacyjne. Pojawiają się zatem mailingi [W_IK3], komunikatory online [W_IK18], elektroniczne kalendarze [W_IK19], wirtualne dyski, współdzielone arkusze kalkulacyjne [W_IK24] czy planery [W_IK20]. Nie są to narzędzia nowe, choć zdarzały się nawet takie sytuacje, że *nie wszyscy pracownicy mieli swoje skrzynki mailowe* [W_IK3].

Nowocześniejsze rozwiązania dotyczą dedykowanych narzędzi, które odpowiadają na konkretne potrzeby instytucji, np. kilka instytucji posiada systemy informatyczne do planowania projektów czy zarządzania salami iKSORIS¹¹¹⁴ [W_IK6; W_IK3; W_IK20]. Jako innowacja pojawiła się ostatnio w orkiestrze aplikacja mobilna: *Teraz robi nam innowacje jedna z osób z orkiestry i wprowadzamy aplikację mobilną dla muzyków* [W_IK6], pomocna ze względu na częste zmiany w planach pracy.

Maile są dominującą formą komunikacji [W_IK23; W_IK13; W_IK16], która (z powodu braku alternatywnych rozwiązań, np. platform projektowych) bywa nieskuteczna w dużych zespołach. Korespondencja mailowa pojawia się w wypowiedziach jako zabezpieczenie podjętego działania [W_IK9; W_IK3], które z drugiej strony jest wielce czasochłonne [W_IK10]. Zmiany technologiczne powinny iść w parze z transformacją kulturową, zdarza się bowiem, że nowe rozwiązania oparte na nowych technologach są przyjmowane z nieufnością [W_IK3; W_IK10], szczególnie w sytuacji pracy zdalnej. Widoczny jest brak nawyku pracy zespołowej z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi typu *back-office* (współdzielone dokumenty/dyski/chmury).

¹¹¹⁴ iKSORIS - nowoczesne komercyjne oprogramowanie ofertujące gotowe systemy rezerwacji i sprzedaży biletów, <https://www.iksoris.pl/> (dostęp: 31.07.2025).

Nowoczesne technologie, jak cyfrowe narzędzia [W_IK17], media społecznościowe [W_IK14; W_IK22], strony internetowe [W_IK16] są wykorzystywane głównie w działaniach promocyjnych. Wydaje się, że obszar komunikacji zewnętrznej rozwija się w bardziej dynamiczny sposób – w przeciwieństwie do obszaru wewnętrznego.

Filharmonie podejmują próby wdrażania nowoczesnych rozwiązań, argumentując to większą świadomością i potrzebą cyfryzacji. Mimo to, wdrożenia te mają charakter fragmentaryczny, a poziom integracji pomiędzy poszczególnymi procesami jest niski. Filharmonie znajdują się w fazie przejściowej, między analogowym a cyfrowym modelem zarządzania komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną. Największą barierę stanowi jednak nie tyle dostęp do nowoczesnych rozwiązań, co niedobór kompetencji kulturowych i cyfrowych wśród pracowników.

Partycypacja decyzyjna

Na poziomie deklaratywnym niemal wszyscy dyrektorzy sygnalizują gotowość do dialogu poprzez zapewnienie o otwartych drzwiach do gabinetu i osobistej dyspozycyjności [W_IK9, W_IK22, W_IK7, W_IK4], co się przejawia poprzez chęć do rozmowy [W_IK16, W_IK24]. Wysłuchiwanie opinii [W_IK2, W_IK14, W_IK18, W_IK8], nieomal bez żadnego ograniczenia tematycznego, odbywa się wedle zasady: *Przychodzić do mnie możecie ze wszystkim* [W_IK8]. Dobry menedżer kultury to zatem osoba, która umie słuchać i jest dostępna¹¹¹⁵.

Rzeczywistość instytucjonalna nie zawsze odpowiada ideom współdziałania. Podstawowe ograniczenie wynika z systemu prawnego, w jakim funkcjonują publiczne filharmonie. Zapisy UoOiPDK nie pozostawiają bowiem żadnych wątpliwości, że dyrektor odpowiada za wszystko [W_E2; W_IK5; W_IK16]. Odpowiedzialność jest często utożsamiana z podejmowaniem decyzji: *Bo tak też jest w statucie, że jednoosobowo odpowiadam za prowadzenie instytucji* [W_IK18]. Tak zdefiniowana odpowiedzialność ma oczywiście swoje zalety, ale ma również wady, które dostrzegają badani (patrz tabela 5.23).

¹¹¹⁵ Część wniosków badawczych dotycząca partycypacji w polskich filharmoniach została wykorzystana w artykule w czasopiśmie „Zarządzanie w Kulturze”. W momencie składania pracy nie była dokładnie znana data publikacji artykułu pod tytułem „Systemowe uwarunkowania partycypacji w polskich filharmoniach”, w tomie 26 (Oblicza przemocy w kulturze), pod redakcją M. Laberscheka, M. Kudelskiej i J. Wydry.

Tabela 5.23. Zalety i wady jednoosobowego podejmowania decyzji

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Zalety	<i>Wszystko wiem najlepiej. Jestem autorem dobrych i złych decyzji.</i> [W_IK14] <i>Rządzimy jednoosobowo, więc to my musimy podejmować decyzje.</i> [W_IK7] <i>Tak naprawdę tylko ja jestem za to odpowiedzialny.</i> [W_IK19] <i>I w końcu ostateczną decyzję podejmuję ja.</i> [W_IK12] <i>Dyrektor jest tym organem, który decyduje.</i> [W_IK11] <i>Na każdy temat muszę decydować.</i> [W_IK16]
Wady	<i>Złe jest, że dyrektor jest jeden i za wszystko odpowiada tylko on.</i> [W_IK2] <i>Jak muszę podjąć decyzje trudne, to muszę je podjąć sam.</i> [W_IK11] <i>No to gdzieś muszę jednoosobowo podejmować decyzje.</i> [W_IK1] <i>Oczywiście, jeśli zagrożone jest coś organizacyjne czy finansowo – to decyzje muszą być jednoosobowe.</i> [W_IK1] <i>Są decyzje, które trzeba podejmować jednoosobowo.</i> [W_IK8] <i>Czasami nie mam w sobie wątpliwości, że muszę podjąć decyzję arbitralną. Dyrektor 1-osobowo musi dźwignąć ryzyko.</i> [W_IK4]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Wypowiedzi respondentów wyraźnie potwierdzają przyjmowanie przez nich prymatu jednoosobowego kierownictwa wraz ze wszystkimi konsekwencjami i obciążeniami. Często decyzje o charakterze kryzysowym czy strategicznym są podejmowane arbitralnie. Zatem dobra decyzja to decyzja podjęta osobiście i szybko [W_IK12; W_IK16; W_IK2; W_IK9]. W tym aspekcie jednoosobowa decyzyjność jest z pewnością najbardziej efektywna czasowo.

Pomimo formalnego jednoosobowego zarządzania, wielu dyrektorów aktywnie korzysta z opinii pracowników i je uwzględnia, co łagodzi autorytarny wymiar zarządzania. Kolegialność w procesie podejmowania decyzji jest też przez pracowników coraz bardziej pożądaną wartością.

Delegowanie zadań – kluczowe dla budowania poczucia sprawczości pracowniczey – nie zawsze jest wdrażane systemowo. Wsłuchiwanie się w opinie pracowników często dyktowane jest ich wysokimi kompetencjami, doświadczeniem czy kluczową rolą w procesie produkcji koncertu. Proces konsultowania i delegowania zadań faktycznie zachodzi w filharmoniach, co potwierdzają wypowiedzi zamieszczone w tabeli 5.24.

Tabela 5.24. Konsultowanie i delegowanie zadań

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Znaczenie opinii pracowników	<i>Bardzo korzystam z opinii moich pracowników.</i> [W_IK16] <i>Opinia moich pracowników ma ogromne znaczenie.</i> [W_IK24] <i>Kluczowe decyzje podejmuję po konsultacjach.</i> [W_IK20]
Charakter kompetencji	<i>Te kompetencje coraz bardziej rozchodzą się już na poszczególnych pracownikach.</i> [W_IK1] <i>Szukam w doświadczeniu kolegów, którzy tu pracują.</i> [W_IK11] <i>Konsultuję się z osobami kluczowymi.</i> [W_IK12]
Promowanie samodzielności	<i>Zapytać najpierw: Co zatem Pani/Pan proponuje?</i> [W_IK23] <i>Jestem za tym, żeby pracownicy byli bardziej samodzielni.</i> [W_IK18]
Umiejętność delegowania zadań	<i>Trzeba delegować ludzi do różnych zadań.</i> [W_IK7] <i>Trzeba ufać ludziom i powierzać im pewne obowiązki.</i> [W_IK12]

Skuteczne delegowanie zadań wymaga zaufania i otwartości. Jednak w przypadku, gdy partycypacja opiera się wyłącznie na relacji, przybiera wówczas formę osobową, labilną czy fakultatywną, jak np. wtedy, gdy jest *ukierunkowana na kompetentnych i zaangażowanych ludzi* [W_IK4]. Swoista niepewność pojawia się w zestawieniu zaufania z kontrolą, ponieważ część respondentów uważa zaufanie za czynnik niwelujący kontrolę [W_IK24, W_IK8], a część – ulegając fałszywym wyobrażeniom – ją traci [W_IK4]. Przy niskiej tolerancji popełniania błędów samo zaufanie może też być iluzją. Generalnie wymiar partycypacji decyzyjnej w dużej mierze zależy od postawy osoby dyrektorskiej. Potwierdzają to sami respondenci, wskazując, iż *dużo zależy od osoby, która zarządza* [W_IK21].

W filharmoniach zwiększenie partycypacji wynika często z intensywnej pracy projektowej, która wymusza (przy okazji budowania zespołów zadaniowych) komunikację nieformalną, poza-strukturalną, liniową. Partycypacja dokonuje się wówczas oddolnie, poprzez projektową autonomię: *Odchodzimy od hierarchii na rzecz macierzy projektowej* [W_IK1].

Wypowiedzi respondentów pokazują ewolucję od modelu hierarchicznego w stronę bardziej elastycznego, konsultacyjnego stylu podejmowania decyzji. Liderzy podkreślają wagę otwartości na głos zespołu [W_IK24; W_IK13], korzystania z doświadczenia pracowników [W_IK16; W_IK11], a także dopuszczania błędów jako elementu procesu decyzyjnego [W_IK7]. Wielu z nich mówi wprost o decyzjach kolegialnych [W_IK13], konsultacjach zespołowych [W_IK5; W_IK12; W_IK20; W_IK17; W_IK24], a nawet o demokratycznych procesach [W_IK3]. Choć końcowe decyzje są często podejmowane indywidualnie [W_IK14; W_IK7; W_IK8, W_IK16; W_IK11; W_IK1; W_IK4], to proces ich wypracowywania ma coraz częściej charakter dialogujący, a rola wiedzy i doświadczenia zespołu jest coraz bardziej doceniana [W_IK12].

Respondenci zdecydowanie doceniają siłę swoich zespołów, uzależniając od nich swój własny sukces: *Sukces dyrektora zależy od jego zespołu* [W_IK1], czy jakość pracy: *W zespołach rodzą się najlepsze pomysły* [W_IK21]. Niektórzy oczekują inicjatyw od zespołu [W_IK10, W_IK20], a niektórzy zespołowo je wypracowują [W_IK2, W_IK9].

Promowanie inicjatyw pracowników wzmacnia w nich poczucie sprawczości. Deklarowana otwartość nie jest jednak wspierana w sposób trwały np. poprzez tworzenie

rozwiązań w skali instytucji, np. banku pomysłów. Dodatkowo pomysły dotyczą głównie pracowników działów merytorycznych czy aktywności związanych z artystyczną działalnością filharmonii [W_IK5, W_IK20].

Delegowanie uprawnień wiąże się z przejmowaniem za nie odpowiedzialności. Przejawia się to w inicjatywach związanych z konkretnymi rozwiązaniami problemów: *Uczę ich, żeby przychodzili z propozycjami rozwiązań* [W_IK6], czy określonego poziomu zaangażowania w ich tworzenie: *Oczekuję od każdego kreatywności i pomysłowości* [W_IK22].

Kolegialny styl zarządzania to przede wszystkim przyjęcie modelu konsultacyjnego, który może odnosić się tak do pracowników [W_IK12; W_IK13; W_IK17; W_IK18; W_IK20; W_IK16; W_IK5; W_IK24], jak ekspertów zewnętrznych [W_IK2; W_IK3]. Partycypacyjny styl zarządzania przejawia się głównie w przypadku korzyści płynących z dzielenia się wiedzą lub sięgania po wiedzę zespołu: *Raczej wykorzystujemy swoją wiedzę nawzajem* [W_IK6]. Wiedza ta okazuje się przydatna do budowania wizerunku instytucji [W_IK12], strategii marketingowych [W_IK1], oferty programowej [W_IK21, W_IK20], czy ustalania celów [W_IK4]. Brak sięgania po wiedzę pracowników uważa się wręcz za błąd, ponieważ: *Nie ma, że my – dyrektorzy wiemy wszystko, i że nasi pracownicy po prostu nie wiedzą nic. Jeśli ktoś tak myśli, to właściwie powinien opuścić to stanowisko* [W_IK7].

Wśród badanych pojawiło się wiele opinii świadczących o próbach wprowadzania stylu konsultacyjnego (w mniejszych czy większych zespołach), jednak nie mają one charakteru stałych rad czy zespołów doradczych, a są zwoływane w toku wyłaniających się problemów, głównie o charakterze administracyjnym [W_IK24]. W wielu przypadkach partycypacja wewnętrzna ogranicza się do informowania, czasem do zasięgania opinii pracowników, jednak trudno ocenić, w jakim stopniu opinie te wpływają na ostateczny kształt decyzji.

Chęć decydowania niekoniecznie oznacza równoczesną gotowość do odpowiadania za skutki podjętych decyzji. Ilustrują to wypowiedzi mówiące o obawie pracowników przed przejmowaniem odpowiedzialności [W_IK10, W_IK16]. Pojawiający się opór czy lęk ma zarówno podłoże kulturowe, jak i kompetencyjne, co zaprezentowano w tabeli 5.25.

Tabela 5.25. Przyczyny braku partycypacji

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców

Obawy pracowników	<i>Pracownicy nie chcą brać odpowiedzialności. [W_IK16] Ludzie chcą partycypować, ale nie chcą brać odpowiedzialności za decyzje. [W_IK10]</i>
Wcześniejsze modele współpracy	<i>Widzę, że to nie wyglądało wcześniej w ten sposób, bo wcześniej było autorytarnie. [W_IK17] Ludzi byli przyzwyczajeni do stylu, że dyrektor rządzi. [W_IK10]</i>
Wymagania odnośnie do zasad partycypacji	<i>Partycypacja decyzyjna wymaga dojrzałości. [W_IK23] Każde ze stanowisk musi czuć odpowiedzialność za swoje czyny. [W_IK7] Żeby byli odpowiedzialni za to, co robią. [W_IK4]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Co więcej, kultura organizacyjna i model 1-osobowej odpowiedzialności rzadko pozostawiają przestrzeń dla pluralizmu, treningu partycypacyjnego czy oswojenia się z bardziej demokratycznymi formami działania. W konsekwencji bardziej postępowi dyrektorzy natrafiają na mentalny opór zespołu przyzwyczajonego do autokratycznego modelu zarządzania [W_IK10, W_IK17]. Proces przejmowania odpowiedzialności przez niższe szczeble związany jest więc z procesem dojrzewania do brania na siebie odpowiedzialności, czy to w wymiarze funkcji [W_IK7], czy zadania [W_IK4].

Partycypacja w badanych instytucjach jest stopniowo wdrażanym procesem, który wymaga czasu, kultury zaufania i edukacji wewnętrznej. Dyrektorzy co prawda doceniają pomysły i inicjatywy swoich zespołów, zachęcają do zaangażowania i wspólnego działania, ale równocześnie zauważają wyzwania – szczególnie w zakresie odpowiedzialności za decyzje niektórych pracowników. Tym samym partycypacja jest tu nie tylko narzędziem, ale i procesem kształtowania organizacyjnej dojrzałości.

Wspólne wartości, czyli skąd się biorą konflikty

W polskich filharmoniach nie brakuje sytuacji konfliktowych. Idealnym przykładem jest konfrontacja z sytuacją odziedziczoną, kiedy nowi dyrektorzy obejmują stanowiska w instytucjach o trudnej historii konfliktów, z personalnymi napięciami i doświadczeniem zbiorowego mobbingu [W_IK8]. Dyrektorzy doświadczają sporów zbiorowych [W_IK10; W_IK4], publicznych konfliktów [W_IK17], długoletnich przepychanek [W_IK13], personalnych niesnasek [W_IK10; W_IK20] – zwykle na linii dyrekcja-orkiestra [W_IK23; W_IK16; W_IK5], czy w samej orkiestrze [W_IK14; W_IK21; W_IK15]. Powodem nieporozumień jest nierzadko sytuacja finansowa instytucji [W_IK10].

Zupełnie inną naturę mają spory na linii orkiestra-administracja, gdzie emocjonalnie nacechowany antagonizm utrudnia współpracę [W_IK6; WIK14]. W efekcie: *To jest wielka słabość takich instytucji. I ja muszę próbować zasypywać te podziały, czyli*

budować kulturę szacunku orkiestry do pracowników promocji, administracji i obsługi. I na odwrót [W_IK10]. Powodem jest brak wzajemnego zrozumienia roli poszczególnych działów w organizacji: Bo bardzo często jest takie myślenie: co oni tam robią w administracji? [W_IK16], co dodatkowo pogłębia brak komunikacji. Subiektywne odczucia dotyczące niesprawiedliwego traktowania (w stosunku do innej grupy pracowników) wymagają wycucia, tworzenia kultury wzajemnego zrozumienia oraz działań o charakterze integracyjnym.

Nawet jeśli konflikty nie są częste [W_IK21] lub zdarzają się coraz rzadziej [W_IK24], to jednak ich siła i wpływ na bieżące funkcjonowanie organizacji bywają znaczące. O ile w dużych instytucjach konflikty są nieuniknione (szczególnie w środowisku bardzo wrażliwych osób), to jednak umiejętne nimi zarządzanie oraz neutralizowanie (poprzez transparentną komunikację czy partycypację) jest działaniem koniecznym i wskazanym.

Inny charakter mają spory o charakterze związkowym. Mają one długą tradycję i są umacniane poprzez strukturalną opozycję dyrektor-pracownicy. W efekcie związki zawodowe – jako rzecznicy spraw pracowników – są silnym interesariuszem, z realnym głosem sprzeciwu. Zamiast wsparcia pojawia się więc dodatkowy gracz, którego interesy nie zawsze są zbieżne z interesami instytucji. Obrazują to poniższe cytaty:

Bo trzeba powiedzieć, że dyrektor filharmonii jest pomiędzy organizatorem, który chce oczywiście dać jak najmniej pieniędzy, a związkami, które żądają ciągłych podwyżek. I u nas dyrektorzy w głównej mierze zajmują się tym balansowaniem pomiędzy tymi dwoma siłami. [W_E5]

Oczywiście, ja też podlegam naciskom środowiskowym i związkowym. [W_IK13]
To jest taka permanentna walka ze związkami zawodowymi, które nie chcą przyjąć do wiadomości tych okoliczności. [W_IK13]

Związki zawodowe bywają postrzegane jako element spowalniający wprowadzanie zmian instytucjonalnych i strategicznych. Przywiązanie do wcześniej wypracowanych reguł powoduje, że nowe inicjatywy są skutecznie blokowane. Często też związki przyjmują postawę antagonistyczną czy konfrontacyjną: *Związki wyszły z założenia, że są w kontrze do dyrekcji [W_IK23], co jest tym łatwiejsze, że wszyscy są w związkach [W_IK10]. W efekcie to często od postawy związków zależy tempo i natężenie wprowadzanych zmian (kadrowych, organizacyjnych, artystycznych), reorganizacji oraz innowacji.*

Sinusoida emocji, jakie towarzyszą współpracy między związkami a dyrekcją, bywa utrapieniem, zwłaszcza, że relacja ta nie nosi znamion równości: *Nie może być tak, że związek zawodowy może strajkować, a szef nie może. Że te role muszą być równoprawne* [W_IK7]. Rodzaj społecznej kontroli, jaki jest przyznany organizacjom pracowniczym, powoduje konieczność wprowadzenia elementów zarządzania relacjami. Wówczas dochodzi do sytuacji, kiedy okazuje się, że problemy jednak udaje się rozwiązywać [W_IK10; W_IK3]. Jest to rezultatem procesu dochodzenia do współodpowiedzialności i konsekwencji świadomej partycypacji w procesie podejmowaniu decyzji.

Związki zawodowe silnie wpływają na kształt regulaminów pracy, co prowadzi do różnic pomiędzy filharmoniami na terenie kraju. W efekcie każda z instytucji ma własne zasady, będące efektem wypracowanych kompromisów lub presji związkowych. Często słyszany przez respondentów argumentem jest porównywanie się do innych instytucji na zasadzie „gdzie indziej jest lepiej” [W_E3]; jednak często nie ma on uzasadnienia merytorycznego.

Stąd wybrzmiewa postulat unifikacji regulacji związkowych: *Zależy nam na tym, żeby powstał dokument, który reguluje zasady w sposób podobny dla całego kraju* [W_E3]. Chodzi o dokument – rodzaj ogólnokrajowych wytycznych – który regulowałby warunki pracy w całym sektorze muzyki klasycznej. Nie da się bowiem efektywnie kierować instytucją bez prowadzenia dialogu ze związkowcami, co wymaga posiadania kompetencji negocjacyjnych, empatii i strategicznego myślenia.

Obok związków zawodowych, kolejnym formalnym ciałem mającym wpływ na zarządzanie filharmonią jest Rada Artystyczna. Rada jest dla dyrektora kluczowym ciałem wspierającym i opiniotwórczym w sprawach artystycznych (repertuar, artyści, jakość); legitymizuje decyzje artystyczne, choć formalnie nie ma funkcji decyzyjnej. Jest również rodzajem pomostu pomiędzy muzykami a dyrekcją, z uwagi na podejmowanie dyskusji o problemach i wyzwaniach artystycznych stojących przed instytucją. To, jak Rada Artystyczna zafunkcjonuje w instytucji i w jakiej roli, zależy głównie od dyrektora. Samo jej istnienie [W_IK18] może być wzmocnione funkcją konsultacyjną [W_IK12; W_IK20], obiektywnie wykorzystywaną przez zarządzających, mimo realnych ograniczeń instytucjonalnych. W opinii respondentów:

Rada Artystyczna to jest po prostu głos orkiestry (...). Rada Artystyczna to moje alternatywne środowisko opiniotwórcze. [W_IK23]

Bardzo cenię sobie Radę Artystyczną. [W_IK10]

Jest to ciało, które ma wspierać dyrektora opiniotwórczo. [W_IK11]

Rada Artystyczna jest przedstawicielem orkiestry. W różnych filharmoniach jej funkcjonowanie jest różnie interpretowane. Orkiestra natomiast jest w każdej filharmonii ciałem silnie rezonującym, stanowiącym jej główny napęd.

W orkiestrze panuje duża różnorodność postaw: *Myślę, że orkiestra to nie jest monolit. To jest wiele indywidualności. Są ludzie, z którymi da się rozmawiać i rozumieją pewne rzeczy. A są tacy, którzy generalnie sięją tylko obstrukcję. Nic więcej* [W_IK10]. Różnorodność postaw przekłada się na różnorodność opinii i reakcji. Bywają instytucje z zespołami nastawionymi partnersko, lecz są też zespoły skoncentrowane na własnym punkcie widzenia:

Nie ma partnerstwa w tych relacjach. [W_IK20]

Orkiestra stanowi zupełnie odrębny podmiot. i oni walczą o swoje interesy.
[W_IK21]

Przy złej komunikacji (w zespole czy z udziałem zespołu) ogniska zapalne i nieporozumienia mogą trwać latami. Dlatego istotne jest zrozumienie, że jesteśmy po jednej stronie [W_IK3] oraz neutralizowanie konfliktów wewnętrznych i międzygrupowych. Ponieważ: *Ta komunikacja, słuchanie tego, co ma do powiedzenia druga strona – jest jakimś takim kluczem do tego, żeby to mogło prawidłowo funkcjonować* [W_IK21].

Rozmówcy podkreślają otwartość na dialog, aby: *Nie bać się rozmawiać z orkiestrą. Nie bać się przekazywać informacji. Schodzić do orkiestry, stawać przed orkiestrą, rozmawiać z orkiestrą. Robić spotkania, zebrania. Doceniać orkiestrę tam, gdzie to jest tylko możliwe* [W_IK12]. Często praktyką są więc regularne spotkania na forum całej orkiestry, z całym zespołem [W_IK2; W_IK6; W_IK10], a nie tylko z jej związkowymi przedstawicielami:

Dlatego ja organizuję spotkania całej orkiestry. [W_IK23]

Ja zawsze zapraszam na spotkanie wszystkich. [W_IK18]

My się z orkiestrą regularnie spotykamy: wszystkie osoby! Spotkania organizujemy i po prostu komunikujemy na bieżąco. [W_IK21]

Zachodzi wówczas mechanizm określany jako efekt uzasadnionego wysiłku, znany z teorii dysonansu poznawczego¹¹⁶. Im bardziej muzycy angażują swój czas i energię

¹¹⁶ E. Aronson, J. Mills (1959), The effect of severity of initiation on liking for a group, „The Journal of Abnormal and Social Psychology”, vol. 59, nr 2, s. 177–181. <https://doi.org/10.1037/h0047195> (dostęp: 01.08.2025).

w funkcjonowanie orkiestry, uzyskując realny wpływ na jej funkcjonowanie [W_IK18], tym mocniej wierzą w sens swojego wysiłku, a przez to utożsamiają się z instytucją [W_IK21].

Strategia

Misja filharmonii (auto)definiowana jest przez różne wymiary: publiczny, kulturotwórczy, społeczny, estetyczny czy strategiczny. Filharmonie opisują swoją misję jako realizowaną zarówno poprzez prowadzenie działalności artystycznej w postaci koncertów [W_IK2], zapewnienie ciągłości instytucji [W_IK12], służbę artystom i artyzmowi [W_IK22], jak i kreowanie rzeczywistości dla twórczych spotkań [W_IK6].

Innymi słowy: filharmonie definiują siebie jako strażników i spadkobierców tradycji, lokalnego dziedzictwa i wartości [W_IK4; W_IK7], wśród których jakość artystyczna (wysoki poziom wykonania) postrzegana jest jako cel nadrzędny [W_IK11] [W_IK22]. Bardzo często misja utożsamiana jest ze statutową działalnością: *Najprostszą naszą misją jest jednak szerzenie kultury muzycznej bardzo szeroko pojętej i edukacja kulturalna poprzez muzykę w naszym regionie* [W_IK14], czyli z zadaniem upowszechniania muzyki [W_IK21].

Misja filharmonii wydaje się być wyzwaniem większym niż wcześniej [W_IK4], ponieważ znaczenie kultury wysokiej w społecznej percepcji maleje [W_IK14]. Tym silniejszy nacisk kładziony jest na realizację misji służenia społeczeństwu: *My jesteśmy trochę taką spółdzielnią usługową, to znaczy służymy społeczeństwu* [W_IK7]. Badani – świadomi wyzwań współczesności – zauważają też powagę swojej publicznej służby:

Zgadzam się z takim poglądem, że teraz nasza misja jest jeszcze bardziej silna i ważna niż wcześniej. Możliwe, że sale koncertowe czy teatry naprawdę staną się jednym z ostatnich miejsc, gdzie ci ludzie spotykają się społecznie. [W_IK6]

Współczesne ujęcia misji, które wybrzmiały w wywiadach, zaprezentowano w tabeli 5.26.

Tabela 5.26. Współczesne ujęcia misji filharmonii

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Współczesne ujęcia misji filharmonii	<i>Muzyka powinna łączyć ludzi wrażliwych na piękno. Wychodzę z założenia, że wrażliwość na piękno posiada każdy człowiek. Tylko wielu o tym nie zdążyło się jeszcze przekonać albo co najmniej dowiedzieć. I my próbujemy ich przekonywać.</i> [W_IK22] <i>Chciałabym, żeby Filharmonia była przestrzenią, w której dajemy ludziom obcować z pięknem.</i> [W_IK3]

	<i>Atmosfera wokół instytucji powinna kojarzyć się ze słowem „przyjemność”. [W_IK4]</i> <i>Przestrzeń dla piękna i przestrzeń dla Ciebie. [W_IK6]</i> <i>Naszą misją jest, żeby to, co jest najważniejsze w naszej kulturze, przyswoić w kulturę świata. [W_IK7]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Filharmonie odchodzą więc od definiowania się wyłącznie poprzez miejsce, w którym prezentuje się muzykę klasyczną. Wśród proponowanych ujęć misji pojawiają się nawiązania do przestrzeni, dialogu, wspólnoty ludzi wrażliwych, kultury, piękna i przyjemności. Definiują siebie poprzez przestrzeń, która jest otwarta, przyjazna i nastawiona na dialog ze sztuką i odbiorcą:

Na pewno my myślimy miejscem. To nie jest tylko orkiestra. To nie jest tylko koncert, tylko to jest miejsce, które jest przyjazne. [W_E2]

Różnorodność to jest nasza siła. Mało tego, my jesteśmy nie tylko świątynią muzyki (nie skupiamy się wyłącznie na muzyce), ale generalnie wielu sztuk. I ta interakcja sztuk: sztuk pięknych z muzyką jest niezwykle cenna. [W_IK19]

Niewątpliwie nadal silne jest dążenie do budowania rozpoznawalnej marki, którą niekiedy nazywa się inwestycją [W_IK6; W_IK4; W_IK23] czy bardzo ukonkretnioną strategią:

Jesteśmy najsilniejszą marką kulturalną województwa. [W_IK4]

Chcemy być naprawdę ciągle jedną z najważniejszych instytucji muzycznych w Polsce i chcemy być jedną z najlepszych orkiestr w Polsce. [W_IK22]

Wydaje się, że czynnikami różnicującymi poszczególne instytucje w ich definicji tożsamości i zakresie działania jest mapa potrzeb lokalnej społeczności oraz uwarunkowania demograficzno-geograficzno-ekonomiczne związane z danym regionem. To ma wpływ na profil działalności i dobór repertuaru. Jak tłumaczy to ekspert:

Są różne modele dostosowane do oczekiwań, też programy artystyczne, czy w ogóle koncepcje działania do oczekiwań miasta, bo innym miastem jest Toruń, innym miastem jest Lublin, innym miastem jest Zielona Góra, innym miastem jest Warszawa. Dyrektor musi w każdym mieście dopasować ofertę do tych działań. Zatem ta różnorodność jest potrzebna. [W_E5]

Być może dlatego instytucje marszałkowskie dużo wyraźniej niż instytucje miejskie zwracają uwagę na zasięg swojego działania:

*Pierwsze pytanie, które zadaliśmy marszałkowi: „Jaką chce mieć filharmonię?”
Czy chce mieć filharmonię, która pracuje na wizerunek – nie tylko swój własny,*

ale tego regionu czy naszego kraju? Marszałek odpowiedział: „Ja chcę mieć światową filharmonię!” [W_IK9]

Chcę, żeby filharmonia – zgodnie z nazwą – była regionalna. [W_IK10]

Wychodzić do regionu i promować kulturę, instytucję poza miastem, czyli w mniejszych ośrodkach – na czym też bardzo organowi prowadzącemu zależy. Ja się akurat z tym zgadzam. [W_IK18]

Niemal wszystkie filharmonie definiują prezentację artystyczną stosując kryterium jakości. Stąd duża potrzeba dbałości o rozwój artystyczny i jakość prezentowaną przez zespoły wykonawcze [W_IK2; W_IK6], ponieważ (jak zauważa interlokutor):

Moi poprzednicy nie przewidzieli, że w ślad za nową instytucją, żeby pojawił się nowej jakości program, musi być też nowej jakości zespół. [W_IK20]

Niemniej jednak, najszerze dyskusje środowiskowe generowane są przez dyskurs związany z podstawową funkcją filharmonii. Konserwatyzm, wyrażający się w pielęgnowaniu wykształconych przez wieki form i stylów prezentacji muzyki, tłumaczony jest siłą i znaczeniem tradycji:

To jest konserwatywna instytucja: „Nic nie zmieniać!”. Nie jesteśmy od tego, żeby poszukiwać jakichś nowych rozwiązań. My jesteśmy od tego, żeby prezentować sztukę, która jest stabilna. [W_IK11]

Tradycja absolutnie to jest powinność. [W_IK22]

Żeby wszystko szło nadal w tym kierunku, w którym idzie dotychczas. [W_IK24]

To jest takie balansowanie między zmianą, a pewnym konserwatyzmem, który buduje trwałość i pewną wartość tej instytucji. [W_IK20]

Filharmonie profilują swoją działalność zgodnie z przybraną optyką. W związku z tym niektóre rozszerzają swój wachlarz repertuarowy odpowiadając na wyraźne postulaty środowiskowe:

Trzeba tu pamiętać o tym, że my jesteśmy jedyną zawodową instytucją muzyczną w województwie. Więc ta filharmonia musi też prezentować wszystko: i operę, i operetkę, i jazz, i rock symfonicznie. Wszystkie te gatunki się muszą znaleźć. Więc ja przed tym nie uciekam, tylko bardzo pilnuję balansowania tego. [W_IK13]

My musimy mieć bardzo zróżnicowany produkt. My się nie możemy formatować. [W_IK19]

Balet, opera, operetka, musical. To jest ogromna potrzeba tutaj. [W_IK12]

Musimy tak robić, żeby byli różnorodni artyści, różnorodny program, różnorodne wizje połączone z rzeczywistością. [W_IK7]

Filharmonia ma być instytucją numer jeden, w której każdy musi znaleźć coś dla siebie. [W_IK23]

Strategie innowacyjne, będące efektem głębokiej analizy otoczenia, ukierunkowują filharmonie albo na wykorzystanie nowych technologii i partnerstw [W_IK1] albo na kwestie społeczne [W_IK20]. Niemniej jednak istnieją też instytucje, które opierają się tym tendencjom uważając – podobnie, jak opcja konserwatywna – że również w zakresie programowania instytucji należy być bardziej purystą niż pionierem:

Ja bym nie chciała, żeby aż tak dywersyfikować działalność. Bo uważam, że każda instytucja specjalizuje się najlepiej w tym, do czego jest powołana. Nie zamierzam tutaj wchodzić w bardzo społeczne problemy ani rolę domów kultury. [W_IK21]

Filharmonia akurat nie jest instytucją, w której odbywa się wszystko. [W_IK1]

Strategie polskich filharmonii są złożone i wielopoziomowe. Większość instytucji nie ogranicza się do jednej strategii, lecz łączy różne podejścia. Świadomość kontekstu lokalnego i odnoszenie do niego działalności instytucji jest niewątpliwie tym czynnikiem, który różnicuje polskie filharmonie w największym stopniu. Analiza potrzeb otoczenia, autorska wizja, nowatorskie podejście do programu prowadzą do wykraczania poza – przyjęte dotąd – ramy definicyjne. Finalnie filharmonie stają się instytucjami dialogującymi z innymi dziedzinami sztuki, polityką społeczną, poza-sektorowymi partnerami, biznesem czy nowymi technologiami.

Niewątpliwie dyrektorzy są kluczowymi architektami strategii – ich wizje i ambicje stanowią absolutnie o każdym aspekcie rozwoju [W_IK18]. Strategia jest także kwestią pomysłu na instytucję [W_IK1], ponieważ strategia *przede wszystkim zależy od dyrektorów. Od ich siły i wizji.* [W_E3]

Zróznicowanie poziomu profesjonalizacji zarządzania najbardziej widoczne jest w podejściu do zarządzania strategicznego. W niektórych instytucjach obecność dokumentów w postaci strategii rozwoju kulturalnego miasta czy regionu wyznacza kierunek działania [W_IK3; W_IK6; W_IK7; W_IK2; W_IK1; W_IK23], podczas gdy w innych dominuje podejście intuicyjne, „ad hoc”, reaktywne, doraźne (dodatkowo podkreślane nieprzydatnością jakichkolwiek operacjonalizacji).

Na budowanie strategii instytucji ma wpływ wiele czynników. Znakomicie ujmuje to wypowiedź jednego z badanych:

To, z jakim zespołem ma do czynienia, jaką ma publiczność, w jakim miejscu jest, jakie są tradycje w danym miejscu, co publiczność akceptuje, a co nie. To nie może być takie jednokierunkowe. Bez brania pod uwagę wszystkiego, co jest wokół.
[W_IK13]

W tabeli 5.27 zaprezentowano przykładowe strategie filharmonii, wynikające z ich wyjątkowego pomysłu, położenia lub zasobów.

Tabela 5.27. Przykładowe sprofilowanie strategiczne polskich filharmonii

Czynniki	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Wpływ innowacji na myślenie strategiczne	<i>To jest bardziej kwestia pomysłu na instytucję. Filharmonia ma bardzo sprecyzowany tor podążania. Z jednej strony on jest bardzo konserwatywny, to znaczy, że jesteśmy instytucją, w której odbywa się wewnątrz 100% muzyki klasycznej. Ale obok tego pojawia się faktycznie działalność, która w większości odbywa się poza Filharmonią (gdzie pojawiają się nowe technologie).</i> [W_IK1] <i>Wydaje mi się, że to wszystko (co my trochę już jako slogan używamy), czyli właśnie ta kreacja, eksperyment, nowatorstwo; czy w tej chwili (co wynika z takiej wrażliwości na to, co się dzieje w środku, na zewnątrz), czyli bardzo mocne ukierunkowanie na kwestie społeczne.</i> [W_IK20] <i>My umieliśmy uczynić z jej historii, z losów ludzi – siłę.</i> [W_IK4]
Wpływ konkurencyjności otoczenia na programowe sprofilowanie	<i>My mamy łatwiej od wielu innych instytucji tego typu w innych województwach, bo nie mamy konkurencji (jeżeli chodzi o filharmonie).</i> [W_IK12] <i>My mamy specyficzną sytuację, bo jesteśmy największą salą koncertową północnej części województwa. Mamy salę prawie na 900 osób i wszystkie duże wydarzenia kulturalne siłą rzeczy odbywają się w filharmonii.</i> [W_IK14] <i>My wypełniamy pewną lukę.</i> [W_IK15] <i>Działamy w ośrodku, który akurat jest bardzo silny, jeżeli chodzi o ten gatunek muzyki. No ale konkurencja tylko i wyłącznie sprzyja. W związku z tym nie odczuwamy, że konkurencja to jest coś nadzwyczajnego, tylko coś dobrego zarówno dla nas, jak i dla odbiorców.</i> [W_IK1] <i>Mamy mocno naciągnięte uszy i łowimy jak bociany nad bagnem latające możliwości, gdzie są sfery tak zwanego „blue ocean”.</i> [W_E4]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jak dowodzą przytoczone wypowiedzi, strategia często wyłania się z analizy otoczenia, które jest bardziej lub mniej konkurencyjne, bardziej czy mniej otwarte na eksperyment czy nowoczesne narracje. Instytucje ukierunkowują siebie na mariaż z nowoczesnymi technologiami, kwestiami społecznymi lub historycznym dziedzictwem. Istnieją więc zarówno filharmonie działające w środowisku trudnym, jak i takie, które wykorzystują swoją przewagę infrastrukturalną czy programową.

Wyzwania frekwencyjne

Zauważenie roli odbiorcy, zrozumienie jego potrzeb, zbudowanie z nim życzliwej relacji, odejście od modelu biernego odbioru oraz troska o niego jest celem polityki *audience development*. Empatyczne podejście do widza jest dyktowane zrozumieniem pobudek, które nim kierują i odejściem od myślenia, że *skoro publiczność nie przychodzi,*

to wina publiczności [W_E2]. Coraz silniejsze jest też korespondowanie muzyki z przemysłami czasu wolnego [W_E1; W_E4] oraz świadomość służebnej roli: *my jesteśmy dla publiczności* [W_IK18; W_IK5]. Dominuje zatem przekonanie, że: *tak powinna być zorganizowana filharmonia, że powinna być podporządkowana melomanowi, który chce co tydzień przychodzić na koncert* [W_IK2].

Segmentacja odbiorców jest odpowiedzią na poszukiwania publiczności – poszczególne kategorie widzów wybiórczo korzystają z konkretnych propozycji programowych [W_IK20]. Dla nich należy przygotowywać odpowiednie propozycje w zależności od poziomu ich muzycznego wykształcenia [W_E2]. Odchodzenie od hermetyczności i elitarności grup aspirujących do kultury wysokiej wydaje się nieuniknione [W_E1; W_IK16; W_IK20; W_IK23; W_IK6], ze względu na trendy demograficzne, lecz nie tylko. Same filharmonie definiowały się dotąd jako instytucje zamknięte i niedostępne, wąsko sprofilowane, z których *może korzystać tylko wąska grupa odbiorców, tych lepiej sytuowanych, tych bardziej wykształconych, itd.* [W_IK21].

Z myśleniem o filharmonii jako miejscu spotkania powiązane jest pytanie: dla kogo ona działa i komu służy? [W_IK20]. Oczywiście odpowiedzią jest publiczność [W_IK3] – i to nie tylko ta muzycznie wyedukowana: *To nie jest miejsce tylko dla tych, którzy wiedzą, kiedy klaskać* [W_E2]. Chodzi generalnie o umiejętność rozpoznawania potrzeb publiczności połączoną z posłannictwem wobec społeczeństwa, przekonywaniem do muzyki: *Muzyka klasyczna to jest coś tak naprawdę dla każdego* [W_IK21]. Publiczność zaczyna być postrzegana jako ważny element budowania wspólnych wartości zgrupowanych wokół przeżyć duchowych i estetycznych [W_IK3; W_IK6; W_IK22].

Zmiana tego paradygmatu myślenia wiąże się z otwarciem i przekonaniem, że w filharmonii każdy dziś znajdzie coś dla siebie [W_IK23]. Zbudowanie wizerunku filharmonii jako miejsca otwartego i przyjaznego jest zatem nowym wyzwaniem w kontekście malejącej grupy odbiorców. Stała publiczność, którą stanowią głównie osoby 60+, jest w regresji, bez szans na zastąpienie przez młodsze pokolenia [W_E2]. W związku z tym większej elastyczności wymaga nie tylko repertuar, ale również organizacja koncertów – z nowymi dniami czy godzinami, tzn. nie zawsze w piątek o godz. 19:00 [W_IK23; W_IK10].

Polskie filharmonie coraz bardziej świadomie analizują i redefiniują swoje relacje z otoczeniem. Przede wszystkim dyrektorzy zauważają, że zmienia się nastawienie i rola publiczności. Ewoluuje ona od biernego odbiorcy do aktywnego współuczestnika

[W_E2]. Dialog z publicznością coraz częściej wymaga wprowadzania elementów partycypacyjnych, np. na wzór Royal Philharmonic [W_E4].

Brak inwestycji w odbiorców z młodszych pokoleń skutkuje spadkiem frekwencji i trudnościami w komunikacji z młodszą publicznością. Dodatkowo nowe media cyfrowe i globalna dostępność treści muzycznych online sprawiają, że krajowe orkiestry nie są konkurencyjne wobec największych światowych zespołów ani technologicznie, ani jakościowo [W_IK10; W_IK23]. Efekt porównywania prezentacji dostępnych w bibliotekach cyfrowych całego świata powoduje, że w dzisiejszych czasach obronić się może jedynie produkt najwyższej jakości [W_IK9]. Tę zmianę wymusza zmiana profilu odbiorcy kultury, który stając się dużo bardziej wymagającym krytykiem, inaczej kształtuje swoje oczekiwania w stosunku do instytucji kultury. Tak więc jakość artystyczna i jakość emocjonalna muszą stać się kryteriami, prowadzącymi filharmonie ku przyszłości.

Problem publiczności pojawił się nie tylko przy okazji pandemii [W_IK11; W_E4], ale również za sprawą malejących kompetencji kulturowych społeczeństwa. Tradycyjni melomani, tworzący trzon publiczności, dziś nie wystarczą, by zapełnić filharmoniczne sale. Konieczny jest napływ nowych słuchaczy [W_E2], których do filharmonii przyciągnie nie tylko program, ale również atmosfera [W_IK12], estetyka miejsca i jakość obsługi [W_IK21; W_IK24]. Eksplorowane są również nowe formy koncertowe, nieoczekiwane fuzje artystyczne, imprezy plenerowe oraz tematyczne festiwale [W_IK19; W_IK15], jak np. festiwal muzyki do gier komputerowych [W_IK1].

Wyzwania związane z odpływem i pozyskaniem/odzyskaniem publiczności [W_IK21; W_IK12] oraz przywróceniem standardów działania [W_IK13] stoją przed filharmoniami od czasów pandemii i skłaniają je do nieustającego wysiłku. Zauważalny jest trend zmiany: *Bardzo zmieniły się nawyki ludzi. Zmieniła się też nasza publiczność* [W_IK11]. Nowe grupy melomanów, wcześniej w filharmoniach nie widziane [W_IK7], charakteryzuje duży potencjał edukacyjny. Nowy słuchacz niewątpliwie wymaga stopniowego „oswajania się” z filharmonią [W_E1; W_IK3] i nabrania przekonania o jej wielowymiarowej dostępności (np. ubiór, zachowanie, poziom percepcji nie będzie stanowił jakiejkolwiek bariery [W_IK21]).

Z pandemii obronną ręką wyszły jedynie te instytucje, które ten czas wykorzystały do cyfrowej transformacji i zmiany profilu działania. Oto przykłady:

Dla nas pandemia była trampoliną do lepszego sukcesu. Okazała się sukcesem społecznym, bo po pandemii mamy komplety. Cały sezon sprzedajemy w ponad 100 % procentowej frekwencji! [W_IK1]

Budowaniu publiczności towarzyszą rozmaite strategie marketingowe; ceny biletów różnicuje nie tylko nazwisko artysty czy repertuar [W_IK5], ale także ekonomiczna dostępność [W_IK2; W_IK17] czy typ koncertu (kameralny, współczesny, symfoniczny) [W_IK7; W_E2]. Ambicją dyrektorów jest również empiryczne i naukowe poznanie – monitorowanie zmian w strukturze publiczności poprzez badania jakościowe i ilościowe [W_IK20; W_E2]. O ile bowiem zauważalna jest np. nieobecność w filharmoniach tzw. młodych dorosłych [W_IK10], to już przyczyny tego zjawiska nie są do końca rozpoznane. Dotarcie do segmentów wcześniej w filharmoniach nieobecnych jest niewątpliwie jednym z największych wyzwań współczesności:

Ja nie wierzę w to, że możemy w nieskończoność rozszerzać krąg ludzi przychodzących na symfonię. Nie wierzę w to, że ktokolwiek widząc to na afiszu, dostanie gęsiej skórki i pobiegnie po bilet. [W_IK2]

Musimy sobie wybudować publiczność, czyli: jak dotrzeć do ludzi, którzy nigdy nie byli w Filharmonii? Mają przyjść i stwierdzić, że przyjdą jeszcze raz. [W_IK23]

W zależności od przyjętych strategii (repertuarowych, marketingowych, promocyjnych) filharmonie plasują się albo w grupie instytucji obleganych, gdzie zakup biletu bywa wyzwaniem, a sale w większości są wypełnione [W_IK10; W_IK15; W_IK12; W_IK22; W_IK24; W_IK8]; albo w grupie instytucji nadal walczących o pełne sale i zmagających się z niską frekwencją [W_IK11; W_IK20; W_IK3; W_IK7; W_IK17].

Wyzwania edukacyjne

Dyrektorzy zaczynają również dostrzegać skutki zaniedbań w obszarze edukacji [W_IK12; W_E5]. Budowanie długofalowych relacji z otoczeniem nie może ograniczać się już do prezentacji programu na sezon i sprzedaży biletów:

My jesteśmy w takim momencie teraz, że sobie bardzo mocno zadajemy pytanie i szukamy odpowiedzi na to, jaka to jest zmiana, która się dzieje wokół nas? i dlaczego tej publiczności jest mniej? I jakie są potrzeby tych ludzi? Bo te potrzeby, ja myślę, że one się bardzo w nas wszystkich zmieniły... [W_IK6].

Większość respondentów traktuje edukację jako fundamentalną misję filharmonii; podkreśla konieczność prowadzenia szerokiego zakresu takich działań [W_IK22; W_IK20], co odnosi się również do *nauczenia ludzi korzystania z oferty filharmonii* [W_IK21]. Działania upowszechnieniowe polegają na oferowaniu dedykowanych produktów dla określonych grup wiekowych [W_IK19], tworzeniu „Akademii Melomana” [W_IK6], organizowaniu audycji wyjazdowych/szkolnych [W_IK10; W_IK5] czy koncertów edukacyjnych [W_IK8]. Szczęólnego znaczenia działania takie nabierają w obszarach, gdzie tradycje muzyczne są dopiero budowane [W_IK21] lub istnieją grupy zagrożone wykluczeniem [W_IK24; W_IK20].

Proces budowania publiczności (ang. *audience development*) mogą zakłócić braki kadrowe [W_IK15] i brak pomysłu na systemowe rozwiązanie dotyczące modelu edukacji muzycznej w kraju [W_IK16; W_IK13]. Niemniej jednak proces ten odbierany jest w kategoriach inwestycji w przyszłe pokolenia melomanów [W_IK8], czyli długoterminowej strategii budowania przyszłej publiczności [W_IK20]. W ten sposób filharmonie przejmują na siebie (w możliwym zakresie) ciężar kulturowej edukacji społeczeństwa. Testem na świadomość wielowątkowości i holistyczności działań edukacyjnych prowadzonych przez filharmonie [W_IK7; W_IK4] będzie w przyszłości lojalność wykształconej przez nie publiczności.

Wyzwania programowe

Budowanie oferty repertuarowej współczesnej filharmonii jest wyzwaniem porównywanym do ambicji frekwencyjnych. Publiczność, według badań przeprowadzanych przez same filharmonie, kieruje się głównie atrakcyjnością repertuaru [W_IK11; W_IK15], tym samym unikając dzieł nieznanych i nie lubianych [W_IK7].

Wyraźne preferencje publiczności zmierzające w kierunku muzyki „lżejszej”, nieklasycznej, nieco bardziej rozrywkowej, musicalowej czy filmowej [W_IK5; W_IK20; W_IK23] powodują, że filharmonie zmuszone są do podejmowania – jak same to określają – „programowych kompromisów” [W_IK13; W_IK17; W_IK18]. Jednak to właśnie koncerty typu „light” czy „cross-over” przyciągają do filharmonii nową publiczność [W_IK20; W_IK_21], szczególnie w mniejszych miastach [W_IK16].

Planowanie repertuaru jawi się zatem jako wymagające wyzwanie, łagodzące napięcia pomiędzy tradycyjnymi melomanami a nowo pozyskanymi miłośnikami muzyki; pomiędzy chęcią zaspokajania gustów a ich kształtowaniem [W_IK13; W_IK19].

Wątpliwości decydentów wyznaczają granicę rozciągniętą pomiędzy chęcią zapełnienia sal a realizacją misji opartej na promowaniu muzyki klasycznej – nie zawsze łatwej w odbiorze:

To nie artyści mają się dowartościowywać i spełniać swoje oczekiwania artystyczne, bo to publiczność ma być zadowolona. [W_IK18]

Nie możemy się zamknąć tylko na nagranie muzyki poważnej, klasycznej, bo byśmy stracili widzów! [W_IK16]

Istnieje jednak grupa „purystów”, dla których zbyt duże przesunięcie granicy w kierunku muzyki lżejszej grozić może utratą prestiżu instytucji i skomercjalizowaniem oferty [W_IK2; W_IK18]. Stoją oni na straży obecności muzyki poważnej w repertuariach, zalecając umiar oraz zachowanie właściwych proporcji:

Uważam, że nie wolno przestać grać Beethovena, przestać grać Mozarta, Brahmsa, tych wielkich kompozytorów. [W_IK16]

Widziałbym w filharmonii więcej klasyki, czy może muzyki wymagającej. [W_IK17]

Ambitny program. I że jest prawdziwą filharmonią. [W_IK2]

Jesteśmy instytucją, w której odbywa się wewnątrz 100% muzyki klasycznej. [W_IK1]

Wsluchiwanie się w głos odbiorców, szczególnie młodych, prowadzi do reorientacji repertuarowej. Tradycyjna oferta oparta na dziełach muzyki klasycznej dziś już nie wystarcza, by przyciągnąć publiczność do filharmonii. To stwarza szereg wyzwań wymuszających łączenie funkcji promotora kultury wysokiej i obrońcy jakości z funkcją edukatora i propagatora szerszego wachlarza muzycznych gatunków, jako że *zróżnicowana publiczność wymaga zróżnicowanego repertuaru* [W_IK4].

Przyszłość filharmonii

Filharmonia przyszłości przestaje być definiowana jako przestrzeń jedynie służąca koncertom. Rozszerzenie rozumienia tego, czym może być filharmonia w przyszłości – dotyczy budowania miejsca spotkań [W_IK7; W_IK22], inkubatora pomysłów czy dialogu [W_IK10]. Antycypowana przyszłość filharmonii zakłada więc poszerzenie jej funkcji – nie tylko jako miejsca odbioru muzyki klasycznej, ale także jako nowoczesnego centrum budowania relacji społecznych. Takie podejście wymuszałoby wprowadzenie elementów partycypacji, ponieważ nowe miejsce powinno być „współtworzone”:

Filharmonia to przestrzeń, którą tworzymy razem – pracownicy i melomani [W_IK3]. Przyszłość filharmonii zależy zatem od budowania wspólnoty, wspierania postawy proaktywnej, przejawiającej się w emocjonalnym zaangażowaniu publiczności oraz wypracowywania wspólnych celów w duchu partycypacji społecznej.

Co ważne, instytucje muszą zacząć zmieniać się już teraz [W_IK6; W_IK9], głównie poprzez elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące w ich otoczeniu [W_IK7; W_E2]. Jednak zmiany te (jak dotychczas) zachodzą zbyt powoli i chaotycznie [W_E5]. Prawdopodobnie musiałoby się to wiązać z odejściem od sztywnych modeli reagowania oraz tworzeniem organizacji zdolnej do ciągłego uczenia się i transformacji organizacyjnych. Obecny jest bowiem strach przed marginalizacją roli instytucji:

Najgorsze, co można sobie wyobrazić, to likwidacja orkiestry. [W_IK14]

Filharmonia staje się instytucją niemą, niepotrzebną. [W_IK4]

Utrata sensu wspierania tego typu działalności artystycznej w przyszłości może być wynikiem z jednej strony braku gotowości do zmian, ale z drugiej cywilizacyjnych przemian i nowych formatów uczestnictwa w kulturze. Brak wyrazistej potrzeby i sensu istnienia może być też efektem stagnacji artystycznej, komercjalizacji czy nieadekwatności misji w stosunku do potrzeb społecznych.

Być może dlatego sami respondenci dążą do rozszerzenia skali wpływu swoich instytucji i nadawania im znaczeń tożsamościowo-kulturowych. Widzą swoje instytucje jako miejsca inspiracji [W_IK4], przyczyniające się do rozwoju kultury w Polsce [W_IK21]. Antycypowanie przyszłości jawi się więc jako aktywny proces tworzenia nowych, możliwych scenariuszy, czyli instytucji, które same projektują swoją przyszłość [W_IK6].

Wieloaspektowa i niejednoznaczna wizja przyszłości filharmonii w Polsce z jednej strony oparta jest na głębokim poczuciu misji, z drugiej jednak na rosnącej potrzebie transformacji i zmiany. Filharmonia przyszłości w wypowiedziach rozmówców to instytucja inkluzywna, społecznie zakorzeniona, wielofunkcyjna, która nie ogranicza swojego istnienia do bycia „świątynią muzyki”, ale jest miejscem „kultury żywej”. To instytucja reagująca za zmiany zachodzące w demografii, społeczeństwie, kulturze oraz technologii, szukająca swojej nowej misji w budowaniu wspólnoty lokalnej, otwarta na różne formy ekspresji artystycznej.

Obok pionierów zmian pojawiają się również głosy kontestatorów. Wielu respondentów zaznacza, że jakiegokolwiek zmiany uderzą w samą instytucję, której trwanie

powinno być zagwarantowane formatem wypracowanym przez dekady. Według tych głosów filharmonie w przyszłości powinny działać w podobny sposób jak dziś [W_IK15; W_IK22; W_IK16] – wedle zasady: *Nic nie zmieniać!* [W_IK11]. Co ciekawe, taką przyszłość zapewnić mogą jedynie władze, bo jak mówią sami badani: *My nie jesteśmy w stanie na poziomie instytucji nic zrobić* [W_IK14]. Niezależnie od percepcji kierunków i skali przyszłych transformacji wspólne dla wszystkich rozmówców są źródła zagrożeń, które zawarto w tabeli 5.28.

Tabela 5.28. Opis zagrożeń w skali makro i mikro

Skala	Sytuacja	Opis sytuacji	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Skala makro	Sytuacja geopolityczna	Wojna w Ukrainie, wzrost lęku społ.	<i>Wszyscy przynosiliśmy do instytucji ten strach. [W_E2] Podnosi się poziom lęku u ludzi. [W_IK10]</i>
	Sytuacja społeczna	Kryzysy demograficzne	<i>Spadek liczby mieszkańców. [W_IK24] Warmia i Mazury się wyludniają. [W_IK10]</i>
	Sytuacja prawna	Nieczyste prawo, brak aktualizacji UoOiPDK	<i>Niedoprecyzowanie przepisów w zakresie działalności kulturalnej. To jest sporą bolączką. [W_IK1; W_IK7]</i>
	Sytuacja kulturowa	Braki w edukacji muzycznej	<i>Kod, wykształcenie muzyczne jest problemem. [W_IK7]</i>
		Upadek idei kultury wysokiej	<i>Zabraknie ludzi, którzy będą wierzyli w ideę filharmonii. [W_IK4] Ludzie tracą motywację. [W_IK7]</i>
	Sytuacja ekonomiczna	Ekonomia kultury	<i>Postawienie na kulturę może dawać oszczędności. [W_E5]</i>
Skala mikro	Sytuacja finansowa	Finanse i polityka budżetowa	<i>Więcej pieniędzy [W_IK12]; Zapewnienie warunków finansowych [W_IK22] Brak funduszy [W_IK19]; Zmniejszenie dotacji [W_IK6] Czy utrzyma się orkiestra i chór? [W_IK14] Problemy finansowe samorządów. [W_IK24]</i>
	Sytuacja medialna	Kryzys wizerunkowy	<i>Instytucja może stać się pośmiewiskiem. [W_IK23]</i>
	Zmiany kadrowe	Zmiana osoby dyrektorskiej	<i>Połowa załogi odejdzie, jeśli mnie nie będzie. [W_IK2] Zmiana dyrektora mogłaby wszystko zmienić. [W_IK6]</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Możliwe kierunki zagrożeń systemowych diagnozowanych przez respondentów wskazują na skalę makro i mikro. Skala makro związana jest z ogólną sytuacją geopolityczną (wojna), sytuacją demograficzną (wyludnienie), sytuacją prawną (brak nowelizacji ustaw) oraz sferą społeczno-kulturową (zanikające kompetencje kulturowe, spadek zainteresowania kulturą wysoką). Są to zagrożenia zauważalne przez większość rozmówców, a jedynie intensywność ich wpływu w poszczególnych rejonach kraju może być różna.

Skala mikro odnosi się do bezpośredniego otoczenia instytucji, które ma wpływ na jej kondycję w aspekcie finansowym, kadrowym i wizerunkowym. Tu działania są

ograniczone terytorialnie i zależą od lokalnego układu sił – mimo, że część z nich ma charakter systemowy.

Pojawiła się też nowa grupa czynników, które można nazwać psychospołecznymi. Dotyczą one psychicznej kondycji pracowników: samotności ludzi, ich atomizacji oraz zjawiska depresji [W_IK10]. Odnotowano długotrwałe zwolnienia lekarskie, które dotyczą nawet 10% zespołu [W_IK13]. Czasami samotność i chęć odcięcia się są reakcją obronną na wszechobecne przebodźcowanie [W_IK6]. Wypalenie zawodowe i obciążenie psychiczne są współdzielone i rozpoznawane niezależnie od sprawowanej funkcji. Zatem troska o zachowanie sensu egzystencji tak ludzi, jak i instytucji, łączy wszystkich w ich wizji przyszłości.

Jakakolwiek przyszłość nie miałaby nadejść, nie sposób jej sobie wyobrazić bez innowacji zmieniających nie tylko samą usługę, ale również sposób jej prezentacji. Technologia staje się narzędziem wykorzystywanym do rozszerzania roli i funkcji filharmonii. Wzbogacane technologicznie i multimedialnie koncerty stają się wielowymiarowymi spektaklami, które coraz częściej integrują dźwięk ze światłem. Przykładowe wykorzystanie nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji, przedstawiono w tabeli 5.29.

Tabela 5.29. Przykłady zastosowania nowych technologii w filharmoniach

Lp.	Kategoria	Opis zjawiska
1.	Digitalizacja i produkcja audio-wideo	Filharmonia jako studio telewizyjne/nagraniowe: wyposażenie sprzętowe, własne mikrofony i rejestratory dźwięku. [W_IK1; W_IK2]
2.	Cyfrowa fonoteka	Budowanie własnych zasobów cyfrowych wykorzystywanych później jako źródło streamingu (dodatkowy dochód). [W_IK2]
3.	Cyfryzacja danych	Automatyzacja archiwizacji dokumentów, systemy ERP/CRM. [W_E2]
4.	Wykorzystanie AI	Eksperyment z chatbotem [W_IK1], wykorzystanie AI w produkcji projektu „Zakłęci w kodach” [W_IK10]
5.	Hologramy	Multimedialne/hologramowe koncerty organowe. [W_IK1]
6.	Elementy multimedialne	Projektory, ekrany, laserowe show, oświetlenie efektowe, rozwiązania quasi-teatralne. [W_IK19; W_IK16]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Technologiczna modernizacja powoli wkracza do polskich filharmonii (choć nie do wszystkich i nie zawsze w podobnym stopniu intensywności). Eksperymenty z generatywną sztuczną inteligencją otwierają perspektywy komponowania, edukacji kulturowej czy profesjonalizacji procesów związanych z nagraniami audio-wideo. Jednak wdrażane innowacje nie mają jedynie charakteru technologicznego i cyfrowego. Bardzo często dotyczą one poszukiwań nowych formatów działania, wychodzących poza standardowe myślenie o prezentacji dzieła muzycznego (patrz tabela 5.30).

Tabela 5.30. Formaty innowacji już realizowane albo planowane

Lp.	Kategoria	Opis zjawiska / Przykładowe wypowiedzi rozmówców
1.	Nowe formaty konferencyjno-eventowe	Konferencja „Orchestras Now!” [W_IK6], warsztaty artystyczne [W_IK6; W_IK5], Projekt „Music Multimedia Management” [W_IK20]
2.	Nowe inwestycje	Planowanie budowy Regionalnego Centrum Edukacji Artystycznej [W_IK4]
3.	Nowe formaty festiwalowe	Festiwal muzyki z gier komputerowych [W_IK1], weekendowe formuły festiwalu „Muzyka w Łańcucie” [W_IK12]
4.	Nowe formy sceniczne	Spektakle baletowe [W_IK12], rewiowe widowiska na wzór broadwayowskich [W_IK5], produkcje musicalowe [W_IK21]
5.	Nowe formaty edukacji	Koncerty edukacyjne z projekcjami i pokazami laserowymi [W_IK16], projekty dla seniorów i osób wykluczonych [W_IK20]
6.	Wydarzenia niestandardowe	Flash-moby [W_IK15], koncerty w niestandardowych miejscach, np. w ruinach [W_IK15], „Music of the Night” [W_IK18], Yoga przy muzyce [W_E2], Pikniki chopinowskie na leżakach [W_IK21], koncerty promenade [W_IK23]
7.	Międzynarodowe konkursy	<i>Jesteśmy jedyną firmą, która organizuje samodzielnie światowy konkurs dyrygencki.</i> [W_IK1]
8.	Nowe formaty symfoniczne	Projekty na granicy muzyki rozrywkowej i rocka [W_IK19]
9.	Nowe pomysły	Festiwal w tematyce marynistycznej, festiwal gamingowy, programowanie sound-design [W_IK10], Film Festiwal [W_IK14]
10.	Nowe partnerstwa	Współpraca z Netflixem i Disneyem (nagrywanie ścieżek dźwiękowych do filmów) [W_IK18]
11.	Nowe zespoły	Młodzieżowa Orkiestra Symfoniczna Filharmonii [W_IK2]
12.	Nowe formy wolontariatu	<i>Ja zobaczyłam, jaką niesamowitą siłą rażenia są wolontariusze.</i> [W_IK20]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Nowe formaty warsztatów, zajęć edukacyjnych, koncertów scenicznych czy festiwalowych, wpływają na poszerzenie oferty filharmonii w kierunku oczekiwanym przez publiczność. Znajdowanie komercyjnych partnerów do projektów sięga branż: gamingowej, filmowej czy streamingowej. Filharmonie stają się zatem inkubatorami kreatywnych powiązań, które tworzą nową jakość.

Kluczem jest równowaga: łączenie ambitnych projektów flagowych (często wychodzących poza format koncertu symfonicznego w sali koncertowej) z regularnymi, nisko-kosztowymi inicjatywami angażującymi społeczność i wykorzystującymi posiadane zasoby. Dowodzi to dużej inwencji i elastyczności w organizowaniu wydarzeń o różnej skali.

Dla wielu filharmonii ważnym zadaniem jest nadal kreowanie polskiej kultury muzycznej, m.in. poprzez zamawianie premier u polskich kompozytorów [W_IK1] czy odkrywanie dorobku kompozytorów zapomnianych lub nieodkrytych (np. Kurpińskiego, Noskowskiego, Nowowiejskiego, Maliszewskiego czy Elsnera) [W_IK22; W_IK8]. W ten sposób przejawia się odpowiedzialność filharmonii względem polskiej kultury oraz wypełnianie jej kulturotwórczej misji. Choć często – z powodów finansowych –

wyzwaniem jest utrzymanie dotychczasowej działalności z szeroką gamą aktywności, również tych festiwalowych [W_IK4; W_IK14].

Zrównoważony rozwój jest również innowacją, która wkracza do publicznych instytucji kultury. Nie mówimy co prawda jeszcze o zielonych filharmoniach¹¹¹⁷, lecz mówimy o rosnącej świadomości bycia eko – dbania o środowisko w możliwym do zastosowania wymiarze [W_IK1]. Kolejną innowacją poza-artystyczną jest wykorzystywanie usług rynkowych do optymalizacji własnych kosztów. Coraz częstszy staje się zatem outsourcing usług nie tylko prawnych czy księgowych [W_IK4; W_E4], lecz także ochroniarskich czy porządkowych [W_IK6], co podnosi kompetencje organizacyjne instytucji.

Natomiast kompetencji przyszłości i inspiracji dyrektorzy polskich filharmonii szukają poza własnymi instytucjami. W rozmowach chętnie odwołują się do doświadczeń zachodnich instytucji, szczególnie Filharmonii Berlińskiej [W_IK22], pozostałych orkiestr niemieckich oraz modelu amerykańskiego [W_E2; W_IK11]. Śledzą bowiem nie tylko europejskie orkiestry, ale również światowe trendy [W_IK3; W_IK4].

Stymulacja płynie też z wnętrza kraju, szczególnie w kontekście nowo powstałych obiektów: *Patrzymy na to, co robią koledzy w tych nowych, pięknych salach, które powstały* [W_IK11]. Ważna jest nie tylko wymiana doświadczeń między dyrektorami, ale również rozmowy i wizyty studyjne [W_IK10; W_IK16; W_IK7] – co jest tym łatwiejsze, że wielu z nich to jednocześnie dyrygenci i prowadzący działalność w innych ośrodkach muzycznych [W_IK7; W_IK13]. Inspirujące jest także otoczenie instytucjonalne np. edukatorzy, melomani, partnerzy [W_IK21], przychodzący ludzie [W_IK20; W_IK6] oraz środowisko muzyczne (polskie i zagraniczne) [W_IK3].

Kolejnymi formami poznawania rzeczywistości jest coaching i mentoring:

Korzystam z coachingu profesjonalnych trenerów. [W_IK10]

Trzeba się otoczyć ludźmi, którzy są mądrzejsi ode mnie. [W_IK23]

Korzystam z kontaktów z osobami, które wiem, że mają wiedzę i mam do nich zaufanie. [W_IK3]

Sięganie po ekspercką wiedzę, często wykraczającą poza sektor kultury, stanowi kolejne pole eksploracji [W_IK9].

¹¹¹⁷ zob. J. Tabaka (2020), Zielona instytucja kultury. O stawianiu się miejscem kultury przyjaznym naturze, Poznań, https://www.joannatabaka.pl/lib/pkv5t0/Zielona-Instytucja-Kultury_JTabaka-kloa9u09.pdf (dostęp: 01.08.2025).

Lektura jest również ważnym źródłem wiedzy [W_IK4; W_IK10], które pozwala zorientować się w aktualnych trendach [W_IK7]. Analizowanie tego, co dzieje się w branży [W_IK21; W_IK5], obserwacja otoczenia [W_IK4], przyglądanie się innym orkiestrom filharmonicznym [W_IK7; W_IK13; W_IK10] – wszystkie te działania służą refleksji, wyciąganiu wniosków [W_IK20] oraz przeszczepianiu dobrych praktyk na własny grunt [W_IK24]. Najciekawsze bowiem są *rzeczy, które się nie udały* [W_IK7] – jako pouczające lekcje na przyszłość.

Menedżerowie kultury czerpią inspirację przede wszystkim ze spotkań, rozmów i obserwacji. Tworzą dzięki temu sieć relacji – i formalnych, i nieformalnych – z innymi dyrektorami, artystami czy publicznością. Nie bez znaczenia jest rozwój osobisty: lektury, coaching i autorefleksja, które pomagają rozpoznać nowe trendy. Innymi słowy, jest to nieustający proces czujnej obserwacji świata i otoczenia. Autentyzm tego doświadczenia płynie z ludzi, miejsc i rozmów – a nie z teorii zarządzania czy strategii.

Podsumowując, filharmonia jako instytucja śmiało spoglądająca w przyszłość powinna się wewnętrznie i organizacyjnie udoskonalać, lecz także ciągle zmieniać [W_IK3; W_IK6; W_E5] – nie tylko z uwagi na warunki otoczenia, ale również przemiany społeczno-kulturowe. Poszukiwanie równowagi pomiędzy działalnością statutową i misyjnością [W_IK5] a koniecznością działania w otoczeniu rynkowym [W_IK10] – będzie z pewnością jednym z bardziej aktualnych wyzwań przyszłości.

5.3 Wnioski płynące z badań

Przeprowadzone badania jakościowe przyniosło wiele odkryć i zaskoczeń – szczególnie w badanym obszarze. Udało się zidentyfikować kilka prawidłowości zarządczych dotyczących polskich filharmonii – oba badania potwierdziły np. obecność zarządzania projektowego. Nieco większą konfuzję wywołały pozostałe koncepcje i metody zarządzania, które były albo błędnie dekladowane, albo błędnie interpretowane. Dotyczy to szczególnie zarządzania operacyjnego i zarządzania jakością. Można to rozumieć jako niepewność samych respondentów co do podejmowanych przez nich działań. Czasem mogą one być nawet konkretną praktyką zarządczą, która albo nie jest uświadomiona, albo jest inaczej nazywana. Potwierdziły to przeprowadzone wywiady, w których stosowane pojęcia częściej były rozpoznawane w procesie kodowania materiału niż wynikały

z dosłownej treści wypowiedzi rozmówców (brak fachowego nazewnictwa). W efekcie weryfikacja hipotez rzuca nowe światło na funkcjonowania filharmonii.

(H1) Poziom finansowania zależy od występowania planowania strategicznego w filharmonii.

Ogólnie niezadowolenie z poziomu finansowania wybrzmiało silniej w badaniach jakościowych, jako że analiza badania ankietowego wskazała na bardziej zróżnicowane jego oceny. Mimo, że w powszechnej opinii brak pieniędzy jest przyczyną wszelkich niepowodzeń – badanie ankietowe nie potwierdziło generalizowania tego typu i odnoszenia wszelkich niepowodzeń do niewystarczającego finansowania. Nie znaleziono bowiem wielu potencjalnych barier hamujących lub stymulujących rozwój filharmonii. Jednak w przypadku braku planowania strategicznego okazało się, że wynik jest istotny statystycznie, co wykazano w tabeli 5.31.

Tabela 5.31. Poziom finansowania a brak planowania strategicznego

χ^2	df	V Kramera	p
10,081	2	0,635	0,006

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tym zakresie zestawienia poziomu finansowania z brakiem planowania statystycznego udało się stwierdzić brak podstaw do odrzucenia hipotezy (H1) w świetle danych. Otrzymana wartość statystyki chi-kwadrat jest bowiem istotna statystycznie $\chi^2(2, n=25)=10,081$, $p = 0,006$, $V=0,635$. Wśród organizacji deklarujących niezadowolający poziom finansowania, więcej organizacji wskazuje brak planowania strategicznego (57,1%). W przypadku poziomu średniego – 92,3% organizacji wskazuje na planowanie strategiczne. Co ciekawe, w grupie z zadowolającym poziomem zaufania, 80% organizacji wskazuje na brak planowania strategicznego.

Rezultaty badania ankietowego mogą być zinterpretowane w następujący sposób: niewystarczające finansowanie nie pozwala na długofalowe planowanie. Zbyt krótkowzroczne planowanie jest więc efektem braku perspektywy budowy planów rozwojowych w wieloletniej perspektywie dotacyjnej.

(H2a) Relacje z organem prowadzącym zależą od oceny poziomu komunikacji z tym organem

Zestawienie relacji i komunikacji z organem prowadzącym, dla których obliczono współczynnik korelacji rho-Spearmana oraz sprawdzono istotność statystyczną, przedstawiono w tabeli 5.32.

Tabela 5.32. Relacja a komunikacja z organem prowadzącym

rho	p
0,727	<0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przeprowadzona analiza wskazała na wyraźną, silną istotną zależność, co pozwala stwierdzić brak podstaw do odrzucenia hipotezy H2a. Wzrost poziomu relacji z organem prowadzącym towarzyszy wzrostowi oceny poziomu komunikacji z tym organem. W obowiązującym układzie zależności pomiędzy instytucją a organizatorem, dobre relacje towarzyszą komfortowi zarządzania instytucją.

Dla testowania hipotezy (H2b) przeprowadzono test niezależności chi kwadrat oraz V Kramera oceniającą siłę tej zależności. Wynik przedstawiono w tabeli 5.33.

Tabela 5.33. Relacja z organem prowadzącym a realizacja misji i funkcji instytucji kultury

χ^2	df	V Kramera	p
25,000	3	1,000	<0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badana zależność okazała się statystycznie istotna, co nie daje podstaw do odrzucenia hipotezy H2b. Relacje z organem prowadzącym zależą od realizacji misji i funkcji instytucji $\chi^2(3, n=25)=25,00$, $p<0,006$, $V=1,000$. W wyższych ocenach relacji z organem deklarowano częściej realizację planów, misji i funkcji instytucji kultury.

(H3) Realizacja misji zależy od stosowania w filharmonii praktyk zarządczych

W celu weryfikacji hipotez (H3a-h) przeprowadzono test niezależności zmiennej chi-kwadrat. Wyniki zaprezentowano na poniższej tabeli.

Tabela 5.34. Realizacja planów, misji i funkcji a stosowanie praktyk zarządczych

Realizacja planów, misji i funkcji a stosowanie praktyk	χ^2	df	V Kramera	p
Zarządzanie projektami	0,142	1	-	0,706
Zarządzanie jakością	0,962	1	-	0,327
Informatyczne systemy zarządzania	1,128	1	-	0,288
Zarządzanie logistyczne	0,818	1	-	0,366
Zarządzanie marketingowe	0,198	1	-	0,656
Zarządzanie strategiczne	0,260	1	-	0,610
Zarządzanie personelem	0,198	1	-	0,656
Zarządzanie wiedzą	0,329	1	-	0,566
Zarządzanie zmianą	1,326	1	-	0,250

Zarządzanie operacyjne	3,299	1	-	0,069

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przeprowadzona analiza wykazała brak zależności pomiędzy realizacją planów, misji i funkcji filharmonii a stosowaniem poszczególnych praktyk zarządczych. Odrzucono zatem hipotezy H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3f, H3g, H3h, H3i oraz H3j.

Wyniki te przyniosły niespodziewanie wiele zaskoczeń. Co zastanawia najbardziej – nie wykazano zależności pomiędzy realizacją misji a jakąkolwiek praktyką czy koncepcją zarządczą, co z kolei wskazuje na realizację misji jedynie w wymiarze artystycznym, z pominięciem jakichkolwiek innych obszarów funkcjonowania publicznej instytucji kultury. Brak powiązania misji z jakimkolwiek zarządzaniem składania do refleksji nad obecnością technik, narzędzi i koncepcji zarządczych w kontekście tworzenia skutecznych instytucji kultury – podważa bowiem konieczność efektywnego zarządzania filharmonią w ocenie samych zarządzających. Innymi słowy, aby filharmonia była skuteczna wystarczy, aby orkiestra regularnie koncertowała.

W świetle otrzymanych danych zastanawia brak powiązania misji instytucji z zarządzaniem jakością. Może to świadczyć o bardzo wąskim rozumieniu jakości jako doskonałości artystycznej. Nie nazywa się jej wówczas jakością, tylko poziomem artystycznym. Jednak tej subtelności respondenci nie wychwycili, w ogóle nie potrafiąc określić, czy w filharmonii zarządzanie jakością jest obecną praktyką.

W kontekście braku wyraźnych odniesień do misji – można jedynie skonstatować, że realizacją misji w ogóle się nie zarządza. Jest zjawiskiem autotelicznym, czyli realizowanym dla siebie samej.

(H4) Poziom finansowania zależy od wdrażania innowacji

W celu weryfikacji hipotez (H4a-d) przeprowadzono test niezależności zmiennych chi-kwadrat. Wyniki zaprezentowano na poniższej tabeli.

Tabela 5.35. Poziom finansowania instytucji a wdrażanie innowacji

Poziom finansowania instytucji a wdrażanie innowacji	χ^2	df	V Kramera	p
Instytucjonalnej	1,779	2	-	0,411
Organizacyjnej	0,332	2	-	0,847
Procesowej	2,007	2	-	0,367
Koncepcyjnej	0,061	2	-	0,970

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przeprowadzona analiza wykazała brak zależności pomiędzy poziomem finansowania instytucji a wdrażaniem poszczególnych innowacji. Odrzucono zatem hipotezy H4a, H4b, H4c i H4d.

Brak jakichkolwiek zależności odnoszących się do innowacji może świadczyć o ich hibernacji. Innymi słowy, innowacje nie są w ogóle wprowadzane – ich obecność nie została odnotowana przez badanych. Nie są one stymulowane ani przez dodatkowe dotacje, ani wyraźne sugestie ze strony organizatora, ani otoczenie zewnętrzne. Może to też świadczyć o braku gotowości do ich wdrażania (finansowej, kadrowej, kompetencyjnej) czy koncentracji na działalności operacyjnej, która nie pozostawia wiele przestrzeni na budowanie strategii rozwojowych w obszarze innowacji.

W stosunku do badania ilościowego pogłębieniu uległo zrozumienie przyczyn różnicujących polskie filharmonie. Badanie ankietowe nie dawało możliwości zróżnicowania na skali pewnych zjawisk, zmuszając do wyboru ocen skrajnych. Wywiad pozwolił na zbudowanie indywidualnego obrazu każdej instytucji, wraz z jej pozytywnymi, jak i negatywnymi cechami.

W badaniu ankietowym najbardziej zaskakiwały wyniki segmentu badania dotyczącego kultury organizacyjnej. W żadnym pytaniu nie dotknięto skrajnych odpowiedzi, zawsze poszukując wypośrodkowania. Świadczyć to może o bardzo kompromisowym nastawieniu dyrektorów lub wypracowaniu przez nich strategii bycia zawsze „pomiędzy”, co okazało się być częstym doświadczeniem.

Badanie jakościowe od ilościowego wyraźnie odróżnia kontekst wojny. Badanie ankietowe w większości było zrealizowane na jesieni 2021 roku i nie pojawiają się w nim zagrożenia związane z rozpoczętą w lutym 2022 roku inwazją Rosji na Ukrainę. Te zagrożenia wybrzmiewają dopiero w wywiadach. To, czego nie udało się uchwycić w ankiecie, to emocjonalne podejście do badanych kwestii. W kwestionariuszu ankiety łatwiejsze dla respondentów było wskazywanie czynników materialnych, o zabarwieniu neutralnym. W związku z tym, wskazania wydają się bardziej optymistyczne czy ukazujące instytucję w bardziej pozytywnym świetle (relacja z organizatorem). Indywidualnie przeprowadzane rozmowy wykazywały większą liczbę pęknięć czy trudności w tym obszarze.

Z przedmiotowego badania wynika, że determinanty zarządzania polskimi filharmoniami przybierają zwykle postać barier. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne w większości utrudniają prowadzenie działalności kulturalnej, na osoby zarządzające nakładając konieczność wielowątkowego zarządzania. Przejawia się to w konieczności

dynamicznego reagowania na wiele zmiennych i prowadzenia wielu procesów jednocześnie.

Skuteczne zarządzanie filharmoniami w Polsce zależy od szeregu powiązanych ze sobą czynników organizacyjnych, prawnych, społecznych, finansowych i artystycznych. Zarządzanie filharmoniami podlega zarówno ogólnym trendom zarządzania publicznego, jak i unikalnym uwarunkowaniom związanym z funkcjonowaniem zespołów artystycznych. Szczególna złożoność zarządzania filharmoniami wynika przede wszystkim z konieczności powiązania publicznej misji z oczekiwaniami społecznymi i uwarunkowaniami politycznymi. W opinii samych dyrektorów (72%) to charakter procesu twórczego – w głównej mierze – stanowi o specyfice filharmonii.

Silne wpływy organizatora przejawiają się w jego szerokich uprawnieniach ustawowych i nadzorze finansowym. Toteż od relacji z organizatorem zależy stabilność i jakość oferowanego wsparcia – wysokość dotacji warunkuje bowiem nie tylko artystyczne bogactwo oferty, lecz także możliwość długofalowego planowania rozwoju instytucji pod względem strategicznym. Lidia Varbanowa uznała relacje interpersonalne za element konstytutywny działalności artystycznej¹¹¹⁸, co znalazło potwierdzenie również w badaniach własnych.

Rola dyrektora w tym kontekście ulega poszerzeniu – to nie tylko osoba profesjonalnie zaangażowana w merytoryczną działalność instytucji, menedżer kultury i lider, lecz także sprawny negocjator i mediator znajdujący się pośród szerokiego grona interesariuszy. Łączenie świata artystycznego ze światem organizacyjnym powoduje, że kompetencje dyrektora muszą dotyczyć obu tych obszarów. Być może dlatego coraz częściej wysokie kompetencje menedżerskie pojawiają się jako wymóg przy powołaniach na dyrektorów instytucji kultury.

Filharmonia jako instytucja jest organizmem złożonym; jej interesariusze wymagają odmiennych strategii komunikacyjnych i zarządczych – od dialogu artystycznego po zarządzanie finansami i polityką publiczną. Z uwagi na konieczność wypełniania społecznej misji liczba interesariuszy jest większa niż w przypadku przedsiębiorstw biznesowych. Dodatkowo posługują się oni odmiennymi logikami i narracjami: od narracji artystycznych po instytucjonalne, które często stoją w sprzeczności jeśli chodzi o oczekiwane cele.

¹¹¹⁸ L. Varbanova, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 50.

Muzycy są najważniejszym ogniwem systemu. Dlatego jednym z ważniejszych interesariuszy wewnętrznych są zespoły artystyczne, czyli pracownicy orkiestr i chórów. Oni również posługują się własną logiką, nie zawsze tożsamą z racjonalnością organizacji. Sposób zatrudnienia (etat) wpływa bezpośrednio na motywację pracowników, ich podejście do świadczenia pracy, procesy rekrutacyjne, zakres rezygnacji czy decyzje kadrowe. Niskie wynagrodzenia pracowników publicznego sektora kultury nie pomagają w utrzymaniu zespołu (braki kadrowe, brak motywacji finansowej), stając się najczęściej zarzewiem konfliktów na linii zespół – dyrektor. Kwestie związane z zarządzaniem ludźmi i ich problemami wybrzmiało dopiero w badaniu jakościowym. Dla większości respondentów „ludzie są najważniejsi” (72%), lecz nie potwierdzają tego dedykowane działania zarządcze, a jedynie troska.

Od umiejętności mediacyjnych dyrektora zależy nie tylko atmosfera i jakość współpracy (np. ze związkami zawodowymi czy Radą Artystyczną), lecz także jej ramy strukturalne i socjalne. Najtrudniejsze w tym kontekście wydaje się godzenie oczekiwań artystycznych czy oczekiwań artystów gościnnych z rzeczywistością budżetową, które to logiki również nie zawsze są ekwiwalentne. Dodatkowo posiadane zasoby w znacznym stopniu determinują działania osób zarządzających.

Jednym z większych wyzwań stojących przed dzisiejszymi filharmoniami jest postęp technologiczny, który wymusił wzrost znaczenia działań online. Innowacyjność jest zjawiskiem rzadko kojarzonym z tradycyjną formą prezentacji muzyki poważnej. W związku z tym obszar około-koncertowy staje się przestrzenią społecznego eksperymentu, w którym pojawia się inkluzywność, dostępność, nowe doświadczenie, zmiana paradygmatu czy formaty cyfrowe. Mimo coraz większej świadomości potrzeby innowacji, na przeszkodzie stają często ograniczenia finansowane (brak inwestycji) oraz niskie kompetencje zespołu (brak specjalistycznej wiedzy), które spowalniają tempo zmian. Pojawiają się co prawda inicjatywy wykorzystujące nowoczesne technologie, jednak mają one charakter niszowy i incydentalny. W ocenie ekspertów znajdują się one na wczesnym etapie cyfryzacji, których stopień i intensywność aktualnie nie jest najwyższy. Wykorzystanie nowinek technologicznych jest jednym z pomysłów osób zarządzających na przyciągnięcie nowych odbiorców, jak również zwiększenie przychodów instytucji.

W kontekście zmieniających się nawyków kulturalnych oraz formatów uczestnictwa w kulturze (kultura cyfrowa, globalizacja, upadek autorytetów) strategicznym wyzwaniem staje się utrzymanie i budowanie publiczności koncertów symfonicznych.

Międzynarodowa konkurencja zmienia bowiem nie tylko oczekiwania publiczności, lecz także standardy w zakresie jakości prezentacji samej muzyki. Dziś bowiem, aby zachęcić melomanów do wizyty w filharmonii, należy nie tylko posiadać zespół gwarantujący występy na najwyższym poziomie artystycznym, lecz także nowoczesną salę koncertową ze znakomitymi warunkami akustycznymi.

Zarówno w ankietach, jak i wywiadach wybrzmiewało znaczenie posiadanej infrastruktury oraz koncentrowanie wysiłków na budowaniu jakości orkiestry. Dziwi ciągle dominująca orientacja na produkt (deklaracja 2/3 badanych), gdzie klient jest ważny dla 50% badanych (jedynie!). Świadczy to o tym, że proces przestawienia się na „myślenie o odbiorcy” jeszcze nie nastąpił, a większość energii jest kierowana na budowanie sprawnej orkiestry i programu koncertów.

Tymczasem za filharmoniami nie stoi ani prawo (brak nowelizacji UoOiPDK, brak ustawy o statusie artysty, PZP), ani gospodarka (brak rozwiązań podatkowych dla wspierania mecenatu prywatnego). Dodatkowo, obowiązująca legislacja prowadzi do licznych wypaczeń (kadencyjność, konkursy na dyrektorów, brak ewaluacji, brak wyrażenia umocowania kultury w działaniach samorządów), które nie gwarantują stabilności i bezpieczeństwa na poziomie państwa/samorządu.

W badaniach ankietowych mocno wybrzmiała kwestia ramowych warunków funkcjonowania sektora kultury. Odczuwalny jest brak strategicznego myślenia o kulturze i artystach (70%). Brakowi dokumentów strategicznych dedykowanych kulturze towarzyszy obecność tych strategii, w których zadania kultury są co najmniej enigmatyczne. Ogromnym problemem jest brak mechanizmów oceny pracy osób zarządzających, co zwraca uwagę na kompetencje stojące po stronie organizatora. Szczególnie obszar zarządzania nie doczekał się zoperacjonalizowanego zainteresowania przedstawicieli klasy politycznej¹¹¹⁹.

Publiczne filharmonie doświadczają ograniczonego i niestabilnego finansowania. Ten argument, przywoływany przez wszystkich respondentów, jest podawany jako najważniejsza przyczyna ograniczeń w rozwoju artystycznym i programowym instytucji. W obu badaniach potwierdziły się główne bolączki, dotyczące poziomu publicznego

¹¹¹⁹ T. Majewski (2013), Ekskluzja w dyskursie pracowników sektora kultury – wstępna próba interpretacji, [w:] E. Rokicka, P. Kruczkowska (red.), *Oblicza ekskluzji. Praktyka działania instytucji kultury a przełamywanie barier dostępu*, Katedra Socjologii Ogólnej Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 22.

finansowania. Bardzo wysokie wskazania w obu badaniach – przekraczające 90% – potwierdzają systemowość tego problemu. Właściwie nie istnieje górna granica dotacji, gdyż jak deklarują badani: *zagospodarujemy każdą kwotę* [W_IK11].

Nowoczesność powoli wkracza do filharmonii również w zakresie wykorzystywanych koncepcji zarządzania. Najbardziej rozpowszechnione zarządzanie projektowe pomaga w realizacji coraz bardziej rozbudowanych i skomplikowanych wydarzeń artystycznych. Filharmonie powoli wprowadzają podstawowe metody zarządzania projektami, choć nie są one wspierane nowoczesnymi technologiami czy myśleniem strategicznym. Potencjał rozwojowy jest tu jednak ogromny i wynika z jednorazowości prezentacji koncertowych, odpowiadającej logice projektowej.

Lista wykorzystywanych metod i koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach jest bardzo krótka. W dodatku nie są to koncepcje nowoczesne, tylko znane od dawna i mocno ugruntowane w praktyce menedżerskiej. Dziwi zatem nieobecność koncepcji lean management i reingeneeringu, czy niski stopień wprowadzenia idei zarządzania partycypacyjnego, zarządzania wiedzą, talentem, procesem czy zmianą. Brak wprowadzanych innowacji sami badani tłumaczą lękiem przed zmianą (64%) i brakiem środków finansowych (co oczywiste) – zatem umiemy działać tylko tak, jak umiemy. Stagnacja dominuje nad rozwojem, który nie jest immanentną cechą filharmonii – szczególnie w kontekście wyznawanych przez część respondentów idei konserwatywnych i antyrewolucyjnych.

Wyraźna atomizacja polskich filharmonii powoduje trudności w rozwiązywaniu problemów środowiskowych i tworzeniu wspólnych frontów w walce np. o nowe rozwiązania systemowe (według niektórych należałoby ten system wręcz wymyślić od nowa [W_IK8]). Paradoksalnie bowiem, mimo że każda filharmonia jest inna, to problemy są te same.

Wydaje się, że filharmonie przyszłości będą musiały prowadzić intensywny dialog ze społeczeństwem nie tylko o przydatności i aktualności publicznych misji, ale również o wspólnym budowaniu wyobrażenia instytucji kultury w krajobrazie lokalnym. Według autorów raportu „Oblicza ekskluzji” adaptacja do nowego pola kultury będzie próbą nakreślenia nowych funkcji instytucji kultury¹¹²⁰. Badanie efektywności

¹¹²⁰ A. Bachórz, K. Ciechorska-Kulesza, M. Grabowska i in. (2016), Kulturalna hierarchia. Nowe dystynkcje i powinności w kulturze a stratyfikacja społeczna Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk, s. 136.

filharmonii (która w tej chwili jest bardziej czy mniej hipotetyczna bądź fikcyjna), będzie musiało zawierać w sobie elementy społecznego i państwowego audytu, który nie tylko oceniałby instytucję pod względem merytorycznej działalności, ale również jej faktycznego potencjału kulturotwórczego.

5.4 Determinanty zarządzania polskimi filharmoniami – case study

Ostatnim etapem badania było dokonanie kompleksowej analizy wybranego typu organizacji publicznej za pomocą zbiorowego studium przypadku. Zbiorowe studium przypadku koncentruje się na zrozumieniu różnych aspektów tego samego zjawiska w kontekście kilku przypadków. Przypadki badane są jako grupa jednorodna, np. publiczne filharmonie w Polsce prowadzące działalność artystyczną.

Dobór celowy pozwolił na taki wybór przypadków, który nie tylko wzmacniałby podobieństwa między nimi, ale również ukazywał kontekstowość, unikalność czy wyjątkowość pewnych zjawisk. Połączono wnioski płynące z analizy dokumentów, wywiadów i obserwacji. Celem było otrzymanie odpowiedzi na pytanie, co faktycznie różnicuje polskie filharmonie w zakresie zarządzania, oraz ukazanie kontekstowości zarządzania w kontekście pionierskich wizji i rozwiązań.

Filharmonia Narodowa

Filharmonia Narodowa w Warszawie jest jedną z wiodących instytucji kultury w Polsce, o ogromnym znaczeniu artystycznym, budżecie i roli w polityce kulturalnej. Jako najstarsza instytucja muzyczna w kraju, Filharmonia Narodowa stanowiła zawsze dla innych filharmonii punkt odniesienia pod względem prestiżu, poziomu artystycznego oraz budżetu. Właśnie ze względu na prestiż i funkcję reprezentacyjną instytucję, jako jedyną, prowadzi wyłącznie ministerstwo kultury. Filharmonia ta, z siedzibą w stolicy Polski, jest również ambasadorem polskiej kultury – to orkiestra FN akompaniuje laureatom Konkursu Chopinowskiego i odbywa z nimi wielotygodniowe tournée; ją także wybiera się do przygotowania oprawy muzycznej ważnych wydarzeń o randze międzynarodowej.

Niewątpliwie ministerstwo kultury zapewnia stabilne finansowanie na wysokim poziomie, dba o duży prestiż instytucji i tworzy politykę kulturalną państwa w oparciu o niemal 125-letnią tradycję muzyczną instytucji.

Tym, co jeszcze wyróżnia Filharmonię Narodową na tle innych (oprócz znacznie wyższego budżetu), jest stan osobowy orkiestry i chóru, który przekracza 100 zatrudnionych muzyków etatowych w każdym zespole.

Znakomite usytuowanie w centrum miasta, z wygodnym dostępem do Dworca Centralnego sprawia, że FN jest często ważnym miejscem na mapie turystów kulturowych (krajowych i zagranicznych). Z tej perspektywy patrząc, FN nie ma problemu frekwencji, choć w ostatnich latach zaczęła narzekać na publiczność odpływającą ze względów ekonomicznych. Zagrożeniem dla naruszenia prymatu FN jest inwestycja prowadzona przez stołeczną orkiestrę „Sinfonia Varsovia” (nowa siedziba z ogromną salą koncertową na 1800 miejsc na Pradze). Jak dotąd FN nie miała bezpośredniego konkurenta, a sala koncertowa przy ul. Jasnej 5 uchodziła za jedyne miejsce koncertowe godne polecenia. To się za chwilę zmieni.

Zmienić będzie się musiała również filozofia samej instytucji, która dotąd opierała się na tradycji wyrażonej utrzymaniem modelu funkcjonowania sprzed 50 lat. Przekazywane kolejnym dyrektorom motto: *Nic nie zmieniać!*, było gwarantem utrzymania niezmiennego wizerunku instytucji nobliwej, wyjątkowej, prezentującej idealne wyobrażenie kultury wysokiej. Wieloletniego motta nie zakłócały więc żadne zmiany, reformy ani restrukturyzacje. Nawet model koncertowania (piątek, powtórzenie koncertu w sobotę) pozostał bez zmian. FN jest więc instytucją, która najsilniej konserwuje tradycyjny obraz filharmonii w Polsce, ortodoksyjnie wręcz broniąc się przed jakimkolwiek wpływem komercji, rynku, nowych trendów czy technologii. Niezwykle silna marka i rozpoznawalność FN pozwoliła jej zbudować bardzo dobrze funkcjonujący dział audycji wyjazdowych (obecnie na zasadach outsourcingu), które upowszechniają wiedzę muzyczną w całym województwie mazowieckim.

Podobnie w kwestiach zarządczych: układ władzy, stanowisk, odpowiedzialności nie zmienił się od lat – szczególnie, że jest to instytucja, z którą pracownicy wiążą się na dekady. Są to też osoby pracujące z przekonaniem o słuszności i wyjątkowości misji Filharmonii Narodowej (co pozytywnie świadczy o kulturze organizacyjnej). Zatem zmiany kadrowe zachodzą niezwykle powoli, co powoduje, że wizje kolejnych dyrektorów utrwala się na lata. Sprzyja temu bardzo wysoki stopień formalizacji i hierarchiczny proces podejmowania decyzji. Dlatego wszelkiego rodzaju innowacje organizacyjne czy procesowe zachodzą powoli (w strukturze w ostatnich latach pojawił się specjalista od marketingu).

Filharmonia Śląska im. H. M. Góreckiego

Filharmonia Śląska – mimo że jest instytucją samorządową województwa śląskiego (filharmonią regionalną) – to ewidentnie filharmonia, która dominuje w kontekście wprowadzanych rozwiązań zarządczych. Jest też pionierem w Polsce jeśli chodzi o użycie nowych technologii i współpracę przy niezwykle skomplikowanych wielozmysłowych eventach.

Kluczowe znaczenie mają tu współpraca z organem prowadzącym, innowacje procesowe i organizacyjne oraz umiejętność adaptacji do zmian otoczenia. Filharmonia Śląska nie boi się wprowadzać rozwiązań śmiałych i symetrycznych w kontekście finansowania instytucji. Dyrektor jest jedynym menedżerem zatrudnionym na zasadach kontraktowych z warunkiem zdobywania corocznie większego finansowania z rynku, co tym samym uzależnia poziom finansowania instytucji od jego skuteczności i pomysłowości. To także jedyna filharmonia, która na skalę całej instytucji wprowadziła zarządzanie projektowe. Każdy z pracowników może więc nie tylko zrealizować własny projekt (stać się menedżerem projektu) ale również posiadać umiejętności menedżerskie, dysponować zasobami i sprzętem instytucji. To przykład niespotykanej gdzie indziej skali profesjonalizacji zarządzania projektami w publicznej instytucji kultury.

Z pandemii Filharmonia Śląska wyszła – w porównaniu z innymi instytucjami – wzmocniona. Sekretem było pozyskanie umiejętności technicznych przez pracowników. Ogromna inwestycja we własny sprzęt i kompetencje informatyczne oraz cyfrowe własnego zespołu spowodowały, że instytucja uniezależniła się od zewnętrznych dostawców, tym samym autonomicznie kształtując poziom własnego zaawansowania technologicznego. Przykładami są własne transmisje, streamingi, użycie kamer 3D, organizacja koncertów z hologramami oraz powszechne wykorzystywanie multimediiów podczas koncertów. Dzięki zdobytemu podczas pandemii doświadczeniu w zakresie transmisji audio-video na żywo, organizacja Międzynarodowego Konkursu Dyrygenckiego odbyła się z zachowaniem standardów wypracowanych przez międzynarodowe organizacje, jedynie siłami zespołu administracyjnego filharmonii.

Filharmonia Śląska ma wyraźnie dualny charakter. Ścieżka związana z muzyką klasyczną pozostaje formą praktykowania tradycyjnych formatów koncertowych. Obok niej wypracowywana jest, wraz z szerokim gronem partnerów, ścieżka innowacyjna,

oparta na organizacji niezwykle złożonych eventów poza siedzibą filharmoniczną (Katowicki Spodek, Game Music Fest, Koncerty Muzyki Filmowej).

Kompetencje dyrektora (aktualnie Adama Wojciechowskiego) i jego umiejętność antycypowania przyszłości przekładają się na obszar zarządczy. Zyskuje na tym nie tylko instytucja, zdobywając niezwykłą rezyliencję i kompetencje przyszłości, ale również cały zespół, ucząc się funkcjonowania w otoczeniu rynkowym z partnerami i sponsorami gotowymi zaangażować się w innowacyjne projekty artystyczne.

Filharmonia im. M. Karłowicza w Szczecinie

Filharmonia Szczecińska, której obecna siedziba została otwarta w 2014 roku, stała się jednym z najważniejszych symboli kultury w regionie. Charakterystycznymi gmach, nagrodzony m.in. prestiżową nagrodą im. Miesa van der Rohe, ugruntował pozycję instytucji nie tylko jako przestrzeni koncertowej, ale również jako ikony architektonicznej i miejsca dialogu społeczno-kulturalnego.

Filharmonia realizuje zarówno klasyczny repertuar symfoniczny, jak i projekty edukacyjne oraz interdyscyplinarne, w których muzyka współgra ze sztukami wizualnymi i nowymi mediami. Dzięki temu instytucja zyskała profil otwartej, nowoczesnej organizacji, nastawionej na publiczność zróżnicowaną wiekowo i społecznie. Szczególną rolę odgrywa tu program „Szczecin Academy”, budujący kapitał kompetencji muzycznych wśród dzieci i młodzieży.

Filharmonia w Szczecinie jako pierwsza dostrzegła potencjał w silnym partnerstwie społecznym – toteż pojawiły się tam programy dedykowane przedszkolakom, osobom dojrzałym, wolontariuszom, osobom głuchym czy osobom wykluczonym (np. transportowo). Jako pierwsza z instytucji w Polsce, filharmonia szczecińska powiązała swoją misję z działalnością na rzecz lokalnej społeczności, tworząc programy i projekty (czy je współtworząc z partnerami społecznymi oraz biznesowymi), w których muzyka staje się często pretekstem do rozwoju innych kompetencji.

Efektywność FŚ przejawia się m.in. w umiejętności pozyskiwania środków zewnętrznych i grantowych, a także w wysokiej frekwencji na wydarzeniach. Zarządzanie instytucją opiera się na modelu partycypacyjnym: władze filharmonii kładą nacisk na współpracę z organizacjami pozarządowymi i partnerami biznesowymi. Transparentność finansowa oraz zróżnicowane źródła finansowania (dotacja samorządowa, fundusze UE, działalność własna) wzmacniają stabilność instytucji.

Punktem zwrotnym było otwarcie nowego gmachu (za dyrekcji Doroty Serwy), które przekształciło instytucję z lokalnego ośrodka muzycznego w międzynarodową markę. Zmiana ta wymagała wdrożenia nowoczesnych praktyk zarządczych – od zarządzania projektami po intensywne działania wizerunkowe.

Narodowe Forum Muzyki im. W. Lutosławskiego

Narodowe Forum Muzyki (NFM), otwarte w 2014 roku, powstało jako odpowiedź na potrzebę stworzenia instytucji muzycznej o randze narodowej, zdolnej do realizacji projektów na skalę międzynarodową. Jest wspólnym przedsięwzięciem samorządu Wrocławia, Ministerstwa Kultury oraz województwa dolnośląskiego. Powstało z połączenia Filharmonii Wrocławskiej z festiwałem Wratislavia Cantans.

NFM skupia w sobie kilkanaście zespołów muzycznych (m.in. NFM Filharmonia Wrocławska, NFM Orkiestra Leopoldinum, Chór NFM), co czyni je unikatową platformą integrującą różne formy muzyki klasycznej i współczesnej. Instytucja profiluje się jako centrum artystyczne o ambicjach europejskich, oferujące zarówno repertuar symfoniczny, jak i eksperymentalne projekty artystyczne. Silnym elementem profilowania jest współorganizacja prestiżowych festiwali (Wratislavia Cantans, Jazztopad) i konferencji (Orchestras Now).

Skuteczność NFM wynika z profesjonalizacji struktur zarządzania i konsekwentnej polityki strategicznej. Dyrekcja koncentruje się na długofalowym planowaniu repertuaru, intensywnej działalności promocyjnej oraz budowaniu trwałych partnerstw międzynarodowych. W obszarze zarządzania dominują praktyki charakterystyczne dla dużych organizacji: zarządzanie projektami, controlling finansowy, rozbudowany fundraising i aktywne poszukiwanie mecenatu biznesowego. Sama instytucja jest niezwykle rozbudowana (ponad 170 pracowników administracji), co było przyczynkiem do implementacji informatycznych systemów zarządzania salami, projektami, orkiestrą, księgowością. NFM jako pierwsze testowało również aplikacje dla pracowników zespołów artystycznych.

NFM jawi się jako pionier rozwiązań zarządczych i organizacyjnych. Wypracowało również alternatywny wobec normowego system wynagradzania muzyków, który gratyfikuje ich aktywność zawodową i wielostronność rozwoju artystycznego.

Powstanie NFM było odpowiedzią na rosnące potrzeby kulturalne miasta i regionu oraz ambicje Wrocławia jako Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Nowa instytucja

stała się przestrzenią transformacji – z jednej strony łączy tradycję wrocławskiej filharmonii z redefiniującą rolę instytucji muzycznej w XXI wieku jako miejsca otwartego na różnorodne formy ekspresji i dialog międzykulturowy.

Polska Filharmonia Bałtycka im. F. Chopina w Gdańsku

Historia Filharmonii Bałtyckiej jest wyjątkowa podobnie jak jej siedziba, mieszcząca się na zrewitalizowanym terenie byłej elektrociepłowni na Ołowiance. Usytuowanie filharmonii na wyspie nadaje jej specyficzny, industrialny charakter. To przykład udanej adaptacji obiektów przemysłowych dla celów kultury. Ta imponująca adaptacja nadal odbywa się na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego. Dzięki rozmachowi inwestycji filharmonia (będąc właścicielem hotelu, parkingu i restauracji) jako jedyna filharmonia w Polsce prezentuje korzystny profil dochodowy.

Filharmonia Bałtycka profiluje się jako instytucja o szerokim spektrum – obok klasyki symfonicznej organizuje festiwale, koncerty popularne, wydarzenia jazzowe i multimedialne. Organizowanie koncertów na tarasie, z widokiem na przepływające Motławą statki, nie należy do rzadkości. Dzięki położeniu w Gdańsku – mieście o dużym potencjale turystycznym i symbolicznym – instytucja pełni funkcję wizytówki kulturalnej regionu. Jej atutem jest także silne nastawienie na współpracę międzynarodową, zwłaszcza z krajami basenu Morza Bałtyckiego.

Efektywność działania widoczna jest przede wszystkim w przedsiębiorczości jej długoletniego dyrektora oraz w elastyczności programowej i otwartości na różne grupy odbiorców. Zarządzanie instytucją opiera się na innowacyjnym modelu: instytucja łączy misję publiczną z intensywną działalnością komercyjną (wynajem przestrzeni, organizacja kongresów i wydarzeń). To pozwala ograniczyć zależność od dotacji i stanowi unikatowy model finansowy w skali Polski.

Powstanie i rozwój FB wiąże się z przemianami ustrojowymi lat 90. oraz nowym podejściem do zarządzania kulturą. Zmiana sposobu finansowania i profilowania sprawiła, że instytucja stała się przykładem nowoczesnej organizacji kultury, zdolnej funkcjonować w warunkach gospodarki rynkowej, zachowując jednocześnie wysokie standardy artystyczne.

5.5 Ograniczenia badawcze i kierunki przyszłych działań

Ograniczenie badań ilościowych wynikało z ich naturalnej koncentracji na liczbach, które nie zawierają „rozbudowanych opisów ludzkiej percepcji”¹¹²¹. W obliczu problemów eksploracyjnych i opisowych metody ilościowe okazały się być niewystarczające. Tym samym natrafiono na ograniczenia metody ankietowej.

Wyniki badania ilościowego były na tyle niejednoznaczne i nierozstrzygające, że wpłynęły na podjęcie decyzji odnośnie tak do procesu badawczego, jak i zakresu pracy. Przekazane odpowiedzi na ankietę nie pozwoliły na dokonanie głębszych analiz – trudne do uchwycenia relacje i zależności wynikały prawdopodobnie z małej liczebności badanej grupy i unikania odpowiedzi skrajnych przez respondentów. Jej ilość (25 jednostek) oraz jakość (homogeniczność środowiska) spowodowały, że nie udało się uchwycić zależności, które mogłyby wskazywać na czynniki różnicujące.

Wyniki badania ankietowego były sporym zaskoczeniem. Spodziewano się co prawda trudnej konfrontacji środowiska artystycznego z tematyką zarządzania, ale z pewnością nie do tego stopnia, żeby wyniki wskazywały na tak niewiele zależności. Przez to jednoznaczne i precyzyjne zinterpretowanie wyników badania ilościowego wydaje się utrudnione. Można bowiem odnieść wrażenie, że w wielu przypadkach respondenci dokonywali wyborów w sposób intuicyjny/przypadkowy z jednej strony, a kreujący rzeczywistość z drugiej strony. Na podobne zjawisko napotkał Jan Lichtarski, u którego *respondenci nazbyt swobodnie operowali nazwami koncepcji i metod zarządzania, których zastosowania mogłyby być zaawansowane w niewielkim (nawet śladowym) stopniu*¹¹²².

Otrzymany obraz nie daje się ani skwantyfikować, ani zrozumieć. Dominka Maison dopuszcza możliwość uzyskania „nieoczekiwanego i zaskakującego wyniku” z powodu źle sformułowanego pytania lub jego opaczного zrozumienia przez respondentów¹¹²³. Dlatego też autorka, mając podobne doświadczenie, uzasadniła sprzecznością danych realizację badań jakościowych o charakterze wyjaśniającym po badaniach ilościowych.

¹¹²¹ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), *Epistemologia, metodologia...*, op. cit., s. 330.

¹¹²² J. Lichtarski (2015), *Praktyczny wymiar nauk...*, op. cit., s. 50

¹¹²³ D. Maison (2023), *Jakościowe metody badań...*, op. cit., s. 13.

Przyczyn tego zjawiska mogło być kilka: przede wszystkim ankieta nie daje możliwości weryfikacji wypowiedzi. Bez odpowiedzi pozostaje zatem wątpliwość, czy wystąpił błąd pomiaru, błąd poznawczy czy błąd niewłaściwej odpowiedzi. Po raz kolejny środowisko artystyczne dowiodło, że wykorzystywanie wystandaryzowanych metod nie sprawdza się w kontekście badania grup złożonych z indywidualistów.

Wydaje się, że w przypadku dyrektorów instytucji artystycznych mogła zawieść logika dedukcyjna. Specyfika tego środowiska polega na tym, że samo charakteryzuje siebie przy użyciu takich pojęć, jak autonomia, wyjątkowość oraz artystyczna kreacja. Kwestionariusz ankiety mógł zatem nie uchwycić takiego podejścia, a konieczność zastosowania generalizacji i uproszczeń nie pozwoliła „zmieścić się” w wyznaczonych ramach.

Paradoksalnie wywiady – jako metoda badania oparta na myśleniu indukcyjnym – okazały się być bardziej trafionym narzędziem i w realizacji badań terenowych nie natrafiono na większe turbulencje. Może to świadczyć o skuteczności samej metody i preferencji samych respondentów, którzy dużo bardziej komfortowo czuli się mogąc odnieść się do swojego jednostkowego doświadczenia oraz wypowiedzieć się na tematy lepiej rozpoznane. Wielu badaczy ze środowiska łódzkiego (W. Rudolf, A. Modliński, W. Krawiec, K. Szymańska, P. Mizera-Pęczek) kierując badania do środowiska artystycznego bazowało właśnie na wywiadach, czyli badaniach jakościowych.

Spowodowało to ostatecznie zmianę ustaleń badawczych. Badania co prawda od samego początku miały mieć charakter mieszany, jednak niepowodzenie związane z wynikami badania ilościowego spowodowało, że zmieniono zakres badania i podjęto decyzję o rozszerzeniu badania jakościowego na wszystkie 26 jednostki. Nastąpiła korekta planu badawczego. To tłumaczy, dlaczego ostatecznie pojawiły się dwa pełne badania w jednej pracy doktorskiej.

Jak wcześniej wspomniano, samo badanie jakościowe przebiegało bez większych zakłóceń. Główne wyzwania w badaniach jakościowych (według Uwe Flicka) wiążą się ze zdobywaniem dostępu do badanych i dostosowywaniem metod do warunków terenowych¹¹²⁴. W kilku przypadkach odmówiono udziału w badaniu (2 instytucje). W kilku innych pojawiły się elementy „autocenzury”, np. prośba o wyłączenie funkcji nagrywania w momencie przekazywania wiadomości, których publikacja byłaby niewskazana. Te

¹¹²⁴ U. Flick (2012), *Projektowanie badania...*, op. cit., s. 107.

informacje zostały przekazane w trybie *off-record*, z prośbą o zachowanie dyskrecji. Powszeczna była prośba o zachowanie anonimowości, ze względu na łatwość identyfikacji przedmiotu badania czy osoby (ograniczona grupa badanych instytucji).

O ile samo badanie miało charakter pełny, to jednak nie uprawnione byłyby jakiegokolwiek próby rozszerzania jego wyników na instytucje kultury innego typu niż filharmonie. Sposób funkcjonowania filharmonii istotnie różni się od sposobu funkcjonowania innych instytucji artystycznych. Stąd wnioski można odnosić jedynie do polskich filharmonii, których działalność warunkowana jest szeregiem czynników (czasowych, terytorialnych, instytucjonalnych, systemowych).

Wieloletnie (ponad 20 lat) zanurzenie autorki w środowisku filharmonicznym można traktować również jako mankament, ponieważ tak długoletnie doświadczenia wymagają szczególnej ostrożności w zachowaniu równowagi pomiędzy zaangażowaniem a dystansem do przedmiotu badań, z uwagi na konieczność obiektywizmu sądów¹¹²⁵. Konsekwencją tego była nieumiejętność uwolnienia się autorki podczas formułowania problemu badawczego i wniosków od wielu kwestii szczegółowych, z którymi doktorantka miała do czynienia w swojej pracy zawodowej, i które uważała za istotne dla praktyki zarządzania¹¹²⁶. Autentyzm życiowego doświadczenia można w tym przypadku potraktować jako przeszkodę, gdzie nałożenie klisz myślenia „od wewnątrz” organizacji mogło wpłynąć na ograniczenie percepcji czy granic horyzontów poznania¹¹²⁷.

Kontekst czasoprzestrzenny miał bardzo duży wpływ na zbierany materiał empiryczny. Opisywane zjawiska oraz układy personalne ulegały bowiem szybkim zmianom. Na przestrzeni realizacji badania jakościowego (2022-2024) doszło do 6 wymian dyrektora, a 2 kolejne były zapowiadane. Miało to znaczenie ze względu na autorski rys instytucji muzycznych – osoba dyrektorska w znacznym stopniu definiuje instytucję poprzez swoje działania do tego stopnia, że określone personalia są kojarzone z określonymi instytucjami (instytucja jest definiowana przez dyrektora i na odwrót).

Mimo wymienionych utrudnień, z badania jakościowego wyłonił się adekwatny (na moment przeprowadzania badania) obraz rzeczywistości, który posiada walory

¹¹²⁵ P. Zbieranek (2021), *Demokratyczna kultura. Proces formułowania polityk publicznych w zakresie kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 128.

¹¹²⁶ B. Glinka, P. Hensel (2012), *Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie. Tom 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 48.

¹¹²⁷ L. Grzesiak, P. Mizera-Pęczek (2021), *Przewinienia metodyczne młodych badaczy w obszarze nauk społecznych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, t. 61, nr 3, s. 63.

poznawcze – poszerza zgromadzoną wiedzę i prowadzi do rzetelnych konkluzji. Należy przy tym podkreślić, że przedmiotowym badaniem nie udało się objąć całego obszaru zarządzania i wszystkich aspektów organizacyjnych obecnych w polskich filharmoniach. Poczynione obserwacje są zatem jednymi z możliwych interpretacji badanego zjawiska.

Kierunki przyszłych działań

Zakres tematyczny przedmiotowego opracowania wynikał z badań literaturowych, które wskazały obszary dotąd mało eksplorowane. Otrzymane wyniki mogą wspomóc pełniejsze zdiagnozowanie pojawiających się problemów zarządczych i umożliwić lepsze zrozumienie złożoności środowiska, w którym funkcjonują w Polsce publiczne instytucje artystyczne.

Nadal obserwuje się niedosyt badań nad funkcjonowaniem publicznych instytucji kultury, zwłaszcza w kontekście tworzenia kompleksowych koncepcji zarządzania nimi. Takimi opracowaniami zainteresowani byłiby nie tylko badacze, ale przede wszystkim praktycy: menedżerowie kultury, dyrektorzy instytucji kultury, decydenci polityczni, pracownicy urzędów i departamentów kultury, wreszcie pracownicy instytucji kultury. Należy żywić nadzieję, że pojawiające się w ostatnich latach opracowania przygotowywane przez regionalne obserwatoria kultury¹¹²⁸, zaczną eksplorować również tematy związane ze skutecznym zarządzaniem instytucjami kultury.

Doskonalenie praktyki w obszarze zarządzania jest zadaniem złożonym i wieloaspektowym. Z pewnością wiele z wymiarów zarządzania można byłoby zbadać autonomicznie (np. zarządzanie talentami, partycypację decyzyjną, wpływ nowych technologii na powstawanie innowacji w sektorze kultury, zastosowanie konkretnych metodyk projektowych czy wpływ kooperacji na myślenie zasobowe, zarządzanie kryzysem, ryzykiem czy konfliktem w zespole artystycznym). Interesujące byłoby także poszerzenie analizy (studia porównawcze) o teatry muzyczne, opery, zespoły działające w trzecim sektorze czy orkiestry prywatne. Również stworzenie modeli rozwojowych czy ewaluacyjnych polskich filharmonii domaga się pogłębionej refleksji.

¹¹²⁸ Mam tu na myśli raporty Narodowego Centrum Kultury, Małopolskiego Instytutu Kultury, Instytutu Kultury Miejskiej, Pomorskiego Obserwatorium Kultury, Mazowieckiego Obserwatorium Kultury, Regionalnego Instytutu Kultury czy Fundacji Obserwatorium, Stowarzyszenia Klon-Jawor, Fundacji Bęc Zmiana, Fundacji Pro Cultura czy Fundacji Stocznia.

Perspektywa osoby zarządzającej nie jest też jedyną, która buduje obraz współczesnych filharmonii. Uprawnione byłyby również inne perspektywy – przede wszystkim konfrontacja wniosków z doświadczeniem pracowników czy interesariuszy zewnętrznych. To, co nie wybrzmiało w pracy, to ujęcie aktorów rynkowych (niepubliczne orkiestry), czyli np. modele biznesowe i zarządcze realizowane przez prywatnych organizatorów czy III sektor.

Najbardziej intrygująca wydaje się zawsze przyszłość i znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy filharmonie są gotowe do proaktywnej transformacji. Które czynniki zadziałają najsilniej na proces zmiany czy zasadniczej przebudowy wnętrza organizacji? Z pewnością redefinicja misji, celów, wizji, marzeń i ambicji instytucji będzie niosła za sobą implikacje zarządcze. Warto być zatem gotowym na ich eksplorację.

Ocenę użyteczności naukowych refleksji z pewnością (d)ocenia praktycy, dla których kluczowa jest możliwość podejmowania skuteczniejszych działań. Należy jedynie wierzyć, że potrzeba badania środowiska publicznych instytucji artystycznych będzie rezonowała, inspirując kolejne projekty badawcze, mimo skomplikowania/specyfiki pola badawczego.

ZAKOŃCZENIE

Motto: *Filharmonię moją widzę ogromną!* [W_IK12]

Projekt badawczy zaprezentowany w niniejszej pracy był ukierunkowany na diagnozę aktualnego stanu zarządzania polskimi filharmoniami. Wiedza płynąca z badań empirycznych oraz gabinetowych pozwoliła na poznanie stanu zastosowania koncepcji i metod zarządzania, barier rozwojowych oraz uwarunkowań, w jakich funkcjonują polskie filharmonie.

Przeprowadzone badania pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze, które odnosiło się do identyfikacji czynników determinujących zarządzanie polskimi filharmoniami. W ten sposób udało się zrealizować wyznaczone cele pracy – a w efekcie – ograniczyć zidentyfikowane luki badawcze. Szczegółowa analiza wyników badań (łącznie dla badania ilościowego i jakościowego) pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków i rekomendacji.

Identyfikacja czynników otoczenia dalszego (makro i mikro) i środowiska wewnętrznego, warunkujących funkcjonowanie filharmonii

Pytanie badawcze nr 1: Jakie czynniki zewnętrzne (makro-, mikrootoczenia) i wewnętrzne kształtują specyfikę filharmonii?

Czynniki makro

Makrootoczenie wyznacza ramy prawne, ekonomiczne i finansowe dla wszystkich filharmonii. Interesujący jest jednak sposób, w jaki zjawiska w nim zachodzące są interpretowane przez dyrektorów oraz w jaki sposób oddziałują one na wewnętrzne funkcjonowanie instytucji. Czy np. zmuszają one do adaptacji społecznych i technologicznych? Czy wpływają na decyzje długoterminowe i jakość pracy? Czy wpływają na strategie rozwoju publiczności? Jak profilują działalność filharmonii?

Poniżej wymienione punkty odnoszą się do wskazywanych czynników otoczenia zewnętrznego, które wpływają w największym stopniu na działanie współczesnych filharmonii. W większości potwierdzają one obserwacje autorów innych badań i opracowań

naukowych, ponieważ w przypadku braku zmian, refleksje od wielu lat również są niezmienne.

1. Systemowość rozwiązań dla publicznych instytucji kultury powoduje, że za główne bariery w rozwoju uważane są zbyt niskie dotacje oraz niedoskonałość rozwiązań podatkowo-finansowych. Wśród głównych bolączek wymieniane są niestabilna wysokość dofinansowania oraz jego uzależnienie od koniunktury politycznej.
2. Publiczne dotacje odgrywają kluczową rolę dla funkcjonowania i rozwoju filharmonii. Niedofinansowanie kultury jest jednym z najpoważniejszych wyzwań, wpływających na zakres i jakość działalności statutowej. Wiąże się z tym zjawisko ubóstwa instytucjonalnego¹¹²⁹. Instytucje kultury są niedofinansowane i funkcjonują w warunkach olbrzymiej reglamentacji środków finansowych i materialnych ze strony organizatora. Taki mechanizm egzystowania instytucji powoduje, że działalność kulturalna realizowana jest jedynie w ramach zapewnionego finansowania. Innymi słowy, instytucje adaptując się do możliwych kwot dotacji, wypracowują odpowiednie strategie w odpowiedzi na te niedobory.
3. Niestabilne reguły polityki kulturalnej wprowadzają chaos organizacyjny. Przyczyną jest niefortunnie przeprowadzona ustawa samorządowa oraz niedokończona decentralizacja. Powoduje to ciągłe pasmo sentymentalnych powrotów do idei (współ)finansowania filharmonii przez Ministerstwo Kultury, które w opinii badanych uchodzi za stabilne i bezpieczne źródło finansowania.
4. Brak czytelności w sposobie finansowania i współfinansowania filharmonii powoduje konfuzję w zrozumieniu idei współprowadzenia instytucji kultury przez ministra kultury (różnym modelom współprowadzenia nie towarzyszą konkretne kryteria i wytyczne). W efekcie dochodzi do powstania „rankingu”, według którego instytucje samorządowe uznawane są za drugoligowe w stosunku do instytucji ministerialnych¹¹³⁰.
5. Brak jasnych kryteriów w zakresie poziomu wspierania instytucji kultury oraz ogólnopolskiej strategii rozwoju kultury muzycznej prowadzi do marginalizacji

¹¹²⁹ P. Schmidt (2014), *Instytucja kultury w dobie ubóstwa*, op. cit., s. 191.

¹¹³⁰ Wypowiedź dr Mikołaja Iwańskiego, NCK (2015), *Niebezpieczne związki biznesu ze sztuką*, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/niebezpieczne-zwiazki-biznesu-ze-sztuka> (dostęp: 01.08.2025).

mniejszych ośrodków. Pogłębia to podziały strukturalne i geograficzne – nieskuteczne mechanizmy dystrybucji publicznych środków przyczyniają się do różnicowania poziomu rozwoju instytucji kultury oraz czynią dostęp do kultury na terenie kraju nierównym.

6. Publiczny sektor kultury jest wrażliwy na procesy ekonomiczno-gospodarcze, co wyraźnie pokazała pandemia. Decyzje dotyczące regulacji płacy minimalnej doprowadziły m.in. do spłaszczenia siatki wynagrodzeń, zrównując wysokość pensji personelu sprząającego z pensjami artystów czy pracowników merytorycznych.
7. Nieadekwatne środowisko prawne i systemowe utrwala tryb przetrwania, nie działa prorozwojowo – utrzymuje dotychczasowe zasady funkcjonowania publicznych instytucji kultury, z ich uzależnieniem od decyzji resortowych i finansowych, mimo zmieniających się warunków społeczno-kulturowych, demograficznych, środowiskowych oraz technologicznych. Uregulowania prawne mają wiele mankamentów, które ograniczają rozwój instytucji artystycznych. Ramy prawne nie odpowiadają specyfice pracy zespołów i nie korelują z działalnością artystyczną. Szczególnie uciążliwe są reżimy wynikające z dyscypliny finansów oraz procedury zamówień publicznych.
8. Biurokratyzacja i formalizacja konserwują instytucje w ich orientacji na utrzymanie i powiększanie materialnych zasobów (dotacji, bazy infrastrukturalnej). Powodują one skupienie się na formalnej stronie działalności (poprawność rozliczeń, raportów i sprawozdań) oraz wewnętrznych procedurach – zamiast na budowaniu relacji partnerskich z biznesem, organizacjami społecznymi i publicznością. Dodatkowo, każda organizacja biurokratyczna z czasem traci na elastyczności i sprawności działania¹¹³¹, co jest złym prognostykiem dla publicznego sektora kultury na przyszłość.
9. Niejasny jest status publicznych instytucji kultury w kontekście zmieniających się form i formatów uczestnictwa Polaków w kulturze – brakuje reakcji państwa na ich deinstytucjonalizację i marginalizację (słabnący wpływ instytucji na proces tworzenia i odbioru dzieł kultury). Rezultatem jest rozdźwięk między społecznymi potrzebami a sposobami ich zaspokajania przez filharmonie. Brakuje

¹¹³¹ P. Hensel, B. Glinka (2012), *Urzednicy i przedsiebiorcy. Kulturowe bariery wspolpracy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 8.

publicznej dyskusji na temat: Jakie funkcje miałyby spełniać instytucje artystyczne w przyszłości?

10. Filharmonie są postrzegane w kategoriach emanacji kultury wysokiej. Jest to przede wszystkim obszar profesjonalnych działań artystycznych realizowany przez powołane do tego instytucje. Takie ujęcie roli instytucji utrwala konserwatyzm w myśleniu o niej. W efekcie filharmonie nadal często odbierane są jako instytucje elitarne, „dla wybranych”, co rokrocznie potwierdzają statystyki GUS.
11. Spadający prestiż muzyków ogranicza społeczne zainteresowanie kulturą wysoką oraz zasięg i wpływ instytucji artystycznych na kształt kultury muzycznej¹¹³². Do tego dochodzą zaniedbania w stosunku do edukacji muzycznej, skutkujące malejącą frekwencją z uwagi na zanikające kompetencje kulturowe polskiego społeczeństwa.
12. Nowe pokolenia muzyków wchodzące na rynek pracy, mają odmienne oczekiwania związane ze stylem pracy (np. *work-life balance*) – co będzie wymagało korekt w stylu/czasie/modelu pracy. Podobnie silnie oddziałującym czynnikiem zmian staje się rozwój technologii, który wymusza posiadanie przez zespół cyfrowych kompetencji.
13. Różnice pomiędzy systemami finansowania kultury Polski i innych krajów europejskich (czy nawet świata) są powodem, dla którego skorzystanie z gotowych mechanizmów nie wydaje się możliwe. Przyczynami są: odmienne kultury prawne, kapitał społeczny, demografia, struktura administracyjna, jakość oferty oraz znaczenia samej kultury dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.
 - 13.1. Nowe rozwiązania dotyczące np. kategoryzacji orkiestr czy uzależniania wysokości dotacji od wielkości miasta i liczby odbiorców w ogóle nie są dyskutowane. Stąd dominuje uznaniowość i lokalnie wypracowywane kompromisy organizacyjne i finansowe. Dotyczy to również systemu pracy orkiestry, który różni się w poszczególnych instytucjach (normy, diety) – stając się czynnikiem konfliktogennym przy każdej próbie standaryzacji w skali kraju.
 - 13.2. Prawdopodobnym efektem wprowadzenia standardów oceny zespołów artystycznych byłaby reorganizacja życia muzycznego w Polsce, wraz

¹¹³² W rankingu zawodów 2025 muzycy byli na 30 miejscu, daleko za naukowcami, sportowcami czy lekarzami, <https://swresearch.pl/ranking-zawodow> (dostęp: 01.08.2025). Jest to spadek o 10 pozycji w porównaniu z analogicznym rankingiem z 2021 roku.

z ograniczeniem liczby publicznie finansowanych instytucji lub nowym sposobem dystrybucji środków. Rozdział dotacji na zasadach konkursowych (warunkowość dotacji), niezależnie od statusu prawnego organizatora/samej instytucji, czy w oparciu o zakres wykonywanej działalności a nie status instytucji – istotnie zmieniłby zakres finansowania poszczególnych organizacji kultury.

Czynniki mikro

Otoczenie bliższe bezpośrednio kształtuje codzienne funkcjonowanie filharmonii: jakość oferty, relacje z publicznością, efektywność czy konkurencyjność działań.

1. Każda instytucja ma swoją specyfikę¹¹³³. Ta specyfika wyraża się w warunkach geograficznych (terytorialnych), lokalnych zasobach, dostępnej infrastrukturze, determinantach demograficznych, środowiskowych oraz społeczno-kulturalnych danego regionu. Te uwarunkowania w największym stopniu różnicują filharmonie.
2. Autorskie plany rozwoju tworzone przy okazji konkursów na stanowiska dyrektorskie nie są dokumentem obowiązującym i rzadko stanowią punkt odniesienia dla oceny dyrektora instytucji kultury. Skąd zatem ma być wiadomo, że postępuje ona właściwie, i z czyjej (własnej, instytucji, organizatora) perspektywy? (zwłaszcza, że autorskie plany rozwoju często zastępują strategię instytucji).
3. Zauważalny jest brak opieki merytorycznej organizatora nad prowadzoną instytucją kultury. Brakuje mechanizmów wsparcia ze strony organizatora, również w kontekście wypracowywania wspólnych celów rozwoju instytucji. Prowadzone są jedynie audyty finansowe, mające niewielki związek z jakością prowadzonej działalności artystycznej – sprawdzają jedynie skuteczność wydatkowania dotacji.
4. Nie istnieje mechanizm ewaluacji bądź monitorowania działań artystycznych instytucji kultury w Polsce.
 - 4.1. Ewaluacja jest tematem przerastającym kompetencje organizatorów (zarówno ze strony samorządów, jak i ministerstwa). Wiele się dyskutuje o wskaźnikach ilościowych i jakościowych, jednak samo środowisko muzyczne (w tym filharmoniczne) nie wykazuje aktywnego zaangażowania w ich opracowywanie czy

¹¹³³ T. Zawadzak (2017), Zarządzanie w organizacjach..., op. cit., s. 33.

wprowadzanie w życie. Natomiast zainteresowani ewaluacją organizatorzy nie posiadają odpowiedniej wiedzy i doświadczenia, by taki proces w instytucjach zaimplementować.

4.2. Filharmonie za główną strategię instytucji uznają doskonałość artystyczną, traktowaną również jako jedyne kryterium jakości. Instytucje artystyczne nie dysponują narzędziami umożliwiającymi systematyczną ewaluację poziomu artystycznego. Praca dyrektorów artystycznych również nie jest ewaluowana. Wszelkie oceny noszą znamiona subiektywnych opinii czy to samych dyrektorów, muzycznych krytyków, czy organizatorów.

4.3. W efekcie artyści nadal myślą o artyzmie (a nie o rachunku ekonomicznym, środkach zewnętrznych, budżecie, rentowności, optymalizacji, ekologii, społeczności lokalnej czy uspołecznieniu instytucji). I ta perspektywa dominuje.

5. Finansowa zależność od organizatora i jego decyzji prowadzi do ich upolitycznienia oraz do ograniczenia autonomii instytucji. Martwi fakt instrumentalnego wykorzystywania instytucji jako zasobu do reprodukcji władzy przez jej organizatora¹¹³⁴.
6. Traktowanie organizatora jako najważniejszego klienta/interesariusza (od którego najwięcej zależy) powoduje zmianę orientacji oraz niedostrzeganie potrzeb publiczności.
7. Konkursy na stanowisko dyrektora często nie są przeprowadzane zgodnie z ustawowymi wytycznymi (częsta rezygnacja z formuły konkursu na rzecz formuły powołania); jest w stosunku co do nich wiele wątpliwości i budzą wiele środowiskowych kontrowersji. Interpretacyjne wątpliwości naruszają społeczne zaufanie do prawa w zakresie kultury.
8. Niskie wynagrodzenia powodują utrudnienia w pozyskaniu osób z odpowiednimi kompetencjami do działów merytorycznych i administracji. W odniesieniu do członków zespołów artystycznych niskie zarobki są jednym z powodów wieloetatowości.

¹¹³⁴ E. Bendyk (2013), *Pętle wykluczenia i nieobecności*, [w:] E. Rokicka, P. Kruczkowska (red.), *Oblicza ekskluzji. Praktyka działania instytucji kultury a przełamywanie barier dostępu*, Katedra Socjologii Ogólnej Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 14.

9. Mapa rozbieżnych interesów i celów interesariuszy zewnętrznych powoduje, że głównym zadaniem osoby zarządzającej jest balansowanie pomiędzy grupami, interesariuszy, ich oczekiwaniami i krzyżującymi się postulatami.
10. Niedobór prowadzonych badań naukowych, marketingowych czy analiz rozwoju publiczności powoduje, że decyzje podejmowane są w oparciu o obserwacje własne, nieuwzględniające całego szeregu zjawisk, jak np. zjawiska auto-wykluczenia czy świadomego nie-uczestnictwa w kulturze.
11. Obniżeniu ulegają kompetencje kulturowe polskiego społeczeństwa, które dokonuje rewizji korzystania ze zinstytucjonalizowanych ofert kultury. To tworzy nowe pole wyzwań dla instytucji – przestają one pełnić dotychczasowe role, albo przynajmniej role te wymagają przededefiniowania.
 - 11.1. Konieczność konkutowania z innymi przemysłami czasu wolnego powoduje, że filharmonie zmuszone są do wykorzystywania wszelkich posiadanych zasobów do tworzenia atrakcyjnej oferty kulturalnej.
 - 11.2. Publiczność domaga się zróżnicowania repertuarowego filharmonii oraz wykorzystywania nowoczesnej techniki w produkcji wydarzeń artystycznych. Stoi to w sprzeczności z wyobrażeniem filharmonii jako instytucji prezentującej jedynie kulturę wysoką.
 - 11.3. Oferta biernego uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych w coraz mniejszym stopniu zaspokaja potrzeby współczesnych melomanów. Melomani chcą być dziś prosumentami kultury.

Czynniki wewnętrzne

Czynniki wewnętrzne organizacji to zespół zasobów, procesów, struktur, ludzi oraz kultury organizacyjnej, które funkcjonują wewnątrz organizacji i decydują o jej zdolności do realizacji celów oraz adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Wewnętrzne procesy i zasoby wpływają na jakość i efektywność działania. Skutkiem tego, to te czynniki determinują sprawność działania, elastyczność i jakość oferty filharmonii. W odróżnieniu od czynników zewnętrznych (np. polityki kulturalnej, rynku pracy, gustów publiczności), na czynniki wewnętrzne dyrekcja ma realny wpływ – może je rozwijać, optymalizować lub modyfikować.

1. Filharmonie często pracują według schematów organizacyjnych odziedziczonych po czasach PRL-u. Dominuje więc hierarchiczna podległość i 1-osobowe

kierownictwo. Przystarzałe struktury organizacyjnej nie pozwalają na elastyczność oraz rozwój kultury innowacyjności.

2. W filharmoniach panuje hierarchiczny model podejmowania decyzji. Decyzje podejmowane na najwyższym szczeblu, cechują się formalnością w odniesieniu do struktury władzy (dyrektor) i uznaniowością (organizator). To pozostawia zbyt mało przestrzeni na rozwój modelu partycypacyjnego oraz uspołecznionego sposobu podejmowania decyzji.
 3. Wysoki poziom biurokracji pochłania zasoby czasowe i ludzkie, co w rezultacie obniża efektywność działania instytucji.
 4. Nie ma jednego modelu funkcjonowania filharmonii. Z uwagi na dużą atomizację i zróżnicowanie poszczególnych filharmonii – trudno o bezpośredni transfer dobrych praktyk. Stąd wszelkie rozwiązania noszą znamiona taktyk lokalnych.
 5. Działalność filharmonii jest zatomizowana, zindywidualizowana, co stanowi główną trudność w dokonywaniu porównań między podobnymi instytucjami. Stanowi to słaby punkt w kontekście tworzenia wspólnych dokumentów (np. dotyczących norm orkiestrowych, opłat czy wzorów porozumień), jak i dzielenia się doświadczeniem organizacyjnym.
 6. W niewielkim stopniu wykorzystuje się potencjał interesariuszy (zwłaszcza społecznych) – szczególnie w przypadku koncepcji doskonalenia organizacji. Działania związane z interesariuszami nie są wykorzystywane dla celów zarządczych, a jedynie dla celów wizerunkowych.
 7. Praca zespołowa – która jest podstawą funkcjonowania filharmonii – wymaga dobrego planowania, stałej koordynacji oraz efektywnej komunikacji wewnętrznej. Wszystkie te elementy są w procesie doskonalenia.
 8. Środowisko muzyczne – w tym pracownicy filharmonii i związki zawodowe – postrzegają zmiany jako zagrożenie, co wzmaga opór przed nimi. Stąd bardzo silne są grupy walczące o ochronę *status quo* – co skutecznie hamuje proces wprowadzania zmian. Dlatego część instytucji przybiera „kształt zmiany pozorowanej, czyli organizacyjnego dryfu”¹¹³⁵.
- 8.1. Umiarkowana gotowość do zmiany jest postawą mentalnie dominującą wśród osób zarządzających oraz pracowników filharmonii.

¹¹³⁵ M. Poprawski, Nowe siedziby instytucji kultury..., op. cit., 91-92.

- 8.2. Wprowadzane zmiany mają rys reaktywny i często następują w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu. Jako wymuszone i zachowawcze, nie spotykają się ze zrozumieniem pracowników – co dodatkowo zwiększa ich opór przed wszelkimi reorganizacjami.
9. Z uwagi na silną kulturę organizacyjną oraz ugruntowaną mentalność pracowników artystycznych, zmiany personalne są często jedyną drogą kształtowania kultury organizacyjnej.
10. Wewnętrzna dynamika instytucji często dyktowana jest sporami i konfliktami związkowymi.
11. Niskie wynagrodzenia powodują, że rosną oczekiwania pracowników w odniesieniu do lepszego zarządzania ich talentem, czasem, potencjałem oraz motywacją. Poziom wynagrodzeń jest głównym powodem niedoboru pracowników z odpowiednimi kompetencjami (pracownicy merytoryczni stanowią ok 80% całej załogi).

Pytanie badawcze nr 2: Jaką rolę czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (makro i mikro) odgrywają w procesie zarządzania filharmoniami?

Zarządzanie filharmonią to proces wielowymiarowy, w którym czynniki wewnętrzne wpływają na operacyjne i strategiczne decyzje, natomiast czynniki zewnętrzne – zarówno mikro, jak i makroekonomiczne – stanowią ramy dla ograniczeń i szans. Ich zrozumienie pozwala nie tylko lepiej zarządzać, ale też projektować reformy i zwiększać odporność instytucji na zmiany.

Otoczenie dalsze determinują przede wszystkim ramy polityki kulturalnej polskiego państwa, a szczególnie warunki sprawowania przez państwo mecenatu nad kulturą. Chodzi więc głównie o czynniki finansowe, ale również dostęp do technologii, edukacji, kształcenia artystycznego oraz architekturę i infrastrukturę kultury na poziomie kraju.

W opinii respondentów rozwiązania systemowe decydują o komforcie działania, ale to wysokość dotacji „przesądza o wszystkim”. Określają one ramy funkcjonowania, wpływając na możliwości, ograniczenia i kierunki działania instytucji.

Czynniki makro, mające wpływ na działanie filharmonii, to przede wszystkim:

1. Mechanizmy dotacyjne, warunki finansowo-ekonomiczne dla wspierania kultury wysokiej;

2. Stabilność finansowania publicznego;
3. Uwarunkowania prawne i instytucjonalne;
4. Priorytety polityki kulturalnej państwa;
5. Poziom inwestycji w infrastrukturę kultury, edukację, rozwój społeczny;
6. Postęp technologiczny i cyfrowy dostęp do treści kultury - nowe technologie i kompetencje cyfrowe¹¹³⁶;
7. Zmiany społeczne i demograficzne;
8. Rozwój sektora publicznego;
9. Trendy światowe i globalne;
10. Strategiczne ujęcie znaczenia sektora kultury dla rozwoju społecznego.

Innymi słowy czynniki w skali makro, które decydują o tym, w jakim otoczeniu działa filharmonia, determinują rolę przypisywaną im przez państwo oraz ilość środków publicznych, jakie może otrzymać. To są również kwestie związane ze społecznymi oczekiwaniami oraz prawnymi i technologicznymi możliwościami działania. Czynniki makro mają siłę stabilizującą lub destabilizującą. W zależności od układu aktualnie dominujących trendów – mogą zaburzać lub wspierać działania instytucji. Dlatego tak ważne jest rozważne tworzenie prawodawstwa, bo ono staje się punktem odniesienia dla wszelkich aktywności artystycznych.

Czynniki mikro wpływają na codzienne funkcjonowanie filharmonii na poziomie lokalnym. W obszarze mikrootoczenia uwidaczniają się zarówno potencjały instytucji (np. jej przewaga konkurencyjna), jak i jej problemy, np. kadrowe i organizacyjne, wynikające ze struktury bezpośredniego otoczenia (np. rynku pracy, potencjału regionu, lokalnych uwarunkowań demograficznych czy logistycznych). Lokalność decyduje również o aktywności instytucji definiowanej poprzez partnerstwa oraz współpracę. Wyrażana jest ona także poprzez jakość bezpośrednich relacji: z organizatorem/organem prowadzącym, publicznością, środowiskiem artystycznym, mediami i sponsorami. To one w przeważającej większości decydują o charakterze i intensywności prowadzonej działalności.

Silnym punktem odniesienia jest organizator, od którego zależy dobrobyt instytucji. Natomiast sens artystycznej działalności weryfikuje publiczność, ze swoimi potrzebami i preferencjami, które częściowo determinują kształt programowy filharmonii.

¹¹³⁶ K. Smoląg (2024), Kompetencje cyfrowe jako ważne element cyfryzacji procesów, [w:] A. Bitkowska (red.), *Pragmatyka zarządzania procesowego, Strategie – Ludzie – Technologie*, TNOiK, Warszawa, s. 277.

Czynniki wewnętrzne odnoszą się do zasobów, procesów i decyzji wewnątrz samej instytucji. Ich rola polega na bezpośrednim kształtowaniu sposobu zarządzania i funkcjonowania filharmonii. W tym miejscu zawierają się wszelkie działania związane z nadawaniem ram organizacyjnych, np. poprzez zaprojektowanie struktury organizacyjnej, określenia ról, funkcji i odpowiedzialności, oznaczenia wielkości i rozpiętości działów, poziomu sformalizowania i hierarchii, koncentracji władzy, etyki pracy czy zasad współpracy.

Kadra i jej kompetencje mają zasadnicze znaczenie dla prowadzenia działalności artystycznej, ale również sprawnego funkcjonowania orkiestry, zarządzania budżetem, celami oraz dystrybucją zasobów. Natomiast kultura organizacyjna określa wspólne dla wszystkich pracowników dominujące wartości oraz niepisany kodeks postępowania.

Umiejętność budowania i utrzymywania lokalnej publiczności jest wypadkową nie tylko różnorodnego i atrakcyjnego repertuaru, lecz także strategii marketingowych czy strategii opartych na komunikacji, jakości i dostępności. Jak zauważa Piotr Zbieranek, w ślad za transformacją wzorów uczestnictwa w kulturze powinny postępować również przemiany w samym zarządzaniu instytucjami kultury, odnoszące się do większej partycypacji oraz uspołecznienia procesów decyzyjnych¹¹³⁷.

Odważna wizja osoby dyrektorskiej decyduje o rozwoju instytucji pod każdym względem i na każdym kroku. Sukces zależy zatem od ludzi, którzy podejmują decyzje – ich doświadczenia, odwagi, kompetencji menedżerskich i interpersonalnych (umiejętności zarządzania zespołem, rozwiązywania konfliktów, budowania atmosfery współpracy, akceptacji i otwartości na zmiany).

Tylko dobrze zarządzana instytucja może sprawnie działać, co wymaga nie tylko wyobraźni, lecz także efektywności na poziomie organizacyjnym i administracyjnym. Najważniejsze procesy zachodzą bowiem we wnętrzu filharmonii, które decyduje o odporności instytucji na zmiany, kryzysy czy globalne wyzwania. Odpowiedzią może być jedynie kreatywność, elastyczność, innowacyjne podejście, odwaga tworzenia oraz otwartość na nowe formaty prezentacji muzyki klasycznej.

Wydaje się, że zagrożeń jest więcej niż szans, biorąc pod uwagę poziom zaawansowania zarządczego. Filharmoniom zagraża przede wszystkim niewydolność strukturalna i organizacyjna, niski poziom profesjonalizacji zarządzania, kurczące się

¹¹³⁷ P. Zbieranek, *Demokratyczna kultura...*, op. cit., s. 11.

finansowanie, malejąca publiczność, polityczne uwikłanie oraz brak strategii w obliczu zachodzących zmian w otoczeniu bliższym i dalszym.

Pytanie badawcze nr 3: Jakie stymulatory i inhibitory występują w procesie realizacji misji filharmonii?

Biorąc pod uwagę wyniki analizy badań empirycznych, wyróżnić można grupy czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które warunkują funkcjonowanie dzisiejszych filharmonii. Przeszkód i utrudnień istnieje bardzo wiele i wynikają one przede wszystkim ze sposobu zorganizowania sektora kultury na poziomie makro (inhibitory zewnętrzne). Oddziałują one na obszary wewnątrz instytucji kultury i interferują z próbami przezwyciężania mentalnych, systemowych, historycznych, społecznych i hierarchicznych struktur (tabela 6.1).

Tabela Z. 1. Przeszkody wpływające na funkcjonowanie polskich filharmonii

INHIBITORY	
zewnętrzne	wewnętrzne
Globalizacja, międzynarodowa konkurencja Zmiana w odbiorze kultury Postęp technologiczny, nowoczesne media Cyfryzacja kultury, Internet Trendy społ.-kulturowe i demograficzne (starzejące się społeczeństwo) Polityka kulturalna RP Zapisy KP, PZP, UFP a praca w kulturze Brak ustawy o statusie artysty Przestarzała i niedoskonała legislacja Uznaniowy system finansowania kultury Pensja minimalna a zarobki w kulturze Wojna, inflacja, niestabilna sytuacja polityczno-ekonomiczna kraju Brak mechanizmów ewaluacyjnych	Braki kadrowe Brak kompetencji menedżerskich i cyfrowych Brak znajomości metod i koncepcji zarządzania Rotacja pracowników – trudność z utrzymaniem pracowników Konfliktogenne środowisko Niska frekwencja Nieadekwatny repertuar Hierarchiczna i płaska struktura 1-osobowa decyzyjność i władza dyrektora Kultura organizacyjna oparta na 100-letniej tradycji – sposób prezentacji muzyki Mentalność odziedziczona po czasach PRL-u Brak zarządzania strategicznego – zamiast tego zarządzanie doraźne, „ad hoc”, operacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ze zjawiskami zewnętrznymi i globalnymi można sobie radzić jedynie udoskonalając własne procesy wewnętrzne w zakresie wypracowywania elastycznych adaptacji, budując rezyliencję i odporność instytucjonalną na kryzysy. Można tego dokonać poprzez analizę ryzyka, optymalizowanie procesów zarządczych, budowanie zdecentralizowanych i elastycznych struktur organizacyjnych, posiadanie kilku scenariuszy strategicznych oraz zrozumienie miejsca organizacji w zmieniającym się świecie. Znajomość organizacji, jej silnych i słabych stron – podobnie jak znajomość charakterystyki otoczenia

dalszego i bliższego filharmonii – pomaga w zrozumieniu istoty procesów dziejących się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz instytucji.

Oprócz przeszkód warto wskazać również zjawiska, które stymulują rozwój kultury wysokiej w Polsce. Jak się okazuje, równie szerokie jest spektrum możliwości kreowania sytuacji, które wzmacniałyby rozwój kultury muzycznej w kraju, co zaprezentowano w tabeli 6.2.

Tabela Z. 2. Stymulatory gwarantujące rozwój polskich filharmonii

STYMULATORY	
zewnętrzne	wewnętrzne
Wysokie dotacje publiczne Stabilna polityka kulturalna Utrzymanie mecenatu państwa Inwestycje w infrastrukturę kultury Dostępna edukacja artystyczna Wykształceni artyści, kadry kultury Wykształcona publiczność Potrzeba obcowania ze sztuką Konkurencyjność Polski na arenie międzynarodowej Stabilna sytuacja polityczno-ekonomiczna Rozwój mecenatu biznesowego i prywatnego Przyjazne rozwiązania legislacyjne Czytelne przepisy – konkursy na dyrektora Badania sektora kultury i analiza danych	Niesłabnąca ciekawość świata i ludzi Atrakcyjna programowo oferta Atrakcyjna infrastruktura Kompetentna kadra Stabilność zatrudnienia w kulturze Działania edukacyjne i upowszechniające Ciągłe szkolenia, pozyskiwanie wiedzy Transfer wiedzy i technologii wewnątrz instytucji Analiza ryzyka i analiza efektywności Ewaluacja działań artystycznych Audyty wewnętrzne, społeczne i kontrolne Powszechna dostępność i inkluzywność Strategiczne zarządzanie kalendarzem imprez Profesjonalizacja zarządzania projektowego Silne partnerstwa oraz kooperacje artystyczne

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najwięcej zmienić może sama postawa menedżerów kultury, których podejście do tworzenia przyjaznych, inkluzywnych, integrujących, kreatywnych, refleksyjnych, innowacyjnych, mądrych, efektywnych, współpracujących, atrakcyjnych, twórczych, wolnych od przemocy i otwartych miejsc – ma kluczowe znaczenie. Ramy stworzone przez państwo do rozwoju kultury instytucjonalnej są bardzo trwałe i stabilne; dotyczą inwestycji zarówno w kadry kultury, jak i w infrastrukturę. Przy właściwym realizowaniu postulatów rozwojowych (stymulatory zewnętrzne) wydaje się, że dalszy rozkwit kultury muzycznej jest absolutnie realny. Wymaga on jednak również od osób zarządzających stworzenia warunków na poziomie instytucji dla rozwoju artystycznego i organizacyjnego. Przy czym rozwoju w tym kontekście nie należy utożsamiać z trwaniem ani utrzymywaniem dotychczasowego poziomu implementacji koncepcji zarządczych, nowoczesnych technologii czy poziomu społecznego dialogu.

Najważniejsze wydają się więc wizje, kompetencje, postawy i wartości osób zarządzających – zarówno ze strony organizatorów życia muzycznego, jak i jego

realizatorów. Od ich odwagi, kreatywności oraz skuteczności zależeć będzie przyszłość kultury oraz instytucji ją symbolizujących. Wiedzą o tym sami badani, życząc sobie przede wszystkim „mądrych dyrektorów”.

Identyfikacja współczesnych koncepcji zarządzania wykorzystywanych w polskich filharmoniach

Pytanie badawcze nr 4: Jakie koncepcje wykorzystywane są przez dyrektorów w procesie zarządzania?

Nie istnieje jeden paradygmat zarządzania filharmoniami jako organizacjami kultury. Funkcjonują równolegle różne sposoby myślenia o organizacjach – klasyczne, systemowe, krytyczne, humanistyczne, itd., gdzie wybór paradygmatu często zależy od kontekstu organizacyjnego i obranych celów. Jednak trudny do zdefiniowania przez samych badanych jest dominujący sposób rozumienia: Czym jest zarządzanie i jak należy je praktykować w publicznych instytucjach kultury?

Zarządzanie w sektorze publicznych instytucji kultury to zagadnienie złożone i wieloaspektowe. Różnorodne podejścia generowane są w różnych przestrzeniach terytorialnych, w efekcie zdobywania różnych doświadczeń instytucjonalnych. W obszarze kultury zarządzanie polega głównie na umiejętności porządkowania chaosu.

Badania empiryczne pozwoliły na zidentyfikowanie następujących koncepcji/praktyk zarządczych w polskich filharmoniach. Opisują one aktualny stan zrozumienia oraz implementacji stosowanych koncepcji.

1. Stan wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania w filharmoniach nie jest wysoki. Dysfunkcyjność wielu mechanizmów obecnych w instytucjach wynika z niewielkiego stopnia wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania. Ograniczone stosowanie instrumentów zarządzania prawdopodobnie wiąże się z niewystarczającymi kompetencjami menedżerskimi, szczególnie w obszarze nowoczesnych teorii i metod zarządzania.
 - 1.1. Planowanie jest tym instrumentem zarządzania, które z uwagi na zespołowy charakter świadczenia pracy jest czynnością, do której przykładą się dużo uwagi i czujności, szczególnie w obszarze planowania artystycznego/sezonowego/repertuarowego. W tym kontekście stanowi on najlepiej rozwinięty w filharmoniach instrumentem zarządzania.

- 1.2. Zarządzanie projektowe jest jedyną metodą zarządzania powszechnie znaną i sukcesywnie stosowaną.
- 1.3. Problem stanowi brak trwałości rozwiązań wypracowywanych np. przy okazji tworzenia zespołów zadaniowych czy projektowych. W większości mają one charakter incydentalny i ani nie wnikają głęboko w tkankę organizacyjną, ani nie przenikają do jej pamięci organizacyjnej.
- 1.4. W wybranych obszarach wprowadzany jest outsourcing (obsługa koncertów, ochrona, obsługa prawna i projektowa).
- 1.5. Nowoczesne systemy informatyczne (np. typu *back-office*) rzadko są wykorzystywane w procesach zarządczych, choć pojawiają się systemy rezerwacji sal, sprzedaży biletów, zarządzania wydarzeniami oraz przepływami pieniężnymi.
- 1.6. Filharmonie w niewielkim stopniu korzystają z rozwiązań w obszarze zarządzania, opierając się głównie na:
 - własnym doświadczeniu i intuicji;
 - benchmarkingu – dobrych praktykach podpatrzonych u innych czy networkingu;
 - innowacjach i rozwiązaniach zarządczych własnego pomysłu.
2. Nie istnieją żadne zalecenia dotyczące zarządzania instytucjami – sprawne zarządzanie nie jest też w żaden sposób doceniane ani wyróżniane.
3. Każda filharmonia wypracowuje swoją własną strategię rozwoju. Dla każdego miejsca trzeba tworzyć inne rozwiązania wynikające z analizy mikrootoczenia.
 - 3.1. Często jedyną strategią jest strategia przetrwania. W przypadku filharmonii trudno jest mówić o kompleksowych strategiach – mają one charakter wycinkowy (np. dotyczą obszaru programowego czy marketingowego).
 - 3.2. Nie uznaje się strategii za podstawową regułę określającą relacje instytucji z otoczeniem.
 - 3.3. Instytucje kultury działają „w ciemno” – dominuje podejście typu „ad-hoc” czyli zarządzanie tymczasowe oraz zarządzanie operacyjne, koncentrujące się na codziennym funkcjonowaniu filharmonii lub bieżącej reakcji na kryzys.

Podsumowując, polskie filharmonie stanowią grupę zróżnicowaną pod względem struktury organizacyjnej i systemu zarządzania, wielkości, posiadanych zasobów, wielkości zespołów artystycznych oraz możliwości finansowych. Ma to przełożenie na

zróźnicowanie w podejściu do współczesnych koncepcji zarządzania, konieczności oraz efektywności ich wdrażania. Poziom zarządzania filharmoniami jest bardzo zróźnicowany. Zauważalny jest co prawda wpływ nowoczesnych koncepcji zarządzania, takich jak zarządzanie projektowe, podejście agile, zarządzania przez cele czy zarządzania wiedzą, jednak ich ugruntowanie w sektorze kultury wymaga jeszcze czasu i kompetencji.

Pytanie badawcze nr 5: Co w opinii respondentów warunkuje skuteczne funkcjonowanie filharmonii w obszarze zarządzania?

Skuteczność to miara stopnia, w jakim osiągnięto zamierzony cel lub rezultat. Skuteczność jest przez samych respondentów definiowana wyraźnie (i jedynie) w odniesieniu do obszaru artystycznego. Nie ma absolutnie żadnych wątpliwości czym jest sukces i jak jest rozumiany: są to pełne sale, zadowolona publiczność i niesłabnące oklaski.

Mimo, iż skuteczność w kierowaniu współczesnymi organizacjami jest w znacznym stopniu zależna od odpowiedniego zarządzania (zasobami, relacjami, finansami) – ten aspekt nie był w ogóle przez respondentów podejmowany. Być może dlatego, że na polu skuteczności organizacyjnej jest jeszcze wiele do zrobienia, a być może dlatego, że sami dyrektorzy nie doceniają swoich działań w obszarach, które nie są związane z artystem i artystami.

Skuteczność zarządzania jest wprost zależna od kompetencji menedżerskich, ponieważ umiejętność wyznaczania celów, podejmowania decyzji, motywowania zespołu i optymalnego gospodarowania zasobami determinuje osiąganie wyników organizacji i jej zdolność do adaptacji w zmiennym otoczeniu. Stąd:

1. Kompetencje zespołów w największym stopniu różnicują instytucje pod kątem zarządzania. Różnice w jakości zarządzania warunkowane są przede wszystkim kompetencjami osób zarządzających: ich wizją, strategią oraz sprawczością.
2. Niski stopień profesjonalizacji zarządzania wynika również z faktu, że wielu artystów nie ma kompetencji menedżerskich, albo zdobywa je w trakcie pełnienia funkcji dyrektorskich. W tym kontekście zarządzanie instytucją kultury staje się poligonem doświadczalnym, na którym umiejętności decyzyjne, interpersonalne i organizacyjne kształtują się w okresie kierowania instytucją (wg. koncepcji *learning by doing*).
3. Najpopularniejszy jest model łączenia kompetencji dyrektora naczelnego i artystycznego. Dychotomiczny dylemat wynikający z przenikania się roli menedżera

i artysty wymaga fuzji niezwykle szerokich umiejętności w jednej osobie. Osób spełniających te kryteria jest niewiele.

4. Poziom profesjonalizacji menedżerskiej wśród artystów zachodzi powoli. Niedobór liderów z odpowiednimi kompetencjami menedżerskimi dotyczy tak kadry zarządzającej, jak pracowników średniego szczebla.

Identyfikacja różnic w obszarze zarządzania filharmoniami

Pytanie badawcze nr 6: Co różnicuje działania filharmonii i z czego te różnice wynikają?

Filharmonie to instytucje autorskie, stąd od wykształcenia i artystycznego *mindsetu* dyrektora naczelnego zależy trwałość rozwoju instytucji. Większość rozmówców stanowili dyrektorzy naczelnicy będący jednocześnie dyrektorami artystycznymi (63%), z stażem nie przekraczającym 10 lat. Co znaczy, że aktualnie w polskich filharmoniach dominują na stanowiskach zarządczych artyści (głównie dyrygenci) z przeszkoleniem menedżerskim.

1. Nadal nie ma konsensusu w odniesieniu do dylematu, czy lepszym dyrektorem byłby artysta czy może menedżer? W związku z tym, w zależności od kompetencji osób zarządzających, wypróbowywane są różne warianty personalne i strukturalne.
 - 1.1. Nierozstrzygnięty pozostaje kwestia, czy rozdzielenie funkcji dyrektora artystycznego i naczelnego czy ich jednoosobowa fuzja jest rozwiązaniem skuteczniejszym z punktu widzenia instytucji. Czynniki personalne w tym wypadku odgrywają kluczową rolę.
 - 1.2. Nie ma zapisów w UoOiPK przewidujących obowiązkowe stanowisko dyrektora artystycznego niezależnie od dyrektora naczelnego – jak to ma miejsce w modelu niemieckim.
 - 1.3. Nie ma norm określających relacje między obiema funkcjami ani zasady ich współistnienia. W praktyce rozwiązania stosowane dowolnie przez instytucje mają pochodzenie statutowe i swoje odzwierciedlenie w schemacie organizacyjnym instytucji.
 - 1.4. Brak rozdziału funkcji dyrektora artystycznego i naczelnego prowadzi do konfliktu interesów: ta sama osoba odpowiada za sztukę i za budżet. Konserwuje to rozmycie ról i odpowiedzialności, w efekcie trudnych do

ewaluacji i weryfikacji. W przypadku rozdzielenia funkcji, menedżer stanowiłby organ kontrolny w stosunku do dyrektora artystycznego.

- 1.5. Wybór artystów na dyrektorów naczelnych powoduje, że ważniejszy od rozwoju instytucji w sensie organizacyjnym jest program artystyczny.
2. Nie ma dwóch takich samych filharmonii. Stąd na przykład filharmonie w mniejszych miejscowościach profilują się na swojego odbiorcę, często poszerzając repertuar. Te w większych miastach inwestują w nowoczesne narzędzia (technologie, cyfryzację), edukację, partnerstwa oraz wydarzenia interdyscyplinarne.
3. Z badań Grażyny Prawelskiej-Skrzypek wynika, że w niektórych regionach instytucje kultury działają niestandardowo, rozwijając na dużą skalę nowe formy działalności, co przejawia się w ich sukcesach frekwencyjnych. Wskazuje to na konieczność wypracowania nowego podejścia i redefiniowania roli instytucji kultury w obliczu współczesnych wyzwań¹¹³⁸. Kontekst lokalny jest więc tym czynnikiem, który najsilniej wpływa na redefinicję funkcji, roli i społecznego znaczenia filharmonii.
4. Główne rozbieżności w opiniach badanych dotyczą samej istoty filharmonii, czyli tego, czyja powinna być filharmonia: pracowników, publiczności, organizatorów? W zasadniczy sposób bowiem ustawienie priorytetów zmienia optykę działania instytucji.

Pytanie badawcze nr 7: W jaki sposób filharmonie adaptują się do zmian otoczenia?

Filharmonie – być może z uwagi na bardzo tradycyjny sposób prezentacji dzieła artystycznego – zostały w tyle reform wprowadzanych do publicznych instytucji kultury (w porównaniu np. z muzeami czy bibliotekami). Filharmonie oczywiście zmieniają się, ale wolniej niż inne instytucje kultury. Ewolucja jest modelem dominującym. Dotyczy to zarówno reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu instytucji, jak również reagowaniu na potrzeby odbiorców kultury.

Odczuwalne jest tendencja do funkcjonowania w ramach znanych/wypracowanych modeli – zatem głównym celem dyrektorów jest utrzymanie dotychczasowego

¹¹³⁸ G. Prawelska-Skrzypek (2009), Regionalne zróżnicowanie polityki kulturalnej polskich miast, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 35.

poziomu (np. ilości wydarzeń czy zatrudnienia), a nie tworzenie nowych formatów. Powodem jest kadencyjność określana w przedziale od 3 do 5 lat.

Często diagnozowanym zakłóceniem w funkcjonowaniu instytucji jest brak „świeżego powietrza”. Wynika ono z powielania dobrze znanych schematów w nadziei, że nadal będą działać. Oprócz stagnacji utrwalają one układy personalne na kolejne kadencje oraz samo zjawisko wielo-kadencyjności.

Same instytucje niechętnie poddają się zmianom oraz modyfikacji sposobu dotychczasowego działania. Pojawiające się od 2009 roku postulaty reformy obecnego systemu natrafiają na opór środowiska muzycznego, w tym dyrektorów instytucji kultury. Niechęć do wszelkich próby głębokich systemowych transformacji tłumaczona jest zagrożeniem komercjalizacji kultury, naruszeniem statutowych powinności i utraty tożsamości instytucji, upadkiem kultury wysokiej oraz zapaścią rynku muzycznego. Niechęć do instalowania mechanizmów rynkowych w sferze kultury jest też przyczyną paraliżu polskich legislatorów.

W sytuacji obecnie obowiązujących przepisów wydaje się, że same instytucje nie mają wielkich możliwości adaptacyjnych, z uwagi na ograniczenia formalno-prawne. Rozwiązaniem byłoby uniezależnienie decyzyjne od organizatora, również w kontekście wyboru formuły i zakresu działania instytucji.

Niewielka liczba czynników stymuluje same instytucje do zmiany dotychczasowej formuły działania – nie są one np. punktowane za szeroką współpracę z partnerami społecznymi. Braku alternatywnych rozwiązań prawnych. Nie istnieją np. wytyczne dla społecznej odpowiedzialności biznesu instytucji artystycznych jako elementu nowoczesnego zarządzania publicznego. Instytucje same z siebie nie podejmują działań udoskonalających w tym zakresie – są one jedynie efektem wprowadzanego prawa (np. ustawy o dostępności).

Reakcja na zachodzące zmiany w polu kultury jest również niewielka. Powolna utrata przez kulturę zinstytucjonalizowaną (w tym filharmonie, teatry, opery i inne) atrybutu jedyne go kreatora działań kulturalnych, nie wzbudza żadnej kontreakcji. Te zmiany budzą oczywistą obawę utraty dotychczasowego prymatu, ale dotyczą również np. sposobu wypracowania partycypacyjnego modelu kultury czy połączenia np. aktywności społecznych z wysokim poziomem artystycznym. W badaniach refleksja nad tym trendem kulturowym w ogóle nie była obecna. Spadek publiczności tłumaczony jest jedynie niewystarczająco skuteczną edukacją szkolną. Pomijanie tego zagadnienia jest

konsekwencją nie tylko przeoczeń ze strony badaczy, ale również ogólnej obojętności środowiska muzycznego.

Na horyzoncie pojawia się konieczność przeformułowanie (poszerzenie?) roli instytucji kultury, która przedostaje się powoli do świadomości badanych. Uspołecznienie funkcjonowania instytucji jawi się jako jedna z możliwych dróg rozwoju. Większość refleksji dotyczy jednak jedynie zakresu, a nie sposobu działania – co powoduje, że za wizją nie podąża praktyka zarządcza.

Wydaje się, że najpotężniejszą barierę stanowi nie tylko zastany ład instytucjonalny (raczej dysfunkcyjny obraz instytucji sparaliżowanych, przeciążonych, inercyjnych, zdezorientowanych, bezrefleksyjnych)¹¹³⁹, lecz także ambiwalentne podejście do nowych idei ze strony przedstawicieli środowiska muzycznego. Zaskakuje bowiem konserwatywne, tradycyjne podejście, które wiąże się najczęściej z formalnoprawnym i normatywnym sposobem rozumienia roli i praktykowania kultury.

Wspomniany konserwentyzm, z jednej strony stanowi o odziedziczonych tradycjach muzycznych, z drugiej strony staje się przeszkodą dla wdrażania innowacji i nowego sposobu myślenia o instytucji. Impas i paradoks podejmowanych działań polegają więc na tym, że „bardzo wiele czasu i energii poświęca się na to, żeby w istocie niewiele się zmieniło”¹¹⁴⁰. I nie należy za to winić jedynie dyrektorów, ale system, w którym przyszło im tworzyć.

O ile literatura wskazuje na znaczenie kompetencji menedżerskich w sektorze publicznym, o tyle dyrektorzy nie odczuwają deficytów w tym zakresie. W kontekście przeprowadzonych badań zastanawiające jest niezwykle powolne i żmudne wprowadzanie (bądź co bądź) skutecznych metod współczesnego zarządzania do polskich filharmonii. Mimo trudnych uwarunkowań – w jakich funkcjonują instytucje artystyczne – nie można nimi tłumaczyć kilkuletnich/kilkunastoletnich opóźnień. Niekorzystanie z dostępnej wiedzy musi mieć zatem inną przyczynę – prawdopodobnie jest nią brak wyobraźni. O ile bowiem łatwo wyobrazić sobie orkiestrę, która dobrze gra – trudniej zawalczyć o filharmonię, która dobrze funkcjonuje. Dowodzi to po raz kolejny stereotypowego utożsamiania filharmonii z orkiestrą, a nie skutecznie zarządzaną instytucją.

¹¹³⁹ E. Tarkowska (2013), *Kultura jako instrument inkluzji społecznej*, [w:] E. Rokicka, P. Kruczkowska (red.), *Oblicza ekskluzji. Praktyka działania instytucji kultury a przełamywanie barier dostępu*, Katedra Socjologii Ogólnej Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 32.

¹¹⁴⁰ P. Zbieranek, *Demokratyczna kultura...*, op. cit., s. 324.

Załączniki

Załącznik 1. Systematyczny przegląd literatury – analiza źródeł

Analiza źródeł anglojęzycznych

Przeszukanie baz cyfrowych bibliotek anglojęzycznych pozwoliło na uzyskanie poniższych wyników, zamieszczonych w tabeli A.1.

Tabela A. 1. Liczba artykułów w wybranych bazach anglojęzycznych

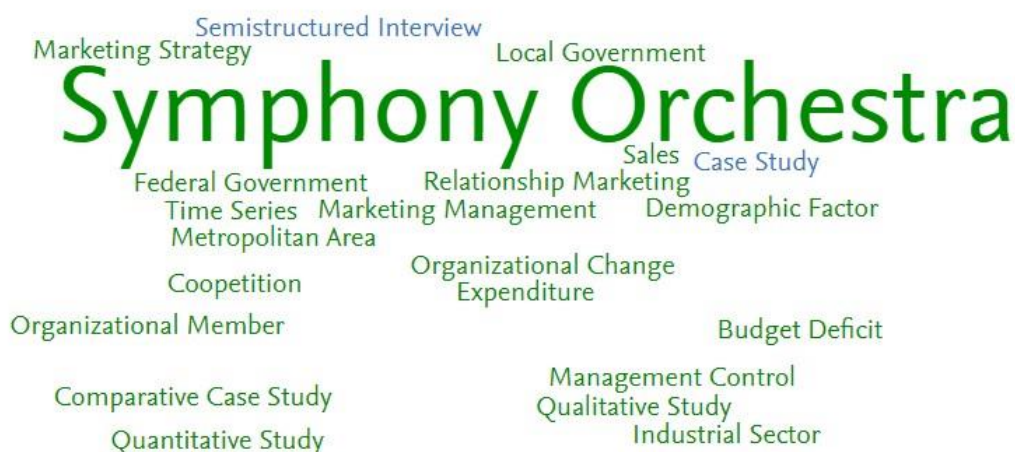
Science Direct	Scopus	Springer	Wiley	EBSCO host	EBSCO	Emerald	JSTOR	ŁĄCZ-NIE
Łączna liczba publikacji w bazach								
n = 580	n = 51	n = 522	n = 1081	n = 22	n = 3360	n = 365	n = 1188	n = 6 699
Selekcja tytułów po zastosowaniu wykluczeń (język angielski, przedział czasowy, dyscyplina/tematyka, artykuł pełnotekstowy, artykuł recenzowany)								
n = 16	n = 11	n = 60	n = 69	n = 16	n = 105	n = 16	n = 23	n = 316
Wykluczenie publikacji niezgodnych z tematem po lekturze abstraktów								
n = 7	n = 3	n = 8	n = 12	n = 12	n = 45	n = 7	n = 12	n = 106
Wykluczenie publikacji pełnotekstowych, do których dostęp jest utrudniony lub niemożliwy								
n = 1	n = 3	n = 2	n = 3	n = 5	n = 7	n = 1	n = 3	n = 25
Publikacje pełnotekstowe zakwalifikowane do dalszej analizy po usunięciu duplikatów								
n = 20								
Liczba źródeł wykorzystanych ostatecznie w SPL n = 20								

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Hensel (2020), Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 59-60; A. Konior, A. Pluszyńska, (2022), Co wiemy o kadrach kultury? Systematyczny przegląd polskiej literatury, „Zarządzanie w Kulturdze”, t. 23, nr 3, s. 223.

Początkowa duża liczba publikacji zawężana była głównie poprzez kryterium dostępu otwartego do pełnego tekstu. Kolejnym kryterium zawężającym była tematyka ograniczana do dyscypliny biznesowo-zarządczej. Wiele publikacji odnosiło się bowiem do tematyki zdrowia i higieny pracy, ograniczeń pandemicznych, działalności non-profit, kariery artysty, muzycznej edukacji czy zagadnień równościowo-genderowych. Zaskakująco mało (biorąc pod uwagę łączną liczbę publikacji (n = 6699) jest połączeń orkiestry symfonicznej z zarządzaniem, nawet w narracji zachodnich publikacji, gdzie element efektywności generowany jest przez potrzebę rynku. Być może, z uwagi na orientację rynkową, najszerzej opisanym obszarem działań jest marketing. Zarządzanie – w przypadku orkiestry – kojarzone jest raczej z rolą dyrygenta (rodzajem charyzmatycznego przywództwa). Często jest też stosowanie metafor orkiestry i współpracy z dyrygentem (np. „Managing Musically”, „Symphonic Leadership”) dla obrazowania procesów zarządzania.

Po weryfikacji wszystkich baz i dokonaniu analiz do przeglądu zakwalifikowano 20 publikacji anglojęzycznych i 50 publikacji polskojęzycznych.

Analiza abstraktów i słów kluczowych w publikacjach (analiza frekwencyjności) pozwoliła na stworzenie chmury słów dla przeglądu anglojęzycznego. Jego graficzna prezentacja znajduje się poniżej (rysunek A.1).



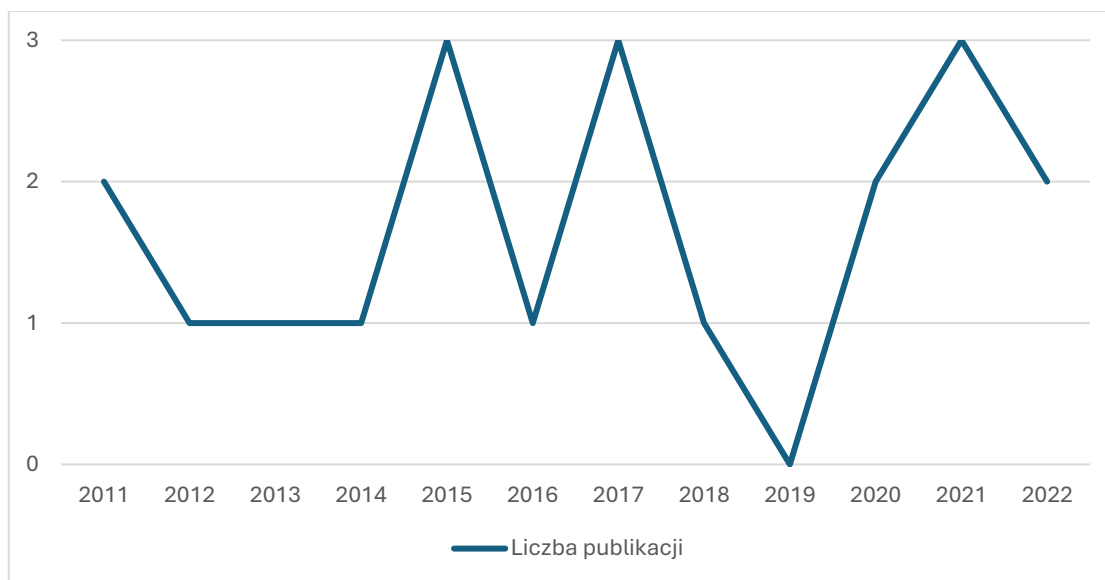
Rysunek A. 1. Analiza frekwencyjności. Chmura słów według analizy Scival.com

Źródło: <https://www.scival.com/trends/keyphrases/wordcloud?uri=Customer/0/DocumentSet/845416> (dostęp: 20.09.2023).

Według Wojciecha Czakona analiza liczby publikacji w kolejnych latach pozwala ocenić, na jakim poziomie rozwoju znajduje się dany obszar badawczy¹¹⁴¹. Rozkład publikacji w kolejnych latach wskazuje na ich systematyczny przyrost, utrzymujący się na poziomie od 1-3 publikacji rocznie – co może dowodzić, że jest to dyscyplina wąska i nie zyskująca specjalnie na popularności. Połowa publikacji (niemal 50%) dotyczy funkcjonowania orkiestr na rynku amerykańskim, jednak nie wnoszą one wartości poznawczej do omawianej rozprawy, gdyż amerykański system funkcjonowania sektora kultury jest całkowicie odmienny: w całości rynkowy, nie istnieją tam subwencje państwowe, nie ma ministerstwa kultury, większość dotacji ma charakter charytatywny, a działalność organizacji kultury ma rys komercyjny. Dodatkowo, organizacje kultury mają charakter pozarządowy, co utrudnia znalezienie paralel do mocno zinstytucjonalizowanego systemu

¹¹⁴¹ W. Czakon (2020), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury...*, op. cit., s. 130-132.

obowiązującego w Polsce. To jest problem ukazujący różnice w pojmowaniu logiki instytucjonalnej, a uniemożliwiający nie tylko naukowe porównania, ale również transfer dobrych praktyk i doświadczeń na grunt europejski. Na wykresie A.1 zaprezentowano częstotliwość publikacji literatury anglojęzycznej w latach 2011-2022.



Wykres A. 1. Częstotliwość publikacji anglojęzycznych w latach 2011-2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanego systematycznego przeglądu literatury.

Liczba zdublowanych publikacji (5 na 20) wskazuje na wysoką indeksację wybranych publikacji, ale też na ograniczoną liczbę autorów podejmujących wybraną tematykę (Bibu, Tamburri, Pompe, Munn itd.).

W wyselekcjonowanych publikacjach orkiestra pojawia się głównie w kontekstach kulturowych i społecznych, natomiast samo zarządzanie bardzo rzadko kojarzone jest ze sztuką czy sektorem kultury. Dowodzi to, że zagadnienia związane z zarządzaniem działalnością kulturalną nadal są podejmowane rzadko (zbyt rzadko), a jeśli analizuje się obszary funkcjonowania orkiestr, to często w sposób fragmentaryczny, odnoszący się np. do aspektu technicznego/projektowego, doboru repertuaru czy technik marketingowych. Dokładne zestawienie obszarów zidentyfikowanych w procesie przeglądu literatury anglojęzycznej zaprezentowano w tabeli A.2.

Tabela A. 2. Jakościowy wynik systematycznego przeglądu w języku angielskim

Autor i rok publikacji	Obszar tematyczny	Opis
Pompe, Tamburri, Munn 2013; Bibu, Brancu, Teohari 2018; Pompe, Tamburri 2016	Społeczna misja	Analiza zapotrzebowania na usługi orkiestr w USA; Analiza misji niemieckich orkiestr w kontekście potrzeb interesariuszy; Problemy amerykańskich orkiestr w kontekście spadającego popytu

Newton 2017; Donelli, Fanelli, Zan- grandi 2021	Model biznesowy (zarządzanie zmianą)	Model biznesowy orkiestry i jej wydawnictwa; Model partnerstwa na przykładzie włoskiej instytu- cji kultury
Pompe, Tamburri, Munn 2020	Marketing	Nieelastyczny popyt na kulturę wysoką
Pompe, Tamburri, Munn 2011; Pompe, Tamburri, Munn 2015	Programowanie / Repertuar	Wpływ decyzji repertuarowych na poziom sprze- daży biletów; Wpływ decyzji repertuarowych na poziom finanso- wania zewnętrznego
Campbell, Rusak 2021; Preece 2011	Przedsiębiorczość	Przedsiębiorczość menedżerów kultury w Australii; Przedsiębiorczość w obszarach kultury nie nasta- wionych na zysk
Chucherdwatanasak 2020; Robertson, Starr 2022; Stochenstrand, Ander 2014	Zarządzanie strate- giczne	Strategiczna i strukturalna elastyczność orkiestry z Detroit; Zastosowanie metodyki symfonii POM w odpowie- dzi na niepewność i ryzyko; Wpływ źródeł finansowania na strategię zarządza- nia
Komander, Koenig 2022; Kirchner, Rentschler 2015	Badania przeglą- dowe	Przegląd artykułów na temat zarządzania organiza- cjami zajmującymi się sztukami performatywnymi oraz dotyczących zarządzania w kulturze
Knardal 2019; Heinen, Weisenfeld 2015; Mangset, Kleppe, Roy- seng 2012	Logika instytucjo- nalna organizacji kultury	Złożoność instytucjonalna a zarządzanie wynikami w sztukach performatywnych; Strategia jako odpow- iedź na zmianę logiki instytucjonalnej orkiestr niemieckich; Wpływ biurokracji na poziom kreacji
Castiglione, Infante, Zieba 2018	Logistyka	Wpływ kompetencji i jakości na efektywność świadczenia usług w sektorze sztuk performatyw- nych
Kirchner, Golden, Broc- kett 2021	Efektywność	Poprawa organizacyjnej efektywności w kontekście zarządzania zasobami

Źródło: opracowanie własne.

Trudno jednoznacznie określić obszar, który dominowałby w publikacjach anglojęzycznych, ponieważ widoczne jest duże rozproszenie tematyczne i brak jednoznacznie wyznaczonych kierunków badań. W kontekście badanych publikacji zarządzanie jest traktowane jako metoda osiągania celów i szukania odpowiedzi na problemy wynikające ze zmian organizacyjnych czy zmienności otoczenia. Najczęściej eksplorowanym tematem jest marketing oraz strategię wynikające z przyjęcia orientacji rynkowej. W tym obszarze analizuje się jakość oferty (Pompe, Tamburri, Munn 2015, 2011), jak również techniki sprzedaży i dotarcia do potencjalnego odbiorcy-melomana (Pompe, Tamburri, Munn 2019).

Kolejnym obszarem jest implementacja myślenia strategicznego, związanego z transformacją organizacyjną (Chucherdwatanasak 2020), podejściem zasobowym (Kirchner, Golden, Brockett 2021), przyjęciem określonego modelu biznesowego (Newton, College 2017; Donelli, Fanelli, Zangrandi 2021), czy dywersyfikacji źródeł finansowania (Stochenstrand, Ander 2014). Pojedyncze artykuły dotyczą kadr kultury, czyli

przyjmują perspektywę pracownika instytucji kultury (Mangset, Kleppe, Royseng 2012) lub pracodawcy (Campbell, Rusak 2021). Efektywność jest badana w kontekście zasobów (Kirchner, Golden, Brockett 2021), jak i kompetencji technicznych (Castiglione, Infante, Zieba 2018). Badanie zasad logiki instytucjonalnej ma pomóc w zrozumieniu złożoności instytucji kultury (Knardal 2019), ale również w formułowaniu odpowiedzi na zmiany w otoczeniu (Heinen, Weisenfeld 2015).

Widoczne są badania przeglądowe porządkujące zjawiska i definicje, jak również dorobek naukowy w sektorze kultury (Kirchner, Rentschler 2015; Komander, Koenig 2022). Kluczowa wydaje się jednak refleksja nad sensem istnienia instytucji, czyli odpowiedzią jej działań na malejącą społeczną potrzebę uczestnictwa w kulturze – *audience development* – również w kontekście malejących zysków (Pompe, Tamburri, Munn 2013; Pompe, Tamburri 2016; Bibu, Brancu, Teohari 2018).

Mimo dokładnie przemyślanego doboru słów kluczowych i wskazania na orkiestrę symfoniczną czy filharmonię jako formę działalności artystycznej, w wyszukiwaniach pojawiały się raczej odniesienia do sztuk performatywnych, kojarzonych częściej z operą czy teatrem. Jeszcze raz dowodzi to istnienia luki badawczej wynikającej z niedostatecznego zgłębiania zagadnień związanych z czynnikami warunkującymi zarządzanie w orkiestrach i filharmoniach. W żadnym opracowaniu nie odnaleziono wskazań konkretnych technik, metod czy koncepcji zarządzania, ani też prezentacji wizji prowadzenia instytucji od strony jej menedżerów (wizje repertuarowo-programowe nie były brane pod uwagę w rozprawie).

Prezentowane artykuły publikowane były głównie w „The Journal of Arts Management, Law and Society” (Routledge), „Artivate”, „Arts and the Market” (Emerald), „Poms” (Wiley), „Managerial and decision economics” (Wiley), „Journal of Management Studies”, „Journal of Arts Management”, „International Journal of Arts Management”, jak również „Journal of Management Inquiry”, „Journal of nonprofit & public sector marketing” (Routledge), „International Review of Social Research”, „Journal of Cultural Economics”, „Social and Behaviour Sciences” (Elsevier) czy „Management Review Quaterly”. Są to czasopisma, w których najczęściej pojawiają się opracowania z zakresu zarządzania w sektorze kultury i sektorach kreatywnych.

Analiza źródeł polskojęzycznych

Z uwagi na niską użyteczną i merytoryczną wartość (przy wysokiej wartości kontekstowej) publikacji anglojęzycznych dla poszukiwania odpowiedzi na pytanie badawcze, zdecydowano się na dodatkowe badanie, tym razem eksplorujące inny zestaw baz danych dysponujących publikacjami w języku polskim. O możliwości takiego postępowania wspomina Beata Stępień, która sugeruje rozpisanie odrębnego protokołu badawczego¹¹⁴². Postępowanie takie miało na celu zidentyfikowanie poziomu zainteresowania tematyką zarządzania (determinantami zarządzania) orkiestrami (filharmonicznymi) w kontekście lokalnym (polskim). Istniało bowiem podejrzenie, że artykuły odnoszące się do polskiej specyfiki zarządzania instytucjami kultury mogą nie znajdować zainteresowania za granicą, jak również powstają dla potrzeb lokalnego zrozumienia procesów, które są trudno transferowalne za granicę.

W kolejnym etapie zdecydowano się na stworzenie odpowiednich słów kluczowych oraz skierowanie zapytań do następujących baz danych: BazHum, Ceon, CEJsch, BazEkon, EBSCO, Google Scholar oraz Research Gate. Mimo początkowo ogromnej liczby publikacji, dokładna analiza (szczególnie analiza jakościowa skoncentrowana na wyborze tytułów odpowiadających tematyce zapytania i słów kluczowych) doprowadziła do konstatacji, że relatywnie niewiele z nich podejmuje kwestie zarządzania w odniesieniu do działalności kulturalnej.

Ostateczna liczba publikacji wybranych do analizy (n = 50) była dwu i półkrotnie wyższa od zagranicznych publikacji (n = 20), co może wskazywać na większe zainteresowanie eksploracją tej tematyki w Polsce. Znaczna liczba duplikatów została zredukowana w końcowej fazie badania (co istotne, nie natrafiono na problem konieczności wniesienia opłaty za dostęp do artykułów, chociaż dla kilku tytułów nie udało się odnaleźć pełnotekstowej wersji w EBSCO). W tabeli A.3 zaprezentowane zostały wyniki wyszukania w języku polskim.

Tabela A. 3. Liczba artykułów w wybranych bazach polskojęzycznych

BazEkon	CEON	EBSCO	CEJSH	BazHum	Research Gate	Google Scholar	ŁĄCZNIE
Łączna liczba publikacji w bazach							
n = 184	n = 0	n = 2 980	n = 537	n = 206	n = 1 108	n = 169	n = 5 184
Selekcja tytułów po zastosowaniu wykluczeń (język angielski, przedział czasowy, dyscyplina, artykuł pełnotekstowy, artykuł recenzowany)							
n = 80	n = 0	n = 260	n = 73	n = 16	n = 396	n = 144	n = 969
Po wykluczeniu publikacji niezgodnych z tematem po lekturze tytułów							

¹¹⁴² B. Stępień (red.) (2023), Systematyczny przegląd literatury w naukach ekonomicznych. Metodyka, przykłady, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 22.

n = 33	n = 0	n = 50	n = 2	n = 5	n = 12	n = 5	n = 107
Po wykluczeniu publikacji niezgodnych z tematem po lekturze abstraktów							
n = 30	n = 0	n = 50	n = 0	n = 0	n = 0	n = 5	n = 107
Po wykluczeniu publikacji pełnotekstowych, do których dostęp jest utrudniony lub niemożliwy							
n = 30	n = 0	n = 27	n = 0	n = 0	n = 0	n = 5	n = 62
Publikacje pełnotekstowe zakwalifikowane do dalszej analizy po usunięciu duplikatów							
n = 50							
Liczba źródeł wykorzystanych ostatecznie w SPL n = 50							

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Hensel (2020), Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 59-60; A. Konior, A. Pluszyńska, (2022), Co wiemy o kadrach kultury? Systematyczny przegląd polskiej literatury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 23, nr 3, s. 223.

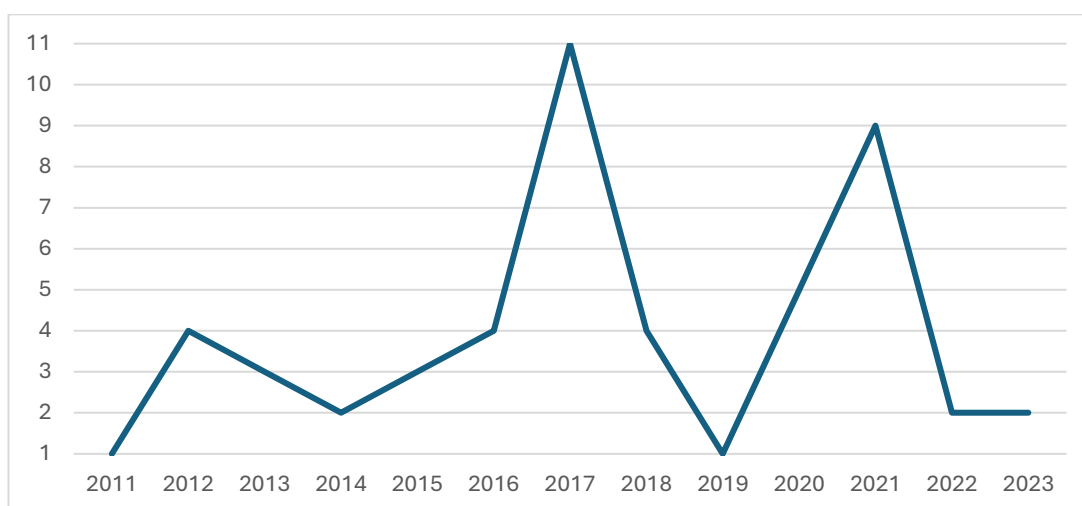
Analiza czasowa wskazuje na dwa wyraźne zagęszczenia ilości publikacji: w roku 2017 oraz 2021. Ponieważ nie obserwuje się systematycznego wzrostu liczby publikacji, można wnioskować, że musiały być one generowane czynnikami zewnętrznymi, czy to o charakterze politycznym, czy społecznym (jak np. pandemia w 2020 roku, która była bodźcem do powstania wielu tekstów na temat zarządzania kryzysowego czy zarządzania zmianą).

Zwraca uwagę fakt, że połowa analizowanych artykułów opublikowana była w wiodącym polskim czasopiśmie naukowym z obszaru zarządzania w sektorze kultury: „Zarządzaniu w Kulturze” (25). Podobne wnioski z przeglądu badawczego wysunęły Agnieszka Konior i Anna Pluszyńska, co dowodzi poprawności/powszechności tej obserwacji¹¹⁴³. Opiniotwórczy charakteru tego periodyku ma znaczenie dla tworzenia „obrazu” funkcjonowania organizacji sektora kultury pod kątem systemowym, ekonomiczno-gospodarczym i marketingowym. Wszystkie publikacje zaliczone do kategorii „instytucje kultury w Polsce”, jak również połowę odnoszących się do zarządzania – zamieszczono właśnie tam. Pozostałe, ważne dla polskiej nauki czasopisma, to te związane z ośrodkami naukowo-badawczymi z Katowic oraz Wrocławia¹¹⁴⁴, jak również ze znanymi wśród badaczy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości takimi tytułami, jak: „Przegląd Organizacji” (3), „Zarządzanie Publiczne” (2), czy „Problemy Zarządzania” (2)¹¹⁴⁵. Na wykresie A.2 zaprezentowano częstotliwość publikacji polskojęzycznych w latach 2011-2023.

¹¹⁴³ A. Konior, A. Pluszyńska (2022), Co wiemy o kadrach kultury? Systematyczny przegląd polskiej literatury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 23, nr 3, s. 230.

¹¹⁴⁴ Prace/Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (5) oraz Wrocławiu (3).

¹¹⁴⁵ Pozostałe periodyki pojawiały się jednorazowo. Były to: „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu”, „Nauki o Finansach”, „Ekonomiczne problemy usług”, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, „Ekonomia i Prawo”, „Prakseologia”, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, „Kultura i Rozwój”, „Handel Wewnętrzny”, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii”.



Wykres A. 2. Częstotliwość publikacji polskojęzycznych w latach 2011-2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokonanej systematycznego przeglądu literatury.

Natomiast w tabeli A.4 zaprezentowano zakres tematyczny dokonanej analizy polskich źródeł z podziałem na poszczególne kategorie.

Tabela A. 4. Jakościowy wynik systematycznego przeglądu literatury w języku polskim

Autor i rok publikacji	Obszar tematyczny	Opis
Gawel 2018; Kasza 2017; Kubicka 2017; Kowalik 2017; Orzechowski 2013; Szulborska-Łukasiewicz 2013; Łysiński 2012	Zarządzanie instytucją kultury	W kontekście koncepcji CSR; W kontekście wyniku ekonomicznego; W kontekście zmian w otoczeniu; Partycypacja w zarządzaniu; Specyfika zarządzania kulturą i instytucjami; Konflikt misji z ekonomią; Paradygmaty zarządzania
Fox, Głowacka 2020; Pawlicka 2020; Reformat 2016; Cabak 2021; Góral 2021	Menedżer kultury i kadry kultury	Zmiany organizacyjne związane ze zmianą dyrektora instytucji kultury; Charakterystyka menedżera/dyrektora instytucji kultury; Znaczenie decyzji menedżerskich w dobie kryzysu; Cechy osobiste a styl kierowania; Szklany sufit w kulturze
Gałęcka, Smolny 2023; Kaczmarek 2021; Świdziński 2021; Lewandowska 2017; Hensel 2015; Szulborska-Łukasiewicz 2014	Logika instytucjonalna instytucji kultury	Funkcjonowanie w ramach prawnych, organizacyjnych i finansowych; Ekonomiczne, finansowe i prawne skutki pandemii; Instytucje współprowadzone; Wpływ finansowania na autonomię jednostki; Konkurujące logiki instytucjonalne; Instytucje prywatne vs instytucje publiczne
Konior, Pluszyńska 2022; Turowska, Kotapski 2021	Badania przeglądowe	Systematyczny przegląd literatury dotyczący kondycji kadr kultury w Polsce; Przegląd literatury dotyczący rachunku kosztów w instytucjach kultury;
Warejko 2021; Kieliszewski 2021	Zarządzanie zmianą (model biznesowy)	Zmiana organizacyjna zespołu artystycznego; Zmiana profilu instytucji artystycznej
Treit, Hyska 2021; Krawczyńska 2021;	Zarządzanie projektem	Blaski i cienie zarządzania projektami w sektorze kultury; Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi

Ślusarczyk 2012		
Drozdowski 2017; Karwińska 2014; Mirski 2013	Znaczenie kultury, misja społeczna, ekonomika kultury	Znaczenie kultury dla rozwoju gospodarczego społeczeństwa; Docenienie potencjału kreatywnego kultury
Krawiec, Szymańska 2018; Krawiec, Szymańska 2017; Szymocha 2017; Martenka 2012; Wróblewski, Bilińska-Reformat, Grzesiak 2020; Wróblewski 2019; Lusińska 2018; Różycka 2017	Marketing	Marketing doświadczeń w filharmoniach; Komunikacja menedżera kultury z odbiorcą; Ograniczenia w rozwoju orientacji rynkowej w instytucjach kultury; Budowanie wizerunku wydarzenia artystycznego; Wpływ internetowego tłumu na kapitał marki; Wpływ aktywności online na wizerunek instytucji kultury; Google jako narzędzie komunikacji marketingowej; NOSPR jako przykład silnej marki
Gierat-Bieroń 2016; Szulborska-Łukaszewicz 2016 i 2015;	Polityka kulturalna	Koncepcje ministerialne; Rozwój polityki kulturalnej RP
Kwiecień 2016; Karaś-Doniec 2012	Efektywność	Wzrost efektywności dzięki współpracy w ramach klastrów kultury; efektywność organizacyjna i ekonomiczna sztuk scenicznych
Lis 2011; Gałęcka, Smolny 2017; Kołaczkowski, Ratajczak 2022; Płatkowska-Prokopczyk, Pieczonka 2015	Finansowanie kultury	Sponsoring jako czynnik rozwoju; Stabilność finansowania instytucji kultury; Uzupełniające źródła finansowania kultury; Wpływ dywersyfikacji źródeł finansowania na zróżnicowanie oferty artystycznej
Kaczmarek 2023; Świerk 2018	Zarządzanie strategiczne	Koncepcje strategiczne polskich filharmonii; Determinanty zarządzania strategicznego
Firyh 2021	Rozwój publiczności	Rozwój idei <i>audience development</i> jako efekt transformacji ustrojowej
Król 2020	Festiwale	Finansowanie festiwali muzycznych
Wasilewski 2017	Planowanie/ Logistyka	Najważniejsze cechy planowania artystycznego

Źródło: opracowanie własne.

Analiza treści wyselekcjonowanych artykułów pozwoliła na określenie obszarów tematycznych najczęściej eksplorowanych przez polskich badaczy. Pośród nich najczęściej pojawiają się artykuły dotyczące zarządzania w publicznych instytucjach kultury i specyfiki ich funkcjonowania, na przykład planowania oraz koordynacji działań artystycznych i związanej z nimi logistyką (Wasilewski 2017).

Ważnymi zagadnieniami w tej grupie publikacji są tematy związane z konfliktem pomiędzy ekonomiczną efektywnością instytucji kultury a jej społeczną misją (Łysiński 2012; Mirski 2013; Szulborska-Łukaszewicz 2013; Kasza 2017). Dyskusje środowiskowe od czasów transformacji ustrojowej dostarczają argumentów mówiących o znaczeniu kultury dla rozwoju społecznego i gospodarczego kraju (Karwińska 2014). Ścieranie się logik i racjonalności powoduje konieczność zadawania pytań o opłacalność inicjatyw kulturalnych oraz możliwości ich rozliczenia, nie tylko pod kątem artystycznym

(Drozdowski 2017). Specyfika zarządzania publiczną instytucją kultury objawia się w ogólnym ujmowaniu jej działalności w kontekście tworzenia dóbr kultury (Orzechowski 2013). Aspekt artystyczny nie jest jedynym, ponieważ równie często podejmowana jest tematyka złożoności organizacyjnej (Gałęcka, Smolny 2023), również pod kątem niewystarczającego finansowania. Tematyka omawianych artykułów w tym zakresie dotyczy również uwzględniania w optyce codziennego zarządzania kontekstu partycypacji decyzyjnej (Kowalik 2017), społecznej odpowiedzialności biznesu (Gaweł 2018), czy zmian zachodzących w otoczeniu (Kubicka 2017). Wiele obserwacji dostarczyła pandemia, zwłaszcza w zakresie reakcji na nią instytucji kultury (Kaczmarek 2021), jak również (udana czy mniej udana) transformacja praktyk z obszaru biznesu do publicznych instytucji kultury (Szulborska-Łukaszewicz 2014).

Czynniki zewnętrzne nie są jedynymi, które wpływają na funkcjonowanie instytucji kultury. Ramy ich działalności zmieniły się wraz z momentem wprowadzenia statusu instytucji współprowadzonej (Świdziński 2021), choć postulat autonomii decyzyjnej dla wszystkich podmiotów kultury (niezależnie od rodzaju organizatora/ów) pozostaje priorytetem (Lewandowska 2018). Głęboką analizę logik instytucjonalnych: kultury, biurokratycznej i rynkowej przeprowadza Przemysław Hensel (Hensel 2015), dowodząc, że wykluczające się logiki prowadzą do nieuchronnych konfliktów.

Podobnie, aspekty polityczne mają ogromne znaczenie dla funkcjonowania instytucji kultury w Polsce, stąd publikacje dotyczące trendów w prowadzeniu polityki kulturalnej przez kolejnych ministrów kultury pozwala zrozumieć siłę tych zależności (Gierat-Bieroń 2016; Szulborska-Łukaszewicz 2016 i 2015).

Dotowanie instytucji kultury jest kolejnym diskutowanym zagadnieniem w zakresie źródeł finansowania (Gałęcka, Smolny 2017) oraz ich dywersyfikacji (Płatkowska-Prokopczyk, Pieczonka 2015). Uzupełniające źródła finansowania często kierują uwagę ku działalności usługowej (Kończkowski, Ratajczak 2022) lub sponsoringowi (Lis 2011). Na przykład sponsoring w kontekście produkcji wydarzeń artystycznych o charakterze festiwalowym napotyka na wiele niedogodności (Król 2020), związanych głównie z percepcją „kultury wysokiej”¹¹⁴⁶ przez przedsiębiorców.

¹¹⁴⁶ Kultura wysoka – według Antoniny Kłoskowskiej – to część dorobku kulturowego o najwyższych walorach artystycznych i intelektualnych, tworzona przez jednostki lub zespoły o wybitnych kompetencjach, wymagająca od odbiorcy przygotowania kulturowego i zdolności interpretacyjnych, posiadająca wartość autoteliczną oraz trwały potencjał oddziaływania, niezależny od bieżącej mody czy komercyjnych celów.

Zdecydowanie silnie prezentowaną kategorią jest marketing, czyli wykorzystywanie nowoczesnych technologii i narzędzi (Wróblewski 2019; Wróblewski, Bilińska-Reformat, Grzesiak 2020). Część analiz podejmuje tematykę budowania wizerunku (Martenka 2012) czy opartej na nim silnej marki (Różycka 2017). Osobnym zagadnieniem jest budowanie komunikacji z odbiorcą (Krawiec, Szymańska 2017), zmiana orientacji (Szymocha 2017) na taką, która uwzględnia potrzeby odbiorcy oraz jego estetyczne doświadczenia (Krawiec, Szymańska 2018). Koncepcja budowania publiczności (Firyh 2021) jest podejściem coraz częściej obecnym, bo biorącym pod uwagę potrzeby odbiorcy i jego kompetencje.

Problematyka metodyki zarządzania projektami obecna jest z uwagi na specyficzne uwarunkowania związane z pracą z artystami (Ślusarczyk 2012), ale przede wszystkim implementację nowoczesnych narzędzi, programów czy technik ułatwiających zarządzanie projektami (Treit, Hyska 2021; Krawczyńska 2021). Częstym przedmiotem badań jest efektywność oraz optymalne wykorzystanie zasobów w sztukach performatywnych (Karaś-Doniec 2012), szczególnie w kontekście międzysektorowej czy wewnątrzsektorowej współpracy (Kwiecień 2016).

Kolejny obszar badań stanowią studia przypadków zmiany modelu funkcjonowania (Warejko 2021) czy profilu danej instytucji (Kieliszewski 2021). Przekształcenia organizacyjne są rzadkimi przykładami w polskiej rzeczywistości. Dużo częstsze są te odnoszące się do budowania koncepcji rozwoju wynikających z wdrożenia zarządzania strategicznego (Świerk 2018; Kaczmarek 2023).

Podejmowane badania odnoszą się również do kadry kierowniczej, zwracając uwagę na aspekt osobowościowy dyrektora/menedżera (Pawlicka 2020; Cabak 2021), jak również jego wpływ na jakość podejmowanych decyzji, szczególnie w sytuacji kryzysu (Reformat 2016). Dla instytucji kultury zmiana kierownictwa jest doświadczeniem trudnym (Fox, Głowacka 2020), podobnie jak kwestie związane z zapewnieniem równości i dostępności (np. nie-do-reprezentacja kobiet na stanowiskach kierowniczych – Góral 2021).

Istotne są realizowane badania przeglądowe w odniesieniu do pracy w sektorze kultury, zwłaszcza te dotyczące kompetencji kadr kultury i menedżera kultury (Konior, Pluszyńska 2022). Badania te nie dotyczą jednak tylko aspektu ludzkiego, ale również aspektu finansowego, szczególnie tego odnoszącego się do zadań księgowo-sprawozdawczych – w tym przypadku rachunku kosztów (Turowska, Kotapski 2021).

Analiza porównawcza obu zestawów kategorii tematycznych (anglo- i polskojęzycznego) pozwala na uchwycenie kilku paralel oraz kilku znaczących różnic. Mimo, że większość kategorii jest podobna, to jednak rozkład akcentów okazał się być zupełnie inny.

Tak, jak było wspomniane, dominacja amerykańskiego spojrzenia na działalność artystyczną kładzie większy nacisk na przedsiębiorczość oraz myślenie kategoriami rynkowymi. Nawet jeśli nie odzwierciedlają tego same tytuły, to dominującą troską jest myślenie w kategoriach odbiorcy, zysku oraz ekonomiczności. Stąd nawet strategie repertuarowe podporządkowane są strategiom marketingowym i promocyjnym.

Polska rzeczywistość przedstawia się odmiennie: repertuar jest autonomiczną domeną kierownictwa artystycznego, stąd nie jest poddawany publicznej ocenie. Jedynie aspekty logistyczne i zasobowe mogą tu odgrywać jakąkolwiek rolę. System budżetowania publicznego powoduje, że pojawia się kategoria związana z finansowaniem instytucji kultury oraz uzależnieniem tego finansowania od polityki kulturalnej państwa. To pokazuje, jak model tworzenia i upowszechniania dóbr kultury wpływa na cele operacyjne poszczególnych jednostek kultury. W polskiej nomenklaturze pojawiają się publiczne instytucje kultury (na zachódzie są to organizacje głównie pozarządowe) oraz cała dziedzina związana z ich prowadzeniem (zasadami prawnego funkcjonowania czy finansowania). Potwierdza to specyfikę systemu funkcjonowania organizacji kultury w polskich realiach, nieporównywalną do instytucji za granicą.

Analiza przeglądu literatury

Przemysław Hansel namawia do dogłębnego badania zjawisk bez względu na miejsce i formę publikacji¹¹⁴⁷. Założeniem głównym systematycznego przeglądu literatury powinno być bowiem odnalezienie wszystkich publikacji związanych z badanym obszarem¹¹⁴⁸.

Wymienione powyżej w tabelach publikacje (tabela A.2, A.4) z pewnością nie wyczerpują tematyki zarządzania w publicznych instytucjach kultury. Prezentują zaledwie część dorobku szczególnie obszaru polskojęzycznego, który nie funkcjonuje jedynie w obiegu pełnotekstowych baz danych. Dlatego nie wyczerpał on tematu i doprowadził

¹¹⁴⁷ P. Hensel (2020), Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 32.

¹¹⁴⁸ Ibidem, s. 35.

do poszerzenia zakresu prac przeglądowych o kolejne źródła danych. Jest to częsta wada przeglądów systematycznych, o której uprzedza Przemysław Hensel¹¹⁴⁹. Dlatego ostatecznie w pracy doktorskiej wykorzystano bogaty zestaw źródeł, które wypisane zostały w tabeli A.5.

Tabela A. 5. Zestawienie źródeł wykorzystanych w przeglądzie literatury

Rodzaj literatury	Kategoria	Obszar / zawartość
Literatura biała ¹¹⁵⁰	I	artykuły opublikowane w recenzowanych pismach naukowych - przeszukanie pełnotekstowych, specjalistycznych elektronicznych baz danych (główna dostępność dla doktorantów UŁ): EBSCO, Scopus, Springer, JSTOR, Google Scholar (n = 50)
Literatura szara ¹¹⁵¹	I	monografie, rozdziały w monografiach dostępne w obiegu bibliotecznym - z uwagi na niskie nakłady, często wydawnictw uniwersyteckich (n = 50)
	I	badania i raporty rządowe realizowane przez agendy państwowe: NCK, MKiDN, GUS, NIK, OBOP i inne. Raporty zlecone przez Sejm, Senat, Agencje Rządowe, Urzędy Miejskie i Wojewódzkie (n = 38) – publikacje udostępniane na stronach www instytucji i serwisów internetowych
	II	badania i raporty realizowane przez niezależnych wydawców: stowarzyszenia, fundacje, instytuty badawcze: MIK, RIK, ROK, IBOK, IKM i inne (n = 45) – publikacje udostępniane na oficjalnych stronach www instytucji i portalach internetowych
	II	wydawcy niekomercyjni, głównie prywatne inicjatywy wydawnicze, literatura dostępna tylko w Internecie (prywatne strony internetowe) (n = 10)
	II	materiały pokonferencyjne, recenzje, nieopublikowane rozprawy doktorskie (n = 2)
	III	artykuły prasowe (n = 20)
Efekt kuli śniegowej		literatura referencyjna, bibliografie – efekt bliski pełnej saturacji z uwagi na głęboką penetrację dostępnej literatury w języku polskim (n = 48);
Wyszukiwania ręczne i cyfrowe		specjalistyczne/branżowe czasopisma i periodyki (w tradycyjnej i elektronicznej postaci), głównie: „Zarządzanie w kulturze”, Papiery Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Krakowie i Katowicach, a także „Problemy Zarządzania”, Przegląd Organizacji”, „Zarządzanie Publiczne”, „Jakościowy Przegląd Socjologiczny”, „Studia ekonomiczne”, „Przegląd socjologiczny” (n = 80)
		Journale międzynarodowe: „Culture Management”, „Journal of Intercultural Management”, „Journal of Arts Management, Law & Society”, „International Journal of Arts Management”, „Journal of Cultural Economics”, „International Journal of Cultural Policy”, „Management and Organizations” (n = 27)
		Wyszukiwanie ręczne w przeglądarce internetowej (Google Scholar, BazEkon, Akademia.Edu, Cejsh, Ceon, Ebsco) dla dotarcia do publikacji polskojęzycznych, szczególnie do artykułów naukowych, które nie zostały prawidłowo opisane w bazach bibliograficznych (n = 30)
Konsultacje		Ustne rekomendacje literatury polecanej przez ekspertów, promotorów

¹¹⁴⁹ P. Hensel (2020), Systematyczny przegląd literatury..., op. cit., s. 36.

¹¹⁵⁰ Literatura biała obejmuje monografie naukowe wydane w oficjalnych oficynach, recenzowane artykuły w czasopismach naukowych, książki popularnonaukowe publikowane przez uznane wydawnictwa oraz podręczniki akademickie.

¹¹⁵¹ Literatury szara obejmuje materiały trudno dostępne, niewydane komercyjnie lub poza obiegiem księgarskim.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Hensel (2020), Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 36.

Tak szeroki dobór źródeł podyktowany był niewielką dojrzałością pola badawczego odnoszącego się do zarządzania w publicznych instytucjach kultury. Stąd potrzeba dotarcia do wszelkich możliwych publikacji, które z racji tematyki nie zawsze trafiają do wysoko punktowanych czasopism, przyjmując formę wydawnictw zwartych czy artykułów prasowych. Wyniki przeprowadzonego przez autorkę przeglądu literatury (500 pozycji) będą prezentowane w dalszych rozdziałach pracy.

W Polsce prowadzi się bardzo niewiele badań w obszarze kulturze. Nie istnieje też system gromadzenia informacji i statystyk dotyczących sektora kultury¹¹⁵². Nawet MKiDN nie wykazuje dążenia do systematycznego gromadzenia danych statystycznych dotyczących środowisk artystycznych¹¹⁵³. Statystyka publiczna prowadzona przez GUS (dokładnie Ośrodek Statystyki Kultury w Krakowie) skupia się na badaniu sektora kultury z punktu widzenia organizatora, czyli obszaru publicznego¹¹⁵⁴. Dlatego tak trudno jest określić rozmiar działalności kulturalnej prowadzonej przez sektor prywatny, czy perspektywy rozwoju sponsoringu i mecenatu kultury¹¹⁵⁵. Tymczasem coraz częściej od statystyki kultury zależy funkcjonowanie całego sektora kultury¹¹⁵⁶.

Niepokojący jest brak systematycznych badań własnych instytucji kultury ukierunkowanych na publiczność¹¹⁵⁷. Instytucje kultury nie prowadzą analiz w zakresie poznawania preferencji swoich klientów¹¹⁵⁸. Jak zauważa Katarzyna Plebańczyk, zbierane statystyki frekwencji nie dostarczają informacji na temat odbiorcy, jego preferencji, potrzeb i ocen¹¹⁵⁹. Takie zachowanie wskazuje na pominięcie znaczenia i roli widza w projektowaniu działań instytucji kultury oraz na początkową fazę rozwoju idei *audience development* w polskich filharmoniach¹¹⁶⁰.

¹¹⁵² K. Plebańczyk (2011), W stronę badań..., op. cit., s. 63; K. D. Kopeć (2014), Finansowanie kultury..., op. cit., s. 61.

¹¹⁵³ M. Iwański (2023), Czas na nowe otwarcie..., op. cit. (dostęp: 24.02.2024).

¹¹⁵⁴ W. Kowalik, K. Malczyk i in. (2015), Nowa sprawozdawczość..., op. cit., s. 126-129.

¹¹⁵⁵ K. Lewandowska (2015), From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations, „The Journal of Arts Management, Law, and Society”, nr 45, s. 44-47.

¹¹⁵⁶ A. Wiśniewska (2015), Performing culture. Dane ilościowe w zagranicznych publikacjach naukowych, [w:] T. Kukołowicz (red.), Statystyka kultur w Polsce i Europie. Aktualne zagadnienia, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 124.

¹¹⁵⁷ J. Misiak (2017), Bariery w zarządzaniu..., op. cit., s. 83.

¹¹⁵⁸ D. Szymocha (2017), Ograniczenia we wprowadzaniu..., op. cit., s. 179.

¹¹⁵⁹ K. Plebańczyk (2011), W stronę badań..., op. cit., s. 66.

¹¹⁶⁰ M. Sowińska-Pasek vel Paszkowska (2019), Gdzie jest nasza publiczność?, op. cit., s. 342-343.

Mimo, że częste są nawiązania do sztuk performatywnych, to wartością przeglądu literatury polskiej są bezpośrednie odniesienia do publicznych instytucji kultury (często teatrów, instytucji muzycznych), a nawet bezpośrednio do filharmonii, jako artystycznej instytucji kultury działającej w określonych ramach prawno-gospodarczych. Wymieniana jest ona głównie w kontekstach marketingowo-wizerunkowych (Różycka 2017; Krawiec, Szymańska 2017; Krawiec, Szymańska 2018; Wróblewski 2019), jednak coraz częściej jest przedmiotem dedykowanych badań (strategicznych czy prorozwojowych – Kaczmarek 2021; Kaczmarek 2023).

Załącznik 2. Spis badanych instytucji

Tabela A. 6. Spis badanych instytucji

Lp.	Nazwa instytucji
1	Opera i Filharmonia Podlaska – Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku
2	Polska Filharmonia Bałtycka im. F. Chopina w Gdańsku
3	Filharmonia Łódzka im. A. Rubinsteina
4	Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska
5	Narodowe Forum Muzyki im. W. Lutosławskiego we Wrocławiu
6	Filharmonia im. M. Karłowicza w Szczecinie
7	Filharmonia im. H. Wieniawskiego w Lublinie
8	Filharmonia Śląska im. H. M. Góreckiego
9	Filharmonia Pomorska im. I. J. Paderewskiego w Bydgoszczy
10	Filharmonia Narodowa
11	Filharmonia Poznańska im. T. Szeligowskiego
12	Filharmonia Kaliska
13	Filharmonia Zabrzeńska
14	Filharmonia im. K. Szymanowskiego w Krakowie
15	Filharmonia Opolska im. J. Elsnera
16	Warmińsko-Mazurska Filharmonia im. F. Nowowiejskiego w Olsztynie
17	Filharmonia Podkarpacka im. A. Malawskiego
18	Filharmonia Świętokrzyska im. O. Kolberga w Kielcach
19	Filharmonia Dolnośląska w Jeleniej Górze
20	Filharmonia Zielonogórska im. T. Bairda
21	Filharmonia Sudecka im. J. Wiłkomirskiego w Wałbrzychu
22	Polska Filharmonia "Sinfonia Baltica" im. W. Kilara w Słupsku
23	Filharmonia Częstochowska im. B. Hubermana
24	Filharmonia Koszalińska im. S. Moniuszki
25	Polska Filharmonia Kameralna Sopot
26	Filharmonia Kameralna im. W. Lutosławskiego w Łomży

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych filharmonii w Polsce (dostęp: 31.08.2021):

Filharmonia Narodowa, www.filharmonia.pl/

Polska Filharmonia Bałtycka im. F. Chopina w Gdańsku, www.filharmonia.gda.pl/

Filharmonia Łódzka im. A. Rubinsteina, www.filharmonia.lodz.pl/

Filharmonia im. K. Szymanowskiego w Krakowie, www.filharmonia.krakow.pl/

Filharmonia Śląska im. H. M. Góreckiego, <https://filharmonia-slaska.eu/>

Filharmonia Poznańska im. T. Szeligowskiego, www.filharmoniapoznanska.pl/

Filharmonia im. H. Wieniawskiego w Lublinie, <https://filharmonialubelska.pl/>

Filharmonia im. M. Karłowicza w Szczecinie, <https://filharmonia.szczecin.pl/pl/>

Filharmonia Pomorska im. I. J. Paderewskiego w Bydgoszczy, <http://filharmonia.bydgoszcz.pl/>

Narodowe Forum Muzyki im. W. Lutosławskiego we Wrocławiu, <https://www.nfm.wroclaw.pl/>

Filharmonia Podkarpacka im. A. Malawskiego, <https://filharmonia.rzeszow.pl/>

Filharmonia Świętokrzyska im. O. Kolberga w Kielcach, <https://filharmonia.kielce.pl/kontakt.html/>

Filharmonia Koszalińska im. S. Moniuszki, <https://filharmoniakoszalinska.pl/kontakt/>

Filharmonia Warmińsko-Mazurska im. F. Nowowiejskiego w Olsztynie, <https://filharmonia.olsztyn.pl/>

Filharmonia Opolska im. J. Elsnera, <https://filharmonia.opole.pl/kontakt/>
Opera i Filharmonia Podlaska – Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku, <https://www.oifp.eu/>
Filharmonia Zielonogórska im. T. Bairda, <http://filharmoniazg.pl/>
Filharmonia Częstochowska im. B. Hubermana, www.filharmonia.com.pl/
Filharmonia Sudecka im. J. Wiłkomirskiego w Wałbrzychu, <http://www.filharmonia-sudecka.pl/>
Filharmonia Zabrzeńska, <http://filharmonia.zabrze.pl/>
Polska Filharmonia Kameralna Sopot, <https://www.pfksopot.pl/>
Filharmonia Dolnośląska w Jeleniej Górze, <https://filharmonia.jgora.pl/>
Filharmonia Kaliska, www.filharmoniakaliska.pl/
Polska Filharmonia „Sinfonia Baltica” im. W. Kilara w Słupsku, <https://www.filharmonia.sinfoniabaltica.pl/>
Filharmonia Kameralna im. W. Lutosławskiego w Łomży, <https://filharmonia.lomza.pl/>
Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska, <https://www.filharmoniagorzowska.pl/>.

Załącznik 3. Historia powstania polskich filharmonii

Tabela A. 7. Chronologiczne początki polskich filharmonii

Okres	Instytucja	Województwo/Miasto	Rok
Moment powstawania Przedsiębiorstw Państwowych w nowych województwach po 1945 roku			
Lata 40.	Państwowa Filharmonia w Warszawie	Warszawskie	1949
	Państwowa Filharmonia w Katowicach	Śląskie	1945
	Państwowa Filharmonia w Krakowie	Krakowskie	1945
	Państwowa Filharmonia Bałtycka w Gdańsku	Gdańskie	1949
	Państwowa Filharmonia w Poznaniu	Poznańskie	1947
	Państwowa Filharmonia w Łodzi	Łódzkie	1949
	Państwowa Filharmonia w Lublinie	Lubelskie	1949
Lata 50.	Państwowa Filharmonia w Szczecinie	Szczecińskie (ziemie odzyskane)	1953
	Państwowa Orkiestra Symfoniczna w Rzeszowie	Rzeszowskie	1958
	Państwowa Filharmonia Pomorska w Bydgoszczy	Pomorskie	1953
	Państwowa Filharmonia we Wrocławiu	Wrocławskie (ziemie odzyskane)	1958
	Państwowa Orkiestra Symfoniczna w Białymstoku	Białostockie	1954
	Państwowa Orkiestra Symfoniczna w Olsztynie	Olsztyńskie (ziemie odzyskane)	1959
Instytucje artystyczne powstałe w efekcie reformy administracyjnej w 1950 roku			
Lata 50. i 60.	Państwowa Orkiestra Symfoniczna w Opolu	Opole	1957
	Koszalińska Orkiestra Symfoniczna	Koszalin	1956
	Państwowa Filharmonia im. O. Kolberga	Kieleckie	1968
	Państwowa Orkiestra w Zielonej Górze	Zielonogórskie	1961
Instytucje artystyczne powstałe w efekcie reformy administracyjnej w 1975 roku			
Lata 70.	Państwowa Filharmonia Częstochowska	Częstochowskie	1976
	Państwowa Orkiestra Symfoniczna w Jeleniej Górze	Jeleniogórskie	1976
	Łomżyńska Orkiestra Kameralna	Łomżyńskie	1977
	Symfoniczna Orkiestra Włosciańska im. K. Namysłowskiego	Zamojskie	1978
	Państwowa Orkiestra Kameralna w Toruniu	Toruńskie	1978
	Państwowa Filharmonia w Wałbrzychu	Wałbrzyskie	1979
	Płocka Orkiestra Kameralna	Płock	1977
Lata 80.	Państwowa Orkiestra Symfoniczna w Kaliszu	Kaliskie	1980
	Teatr Dramatyczny i Orkiestra Kameralna	Słupskie	1980
	Państwowa Filharmonia w Zabrzu	Zabrze	1980
	Polska Filharmonia Kameralna Sopot	Sopot	1984
Instytucje artystyczne powstałe po reformie samorządowej w 1999 roku			
Wiek XXI	Centrum Edukacji Artystycznej - Filharmonia Gorzowska	Gorzów	2011
	Narodowe Forum Muzyki (wcześniej Filharmonia Wrocławska)	Wrocław	2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu stron internetowych filharmonii w Polsce (dostęp: 31.012.2023) (patrz s. 414-415).

Załącznik 4. Źródła finansowania budżetowego polskich filharmonii

Tabela A. 8. Źródła budżetowego finansowania polskich filharmonii

Nazwa instytucji	Województwo	Źródła finansowania	Status instytucji
Opera i Filharmonia Podlaska – Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku	podlaskie	samorząd Województwa Podlaskiego + MKiDN	współprowadzona
Polska Filharmonia Bałtycka im. F. Chopina w Gdańsku	pomorskie	samorząd województwa pomorskiego	samorządowa wojewódzka
Filharmonia Łódzka im. A. Rubinsteina	łódzkie	samorząd województwa łódzkiego + MKiDN	współprowadzona
Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska	lubuskie	miasto Gorzów Wielkopolski + MKiDN	współprowadzona
Narodowe Forum Muzyki im. W. Lutosławskiego we Wrocławiu	dolnośląskie	miasto Wrocław + samorząd województwa dolnośląskiego + MKiDN	współprowadzona
Filharmonia im. M. Karłowicza w Szczecinie	zachodniopomorskie	miasto Szczecin + MKiDN	współprowadzona
Filharmonia im. H. Wieniawskiego w Lublinie	lubelskie	samorząd województwa lubelskiego	samorządowa wojewódzka
Filharmonia Śląska im. H. M. Góreckiego	śląskie	samorząd województwa śląskiego	samorządowa wojewódzka
Filharmonia Pomorska im. I. J. Paderewskiego w Bydgoszczy	kujawsko-pomorskie	samorząd województwa kujawsko-pomorskiego + MKiDN	współprowadzona
Filharmonia Narodowa	mazowieckie	MKiDN	państwowa
Filharmonia Poznańska im. T. Szeligowskiego	wielkopolskie	miasto Poznań	samorządowa miejska
Filharmonia Kaliska	wielkopolskie	miasto Kalisz + MKiDN	współprowadzona
Filharmonia Zabrzeńska	śląskie	miasto Zabrze	samorządowa miejska
Filharmonia im. K. Szymanowskiego w Krakowie	małopolskie	samorząd województwa małopolskiego	samorządowa wojewódzka
Filharmonia Opolska im. J. Elsnera	opolskie	samorząd województwa opolskiego	samorządowa wojewódzka
Warmińsko-Mazurska Filharmonia im. F. Nowowiejskiego w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	samorząd województwa warmińsko-mazurskiego	samorządowa wojewódzka
Filharmonia Podkarpacka im. A. Maławskiego	podkarpackie	samorząd województwa podkarpackiego + MKiDN	współprowadzona
Filharmonia Świętokrzyska im. O. Kolberga w Kielcach	świętokrzyskie	samorząd województwa świętokrzyskiego	samorządowa wojewódzka
Filharmonia Dolnośląska w Jeleniej Górze	dolnośląskie	samorząd województwa dolnośląskiego	samorządowa wojewódzka
Filharmonia Zielonogórska im. T. Bairda	lubuskie	samorząd województwa lubuskiego + MKiDN	współprowadzona
Filharmonia Sudecka im. J. Wiłkomirskiego w Wałbrzychu	dolnośląskie	samorząd województwa dolnośląskiego	samorządowa wojewódzka
Polska Filharmonia "Sinfonia Baltica" im. W. Kilara w Słupsku	pomorskie	miasto Słupsk	samorządowa miejska
Filharmonia Częstochowska im. B. Hubermana	śląskie	miasto Częstochowa + samorząd województwa śląskiego	Samorządowa miejska z dofinansowaniem samorządu wojewódzkiego

Filharmonia Koszalińska im. S. Moniuszki	zachodniopomorskie	miasto Koszalin + samorząd województwa zachodniopomorskiego	Samorządowa miejska z dofinansowaniem samorządu wojewódzkiego
Polska Filharmonia Kameralna Sopot	pomorskie	miasto Sopot	samorządowa miejska
Filharmonia Kameralna im. W. Lutosławskiego w Łomży	podlaskie	miasto Łomża + MKiDN	współprowadzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych filharmonii w Polsce (dostęp: 01.01.2024) (patrz s. 414-415).

Załącznik 5. Nazwa i wielkość zespołów orkiestrowych

Tabela A. 9. Nazwa i wielkość orkiestr filharmonicznych

Nazwa instytucji	Pełna nazwa orkiestry	Wielkość orkiestry
Opera i Filharmonia Podlaska – Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku	Orkiestra Opery i Filharmonii Podlaskiej	98
Polska Filharmonia Bałtycka im. F. Chopina w Gdańsku	Orkiestra Polskiej Filharmonii Bałtyckiej	86
Filharmonia Łódzka im. A. Rubinsteina	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Łódzkiej	98
Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska	Orkiestra Filharmonii Gorzowskiej	53
Narodowe Forum Muzyki im. W. Lutosławskiego we Wrocławiu	NFM Filharmonia Wrocławska	101
Filharmonia im. M. Karłowicza w Szczecinie	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii w Szczecinie	91
Filharmonia im. H. Wieniawskiego w Lublinie	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Lubelskiej	85
Filharmonia Śląska im. H. M. Góreckiego	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Śląskiej	92
Filharmonia Pomorska im. I. J. Paderewskiego w Bydgoszczy	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Pomorskiej	79
Filharmonia Narodowa	Orkiestra Filharmonii Narodowej	110
Filharmonia Poznańska im. T. Szeligowskiego	Orkiestra Filharmonii Poznańskiej	95
Filharmonia Kaliska	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Kaliskiej	55
Filharmonia Zabrzeńska	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Zabrzeńskiej	56
Filharmonia im. K. Szymanowskiego w Krakowie	Orkiestra Filharmonii Krakowskiej	84
Filharmonia Opolska im. J. Elsnera	Orkiestra Filharmonii Opolskiej	71
Warmińsko-Mazurska Filharmonia im. F. Nowowiejskiego w Olsztynie	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Warmińsko-Mazurskiej	60
Filharmonia Podkarpacka im. A. Maławskiego	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Podkarpackiej	72
Filharmonia Świętokrzyska im. O. Kolberga w Kielcach	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Świętokrzyskiej	83
Filharmonia Dolnośląska w Jeleniej Górze	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Dolnośląskiej	68
Filharmonia Zielonogórska im. T. Bairda	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Zielonogórskiej	69
Filharmonia Sudecka im. J. Wiłkomirskiego w Wałbrzychu	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Sudeckiej	65
Polska Filharmonia "Sinfonia Baltica" im. W. Kilara w Słupsku	Orkiestra Polskiej Filharmonii Sinfonia Baltica im. W. Kilara	50
Filharmonia Częstochowska im. B. Hubermana	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Częstochowskiej	84
Filharmonia Koszalińska im. S. Moniuszki	Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Koszalińskiej	63
Polska Filharmonia Kameralna Sopot	Orkiestra Polskiej Filharmonii Kameralnej Sopot	19
Filharmonia Kameralna im. W. Lutosławskiego w Łomży	Orkiestra Filharmonii Kameralnej im. Witolda Lutosławskiego w Łomży	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych filharmonii w Polsce (dostęp: 01.01.2024) (patrz s. 414-415).

Załącznik 6. Analiza statutów polskich filharmonii

Tabela A. 10. Analiza statutów polskich filharmonii

instytucje / statut (zapis)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
I	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
II	x	x		x			x		x			x	x		x							x	x			
III		x	x	x		x		x		x		x	x				x	x	x	x	x	x	x		x	
IV		x						x				x														
V		x				x	x			x		x		x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
VI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x
VII		x							x									x			x					
VIII		x	x						x									x								
IX		x								x					x	x					x					x
X	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x		x	x				x				x	x	
XI	x	x	x		x	x	x		x		x			x		x			x	x			x	x		
XII	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x		x		x	x	x		
XIII					x	x	x	x	x	x	x	x		x				x	x		x	x	x	x	x	
XIV		x						x													x					
XV	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
XVI	x	x					x	x	x	x		x						x			x	x	x	x		x
XVII		x		x	x		x	x	x	x	x	x	x		x			x	x		x	x				
XVIII	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
XIX	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x		x		x	x		x		x	x	x	
XX	x			x	x	x						x	x										x	x		
XXI		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x			x		x		x		x		x		
XXII		x	x	x				x	x	x	x	x	x	x		x		x	x		x					
XXIII	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x			x	x	x	x	x

LEGENDA do tabeli zawierającej analizę zapisów statutowych polskich filharmonii

Lp.	Nazwa instytucji	Lp.	Zadania statutowe
1	Filharmonia Kameralna im. W. Lu- tosławskiego w Łomży	I	prowadzenie działalności kulturalnej / działalności ar- tystycznej w dziedzinie muzyki
2	Filharmonia Narodowa	II	kultywowanie tradycji muzyki polskiej oraz ochrona dziedzictwa kulturowego;
3	Filharmonia im. H. Wieniawskiego w Lublinie	III	ukazywanie bogactwa muzyki polskiej oraz światowej spuścizny muzycznej; promocja muzyki polskiej i światowej w kraju i za granicą;
4	Filharmonia Pomorska im. I. J. Pa- derewskiego w Bydgoszczy	IV	krzewienie współczesnej twórczości muzycznej;
5	Filharmonia im. M. Karłowicza w Szczecinie	V	upowszechnianie kultury muzycznej w kraju i poza jego granicami;
6	Polska Filharmonia Bałtycka im. F. Chopina w Gdańsku	VI	organizowanie (różnego typu) koncertów (realizację programu artystycznego); w siedzibie oraz poza nią;
7	Opera i Filharmonia Podlaska – Eu- ropejskie Centrum Sztuki w Bia- łymstoku	VII	angażowanie wybitnych artystów polskich i zagra- nicznych;
8	Filharmonia Łódzka im. A. Rubin- steina	VIII	dążenie do osiągnięcia najwyższego poziomu arty- stycznego;

9	Filharmonia im. K. Szymanowskiego w Krakowie	IX	dbałość o reprezentatywność programów muzycznych;
10	Filharmonia Częstochowska im. B. Hubermana	X	prowadzenie działalności promocyjnej/reklamowej; obejmowanie patronatem wydarzeń kulturalnych
11	Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska	XI	realizację/dokonywanie nagrań; dokumentacja audio-video
12	Narodowe Forum Muzyki im. W. Lutosławskiego we Wrocławiu	XII	inne, jak np. organizowanie szkoleń, konferencji, seminariów, sympozjów, sesji, warsztatów, targów; prowadzenie działalności naukowej
13	Filharmonia Zielonogórska im. T. Bairda	XIII	prowadzenie działalności impresaryjnej
14	Filharmonia Śląska im. H. M. Góreckiego	XIV	angażowanie artystów i tworzenie zespołów tematycznych
15	Filharmonia Koszalińska im. S. Moniuszki	XV	prowadzenie edukacji muzycznej/kulturalnej i edukacji przez sztukę
16	Filharmonia Poznańska im. T. Szeligowskiego	XVI	współpracę ze szkolnictwem artystycznym lub/i środowiskami twórczymi
17	Polska Filharmonia Kameralna Sopot	XVII	prowadzenie działalności w zakresie szkolenia i rozwoju młodych talentów
18	Filharmonia Opolska im. J. Elsnera	XVIII	współpraca z instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi, osobami fizycznymi i in., tak krajowymi jak i międzynarodowymi
19	Filharmonia Kaliska	XIX	prowadzenie działalności wydawniczej
20	Warmińsko-Mazurska Filharmonia im. F. Nowowiejskiego w Olsztynie	XX	prowadzenie działalności wystawienniczej
21	Filharmonia Zabrzeńska	XXI	Inne, jak np. usługi gastronomiczne, hotelowe, parkingowe; wynajem kostiumów i inscenizacji
22	Filharmonia Dolnośląska w Jeleniej Górze	XXII	prowadzenie zawodowych zespołów artystycznych
23	Filharmonia Podkarpacka im. A. Maławskiego	XXIII	najem i dzierżawa (w tym pomieszczeń)
24	Filharmonia Sudecka im. J. Wilkomirskiego w Wałbrzychu		
25	Polska Filharmonia „Sinfonia Baltica” im. W. Kilara w Słupsku		
26	Filharmonia Świętokrzyska im. O. Kolberga w Kielcach		

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych filharmonii w Polsce (dostęp: 31.12.2023) (patrz s. 414-415).

Załącznik 7. Kwestionariusz wywiadu



Szanowni Państwo,

Jestem doktorantką Szkoły Doktorskiej Nauk Społecznych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W swojej pracy doktorskiej chcę wykonać badania na temat funkcjonowania polskich filharmonii i orkiestr oraz czynników sprzyjających efektywnemu ich działaniu/ (bądź ją utrudniających). Tematyka funkcjonowania jest mi bliska, ponieważ od 20 lat jestem związana zawodowo z działem organizacyjno-programowym Filharmonii Łódzkiej.

Serdecznie proszę o wypełnienie załączonego kwestionariusza. Kwestionariusz ankiety zawiera 37 pytań podzielonych na trzy sekcje oraz metryczkę. Proszę o dokładne przeczytanie pytań i udzielenie możliwie szczerych i wyczerpujących odpowiedzi.

Udział w badaniu jest dobrowolny i anonimowy. Kwestionariusz służy wyłącznie celom naukowym. Mam nadzieję, że końcowe wnioski pozwolą nie tylko na stworzenie obiektywnego i rzeczywistego obrazu otoczenia w jakim funkcjonują filharmonie w Polsce, ale też będzie stanowił cenne źródło wiedzy również dla Państwa. Serdecznie dziękuję za współpracę i pomoc w badaniach!

Małgorzata Kaczmarek, malgorzata.kaczmarek@edu.uni.lodz.pl, tel. 888 210 247

Metryczka

Płeć

Proszę wstawić znak X przy właściwej odpowiedzi

☐ Kobieta	☐ Mężczyzna	☐ Nie chcę powiedzieć

Poziom reprezentacji

Proszę wstawić znak X przy właściwej odpowiedzi;

☐ Kadra kierowniczą wyższego szczebla (jestem głównym menedżerem, dyrektorem, prezesem)	☐ Kadrę średniego szczebla (kierownikiem, dyrektorem działu, dyrektorem departamentu)

Posiadam wykształcenie

Proszę wstawić znak X przy właściwej odpowiedzi

- ☐ Wyższe artystyczne
- ☐ Wyższe humanistyczne
- ☐ Wyższe menedżerskie
- ☐ Wyższe ekonomiczne
- ☐ Wyższe prawnicze
- ☐ Inne, jakie

Instytucja kultury i jej otoczenie

Instytucja, z którą jestem związany/związana znajduje się w województwie

.....

Instytucja, z którą jestem związany/związana zarządzana jest przez:

Proszę wstawić znak X przy właściwej odpowiedzi

- ☐ Centralny organ państwowy (MKNDiS)
- ☐ Władze miejskie samorządowe
- ☐ Władze wojewódzkie samorządowe
- ☐ Inne: współprowadzenie

Instytucja, z którą jestem związany/związana finansowana jest z:

Proszę wstawić znak X przy właściwej odpowiedzi

- ☐ Dotacji rocznej/wieloletniej
- ☐ Środków pozyskanych
- ☐ Działalności własnej

Jak oceniają Państwo poziom finansowania instytucji (stan na rok 2021):

Proszę wstawić znak x na skali od 1 do 5

☐ 1 bardzo niezadowolający	☐ 2 nie zadowolający	☐ 3 średni	☐ 4 zadowalający	☐ 5 bardzo zadowolający

Jak oceniają Państwo poziom relacji z organem prowadzącym:

Proszę wstawić znak x na skali od 1 do 5

☐ 1 bardzo trudne	☐ 2 trudne	☐ 3 neutralne	☐ 4 dobre	☐ 5 bardzo dobre

Jak oceniają Państwo poziom komunikacji z organem prowadzącym:

Proszę wstawić znak x na skali od 1 do 5

☐ 1 bardzo trudna	☐ 2 trudna	☐ 3 poprawna	☐ 4 dobra	☐ 5 bardzo dobra

Na czym polegają według Państwa relacje z organem prowadzącym? Czy są one oparte są na (proszę wybrać):

- ☐ Kontroli i sprawozdawczości, formalnej podległości
- ☐ Zaufaniu i partnerstwie

Jak oceniają Państwo poziom autonomii w zarządzanej przez Państwa instytucji kultury:

Proszę wstawić znak x na skali od 1 do 5

☐ 1 bardzo niski	☐ 2 niski	☐ 3 średni	☐ 4 wysoki	☐ 5 bardzo wysoki

Na co zorientowana jest reprezentowana przez Państwa instytucja (*proszę wybrać*):

- Jest zorientowana na klienta/rynek (np. dbanie o lojalność i satysfakcję klienta)
- Jest zorientowana na produkt (np. oferowanie wysokiej jakości produktu)

Co stanowi według Państwa największą przeszkodę w zarządzaniu instytucją kultury:

Proszę wstawić znak X przy właściwej odpowiedzi (możliwe zakreślenie kilku odpowiedzi)

Czynniki zewnętrzne (skala makro):

- Niedofinansowanie sektora kultury
- Brak planowania strategicznego w kulturze
- Brak zrozumienia specyfiki i złożoności funkcjonowania instytucji kultury
- Model polityki kulturalnej prowadzonej przez państwo
- Urynkowanie kultury
- Niski poziom kompetencji kulturowych społeczeństwa
- Niski prestiż społeczny muzyków
- Obowiązujące prawo (prawo zamówień publicznych, prawo autorskie, ustawa o finansach publicznych, kodeks pracy, ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, i inne)
-

Czynniki zewnętrzne (skala mikro):

- Planowanie budżetu w warunkach niepewności
- Rozbudowana sprawozdawczość finansowo-księgowa
- Wzmoczone kontrole zarządcze
- Brak pomocy i instrumentów wsparcia ze strony organizatora
- Kadencyjność na stanowisku dyrektora
- Formalna podległość
- Deficyt wolności decyzyjnej
- Naciski o charakterze politycznym
-

Czynniki o charakterze wewnętrznym:

- Braki infrastrukturalne
- Krótkoterminowe planowanie
- Biurokracja
- Sztuczne struktury hierarchiczne
- Braki kadrowe
- Związki zawodowe
- Brak mechanizmów motywowania pracowników
-

Które z wymienionych czynników opisanych wyżej oddziałują na wskazane poniżej obszary funkcjonowania filharmonii

Proszę wstawić znak X przy właściwej odpowiedzi (możliwe zakreślenie kilku odpowiedzi)

z punktu widzenia jakości funkcjonowania instytucji kultury (czynniki wewnętrzne):

- ☐ Tworzeniu innowacji
- ☐ Podnoszeniu przedsiębiorczości organizacyjnej
- ☐ Poprawie efektywności (w zakresie procesów, organizacji, usług, produktów, itp.)
- ☐ Większej elastyczności w tworzeniu autonomicznych projektów
- ☐ Modyfikacji zakresu działalności
- ☐ Skuteczniejszej realizacji misji
- ☐

z punktu widzenia tworzenia oferty kulturalnej (czynniki mikro):

- ☐ Większej otwartości na partnerów publicznych i prywatnych
- ☐ Współpracy z organizacjami pozarządowymi
- ☐ Dostarczaniu lepszej jakościowo oferty kulturalnej
- ☐ Większej dostępności oferty kulturalnej
- ☐ Szerszej edukacji kulturalnej
- ☐

z punktu widzenia polityki kulturalnej prowadzonej przez państwo (czynniki makro):

- ☐ Strategicznym myśleniu o kulturze u jej znaczeniu dla gospodarki
- ☐ Wzmocnieniu tożsamości i roli instytucji kultury
- ☐ Wsparciu artystów i twórców
- ☐ Współpracy transregionalnej i międzynarodowej
- ☐ Budowaniu kapitału społecznego
- ☐ Partnerstwa publiczno-prywatnego / idei społecznej odpowiedzialności biznesu
- ☐

Kultura organizacyjna

W reprezentowanej przeze mnie Instytucji decyzje podejmowane są *(proszę zaznaczyć)*:

indywidualnie	ani-ani	zespołowo

Staram się działać *(proszę zaznaczyć)*:

indywidualnie	ani-ani	zespołowo

Ważniejsze dla mnie jest *(proszę zaznaczyć)*:

wydawanie środków zgodnie z procedurami	ani-ani	realizacja wartościowych przedsięwzięć

Moje motywacje opierają się na chęci *(proszę zaznaczyć)*:

zabezpieczenia potrzeb bezpieczeństwa ekonomicznego	ani-ani	rozwoju osobistego i samorealizacji

Moi (współ)pracownicy w moim odczuciu liczą się ze mną z uwagi na (proszę zaznaczyć)

pełnioną funkcję, podległość hierarchiczną	ani-ani	szacunek oraz uznanie dla moich kompetencji

Relacje z (współ)pracownikami staram się budować na zasadzie (proszę zaznaczyć):

partnerstwa	ani-ani	hierarchii

Jestem zwolennikiem/zwolenniczką (proszę zaznaczyć):

utrzymywania dystansu wobec władzy	ani-ani	skracania dystansu wobec władzy

W swoim działaniu ważny jest dla mnie (proszę zaznaczyć):

osiąganie określonych efektów	ani-ani	zgodność z przepisami i procedurami

Stopień formalizacji i szczegółowość procedur jest w reprezentowanej przeze mnie instytucji:

Proszę wstawić znak X na skali od 1 do 5

☐ 1 bardzo niski	☐ 2 niski	☐ 3 średni	☐ 4 wysoki	☐ 5 bardzo wysoki

Staram się podejmować decyzje mając na uwadze cele oraz perspektywę (proszę wybrać):

krótkookresową	średniookresową	długookresową

Uważam siebie za osobę zaangażowaną w sprawy instytucji w stopniu:

Proszę wstawić znak X na skali od 1 do 5

☐ 1 Bardzo niskim	☐ 2 niskim	☐ 3 średnim	☐ 4 wysokim	☐ 5 bardzo wysokim

Jak oceniają Państwo znaczenie instytucji w kontekście rozwoju kultury w regionie: Proszę wstawić znak X na skali od 1 do 5

☐ 1 bardzo niski	☐ 2 niski	☐ 3 średni	☐ 4 wysoki	☐ 5 bardzo wysoki

Skuteczność i jej rozumienie

Jak rozumieją Państwo skuteczność w odniesieniu do instytucji kultury?

Proszę wstawić znak X przy właściwej odpowiedzi (możliwe zakreślenie kilku odpowiedzi)

- ☐ Jako realizację misji i funkcji instytucji kultury
- ☐ Jako legalność działań w znaczeniu ustawowym
- ☐ Jako satysfakcję z pracy opartej na rozwoju pracowników
- ☐ Jako efekt spójności działań instytucji z jej kulturą organizacyjną
- ☐ Jako wydajność operacyjną
- ☐ Jako ciągłą adaptację do warunków otoczenia
- ☐ Jako zdobywanie środków finansowych ze źródeł zewnętrznych
- ☐ Jako uwzględnianie nowoczesnych technologii
- ☐ Jako dbałość o środowisko
- ☐ Jako dbałość o satysfakcję klienta
- ☐ Jako dbałość o spełnienie oczekiwań wszystkich interesariuszy
- ☐ Jako wkład w rozwój gospodarki
- ☐ Jako spójność z politykami różnych szczebli (od lokalnego do międzynarodowego)
- ☐ Jako artystyczną doskonałość
- ☐ Jako realizację określonej liczby przedsięwzięć artystycznych
- ☐ Jako optymalne wykorzystanie środków i zasobów
- ☐ Inne

.....

W Pańskiej opinii skuteczna instytucja kultury, to (proszę uzupełnić własnymi słowami):

.....
.....
.....

Jakie praktyki z obszaru zarządzania stosują Państwo na co dzień?

Zarządzanie projektami	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Zarządzanie jakością np. Total Quality Management	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Informatyczne systemy zarządzania	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Zarządzanie logistyczne	Tak	Nie	Trudno powiedzieć

Zarządzanie marketingowe	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Zarządzanie strategiczne	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Zarządzanie personelem	Tak	Nie	Trudno powiedzieć

Zarządzanie wiedzą	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Zarządzanie zmianą	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Zarządzanie operacyjne	Tak	Nie	Trudno powiedzieć

Czy w Państwa instytucji były wprowadzane innowacje?

instytucjonalne	zmiana istniejącej instytucji lub utworzenie nowej	Tak	Nie
organizacyjne	wdrożenie nowych procedur pracy, sposobów organizowania i metod zarządzania	Tak	Nie
procesowe	podnoszenie jakości świadczonych usług	Tak	Nie
konceptyjne	nowe formy współrzędzenia	Tak	Nie

Czym są według Państwa innowacje w sektorze kultury?

.....
.....
.....

Jakie Państwa zdaniem przeszkody mogą stać w rozwoju innowacyjności sektora kultury?

- Lęk przed zmianą/niechęć do eksperymentowania/nieufność
- Biurokratyczna kultura organizacyjna
- Nieterminowość otrzymywania środków finansowych
- Nieustanna zmiana przepisów prawnych
- Ograniczony budżet
- Nieelastyczność procedur
- Niski stopień dojrzałości organizacyjnej
- Brak presji rynkowej / brak konkurencji
- Kultura niskiego ryzyka, wypominanie błędów
- Brak zdiagnozowanej potrzeby

Co według Państwa tworzy specyfikę instytucji kultury?

- Charakter działania związany z twórcami/artystami
- Równoważenie sprzecznych interesów szerokiej grupy interesariuszy
- Uwarunkowania prawne wynikające z formy działalności
- Społeczny charakterem relacji/społeczny charakterem misji
- Kultura organizacyjna
- Elitarność kultury wysokiej
- Tworzenie wartości w postaci produktów kultury, które są nieuchwytnie, unikalne, symboliczne i czasochłonne

Co Państwa zdaniem wyróżnia Pańską instytucję kultury od innych, podobnych instytucji?

.....

.....

.....

Jak widzą Państwo funkcjonowanie filharmonii w perspektywie 5-10 lat?

- w obszarze organizacyjnym/instytucjonalnym

.....

.....

.....

- w obszarze finansowym

.....

.....

.....

- w obszarze programowym

.....

.....

.....

- w obszarze społeczno-kulturowym

.....

.....

.....

Jaka jest Państwa wizja filharmonii przyszłości?

.....

.....

.....

.....

**WYWIAD POGŁĘBIONY, CZĘŚCIOWO USTRUKTURYZOWANY
Z DYREKTOREM/MENEDŻEREM FILHARMONII**

Dyspozycje do wywiadu:

1. Pozyskać informacje na temat instytucji kultury prowadzonej przez badanego.
2. Dowiedzieć się z opinii badanej osoby:
 - a) na co realny wpływ ma dyrektor/menedżer instytucji kultury
 - b) co ogranicza i w jakim zakresie decyzyjność dyrektora i jego pracowników
 - c) jak relacje z organem prowadzącym wpływają na funkcjonowanie instytucji
 - d) jak szeroki jest krąg interesariuszy badanej instytucji
 - e) jak proces podejmowania decyzji wpływa na funkcjonowanie instytucji
 - f) jak proces komunikacji wpływa na funkcjonowanie instytucji
 - g) jak skonstruowana jest struktura organizacyjna w instytucji
 - h) jakie metody i koncepcje zarządzania praktycznie stosuje dyrektor/menedżer
 - i) jakie innowacje były ostatnio implementowane w instytucji
 - j) jakie projekty były ostatnio przeprowadzane w instytucji
 - k) jak wyglądają źródła finansowania instytucji
 - l) jaki jest stopień formalizacji/biurokratyzacji
 - m) na czym oparta jest misja/strategia badanej instytucji
 - n) w jakich obszarach najłatwiej dostrzec efektywność działania instytucji
 - o) jakie kompetencje powinni mieć pracownicy badanej instytucji
3. Poznać i rozpoznać obiektywne warunki funkcjonowania filharmonii w aspekcie: geograficznym, historycznym, artystycznym i politycznym.

Wprowadzenie do wywiadu

Dzień Dobry. Nazywam się Małgorzata Kaczmarek.

Jestem doktorantką Szkoły Doktorskiej Nauk Społecznych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości). Tytuł mojej rozprawy doktorskiej to "Możliwości zastosowania współczesnych metod zarządzania w publicznych instytucjach kultury na przykładzie polskich filharmonii".

W swojej pracy doktorskiej chcę wykonać badania na temat funkcjonowania polskich filharmonii i orkiestr oraz czynników sprzyjających efektywnemu ich zarządzaniu. Przedmiotem moich badań i analiz są stosowane przez Państwa metody i narzędzia zarządzania.

Rozmawiam z kadrą menedżerską (dyrektorami) filharmonii w Polsce, którzy mają wpływ na procesy zarządzania zachodzące w prowadzonych przez nich instytucjach. Interesują mnie warunki wewnętrzne i otoczenie, w jakim funkcjonują filharmonie w Polsce, a także czynniki strukturalne, organizacyjne, technologiczne, infrastrukturalne i finansowe, które wpływają na jakość zarządzania. Chciałabym poznać bariery, jakie stoją na przeszkodzie rozwojowi filharmonii oraz okoliczności, które jej sprzyjają. Interesują mnie koncepcje i metody zarządzania stosowane przez menedżerów, szczególnie w aspekcie sprawnego zarządzania instytucją. Nie bez znaczenia są nowoczesne rozwiązania i innowacje, jakie udaje się wprowadzać w Państwa instytucjach.

Czy mogłabym dla celów naukowych nagrać naszą rozmowę?

Część właściwa

Pytania główne: 1. Jak ocenia Pan/Pani współpracę z organem prowadzącym? Jak ważne są te relacje? 2. Jak poziom finansowania wpływa na strategię prowadzonej przez Pana/Panią instytucji? 3. Jak kształtowane są relacje z otoczeniem? Jak wyglądają relacje z interesariuszami? 4. Czym charakteryzuje się w prowadzonej przez Pana/Panią instytucji proces podejmowania decyzji? 5. Jak ważna jest partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji? 6. Jak skonstruowana jest struktura organizacyjna w prowadzonej przez Pana/Panią instytucji? 7. W jaki sposób przebiega komunikacja w prowadzonej przez Pana/Panią instytucji? 8. Jakie znaczenie mają wykształcenie i umiejętności pracowników filharmonii? 9. Jak ocenia Pani/Pan stopień formalizacji/biurokracji? 10. Na czym opiera się strategia prowadzonej przez Pana/Panią instytucji? 11. Na czym opiera się misja prowadzonej przez Pana/Panią instytucji? 12. Jak należy rozumieć efektywność odnośnie do instytucji kultury typu filharmonia? 13. Czy zauważa Pan pewne zmiany i tendencje, które pojawiły się ostatnio w instytucjach kultury? 14. Jakie projekty w ostatnich 5 latach przeprowadziła filharmonia? Jaki miały charakter? 15. Jakie innowacje i w jakich obszarach były ostatnio implementowane? 16. Co stoi na przeszkodzie rozwojowi filharmonii? 17. Co zapewni przetrwanie filharmonii w przyszłości?
Pytania dodatkowe: 1. Co w Pana/Pani opinii wyróżnia prowadzoną przez Pana/Panią filharmonię na tle innych? 2. Czy są jakieś uwarunkowania geograficzne/finansowe/infrastrukturalne/organizacyjne które wpływają na sposób zarządzania prowadzonej przez Pana/Panią instytucji? 3. Czy określiłby Pan/Pani prowadzoną przez Pana/Panią filharmonię jako instytucję elastyczną? 4. Czy określiłby Pan/Pani prowadzoną przez Pana/Panią filharmonię jako instytucję sprawną/skuteczną? 5. Co jest priorytetem w Pani/Pana działaniu? 6. Co jest największą bolączką Pana/Pani jako menedżera? 7. Jaka powinna być filharmonia przyszłości?
Zakończenie wywiadu
<i>Czy chciałby Pan/Pani coś dodać/uzupełnić/doprecyzować? Bardzo dziękuję za możliwość spotkania i rozmowy.</i>

Źródło: opracowanie własne.

KARTA WYWIADU nr:	
Osoba udzielająca odpowiedzi: Imię i nazwisko	
Data spotkania:	
Czas trwania wywiadu Godzina rozpoczęcia:	Godzina zakończenia:
Formuła przeprowadzania wywiadu:	
Miejsce spotkania, charakterystyka:	
Etapy przebiegu rozmowy:	
Szczególne okoliczności utrudniające przebieg wywiadu (zakłócenia, dystraktory, itp.):	
Ogólne wrażenia badacza	

Załącznik 10. Drzewo kodów

Kody dedukcyjne i indukcyjne		
[kod, subkod, podkategoria subkodu]	Ilość źródeł	Ilość od- nośników
FILHARMONIA - istota, specyfika	26	61
infrastruktura	20	54
organizacja i zarządzanie	22	59
zarządzanie projektem	10	21
orkiestry na świecie	9	18
Zrzeszenie Filharmonii Polskich	7	17
KADRA - pracownicy - zespół	21	34
pracownicy - kompetencje	23	64
pracownicy - motywacja	9	11
pracownicy - niedobór	19	38
pracownicy - rotacja	7	11
pracownicy - wartości	20	54
wynagrodzenia	19	38
związki zawodowe	10	19
ORKIESTRA - specyfika pracy zespołowej	21	57
artyści-muzycy	9	22
jakość	19	56
ewaluacja	3	14
organizacja pracy	11	40
rekrutacja - przesłuchania	11	18
OTOCZENIE INSTYTUCJI	9	13
Poszerzenie Pola Kultury	12	17
relacja z organizatorem	26	63
autonomia vs polityka	15	21
relacje z interesariuszami	19	29
współpraca	25	47
PRZYSZŁOŚĆ	16	30
bolączki i zagrożenia	22	42
innowacje i technologia	11	33
inspiracje i trendy	20	38
projekty	19	51
rozwój	10	19
STRATEGIA	27	75
misja	15	30
publiczność	25	58
edukacja	15	21
repertuar	18	33
STRUKTURA	23	47
zakres obowiązków	20	42
STYL - komunikacja	20	36
konflikty	14	25
narzędzia	15	26
spotkania	20	28

STYL - proces podejmowania decyzji	20	33
partycypacja decyzyjna	24	62
Rada Artystyczna	5	9
SYSTEM - formalizacja i biurokracja	20	40
zagadnienia prawne	13	23
SYSTEM - poziom finansowania	20	41
dotacje - architektura systemu	17	28
ocena efektywności	5	14
przychody	8	9
współprowadzenie	6	16
wydatki	6	7
UMIEJĘTNOŚCI - rola dyrektora	24	91
autorski plan i konkurs	11	28
skuteczność	21	31
styl zarządzania	10	23
kompetencje menedżerskie	6	12
życzenia	5	7

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

Pozycje zwarte (artykuły i monografie, 559 pozycji)

70 lat Filharmonia Pomorska. Bydgoski rok Andrzeja Szwalbego (2023), Filharmonia Pomorska w Bydgoszczy, Bydgoszcz.

Adamiak P., Dworakowska Z., Herbst J., Przewłocka J. (2014), Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Wydawnictwo Attyka, Kraków.

Adamiecka-Sitek A. (2016), Społecznie odpowiedzialne instytucje kultury, <https://krytykapolityczna.pl/kultura/spolecznie-odpowiedzialne-instytucje-kultury/> (dostęp: 05.05.2024).

Adamik A. (2021), Organizacja w teoriach – ewolucja w sposobach postrzegania organizacji, [w:] A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 13-49.

Aniszewska G. (2007), Kultura organizacyjna – istota zjawiska, [w:] G. Aniszewska (red.), Kultura organizacyjna w zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Apanowicz J. (2005), Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne, Difin, Warszawa.

Aronson E., Mills J. (1959), The effect of severity of initiation on liking for a group, „The Journal of Abnormal and Social Psychology”, vol. 59, nr 2, s. 177-181, <https://doi.org/10.1037/h0047195> (dostęp: 05.05.2024).

Austen A., Czakon W. (2012), Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice, s. 46-67.

Babbie E. (2004), Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bachórz A., Ciechorska-Kulesza K., Grabowska M. i in. (2016), Kulturalna hierarchia. Nowe dystynkcje i powinności w kulturze a stratyfikacja społeczna Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk.

Bachórz A., Ciechorska-Kulesza K., Grabowska M., Knera J., Michałowski L., Stachura K., Szultka S., Obracht-Prondzyński C., Zbieranek P. (2014), Punkty styeczne: między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk.

Bajer M. (2012), Klub kultury – szef i twórca? [w:] M. Kostera (red.), Szef polski. Studia przypadku o roli kierownika w organizacjach, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa, s. 105-118.

Banaszczyk P. (2006), Podejścia do zarządzania strategicznego a wymagania naukowości badań strategii biznesowych, [w:] M. Romanowska, P. Wieczorek (red.), Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 15-22.

Baran J., Lewandowski P. (2017), Znaczenie gospodarcze sektora kultury w Polsce w latach 2008-2015, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa.

Barańska K. (2006), Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, s. 63-69.

Barańska K. (2013), O relacjach humanistyki i zarządzania: megalians to czy szczęśliwy związek?, „Problemy Zarządzania”, t. 11, nr 4, s. 33-44.

Barański R. (2022), Dodatkowe (pozaustawowe) źródła i formy finansowania samorządowych instytucji kultury, ODDK Spółka z o.o. Spółka komandytowa, Gdańsk.

Batko R. (2013), Golem, Awatar, Midas, Złoty cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.

Batko R. (2015), Zarządzanie jakością w organizacjach publicznych, [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), Instrumentarium zarządzania publicznego, Difin, Warszawa, s. 57-72.

Batko R., Kotowski R. (2010), Nowoczesne muzeum. Dziedzictwo i współczesność, Muzeum Narodowe w Kielcach, Kielce.

- Bauman Z. (2011), 44 Listy ze świata płynnej nowoczesności (tłum. Tomasz Kunz), Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Baumol W. J., Bowen W. G. (1966), *Performing Arts – The Economic Dilemma. A study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance*, The Twentieth Century Fund, New York.
- Bedyńska S., Brzezicka A. (red.) (2007), *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych*, Wydawnictwo Academica, Warszawa.
- Bendixen P. (2001), *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bendixen P. (2012), *Pragmatyka zarządzania kulturą*, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł (red.), *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 59-80.
- Bendyk E. (2013), *Pętle wykluczenia i nieobecności*, [w:] E. Rokicka, P. Kruczkowska (red.), *Oblicza ekskluzji. Praktyka działania instytucji kultury a przełamywanie barier dostępu*, Katedra Socjologii Ogólnej Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 13-19.
- Bendyk E. (2023), *Jak jest? Mapa kultury w Polsce i jej terytoria*, [w:] M. Skrzypek (red.), *Animacja kultury. NieAntologia*, Centrum Kultury w Lublinie, Lublin, s. 86-109.
- Bernardus S., Nugroho Y. (2022), Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance, „Technikum Social Science Journal”, vol. 38, s. 1-9.
- Berzins I. (2008), Transformacja instytucjonalna oraz decentralizacja jako nowe ujęcie i ustrukturyzowanie relacji na płaszczyznach decyzyjnych, „Culture Management”, t. 1, s. 266-274.
- Bibu N., Brancu L., Teohari G., (2018), Managing a Symphony Orchestra in Times of Change: Behind the Curtains, „Procedia. Social and Behavioral Sciences”, nr 238, s. 507-516.
- Bitkowska A., Weiss E. (2015), *Wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Vizja Press&IT, Warszawa.
- Bogacz-Wojtanowska E. (red.) (2017), *Artysta i pracownik? Absolwenci uczelni artystycznych w oczach pracodawców. Raport z badań jakościowych*, Kraków.
- Borowiecki R. (red.) (2005), *System regulacji w kulturze – finansowanie, zarządzanie, współdziałanie*, Oficyna Wydawnicza Abrys, Kraków.
- Bryman A. (2006), Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? „Qualitative research”, vol. 6, nr 1, s. 97-113.
- Buczek M., Głowacki J., Gronicki M., Hausner J., Markiel K., Purchla J., Szeliga-Sanetra J., Wąsowska-Pawlik A., Worek B. (2009), *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze. Raport przygotowany na zlecenie MKiDN, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej*, Kraków.
- Burkiewicz Ł. (2017), *Podstawy zarządzania i ich implementacje w instytucjach kultury*, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, Akademia Ignatianum, Kraków, s. 85-114.
- Burkiewicz Ł., Śliwak J. (2017), *Zarządzanie projektami w kulturze*, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, Akademia Ignatianum, Kraków, s. 115-130.
- Burszta W. J. (2008), *Świat jako więzienie kultury. Pomyślenia*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Burszta W. J. (2010), *Opisać rewolucję*, [w:] M. Filiciak, M. Danielewicz, M. Halawa, P. Mazurek, A. Nowotny, *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze*, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa, s. 141-143.
- Burszta W., Duchowski M., Fatyga B., Nowiński J., Pęczak M., Sekuła E. A., Szlendak T. (2009), *Raport o stanie i różnicowaniach kultury miejskiej w Polsce*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa.
- Cabak M. (2021), Cechy społeczno-zawodowe oraz osobiste systemy wartości jako czynniki kształtujące style kierowania menedżerów polskich instytucji kultury, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, nr 3, s. 287-305.

- Campbell A., Rusak H. (2021), Entrepreneurial Orientation among Arts Managers in Western Australia, „Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts”, vol. 10, nr 2, s. 1-18.
- Castiglione C., Infante D., Zieba M. (2018), Technical efficiency in the Italian performing arts companies, „Small Business Economics”, vol. 51, nr 3, s. 609-638.
- Cegliński P. (2015), Najpopularniejsze instrumenty zarządzania. Przegląd badań empirycznych, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, t. 42, nr 1, s. 21-30.
- Chantepie Ph. (2011), Związki gospodarki z kulturą: aspekty teoretyczno-statystyczne, [w:] B. Jung (red.), *Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki*, Narodowe Centrum Kultury/Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa, s. 73-82.
- Charmaz K. (2013), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej* (tłum. B. Komorowska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Chebotařov V., Glinkowska-Krauze B., Chebotařov I., Czapla T., Brzeziński T. (2022), Cross-cultural principles of forming an innovative profile of a marketer: application of polish experience in Ukraine, „Organization Review”, t. 992, nr 9, s. 6-13.
- Chomiński J. (1968), *Muzyka Polski Ludowej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Chucherdwatanasak N. (2020), Making Detroit Sound Great. The Detroit Symphony Orchestra and its post-strike Transformations, „Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts”, vol. 9, nr 1, s. 43-61.
- Chybalski F., Matejun M. (2021), Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 93-151.
- Ciekankowski Z., Majkowska J., Załoga W. (2018), Wpływ otoczenia na funkcjonowanie organizacji, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, vol. 13, nr 4, s. 45-58.
- Ciuk S., Latusek-Jurczak D. (2012), Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie. Tom 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 23-40.
- Creswell J. W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane* (tłum. Joanna Gilewicz), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Czakoń W. (2016), W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu, „Organizacja i Kierowanie”, t. 173, nr 3, s. 41-52.
- Czakoń W. (2020), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czakoń (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 119-139.
- Czakoń W. (2020), Rygor metodologiczny, [w:] W. Czakoń (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 82-102.
- Czakoń W. (2020), Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu, [w:] W. Czakoń (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 189-210.
- Czarnecka K., Godoś M. (2020), Zarządzanie przestrzenią i wykorzystanie jej w instytucjach kultury – wpływ przestrzeni na odbiór i wizerunek organizacji, [w:] A. Modzelewska (red.), *Zarządzanie kulturą i mediami w niepewnych czasach: studia przypadku*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 236-264.
- Czarnecki S., Dzierżanowski M., Grabowska M., Knera J., Michałowski L., Olbracht-Prondzyński C., Stachura K., Szultka S., Zbieranek P. (2012), *Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk.
- Czarniawska B. (2018), *Badacz w terenie, pisarz przy biurku. Jak powstają nauki społeczne?*, Wydawnictwo SiZ, Łódź.
- Czernek K. (2020), Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakoń (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 167-188.
- Czerniachowicz B. (2023), *Zarządzanie organizacją. Współczesne perspektywy badawcze*, CeDeWu, Warszawa.

- Czernicka A. (2002), Outsourcing w instytucjach artystycznych, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 3, s. 11-16.
- Czerska M., Szpitter A.A. (red.) (2010), Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Czerwiński M. (2008), Kompetencja kulturowa a uczestnictwo w kulturze, [w:] A. Gwóźdź, A. Zeidler-Janiszewska A. (red.), *Przestrzenie kultury – dyskursy teorii. W piętnastolecie kwartalnika „Kultura Współczesna”*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 61-73.
- Czyżewski K. (2020), Raport kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19, Fundacja GAP, Kraków.
- Ćwiklicki M., Urbaniak A., (2019), *Studium przypadku w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Ćwikła M. (2016), Błyski teatru a odpowiedzialne zarządzanie, [w:] A. Galas-Kosil, P. Olkusz (red.), *Struktura teatru a struktura spektaklu. Wpływ systemu organizacji instytucji na estetykę przedstawienia w wybranych krajach europejskich*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa, s. 85-97.
- Ćwikła M. (2016), Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych, Biblioteka Zarządzania Kulturą, Wydawnictwo Attyka, Kraków.
- Datko A., Necel R. (2011), *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*, Instytut Socjologii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- Dąbek K., Mika P. (2025), Koncert życzeń i zażaleń, „Ruch Muzyczny”, nr 14, <https://ruchmuzyczny.pl/article/5461-koncert-zyczen-i-zazalen> (dostęp: 01.08.2025).
- Dąbrowski T. (2018), Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie dla organizacji związanych z kulturą, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 19, nr 4, s. 453-470.
- Denzin N. K., (2017), *The Research Act. A theoretical Introduction to Sociological Methods*, Routledge, New York.
- Denzin N. K., Lincoln Y. S. (red.) (2014), *Metody badań jakościowych. Tom 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dobrowolski Z. (2017), Pathologies in public organisations, [w:] B. Jałocha, R. Lenart-Gansiniec, E. Bogacz-Wojtanowska, G. Praweńska-Skrzypek (red.) *The complex identity of public management: aims, attitudes, approaches*, Institute of Public Affairs, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 25-34.
- Dondajewska A. (2016), Studia przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu w świetle rygoru metodologicznego, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 70, s. 39-50.
- Donelli Ch. C., Fanelli S., Zangrandi A., (2021), Inside and outside the boardroom: collaborative practices in the performing arts sector, „International Journal of Arts Management”, vol. 24, nr 1, s. 48-62.
- Dragičević-Šešić M., Dragojević S. (2005), *Arts Management in Turbulent Times. Adaptable Quality Management. Navigating The Arts Through The Winds of Change*, European Cultural Foundation, Amsterdam.
- Dragičević-Šešić M., Stojković B. (2010), *Kultura. Zarządzanie, animacja, marketing*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Drozdowski R. (2016), Badania kultury. Między potrzebą obiektywizacji a pokusą instrumentalizacji, „Kultura współczesna. Teoria, Interpretacje, Praktyka”, nr 5, s. 31-42.
- Drozdowski R. (2017), Dlaczego trudno brać kulturę na serio? „Kultura i Rozwój”, t. 3, nr 4, s. 41-52.
- Drucker P. F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku* (tłum. Beata Kacprzyńska), Muza SA, Warszawa.
- Drucker P. F. (2001), *Myśli przewodnie Druckera* (tłum. Anita Doroba), Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Dziadek M. (2021), Projekty reanimacji muzyki narodowej w Warszawie lat 1919-1926, „Polski Rocznik Muzykologiczny”, nr 19, s. 13-32.
- Działek J., Murzyn-Kupisz M. (2014), Rola instytucji kultury w budowaniu i wzmacnianiu kapitału społecznego jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego, [w:] A. Klasik, *Sektor kreatywny jako katalizator przemian strukturalnych w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 191-217.

- Dziamski G. (2017), Sztuka wysoka i niska, „Dyskurs: Pismo Naukowo-Artystyczne ASP we Wrocławiu”, nr 23, s. 6-27.
- Dziurski P. (2017), Strategie (nie)instytucji kultury. Studium przypadku Zamku Cieszyn, „Załącznik Kulturoznawczy”, nr 4, s. 97-116.
- Dziurski P. (2019), Koopetycja w sektorach kultury – zarys problematyki, [w:] K. Pawlicka, A. Wróblewska (red.), Strategie zarządzania instytucjami i projektami kulturalnymi, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa, s. 30-46.
- Dziurski P. (2021), Zarządzanie organizacjami w sektorach kreatywnych, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Dziurski P., Pawlicka K., Wróblewska A. (2017), Wokół zarządzania kulturą. Rezultaty badania ankietowego, „Załącznik Kulturoznawczy”, nr 4, s. 33-70.
- Dźwigoł H. (2018), Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ekiert J. (2006), Bliżej muzyki. Encyklopedia, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa.
- Encyklopedia Popularna PWN (1982), Warszawa.
- Filiciak M., Buchner A., Danielewicz M. (2014), Kulturotwórcy – niekulturocentryczny raport o kulturze, Centrum Cyfrowe, Warszawa.
- Filiciak M., Tarkowski A. (2010), Niebezpieczne związki – rynkowa i społeczna produkcja kultury, [w:], A. Gwóźdź (red.), Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 79-93.
- Filipczyk A. (2014), Technologie informatyczne w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej, [w:] J. Gołuchowski, Z. Spyra (red.), Zarządzanie w Kulturze, sztuce i turystyce kulturowej, CeDeWu, Warszawa, s. 321-334.
- Firyh P. (2021), Wyzwania polskiego sektora kultury po 1989 roku oraz towarzysząca im popularyzacja idei audience development, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 1, s. 27-39.
- Flick U. (2011), Jakość w badaniach jakościowych (tłum. Paweł Tomanek), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Flick U. (2012), Projektowanie badania jakościowego (tłum. Paweł Tomanek), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fox D., Głowacka A. (2020), Dyrektor odchodzi, zespół zostaje, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 21, s. 91-106.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2010), Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowymi a publicznymi, „Organizacja i Zarządzanie”, t. 12, nr 4, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 5-24.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2012), Rola i znaczenie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice, s. 15-45.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2015), Nowoczesne przywództwo w organizacjach publicznych, [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), Instrumentarium zarządzania publicznego, Difin, Warszawa, s. 116-134.
- Gajda K. A., Gierat-Bieroń B. (2021), Procesy transformacyjno-reorganizacyjne w sektorze kultury jako odpowiedź na kryzys pandemiczny COVID-19, [w:] A. Konior, O. Kosińska, A. Pluszyńska, Badania w sektorze kultury: przyszłość i zmiana, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 155-185.
- Gajewski S., Jakubowski A. (2016), Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Komentarz, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Gałęcka M., Smolny K. (2017), Stabilność finansowa instytucji kultury na przykładzie wojewódzkich teatrów i instytucji muzycznych, „Problemy Zarządzania”, t. 15, nr 2, s. 196-213.
- Gałęcka M., Smolny K. (2023), Cultural institutions in Poland: the Nature of Their Organisation and Financing, „Ekonomia i Prawo”, t. 22, nr 2, s. 211-222.

- Gaweł Ł. (2011), Muzeum w przestrzeni publicznej. Przyczynek do praktyki zarządzania instytucjami kultury, „Zarządzanie Publiczne”, t. 15 nr 3, s. 51–63.
- Gaweł Ł. (2018), Skazane na sukces? Parametry sukcesu publicznych instytucji kultury, „Zarządzanie i Finanse”, nr 16, s. 27-35.
- Gaweł Ł. (2018), Zarządzanie publicznymi instytucjami kultury w kontekście koncepcji Corporate Social Responsibility (CSR). Społeczna odpowiedzialność muzeum, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 376, s. 48-62.
- Gąsiorowska M. (1994), Muzyka polska lat 1945-1955 wobec socrealizmu, [w:] A. Oberc (red.), Muzyka, słowo, sens. Mieczysławowi Tomaszewskiemu w 70 rocznicę urodzin, Akademia Muzyczna w Krakowie, Kraków, s. 93-111.
- Gibbs G. (2011), Analizowanie danych jakościowych (tłum. Maja Brzozowska-Brywczyńska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gierat-Bieroń B. (2009), Ministrowie kultury doby transformacji, 1989-2005, Uniwersytet Jagielloński - Instytut Europeistyki, Kraków.
- Gierat-Bieroń B. (2015), Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polsce po roku 1989. Koncepcje ministerialne (I), „Zarządzanie w Kulturze”, t. 16, nr 3, s. 205-219.
- Gierat-Bieroń B. (2016), Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polsce po roku 1989. Koncepcje ministerialne (II), „Zarządzanie w Kulturze”, t. 17, nr 2, s. 91-105.
- Gierat-Bieroń B. (2018), Polityka kulturalna Unii Europejskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Gierszewska G. (2000), Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2017), Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Wydanie V zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Giza A. (2022), Kreowanie marek kultury. Historia, współczesność, perspektywy, Wydawnictwo Avalon, Kraków.
- Glinka B. (2013), Oswajanie przyszłości, [w:] M. Kostera (red.), Organizować z polotem: Wyobrażenia organizacyjne w praktyce, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa, s. 227-240.
- Glinka B., Czakon W. (2021), Podstawy badań jakościowych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Glinka B., Hensel P., (2012), Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych, [w:] D. Jemielniak (red.), Badania jakościowe. Podejścia i teorie. Tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 41-55.
- Glinka B., Kostera M. (red.) (2012), Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Głazek E. (2014), Luki prawne w aktach prawnych dotyczących kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 15, nr 14, s. 349-358.
- Głowacki A. (2024), Aktywność kulturalna Polaków w 2023 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Głowacki J., Hausner J., Jakóbiak K., Markiel K., Mituś A. (2009), Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Golachowski S. (1948), Karol Szymanowski, Spółdzielnia Wydawnicza Czytelnik, Łódź.
- Golat R. (2006), Podstawy prawa kultury, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań.
- Golka M. (2013), Socjologia kultury, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Gołębiowski M. (1976), Filharmonia w Warszawie 1901-1976, Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków.
- Góral A. (2014), Dziedzictwo kulturowe jako zasób wspólny. Rola współpracy między interesariuszami w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 15, nr 3, s. 277-286.

- Góral A. (2021), Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce, „Przegląd Organizacji”, nr 980, s. 3-11.
- Góral A. (2022), The Phenomenon of Women in Managerial Positions in Public Cultural Institutions, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 23, nr 3, s. 255-271.
- Grabowski P. (2012), Centrum Sztuki – dyrektor w sferze kultury, [w:] M. Kostera (red.), Sześć polski. Studia przypadku o roli kierownika w organizacjach, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa, s. 231-241.
- Gradzik S. (2023), Odporność festiwalu w dobie pandemii. Zastosowanie mechanizmów teorii efektuacji w organizowaniu festiwalu Łódź Czterech Kultur, „Studia Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 397, s. 7-25.
- Griffin R.W. (2004), Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grząba M. (2019), Znaczenie finansowania społecznościowego dla sektora kultury w Polsce i Unii Europejskiej, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 387, s. 35-54.
- Grząba M. (2020), Rola państwa w zrównoważonym finansowaniu kultury w Polsce, [w:] B. Reformat, A. Kwiecień (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 53-64.
- Grząba M. (2020), Stabilność finansowania instytucji kultury ze środków publicznych w Polsce, [w:] Ewa Gruszevska (red.), Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. Tom 4”, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 131-148.
- Grzegorzczak W. (2015), Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Grzegorzczak (red.), Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 9-16.
- Grzełowska U. (2016), Ekonomiczna strona kultury, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.
- Grzesiak L., Mizera-Pęczek P., (2021), Przewinienia metodyczne młodych badaczy w obszarze nauk społecznych, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, t. 61, nr 3, s. 57-68.
- Gudkova S. (2012), Wywiad w badaniach jakościowych, [w:] D. Jemielniak (red.) Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 111-130.
- Gupta M., Bosma H., Angeli F., Kaur M., Chakrapani V., Rana M., van Schayek O. (2017), A mixed methods study on evaluating the performance of a multi-strategy national health program to reduce maternal and child health disparities in Haryana, India, „BMC Public Health”, vol. 698, nr 17, s. 1-13.
- Gwizdalanka D. (2018), 100 lat z dziejów muzyki polskiej, Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków.
- Gwizdalanka D. (2022), Historia muzyki IV. Przemiany kultury muzycznej XX wieku, Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków.
- Hagoort G. (2000), Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Hajduk G., Mróz-Gorgoń B. (2017), Rola strategii w zarządzaniu rozwojem instytucji kultury, [w:] Ł. Wróblewski (red.), Marketingowe oraz społeczne aspekty zarządzania w kulturze, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 33-47.
- Halska-Pionka B. (2022), Czas w przestrzeni organizacyjnej: perspektywa kadr kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 23, nr 3, s. 273-296.
- Hausner J. (2009), Instytucje kultury w czasach kryzysu. Wyzwania i zagrożenia – w jakich warunkach możliwa jest transformacja i nowoczesny model funkcjonowania instytucji?, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 41-50.
- Hausner J. (2013), Kultura i polityka rozwoju, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 81-103.
- Hausner J., Karwińska A., Purchla J. (2013), Wstęp, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 13-17.

- Heinen A., Weisenfeld U. (2015), Institutional Logics as orchestras' strategic dilemma, „International Review of Social Research”, vol. 5, nr 2, 130-140.
- Helman Z. (2013), Historia Muzyki Polskiej. Tom VI. Między romantyzmem a nową muzyką, Sutkowski Edition Warsaw, Warszawa.
- Hensel P. (2015), Konkurujące logiki instytucjonalne w zarządzaniu kulturą, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 16, nr 3, s. 241-251.
- Hensel P. (2017), Legitymizacja badań organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWM, Warszawa.
- Hensel P. (2020), Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Hensel P., Glinka B. (2012), Urzędnicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Hołda J. (2014), Wolność twórczości w publicznych instytucjach kultury, [w:] D. Bychawska-Siniarska, D. Głowacka (red.), Swoboda wypowiedzi w działalności artystycznej, Warszawa.
- Ilczuk D. (2012), Ekonomia kultury, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ilczuk D. (2017), Reforma sektora kultury w Polsce. Ogólnopolska Konferencja Kultury, Centrum Badań nad Gospodarką Kreatywną. Uniwersytet SWPS, Warszawa.
- Ilczuk D. (red.) (2020), System finansowania instytucji kultury w Polsce. Opinie i ekspertyzy OE-319, Kancelaria Senatu. Biuro Analiz, Dokumentacji i Korespondencji, Warszawa.
- Ilczuk D., Karpińska A. (2024), Policzone i policzeni 2024. Artyści, twórcy i wykonawcy w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu SWPS, Warszawa.
- Ilczuk D., Misiąg W. (2003), Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa.
- Ilczuk D., Nowak M. (2011), Reforma sektora kultury w Polsce. W czym jest problem?, [w:] B. Jung (red.), Ekonomia kultury. Od teorii do praktyki, Narodowe Centrum Kultury/Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa, s. 85-97.
- Ingram M. (2014), Zarządzanie organizacjami kultury, sztuki i turystyki kulturowej, [w:] J. Gołuchowski, Z. Spyra (red.) Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej, CeDeWu, Warszawa, s. 161-188.
- Ingram T. (2016), Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 46-55.
- Inkei P. (2010), Materiał kontekstowy, [w:] R. Palmer, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój 20 lat po upadku komunizmu w Europie, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków, s. 36-141.
- Iwański M. (2023), Czas na nowe otwarcie w instytucjach kultury, „Krytyka Polityczna”, <https://krytyka-polityczna.pl/kultura/czas-na-nowe-otwarcie-w-instytucjach-kultury/> (dostęp: 24.02.2024).
- Iwaszkiewicz M. (2008), Uwarunkowania i odrębności w zarządzaniu podmiotami na rynku kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 9, s. 9-16.
- Izdebski J. (2018), Realizacja polityk publicznych przez administrację publiczną, „Zeszyty Naukowe KUL”, t. 241, nr 1, s. 221-231.
- Jagiello M. (2008), Ogrody kultury i żywioły rynku, [w:] J. Purchla, M. Vášáryová (red.), Modele mecenatu państwa wobec integracji europejskiej, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków, s. 79-90.
- Jagodzińska K. (2013), Charakterystyka działalności kulturalnej w Polsce po transformacji ustrojowej, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 127-159.
- Janicka-Olejnik E. (2016), Uczestnictwo Polaków w kulturze w świetle aktualnych raportów [w:] D. Dziewulak (red.), Polityka kulturalna, „Studia BAS. Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu. Polityka kulturalna”, t. 46, nr 2, s. 57-75.
- Janowska A. (2014), Otwarta kultura: jaka polityka kulturalna w Polsce w stosunku do nieformalnych obiegów kultury, [w:] J. Osiński (red.), Polityka publiczna we współczesnym państwie, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 371-388.

- Januszewska M. (2015), Wpływ polityki kulturalnej na funkcjonowanie instytucji kultury, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne”, nr 18, s. 41-56.
- Jedlewska B. (2006), Marketing w działalności podmiotów kultury – aktualne wyzwania, problemy i doświadczenia, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, s. 95-105.
- Jemielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014), Zarządzanie. Teoria i praktyka w pigułce, Wydawnictwa Pol-text, Warszawa.
- Józefacka N. M., Kołek M. F., Arciszewska-Leszczuk A. (2023), Metodologia i statystyka. Tom 1. Przewodnik naukowego turysty, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jurkiewicz J. (2022), Wpływ ograniczeń sanitarnych COVID-19 na funkcjonowanie instytucji kultury w Polsce, „Acta Politica Polonica”, nr 1, s. 89-100.
- Kaczmarczyk M., Knapczyk K. (2022), Zarządzanie projektem kulturowym. Elementy teorii, doświadczenia, praktyki, studia przypadków, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.
- Kaczmarek B., Sikorski Cz. (1999), Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo Absolwent, Łódź.
- Kaczmarek M. (2020), W czasie wojny milkną muzy. Funkcjonowanie Filharmonii Łódzkiej w obszarze społecznym w czasie pandemii COVID-19, [w:] I. Świątek-Barylska (red.), Jednostka i jej otoczenie w obliczu pandemii covid-19 – ujęcie interdyscyplinarne, Wydawnictwo SIŻ, Łódź, s. 235-255.
- Kaczmarek M. (2024), Koncepcje strategiczne polskich filharmonii i orkiestr, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 24, nr 4, s. 211-240.
- Kaczmarek M. (2025), Systemowe uwarunkowania partycypacji w polskich filharmoniach, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 26 (artykuł w procesie recenzji).
- Kaczmarek M. (2025), Wykorzystanie współczesnych koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach, [w:] A. Nocoń, A. Kwiecień (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Adaptacyjność jednostek kultury, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 55-67.
- Kaczmarek S. (2016), Autorytarno-charyzmatyczny styl prowadzenia orkiestry a jej jakość artystyczna, „Konteksty Kształcenia Muzycznego”, t. 3, z. 2, s. 97-119.
- Kaczmarek S. (2017), The professional paths of musicians graduating from college in Europe. The cases from Germany, England and Poland, [w:] M. Sternal (red.), Professional musician. Between Art, Education and Management, Akademia Muzyczna w Krakowie, Kraków, s. 27-54.
- Kaczmarek S. (2023), Socjalizacja a preferencje muzyczne. Czy kiedyś zabraknie chętnych na koncerty muzyki klasycznej?, „Roczniki Humanistyczne”, t. 71, nr 12, s. 151-165.
- Kaczmarek S., Poślusznna J. (2023), Artysci i twórcy. Aspekty społeczne, artystyczne i ekonomiczne, Wydawnictwo Scriptum, Kraków.
- Kamiński P. (2017), Menedżer czy artysta? Profil zawodowy i wynagrodzenia dyrektorów samorządowych instytucji kultury na Dolnym Śląsku, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu”, nr 41, s. 75-83.
- Karaś-Doniec A. (2012), Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 262, s. 148-165.
- Karaś-Doniec A. (2013), Rola interesariuszy w branży sztuk scenicznych. Identyfikacja zachowań organizacyjnych w zarządzaniu publicznym, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Łódzka”, nr 55, s. 221-234.
- Karna W. (2007), Kompetencje menedżerów publicznych a sprawność zarządzania publiczną instytucją kultury, „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, nr 3, s. 97-108.
- Karna W. J. (2008), Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

- Karna W. J. (2013), Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 169, s. 52-62.
- Karwińska A. (2013), Kultura, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 57-80.
- Karwińska A. (2014), Potencjał kulturowy społeczeństwa jako zasób rozwojowy, „Zarządzanie Publiczne”, t. 27, nr 1, s. 5-19.
- Kasprzak R. (2019), Wyzwania dla zarządzania w sferze organizacji kultury, [w:] K. Pawlicka, A. Wróblewska (red.), Strategie zarządzania instytucjami i projektami kulturalnymi, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa, s. 10-29.
- Kasza J. (2017), Zarządzanie kulturą a hegemonia dyskursu ekonomicznego – analiza przypadku: Teatr Studio w Warszawie, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 18, nr 3, s. 443-466.
- Katrenikova-Medvedchuk N. (2012), Modele polityki kulturalnej a rodzaje uczestnictwa w niej państwa: propozycje klasyfikacji, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł (red.), Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 39-58.
- Kędziora A., Orzechowski E., Szulborska-Łukaszewicz J., Zdebska-Schmidt J. (red.) (2014), Z kulturą o kulturze. Kultura pod ścianą, Wydawnictwo Attyka, Kraków.
- Kieliszewski P. (2010), Publiczne i prywatne. O nowym modelu relacji międzysektorowych, [w:], A. Gwóźdź (red.), Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 34-46.
- Kieliszewski P. (2015), Próba przejścia do rynkowego modelu zarządzania publiczną instytucją kultury na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu, „Prakseologia”, nr 157, s. 271-300.
- Kieliszewski P. (2021), Przywództwo instytucji artystycznej w czasie pandemii na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 1, s. 83-97.
- Kieliszewski P., Mękowski M. (2012), Badania sektora kultury jako element partycypacyjnego modelu zarządzania kulturą na przykładzie Regionalnego Obserwatorium Kultury, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł, Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 205-219.
- Kietlińska K. (1995), Finansowanie kultury. Dylematy teorii i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kirchner T. A., Golden L. L., Brockett P. L. (2021), Improving arts management/marketing efficiency: optimizing utilization of scarce resources to produce artistic output, „Arts and the Market”, vol. 12, nr 3, s. 181-196.
- Kirchner T. A., Rentschler R. (2014), External Impact of Arts Management Research: An Extended Analysis, „International Journal of Arts Management”, vol. 17, nr 3, s. 46-67.
- Kirejczyk E. (2008), Zrozumieć zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Klaic D. (2007), Mobilność wyobraźni. Międzynarodowa współpraca kulturalna. Przewodnik, Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana/Narodowy Instytut Audiowizualny, Warszawa.
- Klasik A. (2010), Od sektora kultury do przemysłów kreatywnych, [w:] A. Gwóźdź (red.), Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 47-63.
- Kłaś J. (2016), Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum – po co i jak ją tworzyć, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 17, nr 1, s. 1-8.
- Klimas P., Stańczyk S., Sachpazidu-Wójcicka K. (2020), Metodyka systematycznego przeglądu literatury – wyzwania selekcji a posteriori podczas tworzenia bazy literaturowej, [w:] A. Sopińska, A. Modliński (red.), Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 39-52.
- Kliszcz A. (2017), Wokół pojęcia kultury, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury, Akademia Ignatianum, Kraków, s. 17-33.
- Kłoskowska A. (2007), Socjologia kultury, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Kłosowski W. (2012), *Kultura w naszych rękach*, [w:] *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, J. Erbel, P. Sadura (red.), Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa, s. 236-245.
- Knardal P. S. (2019), *Orchestrating institutional complexity and performance management in the performing arts*, „Financial Accountability & Management”, vol. 36, s. 300-318.
- Kobylińska U. (2018), *Koprodukcja usług publicznych w świetle przeglądu literatury*, „Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie”, nr 162, s. 205-218.
- Kociatkiewicz J., Kostera M. (2014), *Zaangażowane badania jakościowe*, „Problemy Zarządzania”, t. 12, nr 1, s. 9-19.
- Kocój E. (2019), *Zarządzanie w sektorze kultury w Polsce – krótka historia idei i perspektyw*, [w:] E. Kocój, J. Szulborska-Łukaszewicz, A. Kędziora (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 31-48.
- Kocój E., Szulborska-Łukaszewicz J., Kędziora (2019), *Wstęp*, [w:] E. Kocój, J. Szulborska-Łukaszewicz, A. Kędziora (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 7-11.
- Koivunen N. (2003), *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*, Academic Dissertation at the University of Tampere, Tampere.
- Kolasińska-Morawska K. (2023), *Strategie badań mieszanych*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza, s. 17-37.
- Kołaczkowski B., Ratajczak M. (2021), *Krajowe bezzwrotne źródła finansowania instytucji kultury – za mało i jednocześnie zbyt wiele?*, „Studia Prawa Publicznego”, t. 36, nr 4, s. 9-32.
- Kołaczkowski B., Ratajczak M. (2022), *Uzupełniające źródła finansowania instytucji kultury – działalność gospodarcza (usługi, handel, gospodarowanie mieniem), lokowanie wolnych środków oraz sponsoring*, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu”, t. 10, nr 1, s. 79-101.
- Komander V., Koenig A. (2022), *Organizations on stage: organizational research and the performing arts*, „Management Review Quaterly”, vol. 74, s. 303-352.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Konior A., Pluszyńska A., Ćwikła M., Szostak A., Laberschek M. (2020), *Badania o badaniach: Czy i jak instytucje kultury pozyskują wiedzę o sobie i swoim otoczeniu?*, Instytut Badań Organizacji Kultury; <https://open.icm.edu.pl/items/d580ed55-2737-409a-90dc-3c117501fb45> (dostęp: 01.08.2024).
- Konior A., Pluszyńska A. (2022), *Co wiemy o kadrach kultury? Systematyczny przegląd polskiej literatury*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 23, nr 3, s. 217-236.
- Kopeć K. (2020), *Pośrednie finansowanie w kulturze. Perspektywa meksykańskiego programu fiskalnego dla artystów Pago en Especie*, [w:] A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawel (red.), *Zarządzanie w Kulturze. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 139-152.
- Kopeć K. D. (2014), *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Libron, Kraków.
- Kopeć K., Materska-Samek M. (2021), *Fundusz Wsparcia Kultury – rekompensata strat czy strategiczna interwencja?*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 2, s. 119-139.
- Kosińska O. (2020), *Sektor kultury w Polsce. Organizacja, finanse, otoczenie*, [w:] A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawel (red.), *Zarządzanie w Kulturze. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 25-37.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (2012), *Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie*, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawel (red.), *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 9-14.
- Kostera M. (2013), *Helikon SA, czyli o sztuce, zarządzaniu i inspiracji*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 6, nr 2, s. 46-53.

- Kostera M., Śliwa M. (2010), Różnice kulturowe w procesie zarządzania, [w:] Zarządzanie w XXI wieku, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kotowska E. (2013), Kluczowe problemy zarządzania w sektorze publicznym, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, t. 7, nr 1, s. 95-114.
- Kowalczyk M. (2015), Zarządzanie strategiczne w jednostkach budżetowych, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 855, s. 471-480.
- Kowalik W. (2017), Partycypacja w zarządzaniu organizacjami publicznymi na przykładzie gminnych instytucji kultury, „Zarządzanie Publiczne”, t. 40, nr 2, s. 65-79.
- Kowalik W., Malczyk K., Maźnica Ł., Knaś P., Stępnia W., Dulian L. (2015), Nowa sprawozdawczość instytucji kultury, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- Kowalik W., Malczyk K., Maźnica Ł., Strycharz J. (2013), Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z. (2011), Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- Kowska M. (2019), Ewolucja teorii zarządzania, „Kwartalnik Towarzystwa Wiedzy Obronnej”, nr 266-267, s. 171-187.
- Koźmiński A. K., Jemielniak D. (2008), Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.) (2007), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźuch A., Koźuch B., Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz-Małujurek K., Szczuslińska-Kanoś A., Jung-Konstanty S. (2016), Obszary zarządzania publicznego, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Koźuch A., Marzec I. (2014), Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych”, t. 172, nr 2, s. 32-44.
- Koźuch B. (2004), Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Koźuch B. (2005), Specyficzne cechy organizacji publicznej, [w:] B. Koźuch, T. Markowski (red.), Z teorii i praktyki zarządzania publicznego, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 31-44.
- Koźuch B. (2009), Innowacyjność w sektorze publicznym – bariery i możliwości rozwoju, [w:] B. Kryk, K. Piech (red.), Innowacyjność w skali makro i mikro, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Koźuch B. (2011), Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Koźuch B. (2015), Zarządzanie programami i projektami publicznymi, [w:] B. Koźuch, Ł. Sułkowski (red.), Instrumentarium zarządzania publicznego, Difin, Warszawa, s. 73-91.
- Koźuch B. (2015), Zarządzanie publiczne jako teoria i praktyka, [w:] B. Koźuch, Ł. Sułkowski (red.), Instrumentarium zarządzania publicznego, Difin, Warszawa, s. 23-38.
- Koźuch B. (2020), Nauka o organizacji. Wydanie V, CeDeWu, Warszawa.
- Koźuch B., Koźuch A. (2017), Znaczenie relacji współpracy w zarządzaniu publicznym, [w:] K. Jędralska, W. Dyduch (red.), Nauki o zarządzaniu. Dokonania, trendy, wyzwania, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 259-269.
- Koźuch B., Przygodzka R. (2012), Współpraca sieciowa w zarządzaniu organizacjami publicznymi, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie”, nr 117, s. 25-35.
- Koźuch B., Sułkowski Ł. (2015), Wstęp, [w:] B. Koźuch, Ł. Sułkowski (red.), Instrumentarium zarządzania publicznego, Difin, Warszawa, s. 9-10.
- Krajewski M. (2011), Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje, [w:] M. Śliwa (red.) Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 26-37.

- Krajewski M. (2013), W kierunku relacyjnej koncepcji uczestnictwa w kulturze, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 1, s. 29-67.
- Krajewski M. (2014), Uczestnictwo w kulturze, [w:] R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak, Praktyki kulturalne Polaków, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 12-18.
- Krajewski M. (2023), „Ja poszerzam”, „Ty poszerzasz”... Poszerzanie pola kultury i wynikające stąd nieporozumienia, [w:] M. Skrzypek (red.), Animacja kultury. NieAntologia, Centrum Kultury w Lublinie, Lublin, s. 76-85.
- Krawczyńska A. (2021), Wdrożenie elementów Scruma w instytucji kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 2, s. 99-118.
- Krawiec W. (2020), Zarządzanie wartością dla klienta a marketing doświadczeń w instytucjach kultury. Działania współczesnego teatru i filharmonii, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Krawiec W., Szymańska K. (2017), Budowanie wartości usług dla klientów teatrów i filharmonii – wyniki badań, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 475, s. 123-135.
- Krawiec W., Szymańska K. (2017), Przewaga konkurencyjna w świetle korzyści i doświadczeń dostarczanych klientom teatrów i filharmonii, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 328, s. 18-29.
- Krawiec W., Szymańska K. (2018), Marketing doświadczeń w działaniach teatrów i filharmonii – wyniki badań, „Handel Wewnętrzny”, nr 4, s. 95-104.
- Król M. B. (2020), Finansowanie festiwalu muzyki poważnej na przykładzie Międzynarodowego Festiwalu „Muzyka w Starym Krakowie” w latach 2011-2020, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 21, nr 1, s. 19-37.
- Król-Dryja E. (2022), Motywacja i potrzeby pracowników artystycznych z pokolenia Y. Studium przypadku instytucji muzycznej, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 23, nr 3, s. 319-339.
- Kruczkowska P. (2016), Urzędnik kontra menadżer – przemiany roli kierownika instytucji kultury, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 12, nr 2, s. 192-211.
- Krzakiewicz K. (1996), Podstawy Zarządzania, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz. (2013), Teoretyczne podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Kubicka J. (2017), Zmiany w zarządzaniu organizacjami z sektora kultury i sektorów kreatywnych wynikające ze zmian w otoczeniu, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, t. 51, nr 1, s. 265-278.
- Kubicki P., Gierat-Bieroń B., Orzechowska-Waślawska J. (2017), Efekt ESK. Jak konkurs na Europejską Stolicę Kultury 2016 zmienił polskie miasta?, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków.
- Kukołowicz T. (2015), Dostępność kultury. Definicje i wskaźniki, [w:] T. Kukołowicz (red.) Statystyka kultury w Polsce i Europie. Aktualne zagadnienia, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 66-74.
- Kukołowicz T., Modzelewska M., Siechowicz P., Wiśniewska A. (2016), Rola samorządu terytorialnego w finansowaniu polityki kulturalnej w Polsce w latach 1990-2015, [w:] D. Dziwulak (red.), Polityka kulturalna, „Studia BAS. Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu”, t. 46, nr 2, s. 229-250.
- Kurowska-Pysz J. (2018), Marketingowa współpraca sieci lokalnych punktów informacji kulturalnej w warunkach wykorzystania funduszy Unii Europejskiej, [w:] Ł. Wróblewski (red.), Zarządzanie w instytucjach kultury, CeDeWu, Warszawa, s. 41-57.
- Kurz I. (2019), Powrót centrali, państwowy wyklęci i kasa. Raport z „dobrej zmiany” w kulturze, Instytut Studiów Zaawansowanych, Warszawa.
- Kuźnik F. (2005), Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego, [w:] B. Kożuch, T. Markowski (red.), Z teorii i praktyki zarządzania publicznego, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 68-79.
- Kvale S. (2012), Prowadzenie wywiadów (tłum. Agata Dziuban), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Kwarciańska K. (2009), „Tylko” etyka, czy „aż” etyka? Etyka jako narzędzie w metodologii badań społecznych, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne”, nr 3, s. 127-139.
- Kwiecień A. (2016), Klaster jako źródło zwiększenia efektywności działania jednostek kultury, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 56-66.
- Kwiecień A. (2018), Uczestnictwo w kulturze jako podstawowa relacja warunkująca istnienie jednostek kultury (red.), [w:] A. Kwiecień, B. Reformat (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Kierunki rozwoju relacji jednostek kultury z otoczeniem, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 30-37.
- Kwiecień A. (2019), Marketing w instytucjach kultury – potrzeby i obawy, [w:] B. Reformat, A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowe trendy w otoczeniu jednostek kultury, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 32-40.
- Kwiecień A. (2020), Rola kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym, [w:] B. Reformat, A. Kwiecień (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 9-16.
- Kwiecień A. (2021), Wpływ pandemii na gospodarkę ze szczególnym uwzględnieniem sektora kultury, [w:] A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Funkcjonowanie sektora kultury w dobie pandemii koronawirusa, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 9-17.
- Lachiewicz S., Walecka A. (2021), Organizacja jako obiekt zarządzania – spektrum form i możliwości, [w:] A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 50-92.
- Lenart-Gansiniec R. (2021), Systematyczny przegląd literatury w naukach społecznych. Przewodnik dla studentów, doktorantów i nie tylko, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Leśniewski A. (2017), Modele polityki kulturalnej państwa polskiego 1944-2015 (rozprawa doktorska), Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, <https://repozytorium.amu.edu.pl/items/28a690a6-48fe-4fba-b030-857b573e1533> (dostęp 24.04.2024).
- Lewandowska K. (2015), From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations, „The Journal of Arts Management, Law, and Society”, nr 45, s. 33-50.
- Lewandowska K. (2017), Sfera autonomii, sfera biurokracji. Relacje polskich teatrów publicznych i ich organizatorów w perspektywie międzynarodowej, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 18, nr 3, s. 405-421.
- Lewandowski M. (2006), Zmiany w sposobach zarządzania a pomiar efektywności zarządzania w instytucjach kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, s. 107-112.
- Lewandowski M. (2010), W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 11, s. 19-30.
- Lewandowski M. (2011), Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury, Wydawnictwo Con Arte, Katowice.
- Lewandowski M. (2013), Managerial innovation effects in public cultural institutions – monitoring issues, „International Journal of Contemporary Management”, t. 12, nr 3, s. 66-79.
- Lewandowski M. (2013), Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury, Con Arte, Katowice.
- Lewandowski M. (2014), Innowacje w usługach instytucji kultury, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 355, s. 264-278.
- Lewandowski M. (2015), Types of Innovations in Cultural Organizations, „International Journal of Contemporary Management”, vol. 14, nr 1, s. 67-78.
- Lewandowski M. (2018), Czynniki utrudniające samodzielne opracowywanie planów strategicznych przez pracowników instytucji kultury, [w:] Ł. Wróblewski (red.), Zarządzanie w instytucjach kultury, CeDeWu, Warszawa, s. 61-70.
- Lewandowski M. (2018), Operacjonalizacja modelu sprawności w zarządzaniu strategicznym instytucjami kultury, [w:] Ł. Wróblewski (red.), Zarządzanie w instytucjach kultury, CeDeWu, Warszawa, s. 71-80.

- Lewandowski P., Mućk J., Skrok Ł., (2010), Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu. Raport końcowy, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa.
- Lewicki M., Filiciak M. (2017), Wynalezienie poszerzonego pola kultury, „Kultura i Rozwój”, t. 1, nr 2, s. 7-31.
- Lichtarski J. (2015), Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lis D. (2011), Sponsoring jako czynnik rozwoju instytucji kultury, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 77, s. 167-178.
- Lisiński M., Szarucki M. (2020), Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lofland J., Snow D. A., Anderson L., Lofland L. H. (2009), Analiza układów społecznych: przewodnik metodologiczny po badaniach jakościowych, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Ludwicki T. (2015), Teoria ugruntowana, [w:] M. Kostera (red.), Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa, s. 37-49.
- Lusińska A. (2018), Google jako narzędzie komunikacji marketingowej polskich instytucji kultury w opinii studentów, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 19, nr 2, s. 137-150.
- Łukasiewicz K., Pietrzak P. (red.) (2023), Nowoczesne zarządzanie. Podstawy Zarządzania, CeDeWu, Warszawa.
- Łysiński J. (2009), Dylematy związane z analizą wskaźników efektywności instytucji artystycznych na przykładzie filharmonii samorządowych w Polsce [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 133-142.
- Łysiński J. (2009), Reforma w publicznym sektorze kultury w Polsce – szansa czy zagrożenie?, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 13, s. 267-278.
- Łysiński J. (2012), Paradygmaty współczesnego zarządzania kulturą w Polsce, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 20, s. 99-111.
- Łysiński J. (2013), Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych orkiestrach, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 14, nr 1, s. 49-70.
- Łysiński J., Czernicka A. (2002), Kilka uwag na temat wprowadzania tak zwanych kontraktów i instytucjach artystycznych w Polsce, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 3, s. 17-26.
- Maciąg J. (2016), Koncepcja Lean Management w publicznych instytucjach kultury - przesłanki i bariery wdrażania, [w:] A. Kwiecień, B. Reformat (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Wybrane problemy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 48-60.
- Maison D. (2023), Jakościowe metody badań społecznych. Podejście aplikacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Majewski T. (2013), Ekskluzja w dyskursie pracowników sektora kultury – wstępna próba interpretacji, [w:] E. Rokicka, P. Kruczkowska (red.), Oblicza ekskluzji. Praktyka działania instytucji kultury a przełamywanie barier dostępu, Katedra Socjologii Ogólnej Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 20-27.
- Malinowska-Misiąg E. (2016), Finansowanie kultury w Polsce ze źródeł publicznych, [w:] D. Dziewulak (red.), Polityka kulturalna, „Studia BAS. Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu”, s. 205-228.
- Mała Encyklopedia Muzyki (1981), Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Mangset P., Kleppe B., Royseng S. (2012), Artists in an Iron Cage? Artists' Work in Performing Arts Institutions, „The Journal of Arts Management, Law and Society”, nr 42, s. 156-175.
- Marak J. (2016), Gromadzenie danych pierwotnych, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 127-168.
- Markiel K. (2009), Syndrom odpowiedzialności – oportunizm, deklaratywność, klientelizm, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 185-198.

- Marks-Krzyszowska M. (2016), Zarządzanie publiczne – istota i wybrane koncepcje, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica”, nr 56, s. 37-51.
- Martenka H. (2012), Koszty zarządzania wizerunkiem na przykładzie Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. I. J. Paderewskiego w Bydgoszczy (analiza i konkluzje), „Zarządzanie w Kulturze”, t. 13, nr 3, s. 185-202.
- Matejun M. (2011), Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10, s. 93-102.
- Matuchniak-Mystkowska A. (2023), Sztuka, [w:] A. Safaryjski (red.), Kultura Współczesna. Wydanie Specjalne, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 108-121.
- Matyjas-Łysakowska P. (2016), Statut szkoły wyższej jako źródło prawa pracy, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Mazur Z., Orłowska A. (2018), Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury, „Polskie Forum Psychologiczne”, t. 23, nr 2, s. 235-251.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (2011), Badania jakościowe: metody, nowe podejścia i konteksty badawcze, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 204, s. 7-18.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (2018), Triangulacja w badaniach jakościowych. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 525, s. 11-20.
- Mądra J. (2012), Znaczenie innowacji w zarządzaniu instytucjami publicznymi, [w:] A. Gardocka-Jałowiec (red.) (2012), Innowacyjne metody i instrumenty zarządzania w instytucjach publicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 13-26.
- Mesjasz Cz., Ziębicki B. (2018), Nowe kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] A. Stabryła (red.), Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze. Wydanie II, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 463-476.
- Michalski K., Werenowska A. (red.) (2023), Nowoczesne zarządzanie. Najnowsze trendy, koncepcje i metody w zarządzaniu, CeDeWu, Warszawa.
- Mikołajczyk Z. (2014), Metodyka pracy naukowej jako podstawa przygotowywania rozpraw na stopnie naukowe – powrót do korzeni, „Organizacja i Kierowanie”, t. 159, nr 1A, s. 149-165.
- Miles M. B., Huberman A. M. (2000), Analiza danych jakościowych (tłum. Stanisław Zabielski), Trans Humana, Białystok.
- Mintzberg H. (2009), Covert Leadership: Notes, „Harvard Business Review”, s. 140-148.
- Mintzberg H. (2013), Simply Managing. What Managers Do – and Can Do Better, Berrett – Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Mintzberg H. (2019), Zarządzanie (tłum. Robert Mitoraj), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
- Miński R. (2017), Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 13, nr 3, s. 30-51.
- Mirski A. (2006), Twórczość jako wyzwanie i szansa dla współczesnego zarządzania, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, s. 71-93.
- Mirski A. (2012), Zarządzanie kulturowe, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 13, nr 1, s. 9-30.
- Mirski A. (2013), Ekonomika kreatywności w zarządzaniu kulturą, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 14, nr 1, s. 35-47.
- Misiak J. (2017), Bariery w zarządzaniu muzeami. Raport z badań, Fundacja ARTnova, Poznań.
- Mizera-Pęczek P., Wojtaszczyk K. (2016), Propozycja wartości zatrudnienia a zaangażowanie pracowników sektora kultury, Wydawnictwo SIZ, Łódź.
- Mizerek H. (2017), Studium przypadku w badaniach nad edukacją. Istota i paleta zastosowań, „Przegląd Pedagogiczny”, nr 1, s. 9-22.
- Młynarska-Sobaczewska A. (2018), Prawo do kultury, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

- Modliński A. (2019), Strategie instytucji kultury wobec niezadowolenia i bojkotów konsumenckich, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mruk H. (2012), Wybrane metody rozwiązywania problemów naukowych, [w:] M. Sławińska, H. Witczak (red.), Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych. Wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 99-113.
- Muraszkiewicz M. R. (2002), Technologia a przemysły kultury, [w:] J. Szomburg (red.), Kultura i przemysły kultury szansą rozwojową dla Polski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 51-58.
- Newton T. (2017), LSO Live: an entrepreneurial venture, „Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts”, vol. 6, nr 1, s. 33-45.
- Niemczyk J. (2020), Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 103-118.
- Niemczyk J. (2020), Metodologia nauk o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 17-27.
- Nierenberg B. (2012), Ekonomiczne przesłanki zarządzania kulturą, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł, Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 29-37.
- Nierenberg B. (2015), O chorobie Baumola i jej następstwach dla sztuki i nauki, „Przegląd Kulturoznawczy”, t. 26, nr 4, s. 378-384.
- Nocoń A. (2016), Źródła finansowania jednostek kultury, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 7-19.
- Nowak P. A. (2018), Finansowanie działalności instytucji kultury – studium przypadku: instytucje kultury samorządu województwa łódzkiego, [w:] Ł. Wróblewski (red.), Zarządzanie w instytucjach kultury, CeDeWu, Warszawa, s. 147-160.
- Nowelli K. (2015), Zarządzanie instytucją kultury a innowacyjne narzędzia komunikacji marketingowej, [w:] A. A. Wadlewski, A. Modliński (red.), Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 155-165.
- Nowiński J. (2009), Problemy programowania i oceny działalności instytucji kultury, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 115-120.
- Nowosielski S. (2016), Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, s. 468-482.
- Obłąkowska-Kubiak K. (2013), Kultura i gospodarka – od pogranicza nauk ku perspektywie ekonomicznej, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, t. 8, nr 4, s. 28-37.
- Oblój K., Wąsowska A. (2015), Studium przypadku, [w:] M. Kostera (red.), Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa, s. 51-60.
- Oleksyn T. (2020), Zarządzanie. Wybrane kwestie, Difin, Warszawa.
- Opolski K., Modzelewska P. (2024), Zarządzanie jakością w usługach publicznych. Wydanie IV, CeDeWu, Warszawa.
- Orankiewicz A. (2018), Warunki skutecznego zarządzania projektem w kulturze, [w:] Ł. Wróblewski (red.), Zarządzanie w instytucjach kultury, CeDeWu, Warszawa, s. 15-24.
- Orlik J. (2009), Instytucja kultury jako ameba, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 121-124.
- Orłowska A., Mazur Z., Łaguna M. (2017), Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów, „Ogrody Nauk i Sztuk”, nr 7, s. 350-363.
- Orzechowski E. (2009), „Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem”. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym, Wydawnictwo Attyka, Kraków.
- Orzechowski E. (2013), Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce: stan na rok 2013, „Problemy Zarządzania”, t. 11, nr 4, s. 75-86.

- Orzechowski E. (2015), *Arte et ratione*, [w:] B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie Humanistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 63-74.
- Pahlen K. (1956), *Musiklexikon der Welt*, Orell Fuessli Verlag, Zurich.
- Pawlicka K. (2014), Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989, [w:] J. Łodzia-Grabowska, J. W. Wiktor (red.), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*, CeDeWu, Warszawa, s. 47-58.
- Pawlicka K. (2017), Wykorzystanie komunikacji marketingowej do budowania relacji instytucji kultury z najbliższym otoczeniem, [w:] Ł. Wróblewski (red.), *Marketingowe oraz społeczne aspekty zarządzania w kulturze*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 113-131.
- Pawlicka K. (2020), Menedżer, artysta, kapłan... o dyrekcji Jacka Głomba w Legnicy, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 21, nr 2, s. 187-198.
- Pellowski A. (1994), *Kultura muzyczna Łodzi do roku 1918*, Wydawca Wojciech Grochowalski, Łódź.
- Pietrzak P. (2023), *Istota i geneza zarządzania*, [w:] K. Łukasiewicz, P. Pietrzak, *Nowoczesne zarządzanie. Podstawy Zarządzania*, CeDeWu, Warszawa, s. 17-32.
- Plebańczyk K. (2011), W stronę badań nad zarządzaniem w kulturze, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 12, nr 1, s. 55-67.
- Plebańczyk K. (2018), Rola kultury we współczesnych strategiach rozwoju zrównoważonego, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 376, s. 163-181.
- Plebańczyk K. (2020), Zarządzanie karierą artystyczną. Kilka punktów widzenia [w:] A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawęł (red.), *Zarządzanie w Kulturze. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 95-106.
- Pluszyńska A. (2015), *Podstawy prawne organizacji kultury i mediów*, Wydawnictwo Attyka, Kraków.
- Pluszyńska A., Laberschek M. (2020), *Marketing w organizacjach kultury. Zastosowanie koncepcji marketingu mix na przykładach*, [w:] A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawęł (red.), *Zarządzanie w Kulturze. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 182-195.
- Płatkowska-Prokopczyk L., Pieczonka J. (2015), Zróżnicowanie oferty instytucji kultury jako efekt dywersyfikacji źródeł ich finansowania, „Nauki o Finansach”, t. 24, nr 3, s. 99-123.
- Płoski P. (2017), Serial *Dyrektorzy*. Dzieje prawnego unormowania statusu dyrektora, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 18, nr 3, s. 423-441.
- Płoski P. (2022), Wyposażenie kulturalnego miasta. Teatry i reforma administracyjna w roku 1975, „Didaškalia. Gazeta Teatralna”, nr 171, DOI: 10.34762/15sk-c917 (dostęp: 11.02.2024).
- Poleszczuk J., Sztop-Rutkowska K., Kiszkiel Ł., Klimczuk A., Mejsak R. J., Winiecka K. (2012), *Diagnoza partycypacji w kulturze w województwie podlaskim*, Białystok.
- Pompe J., Tamburri L. (2016), Fiddling in a Vortex: Have American Orchestras Squandered Their Supremacy on the American Cultural Scene? „The Journal of Arts Management, Law, and Society”, vol. 46, nr 2, s. 63-72.
- Pompe J., Tamburri L., Munn J. (2011), Factors that influence programming decisions of US symphony orchestras „Journal of Cultural Economics”, nr 35, s. 167-184.
- Pompe J., Tamburri L., Munn J. (2013), Symphony Concert Demand: Does Programming Matter?, „The Journal of Arts Management, Law, and Society”, vol. 43, s. 215-228.
- Pompe J., Tamburri L., Munn J. (2020), Marketing Strategies for Performing Arts Audiences: Characteristics of Ticket Purchasers, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing”, vol. 32, nr 5, s. 453-464.
- Poprawski M. (2009), *Narracje i innowacje. Zarządzanie zmianą w polskich instytucjach kultury*, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 89-98.
- Poprawski M. (2015), Wolnorynkowi ekwilibryści. Edukacja przedsiębiorcza i polskie kadry sektora kultury, „Prakseologia”, nr 157, s. 303-337.

- Poprawski M. (2021), Nowe siedziby instytucji kultury w Polsce – perspektywa lokalnych ekosystemów kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 3, s. 323-341.
- Potocki A. (2017), Tworzenie samorządowych instytucji kultury, „Studenckie Zeszyty Naukowe”, t. 20, nr 33, s. 49-60.
- Potocki A. (2018), Zależność samorządowych instytucji kultury w aspektach prawnoadministracyjnych, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Seria Prawnicza”, nr 102, s. 197-209.
- Prawelska-Skrzypek G. (2003), Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Prawelska-Skrzypek G. (2009), Regionalne zróżnicowanie polityki kulturalnej polskich miast, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 23-36.
- Preece S. B. (2011), Performing Arts Entrepreneurschip: Towards a Research Agenda, „The Journal of Arts Management, Law and Society”, nr 41, s. 103-120.
- Prykowska-Michalak K. (2019), Kryzys publiczności w teatrze niemieckim?, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 20, nr 4, s. 597-608.
- Przastek D. (2016), Polityka kulturalna w Polsce (i na świecie), [w:] D. Dziewulak (red.), Polityka kulturalna, „Studia BAS. Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu”, t. 46, nr 2, Warszawa, s. 9-35.
- Przęczek M. (2006), Problemy etyczne w zarządzaniu instytucją kultury: refleksje na tle własnych doświadczeń zawodowych, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, t. 9, nr 2, s. 95-103.
- Przybylska J. (2004), Bezpośrednie finansowanie działalności kulturalnej ze środków publicznych, „Samorząd Terytorialny”, nr 9, s. 17-29.
- Przybylski B. K. (2013), Rzeczywistość instytucji kultury w opiniach ich pracowników – wstępne wnioski z zogniskowanych wywiadów grupowych, [w:] E. Rokicka, P. Kruczkowska (red.), Ekskluzja w dyskursie pracowników instytucji kultury, Łódź, s. 200-238.
- Purchla J. (2002), Kultura a transformacja Polski, [w:] J. Szomburg (red.), Kultura i przemysły kultury szansą rozwojową dla Polski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 13-18.
- Purchla J. (2010), W stronę systemu ochrony dziedzictwa kulturowego w Polsce, „Zarządzanie Publiczne”, t. 12, nr 2, s. 69-82.
- Purchla J. (2018), Miasto i polityka. Przypadki Krakowa, Wydawnictwo Universitas, Kraków.
- Pyplacz P. (2024), Zjawisko demokratyzacji technologii RPA w małych i średnich przedsiębiorstwach, [w:] A. Bitkowska (red.), Pragmatyka zarządzania procesowego, Strategie – Ludzie – Technologie, TNOiK, Warszawa, s. 233-237.
- Rafałowski W. (2015), Społeczne korelaty i konsekwencje dostępności kultury, [w:] T. Kukołowicz (red.), Statystyka kultur w Polsce i Europie. Aktualne zagadnienia, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 75-89.
- Randel D. M. (red.) (1986), The New Harvard Dictionary of Music, Harvard.
- Reformat B. (2016), Funkcje i znaczenie menedżerów w zarządzaniu jednostkami kultury w dobie kryzysu gospodarczego, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 20-29.
- Reformat B. (2019), Rozwój gospodarki opartej na wiedzy a innowacyjne zmiany zachowań instytucji kultury w Polsce, [w:] B. Reformat, A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowe trendy w otoczeniu jednostek kultury, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 9-17.
- Reformat B. (2021), Rozwój pandemii CoVID-19 a zmiana zachowań konsumentów – uczestników sektora kultury w Polsce, [w:] A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Funkcjonowanie sektora kultury w dobie pandemii koronawirusa, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 58-69.
- Robbins S. P., DeCenzo D. A. (2002), Podstawy zarządzania (tłum. Andrzej Ehrlich), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Robertson P. W., Starr M. K., (2022), Genuine and sustained POM mastery from linear POM to POM system symphonies, „Production and Operations Management”, vol. 31, nr 12, s. 4628-4642.
- Romanowska M. (2021), Atrybuty doskonałości organizacji, [w:] S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.), Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 499-512.
- Rozbicki K. (2006), 50 dziesiętnych lat. Filharmonia Koszalińska 1956-2006, Filharmonia Koszalińska im. Stanisława Moniuszki, Koszalin.
- Różycka M. (2017), Wizerunek Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach (NO-SPR) jako przykład silnej marki w obszarze kultury, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii”, t. 11, nr 1, s. 127-150.
- Rudolf W. (2011), Rozwój zarządzania publicznego, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 261, s. 407-418.
- Rudolf W. (2015), Możliwości wykorzystania nowej ekonomii instytucjonalnej w rozwoju sektora publicznego, „Zarządzanie Publiczne”, t. 30, nr 2, s. 111-120.
- Sanetra-Szeliga J. (2017), Kultura – zasób strategiczny?, „Kultura i Rozwój”, t. 5, nr 4, s. 81-93.
- Schmidt P. (2014), Instytucja kultury w dobie ubóstwa, [w:] J. Blicharz, L. Klat-Wertlerecka, E. Rutkowska-Tomaszewska (red.), Ubóstwo w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 183-193.
- Seeger H. (1966), Musiklexikon II Band, VEB Deutscher Verlag für Musik. Leipzig.
- Senge P. M. (1998), The Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization, Century Business.
- Senge P. M. (2003), Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się (tłum. Helena Korolewska-Mróż), Wydanie IV, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sibora R. (2014), Nowe metody zapobiegania efektowi Baumola. Przypadek Metropolitan Opera w Nowym Jorku, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne”, t. 819, nr 9, s. 185-195.
- Siechowicz P., Wiśniewska A. (2015), „Ciekawe czasy” finansowania kultury samorządowej. Raport: Kultura Samorządowa 25+, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Sieroń-Galusek D. (2006), Kilka uwag na temat zarządzania instytucją kultury w Polsce, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, s. 11-14.
- Sieroń-Galusek D. (2012), Rola strategii marketingowej i misji w prowadzeniu działalności kulturalnej, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł (red.), Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 221-226.
- Sikorski Cz. (2009), Nauka o zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Sikorski Cz. (2016), Krótki przewodnik dla doktorantów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Rozprawy doktorskie w zakresie nauk o zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Silverman D. (2008), Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji (tłum. Małgorzata Głowacka-Grajper, Joanna Ostrowska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Silverman D. (2012), Prowadzenie badań jakościowych (tłum. Joanna Ostrowska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Silverman D. (2024), Interpretating Qualitative Data. 7 Edition, Sage Publications, Londyn.
- Sitko-Lutek A. (2018), Aspekty złożoności kultury organizacyjnej, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Słuchanie muzyki. Komunikat z badań (2018), Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
- Smoląg K. (2024), Kompetencje cyfrowe jako ważne element cyfryzacji procesów, [w:] A. Bitkowska (red.), Pragmatyka zarządzania procesowego, Strategie – Ludzie – Technologie, TNOiK, Warszawa, s. 277-280.

- Smoleń M. (2003), Przemysły kultury – ekonomiczny wymiar sektora kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 4, s. 61-71.
- Sobczak T. (2017), O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce – raz jeszcze, „Przegląd Organizacji”, t. 928, nr 5, s. 3-9.
- Sobocińska M. (2008), Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sobocińska M. (2015), Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sobocińska M. (2018), Konsumpcja kultury w dobie rozwoju nowych mediów i społeczeństwa cyfrowego, „Konsumpcja i Rozwój”, t. 23, nr 2, s. 79-93.
- Sobocińska M. (2022), Internet w badaniach marketingowych w sferze kultury – potencjał i metody badawcze, [w:] E. Kocój, M. Laberschek, K. Kopeć, K. Plebańczyk (red.), Metodologia badań w sektorze kultury i mediów, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 125-138.
- Sobocka-Szczapa H., Banasiak A., Kamińska B. (2019), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Model 3D: wiedza – jakość – kultura organizacyjna, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Sowa J. (2010), Rewolucja kulturalna – tak, ale jaka? O możliwych kierunkach polskiej polityki kulturalnej, „Culture Management”, t. 3, s. 288-297.
- Sowińska-Pasek vel Paszkowska M. (2019), Gdzie jest nasza publiczność? Jak, co i kogo badać? Doświadczenia Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 20, nr 3, s. 339-362.
- Spyra Z. (2014), Pojęcie i zakres sektora kultury – próba charakterystyki, [w:] J. Gołuchowski, Z. Spyra (red.) Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej, Warszawa. CeDeWu, s. 20-23.
- Stachowiak K. (2015), Problemy metodologiczne badania sektora kreatywnego, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 30, s. 9-46.
- Stake R.E. (2015), Jakościowe studium przypadku (tłum. Marta Sałkowska), [w:], N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), Metody badań jakościowych. Tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 623-654.
- Stańczyk S. (2020), Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzretelnienie badań, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 243-265.
- Sternal M. (2001), Artysta, biznesmen czy urzędnik? Kompetencje menedżera kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 2, s. 161-168.
- Sternal M. (2004), Sektor prywatny, sektor publiczny – kilka uwag o zarządzaniu instytucją kultury, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 5, s. 55-63.
- Stępień B. (red.) (2023), Systematyczny przegląd literatury w naukach ekonomicznych. Metodyka, przykłady, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Stiglitz J. E. (2013), Ekonomia sektora publicznego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stochmal M. (2023), Krytyczny realizm Roya Bhaskara – Basic Critical Realism, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne”, t. 31, nr 1, s. 9-18.
- Stockenstrand A-K., Ander O. (2014), Arts Funding and its Effects on Strategy, Management and learning, „International Journal of Arts Management”, vol 17, nr 1, s. 43-53.
- Stokfiszewski I. (2018), Prawo do kultury, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (2011), Kierowanie, Wydanie II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Strumińska-Kutra M., Koładkiewicz I. (2012), Studium przypadku, [w:] D. Jemielniak (red.), Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 1-39.
- Strycharz J. (2013), Organizacje sektora kultury a rozwój, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 175-192.
- Suchan J. (2023), Instytucje publiczne, czyli jakie? [w:] M. Skrzypek (red.), Animacja kultury. NieAntologia, Centrum Kultury w Lublinie, Lublin, s. 428-435.

- Suchowian J. (2011), Problemy finansowania instytucji kultury w Polsce na przykładzie teatru im. St. I. Witkiewicza w Zakopanem, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 640, s. 175-184.
- Suddaby R. (2006), From the Editors: What Grounded Theory is not, „Academy of Management Journal”, vol. 49, nr 4, s. 633-642.
- Sudoł S. (2012), Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sudoł S. (2016), Zarządzanie jako dyscyplina naukowa, „Przegląd Organizacji”, t. 915, nr 4, s. 4-11.
- Sudoł S. (2019), Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sudoł S. (2019), Nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny, [w:] Ewaluacja nauk ekonomicznych, Monografia PAN, s. 99-110.
- Sudoł S., Kożuch B. (2010), Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 382-401.
- Sułkowski Ł. (2013), Interpretatywne rozumienie kultury w naukach o zarządzaniu, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, s. 107-122.
- Sułkowski Ł. (2020), Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 424-446.
- Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. (2021), Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. (2023), Istota i znaczenie badań mieszanych w zarządzaniu, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza, s. 7-16.
- Szara K., Frejtag-Mika E. (2021), Wpływ ograniczeń epidemiologicznych COVID-19 na działalność instytucji kultury w Polsce, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 65, s. 212-223.
- Szczepański J. (1965), Elementarne pojęcia socjologii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szczepański R. (2009), Zarządzanie publiczną instytucją kultury w warunkach współczesnej gospodarki, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Instytucje kultury w czasach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 125-132.
- Sześciło D. (2014), Rola samorządu terytorialnego w sferze kultury a swoboda wypowiedzi artystycznej, [w:] D. Bychawska-Siniarska, D. Głowacka (red.), Swoboda wypowiedzi w działalności artystycznej, Helmińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa.
- Sześciło D. (2015), Współzarządzanie jako koprodukcja usług publicznych, „Zarządzanie Publiczne”, t. 31, nr 1, s. 13-21.
- Szlachta P. (2007), Creative economy – innowacje i wyzwania. Klaster przemysłów kultury i czasu wolnego, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 8, s. 131-139.
- Szlendak T., Karwacki A. (2015), Napięcia, starcia, rozładowania. Samotna gra w kręgle w obszarze kultury, Biblioteka Elbląska im. C. Norwida, Elbląg.
- Szlendak T., Olechnicki K. (2017), Nowe praktyki kulturowe Polaków. Megaceremoniały i subświaty, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szostak A. (2023), Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych, Wydawnictwo Attyka. Biblioteka Zarządzania Kulturą, Kraków.
- Szostak A. (2024), Zarządzanie strategiczne jako łącznik pomiędzy teraźniejszością a przyszłością instytucji kultury, [w:] M. Rydzewski (red.), Scenariusze prorozwojowe instytucji kultury, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 19-27.
- Szpitter A.A. (2011), Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji, „Przegląd Organizacji”, t. 861, nr 10, s. 9-12.

- Szpunar M. (2017), Muzyczna wszystkożerność, „Kultura Współczesna. Teoria, Interpretacja, Praktyka”, t. 96, nr 3, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 26-35.
- Szytyler J. (2014), Zarządzanie projektami kultury i sztuki, [w:] J. Gołuchowski, Z. Spyra (red.), Zarządzanie w Kulturze, sztuce i turystyce kulturowej. Wyd. II uaktualnione i uzupełnione, CeDeWu, Warszawa, s. 189-224.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2009), Kultura to proces dochodzenia do wartości, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 10, s. 345-354.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2009), Polityka kulturalna w Krakowie, Wydawnictwo Attyka, Kraków.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2011), Miejsce publicznych instytucji kultury w polityce kulturalnej miast w dobie kryzysu. Przypadek Kraków, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 12, nr 1, s. 69-86.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2012), Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 13, nr 4, s. 305-328.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2013), Zarządzanie publiczną instytucją kultury w Polsce – misja a ekonomika, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 14, nr 1, s. 13-33.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2014), Publiczne czy prywatne? O zarządzaniu instytucjami artystycznymi w Polsce, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 15, nr 3, s. 251-275.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2015), Trends in cultural policy and culture management in Poland I (1989-2014), „Zarządzanie w Kulturze”, t. 16, nr 3, s. 221-240.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2016), Trends in cultural policy and culture management in Poland II (1989-2014), „Zarządzanie w Kulturze”, t. 17, nr 2, s. 107-124.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2019), Dokąd zmierzamy? Wokół konstytucji sektora kultury w Polsce. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, [w:] E. Kocój, J. Szulborska-Łukaszewicz, A. Kędziora (red.), Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 49-69.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2019), Zarządzanie kulturą, czyli dwa plus dwa równa się osiem, [w:] E. Kocój, J. Szulborska-Łukaszewicz, A. Kędziora (red.), Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 15-30.
- Szymańska A. (2016). Nowoczesna instytucja kultury – co to znaczy? [w:] K. Czerwińska (red.) Instytucje kultury w środowisku cyfrowym. Użytkownik, zasoby, strategie, Warszawa. Narodowy Instytut Audiowizualny. s. 63-70.
- Szymańska K. (2019), Wprowadzenie do metod i technik zarządzania, [w:] K. Szymańska (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 13-36.
- Szymocha D. (2017), Ograniczenia we wprowadzaniu orientacji rynkowej (market orientation) w polskich instytucjach kultury, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 321, s. 171-181.
- Śliwa M. (2011), Stratedzy i strategie polskich instytucji kultury. Podsumowanie, [w:] M. Śliwa (red.) Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 210-213.
- Śliwa M. (2011), Zarządzanie strategiczne organizacją, [w:] M. Śliwa (red.) Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 10-25.
- Ślusarczyk A. (2012), Blaski i cienie zarządzania projektami w sektorze kultury, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 13, nr 1, s. 113-125.
- Ślusarczyk A. (2016), Determinanty skutecznego zarządzania projektami kultury, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 67-80.
- Śmiałowicz K. (2024), Komunikacja marketingowa w kreowaniu wizerunku instytucji kultury na przykładzie muzeów narodowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Środa-Murawska S. (2019), Rozwój oparty na sektorze kultury. Doświadczenia średnich miast w Polsce, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

- Świdziński W. (2021), Współprowadzenie instytucji przez Ministra Kultury i samorządy. „Dar niebios” czy ryzykowna gra?, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 1, s. 1-14.
- Świerk J. (2018), Zarządzanie strategiczne instytucją kultury, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 513, s. 404-414.
- Tabaka J. (2020), Zielona instytucja kultury. O stawianiu się miejscem kultury przyjaznym naturze, Poznań. https://www.joannatabaka.pl/lib/pkv5t0/Zielona-Instytucja-Kultury_JTabaka-kloa9u09.pdf
- Tamburri L., Munn J., Pompe J. (2015), Repertoire Conventionality in Major US Symphony Orchestras: Factors Influencing Management’s Programming Choices, „Managerial and Decision Economics”, vol. 36, s. 97-108.
- Tarkowska E. (2013), Kultura jako instrument inkluzji społecznej, [w:] E. Rokicka, P. Kruczkowska (red.), Oblicza ekskluzji. Praktyka działania instytucji kultury a przełamywanie barier dostępu, Katedra Socjologii Ogólnej Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 28-38.
- The New Grove Dictionary of Music and Musicians. Tom XIV (1980), Macmilan Publishers, London.
- Throsby D. (2010), The Economics of Cultural Policy, Cambridge University Press, Cambridge.
- Throsby D. (2011), Ekonomia kultury i polityka kulturalna: co łączy te dziedziny, [w:] B. Jung (red.), Ekonomia kultury. Od teorii do praktyki, Narodowe Centrum Kultury/Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa, s. 33-43.
- Tomaszewski M. (1966), Muzyka, [w:] praca zbiorowa, Kultura Polski Ludowej, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Treit D., Hyska K. (2021), Wdrażanie narzędzi zarządzania projektowego do procesu organizacji wystaw. Studium przypadku Muzeum Narodowego w Krakowie (2016-2019), „Zarządzanie w Kulturze”, nr 22, nr 1, s. 41-67.
- Trompenaars F. (2010), Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej (tłum. Bogumiła Nawrot), Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Trzciński S. (2023), Zarażeni dźwiękiem. Rynek muzyczny w czasie sztucznej inteligencji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Trzeciak H. (2011), Ekonomia teatru, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa.
- Tukan D. (2010), Finansowe aspekty instytucji kultury w Polsce, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 61, s. 525-533.
- Turek D. (2019), „Jazz w zarządzaniu”. W jaki sposób muzyka jazzowa może inspirować działalność biznesową, [w:] A. Wojtczuk-Turek (red.) (2019), Sztuka dla biznesu. Wspieranie kreatywności w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 50-66.
- Turowska W., Kotapski R. (2021), Rachunek kosztów instytucji kultury w świetle badań literaturowych, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 1, s. 15-25.
- Tyszką A. (1987), Interesy i ideały kultury, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Urbaniak-Zajac U. (2018), O łączeniu badań ilościowych i jakościowych – oczekiwania i wątpliwości, „Przegląd Badań Edukacyjnych”, nr 26, s. 121-138.
- Varbanova L. (2013), Zarządzanie strategiczne w kulturze, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Warejko M. (2021), Od instytucji publicznej do organizacji pozarządowej. Zmiana w zarządzaniu zespołem artystycznym na przykładzie Chóru Polskiego Radia, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 22, nr 1, s. 69-82.
- Wasilewski W. (2013), Aspekty logistyczne organizacji wydarzeń artystycznych, „Logistyka”, nr 5, s. 399-404.
- Wasilewski W. (2017), Planowanie artystyczne w instytucjach kultury, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 471, s. 413-424.
- Wasilewski W. (2018), Identyfikacja ryzyka w działalności miejskiej instytucji kultury, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 513, s. 427-435.

- Wąsowska-Pawlik A. (2013), *Polityka kulturalna Polska 1989-2012*, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 107-126.
- Wiśniak M. (red.) (2015), *Filharmonia Łódzka. Spacer w przestrzeni, podróż w czasie. Jubileusz stulecia Orkiestry Symfonicznej Filharmonii Łódzkiej*, Filharmonia Łódzka im. A. Rubinsteina, Łódź.
- Wiśniewska A. (2015), *Performing culture. Dane ilościowe w zagranicznych publikacjach naukowych*, [w:] T. Kukołowicz (red.), *Statystyka kultur w Polsce i Europie. Aktualne zagadnienia*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 114-126.
- Witkowski W. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 30-45.
- Wittels K. (2011), *W stronę kreatywnego regionu – nowa rola regionalnych instytucji kultury*, [w:] M. Śliwa (red.) *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 44-59.
- Władek Z. (2016), *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej. Zarys wykładu*. Wydanie II, Difin, Warszawa.
- Wnuczak P. (2014), *Stosowanie narzędzi controllingu w polskich publicznych instytucjach kultury*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 135, nr 79, s. 83-106.
- Wnuczak P. (2017), *Controlling w instytucjach kultury*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Wojnar K., Grochowski M. (2011), *Infrastruktura kultury: polityka spójności a atrakcyjność miast*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Woźniak W. (2013), *Instytucja kultury jako miejsce pracy. Wnioski z wywiadów swobodnych*, [w:] E. Rokicka, P. Kruczkowska (red.), *Ekskluzywa w dyskursie pracowników instytucji kultury*, Łódź, s. 146-178.
- Wójcik D. (2015), *Współpraca sieciowa w instytucjach kultury*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, t. 64, nr 7, s. 95-110.
- Wójcik D. (2018), *Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze sztuk performatywnych – perspektywy badawcze*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 351, s. 110-120.
- Wójcik D. (2022), *Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze kreatywnym. Kontekst sztuk performatywnych*, Difin, Warszawa.
- Wójcik D., Juszczak P. (2022), *Sektor Kultury w ujęciu koncepcji SMART. Kontekst pandemii Covid-19*, „Przegląd Organizacji”, nr 987, s. 13-19.
- Wójcik P. (2013), *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-Mentor”, nr 48, s. 17-22.
- Wróbel M. (2011), *Pokerzysta i strateg – dyrektor jako lider instytucji kultury*, [w:] M. Śliwa (red.) *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 92-108.
- Wróblewski Ł. (2012), *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wróblewski Ł. (2015), *Innowacje w procesie budowania wartości instytucji kultury*, [w:] J. Kurowska-Pysz, Ł. Wróblewski (red.), *Wybrane problemy zarządzania i marketingu w instytucjach kultury*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, s. 89-99.
- Wróblewski Ł. (2017), *Culture Management. Strategy and Marketing Aspects*, Logos Verlag, Berlin.
- Wróblewski Ł. (2018), *Rynkowe zachowania konsumentów usług Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach*, „Marketing i Rynek”, t. 18, nr 1, s. 28-38.
- Wróblewski Ł. (2018), *Strategie marketingowe filharmonii jako element upowszechniania kultury wysokiej wśród młodzieży szkolnej i akademickiej*, [w:] Ł. Wróblewski (red.), *Zarządzanie w instytucjach kultury*, CeDeWu, Warszawa, s. 123-136.
- Wróblewski Ł. (2019), *Rola i znaczenie aktywności online użytkowników mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku instytucji kultury*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 20, nr 2, s. 221-239.

- Wróblewski Ł. (2020), Ocena działań marketingowych instytucji kultury na transgranicznym rynku podzielonego granicą miasta Cieszyn-Czeski Cieszyn, „Marketing i Rynek”, t. 27, nr 7, s. 3-13.
- Wróblewski Ł., Bilińska-Reformat K., Grzesiak M. (2020), Wpływ potencjału internetowego tłumu na kapitał marki instytucji kultury, „Przegląd Organizacji”, t. 964, nr 5, s. 35-44.
- Wytrzążek W. (2013), Działalność artystyczna w sferze muzyki w ujęciu prawa publicznego, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Yin R. K. (2015), Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody (tłum. Joanna Gilewicz), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Zając J. (2005), Dyrektor teatru – przywódca czy menedżer?, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 5, s. 11-31.
- Zakrzewska M., Jarosz S., Cabała T. P. (2021), Determinants of Method Triangulation on Management Sciences, „Przegląd Organizacji”, t. 31, nr 5, s. 3-10.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2017), Istota procesu zarządzania, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 15-40.
- Zawadzak T. (2017), Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego. Wydanie II, Difin, Warszawa.
- Zbieranek P. (2021), Demokratyczna kultura. Proces formułowania polityk publicznych w zakresie kultury, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Zbieranek P. (2022), Instytucje ramowe. Publiczne instytucje kultury jako katalizator metagovernance w polityce kulturalnej, „Studia z Polityki Publicznej”, t. 9, nr 4, s. 71-93.
- Zdrojewski B. (2002), Przemysły kultury w rozwoju regionalnym i lokalnym – doświadczenia wrocławskie, [w:] J. Szomburg (red.), Kultura i przemysły kultury szansą rozwojową dla Polski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 79-82.
- Zimniewicz K. (2014), Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Żak K. (2021), Sektor kultury i kreatywny wobec pandemii COVID-19: w poszukiwaniu wyjścia z kryzysu – perspektywa międzynarodowa, [w:] A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), Biznes w kulturze - kultura w biznesie. Funkcjonowanie sektora kultury w dobie pandemii koronawirusa, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 18-28.
- Żardecki W. (2021), Strategiczne kierunki rozwoju współczesnej polityki kulturalnej i ich edukacyjne konsekwencje, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, t. 40, nr 2, s. 139-154.
- Żygulski K. (1974), Teatr w małych miasteczkach Polski Ludowej, „Dialog”, nr 7, s. 90-97.

Netografia / Strony internetowe (113)

- Akademia Orkiestry Beethovenowskiej, <https://www.oab.com.pl/> (dostęp: 30.12.2023).
- Bachtrack, <https://bachtrack.com/worlds-best-orchestra-best-conductor-critics-choice-september-2023> (dostęp: 01.08.2024).
- Berliner Philharmoniker: <https://www.berliner-philharmoniker.de/en/> (dostęp: 24.04.2024).
- Cavatina Philharmonic Orchestra, <https://cavatinahall.pl/orkiestra/o-nas/> (dostęp: 30.12.2023).
- Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska, <https://www.filharmoniagorzowska.pl/> (dostęp: 30.12.2023).
- Długookresowa Strategia Rozwoju kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności (2013), Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20130000121/O/M20130121.pdf> (dostęp: 24.04.2024).
- ECHO – European Concert Hall Organisation, <https://www.concerthallorganisation.eu/> (dostęp: 24.04.2024).
- Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/filharmonia;3900855.html> (dostęp: 24.02.2024).
- Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl> (dostęp: 01.08.2024).

Filharmonia Częstochowska im. B. Hubermana, www.filharmonia.com.pl (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Dolnośląska w Jeleniej Górze, <https://filharmonia.jgora.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia im. H. Wieniawskiego w Lublinie, <https://filharmonialubelska.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia im. K. Szymanowskiego w Krakowie, www.filharmonia.krakow.pl (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia im. M. Karłowicza w Szczecinie, <https://filharmonia.szczecin.pl/pl> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Kaliska, www.filharmoniakaliska.pl (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Kameralna im. W. Lutosławskiego w Łomży, <https://filharmonia.lomza.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Koszalińska im. S. Moniuszki, <https://filharmoniakoszalinska.pl/kontakt/> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Łódzka im. A. Rubinsteina, www.filharmonia.lodz.pl (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Narodowa, <https://filharmonia.pl/> (dostęp: 15.01.2024).

Filharmonia Narodowa, www.filharmonia.pl (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Opolska im. J. Elsnera, <https://filharmonia.opole.pl/kontakt/> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Podkarpacka im. A. Malawskiego, <https://filharmonia.rzeszow.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Pomorska im. I. J. Paderewskiego w Bydgoszczy, <http://filharmonia.bydgoszcz.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Poznańska im. T. Szeligowskiego, www.filharmoniapoznanska.pl (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Sudecka im. J. Wiłkomirskiego w Wałbrzychu, <http://www.filharmonia-sudecka.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Śląska im. H. M. Góreckiego, <https://filharmonia-slaska.eu/> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Świętokrzyska im. O. Kolberga w Kielcach, <https://filharmonia.kielce.pl/kontakt.html> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Warmińsko-Mazurska im. F. Nowowiejskiego w Olsztynie, <https://filharmonia.olsztyn.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Zabrzeńska, <http://filharmonia.zabrze.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Filharmonia Zielonogórska im. T. Bairda, <http://filharmoniazg.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Grove Music Online, <https://www.oxfordmusiconline.com/grovemusic/search> (dostęp: 24.04.2024).

GUS (2019), Uczestnictwo ludności w kulturze w 2019 roku, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/uczestnictwo-ludnosci-w-kulturze-w-2019-roku,6,3.html>

GUS (2021), Kultura w 2020 roku, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2020-roku,2,18.html> (dostęp: 24.02.2024).

GUS (2022), Kultura i dziedzictwo narodowe w 2021 roku, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2021-r-2,19.html> (dostęp: 24.02.2024).

GUS (2023), Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 roku, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2022-r-2,20.html> (dostęp: 24.02.2024).

GUS (2024), Działalność teatrów i instytucji muzycznych w 2023 r., Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-teatrow-i-instytucji-muzycznych-w-2023-roku,13,8.html> (dostęp: 24.02.2024).

GUS (2024), Kultura i dziedzictwo narodowe w 2023 roku, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2023-roku,2,21.html?contrast=default> (dostęp: 01.08.2025).

GUS (2025), Polska w liczbach 2025, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiorcze/polska-w-liczbach-2025,14,18.html> (dostęp: 01.08.2025).

GUS, Banku Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat> (dostęp: 01.08.2025).

GUS, Słownik Pojęć, <https://stat.gov.pl/metainformacje/sownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/> (dostęp 24.02.2024).

iKSORIS, <https://www.iksoris.pl> (01.08.2024).

Internetowy System Aktów Prawnych, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/ByKeyword.xsp?key=Ministerstwo%20Kultury%20i%20Dziedzictwa%20Narodowego> (dostęp: 24.02.2024).

KEA (2006), The Economy of Culture in Europe, KEA European Affairs, <https://keanet.eu/publications/the-economy-of-culture-in-europe/> (dostęp: 24.02.2024).

Kodeks Etyki Socjologa, <https://pts.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/kodeks.pdf> (dostęp: 01.08.2024).

Kodeksem Badacza Narodowego Centrum Nauki, https://www.ncn.gov.pl/userfiles/file/konkursy_ogloszone_2016-03-15/sonata11-zal6.pdf (dostęp: 01.08.2024).

MKiDN (2004), Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego; [http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2013_\(2004\).pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2013_(2004).pdf) (dostęp: 01.08.2024).

MKiDN (2005), Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004-2020, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego; [http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2020_-_uzupelnienie_\(2005\).pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2020_-_uzupelnienie_(2005).pdf) (dostęp: 01.08.2025).

MKiDN, Instytucje współprowadzone, <https://www.gov.pl/web/kultura/instytucje-wspolprowadzone> (dostęp: 12.02.2024).

MKiDN, Legislacja sektora kultury, <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/legislacja/prawo-w-dziale-kultura-i-ochrona-dziedzictwa-narodowego/organizowanie-dzialalnosci-kulturalnej.php> (dostęp: 12.02.2024).

MKiDN, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, <https://www.gov.pl/web/kultura> (dostęp: 24.02.2024).

MKiDN, Rejestr fundacji i instytucji kultury, <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/rejestry-ewidencje-archiwa-wykazy/rejestry-fundacji-i-instytucji-kultury.php> (dostęp: 20.09.2024).

Modeor, <https://modeor.pl/instytucje/28/> (dostęp: 12.02.2024).

NACE, <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/summary/statistical-classification-of-economic-activities-nace-revision-2-1.html> (dostęp 01.08.2024).

Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia w Katowicach, <https://nospr.org.pl/pl> (dostęp: 30.12.2023).

Narodowe Forum Muzyki im. W. Lutosławskiego we Wrocławiu, <https://www.nfm.wroclaw.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

NCK (2015), Niebezpieczne związki biznesu ze sztuką, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/niebezpieczne-zwiazki-biznesu-ze-sztuka> (dostęp: 01.08.2024).

NCK, Narodowe Centrum Kultury, www.nck.pl (dostęp: 01.08.2024)

NCK, Raporty o kulturze, <https://nck.pl/badania/raporty> (dostęp 18.07.2024).

New York Philharmonic: <https://nyphil.org/> (dostęp: 24.04.2024).

NIK (2014), Zarządzanie wspólnymi instytucjami kultury w województwie kujawsko-pomorskim, Najwyższa Izba Kontroli, <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/14/071/LBY/> (dostęp: 24.02.2024).

NIK (2018), Działalność samorządowych instytucji kultury, Najwyższa Izba Kontroli, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21658,vp,24308.pdf> (dostęp: 24.02.2024).

NIK (2019), Promocja kultury polskiej za granicą, Najwyższa Izba Kontroli, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21208,vp,23840.pdf> (dostęp online 24.02.2024).

NIK (2019), Samorządowe instytucje kultury, Najwyższa Izba Kontroli, <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/samorzadowe-instytucje-kultury.html> (dostęp: 24.02.2024).

NIK (2019), Wspólne prowadzenie instytucji kultury, Najwyższa Izba Kontroli, [kno~p_19_022_201903251019581553505598~01.pdf](https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/kno~p_19_022_201903251019581553505598~01.pdf) (dostęp online 24.02.2024).

NIK, Najwyższa Izba Kontroli, www.nik.pl (dostęp: 30.12.2023).

NIMiT, Narodowy Instytut Muzyki i Tańca, www.nimit.pl (dostęp: 01.08.2024).

Opera i Filharmonia Podlaska – Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku, <https://www.oifp.eu/> (dostęp: 30.12.2023).

Orkiestra Polskiego Radia w Warszawie, <https://www.polskieradio.pl/79,Polska-Orkiestra-Radiowa> (dostęp: 30.12.2023).

Orkiestra Sinfonia Varsovia, <https://www.sinfoniavarsovia.org/> (dostęp: 30.12.2023).

Orkiestra Symfoniczna im. K. Namysłowskiego w Zamościu, <https://namyslowiaci.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Płocka Orkiestra Symfoniczna im. W. Lutosławskiego, <http://www.orkiestraplock.pl/kontakt> (dostęp: 30.12.2023).

Polska Filharmonia „Sinfonia Baltica” im. W. Kilara w Słupsku, <https://www.filharmonia.sinfoniabaltica.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Polska Filharmonia Bałtycka im. F. Chopina w Gdańsku, www.filharmonia.gda.pl (dostęp: 30.12.2023).

Polska Filharmonia Kameralna Sopot, <https://www.pfksopot.pl> (dostęp: 30.12.2023).

Polska klasyfikacja działalności PKD, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/polska-klasyfikacja-dzialalnosci-pkd-17399246>; https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/5_pkd-klucz_2007-2004.pdf (dostęp: 01.08.2024).

Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus im. J. Semkowa, <https://sinfoniaiuventus.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Program „Niepodległa”, <https://niepodlegla.gov.pl/> (dostęp: 20.09.2024).

Ranking Zawodów 2025, <https://swresearch.pl/ranking-zawodow> (01.08.2025).

Raport o Stanie Muzyki Polskiej (2011), Instytut Muzyki i Tańca, Warszawa, https://imit.org.pl/uploads/files/raport-o-stanie-muzyki/Raport-IMIT_2011.pdf (dostęp: 12.02.2024).

Royal Stockholm Philharmonic, <https://www.konserthuset.se/en/royal-stockholm-philharmonic-orchestra/encore/philharmonic-or-symphony-orchestra/> (dostęp: 15.01.2024).

Rozporządzenie Rady Ministrów o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej w związku z reformą ustrojową państwa Dz. U. 1998 Nr 106 poz. 668: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19981060668> (dostęp: 12.02.2024).

Sejm RP, www.sejm.gov.pl (ustawy wszelkie) (dostęp: 01.08.2025).

Serwis Samorządowy PAP, <https://samorząd.pap.pl/kategoria/archiwum/rocznica-podzialu-18-lipca-mi-nelo-20-lat-od-reformy-administracyjnej> (dostęp: 24.02.2024).

Strategia Rozwoju Kraju 2020, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wmp20120000882> (dostęp: 01.08.2024).

Szkoła Główna Handlowa, <https://www.sgh.waw.pl/studia-podyplomowe-i-mba/zarządzanie/studia-podyplomowe-menedzer-kultury> (dostęp: 01.08.2024).

Toruńska Orkiestra Symfoniczna, <https://tos.art.pl> (dostęp: 30.12.2023).

Uchwała Rady Ministrów nr 8 z dnia 15 marca 2017 r., Dz.U. 2017 poz. 260, [http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Strategia_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_\(2017\).pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Strategia_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_(2017).pdf) (dostęp 12.02.2024).

UNCTAD, <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy> (dostęp: 01.08.2025).

Ustawa – Prawo zamówień publicznych Dz. U. 2023 r. poz. 1605, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20230001605> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa działalności pożytku publicznego i o wolontariacie Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20091571240> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych Dz. U. 2009 Nr 62 poz. 504, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20090620504> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o bibliotekach Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o finansach publicznych Dz. U. 2024 Nr 1530, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/finanse-publiczne-17569559> (dostęp 01.08.2024).

Ustawa o finansach publicznych Dz.U. 2009 r. nr 157 poz. 1240, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20091571240> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o kinematografii Dz.U. 2005 Nr 132 poz. 1111, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20051321111> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o muzeach, Dz. U. 1997 Nr 5 poz. 24, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970050024> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach Dz. U. 1983 nr 38 poz. 173, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19830380173> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami Dz. U. 2003 Nr 162 poz. 1568, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20031621568> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych Dz. U. 2005 r. Nr 14 poz. 114, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20050140114> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (UoOiPDK) Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19911140493> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o państwowych instytucjach filmowych Dz. U. 2003 Nr 58 poz. 513, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19870220127> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. 1994 Nr 24 poz. 83, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19940240083> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o rachunkowości Dz. U. 1994 Nr 121 poz. 591, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19941210591> (dostęp: 12.02.2024).

Ustawa o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa z dnia 24 lipca 1998 r. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19980960603> (dostęp 24.02.2024).

Ustawa o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami Dz. U. 2019 poz. 1696, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20190001696> (dostęp: 24.02.2024).

Ustawy o samorządzie województwa Dz. U. 1998 nr 91 poz. 576, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19980910576> (dostęp: 24.04.2024).

Ustawy o upowszechnianiu kultury oraz o prawach o obowiązkach pracowników upowszechniania kultury z dnia 26 kwietnia 1984 r., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19840260129> (dostęp: 24.02.2024).

Wielki Słownik Języka Polskiego, <https://wsjp.pl/> (dostęp: 24.04.2024).

Wiener Philharmoniker: <https://www.wienerphilharmoniker.at/de/> (dostęp: 24.04.2024).

Zarządzenie Ministra Kultury i Sztuki z 1949, <https://www.prawo.pl/akty/m-p-1949-a-82-1010,16830868.html> (dostęp: 12.02.2024).

Zarządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dnia 8 września 1949 roku, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP19490770955> (dostęp: 12.02.2024).

Zarządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dnia 25.10.1949 r. o utworzeniu Państwowego Przedsiębiorstwa pod nazwą Filharmonia Narodowa w Warszawie. <https://www.prawo.pl/akty/m-p-1949-a-82-1010,16830868.html> (dostęp: 12.02.2024).

Zrzeszenie Filharmonii Polskich, <https://zfp.art.pl/> (dostęp: 30.12.2023).

Spis tabel

Tabela 0.1. Opis zastosowanej procedury systematycznego przeglądu literatury	17
Tabela 0.2. Opis zastosowanego protokołu badawczego	18
Tabela 0.3. Zidentyfikowane luki badawcze	21
Tabela 1.1. Wybrane definicje zarządzania uporządkowane według podejść.....	24
Tabela 1.2. Zarządzanie w organizacji publicznej i prywatnej.....	30
Tabela 1.3. Wymiary publiczności organizacyjnej i ich obecność w instytucjach kultury	34
Tabela 1.4. Klasyczne, współczesne i nowoczesne metody zarządzania	45
Tabela 1.5. Wybrane uwarunkowania realizacji głównych funkcji zarządzania w publicznych instytucjach kultury	47
Tabela 1.6. Obszary implementacji koncepcji Lean Management w instytucjach kultury	71
Tabela 1.7. Bariery w implementacji koncepcji Lean Management w instytucjach kultury.....	72
Tabela 1.8. Bariery w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury – czynniki zewnętrzne	74
Tabela 1.9. Formuła 7S i jej odzwierciedlenie w publicznych instytucjach kultury	76
Tabela 2.1. Charakterystyka sektora kultury w Polsce	89
Tabela 2.2. Przykładowe czynniki makrootoczenia sektora kultury	93
Tabela 2.3. Uwarunkowania wewnętrzne, mikro i makrootoczenia funkcjonowania organizacji.....	95
Tabela 2.4. Instrumenty kształtowania polityki kulturalnej przez państwo.	98
Tabela 2.5. Cztery najpopularniejsze modele polityki kulturalnej państwa	99
Tabela 2.6. Opis działań podejmowanych przez kolejnych ministrów kultury w Polsce.	100
Tabela 2.7. Zestaw najważniejszych aktów prawnych regulujących sferę kultury w Polsce	104
Tabela 2.8. Charakterystyka instytucji kultury na podstawie dokumentów prawnych	106
Tabela 2.9. Modele finansowania kultury na świecie.....	113
Tabela 2.10. Źródła finansowania instytucji kultury	116
Tabela 2.11. Rodzaje dotacji ze środków publicznych.....	122
Tabela 2.12. Możliwe narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury	125
Tabela 2.13. Specyfika finansów sektora kultury	125
Tabela 2.14. Dotacje filharmonii w roku 2019 w zestawieniu z ilością etatowych zespołów artystycznych oraz ilością pracowników	127
Tabela 2.15. Statystyka kultury – teatry i instytucje muzyczne w latach 2019-2024... ..	133
Tabela 3.1. Instytucje artystyczne powstałe w wyniku nowego podziału administracyjnego Polski po 1 stycznia 1999 roku	152
Tabela 3.2. Infrastruktura kultury	163
Tabela 3.3. Orkiestra – charakterystyka organizacji.....	169
Tabela 3.4. Ekonomiczne kryteria zarządzania orkiestrą	169
Tabela 4.1. Klasy metod badawczych według rodzaju badania	188
Tabela 4.2. Cele rozprawy	190
Tabela 4.3. Cele, pytania i metody badawcze.....	192
Tabela 4.4. Czasowy, przestrzenny, podmiotowy i przedmiotowy horyzont badań	194
Tabela 4.5. Wybór metod i technik badawczych.....	197
Tabela 4.6. Aspekty łączenia danych w przedmiotowym badaniu	198
Tabela 4.7. Wykorzystanie triangulacji w prowadzonych badaniach	200

Tabela 4.8. Źródła pozyskiwania danych.....	200
Tabela 4.9. Zastosowane techniki zapewniania wiarygodności w badaniach jakościowych.....	201
Tabela 4.10. Przykłady analizowanych źródeł informacji w metodzie badania źródeł wtórnych.....	202
Tabela 4.11. Procedura badania ankietowego	204
Tabela 4.12. Siedem etapów projektu badawczego z wykorzystaniem wywiadów.....	207
Tabela 4.13. Taksonomia celów zastosowania studium przypadku w badaniu własnym	218
Tabela 4.14. Etapy procedury prowadzenia studium przypadku	219
Tabela 4.15. Schemat postępowania badawczego w etapach w ujęciu tabelarycznym	222
Tabela 4.16. Zastosowanie wybranych metod w odniesieniu do grupy badanych jednostek.....	223
Tabela 4.17. Charakterystyka respondentów	227
Tabela 4.18. Charakterystyka grupy eksperckiej	228
Tabela 4.19. Podejście do zagadnień etycznych w badaniach własnych	231
Tabela 5.1. Reprezentacja ankietowanych wedle województw	236
Tabela 5.2. Rozumienie skuteczności instytucja kultury w opinii respondentów	265
Tabela 5.3. Rozumienie innowacji w sektorze kultury przez respondentów	272
Tabela 5.4. Cechy wyróżniające filharmonię od innych.....	276
Tabela 5.5. Funkcjonowanie filharmonii w obszarze organizacyjnym w perspektywie 5-10 lat.....	278
Tabela 5.6. Funkcjonowanie filharmonii w obszarze finansowym w perspektywie 5-10 lat.....	279
Tabela 5.7. Funkcjonowaniem filharmonii w obszarze programowym w perspektywie 5-10 lat.....	280
Tabela 5.8. Funkcjonowaniem filharmonii w obszarze społeczno-kulturowym w perspektywie 5-10 lat	281
Tabela 5.9. Wizja filharmonii przyszłości	282
Tabela 5.10. Modelowe zróżnicowanie filharmonii.....	287
Tabela 5.11. Mapa interesariuszy filharmonii z perspektywy osoby dyrektorskiej.....	296
Tabela 5.12. Role przypisywane sobie przez dyrektorów filharmonii.....	312
Tabela 5.13. Relacje osoby dyrektorskiej z zespołem	312
Tabela 5.14. Rola gospodarza	313
Tabela 5.15. Rozumienie skuteczności przez dyrektorów	316
Tabela 5.16. Obszary objęte procesami organizacji i zarządzania w polskich filharmoniach	317
Tabela 5.17. Modele finansowania instytucji kultury na przykładzie filharmonii.....	321
Tabela 5.18. Elementy architektury systemu finansowania kultury	323
Tabela 5.19. Czynniki systemowe – biurokracja	325
Tabela 5.20. Czynniki prawne.....	326
Tabela 5.21. Struktura jako instrument zarządzania w opinii badanych.....	329
Tabela 5.22. Problemy z określaniem zakresów obowiązków pracowników filharmonii	331
Tabela 5.23. Zalety i wady jednoosobowego podejmowania decyzji.....	336
Tabela 5.24. Konsultowanie i delegowanie zadań	336
Tabela 5.25. Przyczyny braku partycypacji	338
Tabela 5.26. Współczesne ujęcia misji filharmonii	343
Tabela 5.27. Przykładowe sprofilowanie strategiczne polskich filharmonii	347
Tabela 5.28. Opis zagrożeń w skali makro i mikro.....	354

Tabela 5.29. Przykłady zastosowania nowych technologii w filharmoniach	355
Tabela 5.30. Formaty innowacji już realizowane albo planowane	355
Tabela 5.31. Poziom finansowania a brak planowania strategicznego	359
Tabela 5.32. Relacja a komunikacja z organem prowadzącym	360
Tabela 5.33. Relacja z organem prowadzącym a realizacja misji i funkcji instytucji kultury	360
Tabela 5.34. Realizacja planów, misji i funkcji a stosowanie praktyk zarządczych	360
Tabela 5.35. Poziom finansowania instytucji a wdrażanie innowacji	361
Tabela Z. 1. Przeszkody wpływające na funkcjonowanie polskich filharmonii	390
Tabela Z. 2. Stymulatory gwarantujące rozwój polskich filharmonii	391
Tabela A. 1. Liczba artykułów w wybranych bazach anglojęzycznych	399
Tabela A. 2. Jakościowy wynik systematycznego przeglądu w języku angielskim	401
Tabela A. 3. Liczba artykułów w wybranych bazach polskojęzycznych	404
Tabela A. 4. Jakościowy wynik systematycznego przeglądu literatury w języku polskim	406
Tabela A. 5. Zestawienie źródeł wykorzystanych w przeglądzie literatury	411
Tabela A. 6. Spis badanych instytucji	414
Tabela A. 7. Chronologiczne początki polskich filharmonii	416
Tabela A. 8. Źródła budżetowego finansowania polskich filharmonii	417
Tabela A. 9. Nazwa i wielkość orkiestr filharmonicznych	419
Tabela A. 10. Analiza statutów polskich filharmonii	420

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Zakres pojęciowy zarządzania kulturowego	38
Rysunek 1.2. Kluczowe umiejętności inteligentnej instytucji kultury	57
Rysunek 2.1. Kaskadowość kultury	83
Rysunek 2.2. Klasyfikacja instytucji kultury na przykładzie filharmonii	88
Rysunek 2.3. Klasyfikacja przemysłów kultury	90
Rysunek 2.4. Grupowanie przemysłów kreatywnych	91
Rysunek 2.5. Wydatki samorządów na kulturę wg województw w 2023 roku	118
Rysunek 2.6. Struktura finansowania działalności statutowej instytucji kultury	124
Rysunek 3.1. Model finansowania działalności kulturalnej po reformie samorządowej z 1999 roku	154
Rysunek 3.2. Rozmieszczenie teatrów i instytucji muzycznych według województw w 2023 roku	161
Rysunek 4.1. Model badawczy pracy	194
Rysunek 4.2. Graficzne przedstawienie strategii łączenia badań jakościowych i ilościowych	198
Rysunek 4.3. Zastosowane metody obserwacji	214
Rysunek 4.4. Zasięg badania terenowego w formule wizyt studyjnych	217
Rysunek 4.5. Graficzna ilustracja zakresu zbiorowego studium przypadku	220
Rysunek 4.6. Mapa filharmonii w Polsce – geografia polskich filharmonii	221
Rysunek 4.7. Schemat badania w ujęciu procesowym / Struktura procesu badawczego	223
 Rysunek A. 1. Analiza frekwencyjności. Chmura słów według analizy Scival.com ...	400

Spis wykresów

Wykres 2.1. Wydatki na usługi kulturalne w krajach UE	120
Wykres 3.1. Liczba teatrów i instytucji muzycznych w Polsce od 2006 do 2024 roku	160
Wykres 3.2. Porównanie liczby mieszkańców (w przeliczeniu na 1000 mieszkańców miejscowości, w której znajduje się filharmonia) do liczby foteli dostępnych na sali koncertowej	166
Wykres 5.1. Typ wykształcenia respondentów	236
Wykres 5.2. Organ prowadzący badanych filharmonii	237
Wykres 5.3. Źródła finansowania badanych filharmonii	238
Wykres 5.4. Ocena poziomu finansowania badanych filharmonii	239
Wykres 5.5. Ocena relacji z organem prowadzącym badanych filharmonii	239
Wykres 5.6. Ocena komunikacji z organem prowadzącym badanych filharmonii	240
Wykres 5.7. Określenie poziomu autonomii badanych filharmonii	241
Wykres 5.8. Niedofinansowanie sektora kultury	243
Wykres 5.9. Czynniki prawne	243
Wykres 5.10. Czynniki polityczne	244
Wykres 5.11. Czynniki społeczne	245
Wykres 5.12. Czynniki finansowe	246
Wykres 5.13. Uwarunkowania systemowe	247
Wykres 5.14. Uwarunkowania kadrowe	248
Wykres 5.15. Uwarunkowania zarządcze	249
Wykres 5.16. Funkcjonowanie filharmonii w kontekście ograniczonych czynników wewnętrznych	250
Wykres 5.17. Funkcjonowanie filharmonii w kontekście ograniczonych czynników mikro otoczenia	251
Wykres 5.18. Funkcjonowanie filharmonii w kontekście ograniczonych czynników makro otoczenia	252
Wykres 5.19. Sposób podejmowania decyzji – indywidualnie vs zespołowo	254
Wykres 5.20. Sposób działania – indywidualnie vs zespołowo	255
Wykres 5.21. Priorytety instytucjonalne	255
Wykres 5.22. Priorytety osobiste osób zarządzających	256
Wykres 5.23. System osiągnięty vs status otrzymany	257
Wykres 5.24. Dominujący typ relacji – partnerstwo vs hierarchia	257
Wykres 5.25. Dystans władzy w badanych filharmoniach	258
Wykres 5.26. Ocena skuteczności względem procedur w badanych filharmoniach	259
Wykres 5.27. Ocena stopnia formalizacji w badanych filharmoniach	259
Wykres 5.28. Perspektywa czasowa – krótkookresowa vs długookresowa	260
Wykres 5.29. Poziom osobistego zaangażowania osób zarządzających	261
Wykres 5.30. Znaczenie instytucji w regionie	261
Wykres 5.31. Skuteczność w wymiarze artystycznym	262
Wykres 5.32. Skuteczność w wymiarze polityczno-społecznym	263
Wykres 5.33. Skuteczność w rozumieniu gospodarczym	264
Wykres 5.34. Skuteczność w wymiarze organizacyjnym	265
Wykres 5.35. Praktyki w zakresie zarządzania obecne w polskich filharmoniach	268
Wykres 5.36. Praktyki w zakresie zarządzania obecne w polskich filharmoniach	271
Wykres 5.37. Przeszkody w rozwoju innowacyjności	274
Wykres 5.38. Specyfika instytucji kultury	275

Wykres A. 1. Częstotliwość publikacji anglojęzycznych w latach 2011-2022	401
Wykres A. 2. Częstotliwość publikacji polskojęzycznych w latach 2011-2023.....	406

Streszczenie w języku polskim

Filharmonia – to instytucja kultury, posiadająca własne zespoły artystyczne, powołana w celu organizowania i prezentowania koncertów muzyki klasycznej. Celem działalności filharmonii jest wytwarzanie wartości kulturowej i kulturotwórczej. Oprócz dzieł muzycznych produkuje ona również ogromne koszty związane z performatywnym sposobem prezentacji dzieła muzycznego, co w literaturze nazwano „chorobą Baumola”. W efekcie niedochodowość tego typu działalności powoduje, że kryteria ekonomiczności i rentowności nie mają tu zastosowania – co zdecydowanie zmienia sposób zarządzania filharmoniami. Odmienność funkcjonowania filharmonii przejawia się zatem w szczególnym sposobie formułowania celów (dobro publiczne), organizacji i koordynacji pracy, wartościowania podejmowanych działań oraz w sposobie ich komunikacji.

Wyjątkowość publicznych instytucji kultury stanowi ich zakorzenienie w historii, wieloletni prestiż, wysoka jakość, profesjonalizm i renoma. Jednak tradycyjny sposób prezentacji muzyki klasycznej podczas koncertów symfonicznych wymaga wysokich kompetencji kulturowych, które obecnie zanikają w społeczeństwie.

Rozwój cywilizacji przesuwając odbiorców kultury w stronę kultur konsumpcyjnych i cyfrowych, co rodzi wyzwania dla instytucji tradycyjnych, takich jak filharmonie czy teatry. Wymusza to redefinicję ich roli i dostosowanie logiki działania do nowych warunków – od odejścia od hierarchicznego modelu komunikacji z odbiorcą po większe otwarcie na współtworzenie treści i współpracę międzysektorową. Zarządzanie w kulturze w Polsce stoi zatem przed dylematem: jak równoważyć tradycyjne formy ochrony i prezentacji dziedzictwa kulturowego z potrzebą innowacji oraz dostosowania do dynamicznych zmian społecznych i technologicznych?

Dokładna analiza organizacji pracy filharmonii (i wnioski wynikające z przeprowadzonych badań empirycznych) prowadzi do konstatacji, że część rozwiązań sprawdzonych w organizacjach biznesowych nie znajduje swojego zastosowania w sektorze kultury. Istnieje potrzeba wypracowywania atypowych rozwiązań zarówno dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (pion artystyczny i nieartystyczny), jak i organizacji pracy (orkiestra, chór). Brak odniesień do wyników ekonomicznych stanowi duży problem w zakresie finansowego motywowania pracowników oraz złożoności produkcji wydarzeń artystycznych. Archaiczne są: nie tylko warsztat pracy muzyka, struktura

zatrudnienia z niskimi płacami i ograniczonymi możliwościami awansu, lecz także sztywna struktura organizacyjna. Całości obrazu dopełnia typ autokratycznego przywództwa, 1-osobowe kierownictwo, niewielka partycypacja pracownicza oraz swoista „hierarchiczna wyższość” okazywana tak odbiorcom, jak pracownikom.

Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły stan zaawansowania zastosowania współczesnych koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach, który można ocenić jako niski, również pod względem świadomości ich wykorzystywania. Poziom zaawansowania i profesjonalizacji zarządzania również jest niski. Co prawda powoli marginalizacji ulega stwierdzenie, że zarządzanie sprawdza się jedynie w biznesie, a kultura nie wymaga zarządzania. Powodem niskiego stopnia zastosowania (nie tylko współczesnych, ale także klasycznych) koncepcji zarządzania w polskiej filharmonii, jest osoba jej dyrektora – częściej kompetencyjnie odpowiadającego profilowi artysty niż menedżera. Procesy zarządcze i organizacyjne, które zachodzą w filharmonii, charakteryzuje więc powolna ewolucja.

Należy przyznać, że ramy funkcjonowania filharmonii – naznaczone zmianami transformacyjnymi – nie odpowiadają dzisiejszym potrzebom prowadzenia instytucji kultury. Zarówno rozwiązania prawne, jak i podatkowo-finansowe, utrudniają podejmowanie współprac, partnerstw, umów sponsorskich czy odpisów podatkowych.

Najbardziej rozpowszechnione zarządzanie projektowe sprawdza się przy realizacji coraz bardziej rozbudowanych i skomplikowanych wydarzeń artystycznych. Filharmonie powoli wprowadzają podstawowe metody zarządzania projektami, choć nie są one wspierane nowoczesnymi technologiami czy myśleniem strategicznym. Potencjał rozwoju jest tu jednak ogromny i wynika z jednorazowości prezentacji koncertowych, odpowiadającej logice projektowej.

Lista wykorzystywanych metod i koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach jest bardzo krótka. W dodatku nie są to koncepcje nowoczesne – tylko klasyczne, znane od dawna i mocno ugruntowane w praktyce biznesowej. Zaskakuje nieobecność koncepcji lean management i reengineeringu, a także niski stopień wprowadzenia idei zarządzania partycypacyjnego, zarządzania wiedzą, talentem, procesem czy zmianą. Brak wprowadzanych innowacji sami dyrektorzy filharmonii tłumaczą lękiem przed zmianą (64%) oraz brakiem finansów (co oczywiste). Zatem sprawdza się konstatacja, że *umiemy działać tylko tak, jak umiemy*. Stagnacja dominuje nad rozwojem, który nie jest

immanentną cechą filharmonii – szczególnie w kontekście wyznawanych przez część respondentów idei konserwatywnych i antyrewolucyjnych.

Niewiele czynników z dalszego i bliższego otoczenia filharmonii motywuje i stymuluje je do poszukiwania efektywności, optymalizacji i skuteczności. Ani system dotacyjny, ani nadzór organizatora, ani działania interesariuszy zewnętrznych nie doprowadziły do wypracowania skutecznych narzędzi ewaluacji. W kontekście braku presji związanej z wynikami (ani artystycznymi/merytorycznymi, ani ekonomicznymi) filharmonie tkwią w niedoskonałym systemie polityczno-finansowych zależności, który uczy jedynie klientyzmu i pokory. Być może dlatego sposób funkcjonowania filharmonii nie ulega zmianom – mimo że otoczenia zmienia się diametralnie w każdym możliwym wymiarze.

Streszczenie w języku angielskim

The philharmonic orchestra is a cultural institution with its own artistic ensembles, established for the purpose of organizing and presenting classical music concerts. The aim of a philharmonic orchestra is to generate cultural and culture-creating value. In addition to musical works, it also incurs enormous costs associated with the performative presentation of musical works, which in literature has been called “Baumol's disease”. As a result, the unprofitability of this type of activity means that the criteria of economy and profitability do not apply here, which significantly changes the way philharmonics are managed. The distinctiveness of the functioning of philharmonics is therefore manifested in the specific way in which its objectives (public good, merit good) are formulated, its work is organized and coordinated, its activities are evaluated, and the way in which they are communicated.

What makes public cultural institutions unique is their roots in history, long-standing prestige, high quality, professionalism, and reputation. However, the traditional way of presenting classical music during symphony concerts requires a high level of cultural competence, which are currently disappearing in the society.

The development of civilization is shifting cultural audiences towards consumer and digital cultures, which poses challenges for traditional institutions such as concert halls and theaters. This forces them to redefine their role and adapt their operating logic to new conditions – from moving away from a hierarchical model of communication with the audience to greater openness to co-creation of content and cross-sector cooperation. Cultural management in Poland therefore faces a dilemma: how to balance traditional forms of protection and presentation of cultural heritage with the need for innovation and adaptation to dynamic social and technological changes?

A thorough analysis of the organization of work at the philharmonics (and conclusions drawn from empirical research) leads to the conclusion that some of the solutions that have proven effective in business organizations are not applicable in the cultural sector. There is a need to develop atypical solutions for both human resource management (artistic and non-artistic divisions) and work organization (orchestra, choir). The lack of references to economic results is a major problem in terms of financial motivation of employees and the complexity of artistic event production. Not only are the musician's style of work, the employment structure with low wages and limited promotion opportunities archaic, but so is the rigid organizational structure. The picture is completed by autocratic

leadership, one-person management, low employee participation, and a kind of “hierarchical superiority” shown to both audiences and employees.

Empirical research has confirmed the low level of advancement in the application of modern management concepts, also in terms of awareness of their use. The level of advancement and professionalization of management is also low. Admittedly, the notion that management only works in business and that culture does not require management is slowly becoming marginalized. The reason for the low level of application of (not only modern but also classical) management concepts in Polish philharmonics is the person of their director, who more often than not has the skills of an artist rather than a manager. The management and organizational processes that take place in Polish philharmonics are therefore characterized by slow evolution.

It must be admitted that the framework for the functioning of philharmonics – marked by transformational changes – does not meet the current needs of running cultural institutions. Both legal and tax and financial solutions make it difficult to establish cooperation, partnerships, sponsorship agreements, or tax deductions.

The most widespread project management works well in the implementation of increasingly complex and sophisticated artistic events. Polish philharmonics are slowly introducing basic project management methods, although they are not supported by modern technologies or strategic thinking. However, the potential for development here is enormous and stems from the one-off nature of concert presentations, which corresponds to the logic of project management.

The list of management methods and concepts used in Polish philharmonics is very short. What is more, these are not modern concepts, but classic ones, known for a long time and firmly established in business practice. The absence of lean management and reengineering concepts is surprising, as is the low degree of implementation of the ideas of participatory management, knowledge management, talent management, process management, and change management. The respondents themselves explain the lack of innovation by fear of change (64%) and lack of finances (which is obvious). Thus, the statement that “we can only do what we know how to do” proves to be true. Stagnation dominates over development, which is not an inherent feature of Polish philharmonics – especially in the context of the conservative and anti-revolutionary ideas professed by some of the respondents.

Few factors in the wider and immediate environment of Polish philharmonics motivate and stimulate them to seek efficiency, optimization, and effectiveness. Neither the subsidy system, nor the supervision of the organizer, nor the actions of external stakeholders have led to the development of effective evaluation tools. In the context of a lack of pressure related to results (neither artistic/substantive nor economic), Polish philharmonics are stuck in an imperfect system of political and financial dependencies, which teaches only clientelism and humility. Perhaps this is why the way Polish philharmonics operate remains unchanged, even though the environment is changing dramatically in every possible dimension.