

Biznes w kulturze – kultura w biznesie

Kreatywność w kulturze

Redakcja naukowa

Anna KWIECIEŃ

Aleksandra NOCOŃ



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach



BIZNES W KULTURZE – KULTURA W BIZNESIE

Kreatywność w kulturze

Redakcja naukowa

Anna KWIECIEN

Aleksandra NOCŃ



Katowice 2023

Publikacja powstała we współpracy z Zespołem Pieśni i Tańca „Silesianie”
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach



Komitety redakcyjny

Janina Harasim (przewodnicząca), Monika Ogrodnik (sekretarz),
Małgorzata Pańkowska, Jacek Pietrucha, Irena Pyka, Anna Skórska,
Maja Szymura-Tyc, Artur Świerczek, Tadeusz Trzaskalik, Ewa Ziemia

Recenzent

Mirosława Pluta-Olearnik

Redakcja i korekta językowa

Alicja Bronder

Skład tekstu

Marzena Safian

Projekt okładki

Emilia Gumulak

Ilustracja na okładce © Rawpixel – Photogenica

ISBN 978-83-7875-851-8

doi.org/10.22367/uekat.9788378758518

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2023



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa
(CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



WYDAWNICTWO UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33

www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

Facebook: [@wydawnictwouekatowice](https://www.facebook.com/wydawnictwouekatowice)



Spis treści

Wprowadzenie (<i>Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń</i>)	7
--	---

Rozdział I

Kreatywność sektora kultury i jej rola we współczesnym świecie

(<i>Anna Kwiecień</i>)	9
1. Wprowadzenie.....	9
2. Sektor kultury i kreatywny – charakterystyka.....	10
3. Znaczenie kreatywności dla rozwoju i sukcesu organizacji	11
4. Kreatywność kultury i jej wpływ na otoczenie	14
5. Podsumowanie	17

Rozdział II

Kreatywne narzędzia popularyzacji nauki – dwie strony medalu

(<i>Katarzyna Żak</i>)	19
1. Wprowadzenie.....	19
2. Nauka jako część kultury	20
3. Kreatywne sposoby popularyzacji nauki	22
4. Blaski i cienie popularyzacji nauki.....	27
5. Podsumowanie	28

Rozdział III

Wyzwania marketingowe przed nową generacją instytucji kultury

(<i>Tomasz Domański</i>)	30
1. Wprowadzenie.....	30
2. Marketingowa koncepcja instytucji kultury nowej generacji	31
2.1. Produkt hybrydowy – przestrzeń dla działań związanych z kulturą	31
2.2. Interdyscyplinarność jako wyróżnik instytucji kultury nowej generacji	32
2.3. Zarządzanie przestrzenią dialogu z otoczeniem	33
3. Pozycjonowanie oferty instytucji kultury nowej generacji	34
3.1. Budowanie atrakcyjnej oferty dla różnych grup adresatów.....	34
3.2. Nowa formuła tożsamości instytucji kultury	34
3.3. Budowanie aktywnej społeczności fanów	35

4. Budowanie marketingu relacji z bliższym i dalszym otoczeniem	36
4.1. Rola podmiotów biznesu w sieci relacji z instytucjami kultury	37
4.2. Rola uczelni wyższych w relacjach z instytucjami kultury	37
4.3. Rola współpracy z lokalnym samorządem	38
5. Nowoczesne formy komunikacji marketingowej z otoczeniem. Interaktywna społeczność prowadząca dialog	39
6. Tradycyjne instytucje kultury – strategie konwergencji z nową generacją instytucji kultury	40
6.1. Strategie dywersyfikacji oferty tradycyjnych instytucji kultury	40
6.2. Nowa generacja menedżerów tradycyjnych instytucji kultury	40
6.3. Wzorowanie się na instytucjach kultury nowej generacji	41
7. Podsumowanie – wyzwania na przyszłość	42

Rozdział IV

Promocja instytucji kultury w dobie mediów społecznościowych

(Anna Adamus-Matuszyńska)	43
1. Wprowadzenie	43
2. Wpływ internetu na zmiany w sektorze kultury	44
3. Angażowanie użytkownika – internauty w formy i treść działań w social mediach przez teatry dramatyczne na przykładzie teatrów w województwie śląskim	49
4. Podsumowanie	54

Rozdział V

Kreatywność w służbie ludzkości – marketing rozszerzony

w koncepcji marketingu 5.0 (Justyna Szymczyk)	57
1. Wprowadzenie	57
2. Wyobraźnia, czyli kreatywność w nauce	58
3. Narzędzie marketingu rozszerzonego, czyli kreatywność w technologii	61
3.1. Klasyfikacja klientów według klas cyfrowego interfejsu	61
3.2. Lejek sprzedażowy i jego wpływ na poziomowanie klientów	62
3.3. Poziomowanie klientów za pomocą interfejsów	64
4. Kultura kreatywna jako koncepcja służąca ludzkości w marketingu 5.0	66
5. Podsumowanie	67

Rozdział VI

Kreatywne źródła finansowania kultury (Aleksandra Nocoń)

1. Wprowadzenie	70
2. Znaczenie sektora kultury i sektora kreatywnego z perspektywy rynku pracy	71

3. Źródła finansowania kultury i sektorów kreatywnych	73
4. Kreatywne źródła finansowania kultury	75
5. Podsumowanie	81

Rozdział VII

Etyka w biznesie – czy warto być etycznym w biznesie i jak etyka wpływa na kreatywność pracowników? (<i>Aleksandra Szejniuk, Adam Życzkowski</i>)	82
1. Wprowadzenie.....	82
2. Kultura organizacyjna a etyka	83
2.1. Etyka, kultura i kultura organizacyjna.....	83
2.2. Kultura organizacyjna a etyczne zatrudnianie jako pozytywny aspekt działania według zasad	87
3. Czy warto być etycznym w biznesie – rozważania na temat etyki i społecznej odpowiedzialności firm na podstawie twórczości P.F. Druckera	88
4. Etyczne aspekty kreatywności w kulturze biznesu.....	91
5. Podsumowanie	94

Rozdział VIII

Elastyczny wymiar czasu pracy a zaangażowanie i kreatywność pracowników różnych pokoleń (<i>Urszula Anisiewicz</i>)	96
1. Wprowadzenie.....	96
2. Priorytety przy wyborze pracy	97
3. Pracownicy pokolenia X, Y, Z i ich motywacje	99
4. Podsumowanie	101

Rozdział IX

Kreatywność czyni mistrza – wykorzystanie <i>guanxi</i> jako międzykontynentalnego medium nawiązywania kontaktów biznesowych przez polskie jednostki kultury w Chinach (<i>Katarzyna Bańka-Orłowska</i>)	103
1. Wprowadzenie.....	103
2. Opis badania.....	104
2.1. Tematyka badania i metodologia – baza empiryczna.....	104
2.2. Narzędzia badawcze	104
3. Fenomen <i>guanxi</i>	104
4. Wschodnie <i>versus</i> zachodnie relacje biznesowe	107
5. Charakterystyka badania	110
6. Wyniki badania	112
7. Podsumowanie	113

Bibliografia	115
Spis rysunków	131
Spis tabel	132
Informacja o Autorach	133



Wprowadzenie

Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń

Współcześnie możemy się spotkać z twierdzeniem, że na potęgę państw składają się wiedza i umiejętności obywateli, ale wyłącznie w połączeniu z ich wyobraźnią i kreatywnością [Kaliński, 2007]. Kreatywność traktuje się jako jeden z istotniejszych czynników rozwoju. Taka sytuacja idzie w parze z ogólnorynkowymi trendami przeobrażeń społecznych, w których od lat obserwujemy odchodzenie od społeczeństwa przemysłowego w stronę społeczeństwa opartego na wiedzy i kreatywności. To powoduje zmiany w pozycjonowaniu pewnych sektorów i cech z nich wynikających. Jednym z nich jest sektor kultury, niewątpliwie uznawany za sektor kreatywny, który obecnie inaczej się postrzega. Oprócz tego, że przyczynia się on do wzrostu gospodarczego, a jednocześnie tworzy nowe miejsca pracy, to kreatywność przedsiębiorstw i twórców z tego sektora przekłada się także na nowatorskie rozwiązania w innych dziedzinach.

Dostrzeżenie roli kreatywności, wyłaniającej się z sektora kultury, dla efektywności współczesnej gospodarki jest zjawiskiem pozytywnym, umacniającym rolę tego sektora, dlatego warto o tym mówić. Zagadnienie to stało się myślą przewodnią IX Ogólnopolskiej Konferencji „Biznes w kulturze – kultura w biznesie” pod tytułem „Kreatywność w kulturze”, zorganizowanej w listopadzie 2022 roku przez mgr. Jerzego Stasicę – kierownika Zespołu Pieśni i Tańca „Silesianie”, oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Jej pokłosiem są rozdziały prezentowane w niniejszej monografii naukowej, już siódmej z serii publikacji poświęconej funkcjonowaniu, działalności i finansowaniu jednostek oraz instytucji kultury. Celem książki uczyniono identyfikację różnych aspektów kreatywności w samej kulturze, jej instytucjach oraz wpływu na otoczenie. Jego realizację oparto na źródłach literaturowych, danych statystycznych, a także licznych publikacjach prasowych i internetowych.

Treść opracowania tworzy dziewięć rozdziałów, których Autorami są pracownicy naukowcy polskich uczelni wyższych. W swoich rozważaniach poruszyli wiele kwestii związanych z różnorodnymi aspektami kreatywności w związku z kulturą i sektorem kultury. Autorzy zwrócili uwagę na kwestie podstawowe, takie jak kreatywność sektora kultury i jej związek z gospodarką. Opisano także

kreatywne narzędzia popularyzacji nauki jako istotnego elementu kultury oraz promocję instytucji kultury z udziałem mediów społecznościowych i inne wyzwania marketingowe stojące przed instytucjami kultury, z uwzględnieniem koncepcji marketingu 5.0. Zwrócono uwagę na kreatywne źródła finansowania kultury oraz ich przewagi względem tradycyjnych metod, jak również możliwości, jakie dają dla podmiotów tej sfery. W rozdziałach można znaleźć ponadto analizę etyki biznesu i jej związku z kulturą organizacji oraz jej wpływu na tworzenie kreatywnych miejsc pracy. Przyjrzano się wpływowi motywacji na kreatywność i zaangażowanie pracowników. Całość domyka rozdział dotyczący kreatywnego zastosowania strategii *guanxi*, która umożliwiła polskiej jednostce kultury wejście na chiński rynek. Publikacja ta, dzięki połączeniu różnych wątków związanych z szeroko pojętą kreatywnością w kulturze, daje wieloaspektowy pogląd na postrzeganie samej kreatywności, jej związku z sektorem kultury, jej różnymi przejawami i wpływem na inne aspekty życia gospodarczego.

Monografia jest skierowana przede wszystkim do studentów uczelni ekonomicznych. Jej odbiorcami mogą być ponadto zarówno pracownicy naukowcy, teoretycy, jak i praktycy – menedżerowie związani na co dzień z prowadzeniem jednostek i instytucji kultury, a także zarządzający innymi instytucjami, którzy szukają inspiracji dla kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań w swoich firmach.

Korzystając z przywileju Redaktorów przedstawionej publikacji, chciałobyśmy w tym miejscu podziękować członkom zespołu redakcyjnego oraz wszystkim Współautorom za ich udział, wkład oraz zaangażowanie. Licząc na zainteresowanie i przychylne przyjęcie niniejszej monografii naukowej, chcemy polecić jej teksty o ciekawej, zróżnicowanej oraz niezwykle aktualnej tematyce nie tylko studentom, naukowcom, teoretykom, ale i praktykom/menedżerom zarządzającym jednostkami kultury w Polsce.

Rozdział I



Kreatywność sektora kultury i jej rola we współczesnym świecie

Anna Kwiecień

1. Wprowadzenie

Znajdujemy się w centrum społecznej i ekonomicznej rewolucji napędzanej rozwojem technologicznym. Firmy i organizacje na całym świecie zmuszone są konkurować w środowisku nieustannej zmiany. Rynek stawia przed całymi gospodarkami, a także pojedynczymi biznesami i ludźmi, wyzwanie osiągnięcia wyższej efektywności. Ma w tym pomóc kreatywność.

M. Kaliński [2007] twierdzi, że na potęgę państw składają się obecnie wiedza i umiejętności obywateli, ale w połączeniu z wyobraźnią i kreatywnością. O kreatywności jako istotnym czynniku rozwoju zaczęto mówić już w latach 80. XX wieku [Törnqvist, 1983]. Toczona współcześnie dyskusja nad rolą kreatywności potwierdza, że ludzka twórczość jest jednym z ważniejszych źródeł rozwoju społeczno-gospodarczego, w tym powstawania nowych firm i tworzenia nowych miejsc pracy. W wyniku tego rozwoju pojawia się nowa stratyfikacja społeczno-ekonomiczna, w której coraz ważniejszą pozycję zajmuje klasa twórcza (*creative class*) tworząca sektor kulturalny – kreatywny (*creative industries*) [Szymańska, 2017].

Ta sytuacja – wraz ze współczesnymi megatrendami rozwojowymi, jakimi są przekształcenie społeczeństw przemysłowych w informacyjne, globalizacja, nowe technologie komunikacyjne, konwergencja cyfrowa i wzrost zapotrzebowania światowych rynków na produkty kultury – przekształciła, jak pisze D. Throsby [2010], przemysł kultury z niewielkiego gracza wśród innych pierwszoplanowych przemysłów w centralny element nowej gospodarki napędzanej przez kreatywność, innowacje i dostęp do wiedzy.

W świetle prowadzonych rozważań wykazanie związków pomiędzy kreatywnością, wywodzącą się w znacznej mierze z sektora kultury, i jej oddziaływaniem na rzecz działalności gospodarczej i rozwoju społeczno-gospodarczego przyjęto jako cel niniejszego rozdziału.

2. Sektor kultury i kreatywny – charakterystyka

Aby przedstawić kreatywność jako cechę sektora kultury, warto zwrócić uwagę na kwestie postrzegania tego sektora przez otoczenie. Badania nad sektorami kreatywnymi (*creative industries*) są prowadzone od niedawna. Nie została wypracowana jedna, uniwersalna definicja, podobnie jak nie przyjęto jeszcze jednego tłumaczenia angielskiego terminu na język polski. Termin „*creative industries*” w języku polskim najczęściej tłumaczony jest jako „sektory kreatywne” lub „przemysły kreatywne” [Mackiewicz, Michorowska, Śliwka, 2009].

Współcześnie funkcjonują równolegle dwa pojęcia: sektor kultury i sektor kreatywny, które często są stosowane zamiennie [por. Garnham, 2005; Cunningham, 2011]. Pod nimi kryją się wszystkie sektory, których działalność opiera się na wartościach kulturowych lub innych rodzajach artystycznej i innej, indywidualnej lub zbiorowej, twórczej ekspresji niezależnie od tego, czy ta działalność ma charakter zorientowany na rynek, bez względu na rodzaj struktury, w ramach której jest ona prowadzona, oraz niezależnie od sposobu finansowania tej struktury [Komisja Europejska, 2018]. Sektory te obejmują działania, które biorą się z indywidualnej kreatywności i talentu, a także które mają zarazem potencjał kreowania bogactwa oraz zatrudnienia poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie praw własności intelektualnej¹.

Sektor kultury i sektor kreatywny w istotny sposób przyczyniają się do ciągłego rozwoju społeczeństw i stanowią podstawę gospodarki kreatywnej² [Mirski, 2012]. Są to sektory oparte na wiedzy oraz kreatywności i talencie ludzi, stanowiące źródło znacznego bogactwa gospodarczego. Co ważne, mają one kluczowe znaczenie dla tworzenia wspólnego poczucia europejskiej tożsamości, kultury i wartości. Z ekonomicznego punktu widzenia sektory te przyczyniają się do generowania ponadprzeciętnego wzrostu i tworzenia miejsc pracy, w szczegól-

¹ W niniejszym opracowaniu nie został zawarty pełny szczegółowy opis sektora kultury i sektora kreatywnego, gdyż te były już przedmiotem rozważań w wielu pozycjach literatury [między innymi Stryjakiewicz, Stachowiak, 2010; Szultka (red.), 2014].

² Termin *creative economy* wprowadził w roku 2001 J. Howkins w pracach przedstawiających związki pomiędzy kreatywnością a ekonomią. Jego zdaniem połączone ekonomia i kreatywność są w stanie konstruować wyjątkowe wartości i bogactwa. Według Howkinsa gospodarka kreatywna to: „transakcje przy użyciu produktów kreatywnych” [Mirski, 2012, s. 48].

ności dla osób młodych, jednocześnie zwiększając spójność społeczną [Komisja Europejska, 2022].

Sektor kultury jest niewątpliwie sektorem kreatywnym i wpływa w sposób istotny na wzrost gospodarczy, tworzy miejsca pracy dla wysoko wykwalifikowanych pracowników. Jednak współcześnie warto zwrócić uwagę jeszcze na inny aspekt oddziaływania tego sektora. Dzięki kreatywności przedsiębiorstw z tego sektora pojawiają się także nowatorskie rozwiązania w innych dziedzinach [Obłąkowska-Kubiak, 2014].

3. Znaczenie kreatywności dla rozwoju i sukcesu organizacji

Podstawą rozpoczęcia rozważań na temat znaczenia kreatywności dla rozwoju oraz sukcesu organizacji i działalności gospodarczej jest jej zdefiniowanie³. Aby w pełni móc określić wagę kreatywności, konieczne staje się uszczegółowienie wartości, jakie niesie za sobą, oraz konsekwencji jej braku. Nie ma prostej definicji kreatywności, która obejmowałaby całość różnorodnych wymiarów tego zjawiska. W psychologii, na gruncie której indywidualna kreatywność jest studiowana najszerzej, nie ma zgody co do tego, czy kreatywność to cecha ludzi czy też proces, w którym tworzone są oryginalne pomysły.

Według słownika poprawnej polszczyzny „kreatywny” to taki, który nie myśli schematycznie i potrafi zaproponować nowy pomysł, rozwiązanie problemu lub stworzyć coś oryginalnego [Dobry Słownik, b.r.]. Wśród cech kreatywności na poszczególnych polach ludzkiej działalności znajdują się:

- Kreatywność artystyczna – kreatywność w ujęciu sztuki – obejmuje wyobraźnię i zdolność do tworzenia oryginalnych pomysłów (idei) oraz nowych dróg interpretacji świata wyrażanych w tekście, dźwięku i obrazie;
- Kreatywność naukowa – łączy ciekawość i chęć eksperymentowania oraz tworzenia nowych połączeń w rozwiązywaniu problemów;
- Kreatywność ekonomiczna – to dynamiczny proces prowadzący do innowacji w technologii, praktykach biznesowych, marketingu i tym podobnych oraz jest ściśle powiązana z osiąganiem przewag konkurencyjnych w gospodarce [United Nations Conference on Trade and Development, 2008]. W sferze ekonomicznej kreatywność definiuje się jako krzyżowanie sektorów, elemen-

³ W niniejszym punkcie zaprezentowane zostaną jedynie podstawowe kwestie dotyczące kreatywności, które pozwolą uchwycić istotę tego pojęcia i zwrócić uwagę na jego związek z działalnością gospodarczą. Kreatywność została dokładnie opisana w wielu pracach [na przykład West, 2000; Dimow, 2007; Drozdowski i in., 2010].

tów artystycznej formy wyrazu, zarówno innowacji ekonomicznych, jak i innowacji technologicznych. W tym przypadku kreatywność jest rozpatrywana jako proces interakcji pomiędzy procesami innowacyjnymi [European Commission, 2006].

Kreatywność rozumie się także jako duch kultury, jej podstawa i horyzont, tworzywo i fundament oraz treść i sens; innymi słowy: nie istnieje oryginalna kultura i jej funkcja społeczna poza obszarem kreatywności, ale także sama kreatywność ulega wzbogaceniu dzięki wzmocnieniu jej kulturowego wymiaru rozwoju. Interakcja kultury i kreatywności stanowi ważny problem współczesnego życia kulturalnego, a jednocześnie konkretne wyzwanie do wyjaśnienia w kontekście efektywności działalności gospodarczej [Żardecki, 2019].

Kreatywność w organizacji traktować można jako tworzenie pomysłów nowych rozwiązań w procesie pracy [West, 2000]. Pojęcie to będzie związane z potencjałem ludzkim, stylem funkcjonowania osób o kreatywnej tożsamości [Andrzejewska, 2003] oraz ze stwarzaniem im potencjalnych możliwości innowacyjnego rozwiązywania problemów. Kreatywność jako proces myślowy jest więc przymiotem psychologicznym człowieka, ale może być rozpatrywana w kontekście ról jednostki w grupach, strukturach przedsiębiorstwa, a nawet w regulach kulturowych całego społeczeństwa [Niedzielski, Rychlik, 2007]. To przykład kompetencji przyszłości, która współcześnie stanowi kluczową przewagę konkurencyjną. Można stwierdzić, że jest paliwem innowacyjności, która stanowi główny czynnik współczesnego wzrostu gospodarczego. Kreatywność można bowiem rozwijać i stymulować. Pobudzanie kreatywności z wykorzystaniem odpowiednich technik może pozytywnie wpłynąć na działania innowacyjne [Roszkowska, 2020].

Kreatywność to połączenie czterech czynników: osoby, procesu, wytworu i sytuacji, a zachodzące między nimi interakcje są złożone i trudne do rozpoznania [Dimov, 2007]. Na uwarunkowania jej rozwoju składa się wiele czynników [Catmull, Wallace, 2019]:

- Personel – kluczem do stworzenia kultury kreatywności są zatrudnione w firmie osoby. Posiadanie odpowiednich pracowników daje zdecydowanie większe szanse na to, że pojawią się właściwe pomysły. Zadanie przedsiębiorcy polega na stworzeniu takiego zespołu, który swoimi pomysłami wyzwoli potencjał firmy, co przełoży się na jej rozwój [Szromnik, 2016, s. 314];
- Otwartość i swoboda przepływu idei – w firmie, w której panuje kultura kreatywności, pomysł może przyjść od każdej pracującej tam osoby. Każdy ma możliwość swobodnej komunikacji z każdym;
- Wspieranie niezależnego myślenia – kultura kreatywności wspiera pracowników w niezależnym myśleniu, posiadaniu własnego zdania i wypowiadaniu

własnego zdania. Zdolności do niezależnego myślenia stanowią podstawę chęci podążania za własną wizją świata oraz są kluczowym elementem kreatywności i innowacyjności [Proctor, 2002; Nęcka, 2012];

- Absolutna szczerość a kultura kreatywności – kultura kreatywności zakłada, że w firmie obowiązuje absolutna szczerość, zaś pracownicy nie obawiają się wyrażać własnego zdania, zwłaszcza jeśli jest ono niezgodne ze zdaniem przełożonych;
- Gotowość na występowanie trudności – niepowodzenia są konsekwencją robienia czegoś nowego, dlatego każda innowacyjna i kreatywna firma musi się z nimi liczyć;
- Otwartość na zmiany – kultura kreatywności akceptuje zmiany, dlatego rozwija zdolność firmy do radzenia sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami oraz kieruje uwagę pracowników na możliwości, jakie kryją się za zmianą;
- Decyzyjność i odpowiedzialność – firmy z kulturą kreatywności zatrudniają najlepszych pracowników, dlatego nie obawiają się dawać im szerokich uprawnień. Pracownicy pracujący bezpośrednio przy zadaniu są odpowiedzialni za znajdowanie i naprawianie problemów przy sprawach im powierzonych;
- Organizacja firmy – wszystkie działy i jednostki organizacyjne powinny być ze sobą powiązane i pracować nad zbieżnym, wyraźnie wyartykułowanym, wspólnym celem. Wszelkie działania administracyjne i organizacyjne powinny być stymulatorem rozwoju kreatywności i pracy nad tworzeniem wspianych produktów.

Źródłem powodzenia firmy w kształtowaniu kreatywnej kultury jest kreatywność pracowników. Charakterystyczne okazuje się to, że obecnie kreatywności oczekuje się nie tylko w obszarze zawodów twórczych, ale także w działaniach ściśle rutynowych i konwencjonalnych. Kreatywność to sposób myślenia prowadzący do wygenerowania oryginalnych i aplikowalnych rozwiązań. W ostatnich latach można zauważyć pewien przełom w podejściu do kreatywności. Przestano ją uważać za cechę wyłącznie wyjątkowych jednostek, które swoją pracą przyczyniają się do powstania czegoś „zupełnie nowego”. Kreatywność stała się sposobem myślenia, którego każdy człowiek może doświadczać na co dzień. Nastąpiła swoista demokratyzacja pojęcia kreatywności, która wynika z założenia, że jest to umiejętność, której można uczyć. I tu właśnie pojawia się kultura i sztuka w roli „motoru gospodarki”. Od artystów i instytucji kultury można się kreatywności uczyć.

Kreatywność charakteryzująca działalność kulturalną (*culture-based creativity*) jest integralnym elementem ekonomii postindustrialnej. Artyści i ludzie kreatywni są kluczowym ogniwem rozwoju, bo tworzą idee, metafory i znaczenia, które stymulują sieciowanie społeczne i dostarczają nowych doświadczeń.

Kreatywność artystyczna napędza technologiczne i naukowe innowacje, a innowacje determinują zmiany. Jedną z najbardziej charakterystycznych cech sektorów kreatywnych polega na tym, że są one dużo bardziej innowacyjne od innych gałęzi gospodarki. Ciągłe wprowadzanie innowacji do produkcji towarów, do procesów i metod biznesowych to raczej norma, a nie wyjątek. Cały świat z rosnącym zainteresowaniem przygląda się, jak to innowacyjne podejście rozprzestrzenia się na pozostałe gałęzie gospodarki, czyniąc z sektorów kreatywnych katalizator szerszych i bardziej fundamentalnych zmian [Newbigin, 2010].

Brak kreatywności jest identyfikowany z „barierą dla modernizacji” i „groźbą zahamowania rozwoju gospodarczego”, a pozbawiona elementu „kreatywnego” edukacja z anachronizmem i brakiem zrozumienia dla nowego ducha rzeczywistości. Jak pisał J. Hausner, „kreatywność nie jest już tylko cechą wybitnych indywidualności, lecz stała się wymogiem funkcjonowania wszystkich organizacji i struktur społecznych” [2010, s. 8].

4. Kreatywność kultury i jej wpływ na otoczenie

W ostatnich latach o tym, że kultura ma znaczenie i jest ważna, przekonywali autorzy o tak różnych światopoglądach, jak L.E. Harrison i S.P. Huntington [2003], R. Scruton [2010] czy R. Florida [2010]. Kultura stała się nowym paradygmatem w myśleniu o cywilizacyjnej ewolucji [Franczak, 2015].

Ch. Landry [2013] stwierdził, że kultura jest nośnikiem kreatywności. Podkreślał znaczenie kultury dla rozwoju, w tym dla możliwości aplikacji rozwiązań nowatorskich w strukturach biurokratycznych. W oddziaływaniu na gospodarkę kultura może służyć jako narzędzie prowadzące do osiągnięcia spójności społecznej, przekazywania wartości, edukowania, osiągnięcia równowagi między tradycją a innowacją. Kultura jest też narzędziem umożliwiającym dialog międzykulturowy i międzypokoleniowy oraz wzmacniającym integrację w wielokulturowym społeczeństwie. Działa jako katalizator rozwoju gospodarczego, sprzyja rozwojowi lokalnych i regionalnych rynków pracy oraz jest istotna dla rozwoju przedsiębiorczości w różnych sferach gospodarki. Znaczenie i użyteczność kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym zwiększa się. Kultura stanowi źródło wartości i działań stymulujących rozwój społeczny i sama staje się kapitałem stymulującym rozwój sektora kreatywnego [Landry, 2013].

O kreatywności jako istotnym czynniku rozwoju zaczęto mówić już w latach 80. XX wieku [Törnqvist, 1983]. Ideę wpływu kreatywności na gospodarkę rozwinął i przedstawił już w roku 2001 D. Throsby [2001]. Opracował on model okręgów koncentrycznych, który prezentuje wpływ sektora kreatywnego na

gospodarkę poprzez powiązanie branż sektora kreatywnego z niekreatywnymi sektorami gospodarki [Reid, Albert, Hopkins, 2010]. Model ten zakłada, że branże kreatywne składają się z kilku okręgów, z których pierwszy stanowią rdzeniowe dziedziny kreatywności. Tworzą je przede wszystkim: sztuka wizualna, sztuka sceniczna oraz instytucje kultury. Rdzeniowe dziedziny kreatywności wytwarzają przede wszystkim kreatywne produkty w postaci dźwięku, tekstu i obrazu. Z tego dorobku korzystają przedstawiciele kolejnego okręgu – „branż kultury”, których celami są reprodukcja i rozpowszechnianie produktów kreatywnych na skalę masową. Zalicza się tutaj: branżę filmową, branżę wydawniczą, branżę muzyczną, a także działalność związaną z tworzeniem i dystrybucją gier komputerowych. Branże kultury wpływają na branże kreatywne, które tworzą: architektura, reklama, programowanie oraz projektowanie. Na ostatni krąg składają się inne sektory gospodarki powiązane z poprzednimi. Wymienia się tu między innymi: turystykę, edukację, elektronikę, branżę meblarską oraz ICT [Szultka, 2012]. Model ten był później omawiany i rozwijany w wielu pracach, jednak zawsze reprezentował główną ideę oddziaływania kreatywności związanej z kulturą na inne branże, co obecnie można utożsamiać z wpływem na całą gospodarkę. Przemysły kreatywne mają bowiem wpływ na wiele warstw życia. Posiadają aspekt społeczny, ekonomiczny, kulturalny oraz związany ze zrównoważonym rozwojem.

Aspekt ekonomiczny przemysłów kreatywnych przejawia się między innymi we wzroście obrotów w tym sektorze. Handel produktów sektora kreatywnego staje się coraz większą gałęzią handlu światowego. Aspekt społeczny wiąże się z większym wpływem na stopień zatrudnienia w danym regionie. W zależności od stanu rozwoju w danym kraju sektor ten może stanowić 2-8% całego zatrudnienia. Nie można przeoczyć też roli, jaką odgrywają te przemysły w wyrównywaniu rozwarstwień społecznych i przewyżczeniu różnic kulturowych. Dodatkowo istnieje więź pomiędzy sektorem kreatywnym a edukacją. Aspekt kulturowy ukazuje, że przemysły kreatywne są pomostem, który łączy kulturę i ekonomię. Z jednej strony są czynnikiem kulturotwórczym, z drugiej natomiast stanowią sposób, poprzez który ta kultura wpływa na ekonomię i społeczeństwo. Zrównoważony rozwój oznacza, że podobnie jak środowisko naturalne kapitał kulturalny także musi podlegać ochronie. Rolę tę idealnie wypełniają różne gałęzie przemysłów kreatywnych. Sektor kreatywny jest też w swojej idei przyjazny środowisku. Ponieważ opiera się na ludziach i ich ideach, a nie na surowcach czy ziemi, zwykle jest mniej zależny od infrastruktury przemysłu ciężkiego.

Zaczynamy dostrzegać rolę kultury i związanej z nią kreatywności, obserwując w otoczeniu dwa specyficzne trendy. Pierwszym jest ekonomizacja kultury, czyli podporządkowanie konkretnych instytucji szerszym projektom rozwo-

jowym, w którym będą mogły one dowieść swojej „użyteczności”. Oczekuje się przenikania do sektora kultury aktywności przedsiębiorczej i menedżerskiego stylu kierowania instytucjami kulturalnymi [Klasik, 2010]. Drugi proces stanowi kultywacja ekonomii, co oznacza, że twórczość artystyczna i styl pracy wolnych zawodów postrzega się jako impuls nowych idei (na przykład działania projektowego) oraz źródło kreatywności i innowacji dla wielkich korporacji i małych start-upów. Twórczość artystyczna i produkcja kulturalna znajdują zastosowanie w przemyśle i usługach, będąc tam źródłem innowacji [Klasik, 2010, s. 62]. Kompetencje kulturowe przestają być zbędnym ornamentem w CV, a urastają do rangi podstawowego składnika predyspozycji zawodowych. Mają gwarantować konkurencyjność i umiejętność przetrwania w brutalnych warunkach wolnego rynku. Brak tych kompetencji zmniejsza szansę na odniesienie sukcesu na rynku pracy, rodzi wręcz zagrożenie wykluczenia społecznego [Hausner, 2010].

Rosnąca tendencja do „ekonomizacji kultury” i „kultywacji ekonomii” ilustruje postępujący proces zacierania i zanikania granic między różnymi podsystemami (na przykład ekonomicznym i kulturowym) [Czyżewski, 2013]. Preferowaną relacją stają się kooperacja i współdziałanie, a aktywność kulturalna zyskuje wymiar ekonomiczny.

Mimo wielu zalet ten proces ma też swoją ciemną stronę. Traktowanie kultury jako „narzędzia” do poprawy wyników ekonomicznych stwarza niebezpieczną konieczność ewaluacji efektów jego stosowania. Jak wiadomo, efekty partycypacji w kulturze są odległe w czasie oraz nie dają się bezpośrednio uchwycić. Ponadto sama twórczość artystyczna należy przecież do kategorii działań kreatywnych, wymaga wychodzenia poza normy i schematy podejmowania ryzyka oraz tolerancji dla popełniania błędów. Podporządkowanie działalności kulturalnej wskaźnikom „ukreatywniania” społeczeństwa odsuwa ją od eksperymentowania, czyli właśnie... kreatywności. Choć podkreślanie znaczenia i roli kultury dla gospodarki jest ważne, należy to robić z rozwagą. Nie można traktować kultury jak „pigułki na wszystko” [Lewandowska, 2014].

Dostrzega się zatem, iż kreatywność sama w sobie i branże kreatywne są coraz bardziej istotne. Uznaje się, że musi istnieć odpowiedni poziom rozwoju umiejętności i kreatywności kapitału społecznego (tak zwanej klasy kreatywnej) w społeczeństwie, aby sektor kreatywny mógł się rozwijać, a pozostałe sektory gospodarki czerpać z tego korzyści [Pięta-Kanurska, 2013].

Kulturę coraz częściej postrzega się przez pryzmat twórczego aktywizowania możliwie dużej części społeczeństwa, rozwoju i komercjalizacji nauki oraz pomocy w wytworzeniu poczucia zbiorowej integracji. Możemy mówić o specyficznym „zysku z kultury”. Zysk ten można rozpatrywać w dwóch ujęciach [Franczak, 2015]:

- a) zysk ekonomiczny – kultura ma wspomagać rozwój gospodarczy i modernizację „mentalnościową” uczestników życia gospodarczego;
- b) zysk społeczny – łączony z trzema wzajemnie powiązаныmi zadaniami:
 - stymulowaniem działalności obywatelskiej,
 - „produkcją” wiedzy i związanym z tym uwrażliwieniem/urefleksyjnieniem społeczeństwa oraz
 - inkluzją społeczną.

Instytucje kultury mogą w istotny sposób oddziaływać na budowanie i wzmacnianie zasobów kapitału społecznego, który uznawany jest za czynnik sprzyjający rozwojowi gospodarczemu, w szczególności podnoszeniu poziomu przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjności, a także podnoszący jakość życia [Westlund, Adam, 2010; Działek, 2011].

5. Podsumowanie

Kultura to z jednej strony wielowymiarowe życie jednostek i grup społecznych, z drugiej – złożony system instytucji, relacji, sieci, w których zachodzą dynamiczne procesy, rozwijają się praktyki kulturowe, powstają materialne i niematerialne wytwory tych praktyk, tworzą się znaczenia [Czyżewski i in., 2020]. Szeroko pojęte instytucje kultury tworzą sektor kultury.

Wkład tego sektora w efektywność gospodarczą kraju jest już od lat zauważalny. Jednak aktualnie ten wkład przybiera nową formę polegającą na rozprzestrzenianiu się kreatywności, dzięki której zyskują teraz inne sektory. „Kultura się liczy” – jest napędem zmiany, czynnikiem wzrostu gospodarczego, szansą na modyfikację struktury zatrudnienia oraz źródłem osobistej nagrody dla wszystkich, którzy budują współczesną gospodarkę [Franczak, 2015].

Kreatywne działanie obecnie nie przypisuje się wyłącznie twórcom z sektora kultury, nie jest też wolnym wyborem, ale okazuje się przymusem, elementem społecznego konformizmu [Reckwitz, 2013]. Kultura zawsze miała w sobie kreatywność, ale była postrzegana jako odrębność w stosunku do gospodarki i przemysłu; dziś obserwujemy proces włączania kultury do nowego nurtu, traktującego ją jako nieodzowny element współczesnego kreatywnego świata biznesu.

Dostrzeżenie roli kreatywności, wyłaniającej się z sektora kultury, dla efektywności współczesnej gospodarki jest zjawiskiem pozytywnym, umacniającym rolę tego sektora, jednak nie można pozwolić, aby ten sektor stracił swoją specyfikę. Należy przeciwdziałać skrajnej instrumentalizacji kultury i łączonej z nią ekonomizacji z uwagi na to, że kultura ma też inne cele i inne zadania.

Przedstawione w niniejszym rozdziale rozważania dowodzą, że istnieje szereg współzależności pomiędzy sektorem kultury (kreatywnym) a funkcjonowaniem i efektywnością gospodarki. Pomimo że nie wyczerpują one całokształtu występujących powiązań, to ukazują jego znaczenie dla rozwoju zarówno ekonomiczno-financeowego, jak i społeczno-kulturalnego. Kultura oraz związany z nią sektor kreatywny same w sobie stanowią sektor dynamicznie się rozwijający, a też swego rodzaju napęd dla innych obszarów gospodarki i funkcjonowania państwa.

Kultura, aby móc się rozwijać, potrzebuje wolności, jak i poczucia stabilności. Cały sektor kreatywny ma przemożny wpływ na efektywność i rozwój nie tylko społeczeństw, lecz i całych gospodarek. Jednak aby w pełni wykorzystać ten potencjał, musimy zabiegać o to, by kultura nie zatraciła swej pierwotnej wartości.

Rozdział II



Kreatywne narzędzia popularyzacji nauki – dwie strony medalu

Katarzyna Żak

1. Wprowadzenie

Kultura jest wielopoziomowym, złożonym konstruktem, na którym rozgrywa się nie tylko pojedyncza egzystencja ludzka, ale cały spektakl społecznych zachowań, kształtujących się relacji człowieka wobec drugiego człowieka oraz świata (materialnego, jak i duchowego) [Hańderek, 2015, s. 23-42]. W szerokim ujęciu można stwierdzić, iż nauka, jako działalność poznawcza, jest częścią kultury.

Swoistym wyzwaniem dzisiejszych czasów staje się spowodowanie, aby to, co się dzieje w laboratoriach oraz salach wykładowych wielu uczelni, przybliżyć, udostępnić szerokiej rzeszy odbiorców i przekonać ich, że nauka może być pożyteczna, ciekawa i zrozumiała. Stąd pomysł organizowania imprez popularnonaukowych, których w Polsce i na świecie stale przybywa. Istotnym atrybutem takich przedsięwzięć jest kreatywność – termin w ostatnich latach bardzo popularny. Szybko zmieniający się współczesny świat stawia wymagania, którym często można efektywnie sprostać, podejmując działania nietypowe, oryginalne, nowatorskie, wykraczające poza schematy. Kreatywność stanowi klucz do postępu i rozwoju, źródło innowacji, ulepszeń i odkryć w różnych sferach życia społecznego, kulturowego i ekonomicznego; wpływa na sposób działania jednostki nie tylko w sytuacjach problemowych, lecz także w zwyczajnych, codziennych, w ramach funkcjonowania w świecie [Parczewska, Zwierchowska, 2017, s. 34]. Dlatego tak ważną i potrzebną kompetencją okazuje się kreatywność rozumiana jako zdolność do tworzenia nowych, lepszych rozwiązań napotykanym problemom.

Środowiska akademickie wraz z różnymi instytucjami cyklicznie organizują festiwale nauki, tygodnie i dni nauki czy noce naukowców, proponując niekon-

wencjonalne formy upowszechniania wiedzy. Wśród celów takich imprez można wymienić [Kosik, 2017, s. 95-116]:

- popularyzację wizerunku naukowca, szczególnie wśród dzieci i młodzieży,
- przybliżenie świata nauki, który nocą wydaje się bardziej nieznany, magiczny i tajemniczy,
- pokazanie odwiedzającym miejsc na ogół niedostępnych dla społeczeństwa,
- zbliżenie naukowców i odwiedzających poprzez stworzenie możliwości spotkania i wspólnej pracy,
- ukazanie wartości nauki i jej wpływu na codzienne życie zwykłych ludzi,
- zwrócenie uwagi na to, że praca badacza może być ciekawa i fascynująca.

Doceniając wysiłki wielu ośrodków uniwersyteckich w upowszechnianiu wiedzy, warto także zwrócić uwagę na pewne zagrożenia, jakie się z tym wiążą. Dlatego celami niniejszego rozdziału są przedstawienie wybranych form popularyzacji nauki i wiedzy oraz krytyczna refleksja nad nimi. W opracowaniu wykorzystano publikacje krajowe i zagraniczne, jak i własne przemyślenia Autorki.

2. Nauka jako część kultury

W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwa zasadnicze podejścia do pojęcia kultury: wąskie i szerokie. W wąskim rozumieniu kultura odnosi się często do wysublimowanego działania człowieka (z reguły podaje się sztukę, naukę, religię jako domeny tak rozumianej kultury) i wiąże się ją z pojęciem ducha. W ujęciu tym kulturę traktuje się też jako zadanie, którego spełnienie stanowi niejako dopełnienie ludzkiego bytu, wzbogaca go, powoduje, że człowiek staje się prawdziwie ludzki, jest w pełni sobą. Z kolei w szerokiej perspektywie kulturę uważa się za przestrzeń instytucji społecznych, praw i relacji między ludźmi, społeczeństwami, często też jako całościowe zachowanie i funkcjonowanie człowieka w społeczeństwie. Wówczas kultury nie sprowadza się jedynie do nauki, sztuki czy religii, lecz analizuje się całokształt ludzkich wytworów i możliwości działania. W takim ujęciu kultura może też być postrzegana jako system determinacji, oddziaływania, ale również represji i ograniczania bytu ludzkiego. W tym kontekście definicyjnym najważniejsze staje się odniesienie do człowieka oraz do pytania o to, jak wpływają na egzystencję ludzką wszelkie kulturowe fenomeny. Współcześnie te dwa sposoby mówienia o kulturze przełamano i traktuje się ją jako całokształt ludzkiej działalności [Johnson, 1986-1987, s. 38-80]. Podstawowym przejawem ludzkiej działalności jest poznanie, czyli nauka, które odciska piętno na wszystkich osobowych przeżyciach, na ludzkim postępowaniu moralnym oraz aktach religijnych i aktach wysiłku twórczego. Zdaniem M.A. Krą-

piec [2008, s. 20] bez poznania (a więc i nauk), kierującego działaniem, nie ma ludzkich czynności i ich wytworów, a więc nie ma kultury.

Z kategoriami poznania i nauki wiąże się w sposób oczywisty pojęcie wiedzy. W literaturze przedmiotu, na przestrzeni lat, sformułowano wiele definicji, które ją określają, interpretują i opisują. Wiedza, w podstawowym tłumaczeniu z języka łacińskiego, oznacza [Piontek, Buczek, 2014, s. 191]:

- *cognitio* – poznanie, rozpoznanie, znajomość, badanie, rozpoznawanie,
- *notitia* – znajomość czegoś, poznanie, wiedza, pojęcie, wyobrażenie,
- *agnitio* – uznanie, rozpoznanie, rozróżnienie, poznanie,
- *doctrina* – teoria naukowa, nauka, doktryna, nauczanie, znajomość, biegłość, wykształcenie naukowe,
- *gnaritas* – świadomość, znajomość,
- *intelligentia* – pojętność, zrozumienie, poznanie umysłowe, rozum, znajomość, roztropność, pojęcie, idea, wyobrażenie,
- *notio* – poznanie, badanie, ujęcie poznawcze, wiedza,
- *scientia* – wiadomość, znajomość czegoś, poznanie, wiedza, znawstwo, umiejętność, teoria, zbiór wszystkich umiejętności.

Zaprezentowane tłumaczenia wskazują na wieloaspektowość tej kategorii oraz na jej różnorodny charakter. Można wyodrębnić jej ujęcie zarówno bierne (wiedza, wiadomość, teoria, pojęcie, zbiór wszystkich umiejętności, rozum), jak i czynne (poznanie, badanie, pojętność, zrozumienie, poznanie umysłowe, rozpoznanie), a także twórcze – idea, wyobrażenie.

Wiedza pełni wiele funkcji: pozwala na odczytanie i rozumienie otaczającej nas rzeczywistości, rozwijanie zdolności i zainteresowań poznawczych, wzajemne sprawne komunikowanie się, a jako cel sama w sobie sprawia, że możemy przeżywać przyjemność płynącą z rozumienia, poznawania i odkrywania świata. W opinii A. Tofflera [1995] wiedza jest zarówno bogactwem, zasobem, jak i kapitałem. Na ogromne znaczenie wiedzy zwraca uwagę również P.F. Drucker [1994, s. 16], który stwierdził, iż tempo zachodzących przemian gospodarczych i społecznych, a także zjawiska występujące w zmieniającym się otoczeniu, implikują potrzebę zrozumienia istoty i znaczenia zastosowania wiedzy.

Z przywołanymi kategoriami kultury, nauki i wiedzy w naturalny sposób koresponduje termin „edukacja”. Zdaniem I. Wojnar [1997, s. 141] edukacja to realizacja programu ewolucji istoty ludzkiej w toku całego życia z myślą o integralnym rozwoju w zakresie umysłowym, fizycznym, afektywnym, moralnym, duchowym. Jest to proces obejmujący nie tylko przekazywanie wiedzy i umiejętności, szeroko pojętych wartości kultury, lecz także inspirowanie postawy twórczej, otwartej, samodzielności myślenia, zdolności do samokształcenia. J. Bruner

[2006, s. 27] dowodzi, iż „[...] edukacja nie stanowi wyspy, lecz część kontynentu kulturowego”.

Kultura i edukacja są ze sobą nierozdzielnie związane. Ta relacja wyraża się w dwojaki sposób. Po pierwsze, kultura, jej upowszechnianie jest misją instytucji edukacyjnych, ich polem działania i przedmiotem oferty kierowanej do szerokiej publiczności. Po drugie, edukacja jako dziedzina życia społecznego i praktyka kulturowa stanowi fenomen składający się na kulturę społeczeństw żyjących w danym okresie historycznym [Schlutz, 2010, s. 621]. Oznacza to, iż niczym w lustrze odbija się w edukacji klimat epoki, to znaczy ludzkie wierzenia, idee, marzenia, niepokoje, zasady postępowania, poglądy na świat, interakcje i komunikacja jednostki ze światem społecznym.

System edukacji jest głęboko zakorzeniony w historii, tradycji i kulturze społeczeństw, które je kształtują i wykorzystują do realizacji swoich celów. Jako segment kultury działa w imieniu społeczeństw i na rzecz tych społeczeństw. Z założenia jest to współdziałanie konstruktywne. W opinii B. Przyborowskiej [2013, s. 188] system edukacji wygenerowany przez kulturę danej społeczności służy przekazowi tej kultury, jej rozpowszechnieniu, doskonaleniu oraz umocnieniu, a jego treści odzwierciedlają kondycję kulturową danego społeczeństwa, jego wartości, normy i oczekiwania względem jednostek. Kultura jest dla edukacji źródłem treści, określa formy i metody przekazu.

3. Kreatywne sposoby popularyzacji nauki

Mając na względzie przytoczone związki pomiędzy kulturą i systemem edukacji, można zauważyć, iż współczesna kultura w dużym stopniu determinuje podejście do nauki i wiedzy oraz sposobów ich upowszechniania. Najogólniej rzecz ujmując, popularyzacja nauki to jej udostępnianie szerokiemu ogółowi, wykładanie lub publikowanie w formie przystępnej, zrozumiałej dla niespecjalistów [Szymczak, 1979, s. 818]. Słownik wyrazów obcych wskazuje, że słowo „popularyzacja” oznacza rozpowszechnianie, uprzystępnianie ogółowi, nauki, sztuki lub wiedzy o czymś, a „popularyzować” to rozpowszechniać jakąś wiedzę lub ideę wśród szerokich kręgów społeczeństwa, wyklądać lub publikować coś w formie przystępnej i zrozumiałej dla niespecjalistów [Bańko (red.), 2003, s. 1002]. Opierając się na opinii J. Śmigieńskiego [1993, s. 113-120], można uznać, że popularyzacja nauki polega na zaznajamianiu szerokich kręgów społecznych z osiągnięciami badawczymi różnych dziedzin nauki poprzez przedstawianie zagadnień naukowych w sposób atrakcyjny, przystępny i zrozumiały dla niespecjalistów.

Popularyzacja nauki może przybierać różną postać, która jest uwarunkowana między innymi zmianami roli nauki w rozwoju cywilizacji i rozwojem nowych technologii. M. Janas i R.M. Zając [2012, s. 52-64] wyodrębniły cztery z nich:

- W grupie pierwszej, w której popularyzacja jest związana z żywym słowem, można wyróżnić: wykład popularny (na przykład transmitowany w radiu, telewizji i internecie) i pogadanki. Te dwie formy były uważane w latach 70. XX wieku za główne sposoby popularyzacji. Inną formą jest uniwersytet powszechny – bardzo spopularyzowany w okresie powojennym w Polsce. Ponadto do grupy tej zaliczamy: spotkania z przedstawicielami nauki i twórcami kultury, festiwale nauki, różnego rodzaju pokazy i imprezy popularnonaukowe;
- Do grupy drugiej, w której popularyzacja nauki oparta jest na słowie pisanym, zalicza się literaturę popularnonaukową (dostępną również w internecie) oraz czasopiśmiennictwo popularnonaukowe (wraz z czasopismami elektronicznymi);
- W grupie trzeciej, w której popularyzacja wykorzystuje percepcję wzrokową, znajdują się: wystawy, w tym także wirtualne, prezentowane na stronach internetowych (parki naukowe, centra nauki), programy telewizyjne (przykładem *Sonda*, *Galileo*) i filmy;
- W grupie czwartej popularyzacja odbywa się poprzez działanie i uczestnictwo w różnego rodzaju eksperymentach, badaniach naukowych i tym podobnych. Poprzez rozwiązywanie problemów badawczych opanowuje się wiadomości, tworzy umiejętności czy nawyki, a także rozwija własne zdolności poznawcze, zainteresowania i kształtuje samodzielność poznawczą. Przykładem takich działań może być udział w różnego rodzaju warsztatach organizowanych w ramach festiwali nauki.

Współcześnie wiele narzędzi do popularyzacji nauki oferuje internet. Wśród nich można wymienić: portale społecznościowe, czasopisma naukowe online, publikacje artykułów w sieci, blogi naukowe, strony internetowe różnych dyscyplin naukowych, strony internetowe instytucji związanych z nauką, obecność w sieci użytkowników indywidualnych związanych z nauką (naukowców, dziennikarzy, pasjonatów), którzy wymieniają się między sobą informacjami (na przykład wynikami badań), oraz dyskusje na tematy naukowe na forach dyskusyjnych związanych z nauką [Starzec, 2011, s. 179-181].

Upowszechnianie wiedzy wymaga coraz częściej odejścia od konwencjonalnego podejścia i zastąpienia go czymś nowym, czymś kreatywnym. Powszechnie kreatywność kojarzy się z różnorodnością, oryginalnością, wyobraźnią, wychodzeniem poza schematy, postrzeganiem rzeczywistości z wielu perspektyw. W latach 60. XX wieku J.M. Rhodes [1961, s. 305-311] wyszcze-

gólnił pięć składowych kreatywności: *person* – osoba, *product* – jako wynik procesu kreatywnego, *process* – proces, *press* – środowisko, *passion* – pasja. Stanowią one tak zwany model 5P, który służy holistycznemu zdefiniowaniu kreatywności jako cechy pięciu obiektów, które dopiero łącznie pozwalają opisać jej istotę. Z kolei E. Nęcka [2012] definiuje kreatywność jako proces prowadzący do powstania nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny i do przyjęcia dla pewnej grupy w pewnym okresie. Można także powiedzieć, że kreatywność to cecha pozwalająca tworzyć i rozpoznawać nowe pomysły, alternatywy i możliwości, które mogą być pomocne w rozwiązywaniu problemów, komunikowaniu się z innymi ludźmi lub dostarczaniu rozrywki sobie czy innym.

Stymulatorem kreatywnego podejścia w upowszechnianiu nauki i wiedzy są obecnie takie wydarzenia jak: festiwale nauki, tygodnie i dni nauki czy noce naukowców, które obejmują różnorodne formy aktywności, przyciągające szerokie spektrum odbiorców (tabela 1).

Tabela 1. Przegląd nowoczesnych form popularyzacji nauki

Forma	Syntetyczny opis
1	2
Wycieczki z przewodnikiem	Istnieją sytuacje, w których wycieczki z przewodnikiem mogą być bardzo atrakcyjne, na przykład jeżeli dają możliwość zwiedzenia zakładów produkcyjnych lub laboratoriów „od kuchni”. Wycieczki z przewodnikiem, w trakcie których zachęca się do aktywnego uczestnictwa, cieszą się szczególnie dużym powodzeniem (przeprowadzenie prostego eksperymentu, spoglądanie przez mikroskop). Tego rodzaju wycieczki przeznaczone są dla grup docelowych, które potrzebują dodatkowej zachęty do wzięcia udziału w działaniach objętych programem wydarzenia poświęconego popularyzacji nauki. Są one również czasami odpowiednie dla osób z niepełnosprawnością oraz dla seniorów
Warsztaty	Forma ta cieszy się największą popularnością wśród osób, które dokonały świadomego wyboru, aby wziąć udział w wydarzeniu poświęconemu popularyzacji nauki. Dobrze zorganizowane często zyskują opinię głównej atrakcji wydarzenia. Tematyka warsztatów w większości przypadków jest ściśle dostosowana do uczestników, na przykład treść warsztatów organizowanych w ramach wydarzeń kierowanych do dzieci szkolnych powinna być związana z programem nauczania. Zajęcia warsztatowe często dedykuje się uczniom szkół podstawowych i średnich w wieku od 6 do 16 lat. Rzadziej oferuje się je osobom indywidualnym, rodzinom czy innym grupom. Forma i treść warsztatów muszą być dostosowane do grupy docelowej. Forma warsztatowa wiąże się zazwyczaj z określonymi wymogami dotyczącymi miejsca, w którym takie działanie ma zostać przeprowadzone (na przykład laboratorium). Ważne jednak, aby unikać stereotypowo „szkolnej” atmosfery, zapewniając jednocześnie dość ciche pomieszczenie i dbając o to, aby uczestnictwo w warsztatach zawierało też element zabawy. Organizacja warsztatów wymaga opracowania szczegółowych zasad rezerwacji i wcześniejszej aplikacji dla grup
Pokazy naukowe	Pokazy naukowe są dobrym rozwiązaniem, jeżeli informacje mają zostać zaprezentowane w bardziej dogłębny sposób większej publiczności. Pokazy oferowane w ramach wydarzeń poświęconych popularyzacji nauki zazwyczaj mają charakter eksperymentalny i wymagają też częściowo aktywnego uczestnictwa ze strony publiczności. Raczej dobrze się sprawdzają i są bardziej interesujące, jeżeli mają jakiś motyw przewodni (przykładem pokaz kryminalny, pokaz wulkaniczny). Zabawy w formie quizów czy głosowania przez widownię również sprawiają, że pokaz naukowy staje się bardziej atrakcyjny

cd. tabeli 1

1	2
Wykłady	Są najbardziej popularną formą działania stosowaną przez naukowców i innych ekspertów. Okazują się jednak często interesujące jedynie dla osób dorosłych i wymagają od słuchaczy podstawowej wiedzy w danej dziedzinie. Należy dążyć do dopasowania poziomu wiedzy uczestników do poziomu wiedzy wymaganego do przedstawienia tematu. Wykładowcy omawiający dobrze znane tematy powinni przyciągać uwagę audytorium. Szczególnie użyteczne są pomoce audiowizualne oraz eksperymenty, które sprawiają, że wykład jest żywy i barwny
Teatr naukowy	Występy teatralne, podczas których prezentowane są tematy naukowe lub wydarzenia historyczne, cieszą się dużą popularnością. Teatr naukowy okazuje się dobrą formą w przypadku tematów, które zazwyczaj nie są przedstawiane przy użyciu pomocy audiowizualnych, rekwizytów i eksperymentów, na przykład w zakresie nauk humanistycznych lub dyskusji naukowych. Jakość teatrów naukowych zależy w dużej mierze od scenariusza i aktorów. Nie można zapominać o humorze, śmiechu, celowym popełnianiu śmiesznych błędów czy o rekwizytach (maski, odzież) oraz o scenerii. Dodatkowo wszystkie zmysły widowni można stymulować muzyką, różnymi dźwiękami i zapachem. Zapraszanie ochotników do podejścia na scenę również może przyczynić się do sukcesu przedstawienia
Prezentacje	W przypadku, gdy eksperymenty naukowe są zbyt niebezpieczne, aby widownia przeprowadzała je samodzielnie, powinny one być prezentowane przez naukowców prowadzących dane działanie. Uczestnicy obserwują jedynie, co się dzieje. Takie doświadczenie jest o wiele bardziej rzeczywiste i zrobi większe wrażenie niż film czy audiowizualna prezentacja eksperymentu. Prezentowane eksperymenty powinny zostać dobrze wyjaśnione i przedstawione w logiczny sposób. Czasami rezultaty eksperymentów (na przykład kawałki mydła lub materiału) są rozdawane wśród uczestników jako pamiątki, dzięki czemu wzrasta prawdopodobieństwo, że uczestnicy na dłużej zapamiętają taką prezentację
Debaty	Ich zaletą jest to, że służą jako dialog pomiędzy osobami na widowni. Często w ich ramach porusza się tematy dotyczące etyki, polityki i spraw społecznych. Potrzebny jest dobry prowadzący wdrażający w zagadnienie w ramach kilku krótkich rozmów wprowadzających. Osoba prowadząca debatę powinna posiadać umiejętność dokonywania podsumowań i koordynowania dyskusji, tak aby poglądy mogły zostać właściwie zaprezentowane publiczności
Kawiarnia naukowa	Głównym założeniem jest przeniesienie osób uczestniczących w takim forum oraz naukowców z sytuacji formalnej, czyli sali wykładowej lub laboratorium, do kawiarni, zapewniającej przytulną, nieformalną atmosferę. W krótkim przemówieniu wprowadzającym (maksymalnie 10 minut) prowadzący przedstawia tematykę swojej pracy i badań oraz podsumowuje główne kwestie związane z pracą badawczą. Następnie ma miejsce dyskusja z uczestnikami w kawiarni. Aby taka dyskusja była udana, główni rozmówcy nie powinni siedzieć przy jednym stoliku, ale rozmawiać z uczestnikami, co podkreśli „atmosferę kawiarnianą”. Model kawiarni naukowej można z powodzeniem stosować dla różnych grup docelowych (kobiet, dziennikarzy i tym podobnych). Tak jak w przypadku debaty duże znaczenie odgrywa doświadczony prowadzący
Festiwal filmowe	Niektóre wydarzenia poświęcone popularyzacji nauki obejmują również festiwale filmów naukowych. Istnieje wiele filmów poświęconych tematyce nauk przyrodniczych i technicznych (<i>Gattaca – Szok przyszłości</i> , <i>Twister</i> i tak dalej) i twórcy niektórych festiwali postanowili ująć je w programie. Należy jednak uwzględnić fakt połączenia prezentacji filmu i dyskusji na temat filmu z naukowcem. Rozdzielenie w czasie tych dwóch zdarzeń skutkuje mniejszym zainteresowaniem taką formą popularyzacji nauki. Filmy naukowe są rzadko pokazywane podczas wydarzeń poświęconych popularyzacji nauki, chociaż festiwal filmów naukowych organizowany podczas tygodnia naukowego w Portugalii stał się liczącym się wydarzeniem międzynarodowym

cd. tabeli 1

1	2
Konkursy	Dzieci i młodzież lubią wyzwania. Lubią uczestniczyć w konkursach, szczególnie gdy do wygrania są atrakcyjne nagrody. Promocja konkursu musi być odpowiednia dla danej grupy docelowej. Konkursy, które polegają na przygotowaniu lub przeprowadzeniu eksperymentu, są szczególnie atrakcyjne, ponieważ promują kreatywność i motywują młodych ludzi do samodzielnego działania. Wyniki konkursu powinny zostać ogłoszone, a nagrody rozdane podczas konkretnego wydarzenia
Eksperymenty masowe	Ich celami są zwrócenie uwagi publiczności na temat naukowy i zachęcenie uczestników do oglądania, analizowania i oceniania. Wybór eksperymentu masowego nie jest łatwy. Eksperyment taki musi obejmować pytania, na które prawdopodobnie nauka nie znalazła odpowiedzi i które są zrozumiałe dla publiczności. Ważne, aby obserwacja i zadania do wykonania były łatwe, aby uzyskano przejrzyste rezultaty i aby można je było z łatwością upowszechnić oraz umożliwić naukowcom ich wykorzystanie. Przykładem eksperymentu masowego był ten przeprowadzony podczas brytyjskiego tygodnia naukowego, w ramach którego uczestnicy notowali różne oznaki wiosny, na przykład pierwsze baze, i zamieścili je na stronie internetowej. Następnie przeprowadzono akcję polegającą na ukazaniu początku wiosny w różnych regionach przy użyciu uzyskanych rezultatów
Dni otwarte	Mają one na celu zapoznanie zwiedzających z działalnością danej instytucji. Pracownicy pokazują sprzęt do badań, wyjaśniają, jak się go używa i odpowiadają na pytania zwiedzających. Zadania, konkursy i ćwiczenia praktyczne zwiększają atrakcyjność takich wydarzeń. Uczestnikami są głównie osoby zainteresowane działalnością danych instytucji naukowych
Wystawy	Można włączyć do programu wydarzenia poświęconego popularyzacji nauki wystawę stałą, jednak istnieje małe prawdopodobieństwo, że przyczyni się to do zwiększenia liczby uczestników, ponieważ osoby korzystające z takich wydarzeń preferują działania, które są dostępne tylko przez określony czas. Wystawy czasowe muszą być przygotowane w atrakcyjny sposób i obejmować ciekawe aktywności. Najbardziej popularne są wystawy interaktywne z eksponatami. Najlepsze efekty osiąga się, gdy dana wystawa odbywa się tylko w trakcie wydarzenia
Eksperymenty i gry niewymagające wyjaśnienia	Gry i eksperymenty niewymagające wyjaśnienia są szczególnie kuszącym elementem wydarzeń naukowych, przeznaczonych dla osób indywidualnych. Obejmują zadania wyjaśnione przy użyciu plakatów lub ulotek, dzięki czemu uczestnicy mogą je realizować we własnym tempie i zgodnie z własnymi zainteresowaniami. Dobrym przykładem jest większość wystaw organizowanych w ośrodkach naukowych. Wiele takich eksperymentów można z łatwością przeprowadzić na powietrzu lub w innych określonych miejscach
Wycieczki	Niektóre wydarzenia poświęcone popularyzacji nauki oferują wycieczki do interesujących miejsc w regionie, na przykład do miejsc o znaczeniu archeologicznym, wulkanów, formacji geologicznych, rezerwatów przyrody, stacji badawczych i tym podobnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: EUSCEA [b.r.].

Wiele z form popularyzacji nauki przedstawionych w tabeli 1 dotyczy tak zwanej nauki nieformalnej, czyli wynikającej z doświadczeń życiowych, pozyskanych poza formalnym środowiskiem edukacyjnym. Wydarzenia takie cieszą się popularnością szczególnie wśród młodych ludzi, którzy przy okazji pozyskiwania wiedzy nie tracą zabawy i frajdy.

4. Blaski i cienie popularyzacji nauki

Rosnące zainteresowanie różnymi niekonwencjonalnymi formami popularyzacji nauki i wiedzy wynika po części z poczucia, iż „tradycyjne” podejście do edukacji jest dość archaiczne. K.J. Szmidt [2005, s. 86] formułuje następujące zastrzeżenia pod adresem klasycznego nauczania:

- rozwija jedynie wiedzę, a nie procesy myślenia uczniów,
- kształtuje głównie zachowawczy sposób myślenia,
- buduje postawy konformistyczne,
- traktuje uczniów w sposób przedmiotowy, jako obiekt przyswajania wiedzy,
- hamuje zainteresowania i zarazem naturalne możliwości twórcze uczniów.

Krytyka tradycyjnego modelu edukacji nie neguje oczywiście potrzeby realizacji jej głównego zadania, to jest przekazywania wiedzy. Kwestię kluczową stanowi jednak sposób jej przekazywania. Jak zauważa E. Nęcka [2012, s. 150], najczęściej ogranicza się do jednostronnego zadawania pytań przez nauczyciela, nie pokazuje perspektyw rozwoju omawianych dziedzin nauki, a także operuje mało kreatywnym językiem (na przykład unika analogii, metafor).

Nieklasyczne sposoby popularyzowania nauki wynikają także z chęci wspierania ludzi w rozwoju osobowości i kształtowania aktywnych postaw społecznych. Głównymi celami takich inicjatyw są między innymi [Cyboran, 2008, s. 18]:

- dążenie do przezwyciężania poczucia wyobcowania u jednostki funkcjonującej w środowisku zdominowanym przez naukę,
- próba polepszenia komunikacji środowisk naukowych z laikami oraz wśród specjalistów różnych dziedzin szczegółowych,
- ukazywanie społeczeństwu wartości związanych z działaniami naukowymi i rozwojem poszczególnych dziedzin naukowych,
- zwiększenie stopnia uczestnictwa obywateli w ocenie i rozwiązywanie problemów społecznych związanych z postępem naukowo-technicznym (skutki odkryć naukowych, nakłady finansowe na badania naukowe, rozwój techniki),
- wskazywanie bardziej racjonalnych sposobów rozwiązywania trudności codziennej egzystencji dzięki wykorzystaniu wiedzy naukowej, wspieranie pełniejszego rozwoju osobowości i samoświadomości jednostki.

Nie brakuje jednak opinii bardziej wstrzeźliwych, żeby nie powiedzieć: krytycznych, wobec wszechobecnych kreatywnych form upowszechniania wiedzy. Do najczęściej przytaczanych argumentów, wyrażających sceptycyzm wobec takich sposobów prezentowania i udostępniania dorobku wielu pokoleń naukowców, można zaliczyć [Shamos, 1995; Kozłowski, 2001]:

- Utopią jest przekonanie, że rozumienie zdobytych nauki pomoże typowemu odbiorcy brać udział w debacie naukowej. Poziom wyrafinowania współczesnej nauki powoduje, że wymyka się ona próbom zrozumienia przez laika;

- Zdobywcze nauki i upowszechnianie wiedzy (między innymi także przez łatwy dostęp do studiowania na uczelniach wyższych) w wielu przypadkach nie przyczyniają się do podejmowania lepszych decyzji w różnych dziedzinach życia społecznego, na przykład polityce, legislacji;
- Założenie, że nauka ma w sobie moc oświecania, a ludzie będą postępować racjonalnie, gdy staną się dostatecznie wyedukowani. Tymczasem nietrudno zauważyć, że ludzie nie są jednolici, równocześnie hołdują różnym systemom wierzeń. Ludzie nauki (i nie tylko) potrafią zarazem na niwie zawodowej ustalać niewzruszone prawa wszechświata, a prywatnie hołdować swoim przesądom;
- Gdy ludzie w życiu codziennym znajdują się w sytuacji wymagającej rozwiązania problemu, w której rutynowe działania okazują się niewystarczające, ich naturalną receptą jest szukanie nie tyle naukowych wyjaśnień, co informacji, które pozwoliłyby praktycznie poradzić sobie z tą sytuacją tak, aby móc ją odczuwać jako nieproblematyczną;
- Trudno zgodzić się z twierdzeniem, iż znajomość metod naukowych kształtuje bardziej etyczny pogląd na świat (przykładem nazizm, komunizm).

W duchu krytyki wypowiada się także M. Heller [Heller i in., 2008; Heller, 2009], który dowodzi, iż zgłębianie i przyswajanie nauki oraz praca naukowa wymagają przygotowania, czasu, namysłu, skupienia, systematyczności, odwagi, długotrwałego zaangażowania i „bycia trochę innym” (niż wszyscy ludzie w otoczeniu). Stoi on na stanowisku, iż popularyzacja nauki musi być działalnością odpowiedzialną, która nie opiera się tylko na ludycznej, spektakularnej stronie nauki i przybiera postać mało wymagającego show. M. Heller przekonuje, że jeżeli taki przekaz stanie się dominujący, to w końcu jego odbiorcy dojdą do konstatacji, że rzeczywistość składa się tylko z rozrywki i zabawy. To stanowi już tylko krok od stwierdzenia, że nauka i wiedza są czymś banalnym, niewymagającym wysiłku, wręcz trywialnym.

5. Podsumowanie

Mimo przedstawionych głosów polemicznych trzeba podkreślić, iż popularyzacja nauki to przedstawienie, pokazanie, ale też i dyskusja na temat wiedzy o zjawiskach i procesach badanych w sposób naukowy. W sferze epistemologii i komunikacji ważne stają się uwzględnienie poziomu dyskursu oraz specyfiki podejmowanej problematyki, która będzie odpowiadała zarówno zapotrzebowaniu odbiorców, jak i ich kompetencji. Jednak uwzględnienie tych aspektów sprawia, że upowszechnianie nauki to zadanie specyficzne i niełatwe, wymagające kreatywnego podejścia.

Jak już stwierdzono, podczas popularyzowania nauki często dokonuje się uproszczenia treści i ogranicza się głębokość wchodzenia w rozpatrywany problem. Analiza naukowa jest spłycona, a niekiedy zastępowana metaforą lub porównaniem zjawiska naukowego do powszechnie znanego i zrozumiałego. Liczy się konkretność języka i subiektywizm wyrażający się w leksyce emocjonalnej (przywołuje się zjawiska znane odbiorcom z ich doświadczeń życiowych) i metaforycznej oraz w występowaniu frazeologizmów i innych obrazowych wyrażań. Zabiegi te służą przedstawieniu treści naukowych za pomocą pojęć znanych każdemu odbiorcy [Gajda, 1982, s. 121]. T. Woźniak [1996, s. 315-325] zauważa, że dla podniesienia atrakcyjności przekazów popularyzujących naukę charakterystyczna okazuje się atmosfera ekscytacji nowymi odkryciami, a czasami wielki optymizm poznawczy, co zdecydowanie wpływa na zwiększenie zainteresowania badaniami naukowymi.

Proces popularyzacji nauki jest niezwykle złożony, gdyż angażuje wolę, intelekt, emocje, wyobraźnię i zdolności zarówno popularyzatora, jak i odbiorców. Istotne znaczenie ma w nim dobrowolność uczestnictwa (w ramach czasu wolnego), co rodzi wymóg szczególnie starannej organizacji i atrakcyjnej formy. Jak zauważa D. Jankowski [2010, s. 26], przedsięwzięcia popularyzatorskie muszą dawać sposobność do wypoczynku i rekreacji, nie wykluczając jednakże podjęcia wysiłku intelektualnego.

Rozdział III

Wyzwania marketingowe przed nową generacją instytucji kultury

Tomasz Domański

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie wyzwań marketingowych, jakie stają przed nową generacją instytucji kultury. Określenie „nowa generacja instytucji kultury” w rozumieniu Autora obejmuje szerokie spektrum podmiotów, które w swojej działalności statutowej zajmują się różnymi działaniami ze sfery kultury, lecz wyraźnie różnią się od tradycyjnych instytucji kultury. Instytucje te są postrzegane jako centra i ośrodki kultury.

Nowa generacja instytucji kultury obejmuje podmioty wielofunkcyjne – zarządzające określoną przestrzenią, która może być wykorzystywana do realizacji różnych funkcji i wydarzeń kulturalnych oraz działań towarzyszących, znajdujących się na obrzeżach kultury. Wyróżnikami tych instytucji są szeroki zakres statutowy ich działalności oraz zarządzanie specyficzną przestrzenią wielofunkcyjną, która stwarza wiele możliwości jej dostosowania do potrzeb różnych projektów kulturalnych. Przestrzeń ta pozostaje jednocześnie otwarta na relacje z otoczeniem, co pozwala realizować w niej szereg projektów interaktywnych i zarazem interdyscyplinarnych.

Instytucje kultury nowej generacji są i będą w przyszłości instytucjami hybrydowymi, co oznacza, iż w ich ramach będą ze sobą dialogowały różne rodzaje działań kulturalnych. Stanowią one także doskonałą przestrzeń do realizacji projektów interdyscyplinarnych zorientowanych na dialog kultury ze sferą biznesu oraz z podmiotami zajmującymi się szeroko rozumianą edukacją. Instytucje kultury nowej generacji zostają często zlokalizowane w rewitalizowanych obiektach postindustrialnych lub historycznych – ważnych dla lokalnych społeczności – jak również w zupełnie nowych obiektach pomyślanych jako miejsca dialogu i spotkań.

Pomysł na napisanie niniejszego tekstu jest efektem doradztwa przygotowanego przez Autora na potrzeby strategii marketingowej kompleksu EC1 w Łodzi jako wielofunkcyjnego centrum działań kulturalnych oraz edukacyjnych. Kompleks EC1 został stworzony w miejscu dawnego – zrewitalizowanego – obiektu industrialnego. Obejmuje on szeroką przestrzeń pozwalającą na działania o charakterze wystawienniczym, muzealnym, edukacyjnym czy konferencyjnym. Jest to jednocześnie atrakcyjna przestrzeń – otwarta na różne formy dialogu z otoczeniem oraz na ciekawe projekty kulturalne (spektakle, koncerty, wystawy, festiwale), a także konferencje i seminaria, dotyczące ważnych obszarów społecznych oraz wyzwań cywilizacyjnych. Tego typu instytucje, finansowane w dużym stopniu ze środków Unii Europejskiej, mają szansę stać się jednocześnie unikatowymi oraz innowacyjnymi centrami kulturalnymi dla ośrodków miejskich różnej skali.

Idea instytucji kultury nowej generacji nawiązuje także do rozwijanej w przeszłości we Francji formuły domów kultury (z franc. *maison de culture*), które w ramach atrakcyjnej przestrzeni, zwłaszcza w ośrodkach mniejszych i średnich, skupiały różne formy działań i wydarzeń kulturalnych, dzięki czemu stawały się dla tych ośrodków miejscami często odwiedzanymi, o wyrazistym marketingowym pozycjonowaniu w świadomości lokalnych społeczności.

2. Marketingowa koncepcja instytucji kultury nowej generacji

2.1. Produkt hybrydowy – przestrzeń dla działań związanych z kulturą

W niniejszym opracowaniu za instytucje kultury nowej generacji uznajemy wszelkie nowo tworzone centra i ośrodki kultury, które przez lokalne społeczności są traktowane jako miejsca dialogu i spotkań z różnymi rodzajami działań i projektów kulturalnych. Dotyczy to zarówno małych i średnich ośrodków miejskich, jak również dużych miast. Podmioty te w pewnym stopniu mogą być porównywane z dawnymi domami kultury, które jednak nigdy nie działały według innowacyjnej formuły instytucji kultury nowej generacji. Te ostatnie mają bowiem możliwość szerszego wykorzystania w sposób metodyczny wachlarza strategii marketingowych, w tym zwłaszcza nowoczesnych form kreowania wydarzeń kulturalnych i komunikowania na ich temat z wybranymi segmentami odbiorców.

Z punktu widzenia marketingu instytucja kultury nowej generacji jest unikatową przestrzenią, w ramach której mogą być realizowane różnego rodzaju projekty i działania kulturalne. Innowacyjna koncepcja architektoniczna tego typu instytucji zakłada jej otwartość na różne formy działań związanych z kulturą. Jest to formuła otwarta na różnorodność i na możliwość kreowania własnych wydarzeń, jak również – co bardzo istotne – przyjmowania wydarzeń pochodzących z zewnątrz. Takiej koncepcji bardzo dobrze służy model działań impresaryjnych, umożliwiający goszczenie i przyjmowanie we własnych murach różnorodnych projektów i wydarzeń kulturalnych. Dotyczy to zarówno spektakli, wystaw plastycznych i fotograficznych, jak i koncertów, spotkań autorskich i dyskusji, warsztatów artystycznych, festiwali i tym podobnych. Działania te muszą wpisywać się w innowacyjną i oryginalną strategię kreowania gamy usług kulturalnych, dobrze dopasowanych do struktury potencjalnych odbiorców. Instytucje te mają również szeroki – regionalny – zasięg oddziaływania pozwalający na przyciąganie odbiorców zarówno z danego regionu, jak i regionów sąsiednich. Ich oddziaływanie na potencjalnych odbiorców ma szansę na wymiar regionalny i ponadregionalny, a nie tylko lokalny.

2.2. Interdyscyplinarność jako wyróżnik instytucji kultury nowej generacji

Wyróżniki instytucji kultury nowej generacji stanowią bez wątpienia dużą różnorodność oferty programowej i jej dostosowanie do zróżnicowanych oczekiwań lokalnej społeczności. Marketingowa formuła tej oferty wynika z jej unikatowości na lokalnym rynku oraz innowacyjności i poliwalentności. Taka formuła stwarza możliwość elastycznego funkcjonowania na styku różnych dyscyplin: kultury, edukacji, przedsiębiorczości, w tym zwłaszcza przemysłów kreatywnych we współpracy ze środowiskami akademickimi, lokalnym samorządem oraz szerokim spektrum organizacji pozarządowych (stowarzyszenia i fundacje).

Interdyscyplinarność ma ogromne znaczenie zarówno dla nowego stylu działania tego typu podmiotów, jak również dla budowania nowych relacji z otoczeniem (por. dalej: relacje z różnymi grupami adresatów i partnerami zewnętrznymi). Instytucje kultury nowej generacji mają ogromną szansę wygenerowania zupełnie nowej perspektywy w spojrzeniu na różne problemy kultury oraz wyzwania społeczne i cywilizacyjne. Rozwiązywanie złożonych problemów cywilizacyjnych oraz kulturowych wymaga bowiem obecnie inteligentnego odwoływania się do interdyscyplinarności w różnych jej ujęciach.

Interdyscyplinarność zarządzania instytucjami kultury była przedmiotem wielu teorii i analiz, do których warto się odwoływać. Y. Jung [2017] zidentyfikowała około 60 teorii z 9 różnych dyscyplin, uznających interdyscyplinarność za jeden z kluczowych atutów zarządzania instytucjami kultury. Szczególnie przydatne są tutaj teorie dotyczące sieci kontaktów oraz powiązań instytucjonalnych i osobistych (*network theories*). Relacje i różne powiązania tych instytucji z otoczeniem są istotne dla ich funkcjonowania zarówno w wymiarze lokalnym, regionalnym, narodowym, jak też globalnym. Warto także wspomnieć o teoriach z obszaru polityki zajmujących się wymiarem demokratyzacji kultury i o teoriach administrowania kulturą [Girard, 1972; Langsted, 1990; Evrard, 1997; Mulcahy, 2006].

2.3. Zarządzanie przestrzenią dialogu z otoczeniem

W koncepcji produktu oferowanego przez instytucje kultury nowej generacji należy mocno podkreślić wagę dialogu z otoczeniem. W tym ujęciu instytucja kultury staje się miejscem zarówno inicjowania dialogu z różnymi grupami odbiorców, jak i kreowania poprzez dialog różnych wspólnych projektów i wydarzeń kulturalnych. Przestrzeń materialna – architektoniczna – będąca w posiadaniu danej instytucji kultury, staje się tym samym przestrzenią otwartego dialogu, a nie jedynie miejscem uczestnictwa w określonych wydarzeniach.

Takie podejście pozwala instytucjom kultury na przejście na wyższy poziom dialogu i wymiany z otoczeniem. Idea dialogu jest tu bardzo ważna, gdyż odczuwamy obecnie nie tylko wyraźny deficyt w tym obszarze, ale brak również przyjaznych przestrzeni do prowadzenia takiej wymiany. Wydaje się, iż instytucje kultury nowej generacji mogłyby doskonale wypełnić tę lukę poprzez tworzenie apolitycznej, kulturalnej przestrzeni dla tego typu refleksji. Dotyczy to zwłaszcza dialogu na tematy ważne społecznie, dla których potrzebne okazują się integracja różnych środowisk i znajdowanie wspólnych rozwiązań kreatywnych. Dialog ten byłby prowadzony w sferze realnej, a nie tylko wirtualnej. Instytucje kultury mogą stać się miejscem ważnych społecznie i kulturalnie debat, których pretekstem może być tematyczna konferencja, wystawa plastyczna lub fotograficzna, spektakl teatralny, pokaz filmowy czy festiwal.

3. Pozycjonowanie oferty instytucji kultury nowej generacji

3.1. Budowanie atrakcyjnej oferty dla różnych grup adresatów

Cechami charakterystycznymi oferty instytucji kultury nowej generacji są ciągle jej poszerzanie i doskonalenie, tak aby mogła być ona dopasowana do szerokiej grupy adresatów. Mamy tu do czynienia z elastyczną strategią dywersyfikacji oferty usług kulturalnych. Jest to możliwe dzięki budowaniu gamy projektów kulturalnych dopasowanych do oczekiwań różnych grup adresatów. Na konieczność budowania trwałych relacji z konsumentami usług kulturalnych w nowoczesnym marketingu wskazuje szereg międzynarodowych teorii oraz badań [Colbert, Danilo, 2019]. Złe wrażenia z relacji z instytucjami kultury bardzo często są również źródłem niechęci do kontynuacji współpracy.

Marketing relacji wymaga aktywnej współpracy z różnymi podmiotami ważnymi dla strategicznych grup adresatów, co w sposób naturalny prowadzi do rozwoju marketingu sieciowego. Instytucje kultury nowej generacji mogą i powinny pełnić funkcję swoistych pośredników w procesie dialogu społecznego oraz kulturalnego prowadzonego z różnymi grupami odbiorców. Stają się one tym samym pośrednikami w tym dialogu, a także podmiotami ułatwiającymi tego typu dialog (*facilitators*). W odniesieniu do koncepcji marketingu mówimy o przystosowaniu koncepcji oferty kulturalnej do oczekiwań różnych segmentów rynku.

Instytucje kultury nowej generacji stosować powinny strategię dywersyfikacji gamy oferowanych usług kulturalnych i projektów interdyscyplinarnych wygenerowanych na styku kultury oraz innych obszarów działania. Wymaga to szczególnej aktywności w obszarze budowania relacji z otoczeniem i z różnymi podmiotami partnerskimi w zakresie realizacji wydarzeń kulturalnych.

3.2. Nowa formuła tożsamości instytucji kultury

Wydaje się, iż instytucje kultury nowej generacji w definiowaniu własnej tożsamości powinny mocno akcentować swoje związki z lokalnymi społecznościami i z ich dziedzictwem kulturowym. Wynika to z osadzenia w określonym miejscu i z definiowania tożsamości w bezpośredniej relacji do tego miejsca. Dotyczy to zwłaszcza nowych instytucji kultury funkcjonujących w zrewitali-

zowanych obiektach postindustrialnych silnie związanych z historią oraz tożsamością miast i regionów. Wprowadzenie w to miejsce nowych instytucji kultury w sposób naturalny musi nawiązywać do tożsamości tych miejsc i specyfiki obiektów. Innowacyjne podejście do redefiniowania tożsamości miejsc łączy w sobie w sposób kreatywny zachowanie wspomnienia o przeszłości danego miejsca oraz jego nowe pozycjonowanie.

W tę formułę wpisuje się doskonale szereg projektów zrealizowanych z funduszy europejskich i posiadających wizję obiektów wielofunkcyjnych, z dominacją wiodącej funkcji kulturalnej. Instytucje te mogą się doskonale rozwijać jako centra kultury o szerokim spektrum działań statutowych, obejmujących funkcje wystawiennicze, koncertowe czy teatralno-filmowe. Ma to ogromne znaczenie zarówno w dużych ośrodkach miejskich, w zrewitalizowanych postindustrialnych centrach kultury i sztuki, jak również w miastach mniejszych lub średnich. Wszystkie te ośrodki potrzebują wyrazistych marek, których ikonami mogą być instytucje kultury nowej generacji. W tym miejscu widzimy bardzo wyraźnie synergę, jaka powinna istnieć w procesie budowania marek instytucji kultury nowej generacji oraz marki ośrodków miejskich będących ich siedzibą. Atrakcyjne instytucje kultury nowej generacji bardzo często stają się kluczowym wyróżnikiem marki miasta. Kultura stanowi bowiem ten element, który jest zwykle bardzo pozytywnie kojarzony z danym miejscem – im bardziej wyrazista marka instytucji kultury nowej generacji, tym bardziej wyraziste pozycjonowanie marki ośrodka miejskiego będącego jej siedzibą. Instytucje kultury nowej generacji w ramach strategii marketingowej muszą więc zbudować wyrazistą i atrakcyjną strategię marki, nawiązującą do tożsamości miejsca oraz redefiniującą ją w kontekście nowych wyzwań marketingowych.

3.3. Budowanie aktywnej społeczności fanów

Proces budowania aktywnej społeczności fanów zakłada z jednej strony precyzyjne zdefiniowanie grup adresatów, z drugiej zaś stworzenie nowoczesnego systemu komunikacji marketingowej, dopasowanego do każdej z tych grup. W obecnych warunkach działania te mogą podlegać daleko idącej indywidualizacji z uwagi na wykorzystanie mediów społecznościowych skupiających fanów należących do różnych segmentów rynku. Od strony czysto operacyjnej proces marketingowy wymaga zatrudnienia osób, które będą indywidualnie odpowiedzialne za proces komunikowania się z każdą z grup odbiorców, a także dobrze poznają tę grupę. Dlatego też do tej roli najlepiej nadają się osoby o cechach zbliżonych do adresatów z grupy docelowej. Osoby te określić można jako swo-

istych menedżerów komunikacji marketingowej z wybranymi segmentami. Ich rolę można także porównać do menedżerów marki oraz influencerów odpowiedzialnych za promowanie określonych form działań instytucji kultury.

Jednocześnie zawsze pojawia się pytanie w kontekście mediów społecznościowych: czy ich wykorzystanie wystarcza do zbudowania trwałej relacji z wybranymi segmentami rynku? W dużym stopniu zależy to od specyfiki pokoleniowej docelowego segmentu rynku [Puhl, Mencarelli, 2015]. Kluczowym wyzwaniem dla każdej instytucji kultury nowej generacji będzie budowanie lojalności wybranych grup odbiorców na rynku lokalnym oraz regionalnym. Dużą rolę w tych działaniach marketingowych mogą odegrać różnego rodzaju towarzystwa przyjaciół instytucji kultury oraz organizacje pozarządowe [Passebois-Ducros, Guintcheva, 2010].

4. Budowanie marketingu relacji z bliższym i dalszym otoczeniem

Tak jak zaznaczyliśmy w rozważaniach – instytucje kultury nowej generacji w coraz większym stopniu powinny doskonalić się w budowaniu relacji z wybranymi grupami podmiotów funkcjonujących w ich bliższym i dalszym otoczeniu. Dla instytucji kultury kluczowymi partnerami są podmioty ze sfery biznesu, edukacji oraz instytucje samorządowe. Wyzwania marketingowe dotyczą identyfikowania kluczowych partnerów oraz sojuszników w każdej z tych grup i budowania nowego systemu relacji.

W kontekście marketingowego oddziaływania danej instytucji kultury na swoje otoczenie warto przywołać pracę [Radbourne, 2001] dotyczącą popytu na ofertę nowych centrów sztuki (*full house theory*). W tym ujęciu o popycie na tę ofertę decydują czynniki związane z czasem dojazdu do danego miejsca, jego promieniowaniem oraz ciążeniem przestrzennym czy tradycyjnymi granicami. J. Radbourne wśród jakościowych czynników warunkujących sukces instytucji kultury wymienia również jej odpowiednie finansowanie, doświadczenie marketingowe, system własności samorządowej oraz usługi użyteczności publicznej. Takie podejście marketingowe zawiera swego rodzaju analogię z oddziaływaniem centrów handlowych na bliższe i dalsze otoczenie (efekt ciążenia i grawitacji i tym podobne).

4.1. Rola podmiotów biznesu w sieci relacji z instytucjami kultury

Budowanie nowych form relacji biznesu oraz instytucji kultury nowej generacji wymaga przede wszystkim wzajemnego poznania się. Przestrzeń instytucji kultury w ramach tej strategii powinna być przestrzenią otwartą na różne formy dialogu z biznesem. Instytucje kultury nowej generacji nie mogą patrzeć na biznes jedynie jako na potencjalnego sponsora rzeczowego lub finansowego. Strategia budowania relacji partnerskich powinna służyć poznaniu wzajemnych oczekiwań oraz tego, co obie strony mogą sobie wzajemnie zaoferować. Otwarcie biznesu na sztukę oraz wydarzenie kulturalne może zaowocować szeregiem działań kreatywnych i powstaniem nowych form dialogu. Istotną rolę w tym zakresie (jako łącznika) mogą odegrać instytucje akademickie będące swego rodzaju katalizatorem tego procesu. Przestrzeń instytucji kultury nowej generacji jest idealnym miejscem na tego typu spotkania i budowanie nowych form relacji (spotkania, dyskusje, konferencje, warsztaty i tym podobne). W przestrzeni tej jest dużo miejsca na różnorodne działania stymulujące rozwój kreatywności, przedsiębiorczości oraz nowoczesnych form komunikacji marketingowej.

Dużym wyzwaniem dla osób działających w sektorze przemysłów kreatywnych jest presja na ciągłe działania innowacyjne, co okazuje się bardzo trudne dla tej kategorii przedsiębiorców [Strøm, Høgvold Olsen, Foss, 2020]. Instytucje kultury nowej generacji mogą być także doskonałym miejscem do dyskusji o tych problemach. Jest to generalnie duże wyzwanie dla artystów, którzy chcą być jednocześnie przedsiębiorcami.

Przedsiębiorczość w sferze kultury może być też ważnym polem działania dla instytucji kultury nowej generacji. W ich przestrzeni architektonicznej mogą funkcjonować także miniinkubatory przemysłów kreatywnych oraz specjalne miejsca do organizacji spotkań i promocji tych przemysłów. Bycie przedsiębiorcą w obszarze przemysłów kreatywnych pozostaje nadal dla wielu artystów ogromnym wyzwaniem i wymaga szerszego wsparcia dla tego typu inicjatyw.

4.2. Rola uczelni wyższych w relacjach z instytucjami kultury

Instytucje kultury nowej generacji są także doskonałym miejscem na prowadzenie dialogu ze studentami i pracownikami uczelni wyższych – mogą stać się oni partnerami szeregu wspólnie organizowanych wydarzeń z obszaru nauki

i sztuki oraz edukacji. Dialog ten może owocować różnymi inicjatywami otwartymi na lokalną społeczność mieszkańców, jak również na potencjalnych adresatów z innych miast regionu. Otwarcie dialogu na sprawy związane z różnymi wydarzeniami kultury organizowanymi w ramach tej przestrzeni może stać się ważnym elementem dla działań kreatywnych partnerów tej relacji. Wydaje się generalnie, iż otwarcie się na różne formy dialogu i kreatywnej wymiany idei oraz pomysłów marketingowych może i powinno stać się bardzo inspirujące dla obu stron tej partnerskiej relacji. Ważne jest jednak, aby ta interakcja była trwałym elementem nowego procesu, a nie jedynie czymś doraźnym. Proces otwartego dialogu wymaga innego podejścia do myślenia o strategii instytucji kultury jako miejsca spotkań oraz inspirującej wymiany pomysłów oraz idei.

Tego typu instytucje kultury mogą odegrać ważną rolę w kreowaniu różnych form demokracji współuczestniczącej (partycypacyjnej), o czym świadczą prace na temat partycypacyjnych teorii demokratycznych podkreślające relacje oraz oddziaływanie różnych form sztuki i działań artystycznych na kulturę oraz na społeczeństwo [Putnam, 1993; Kidd, 2009]. Teoria demokratycznego uczestnictwa (*the participatory democratic theory* [Putnam, 1993]) doskonale wpisuje się w działania oparte na dialogu społecznym, które mogą być realizowane w ramach działań statutowych instytucji kultury nowej generacji.

4.3. Rola współpracy z lokalnym samorządem

Ponieważ instytucje kultury nowej generacji są zwykle finansowane przez lokalne samorządy, te ostatnie stają się dla nich kluczowym partnerem. Współpraca z samorządem powinna być też nastawiona na kreowanie projektów interdyscyplinarnych z udziałem różnych dyrekcji organów samorządowych. Najbardziej predystynowane do tego typu współpracy są (obok wydziałów kultury i sztuki) wydziały do spraw edukacji i sportu, spraw społecznych, przedsiębiorczości i biznesu, a współcześnie także (z uwagi na problemy ekologiczne) dyrekcje architektury i budownictwa oraz ochrony środowiska. Wyzwania, przed którymi stają obecnie wspólnoty lokalne, zdecydowanie zachęcają do tworzenia tego typu projektów o wymiarze bardziej uniwersalnym. Instytucje kultury nowej generacji mogą odegrać ważną rolę zarówno w generowaniu idei dla tego typu projektów, jak również w tworzeniu przestrzeni do dyskusji. Dyskusje te są możliwe w ramach pewnych wydarzeń łączących działania artystyczne z debatami na temat ważnych problemów cywilizacyjnych i społecznych. Do tego typu działań warto zapraszać także najbardziej kreatywne organizacje pozarządowe.

Instytucje kultury nowej generacji mogą odegrać ważną rolę w strategii promocji miast poprzez organizację unikatowych wydarzeń kulturalnych o wysokiej rozpoznawalności i szerokim zasięgu. W przypadku ośrodków miejskich wyraziste instytucje kultury nowej generacji mogą służyć repozycjonowaniu miasta w odniesieniu do różnych grup docelowych. Dobrymi przykładem takich działań są strategie hiszpańskich miast: Bilbao i Saragossy, bazujące na wyrazistej pozycji wybranych instytucji kultury [Sepe, Di Trapani, 2010].

5. Nowoczesne formy komunikacji marketingowej z otoczeniem. Interaktywna społeczność prowadząca dialog

Jeśli spojrzymy na instytucje kultury nowej generacji jak na miejsca przyjazne prowadzeniu różnych form dialogu na temat ważnych spraw w sferze kultury, kreatywnej edukacji i biznesu, to wyznaczymy im znacznie ważniejszą rolę aniżeli tylko animatora wydarzeń kulturalnych. Szersze zdefiniowanie roli tych instytucji zakłada jednocześnie potrzebę zatrudnienia w nich nowej kategorii menedżerów dobrze rozumiejących tego typu misję i gotowych ją realizować. Doskonalenie komunikacji zależy więc w dużym stopniu od orientacji marketingowej oraz stylu zarządzania uprawianego przez jej menedżera [Gilmore, Rentschler, 2002].

Instytucje kultury nowej generacji to przede wszystkim miejsca spotkań i dialogu różnych kategorii adresatów. Ważną rolę mogą tu odegrać organizacje pozarządowe jako partnerzy i koanimatorzy określonych wydarzeń lub projektów realizowanych w przestrzeni tego typu instytucji. W ramach tych projektów ważne jest dopełnianie się komunikacji wirtualnej z członkami danej społeczności oraz komunikacji realnej, prowadzonej w ramach wydarzeń organizowanych na terenie danej instytucji.

W procesie komunikacji instytucji kultury z otoczeniem kluczową funkcję przyjmują obecnie media społecznościowe. Dotyczy to zarówno instytucji tradycyjnych (muzea, galerie), jak i podmiotów nowej generacji [Richardson, 2009]. Badania prowadzone w brytyjskich [Kidd, 2011] oraz australijskich muzeach [Kelly, 2009] potwierdzają tezę, iż media społecznościowe stwarzają nowe możliwości prowadzenia skutecznych działań marketingowych (*the marketing frame*) w procesie budowania wspólnot zainteresowań (*the inclusivity frame*) oraz służą rozwojowi nowych form współpracy i partnerstwa (*the collaborative frame*) [Kidd, 2011, s. 67-72].

Nowe technologie stymulują aktywność miłośników instytucji kultury oraz zwiększają ich poczucie identyfikowania się z daną instytucją, co prowadzi do budowania lojalnej grupy odbiorców. Teza ta wydaje się dość oczywista, ale jej realizacja wymaga profesjonalnych działań w każdym rodzaju instytucji kultury. Przykładem są badania empiryczne 100 włoskich teatrów [Besana i in., 2018].

6. Tradycyjne instytucje kultury – strategie konwergencji z nową generacją instytucji kultury

W kontekście dyskusji na temat wyzwań marketingowych stojących przed nową generacją instytucji kultury warto zastanowić się także nad oddziaływaniem tej grupy na tradycyjne instytucje kultury – wydaje się, iż będą one szeroko korzystały z doświadczeń instytucji nowej generacji. Będzie się to przejawiać głównie w odchodzeniu od modelu monodyscyplinarnego i wzbogacaniu go o nowe działania w kierunku multidyscyplinarności.

6.1. Strategie dywersyfikacji oferty tradycyjnych instytucji kultury

Wydaje się, iż tradycyjne instytucje kultury w sposób naturalny będą stopniowo poszerzały swoją ofertę o projekty i działania komplementarne. Działania te mogą zarówno obejmować projekty nawiązujące bezpośrednio do podstawowej formy działalności statutowej, jak również wzbogacać ją o nowe formy działalności kulturalnej i artystycznej. Filozofia dywersyfikacji oferty kulturalnej wynika z jednej strony z dążenia do budowania nowych relacji z otoczeniem, z drugiej zaś z bardziej przemyślanego wykorzystania posiadanych zasobów materialnych (budynki, sale i tak dalej), jak i ludzkich (zespół pracowników, artystów, menedżerów). Rozważania te wpisują się w problematykę cyklu życia instytucji kultury i tym samym zmian, którym ona powinna podlegać na różnych etapach swego rozwoju [Poisson-de Haro, Normandin, 2020].

6.2. Nowa generacja menedżerów tradycyjnych instytucji kultury

Nowa generacja menedżerów tradycyjnych instytucji kultury powinna umieć ocenić stan posiadanych zasobów materialnych oraz ludzkich w kontekście lepszego ich wykorzystania do realizacji nowych projektów. Strategia ta

musi polegać na konsekwentnym doskonaleniu procesu zarządzania już posiadanymi zasobami w celu zwiększania ich efektywności. Powinniśmy mieć tutaj do czynienia z bardziej kreatywnym oraz efektywnym wykorzystywaniem tych zasobów. Dotyczy to wszystkich elementów materialnych, takich jak: sale widowiskowe, teatralne i koncertowe, powierzchnie wystawiennicze, sale konferencyjne i szkoleniowe. Dla każdej instytucji kultury zasoby materialne i ludzkie są najważniejsze, gdyż decydują o wysokości kosztów stałych ponoszonych niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności oraz jej intensywności.

Wydaje się, iż obecnie w wyniku inwestycji modernizacyjnych wiele instytucji dysponuje atrakcyjnymi zasobami materialnymi i ludzkimi, ale w zbyt małym stopniu je wykorzystuje na rzecz nowych, kreatywnych przedsięwzięć. Kluczowym wyzwaniem dla menedżerów pozostanie więc poszukiwanie większej efektywności wykorzystania posiadanych już zasobów. Tradycyjne instytucje kultury potrzebują przede wszystkim kreatywnych menedżerów [Rentschler, 2001] o cechach przedsiębiorczych – umiejących osobiście zabiegać o sponсорów i partnerów poprzez budowanie z nimi trwałych relacji.

6.3. Wzorowanie się na instytucjach kultury nowej generacji

Tradycyjne instytucje kultury powinny się w tych działaniach wzorować na instytucjach kultury nowej generacji. W zakresie przygotowania nowych strategii marketingowych warto mocno eksponować potrzebę stopniowej dywersyfikacji oferty działań kulturalnych i wzbogacanie jej o nowe projekty oraz formy działań artystycznych. Doskonaleniu powinny ulegać także formy komunikacji marketingowej z wybranymi grupami adresatów oraz włączanie tych grup w proces kreowania nowej oferty, które należy prowadzić przy większym udziale interaktywnej komunikacji marketingowej z lojalnymi i potencjalnymi grupami adresatów. Warto także zastanowić się nad poszerzeniem tradycyjnej formuły o nowe formy współpracy z biznesem oraz z instytucjami edukacyjnymi.

Wydaje się także, iż tradycyjne instytucje kultury powinny w szerszym stopniu stać się miejscami bardziej otwartego dialogu i spotkań wybranych grup odbiorców strategicznie ważnych dla danej kategorii instytucji. Poszukiwanie w sposób kreatywny działań zwiększających otwartość danej instytucji na otoczenie powinno stać się celem strategii budowania nowych trwałych relacji z otoczeniem.

7. Podsumowanie – wyzwania na przyszłość

Kluczowe wyzwania marketingowe, jakie pojawiają się przed instytucjami kultury nowej generacji, polegać będą przede wszystkim na ciągłym doskonaleniu własnej orientacji marketingowej, czyli na unikatowym pozycjonowaniu oferty instytucji kultury w jej bliższym i dalszym otoczeniu w odniesieniu do kluczowych segmentów rynku. Jak pokazują międzynarodowe badania, doskonalenie orientacji marketingowej stanowi duże wyzwanie zarówno dla tradycyjnych, jak i nowych instytucji kultury. Potwierdzają to między innymi badania hiszpańskich muzeów [Camarero Izquierdo, Garrido Samaniego, 2007, s. 811, 814-816]. Proces ten jest też silnie powiązany z umiejętnością budowania relacji strategicznych z otoczeniem, w tym szczególnie z kluczowymi partnerami ze sfery biznesu, edukacji oraz samorządu.

Marketing relacji jest dopełnieniem orientacji marketingowej, gdyż sukces wielu projektów zależy od kreatywnej współpracy z partnerami strategicznymi na szczeblu lokalnym. Na konieczność zwiększania orientacji marketingowej instytucji *non profit*, w tym także instytucji kultury, zwracał uwagę już w latach 90. XX wieku Ph. Kotler [Kotler, Andreasen, 1996; Kotler, Kotler, 1998]. Wyzwanie to pozostaje nadal aktualne, lecz w przyszłości w coraz szerszym zakresie będzie możliwe przy użyciu nowoczesnych technologii komunikowania. Ważnymi wyzwaniami marketingowymi pozostawać więc będą doskonalenie systemu komunikacji marketingowej z adresatami oferty instytucji kultury i budowanie lojalnej społeczności odbiorców oraz fanów.

Pozycjonowanie instytucji kultury nowej generacji będzie bardzo silnie związane z jej tożsamością, w tym szczególnie z tożsamością miejsca, w którym działa dana instytucja. Tożsamość miejsca i jego unikatowa historia mają szansę przyciągnąć do danej instytucji nie tylko adresatów z rynku lokalnego, lecz także osoby z innych ośrodków miejskich i z zagranicy (efekt przyciągania klientów i sympatyków z bardziej odległych miejsc). Dotyczy to w szczególności działań, których zasięg oddziaływania jest znacznie szerszy i które mają charakter specjalnych wydarzeń lub festiwali kreujących i podkreślających wizerunek danego miejsca.

Marketing instytucji kultury nowej generacji jest bardzo często powiązany z marketingiem miast. Kluczowym wyzwaniem marketingowym pozostanie łączenie strategii marketingowej danej instytucji z marketingiem i promocją danego miasta. Instytucje kultury nowej generacji stają się coraz częściej swoistymi ikonami swoich miast i tym samym ważnym elementem ich tożsamości oraz marketingowej komunikacji zewnętrznej. Wymagać to będzie ścisłej współpracy z samorządem i swoistej marketingowej synergii w procesie promocji miasta i jego flagowej instytucji.

Rozdział IV

Promocja instytucji kultury w dobie mediów społecznościowych

Anna Adamus-Matuszyńska

1. Wprowadzenie

Od upowszechnienia i wzrostu dostępności internetu jako masowego medium koncepcja marketingu i promocji instytucji, wydarzeń, jak również dóbr kultury, zmieniła się diametralnie. Wraz z dynamicznym rozwojem technologii informacyjnych, do których szybko przystosowały się firmy produkujące dobra konsumpcyjne, powstały także nowe możliwości docierania do stałych, jak i potencjalnych uczestników życia kulturalnego, promowania wydarzeń i instytucji kultury⁴ oraz angażowania widzów (czytelników, słuchaczy) w aktywne uczestnictwo w tworzeniu sztuki, jej promowanie i recenzowanie. W czasach dominacji mediów cyfrowych każdy/każda, kto dysponuje stałym dostępem do internetu, dzięki na przykład smartfonom, może podjąć decyzję o zaangażowaniu się w tworzenie i promocję kultury w sposób, który jemu/jej odpowiada. Media cyfrowe nie tylko ułatwiły ludziom dostęp do kultury, ale przede wszystkim stworzyły platformę do aktywności użytkowników w samodzielnym i twórczym uczestnictwie w kulturze, także w tej jej części polegającej na tworzeniu sztuki. Zjawisko to dostrzeżone na początku XXI wieku przez M. Castellsa [2013, s. 133], a nazywane „kulturą usieciowionego indywidualizmu”, polega na ekspresji opartej na autonomii, horyzontalnym tworzeniu sieci, interaktywności i możliwości łączenia treści zgodnie z inicjatywą jednostki. Jak podkreśla hiszpański socjolog, widownia nie jest dziś zależna od mediów, ale jest źródłem „procesu kulturowej zmiany” [Castells, 2013, s. 135]; to ona konstruuje treści poprzez aktywne prak-

⁴ Terminy „instytucja kultury” lub „instytucja kulturalna” rozumiane są zgodnie z zapisami Ustawy z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej [1991] wraz ze zmianami jako organizacje zajmujące się działalnością artystyczną oraz upowszechniające działalność artystyczną.

tyki komunikacyjne w internecie, przyczyniając się do wzrostu poziomu jej autonomiczności. „Nadawcy i odbiorcy są tym samym podmiotem” [Castells, 2013, s. 138].

Dlatego instytucje artystyczne decydują się na aktywne korzystanie z możliwości, jakie dają internet oraz aplikacje angażujące użytkowników. Marketing, będący procesem społecznym i zarządczym [Kotler, 1994, s. 6], stał się dwukierunkowym systemem wymiany pomiędzy organizacjami, w tym instytucjami kultury, a „konsumentami” kultury, twórcami sztuki i animatorami wydarzeń kulturalnych. Co więcej, sami użytkownicy domagają się pewnych usług, których do tej pory instytucje kultury nie realizowały, na przykład możliwości wypowiadania swoich opinii, recenzowania wydarzeń kulturalnych czy możliwości kontaktów pośrednich – poprzez media społecznościowe – z twórcami. Zarówno nowe możliwości, jak i nowe oczekiwania wobec dostępu do dóbr kultury stawiają wyzwania przed instytucjami odpowiedzialnymi za tworzenie i udostępnianie dzieł we wszystkich dziedzinach sztuki, nieznane z czasów komunikacji bez pośrednictwa internetu.

Pierwszym celem niniejszego rozdziału jest analiza aktywności instytucji kultury w mediach społecznościowych na przykładzie sześciu teatrów dramatycznych w województwie śląskim. Wybór instytucji ma charakter celowy, ponieważ po pierwsze teatry jeszcze przed pandemią COVID-19 w roku 2020 zaczęły transmitować online własne realizacje i korzystać z komunikowania za pośrednictwem mediów społecznościowych, po drugie teatr w Polsce najbardziej ucierpiał podczas pandemii na liczbie widzów, która spadła o połowę [Narodowe Centrum Kultury, 2022]. Drugim celem rozważań jest wskazanie możliwości wzrostu zaangażowania konsumentów (prosumentów) dóbr kultury w kreowanie oferty kulturalnej z zastosowaniem komunikacji w social mediach, którzy z biernych uczestników stają się aktywnymi podmiotami tworzącymi dobra kultury.

Opracowanie ma charakter wstępny, identyfikuje zagadnienie warte pogłębionych, dalszych badań. Podkreśla znaczenie interaktywności, współpracy i autonomiczności widzów jako prosumentów kultury i sztuki. Analiza zjawiska dokonana została poprzez odwołanie do internetowych źródeł wtórnych dotyczących liczby użytkowników (obserwujących), liczby postów oraz dostępnych informacji związanych z reakcjami internautów na posty zamieszczane w mediach społecznościowych przez instytucje kultury.

2. Wpływ internetu na zmiany w sektorze kultury

O definicję sztuki myśliciele spierają się od stuleci. Nie jest celem tego opracowania, by rozstrzygnąć, co sztuką jest, a co nie jest. Sztuka łączy się z pojęciem wartości, szczególnie wartości estetycznych lub artystycznych [Kulka,

2013, s. 10], a te dotyczą piękna, harmonii i, jak pisał R. Ingarden, są wyłącznie do „oglądania i delektowania się nimi” [1966, s. 284]. W dobie mediów cyfrowych sztuka nie jest jedynie dziełem, ale – jak pisał U. Eco – jest artystycznym projektem działania, ideą pewnego sposobu formowania, który realizowany jest w konkretnym materiale [2008, s. 133]. Sztuka, jak dalej podkreśla włoski filozof, „nie jest Absolutem, ale formą działania, która wchodzi w dialektyczny związek z innymi rodzajami działań” [Eco, 2008, s. 299], nadal więc będzie sztuką dzieło powstałe w interakcji, jaką nawiązuje artysta (twórca) i jego publiczność, czyli twórca i odbiorca jego dzieła. „Twórczość zawsze polegała na eksperymentowaniu z nowymi technikami artystycznego wyrazu” [Goban-Klas, 2005, s. 208], czyli dzieło artystyczne zmienia się, jak zmieniają się techniczne i technologiczne możliwości ich kreowania. Co więcej, współczesne granice sztuki są bardzo otwarte i czasem nikt nie jest pewien, „co sztuką jest, a co nie jest sztuką” [Kulka, 2013, s. 16].

Od początku XXI wieku przedstawiciele nauk społecznych i humanistycznych dyskutują nad rolą internetu w rozwoju lub zabijaniu kultury i sztuki. A. Keen, znany krytyk kultury tworzonej w internecie i dzięki internetowi, stwierdza wprost, że sieci zabijają kulturę. Owo zatarcie się granic pomiędzy twórcą a odbiorcą dzieła, publicznością a autorem, czytelnikiem a pisarzem przyczyniło się do nadejścia „kultury amatora” [Keen, 2007]. Jego diagnoza sformułowana na początku XXI wieku była zdecydowanie przedwczesna. Nie można się dziś, w 2023 roku, zgodzić z jego tezą, że „umarła muzyka”, gdyż jeśli cokolwiek umarło, to tylko znany z drugiej połowy XX wieku sposób jej słuchania. Nie można się zgodzić, że umarło dziennikarstwo, gdyż powstało nowe, które rzuciło wyzwanie tradycyjnemu, na przykład o to, co jest faktem, a co interpretacją. Nie można zgodzić się, że mamy obecnie nową wersję – 2.0 – „Roku 1984”, gdyż obok zgody na ujawnianie prywatności, którą dają użytkownicy internetu, mamy także prawo do korzystania z wielkich zasobów wiedzy, informacji i kultury dostępnych w sieci. Przedstawione przez autora konsekwencje społeczno-ekonomiczne internetu dla kultury są istotne, ale nie przyczyniły się do jej upadku, a raczej do poszukiwania nowych rozwiązań na poziomie globalnym. Sam badacz wskazuje rozwiązanie, które widzi w realizacji moralnych obowiązków ludzi wobec prawdy i kreatywności. I z tą tezą autora raczej nie powinno się polemizować.

Odmienne stanowisko do Keena na temat dziennikarstwa internetowego czy obywatelskiego prezentuje D. Jemielniak, który badając społeczność powstałą wokół Wikipedii, podkreśla, że działalność tej grupy społecznej opiera się zarówno na współpracy, jak i na konflikcie. To, co łączy uczestników tego internetowego projektu, to możliwość osiągnięcia konsensusu poprzez debaty, dysku-

sje, spory, w wyniku których pojawiają się bardziej wartościowe artykuły, w porównaniu do tych, które powstały bez sporów i kontrowersji [Jemielniak, 2013, s. 128]. Media społecznościowe dają szansę użytkownikowi bycia producentem, kreatorem, twórcą. Zdaniem P. Levinsona człowiek zawsze chciał zarówno pisać, jak i czytać, wybierać i otrzymywać informacje [2010, s. 220], tworzyć i odczytywać dzieła. Jednak socjalizacja i edukacja uczyły ludzi dostawać i odbierać, a internet daje jednostce szansę rozwoju potrzeby „samodzielnej produkcji” [Levinson, 2010, s. 220].

Podczas kryzysu wywołanego przez pandemię COVID-19 sztuka i sektor kultury na całym świecie doświadczyły szybkiej zmiany w kierunku wykorzystania cyfrowych i hybrydowych środków do tworzenia, promowania, a nade wszystko do zwiększenia zaangażowania odbiorców sztuki w jej kreowanie, uczestnictwo, a także promowanie. Sztuka w epoce cyfrowej, epoce technologii tworzących warunki do interakcji pomiędzy instytucjami kultury a odbiorcami dzieł kultury, to inna forma jej tworzenia (poprzez aktywne uczestnictwo odbiorców), inna forma kreatywności, a nade wszystko inna forma dotarcia do odbiorców, zarówno tych stałych, jak i osób, które w dotychczasowym bagażu doświadczeń po sztukę nie sięgały.

Promocja w mediach społecznościowych to obecnie podstawa sukcesu rozpowszechniania zamieszczonych informacji dotyczących wydarzeń. Ocena działań instytucji kultury na podstawie transmisji poprzez media społecznościowe opiniotwórczych postów to jedna z form mierzenia sukcesu promowania działalności kulturalnej.

Co więcej, internet jako medium tworzące platformę do informowania i interakcji instytucji kultury z odbiorcami sztuki dostarcza także narzędzi pozwalających szybko i za stosunkowo rozsądne fundusze mierzyć bieżące osiągnięcia, analizować opinie i recenzje czy poznawać reakcje widzów na realizowane przedsięwzięcia kulturalne. Dla twórców i badaczy sztuki działania marketingowe i promocyjne raczej nie są w pełni akceptowane, gdyż sztuka jako niepraktyczna dziedzina życia wymyka się prostym schematom odbioru i postrzegania. Niemniej zawsze twórcom sztuki zależało na dotarciu do odbiorców, by nie tylko zarobić na realizację kolejnych swoich dzieł, ale także by zdobyć uznanie w ich oczach lub/i kreować trendy w sztuce.

Istotnym zagadnieniem, a nawet problemem w analizie działań instytucji kulturalnych w sieciach, jest trudność w rozstrzygnięciu, czy reakcja użytkownika jest reakcją na wydarzenie (na przykład promowany spektakl teatralny), czy reakcją na treść zawartą w poście reklamującym to wydarzenie. Badania pozwalające rozstrzygnąć wskazany dylemat wymagają zastosowania precyzyjnych

narzędzi badawczych, w tym analizy treści (*content analysis*) lub/i analizy dyskursu (*discourse analysis*).

Upowszechnienie i dostępność mediów społecznościowych należą do najbardziej wpływowych zmian w marketingu, promocji czy *public relations* w ostatnich latach. Rosnąca systematycznie liczba użytkowników mediów społecznościowych jest sygnałem dla wszystkich organizacji do równoczesnego rozwoju ich aktywności w cyfrowej rzeczywistości. A.M. Kaplan i M. Haenlein definiują media społecznościowe jako grupę aplikacji internetowych opartych na ideologii i technologii Web 2.0, która umożliwia tworzenie i wymianę treści przez użytkownika [2010, s. 61]. O znaczeniu techniki w tworzeniu sztuki pisał na wiele lat przed upowszechnieniem nowych technologii W. Benjamin [1996], który uważał, że możliwości techniczne (a on pisał przede wszystkim o technicznych możliwościach reprodukcji sztuki) wpływają nie na obniżenie wartości sztuki, ale na strukturalne jej przekształcenia.

Uczestnictwo w kulturze od dawna jest także postrzegane jako forma konsumpcji [Towse, 2011, s. 156-180], a zachowania artystów tworzących sztukę analizowane są w kategoriach ekonomicznych [Towse, 2011, s. 305-355]. W 1992 roku H. Jenkins wprowadził termin „kultura uczestnictwa” (*participation culture*), którą uznał za wypadkową zjawisk społecznych takich jak komentowanie, samodzielne produkowanie (*do it yourself*) oraz trend gospodarczy promujący przepływ informacji przez wiele kanałów medialnych [zob. Jenkins, 2007]. Tak więc kultura i sztuka zostały poddane procesom ekonomicznym i ich konsekwencjom, które realizowane są w konkretnym działaniu artystów i instytucji kultury, a konsument kultury nie jest biernym odbiorcą treści, lecz prosumentem, czyli aktywnym, zaangażowanym, innowacyjnym, a być może także partnerem samego twórcy czy instytucji kultury.

To społeczno-ekonomiczne zjawisko jest naturalną konsekwencją procesu „produkcji” sztuki, który ma swoje koszty oraz dochody (zyski), co powoduje, że analizowane jest przy pomocy pojęć ekonomicznych. Co więcej, by proces ekonomiczny był efektywny, konieczne jest jego zarządzanie, co z kolei powoduje, że zarówno artysta jako jednostka, jak i instytucje kultury jako podmioty ekonomiczne muszą zarządzać wszystkim procesami służącymi realizacji sztuki. To z kolei powoduje, że jednym z procesów zarządczych niezbędnych w realizacji każdego dzieła sztuki jest współcześnie marketing.

Media społecznościowe sprawiły, że obecnie dominuje kultura uczestnictwa [Jenkins, 2007], to znaczy współczesna forma interakcji poprzez reguły wynikające z form działania nowych (społecznościowych) mediów. Jak pisze amerykański badacz mediów, w kulturze konwergencji każdy jest uczestnikiem [Jenkins, 2007, s. 131]. Twórca i „konsument” jego twórczości nie są oddzieleni

i niezależni. Są dzisiaj połączeni, a nawet związani niewidzialną, chociaż bardzo aktywną, siecią zależności wynikających ze wspólnej obecności w sieciach internetowych. Internet jako medium stał się nie tylko nośnikiem informacji, miejscem komunikowania i spotkań, ale i środkiem tworzenia lub współtworzenia dóbr kultury, od utworów muzycznych, przez dzieła sztuk wizualnych, po aktywny współudział w procesie kreowania dzieł, na których kształt ma wpływ jego odbiorca – prosument kultury. Nie chodzi tu o tak zwany *user-generated content*, choć należy podkreślić, że wiele tworzonych w sieci treści składa się z elementów artystycznych i ekspresyjnych produktów, takich jak dzieła sztuki, zdjęcia, filmy, historie, niestandardowe tapety i ikony, które są rozpowszechniane w poprzez serwisy społecznościowe [Harrison, Barthel, 2009, s. 160]. Użytkownicy mediów nie są bierną publicznością odbierającą dzieła kultury podawane przez twórców, ale obecnie stają się aktywnymi podmiotami, które nie tylko dokonują wyboru, w jakiej kulturze chcą uczestniczyć, lecz chcą również mieć świadomy wpływ na dzieła uznawane za sztukę. Publiczność chce być postrzegana jako podmiot twórczy, który tworzy/współtworzy dzieła. Początki takiego aktywnego podejścia sięgają czasów partycypacyjnej sztuki publicznej (*participatory public art*) tworzącej murale [Harrison, Barthel, 2009, s. 168], a w sieciach internetowych prace artystów zostają zmieniane przez aktywnych użytkowników internetu, którzy nie są publicznością, tylko tworzą własne prace⁵. Jak podkreślają T. Harrison i B. Barthel [2009, s. 172], retorykę szerokiego udziału „publiczności” można postrzegać jako działalność twórczą zorientowaną na zdecentralizowaną współpracę, a nie na scentralizowaną jednostkową wizję, jako formę empatii, a nie perswazji.

Jak podkreśla D. Jemielniak [2019, s. 128], produkcja kulturowa społeczności internetowych jest stosunkowo nowym zjawiskiem, które nie zostało jeszcze wystarczająco dokładnie przebadane, jednakże dostrzega ją je badacze, szczególnie w obszarach przemiany wzorców z biernego konsumenta kultury, w aktywnego prosumenta, który tworzy dobra kultury i jednocześnie je konsumuje. Owa aktywność nie polega wyłącznie na amatorskim – jak chciał Keen – tworzeniu kultury, ale na świadomym jej współtworzeniu przez użytkowników kultury, którzy jako autonomiczne podmioty poprzez interaktywne formy komunikowania budują dzieła, będące potem przedmiotem recenzji wyrażanych przez innych użytkowników internetu. Twórca w sieci z jednej strony odczuwa potrzebę kreacji, z drugiej zaś jednocześnie poddaje się często bardzo ostrej i niepohamowanej krytyce ze strony innych użytkowników.

⁵ Podczas pandemii COVID-19 Muzeum Getty w Los Angeles, by zachęcić swoich odwiedzających do utrzymywania kontaktu ze sztuką, zaproponowało wyjątkowy projekt historii sztuki znany jako „Getty Museum Challenge”, polegający na odtwarzaniu kultowych obrazów z wszystkiego, co odbiorcy znajdą w domu, podczas samoizolacji [Barnes, 2020].

3. Angażowanie użytkownika – internauty w formy i treść działań w social mediach przez teatry dramatyczne na przykładzie teatrów w województwie śląskim

Wobec wskazanych w części 2 rozdziału zmian dokonujących się w formie uczestnictwa w kulturze zasadne wydaje się postawienie pytania badawczego o sposób, w jaki wykorzystują możliwości cyfrowych technologii instytucje kultury w celu aktywnego udziału i zaangażowania odbiorców sztuki, zarówno w jej odbiór, a także proces tworzenia („produkcji”). Metodą badawczą pozwalającą na uchwycenie tego problemu jest analiza ilościowa i jakościowa treści przekazów w social mediach publikowanych przez instytucje kultury, jak również reakcji użytkowników internetu, którzy w sposób świadomy śledzą publikowane wiadomości. Dzisiaj wobec dostępności źródeł dotyczących zarówno publikowania, jak i reakcji użytkowników, możliwość zebrania oraz rozpatrzenia danych jest osiągalna dla badaczy. Dlatego w celu analizy aktywności instytucji kultury w mediach społecznościowych oraz poznania jej rezonansu zostały wykorzystane informacje dostępne każdemu użytkownikowi internetu.

Istnieje wiele metod pozwalających na określenie siły zaangażowania użytkowników mediów społecznościowych w tematy poruszane na profilach i portalach internetowych. Zaangażowanie internauty w treść informacji przekazywanych przez instytucje kultury w mediach społecznościowych można mierzyć według liczby i jakości uczestnictwa użytkowników poprzez wzmianki, posty, zdjęcia i tym podobne, powiązane z danym wydarzeniem czy instytucją, oraz liczbą interakcji w mediach społecznościowych. Zaproponowane w rozważaniach formuły pozwalające określić stopień zaangażowania nawiązują do miar stosowanych na przykład w badaniach aktywności turystów – użytkowników internetu. Przedstawione wzory mają charakter testowy, dlatego wykorzystano dane dostępne darmowo albo w samych mediach społecznościowych, albo na portalach płatnych, które pewne informacje udostępniają bez konieczności opłacania. W oparciu o formuły zdefiniowane w badaniach przeprowadzonych w innych obszarach [Campillo-Alhama, Martínez-Sala, 2019] i na innych próbach proponowano wzór na wyliczenie zaangażowania użytkownika w treści przekazywane przez teatry dramatyczne w województwie śląskim, który pozwala określić poziom zaangażowania i jednocześnie tworzy możliwość dokonania porównań pomiędzy różnymi instytucjami. Przyjęto założenie, że wyświetlenie filmu na YouTube, polubienie postu na Facebooku to formy aktywności użytkowników. Oczywiście media społecznościowe tworzą możliwości do bardziej zaangażo-

wanych form aktywności, na przykład poprzez wyrażenie emocji, jakie towarzyszą użytkownikowi podczas kontaktu z postem czy filmem. Jednak zaprezentowane formuły mają charakter testowy, opierają się na powszechnie dostępnych danych, dlatego nie uwzględniają bardziej specyficznych zachowań internautów. Dla potrzeb przetestowania miary pozwalającej określić poziom aktywności użytkowników przyjęto, że post lub/i film opublikowany przez teatr jest wskaźnikiem aktywności danej instytucji, liczba użytkowników/obserwatorów to wielkość wskazująca na popularność danej instytucji, a liczba polubień w przypadku Facebooka czy wyświetleń przypadku YouTube'a oznacza zachowania pokazujące zaangażowanie internauty w treść postu czy filmu oraz w działania danej instytucji w mediach społecznościowych.

W związku z faktem, że wszystkie badane teatry dysponują kanałami na YouTube, policzono zaangażowanie użytkowników (ZU) poprzez wykorzystanie dostępnych informacji liczbowych na profilach tych instytucji i zastosowano następujący wzór:

$$\frac{\text{liczba wyświetleń filmów} / \text{liczba subskrybentów}}{\text{liczba filmów zamieszczonych w kanale teatru}} \times 100 = \text{ZU}$$

Badane teatry dysponują także profilami na Facebooku. Aby zbadać zaangażowanie użytkowników (ZU) tego medium, zastosowano formułę⁶:

$$\frac{\text{liczba polubień}}{\text{liczba obserwujących}} \times 100 = \text{ZU}$$

Analizowane instytucje kultury dysponują także profilami w innych mediach (na przykład na Instagramie), jednak wobec braku dostępu do darmowych informacji na temat polubień jako formy aktywności nie można było ich wykorzystać. Biorąc pod uwagę zastosowaną zależność poszczególnych wskaźników dla zbadania zaangażowania użytkownika Instagramu w treści zamieszczane w postach, można zastosować formułę:

$$\frac{\text{liczba polubień} / \text{liczba użytkowników}}{\text{liczba postów zamieszczonych na profilu teatru}} \times 100 = \text{ZU}$$

⁶ W przypadku Facebooka informacja o liczbie postów nie jest jawna. Aby ją uzyskać, trzeba posłużyć się informacjami otrzymanymi od nadawcy. W związku z faktem, że prezentowane wzory mają charakter testowy, postanowiono zastosować uproszczoną formułę, która pokazuje zaangażowanie tych, którzy obserwują profil danego teatru.

Celem poszukiwania wzorów, które pozwolą na zbadanie siły zaangażowania obserwatorów danego profilu czy kanału instytucji kultury w mediach społecznościowych, jest – obok zmierzenia stopnia tej aktywności – pozyskanie także metody pozwalającej dokonywać porównań pomiędzy instytucjami o podobnym profilu. Drugi cel takich badań wynika z zaprezentowanych w podrozdziale 2 założeń teoretycznych wynikających z rozważań socjologów, badaczy mediów czy przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Media społecznościowe tworzą platformę dla aktywności użytkowników, która może mieć wpływ na twórczość artystów, działalność instytucji kultury, co więcej: użytkownicy chcą taki wpływ mieć.

Pokolenie często określane przez badaczy literą C to pokolenie urodzone w świecie cyfrowym, które recenzuje, tworzy i wykorzystuje internetowe treści w swych codziennych zachowaniach, co wpływa na działania marketingowe firm. Identyfikacja takich nowych form aktywności konsumenckiej stanowi podstawę do włączenia generacji C do skutecznych strategii marketingowych [Hardey, 2011]. Dlatego poznanie siły zaangażowania internautów w treści zamieszczane w cyfrowym świecie oraz czynników ją determinujących może mieć istotne znaczenie w zarządzaniu instytucjami kultury, w tym przede wszystkim w stosowaniu nowych form promocji ich działalności.

Tabela 2 prezentuje dane liczbowe pozyskane w publicznym dostępie w trzech mediach społecznościowych – YouTube, Facebook oraz Instagram – jednak trzeba zaznaczyć, że niektóre teatry korzystają także z innych niż tutaj wymienione. Ostatnia kolumna tabeli prezentuje także wyliczoną według podanych wzorów siłę zaangażowania użytkowników profili badanych teatrów, tych profili, gdzie można było pozyskać informacje. W przypadku siły zaangażowania użytkowników w treści prezentowanych przez teatry w filmach na YouTube najwyższy wynik osiągnął Teatr Miejski w Gliwicach. Choć zaprezentował jak dotąd tylko 28 filmów, to ich treść wygenerowała znaczną aktywność internautów. Można więc sformułować wniosek, że treść filmów zachęciła obserwujących kanał teatru do aktywności. Pomimo większej liczby filmów (230) Teatru Śląskiego wygenerowały one niższy poziom aktywności użytkowników.

Tabela 2. Aktywność teatrów dramatycznych województwa śląskiego w mediach społecznościowych

Lp.	Instytucja	Rodzaj mediów społecznościowych	Liczba subskrybentów/użytkowników	Liczba postów/filmów/zdjęć	Liczba wyświetleń/polubień	Zaangażowanie
1	2	3	4	5	6	7
1.	Teatr Śląski	YouTube	16 400	236 filmów	20 093 327	519
		Facebook	23 798	b.d.	22 495	94
		Instagram	4 022	404 postów	b.d.	b.d.

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5	6	7
2.	Teatr Zagłębia	YouTube	311	156 filmów	260 400	536
		Facebook	15 655	b.d.	14 939	95
		Instagram	1 941	609 postów	b.d.	b.d.
3.	Teatr Nowy w Zabrze	YouTube	402	86 filmów	86 657	250
		Facebook	16 000	b.d.	b.d.	b.d.
		Instagram	2 183	864 postów	b.d.	b.d.
4.	Teatr Miejski w Gliwicach	YouTube	759	28 filmów	170 956	804
		Facebook	9 300	b.d.	b.d.	b.d.
		Instagram	1 960	592 postów	b.d.	b.d.
5.	Teatr Polski w Bielsku-Białej	YouTube	314	54 filmów	122 283	721
		Facebook	22 906	b.d.	21 787	95
		Instagram	3 588	714	b.d.	b.d.
6.	Teatr im. Adama Mickiewicza w Częstochowie	YouTube	403	85 filmów	28 215	82
		Facebook	19 000	b.d.	b.d.	b.d.
		Instagram	1 070	209 postów	b.d.	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji podanych na stronach wymienionych teatrów oraz zawartych w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram, YouTube), wymienionych w bibliografii.

Podobnie można zmierzyć stopień zaangażowania internautów poprzez dane pozyskane z wyspecjalizowanych narzędzi proponowanych przez instytuty badawcze. Jednym z podstawowych wskaźników mierzenia aktywności użytkowników mediów są tak zwane wzmianki. Stanowią formę aktywności w mediach społecznościowych, która oznacza, że dana osoba oznaczyła profil interesującej ją instytucji, wydarzenia czy osoby w poście lub w komentarzu. Instytuty badawcze obliczają także zasięg mediów społecznościowych danej instytucji czy wydarzenia. Jest to estymacja liczby unikalnych użytkowników, którzy mieli szansę na interakcje z postem danego podmiotu, czyli zobaczyli go w konkretnym kanale [za: Brand24 Team, 2023]. Można przyjąć założenie, że im więcej wzmianek dotrze do tej samej liczby użytkowników, tym większe jest ich zaangażowanie w treści zamieszczane na profilu danej organizacji. Dlatego dodatkowym wzorem pozwalającym na określenie siły zaangażowania użytkowników (ZU) będzie formuła:

$$\frac{\text{liczba wzmianek w social mediach (SM)}}{\text{zasięg social mediów (SM)}} \times 100 = \text{ZU}$$

Dla ilustracji aktywności internautów w mediach społecznościowych (SM) przeanalizowane zostały informacje liczbowe o wzmiankach i ich zasięgach w mediach społecznościowych za testowy okres 30 dni od 27 grudnia 2022 roku

do 26 stycznia roku 2023. Termin ten został wybrany z powodu zwiększonej aktywności teatrów w okresie okołoswiątecznym i noworocznym, jak również zwiększonej w tym czasie aktywności użytkowników mediów społecznościowych. W tym przypadku pozyskano dane dotyczące wszystkich teatrów, co pozwala na ich porównanie. Najsilniejsze zaangażowanie użytkowników (wartość 50) otrzymał Teatr Polski w Bielsku-Białej. Jednak z punktu widzenia statystycznego wynik nie może być uznany za istotny ze względu na małą liczbę wzmianek w badanych okresie (1) oraz niewielki zasięg (2). Zaproponowany stosunek danych liczbowych ujawnia, jakie czynniki determinują zaangażowanie internautów. Widać to, gdy porówna się wynik Teatru z Bielska Białej z Teatrem Śląskim, którego poziom zaangażowania użytkowników w mediach społecznościowych jest najniższy (0,2). O teatrze tym w badanym okresie zamieszczono dwie wzmianki, które miały największy zasięg spośród wszystkich badanych teatrów. Jednak to nie zasięg pokazuje aktywność użytkowników, ponieważ jest on skutkiem treści wzmianki, ale liczba wzmianek generujących owe zasięgi. Aby Teatr Śląski osiągnął poziom zaangażowania równy 50 punktów, potrzebowałby, aby użytkownicy jego profili w mediach społecznościowych wygenerowali około 1430 wzmianek w ciągu miesiąca. Obliczony wskaźnik pokazuje, że wzrost zaangażowania użytkowników w treści komunikowane przez instytucje kultury w mediach społecznościowych można osiągnąć przez ciekawą dla nich treść przekazów, które z kolei wygenerują liczne wzmianki, a te przyczynią się do ich twórczej aktywności.

Tabela 3. Wskaźniki określające wpływ postów teatrów na wzmianki użytkowników

Lp.	Teatr	Wzmianki w SM	Wzmianki poza SM	Zasięg SM	Zasięg poza SM	Zaangażowanie w SM	Zaangażowanie poza SM	AVE* w PLN
1.	Teatr Śląski	2	76	710	230 000	0,2	0,33	82 369
2.	Teatr Zagłębia	5	41	1 403	69 585	0,3	0,05	24 395
3.	Teatr Nowy w Zabrzu	1	16	5	49 659	20	0,03	15 661
4.	Teatr Miejski w Gliwicach	1	39	8	91 530	12,5	0,04	33 222
5.	Teatr Polski w Bielsku-Białej	1	10	2	26 434	50	0,03	9 106
6.	Teatr im. Adama Mickiewicza w Częstochowie	2	20	272	61 735	0,7	0,03	20 281

* AVE (*Advertising Value Equivalent*) jedna z metod oceny wartości finansowej informacji medialnych, w tym informacji w mediach społecznościowych, polegająca na porównaniu powierzchni lub czasu emisji danej informacji w mediach do tożsamej emisji reklamowej (czyli płatnego informowania). Wyraża się go w ilości pieniędzy, jaką trzeba byłoby zapłacić za dany artykuł, czas antenowy czy miejsce w internecie, uwzględniając wielkość, rangę i liczbę odbiorców publikacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brand24 Team [2023].

Pokazane wyniki są jedynie próbną formą analizy ilościowej aktywności instytucji kultury oraz aktywności użytkowników ich profili w mediach społecznościowych. Istnieje wiele innych form analizy aktywności użytkowników, na przykład dane dotyczące interakcji, czyli stosunku liczby polubień do liczby komentarzy lub udostępnień. I tu badane teatry nie uzyskują znaczących wyników, gdyż cztery z nich nie wygenerowały żadnych interakcji, jeden – jedną oraz także jeden teatr – dwie interakcje. Dla porównania danych z instytucją komercyjną, choć oferującą produkty związane z kulturą: księgarnia Empik ma wskaźnik zaangażowania internautów na Facebooku 99 (wyższy od wartości teatrów), wartość zaangażowania na YouTube wynosi 72 (zdecydowanie niższa niż teatrów), a wskaźnik wpływu postów na wzmianki użytkowników i ich zasięg – 0,15, choć generują one 104 interakcje.

Jak pokazują uzyskane wyniki, wartość zaangażowania internautów w przekazy komunikowane różnymi kanałami przez instytucje kultury nie jest jednoznaczna. Można stwierdzić, że czynnikiem, który determinuje siłę zaangażowania w działalność instytucji kultury, jest przede wszystkim treść zamieszczanych materiałów, która aby generowała aktywność internautów, musi wychodzić naprzeciw ich zainteresowaniom i potrzebom. Sama liczba filmów na YouTube czy postów na Facebooku nie jest bezpośrednim czynnikiem decydującym o aktywności użytkowników. Można zamieszczać wiele materiałów, ale dopóki ich treść nie zainteresuje internautów, dopóty nie wzbudzi się ich kreatywnej aktywności.

4. Podsumowanie

Media społecznościowe to stosunkowo młody, choć bardzo dynamicznie rozwijający się element świata kultury. Instytucje kultury mogą zmienić tradycyjne formy kontaktu z odbiorcami dzieł artystycznych polegające jedynie na bezpośrednim kontakcie w teatrze czy muzeum na takie, które realizowane są w zdigitalizowanej rzeczywistości. Dzięki uwzględnieniu nowych form komunikowania, które tworzą nowe ramy dla interakcji, współpracy, wspólnego twórczego tworzenia sztuki, zapewnią społeczeństwu różnorodność oferty kulturalnej, która spełni oczekiwania i potrzeby odbiorców kultury. Media cyfrowe otworzyły nowe możliwości dotarcia do nowych odbiorców kultury i sztuki, poznania ich potrzeb w korzystaniu z tych dóbr, a nade wszystko ich zaangażowania w twórcze procesy, które mogą rozwijać zarówno instytucje kultury, jak i samych twórców oraz użytkowników. Łączą one trzy wymiary kultury: twórcę, odbiorcę oraz instytucję, które mają potencjał do tworzenia warunków bezpo-

średniego spotkania. Media cyfrowe wraz ze swym potencjałem aktywnie uczestniczą w promowaniu kultury i sztuki oraz zachęcają do kreatywnej aktywności swoich użytkowników.

Zaproponowane stosunkowo proste badanie ilościowe pozwalające diagnozować siłę zaangażowania internautów ma swoje implikacje zarządcze zarówno dla zarządzających instytucjami kultury, jak i dla projektantów i dostawców technologii medialnych. Dla pierwszej grupy może przyczynić się do lepszego zrozumienia relacji pomiędzy silną obecnością coraz większej części społeczeństwa w świecie cyfrowym a zarządzaniem marketingowym tymi instytucjami, w którym istotną rolę odgrywa nie tylko komunikowanie oferty kulturalnej, ale przede wszystkim poszukiwanie takiej oferty, w której użytkownicy mediów cyfrowych mogą aktywnie uczestniczyć. W przypadku drugiej grupy czynniki determinujące zaangażowanie internautów w ofertę instytucji kultury mogą mieć znaczenie w tworzeniu nowych aplikacji ułatwiających styk wspomnianych trzech wymiarów: twórczego procesu artystów, twórczego odbioru sztuki przez widzów oraz kreatywnej roli instytucji, która taki styk powinna zapewnić. Media społecznościowe zachęcają internautów do wyrażania opinii na tematy sztuki, oferty kulturalnej czy działalności instytucji, promują sztukę, dystrybuują informacje oraz mobilizują użytkowników nie tylko do odbioru wartości artystycznych, ale także do osobistego zaangażowania w ich współtworzenie i kreowanie.

Dlatego jednym z celów zaprezentowanych rozważań było pokazanie, jak konieczne jest, by instytucje kultury dostosowały się do cyfrowego świata poprzez poszukiwanie wraz z internautami nowych form artystycznych doznań oraz innowacyjnych rozwiązań dla instytucji kultury. Internet nie tylko zmienił metody i techniki promocji, ale przede wszystkim stworzył warunki do zaangażowania każdej osoby w procesy tworzenia i upowszechniania sztuki. Zarządzający instytucjami kultury, zamiast obawiać się mediów społecznościowych, powinni opracować strategię wykorzystania tych technologii do współuczestnictwa internautów w rozwój kultury i sztuki. Żadne wcześniejsze media nie tworzyły tak szerokiej platformy do połączenia twórców sztuki, odbiorców sztuki i instytucji kultury. Media społecznościowe pomagają zwiększyć zaangażowanie odbiorców, a w rezultacie osiągać także konkretne ekonomiczne korzyści [Hollebeek, Glynn, Brodie, 2014].

Zaprezentowane rozważania pokazują, że internet, a wraz z nim i media społecznościowe, nie jest wyłącznie kanałem informacyjnym ani jedynie platformą działań marketingowych. Instytucje kultury mogą wspierać swoją działalność poprzez odpowiednie ich wykorzystanie, co przyczyni się do wzrostu liczby uczestników wydarzeń poprzez ich aktywne zaangażowanie w treści przekazów. Zaproponowane formuły analizujące czynniki aktywizujące internautów mogą

być przydatne dla zarządzających chcących unowocześnić swój model kierowania instytucjami. Wyzwanie, przed którym stają, to łączenie świata wirtualnego ze światem sztuki, to wykorzystywanie złączenia się dwóch funkcji: odbiorcy i twórcy lub twórcy i odbiorcy. Nie pozostaje im nic innego, jak kreatywnie wykorzystywać media społecznościowe w swej praktyce kierowania instytucjami przyczyniającymi się do wzrostu wrażliwości estetycznej, a więc i wartości piękna.

Rozdział V



Kreatywność w służbie ludzkości – marketing rozszerzony w koncepcji marketingu 5.0

Justyna Szymczyk

1. Wprowadzenie

Amplifikacja inteligencji jest przeciwieństwem sztucznej inteligencji; to rozszerzanie ludzkiej inteligencji o solidną analizę komputerową. Bo czymże byłaby technologia bez ludzkiej wrażliwości, emocji i przede wszystkim wyobraźni? Żyjemy w czasach koncepcji marketingu 5.0 [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021], gdzie kreatywność jest swego rodzaju kodem dostępu do klienta. Dzięki wyobraźni twórczej człowiek tworzy rozwiązania i narzędzia, które pomagają mu dotrzeć do drugiego człowieka, komunikować się z nim, zaspakajać jego potrzeby, inspirować i tworzyć funkcjonalności, których ten jako klient potrzebuje.

Już pięć dekad trwa proces przemian technologicznych, które można nazywać rewolucją cyfrową. Jej źródło leży w hipisowskiej naturze i ciekawości inżynierskiej. Połączenie kontrkultury z rozwojem nowoczesnych technologii na zachodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych doprowadziło świat do miejsca, w którym obecnie jesteśmy. Jak uważał S. Brand⁷: „świat intymnej, osobistej

⁷ S. Brand jako założyciel Obwoźnego Sklepu Cała Ziemia i magazynu „The Whole Earth Catalog” (WEC) zachęcał członków kontrkultury do zjednoczenia się z hakerami w słusznej, jak twierdził, sprawie. Jego magazyn był twórczy i kreatywny – nie tylko prezentował produkty, które Brand sprzedawał, ale również teksty w nim zawarte roztaczały wizje nowego świata. Jak uważał, jego działalność wyszukiwała i promowała narzędzia, które były pomocne w technologicznym postępie. Jednym z fanów tego magazynu był S. Jobs, któremu przez wiele lat służyło jedno z wydań z 1971 roku, na którego okładce pojawił się napis „Pozostań głodnym. Pozostań lekkomyślnym”. Wydaje się, że te słowa miały wpływ na reklamę firmy Apple *Think Different* z 1997 roku, w której znajduje się zdanie: „Ludzie wystarczająco szaleni, by sądzić, że mogą zmienić świat, są tymi, którzy go zmieniają”. Do kampanii tej użyto nazwisk ludzi, którzy byli geniuszami w swoich dziedzinach, wśród nich byli między innymi A. Einstein, B. Dylan, R. Branson, M. Callas, M. Gandhi czy P. Picasso. W jednominutowym spocie reklamowym wykorzystano osiemnaście postaci, które niewątpliwie zmieniały świat.

władzy się rozwija – świat władzy pojedynczego człowieka, by samemu się kształcić, samemu znajdować własne inspiracje, kształtować własne środowisko i dzielić się przeżyciami z każdym zainteresowanym” [Isaacson, 2011, s. 93]. Otoczeni sztuczną inteligencją, chatbotami i mediami społecznościowymi powinniśmy szczególnie zadbać o zrozumienie i rozwijanie kreatywności, od której wszystko się zaczęło.

B. Hewlett, D. Packard, S. Jobs i B. Gates byli tymi, którzy tę rewolucję zapoczątkowali. Ludzie działający na styku humanistyki i nauk ścisłych, wizjonerzy i przedstawiciele tego, czym jest kreatywność w służbie ludzkości. S. Jobs myślał inaczej i namawiał innych do tego samego, zachęcał do twórczego myślenia, odwoływał się do wybitnych jednostek takich jak A. Einstein czy P. Picasso. B. Gates, wizjoner, który nie obawiał się roztaczać wizji przyszłości, dość abstrakcyjnej dla wielu z nas, zaprezentował 15 dość odważnych przewidywań w książce wydanej w 1999 roku⁸ [Gates, Hemingway, 1999]. To oni – ludzie, którzy nie bali się swoich przejawów wyobraźni – doprowadzili nas do czasów, w których bez wychodzenia z domu możemy zrobić zakupy, dokonywać płatności i przelewów. Jesteśmy przy tym prosumentami – obsługujemy nasze konta bankowe, bankomaty, wpłatomaty, uczymy się języków, studiujemy i nauczamy przez internet.

Te konkretne funkcjonalności powstały dzięki kreatywności – kreatywności w służbie ludzkości⁹. Rodzi się zatem pytanie: jak skutecznie dokonywać amplifikacji inteligencji, aby dalej służyć ludzkości, rozwijając przy tym działalność technologiczną, biznesową i kulturową?

2. Wyobraźnia, czyli kreatywność w nauce

W latach 30. XX wieku L.S. Vygotsky [1930; 1931] zaprezentował koncepcję wyobraźni twórczej, dzieląc ją na wyobraźnię reprodukcyjną i twórczą/kombinatoryczną [Jankowska, 2019]. Zdaniem autora tej koncepcji wyobraźnia

⁸ Czy można zatem nazwać B. Gatesa futurologiem? By odpowiedzieć na to pytanie, warto pozostawić Czytelnika ze wskazaniem tych piętnastu przewidywań. Więcej na ten temat w: Carson [2020].

⁹ W książce *Marketing 5.0. Technologia Next Tech* [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021] pojawia się określenie „w służbie ludzkości”. Odnosi się ono w stosunku do technologii Next Tech (sztucznej inteligencji, chatbotów i innych nowoczesnych rozwiązań technologicznych), która zdaniem autorów właśnie służy ludzkości. Autorka niniejszego rozdziału zgadza się z nimi, ale prowadzone tu rozważania koncentruje wokół umiejętnego wykorzystywania kreatywności (kreatywnej wyobraźni), która według niej od zawsze była w służbie ludzkości. Optymalizacja wyników pracy ludzi i maszyn powinna (jej zdaniem) odbywać się przede wszystkim z wykorzystaniem kreatywności. Większe zrozumienie potrzeb klientów, pracowników i umiejętność wykorzystanie do tego zasobów maszynowych – w efekcie mogą dać więcej dobrego ludzkości.

reprodukcyjna odpowiada za umiejętności przystosowania się człowieka do różnych sytuacji i zdarzeń oraz okoliczności, można zatem mówić tu o zdolnościach przystosowawczych. Wyobraźnia twórcza, czyli kombinatoryczna, swoje źródło lokuje w nowych wyobrażeniach i ma charakter twórczy. Zdaniem Wygotskiego „absolutnie wszystko, co wokół nas zostało stworzone ręką człowieka, cały świat kultury, w odróżnieniu od świata przyrody, jest wytworem ludzkiej wyobraźni i kreacji opartej na działaniu wyobraźni” [1930, s. 8-9]. Koncepcja ta zakładała, że wyobraźnia rozwija się za sprawą używanego języka, przeżytych doświadczeń oraz wpływu otoczenia, w którym przebywamy. O wpływie języka na kulturę traktuje również hipoteza Sapira–Whorfa, która głosi, że używany język wpływa na sposób myślenia, jest także nierozzerwalnie związany z kulturą, zachowaniem i myślami [Wolff, Holmes, 2011]. Sprawy wpływu języka na rozwój wyobraźni, czyli kreatywność, są przedmiotem sporów i dyskusji w środowisku naukowym. Wśród badaczy znajdziemy zagorzałych zwolenników i przeciwników hipotezy Sapira–Whorfa¹⁰.

Kolejną koncepcję wyobraźni twórczej zaproponował S.L. Rubinsztejn, radziecki psycholog i filozof. Badacz skupił się na wyobraźni jako czynnej aktywności. Uważał on, że wyobraźnia jest twórcza i polega na przekształcaniu zapamiętanych obrazów i na jej podstawie tworzeniu nowych [Jankowska, 2019]. Proces wyobraźni twórczej widział jako aglutynację (łac. *agglutino* „przyklejam”). Uważał, że transformacje tworzonych wyobrażeń są niejako mechanizmami kombinowania i mieszania się elementów, odwracaniem lub zmianą proporcji, łączeniem fragmentów zapamiętanych doświadczeń w nowy sposób. Dość to abstrakcyjne widzenie tego procesu, ale wykazuje z jednej strony emocjonalność i afektywność, z drugiej – krytyczną kontrolę myślenia [Jankowska, 2019, s. 28]. Można pokusić się o stwierdzenie, że mowa tu o humanistycznym szerokim myśleniu, które równoległe występuje w ryzach nauk ścisłych (w pewnym sensie jest kontrolowane lub/i porządkowane przez nauki ścisłe).

Koncepcję wyobraźni twórczej widziano również jako fantazję, za autora tej koncepcji uważa się I.M. Rozeta. Fantazja, czyli aktywność umysłowa, która tworzy nowe obrazy, „oryginalne idee, myśli, kompozycje, nowe połączenia obrazów i idei, nowego ich uporządkowania, nowych zależności” [Rozet, 1977, s. 13]. Autor tej koncepcji akcentował, że „fantazja podobnie jak twórczość, odrzuca naśladownictwo, imitację i kopiowanie” [Jankowska, 2019, s. 29]. Rozet przeprowadził serię eksperymentów, na podstawie których scharakteryzował dwa hipotetyczne mechanizmy wyobraźni twórczej: anaksjomatyzację i hiperaksjomatyzację [Jankowska, 2015, s. 289]. Pierwszy mechanizm: „wiąże się z bra-

¹⁰ Należy nadmienić, że E. Sapir i B.L. Whorf poświęcili swoje badania analizie językowej i kulturowej rdzennych mieszkańców Ameryki.

kiem zdeterminowanego ukierunkowania, odrzuceniem rutynowych sposobów rozwiązywania zadania, pomniejszeniem znaczenia utartych poglądów, poszerzeniem kategorii znaczeń. Hiperakksjomatyzacja ma funkcję stabilizującą i dotyczy oceny powstałego wyobrażenia w procesie tworzenia. Gdy dochodzi do podwyższenia jakiegoś pomysłu, inne już są pomijane. W efekcie zawęża się pole poszukiwań. W praktyce przejawia się to np. mocnym przekonaniem o wiarygodności formułowanych hipotez lub »narzucaniem się« wizualnych metafor w akcji kreacji” [Jankowska, 2015, s. 289].

Za kolejną istotną koncepcję można uznać model ustrukturalizowanej wyobraźni Th. Warda [1994]. Wyobraźnia według niego polega na generowaniu nowych fragmentów wiedzy w ramach istniejących dziedzin. Kluczowa jest tu zdolność poszerzania pojęć poprzez dodawanie im nowych cech [Ward, 1994]. Autor zaproponował model linii najmniejszego oporu. Jak zauważa D. Jankowska w ślad za K.T. Piotrowskim i J. Kos: „model ten nawiązuje do koncepcji Eleonory Rosch [...], która wyróżniła trzy poziomy kategorii pojęć: 1. Podstawowy; 2. Podrzędny; 3. Nadrzędny. Pojęcia z poziomu podstawowego są najbardziej powszechne w języku potocznym. Pojęcia podrzędne odpowiadają konkretnym egzemplarzom pojęć podstawowych, a nadrzędne odwołują się do ogólnych właściwości” [Piotrowski, Kos, 2008, s. 32]. W modelu tym mowa o przełamywaniu tendencji do poruszania się wzdłuż linii najmniejszego oporu, do swego rodzaju łamania schematów.

Każda z przedstawionych tu koncepcji odnosi się do faktu, że wyobraźnia ma funkcję kreacyjną, co oznacza, że odnosi się do procesu tworzenia, kreacji, a co za tym idzie: rodzi kreatywność. Jakże można zatem podać cechy tego procesu? – tabela 4.

Tabela 4. Cechy koncepcji twórczej wyobraźni

Cecha	Opis
Obrazowość	Zdolność generowania wyrazistych i złożonych wyobrażeń
Transformatywność	Zdolność do manipulowania powstałymi wyobrażeniami
Oryginalność, nowość i wartość	Zdolność do twórczej wyobraźni jako podstawowe cechy twórczej wyobraźni

Źródło: Jankowska [2015, s. 289].

Zauważyć również należy, że wyobraźnia i proces jej kreacji stanowią złożoną materię, na którą wpływają równocześnie otoczenie, język, umiejętność obrazowego myślenia, zdolność transformowania wyobrażeń, ich umiejętność sklejania (aglutynacja) po to, aby w istocie łamać schematy i jak zauważył w swoim modelu Ward, przełamywać tendencję do kopiowania – czyli poruszania się po linii najmniejszego oporu.

3. Narzędzie marketingu rozszerzonego, czyli kreatywność w technologii

Symbiotyczna równowaga pomiędzy człowiekiem a maszyną – taki cel przyświeca dziś technologom, którzy zdają sobie sprawę, „że współpraca człowieka z maszyną zawsze przynosi lepsze rezultaty, niż praca samego człowieka eksperta albo maszyny” [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 202]. Mowa tu zatem o ruchu technologicznym, znanym jako amplifikacja inteligencji, o czym wspomniano już we wstępie do niniejszego rozdziału. Tego typu podejście ma kluczowe znaczenie w marketingu, to tu nade wszystko liczą się człowiek i jego relacje z drugim człowiekiem. Wyraźnie należy zaakcentować, że relacji, o których tu mowa, maszyna nie jest i najprawdopodobniej nie będzie w stanie się nauczyć. W relacjach kluczowe są emocje, empatia i spersonalizowane podejście.

W marketingu komputery mogą stanowić system wsparcia, natomiast kluczową rolę odgrywa tu człowiek. Koncepcja marketingu 5.0 zakłada, że w sprzedaży i obsłudze klienta należy posługiwać się marketingiem rozszerzonym, czyli stosować amplifikację inteligencji. Mowa tu o zwiększeniu produktywności człowieka. Maszyny w takim przypadku przejmują wykonanie zadań o niskiej wartości i dzięki temu wspierają ludzi w podejmowaniu skuteczniejszych decyzji.

3.1. Klasyfikacja klientów według klas cyfrowego interfejsu

Na wstępie należy wyjaśnić, czym jest interfejs klienta. Stanowi „sposób, w jaki klienci komunikują się z firmami i stanowi dużą część doświadczenia konsumenckiego” [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 203]. Mowa tu zatem o punkcie styku klienta z firmą. Na rynku wciąż jest wiele firm, dla których tymże punktem styku jest człowiek – pracownik działu obsługi klienta. Przykładami niech będą branża turystyczno-hotelarska, opieka zdrowotna czy usługi – to tu klient w pierwszej kolejności spotyka się z drugim człowiekiem. Niestety taka obsługa klienta jest kosztowna i wymaga dużej wiedzy oraz umiejętności pracowników.

Szkolenia pracowników w działach obsługi klienta są czasochłonne i kosztowne. Tego typu koszty mogą powodować ograniczenia wzrostu firm, a zatem dla marketingu staje się istotne wyzwanie, jakim jest skalowalność obsługi. W takim wyzwaniu mogą okazać się bardzo pomocne cyfrowe interfejsy, które stanowią nową platformę komunikacji dla klientów i firm.

Przyglądając się dziś chatbotom, wirtualnym asystentom i innym tego typu rozwiązaniom, większość z nas może wątpić w ich użyteczność i skuteczność. Dystans do tego typu rozwiązań wydaje się naturalny, poparty prowadzonymi rozważaniami nad ludzką wyobraźnią. Ludzkość nie lubi zmian i źle się w nich odnajduje. Dystans ten może wynikać z różnic pokoleniowych, w których klienci starsi niż pokolenia Y, Z i Alfa nie traktują technologii jako części ich życia. Co więcej, nie wszystkie amplifikacje inteligencji są na dobrej drodze (używa się nie do końca przetestowanych rozwiązań, przykładem połączenia wykonywane przez sztuczną inteligencję z ofertą produktów takich jak fotowoltaika do niewłaściwych grup docelowych, co rodzi frustrację tychże i w efekcie nie przekłada się na sukces sprzedaży).

Obecnie firmy powinny dążyć do łączenia ludzi i maszyn w doskonale zorganizowane interfejsy klienta. Aby zapewnić lepsze przychody dla przedsiębiorstw, menedżerowie powinni szacować koszty obsługi klienta. Wprowadzanie cyfrowych interfejsów wspieranych przez ludzi powinno zapewnić firmom większe przychody i zmniejszyć tym samym koszty. Kluczowe okazuje się tutaj zrozumienie zarazem klientów i ich potrzeb oraz pracowników i ich potrzeb. Jest to kolejne wyzwanie w pracy menedżerskiej i jednocześnie może stać się obszarem badań naukowych.

Marketing rozszerzony powinien zatem zaczynać się od zdefiniowania celów, czyli określenia „w jaki sposób technologia może dodać wartość do operacji w obszarze kontaktu z klientem” [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 204]. Kolejno powinien skoncentrować się na stworzeniu różnych poziomów interfejsów, czyli punktów styku różnych klas klientów z firmą. Mowa o różnych poziomach interfejsów. W ten sposób usystematyzowany zbiór klientów, w którym łączy się interfejsy ludzkie z cyfrowymi, może stanowić rozwiązanie optymalizujące koszty i zwiększające przychody.

3.2. Lejek sprzedażowy i jego wpływ na poziomowanie klientów

Analizując proces sprzedaży, w pierwszej kolejności należy skoncentrować się na klasyfikacji klientów pod względem koszyka zakupowego, czyli cyklu życia klienta w lejku marketingowym, inaczej nazywanym sprzedażowym. We wstępie tego podrozdziału warto odnieść się do definicji i wyjaśnić Czytelnikowi, czym ów lejek marketingowy/sprzedażowy jest. To „narzędzie pokazujące odsetek potencjalnego rynku docelowego na każdym etapie procesu decyzyjnego, od klientów ledwie świadomych do wysoce lojalnych” [Kotler, Keller, 2021,

s. 4]. W ostatnich latach zauważyć można wzrost zainteresowania tym narzędziem, zwłaszcza w kontekście e-marketingu. Mowa tu o sytuacji, gdzie początkowo mamy do czynienia z szeroką grupą klientów. W dole lejka natomiast znajduje się już niewielki procent odbiorców, którzy finalnie stają się lojalnymi klientami¹¹.

Proces sprzedaży ujęty za pomocą lejka sprzedażowego jest [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 205] odpowiednim narzędziem ukazującym podział pracy pomiędzy ludźmi i maszynami. Jakie kroki w takim procesie sprzedaży rekomendują badacze?

1. Ustalenie kroków w procesie sprzedażowym – zamiana całej puli leadów (potencjalnych klientów) w mniej liczebną grupę klientów. Sama zaś jakość procesu sprzedaży będzie wówczas wyrażona współczynnikiem konwersji na różnych etapach [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 205]. Góra lejka będzie zatem dotyczyła następujących działań: budowanie świadomości, pozyskiwanie, kwalifikowanie leadów, zbieranie danych. W tym miejscu maszyny mogą zastąpić człowieka i zautomatyzować większość tych działań. Przyjrzyjmy się środkowi lejka – to tu rozpoczyna się opieka nad leadami, której celem jest pozyskanie klientów. To w tym miejscu oferowanie dodatkowych wartości mają kluczowe znaczenie edukacja i prezentowanie korzyści. Kolejno przechodzimy do dołu lejka, który w zasadzie bez ludzi nie może funkcjonować. Mowa tu o finalizowaniu ważnych kontraktów i obsłudze klientów po akcie sprzedaży (rysunek 1). Warto zatem zilustrować ten proces, w ślad za autorami niniejszej koncepcji [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 205].
2. Stworzenie listy potencjalnych interfejsów sprzedażowych – w tym miejscu autorzy koncepcji marketingu 5.0 zachęcają do stosowania zaawansowanych technologii cyfrowych w celu realizowania kampanii rozbudzających świadomość marki. Zwracają uwagę na fakt, że takie rozwiązanie generuje mniejsze koszty i pozwala na budowanie dotarcia do klientów za pomocą samoobsługowych stron internetowych, aplikacji mobilnych z rozszerzoną rzeczywistością, chatbotów ze sztuczną inteligencją oraz chatów na żywo.
3. Powiązanie działań w lejku z najlepszą opcją interfejsu – w związku z tym, że firmy muszą zrównoważyć efektywność i wydajność, należy pamiętać, że dolna część lejka jest tą, która wymaga zaangażowania specjalistów do spraw obsługi klienta – wysoko wyspecjalizowanych pracowników, którzy potrafią budować relacje i profesjonalnie służyć wiedzą i swoim doświadczeniem

¹¹ W literaturze przedmiotu badacze i praktycy marketingu odnoszą się do lejka sprzedażowego podzielonego na trzy główne etapy: TOFU (*Top of the Funnel* – góra lejka), MOFU (*Middle of the Funnel* – środek lejka) oraz BOFU (*Bottom of the Funnel* – dół lejka). Więcej na ten temat można znaleźć w: Marczak [2021] oraz Mazurkiewicz [2022].

klientom. Jest to zatem efektywna część procesu, ale przy tym też kosztowna bardziej niż wcześniej omawiane. Dlatego warto włożyć dużo wysiłku w dwie górne pozycje omawianego lejka i włączyć do niego maszyny, które pozwolą firmom na właściwe skupienie się na kliencie w dole lejka.



Rysunek 1. Przykład rozszerzonego marketingu w poziomowanym interfejsie sprzedażowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler, Kartajaya, Setiawan [2021, s. 205].

Opisany proces sprzedaży odwzorowany na lejku sprzedażowym może służyć nie tylko firmom działającym w sektorze B2B, ale równie skuteczny będzie w przypadku sklepów detalicznych czy firm świadczących usługi, na przykład szkoleniowe i edukacyjne.

3.3. Poziomowanie klientów za pomocą interfejsów

W tradycyjnym procesie obsługi klienta klientów poziomuje się za pomocą ich szacowania – jak nazywa to Ph. Kotler – poziomowanie wartości życiowej oraz statusu lojalności [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 207]. Zatem poprzez wartość życiową należy uznać „prognozowany dochód netto generowany przez konkretnego klienta przez cały czas trwania relacji” [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 207].

W koncepcji marketingu rozszerzonego przyjmuje się, że klienci o niskiej wartości życiowej powinni być obsługiwani przez maszyny – mowa o górze i środku lejka. Wówczas koszt obsługi tych klientów jest odpowiednio niższy i maszyny w odpowiedni sposób zabezpieczają proces sprzedażowy. Klienci o wysokiej wartości życiowej mają być uprzywilejowani i obsługiwani przez wyspecjalizowanych, kosztownych pracowników. W efekcie takie poziomowanie ma skutkować osiągnięciem większej determinacji klientów w przejściu do grupy klientów uprzywilejowanych, a co za tym idzie: do generowania większych zysków dla firmy.

Grupa klientów poziomowana na górze i środku lejka obsługiwana jest przez maszyny. Firmy powinny usprawnić trend samoobsługowy, co w praktyce oznacza, że należy udostępniać darmowe zasoby dla klientów, przedstawiając instrukcje obsługi, filmiki edukacyjne i inne materiały pomocne dla tych spośród nas, którzy lubią sami zdobywać wiedzę i rozwiązywać swoje problemy. Ponadto można zakładać fora społecznościowe, gdzie klienci będą wymieniać się doświadczeniami i sugestiami. Najaktywniejsi uczestnicy takich forów mogą być nagradzani i ubrać udział w grywalizacji. Jakże zatem należy podjąć kroki, aby stworzyć poziomowany interfejs do wsparcia posprzedażowego? – tabela 5.

Tabela 5. Trzy kroki tworzenia poziomowego interfejsu do obsługi klienta

Krok	Działania
1. Zbudowanie bazy wiedzy z często zadawanymi pytaniami	<ul style="list-style-type: none"> – wyselekcjonowanie najczęściej pojawiających się pytań, – stworzenie biblioteki z łatwo dostępnymi informacjami, – stworzenie scenariuszy bazujących na faktycznych historiach klientów i prawdziwych sytuacjach, w jakich się znaleźli, – wyposażenie bazy w prostą funkcję szukania, – stałe i ciągłe uzupełnianie biblioteki
2. Ustalenie modelu poziomowania klas klientów	<ul style="list-style-type: none"> – za sprawą analityki przetworzenie dużego wolumenu transakcji i stworzenie indywidualnych zapisów dla każdego klienta, – ustalenie zbioru kryteriów do oceny wartości poszczególnych klientów (poziomowanie powinno uwzględniać kwestie finansowe, takie jak przychód, rentowność, jak i niefinansowe: udział w portfelu, długość relacji, znaczenie strategiczne), – przyjęcie takiego poziomowania w poszczególne kategorie, które powinno być dynamiczne i pozwalać na poruszanie się klientów w górę i w dół, – ustalenie takiego poziomowania, w którym łatwo określić budżety przeznaczone na obsługę poszczególnych klas klientów – za sprawą tych budżetów dopasowywane będą poszczególne opcje obsługi
3. Stworzenie wielopoziomowego systemu wsparcia	<ul style="list-style-type: none"> – opcja samoobsługowa – udostępnienie bazy z różnymi scenariuszami możliwymi do przeniesienia na różne platformy, na których działają chatboty i wirtualni asystenci, – umożliwienie na takich platformach przejścia do interfejsu obsługiwanego przez człowieka, – dodatkowo można stworzyć fora i społeczności konsumenckie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler, Kartajaya, Setiawan [2021, s. 208-209].

Zatem klienci z niższych poziomów w ramach tej koncepcji będą mieć zazwyczaj dostęp do opcji samoobsługowej (zasoby online i fora), natomiast ci z wyższych poziomów będą mogli korzystać ze wszystkich możliwych poziomów interfejsów w zależności od ich potrzeb (zob. rysunek 2).



Rysunek 2. Przykład rozszerzonego marketingu w poziomowanym interfejsie do obsługi klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler, Kartajaya, Setiawan [2021, s. 210].

W zawiązku z niniejszym firmy w marketingu rozszerzonym powinny stworzyć cyfrowe interfejsy dla klientów, ale również dla swoich pracowników.

4. Kultura kreatywna jako koncepcja służąca ludzkości w marketingu 5.0

W tym miejscu na podstawie przeprowadzonej analizy koncepcji marketingu rozszerzonego można stwierdzić, że organizacje stosujące amplifikację inteligencji są niejako zobowiązane stosować kulturę kreatywną w stosunku do klientów, co zostało już opisane, jak również w stosunku do pracowników. Należy przecież pamiętać, że ludzie i maszyny, aby działały skutecznie, muszą się rozumieć. W praktyce oznacza to zapewnienie właściwych narzędzi pracownikom w dole lejka sprzedażowego, gdzie mowa o obsłudze klienta. To tu trzeba zapewnić:

1. Zrozumienie – jego brak generuje frustracje pracowników, ponieważ jak twierdzą autorzy koncepcji [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 212], firmy przy

wdrażaniu cyfrowych narzędzi skupiają się na technologii, a nie na celu, dlatego wdrażają taką zmianę. Pracownicy, jeśli nie rozumieją pewnych zadań, zwłaszcza tych czasochłonnych (które obniżają ich wydajność), szybko się frustrują i tracą motywację do działania. Co gorsza, ich frustracja może wzrastać, jeśli odnajdują deficyty obsługi (brak możliwości zaoferowania klientom tego, co ci potrzebują). Dlatego tak bardzo ważne w tym kroku jest zrozumienie doświadczeń pracownika. W tym celu należy zmapować podróż „przez doświadczenie pracownika jako uzupełnienie informacji na temat doświadczenia konsumentkiego” [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 212].

2. Identyfikacja rozwiązań oferowanych przez technologię, z udziałem pracowników – zaangażowanie pracowników w testy nowych narzędzi technologicznych spowoduje, że będzie można przewidzieć potencjalne problemy w użytkowaniu i przede wszystkim zwiększyć ich zaangażowanie i wsparcie. Pracownicy biorący udział w takich testach chętniej podzielą się swoimi doświadczeniami i zidentyfikują rozwiązania, które w istotny sposób poprawią wydajność ich pracy.
3. Skupienie na zarządzaniu zmianą – w marketingu rozszerzonym, zdaniem autorów tej koncepcji [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 213], kluczową kwestią jest ścisła współpraca między pracownikami odpowiedzialnymi za finalizację sprzedaży (dział obsługi klienta – dół lejka sprzedaży) a osobami wprowadzającymi nowe technologie. Tak jak klienci niechętnie przyjmują nowości w kontekście ich obsługi, tak pracownicy równie niechętnie wdrażają zmiany oparte o nowe technologie. Każda zmiana jest pewnego rodzaju wyjściem ze strefy komfortu. Można by rzec, że sytuacja ta jest niczym model linii najmniejszego oporu Th. Warda, przytaczany już w niniejszym rozdziale.

5. Podsumowanie

W modelu Th. Warda mowa o tym, że wyobraźnia dochodzi do kreatywnego procesu, kiedy zostają przekroczone linie najmniejszego oporu. Mowa wtedy o swoistym łamaniu schematów. D. Jankowska zauważa, że: „według modelu linii najmniejszego oporu istnieje naturalna, silna tendencja do opierania się na typowych egzemplarzach, czyli pojęciach z poziomu podstawowego przy generowaniu nowych kategorii pojęć. Działanie twórczej wyobraźni, które ujawnia się w generowaniu oryginalnych wytworów, wynika z przełamywania tendencji do poruszania się po linii najmniejszego oporu” [2015, s. 289]. Twórcza wyobraźnia, jak już zaprezentowano w niniejszym rozdziale, ma funkcję kreacyjną, prowadzącą w efekcie do kreatywności. Opiera się na zbiorze cech: obrazowo-

ści, transformatywności, oryginalności, nowości i wartości (zob. tabela 4). Co to natomiast oznacza dla kwestii kreatywności w kontekście marketingu rozszerzonego, w koncepcji marketingu 5.0?

Otóż praca ta jest próbą podjęcia naukowej dyskusji w sprawie kreatywności, która może podlegać amplifikacji inteligencji. Ludzie i maszyny mogą tworzyć taki marketing, który będzie służył ludzkości. Nikt z nas nie chciałby otrzymywać reklam w swoich mediach społecznościowych, które nie odpowiadają jego zainteresowaniom czy nawet wiekowi. Nikt z nas nie chciałby prowadzić rozmowy z AI o fotowoltaice, kiedy taką już ma zainstalowaną. Za to z chęcią czytalibyśmy i oglądalibyśmy posty czy wideo z ciekawostkami, które nas interesują.

Aktualnie można zauważyć, że maszyny i ludzie, współpracując ze sobą w działach marketingu i sprzedaży, nie osiągają maksimum swoich możliwości, co pewnie wynika z niechęci do nowości i wyjścia ze strefy komfortu (naturalnej linii najmniejszego oporu). Podobnie klienci nie mają zaufania do maszyn i z dużą rezerwą podchodzą do chatbotów, wirtualnych asystentów i AI. Tego typu doświadczenia nie sprzyjają pozytywnym doświadczeniom konsumenckim – budują wręcz bariery i niechęć.

Oczywiście można stwierdzić, że wynika to z faktu, iż na rynku jest obecnie pięć pokoleń aktywnych konsumentów, a te znacząco się od siebie różnią. Pokolenia Y, Z czy Alfa dorastały z technologią i maszynami, dlatego pewnie dla nich poziomowanie klientów za pomocą cyfrowych interfejsów nie jest czymś dziwnym. Ta grupa klientów docenia rozwiązania, które oszczędzają ich czas i energię. Jest to grupa docelowa, która zarówno po stronie klientów, jak i pracowników chętniej będzie przekraczać linię najmniejszego oporu, uruchamiając przy tym twórczą wyobraźnię, doprowadzając finalnie do kreacji nowych udogodnień.

Zadaniem środowiska akademickiego jest podejmowanie dyskusji w sprawach, które mogą poprawić jakość życia ludzkiego, bez znaczenia, czy mowa o klientach czy pracownikach. Przytoczony tu przykład marketingu rozszerzonego jest dowodem na to, jak poprawić komfort i jakość życia ludzi. Łączenie maszyn i ludzi w zgrane zespoły odpowiadające na pragnienia oraz potrzeby innych ludzi – klientów jest amplifikacją inteligencji w słusznej sprawie. Im bardziej zdamy sobie sprawę, że maszyny mogą nam pomóc, tym bardziej kreatywnie czerpać z nich będziemy. S. Jobs w 1976 roku, sprzedając pierwsze komputery marki Apple, produkowane w garażu i kuchni jego rodziców, powiedział do swojego współnika S. Woźniaka: „Jeśli będziemy rozmawiać o ich potrzebach, uczuciach i motywacjach, będziemy mogli odpowiednio reagować i dawać im to, czego potrzebują” [Isaacson, 2011, s. 105]. Mowa tu o potencjalnych klien-

tach, którzy już wtedy byli dla Jobsa najważniejsi. Zdanie to można także zastosować do pracowników.

Przekładając przywołane założenie na czasy obecne, można powiedzieć, że amplifikacja inteligencji (połączenie inteligencji maszyn z ludzką inteligencją i co najważniejsze: z twórczą kreatywną wyobraźnią) może pomóc ziścić się słowom Ph. Kotlera, który w przedmowie do książki o marketingu 5.0 napisał: „Celem marketingu jest poprawa ludzkiego życia i przyczynianie się do powszechnego dobrostanu” [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 5]. Nikt chyba nie zaprzeczy, że od początku świata kreatywność służyła ludzkości.

Niniejszy rozdział nie rozwiązuje wszystkich problemów oraz wyzwań, jakie stoją przed menedżerami marketingu w kontekście marketingu rozszerzonego. Można jednak stwierdzić, że zawarte tu wnioski mają charakter aplikacyjny. Autorka wyraża nadzieję, że niniejsze opracowanie stanie się przyczynkiem do naukowej dyskusji w obszarze kreatywności jako narzędzia marketingu rozszerzonego w koncepcji marketingu 5.0.

Rozdział VI

Kreatywne źródła finansowania kultury

Aleksandra Nocoń

1. Wprowadzenie

W wielu krajach Unii Europejskiej sektor kultury oraz sektory kreatywne (*Cultural and Creative Sectors*, CCS) są lub mają potencjał być najszybciej rozwijającym się działem gospodarki. Z drugiej jednak strony podmioty CCS stoją przed istotnymi wyzwaniami w dostępie do finansowania, które mogą stanowić przeszkody w ich dalszym rozwoju. Katalog źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw, także tych ze sfery kultury, jest tak szeroki, że wydawać by się mogło, iż nie powinny one mieć problemów z pozyskaniem środków finansowych na bieżącą działalność, inwestycje czy projekty. Tymczasem praktyka gospodarcza pokazuje, że istnieje zapotrzebowanie na tworzenie nowych – kreatywnych źródeł finansowania. Wiele podmiotów sfery kultury oraz sektorów kreatywnych ma bowiem problem z pozyskaniem kapitału zarówno ze źródeł tradycyjnych, choć te wielokrotnie były przedmiotem debaty publicznej oraz badań naukowych środowisk akademickich, jak i ze źródeł kreatywnych – z uwagi na ograniczoną wiedzę i świadomość ich istnienia oraz możliwości wspierania przedsięwzięć kulturalnych. Tradycyjne i najbardziej powszechne źródła finansowania kultury, to jest środki publiczne z budżetu centralnego czy jednostek samorządowych, a także kredyt bankowy są często niewystarczające bądź niedostępne. Stąd też coraz częściej jednostki kultury poszukują nowych, alternatywnych źródeł pozyskania kapitału.

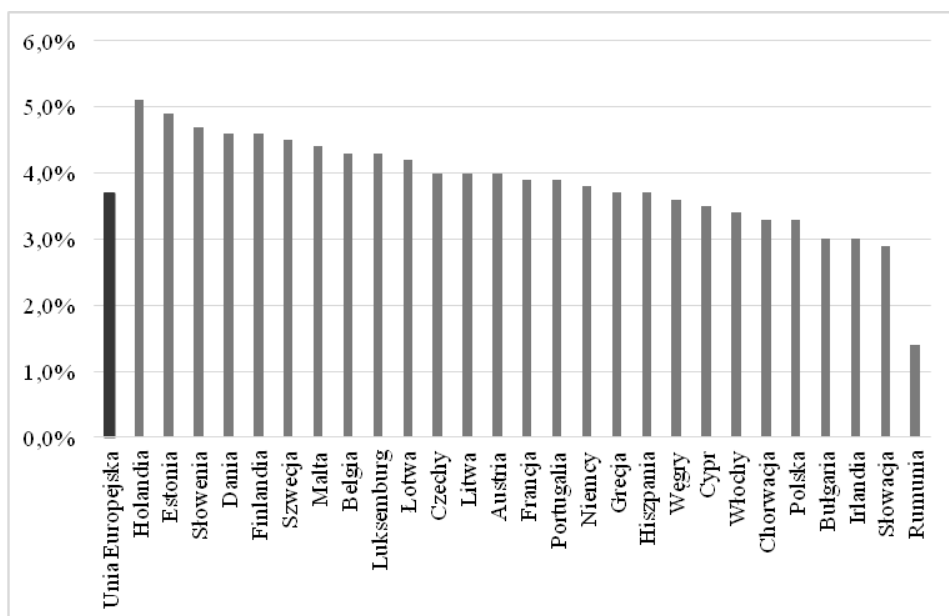
Spostrzeżenia te stały się podstawą do sformułowania celu głównego niniejszego rozdziału, na który składają się identyfikacja oraz charakterystyka kreatywnych źródeł finansowania podmiotów sfery kultury i sektorów kreatywnych. Rozdział ma charakter teoriopoznawczy, w znacznej części teoretyczny. W jego pierwszej części przedstawiono znaczenie sektora kultury oraz sektorów kreatywnych dla polskiej gospodarki z punktu widzenia rynku pracy. Następnie

dokonano wyodrębnienia tradycyjnych oraz kreatywnych form ich finansowania, prezentując w kolejnej części ich charakterystykę oraz możliwości dla podmiotów sfery kultury. Całość zamyka podsumowanie będące syntezą wniosków z przeprowadzonych badań.

2. Znaczenie sektora kultury i sektora kreatywnego z perspektywy rynku pracy

Pojęcie sektora kultury oraz sektora kreatywnego obejmuje wszystkie sektory, których działalność opiera się na wartościach kulturowych lub innych rodzajach artystycznej i innej, indywidualnej lub zbiorowej, twórczej ekspresji [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady..., 2021]. Zarówno sektor kultury, jak i sektor kreatywny w znaczący sposób przyczyniają się do ciągłego rozwoju społeczeństw oraz stanowią podstawę gospodarki kreatywnej. Koncepcja gospodarki kreatywnej opiera się z kolei na założeniu, iż jest to ta część całej gospodarki, która wykorzystuje kreatywność i kapitał intelektualny jako podstawowy czynnik wytwórczy. Zatem zarówno sektor kultury, jak i sektor kreatywny opierają się na wiedzy i kreatywności oraz talencie ludzi, które stanowią źródło bogactwa gospodarczego. Sprzyjają jednocześnie budowaniu tożsamości, kultury i wartości. Z ekonomicznego punktu widzenia generują ponadprzeciętny wzrost i tworzą miejsca pracy, jednocześnie zwiększając spójność społeczną [Komisja Europejska, 2022].

Sektor kultury i sektor kreatywny to jedno z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów w Europie. Według szacunków EY generują one około 4,2% PKB wszystkich krajów członkowskich UE [Ernst and Young, 2014]. W 2021 roku w sektorze kultury całej Unii Europejskiej zatrudnionych było 7,4 mln osób, co stanowi 3,7% całkowitego zatrudnienia w krajach wspólnoty (por. rysunek 3). W sektorze kultury UE w 2021 roku zatrudnionych było 3,6 mln kobiet (48,9% ogółu zatrudnionych) oraz 3,76 mln mężczyzn (51,1% ogółu zatrudnionych). Jednocześnie był to rok, który charakteryzował się najmniejszą w historii różnicą płci osób zatrudnionych w sektorze kultury [Eurostat, 2022]. Dane empiryczne wskazują także, iż sektor kultury i sektory kreatywne są bardzo atrakcyjne dla młodych ludzi na rynku pracy. Zatrudnienie osób młodych, to jest w wieku 15-29 lat oraz 30-39 lat, w 2021 roku stanowiło odpowiednio 26,6% i 24,9% ogółu zatrudnionych w tych sektorach. W żadnym innym sektorze gospodarki zatrudnienie osób młodych nie było tak wysokie. Z punktu widzenia zatrudnienia 60,4% osób posiadało wykształcenie wyższe, 32,2% średnie, a jedynie 7,2% wykształcenie podstawowe.

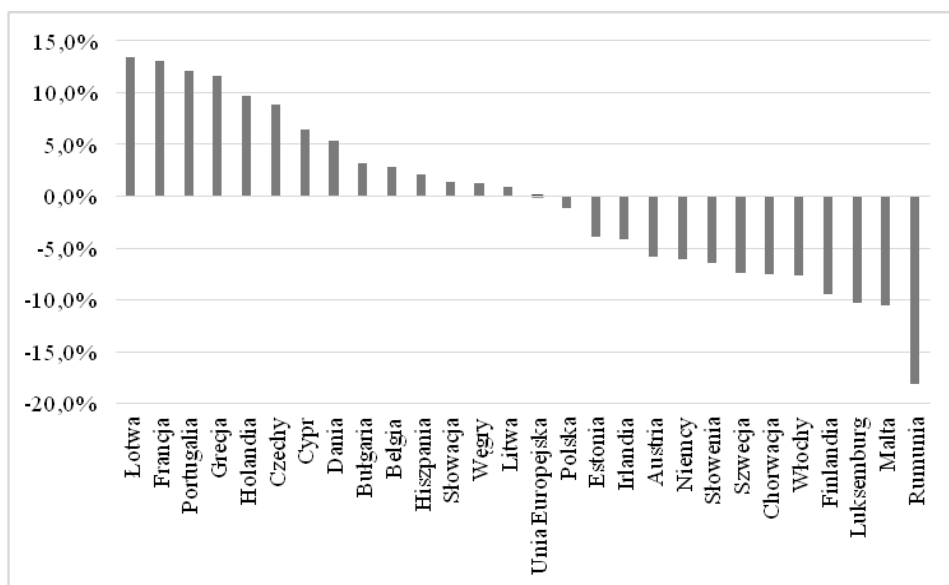


Rysunek 3. Udział osób zatrudnionych w sektorze kultury oraz sektorach kreatywnych w ogóle zatrudnionych w poszczególnych krajach Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat [2022].

W Polsce w 2021 roku odsetek zatrudnionych w sektorze kultury oraz sektorach kreatywnych w ogóle zatrudnionych osób wynosił 3,3%, co plasuje ją dopiero na 23. miejscu spośród wszystkich państw członkowskich UE (por. rysunek 3).

Z uwagi jednak na pandemię koronawirusa, kiedy znaczna część sektora oraz sektorów kreatywnych na całym świecie objęta była obostrzeniami, przez co nie mogły one normalnie funkcjonować, liczba osób zatrudnionych na stanowiskach kreatywnych, artystycznych i rozrywkowych w wielu krajach UE spadła. W całym sektorze wspólnoty w 2020 roku zatrudnienie obniżyło się o 222 tys. osób w porównaniu do roku poprzedniego, jednak w 2021 roku liczba ta powróciła do niemal tego samego poziomu z 2019 roku i wyniosła 7 363 tys. osób. Zmiany w wielkości zatrudnienia w sektorze kultury i sektorze kreatywnym w poszczególnych krajach w okresie pomiędzy 2019-2021 przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Zmiana liczby zatrudnionych w sektorze kultury oraz sektorach kreatywnych w poszczególnych krajach UE pomiędzy 2019 a 2021 rokiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat [2022].

Spośród krajów, które zwiększyły w badanym okresie wielkość zatrudnienia w sektorze kultury i sektorach kreatywnych, największy wzrost odnotowano na Litwie (13,4%), we Francji (13,1%), w Portugalii (12,1%) oraz Grecji (11,6%). Z kolei największy spadek miał miejsce w Rumunii (–18,1%), na Malcie (–10,5%), w Luksemburgu (–10,3%) oraz w Finlandii (–9,4%). Średnia zmiana w całej UE wyniosła 0,1%. W Polsce w 2021 roku liczba zatrudnionych spadła natomiast o –1,2% w stosunku do roku 2019.

3. Źródła finansowania kultury i sektorów kreatywnych

Najnowsza literatura wskazuje, iż jednym z podstawowych wyzwań, przed jakimi stoją podmioty sfery kultury oraz sektorów kreatywnych, jest brak informacji o dostępnych źródłach finansowania, jak również zrozumienia specyfiki ich funkcjonowania przez instytucje finansowe – w tym banki będące źródłem kapitału [Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, 2010, s. 112]. Współczesne źródła finansowania sektora kultury oraz sektorów kreatywnych można podzielić na:

- a) źródła tradycyjne – w tym [Nocoń, 2022, s. 61-72]:
 - środki publiczne – środki budżetu państwa oraz środki budżetów samorządowych,

- fundusze międzynarodowe – fundusze strukturalne i programy pomocowe z UE, organizacji międzynarodowych oraz pomoc międzynarodowa,
 - wydatki prywatne gospodarstw domowych,
 - kredyty i pożyczki zaciągane w bankach,
 - darowizny, sponsoring, patronat;
- b) źródła kreatywne – nowe rozwijające się prężnie w ostatnich latach źródła finansowania, których podstawą są fundusze prywatne, choć mające również znamiona łączenia środków publicznych i prywatnych, nazywane też alternatywnymi bądź hybrydowymi formami finansowania.

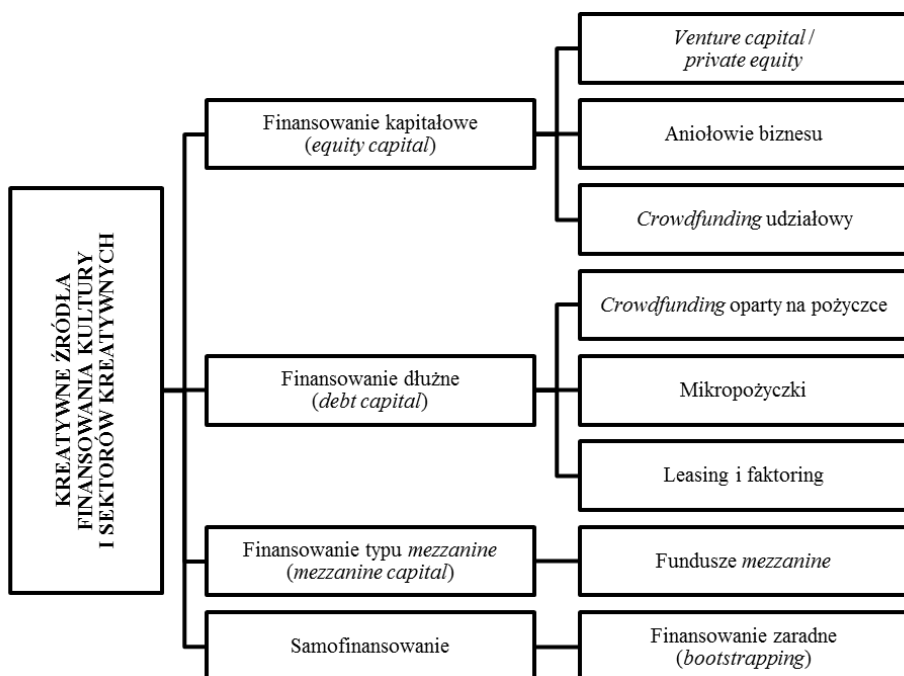
Pomimo dostępności do tradycyjnych źródeł finansowania podmioty sfery kultury mają jednak trudności z ich wykorzystaniem. Wynikają one między innymi z [Good Practice Report, 2016, s. 15-16]:

- wewnętrznych cech podmiotów sektora kultury oraz sektorów kreatywnych: braku aktywów materialnych, silnego uzależnienia do wartości niematerialnych i prawnych, braku zabezpieczeń, wysokiej niepewności popytu rynkowego oraz tworzenia wartości podmiotów w długim, niepewnym czasie,
- cech prowadzonej działalności oraz zarządzających nimi przedsiębiorców: postrzegany brak umiejętności biznesowych, uzależnienie od programów pomocy publicznej, obawy przedsiębiorców przed utratą kontroli nad swoim biznesem,
- specyficznych warunków rynkowych: wielkości rynku, braku dobrej analizy jego analizy, presji na istniejące modele biznesowe (między innymi z uwagi na dokonujący się proces cyfryzacji i digitalizacji).

Cechami charakterystycznymi podmiotów sektora CCS są ponadto ograniczone planowanie finansowe oraz prognozowanie finansowe niemal wyłącznie w horyzoncie krótkoterminowym. Mają one również tendencję do poszukiwania funduszy na indywidualne projekty, nie zaś na swoją działalność ogółem, co nierazko utrudnia im pozyskiwanie tradycyjnych zasobów kapitałowych.

Źródła tradycyjne dotychczas stanowiły główną, o ile nie wyłączną metodę finansowania podmiotów sfery kultury. Choć finansowanie kultury ze środków przede wszystkim publicznych, to współcześnie nadal jest strumieniem dominującym, gestorzy środków publicznych na kulturę podkreślają rosnącą potrzebę zaangażowania również środków prywatnych. Nie tylko dywersyfikuje to źródło pochodzenia kapitału, ale jednocześnie sprzyja rozwojowi pozapublicznych struktur organizacyjnych, między innymi poprzez zlecanie zadań publicznych w sferze kultury organizacjom pozarządowym, udzielanie dotacji celowych na działalność kulturalną realizowaną przez podmioty prywatne czy też wdrażanie preferencji podatkowych dla sponsorów i darczyńców [Kopeć, 2014; 2020, s. 139].

Wraz z rosnącą rolą hybrydowych form finansowania podmiotów sfery kultury oraz sektorów kreatywnych rozwijają się więc nowe – kreatywne źródła finansowania, wśród których dominują środki pochodzące od podmiotów prywatnych bądź będących ich hybrydową formą (por. rysunek 5). Kreatywne modele finansowania kultury czasami nazywa się również alternatywnymi, by odróżnić je od tradycyjnych strumieni finansowania, bądź innowacyjnymi – by podkreślić ich nową formę.



Rysunek 5. Kreatywne źródła finansowania kultury i sektorów kreatywnych

Źródło: opracowanie własne.

4. Kreatywne źródła finansowania kultury

Wśród kreatywnych źródeł finansowania kultury wyróżnia się: finansowanie kapitałowe, dłużne, typu *mezzanine* oraz samofinansowanie. Finansowanie kapitałowe to metoda finansowania podmiotów sfery kultury oraz sektorów kreatywnych polegająca na dostarczaniu brakującego kapitału jednostki ze źródeł obcych. Finansowanie kapitałowe może dokonywać się z udziałem źródeł tradycyjnych, na przykład emisji akcji obligacji, bonów, dotacji, jak również źródeł kreatywnych – w tym funduszy *venture capital / private equity* (VC/PE), anio-

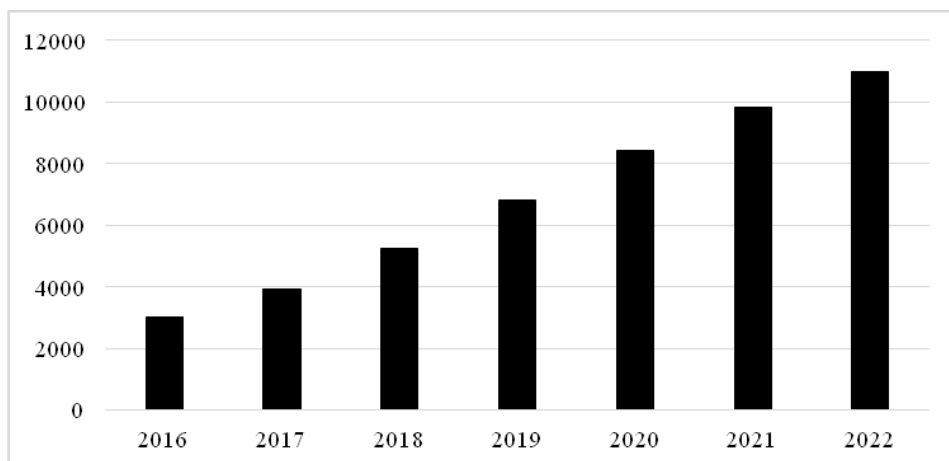
łów biznesu czy też poprzez *crowdfunding*. Fundusze *venture capital / private equity* (inaczej: fundusze podwyższonego ryzyka) są formą finansowania kapitałowego wykorzystywanego w przypadku przedsiębiorstw o wysokim ryzyku, ale i dużym potencjale, zatem i wysokiej stopie zwrotu. Najczęściej wsparcie ze strony funduszy VC/PE wykorzystuje się w jednostkach młodych, na wstępnym etapie rozwoju, bądź już istniejących, potrzebujących wsparcia finansowego, acz perspektywicznych, które nie są w stanie pozyskać kapitału ze źródeł własnych – od założycieli/właścicieli, ani też z tradycyjnych źródeł obcych. Banki nie są bowiem zainteresowane inwestowaniem w takie podmioty z uwagi na wysokie ryzyko, z kolei rynek finansowy jest z oczywistych względów dla nich niemożliwy. Co więcej, dzięki funduszom podwyższonego ryzyka podmioty te uzyskują dostęp nie tylko do kapitału, ale także do nowych technologii, *know-how*, sieci kontaktów oraz otrzymują wsparcie menedżerskie i zarządcze.

Okres inwestycji z udziałem funduszy VC/PE ma charakter głównie średnio- i długoterminowy (3-7 lat). Po tym okresie fundusze występują z inwestycji najczęściej poprzez odsprzedaż posiadanych udziałów bądź akcji. Dla dawców kapitału inwestycja taka stanowi natomiast szansę na wyższe stopy zwrotu z inwestycji niż w przypadku na przykład rynku akcji, jednocześnie przy akceptacji podwyższonego ryzyka [Przybylska-Kapuścińska, Łukowski, 2014, s. 287-300]. Finansowanie kultury oraz sektorów kreatywnych z udziałem funduszy VC/PE jest obecnie w Polsce marginalne, ale w Europie Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych zyskuje na znaczeniu i już teraz istnieje wiele ciekawych przykładów współpracy jednostek sfery kultury oraz sektorów kreatywnych z funduszami podwyższonego ryzyka.

Drugą spośród wskazanych kreatywnych form kapitałowego finansowania kultury są aniołowie biznesu (*Business Angels*). Aniołami biznesu są prywatni inwestorzy, przedsiębiorcy, biznesmeni, którzy posiadają duże doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej, doświadczenie zawodowe, a dodatkowo dysponują znacznym kapitałem. Osoby te są zainteresowane inwestowaniem posiadanych funduszy w przedsięwzięcia o małej i średniej skali, często znajdujące się na bardzo wczesnym etapie rozwoju (na przykład w fazie pomysłu), które posiadają jednak duży potencjał wzrostu wartości i mogą przynieść ponadprzeciętną stopę zwrotu [Zatoński, 2005; Szul, 2011, s. 323-334]. Aniołowie biznesu najczęściej inwestują na okres od 3 do 5 lat, nabywając akcje bądź udziały w jednostce, w której lokują swój kapitał. Podobnie jak w przypadku funduszy VC/PE aniołowie biznesu wraz z kapitałem wnoszą także do przedsiębiorstwa kapitał zarządczy, swoje doświadczenie, wiedzę oraz kontakty. Rozwój rynku aniołów biznesu zawdzięcza się rozwojowi funduszy VC/PE, które inwestując w znacznie większe przedsięwzięcia, nie były zainteresowane mniejszymi

projektami. Finansowanie kultury w Polsce z udziałem aniołów biznesu również jest niewielkie, jednak posiada duży potencjał do rozwoju.

Kreatywnym kapitałowym źródłem finansowania sektora kultury jest również *crowdfunding*, a dokładniej *crowdfunding* udziałowy (*equity crowdfunding*). *Crowdfunding* to najogólniej finansowanie społecznościowe (finansowanie tłumu lub finansowanie poprzez tłum), którego istotą jest udostępnianie środków pieniężnych przez rozproszonych, internetowych inwestorów (tłum, społeczność) w celu wsparcia finansowego realizacji danego przedsięwzięcia, projektu czy też prowadzenia działalności gospodarczej [Nocoń, 2017, s. 145-154]. Wartość rynku crowdfundingu na całym świecie dynamicznie rośnie (por. rysunek 6). Obecnie *crowdfunding* pełni ważne oraz istotne funkcje jako źródło finansowania sfery kultury. W crowdfundingu udziałowym inwestorzy społecznościowi jako udziałowcy projektu przekazują środki finansowe, stając się jednocześnie współwłaścicielami wspieranego projektu / inicjatywy / działalności gospodarczej. Wielkość udziałów uzależniona jest od wysokości środków, które inwestorzy społecznościowi zdecydowali się przeznaczyć. Główny cel dawców kapitału stanowi – poza wsparciem danego projektu jak w każdej formie crowdfundingu – także chęć zwiększenia wartości firmy/projektu, w którą/który zainwestowali swoje środki, a tym samym maksymalizacja zysków. Inwestorzy ci mogą również wspierać finansowany projekt, oferując swoją wiedzę ekspercką, sieć kontaktów, doświadczenie, jednak bez narzucania swoich decyzji pomysłodawcom – biorcom kapitału (inwestorzy odgrywają rolę doradczą, a nie zarządczą).



Rysunek 6. Wartość światowego rynku crowdfundingu w latach 2016-2022 (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strefa Inwestorów [b.r.].

Drugą grupą pozyskiwania kapitału dla sfery kultury oraz sektorów kreatywnych jest finansowanie dłużne. W ramach finansowania dłużnego należy zwrócić uwagę na *crowdfunding* oparty na pożyczkach, mikropożyczki oraz leasing i faktoring. W crowdfundingu opartym na pożyczkach (*peer-to-peer lending*) inwestorzy społecznościowi udzielają pożyczek osobom bądź firmom poszukującym kapitału na ich działalność, projekty, inicjatywy. Warunki pożyczki (w tym: jej wartość, oprocentowanie oraz okres spłaty) ustalają wzajemnie strony transakcji. Zwrot pożyczki wraz z odsetkami następuje dopiero wówczas, gdy projekt zakończy się sukcesem. Gwarancja zwrotu zainwestowanego kapitału dla dawców kapitału zależy od polityki i regulaminu serwisu crowdfundingowego, poprzez który dokonywana jest zbiórka funduszy. Jednakże w wielu przypadkach to inwestorzy ponoszą ryzyko poniesienia straty w sytuacji, gdy finansowany projekt zakończy się porażką. Głównym celem angażowania kapitału przez inwestorów jest – poza chęcią wsparcia danego projektu – przede wszystkim również chęć osiągnięcia przez nich zysku. Tym samym finansują oni te projekty, które dają największe perspektywy rozwoju i odniesienia sukcesu. Dawcy kapitału nie mają jednak – w przeciwieństwie do crowdfundingu udziałowego – żadnego wpływu na rozwój projektów, a także nie przekazują swojej wiedzy eksperckiej pomysłodawcom.

Innym źródłem finansowania dłużnego podmiotów CCS, uznawanego za metodę kreatywną, są mikropożyczki. Mikropożyczka to rodzaj pożyczki udzielanej zwykle na mniejsze kwoty. Niektóre mikropożyczki dostępne są dla każdego rodzaju działalności, niezależnie od branży oraz etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Inne z kolei oferowane są dla przedsiębiorców oraz osób, które dopiero rozpoczynają działalność gospodarczą. Wówczas ich cel stanowią finansowanie startu biznesu, jego rozwój, przygotowanie nowego stanowiska pracy, finansowanie kapitału obrotowego czy projektu inwestycyjnego. Istnieją również platformy internetowe, które kojarzą dawców i biorców mikrokapitału. Wówczas przyjmują one jednak charakter omawianego crowdfundingu opartego na pożyczkach. Z kolei w przypadku mikropożyczek finansowanych ze środków krajowych bądź unijnych ważnym argumentem jest to, iż warunki ich zaciągnięcia są bardziej preferencyjne niż tradycyjnej pożyczki lub kredytu w banku – cechują je bowiem dłuższe okresy spłaty i karencji czy też niższe oprocentowanie. Stanowią zatem ciekawą formę finansowania jednostek sfery kultury oraz sektorów kreatywnych.

Leasing oraz faktoring to alternatywne źródła finansowania kultury o charakterze dłużnym względem tradycyjnego kredytu bankowego. Leasing jest metodą uzyskania prawa do korzystania z określonej rzeczy, na przykład samochodu czy sprzętu, bez konieczności jego zakupu. Umowa leasingu daje leasingodawcy

prawo do korzystania z przedmiotu przez określony czas w zamian za stałe, cykliczne raty leasingowe. Po zakończeniu okresu leasingu leasingobiorca ma prawo wykupu przedmiotu w dowolnym momencie. Przez cały okres trwania umowy leasingu jego przedmiot pozostaje własnością leasingodawcy. Leasing jest uważany za atrakcyjną metodę wspierania innowacyjnych pomysłów biznesowych, a także branż, które mają trudności w pozyskaniu tradycyjnego kredytu w banku. Faktoring stanowi natomiast inne narzędzie finansowego wsparcia działalności. Jego podstawowym celem jest uniknięcie zatorów płatniczych. Umożliwia firmom natychmiastowe otrzymanie należności z faktur, a tym samym dysponowanie środkami na bieżącą działalność lub inne cele. Zapewnia zatem płynność finansową, ponieważ gwarantuje wypłatę gotówki zaraz po wystawieniu faktury. Z kolei środki uzyskane z faktoringu można przeznaczyć na bieżącą działalność bądź sfinansowanie nowego projektu. Co więcej, faktoring jest znacznie łatwiejszą metodą pozyskania kapitału niż kredyt bankowy. Wystarczy bowiem pozytywna ocena kontrahenta wystawiona przez faktora. Zarówno leasing, jak i faktoring nie stanowią jednak zbyt częstej metody finansowania sfery kultury.

Trzecią grupą spośród wskazanych kreatywnych metod dokapitalizowania kultury jest finansowanie typu *mezzanine* (*mezzanine finance*). Jest to niewątpliwie innowacyjna i stosunkowo nowa forma pozyskiwania funduszy na rozwój, aczkolwiek ciesząca się coraz większą popularnością. Stanowi rozwiązanie pośrednie pomiędzy emisją akcji a tradycyjnym kredytem bankowym. Polega na połączeniu pewnych cech kredytu z pewnymi cechami inwestycji kapitałowej. Posiada zwykle formę pożyczki podporządkowanej lub obligacji. Wydaje się dogodniejszą i bardziej dostępną metodą niż klasyczne finansowanie, a ponadto jest sposobem na wsparcie finansowe podmiotów w warunkach podwyższonego ryzyka. W praktyce *mezzanine finance* oznacza, iż dawca kapitału w zamian za finansowanie otrzymuje zwrot pożyczonych funduszy wraz z odsetkami, a ponadto partycypuje w zyskach przedsiębiorstwa, przez co silnie motywowany jest on do współpracy z przedsiębiorcą w celu budowania wartości spółki. Oczekiwany przez niego udział w zyskach jest mniejszy niż ten, którego oczekują dotychczasowi właściciele, ale większy, niż przypadałby nowym akcjonariuszom w sytuacji emisji nowych akcji. Inwestor nie oczekuje zatem szybkiego zysku i natychmiastowej dywidendy, ważny jest dla niego stały wzrost wartości biorcy kapitału. Podmiot korzystający z tej formy finansowania dokonuje zwrotu kapitału jednorazowo na koniec okresu. Ważną cechą finansowania *mezzanine* jest także jego elastyczność, gdyż wszystkie parametry, czyli okres, sposób i termin płatności odsetek czy też zabezpieczenia, są ściśle dostosowane do rodzaju transakcji i specyfiki funkcjonowania podmiotu oraz indywidualnie negocjowa-

ne pomiędzy stronami transakcji [Juszczyk, Nagórka, 2009, s. 47-58]. Podmiotami udzielającymi finansowania typu *mezzanine* są zwykle wyspecjalizowane fundusze *mezzanine capital*. Zdarza się również, iż dawcami kapitału są wspomniane fundusze *venture capital / private equity*.

Ostatnim sposób wymienionych kreatywnych źródeł finansowania jednostek sfery kultury oraz sektorów kreatywnych jest samofinansowanie. O ile samofinansowanie najczęściej odnosi się do wniesienia funduszy do przedsiębiorstwa przez członków rodziny osób związanych z daną jednostką bądź nich samym, o tyle patrząc kreatywnie na formy finansowania, warto zwrócić uwagę na nowe zjawisko, jakim jest *bootstrapping* (inaczej nazywane finansowaniem zaradnym). Jest to metoda finansowania działalności gospodarczej, która zyskuje w ostatnich latach dużą popularność. Polega na finansowaniu działalności, rozwoju, przedsięwzięć wyłącznie przy wykorzystaniu kapitałów własnych. Nie dopuszcza się w niej zaangażowania kapitału obcego, a główny nacisk zostaje położony na właściwe zarządzania kosztami i płynnością po to, by podmiot generował zyski pozwalające na rozwój firmy [Winborg, Landstrom, 2001, s. 235-254; Malec, b.r.]. Stąd też metodę tę zalicza się do samofinansowania. W przeciwieństwie do finansowania kapitałowego pozwala ona na zachowanie kontroli nad jednostką, z kolei w odróżnieniu od finansowania dłużnego – nie wymaga ponoszenia kosztów odsetkowych. Tym samym dla wielu właścicieli/zarządzających, którzy mają problem z współzarządzaniem lub współwłasnością, uznawana jest za bardziej bezpieczną metodę finansowania. Z drugiej jednak strony podmiot nie otrzymuje od razu „zastrzyku” kapitałowego. Zgromadzenie funduszy na przykład na konkretne przedsięwzięcie zajmuje więcej czasu, przez co firma nie rozwija się tak dynamicznie, jak w przypadku finansowania kapitałowego czy dłużnego. Dlatego też na rynkach, na których istnieje duża konkurencja oraz potrzeba szybkiego dokapitalizowania, ten rodzaj finansowania nie jest zalecany.

Wielokrotnie zdarza się tak, iż stosowanie bootstrappingu jest fazą poprzedzającą pozyskanie kapitału z innych, kreatywnych źródeł, na przykład funduszy VC/PE. W fazie początkowej działalności podmiot finansuje swój rozwój w ramach bootstrappingu, to jest ze źródeł własnych przedsiębiorcy (jego własnych oszczędności) i/lub funduszy od rodziny. Wówczas kluczowe staje się [Dec, 2015, s. 170-171]:

a) zarządzanie gotówką:

- nacisk na przychody gotówkowe lub z krótkim terminem płatności,
- korzystanie z faktoringu w przypadku należności z dłuższym terminem płatności,
- negocjacje w celu uzyskanie maksymalnie długich terminów płatności za zakupione dobra bądź usługi,

- negocjowanie rabatów, upustów,
 - wykorzystanie barteru,
 - przestrzeganie terminów płatności celem uniknięcia ewentualnych kar lub odsetek;
- b) ograniczanie kosztów prowadzonej działalności, w tym:
- korzystanie z niedrogich powierzchni biurowych lub dzielonych powierzchni biurowych (*coworking*) lub biur wirtualnych,
 - zakup używanego lub tańszego wyposażenia (mebli, sprzętu i tym podobnych),
 - redukcja kosztów marketingu i PR poprzez samodzielne wykonywanie tych zadań,
 - korzystanie z darmowego oprogramowania *opensource*,
 - ograniczenie usług agencji personalnych, na przykład kancelarii prawnych,
 - redukcja kosztów księgowych.

Kiedy jednak podmiot się rozwija i potrzebuje szybkiego i znaczącego „zastrzyku” kapitałowego, nadchodzi czas na pozyskanie innego źródła finansowania, na przykład funduszy VC/PE.

5. Podsumowanie

Sektor kultury i sektor kreatywny poważnie ucierpiały z powodu ograniczeń wynikających z pandemii koronawirusa. Obecnie dokłada się więc wielu starań zaradzenia skutkom kryzysu wywołanego COVID-19 dla podmiotów CCS, uzupełniając i wspierając je w finansowaniu swojej działalności oraz podejmowanych przedsięwzięć. W praktyce podmioty te mają dostęp do tradycyjnych źródeł finansowania, które jednak okazują się nierzadko trudno dostępne, ograniczone i niewystarczające, by pokryć w pełni koszty ich działalności oraz podejmowanych inicjatyw. Współcześnie coraz większy nacisk kładzie się na finansowanie kultury ze środków prywatnych bądź ich łączenia ze środkami publicznymi. Sprzyja to niewątpliwie rozwojowi kreatywnych źródeł finansowania. Część spośród nich jest dobrze znana podmiotom gospodarczym, część z kolei to nowe, innowacyjne formy wsparcia finansowego, dostępne także dla podmiotów CCS. To, co stanowi ich niewątpliwą zaletę, to możliwość uzyskania efektu synergii, a w niektórych przypadkach zachowania kontroli nad swoją działalnością. Ponadto można wykorzystywać kilka źródeł praktycznie w tym samym momencie, a zatem dywersyfikować finansowanie, łącząc jednocześnie tradycyjne formy z omawianymi w niniejszym rozdziale kreatywnymi źródłami finansowania.

Rozdział VII



Etyka w biznesie – czy warto być etycznym w biznesie i jak etyka wpływa na kreatywność pracowników?

Aleksandra Szejniuk, Adam Życzkowski

1. Wprowadzenie

Wiele czynników ma wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. W wyniku procesów związanych z globalizacją ich liczba nieustannie wzrasta. Warto jednak wymienić najistotniejsze z nich, które są uznawane jako decydujące o funkcjonowaniu i wykorzystaniu zasobów w organizacjach. Do tych, obecnie najczęściej wymienianych, należą informacja i czas, aczkolwiek na pierwszym miejscu należy postawić zasoby ludzkie, a raczej kompetencje, które zatrudniani w organizacji posiadają.

Mówiąc o czynnikach wpływających na rozwój organizacji, nie możemy co prawda zapominać o systemach wykorzystywanych w zarządzaniu, komunikacji i podejmowaniu decyzji. Jednak dla potrzeb tego rozdziału Autorzy skupiają swoją uwagę głównie na etycznym zatrudnianiu, wykorzystaniu i rozwijaniu przez organizację kompetencji niezbędnych do zdobycia przez nie przewagi konkurencyjnej.

Prowadząc działalność biznesową, pamiętając jednocześnie, że przedsiębiorstwo jest elementem składowym otoczenia lokalnego, należy zwrócić szczególną uwagę na przestrzeganie norm etycznych, które w znaczący sposób wpływają na opinię, jaką organizacja wypracowuje na swój temat. W tym celu konieczne staje się nieustanne podnoszenie kwalifikacji kadry zarządzającej. Chodzi nie tylko o doskonalenie funkcji kierowniczej, ale także o doskonalenie etycznego kierowania zasobami ludzkimi.

Należy podkreślić, że etyka staje się ważnym czynnikiem funkcjonowania organizacji, co przekłada się na fakt, iż pracodawcy znacznie częściej – zwłaszcza w dobie rynku pracownika – zwracają uwagę na pracowników wykazują-

cych chęć podnoszenia swoich kwalifikacji oraz nieustannego zdobywania wiedzy. Znacznie większego znaczenia nabierają również niektóre z poszukiwanych na rynku kompetencji, a wśród nich kreatywność, której Autorzy rozdziału poświęcają szczególną uwagę w podrozdziale 4.

Etyka biznesu opiera się na wielu zasadach, a jedna z nich zakłada, że człowiek w organizacji jest najwyższą wartością. Dlatego postępowanie kadry menedżerskiej musi być etyczne i sprawiedliwe. Etyczny wymiar biznesu to efektywna strategia zarządzania, która przyczynia się do wzrostu konkurencyjności organizacji na rynku. To również strategia, której celami są zidentyfikowanie, zatrudnienie i rozwój kompetencji, których organizacja potrzebuje, by funkcjonować i się rozwijać. Można zatem postawić tezę, że etyka w biznesie pozwala podejmować trafne decyzje dotyczące funkcjonowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.

Nie możemy także zapominać o tym, że równie istotny jest dla organizacji klimat etyczny, jaki jej kadra buduje wewnątrz, jak i w jej otoczeniu zewnętrznym. Zwraca się tym samym szczególną uwagę na kierowanie się zasadami sprawiedliwości w stosunku do swoich pracowników oraz innych interesariuszy przedsiębiorstwa.

Należy zwrócić uwagę na aspekt moralny, a zatem etyczny, który powinien być traktowany jako nieodłączny składnik we wszystkich działaniach gospodarczych prowadzonych przez przedsiębiorstwa. Duże znaczenie ma kadra zarządzająca, od której oczekuje się wiedzy i dobrych relacji interpersonalnych z pracownikami organizacji. Równie dużą rolę odgrywają także normy, do których stosowania organizacje się zobowiązują, tworząc własne kodeksy etyczne.

Celem poznawczym rozdziału jest identyfikacja zasad i norm, jakich oczekuje się od kadry pracowniczej w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w aspekcie etycznym. Konieczne staje się zatem znalezienie odpowiedzi na pytania: czym jest etyka oraz czy warto być etycznym, prowadząc działalność gospodarczą? Należy również odpowiedzieć na pytanie, czy możliwe jest etyczne zatrudnianie? Autorzy rozdziału podjęli się także analizy dotyczącej etycznych aspektów kreatywności w kulturze biznesu oraz próby odpowiedzi na pytanie: czy kreatywność może wspierać etykę biznesową?

2. Kultura organizacyjna a etyka

2.1. Etyka, kultura i kultura organizacyjna

Aby możliwa była odpowiedź na pytania przywołane we wstępie, czy warto być etycznym w biznesie oraz jakie wartości etyczne są kluczowymi dla organizacji, warto rozpocząć analizę od krótkiego rysu historycznego, który dotyczy genezy

nauk o etyce. Rozważania wielu filozofów prowadziły do powstania wytycznych do zachowań etycznych. Pierwszym – uważanym za prekursora nauki o etyce – był Sokrates [Encyklopedia PWN, b.r.], który w wielu swych dziełach zadawał pytanie, jak lepiej żyć [Juchacz, 2004]. Spora część przedstawicieli świata nauki uważa Arystotelesa [Wikipedia, b.r.] za drugiego spośród filozofów, którego nauka podejmowała tematykę etyki. Równie duża liczba badaczy uważa, że I. Kant powinien być trzecim na liście humanistów przywiązujących dużą wagę do moralności. Wspólna natomiast opinia przedstawicieli nauki jest taka, że wymienieni filozofowie uznawali, iż wiedza na temat tego, co jest dobre, a co złe, jest dobrem absolutnym, do którego należy dążyć. Filozofowie, którzy w swych rozważaniach o etyce podążają za myślą chrześcijańską, wierzą w cnotę i nieświadome zło, które jest obecne w każdym z nas. Dziedzina etyki wywodząca się z filozofii i teorii Arystotelesa odnajduje w działaniach człowieka tak zwaną etykę złotego środka, według której w jego reakcjach „musi być zachowana średnia miara pomiędzy nadmiarem a niedostatkiem, przy czym ów właściwy złoty środek musi być słuszny nie ze względu na przedmiot naszego działania, ale nas samych” [Zaorski-Sikora, 2005, s. 6]. Koncepcje dualizmu metafizycznego Arystotelesa zainspirowały I. Kanta do stworzenia dziedziny etyki jako nauki poświęconej określaniu tego, co być powinno, w kontrze do tego, co jest [Chryssides, Kaler, 1999]. Kant zdefiniował etykę jako naukę określającą, jakie działanie jest właściwe, a nie jakie w danej sytuacji należy wykonać z punktu widzenia zasadności wynikającej chociażby z zasad ekonomii. Dodać należy, że Kant ustanowił w trakcie prac nad moralnością trzy imperatywy etycznego podejmowania decyzji, w tym [Ostrowski, 2018]: imperatyw techniczny dotyczący zręczności i skupiający się na wyborze najskuteczniejszych środków, pragmatyczny imperatyw mądrości, który zachęca do podejmowania działań prowadzących do szczęścia człowieka, oraz imperatyw kategoryczny, według którego „należy postępować tylko według takiej maksymy, dzięki której możemy zarazem chcieć, aby stała się powszechnym prawem” [Kant, 2004b, s. 53]. Warto w tym miejscu zauważyć, że według Kanta „[...] imperatyw jest prawidłem oznaczonym przez powinność, wyrażającą obiektywne zniewolenie do czynności, i które znaczy, że gdyby rozum całkowicie zdeterminował wolę, niezawodnie nastąpiłaby czynność stosownie do tego prawidła” [Kant, 2004a, s. 32]. Należy zatem – jak dowodził T. Biesaga [2003] – traktować imperatyw jako obiektywne nakazy praktycznej racji postępowania, niezależne od egocentrycznych czynników wpływających na wolę człowieka.

Od początków XX wieku, wraz z dynamicznym rozwojem przemysłu, przedsiębiorstwa zaczęły przyjmować na siebie większą odpowiedzialność społeczną. Zarówno tempo rozwoju, jak i nowe dziedziny nauki o zarządzaniu wpływały na to, że organizacje coraz częściej musiały upewniać się, że ich prak-

tyki biznesowe nie szkodzą środowisku ani zaangażowanym w rozwój przedsiębiorstwa ludziom. Organizacje zaczęły również aktywnie angażować się w rozwiązywanie problemów społecznych, zamiast jak do tej pory tylko biernie je śledzić. Idea firm i instytucji odpowiedzialnych za pomoc w ulepszaniu społeczeństwa pojawiła się na początku lat 30. XX wieku. Koncepcja ta została opracowana dzięki wzmocnionym badaniom nad zgodnością i odpowiedzialnością społeczną. Rozwinięcie idei społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu przypisuje się P. Druckerowi, który podjął problematykę sfer społecznych w procesach zarządzania w opublikowanej w 1954 roku książce *The Practice of Management* [Drucker, 2011]. Autor porusza w niej takie tematy, jak zarządzanie sferami odpowiedzialności i wpływ zysku właściciela firmy na społeczeństwo. Według P. Druckera celem dla przedsiębiorstwa – celem, którego nie można ignorować – jest jak najlepszy interes społeczny. Traktowanie interesu ekonomicznego właściciela jako osobnej kategorii odpowiedzialności za firmę, bez wzięcia jednocześnie pod uwagę interesów najważniejszych zasobów organizacji, jakimi są zasoby ludzkie (zwłaszcza w postaci kompetencji), jest nie tylko błędne, ale prowadzi wprost do ograniczenia możliwości jej rozwoju. Obowiązek firmy to działanie w sposób etyczny i nienaruszający dobra publicznego. Może to nawet oznaczać rezygnację z części zysków, jeśli ich uzyskanie byłoby niezgodne z obowiązującymi w przedsiębiorstwie zasadami.

Należy zatem uznać, że odpowiedzialność biznesu wymaga, aby jego działania i decyzje podlegały normom etycznym, czasem nawet ograniczając własne interesy, jeśli w konsekwencji mogą one być sprzeczne z dobrem społecznym. Poglądy te zostały naukowo ustalone ponad 50 lat temu, jednak nie tylko pozostają aktualne, ale w dobie globalizacji stały się z uwagi na różnorodność kulturową i różnego rodzaju współczesne problemy w sferze zarządzania niezmiernie ważnymi.

Krytycy ruchu społecznej odpowiedzialności biznesu uważają, że głównym celem organizacji jest zwiększenie zysków akcjonariuszy. Taki pogląd wynika chociażby z prac laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii M. Friedmana i jego zwolenników [Tarnowska, 2001]. Ich zdaniem organizacja powinna skupić się zwłaszcza na akcjonariuszach i ich potrzebach finansowych. Ponadto uważają, że korporacje powinny tworzyć wartość pieniężną dla akcjonariuszy i zwiększać ogólną wartość swoich aktywów, zarabiając w ten sposób jak najwięcej pieniędzy przy nielicznych ograniczeniach [Hardt, 2012]. Friedman uważał przy tym, że aby być uznanymi za etyczne, organizacje powinny przestrzegać prawa, norm i zwyczajów moralnych. Pogląd ten doprowadził go do silnego przekonania, że przedsiębiorstwa powinny wprost przestrzegać zasad już ustanowionych, zamiast poszukiwać nowych i próbować zmieniać świat na lepszy.

Friedman postrzegał przedsiębiorstwa jako podmioty gospodarcze, które nie działają z jakichkolwiek wypracowanych przez nie pobudek moralnych. Uważał, że przestrzeganie zasad już ustanowionych wystarczy, aby przyczynić się do ogólnego dobra [Rybak, 2011].

Spółeczna odpowiedzialność to filozofia wytwarzania i świadczenia usług, której celem jest tworzenie długotrwałych, pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami – interesariuszami przedsiębiorstwa. Takie podejście powinno stanowić podstawę do tworzenia celów dla firmy, które wymagają uwzględnienia w równym stopniu kwestii ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. W związku z tym konieczne stają się znalezienie i wdrożenie odpowiednich praktyk promujących zrównoważony rozwój. Z tego powodu firmy powinny prowadzić swoją politykę zrównoważonego rozwoju tak, by zwiększać wartość swoich zbywalnych towarów i usług. Aby to zrobić, muszą stworzyć kulturę, która kładzie nacisk na odpowiedzialność społeczną i ekologiczną. Podejście takie jest pochodną zmian sposobu myślenia, które rozwija się w gospodarce, szczególnie w XXI wieku, i jest bezpośrednim wynikiem zwiększonej świadomości klientów na temat otaczającego ich świata.

Ponadto menedżerowie coraz częściej rozumieją, że konieczna jest zmiana stylu zarządzania, tak aby zachęcić firmy do włączenia – wypracowanych w ramach opracowywania kodeksów etycznych – ideałów i dobrych praktyk do swoich praktyk zawodowych. Najistotniejszą zatem zaletą zmian w podejściu do odpowiedzialności i budowania odpowiedzialnej strategii jest to, że pozwala ona firmom stać się bardziej konkurencyjnymi w swoich branżach i budować tym samym wiarygodność opartą na zasadach moralnych [Aniszewska, Gielnicka, 1999].

Z biegiem czasu, poprzez codzienną interakcję z otaczającym je środowiskiem i gromadzenie informacji, firmy rozwijają swą odrębność kulturową. Kultura ta może obejmować między innymi określone wartości i zachowania, a zatem to, w jaki sposób ludzie ze sobą współpracują, jak i jakie zadania wykonują i jakich zachowań się od nich oczekuje [Kostera, 1994]. Dodatkowo na kulturę organizacji mają wpływ środowiska, w których ona funkcjonuje, a także dominujące w jej otoczeniu przekonania i praktyka zawodowa menedżerów, którzy ją tworzą [Sikorski, 2002]. I wreszcie kulturę organizacji determinują specyfika branży i technologia, które są obecne w otoczeniu firmy [Bratnicki, Kryś, Stachowicz, 1988].

Reasumując, można przyjąć, że kultura organizacji może być podstawą sukcesu lub porażki organizacji. Tworzący ją menedżerowie i pracownicy firmy, realizując unikalną kulturę wyznaczoną przez standardowe praktyki i wartości, mogą skutecznie wpłynąć na rozwój organizacji lub przez brak stosowania zasad i norm, na utratę jej wizerunku. Zatem działając w sprzeczności z kulturą orga-

nizacyjną, cała kadra pracownicza może doprowadzić do utraty wiarygodności firmy na rynku i w konsekwencji upadku przedsiębiorstwa. Dodać należy, że ponieważ kultura organizacji jest tak szczególną jej cechą, ma ona znaczący wpływ na funkcjonowanie firmy i może mieć tym samym kluczowe znaczenie w kontekście oceny jakości pracy przedsiębiorstwa, co może stanowić o wyborze firmy jako partnera w biznesie – co można również odczytać jako wybór przyszłego pracodawcy.

2.2. Kultura organizacyjna a etyczne zatrudnianie jako pozytywny aspekt działania według zasad

Należy zauważyć, że partnerstwo w biznesie nie dotyczy jedynie relacji biznes do biznesu (*business to business*). Obecny rynek pracy, zwłaszcza ten, który dotyczy specjalistów, wymaga od pracodawców opracowania strategii opartej o pozytywny wizerunek pracodawcy i o zasady, które opierają się w głównej mierze o kulturę organizacyjną i kodeksy opracowane przez organizacje [Barrow, Mosley, 2005].

Idea zarządzania talentami (*employer branding*) wywodzi się z potrzeby zapewnienia i utrzymania najlepszych kompetencji w przedsiębiorstwie. Jej rozwój został zapoczątkowany w czasie boomu gospodarczego późnych lat 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych [Martin, 2008]. Aby sprostać rosnącym oczekiwaniom najbardziej utalentowanych pracowników, organizacje musiały stawić czoła wyzwaniom związanym z brandingiem. Obejmowało to w głównej mierze tworzenie wizerunku pracodawcy – organizacji, której częścią chcą być pracownicy [Martin i in., 2005].

Firmy w XXI wieku poszukują pracowników na podstawie ich predyspozycji zawodowych i kompetencji. Następnie posługując się jedną z kilku metod ich rekrutacji, dokonują oceny kandydatów i wyboru odpowiednich kompetencji potrzebnych w organizacji. Należy jednak zadać w tym miejscu pytanie, czy nowi pracownicy będą posługiwali się takimi samymi parametrami przy wyborze organizacji? Czy organizacja może w jakiś sposób wzmocnić proces wyboru, wpłynąć na wybór, jakiego dokona kandydat?

Organizacja od momentu jej powstania przechodzi proces uczenia się i rozwoju. W trakcie tego procesu nabiera doświadczeń i wytwarza specyficzną kulturę organizacyjną, która wyłania się i buduje na podstawie przeszłych i obecnych wartości. Kulturę organizacji tworzy system symboli zawartych w jej elementach. Określa, jakiego rodzaju relacje mają ze sobą pracownicy, a także definiuje ich role i zadania. Kultura każdej organizacji tworzy własny, niepowta-

rzalny system wartości i norm postępowania, dzięki którym pracownicy i zarządzający nimi przełożeni decydują, z kim i na jakich zasadach chcą pracować [Armstrong, 2010]. Firmy wybierają pracowników, którzy posiadają określone cechy osobowości i kompetencje do wykonywania określonego zawodu, a proces ten często opiera się o rygorystyczne zasady rekrutacyjne, oceny umiejętności lub jedno i drugie. Początkowe wybory wpływają na późniejsze procesy rozwoju kompetencji pracowników, a te z kolei ostatecznie decydują o tym, jak pracownicy postrzegają ogólną misję firmy, cele i techniki zarządzania. Jeśli zatem na etapie rekrutacji przyszli pracownicy właściwie postrzegają strategię firmy, kultura organizacyjna może skutecznie wspierać proces decyzyjny i być jednym z elementów wzmacniających ofertę organizacji w oczach kandydatów, a tym samym pomagać przetrwać firmie w burzliwych czasach.

Efektywna kultura pracy wzbogaca wartości organizacji. Pomaga jej członkom zrozumieć cele, jakie organizacja przed nimi stawia, motywuje ich do osiągania wyników i tworzy zobowiązanie wobec tych wartości. Należy zatem pamiętać, że w turbulentnym otoczeniu kultura organizacyjna musi być kształtowana w sposób, który odpowiednio odzwierciedla wartości i cele firmy, stanowiąc w ten sposób przewagę konkurencyjną i dając solidne podstawy dla rozwoju etycznej organizacji.

3. Czy warto być etycznym w biznesie – rozważania na temat etyki i społecznej odpowiedzialności firm na podstawie twórczości P.F. Druckera

Autorzy rozdziału przeprowadzili badania na temat twórczości P.F. Druckera, skupiając się głównie na jej analizie w kontekście rozważań jednego z najwybitniejszych myślicieli i teoretyków zarządzania XX wieku na temat etyki i społecznej odpowiedzialności w biznesie.

Refleksje P.F. Druckera dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu wywodzą się z jego prac z lat 30. i 40. XX wieku. W 1939 roku był on współautorem książki *The End of Economic Man* [Drucker, 1995a], w której podkreślał znaczenie pozytywnego wpływu organizacji na społeczeństwo. Kolejna pozycja P.F. Druckera *The Future of Industrial Man* [Drucker, 1995b], napisana w 1942 roku, to książka, w której autor stwierdza, że firmy powinny mieć pozytywny wpływ na środowisko i społeczeństwo. Z kolei w ostatnim rozdziale książki *Praktyka zarządzania* [Drucker, 1998] z 1954 roku badacz skupiał się na odpowiedzialności w zarządzaniu i przekonywał, że każda firma odgrywa ważną rolę

w społeczności, w jakiej funkcjonuje i ponosi za tę społeczność odpowiedzialność. Książka Druckera *Zarządzanie: zadania, obowiązki, praktyki* (tytuł oryginalny *Management. Tasks, Responsibilities, Practices* z 1973 roku [1986]) zawiera pięć rozdziałów, które dotyczą społecznej odpowiedzialności organizacji i ich wpływu na otoczenie. Pierwszy dotyczy społecznych konsekwencji działań firmy. W kolejnych trzech rozdziałach autor pisze o odpowiedzialności organizacji za utrzymanie jakości życia w jej otoczeniu. Drucker podkreśla, że firmy muszą dbać o kwestie społeczne i przewidywać problemy, zanim one wystąpią. Ponadto muszą pracować nad utrzymaniem dobrych relacji z interesariuszami [Drucker, 1986]. Drucker uważał, że firmy mogą czerpać korzyści z tworzenia nowych możliwości biznesowych poprzez rozwiązywanie problemów społecznych. Są to tak zwane innowacje społeczne, które zdaniem autora powinny być zgodne z celami i misją firmy. Jeśli natomiast nie byłoby zbieżności między interesami przedsiębiorstwa i jej otoczenia, jest wielce prawdopodobne – zdaniem badacza – że te nowe możliwości biznesowe miałyby niepożądany wpływ na społeczeństwo [Drucker, 2007].

Jak wspomniano, według M. Friedmana, ekonomisty z Ameryki, prowadzącego swe rozważania na podstawie studiów nad kapitalizmem, firmy powinny istnieć tylko po to, aby zarabiać pieniądze dla swoich akcjonariuszy. Uważał on, że każda inna odpowiedzialność niż ta oparta na pomnażaniu majątku dla właścicieli firmy jest marnotrawstwem [Pearce, Maciariello, Yamawaki, 2011]. Drucker, austriacki ekonomista, zgodził się w dużej mierze z Friedmanem, ale przy tym wierzył, że przedsiębiorstwa mogą przekształcić swoje obowiązki społeczne w przewagę konkurencyjną, budując dzięki temu organizację bardziej efektywną, co w ogólnym rozrachunku stawało się strategicznie opłacalnym [Pearce, Maciariello, Yamawaki, 2011].

Drucker uważa jednocześnie, że choć odpowiedzialność społeczna firm jest ważnym parametrem w ich działalności, nie może ona być realizowana, jeśli organizacje nie wypełniają swych podstawowych celów, dla których powstały i się rozwijają. Bez wypełniania tych podstawowych obowiązków firmy mogą mieć trudności z należyтым wypełnianiem swoich zobowiązań wobec społeczności. Zdaniem Druckera społeczna odpowiedzialność nie może stać się celem powstania i rozwoju organizacji opartej na profitach, jakie powinna wypracowywać dla jej właścicieli. Może to powodować komplikacje związane z budowaniem jej pozycji rynkowej, a także utrudniać firmom ich normalne funkcjonowanie [Drucker, 2002].

Podsumowując tę analizę, warto podkreślić, że P.F. Drucker wielokrotnie odnosił się do kwestii etycznego działania i społecznej odpowiedzialności organizacji realizujących swe misje na polu gospodarczym, zwracając jednocześnie

uwagę na pewne ograniczenia w podejściu do społecznej odpowiedzialności biznesu, zarysowując granice, które pozostają aktualne do dziś.

Kwestie moralności i etyki są kluczowe dla interakcji społeczeństwa biznesowego. Terminy te odnoszą się do pytań o etyczną zasadność pewnych działań, a także o to, jak pogodzić dwie pozornie sprzeczne kwestie. Na przykład obawy dotyczą etycznego zachowania w relacjach firmy z współpracującymi z nią instytucjami oraz prowadzenia biznesu i właściwej etyki biznesowej adekwatnej do wymogów stawianych przez te instytucje. Wymogów, które mogą jednocześnie wpływać na kondycję finansową firm, a niejednokrotnie determinować ich istnienie. Ogólnie rzecz biorąc, firmy muszą przemyśleć i dopracować swoje wewnętrzne polityki i kodeksy dotyczące ich relacji z interesariuszami – grupami żywotnie zainteresowanymi ich działalnością. Mając na uwadze nabywców, dostawców, konkurentów i pracowników oraz zwracając uwagę na instytucje, z którymi współpracują, powinny opracować strategie oparte na długofalowych relacjach i docenić możliwości, jakie daje im etyczne działanie.

Jak już wspomniano, za ojca nowoczesnych systemów zarządzania uważa się P.F. Druckera. Istnieje co prawda różnorodność wśród poglądów na temat jego twórczości, jednak wiele osób i organizacji postrzega go przede wszystkim za wizjonera, zwłaszcza w tematyce związanej z etyką biznesu. Drucker uważał się za ekologa społecznego, którego cechowały odważne pomysły i rady dla zarządzających organizacjami. Wierzył, że życie ludzi można poprawić poprzez zmianę postaw i zachowań. Dowodził, że etyczne działanie kieruje do bardziej efektywnego zarządzania, co może jedynie prowadzić do zwiększenia zysków firmy. Jego zdaniem dowolny typ organizacji, a zatem firma, uniwersytet, organizacja rządowa lub organizacja charytatywna, może używać tej domeny [za: Drucker, 2009]. P.F. Drucker zainspirował wielu menedżerów, publikując ponad 30 książek, z których część uważana jest dziś za klasykę i źródło inspiracji. Jak twierdzą M.S. McPherson, D.M. Hausman i D. Satz [2019, s. 27]: „pewna znajomość etyki może pomóc ekonomistom i osobom odpowiedzialnym za realizowanie polityki publicznej w usprawnieniu metod oceny prowadzonych działań i zrozumieniu, w jaki sposób zachowania ekonomiczne ludzi, zależą od moralnego wymiaru ich życia”.

Aby utrzymać działalność biznesową, firmy muszą równoważyć rosnącą presję opinii publicznej z etycznymi praktykami zarządzania. Konsumenci, media i społeczeństwo jako całość oczekują, że firmy będą pamiętać o przejrzystości i etyce podczas prowadzenia działalności [Drucker, 2010]. Ta swoista „licencja społeczna” zapewnić może długoterminowy sukces, umożliwiając firmom monitorowanie zgodności z tymi standardami.

Każda firma napotyka problemy natury etycznej w swojej codziennej działalności. Równie często firmy uznają przejrzystość i wysokie standardy etyczne za korzystne w rozwiązywaniu problemów, jakie je dotyczą. Kodeksy moralne, a zatem zestaw norm, jakimi posługuje się biznes, powinny być nieodłącznym elementem każdej kultury budowanej przez organizacje. Tym bardziej można postawić tezę, że są one niezbędne do funkcjonowania przedsiębiorstwa, zapewniając kadrze przedsiębiorstwa ramy, których powinni przestrzegać. W konsekwencji stworzenie przez organizację kodeksu etycznego powinno zniechęcać menedżerów do popełniania jakichkolwiek niegodziwych czynów i wspierać organizację w budowaniu przez nią wizerunku pracodawcy etycznego. Jest to również zdaniem wielu naukowców warunkiem niezbędnym, by w tak zmiennym środowisku wyróżnić się jako organizacja wspierająca rozwój kompetencyjny i przyciągać swoją postawą pracowników utalentowanych i kreatywnych.

4. Etyczne aspekty kreatywności w kulturze biznesu

Pojęcie kreatywności jest dość chętnie definiowane przez współczesnych badaczy. Najczęściej łączy się ją z kreacją, a zatem można przyjąć, że jest wynikiem pomysłów opracowanych przez kogoś, kto posługuje się między innymi wiedzą, wolnością słowa, motywacją, czynnikami środowiskowymi i wieloma innymi cechami osobowości, które wspierają procesy tworzenia [Góralski, 2003]. Kreatywność wymaga zrozumienia, w jaki sposób historia, kultura i otaczające środowisko wpływają na myśli i idee twórców [Szmidt, Piotrowski (red.), 2002]. Łączenie pomysłów z zupełnie różnych dziedzin nauki tworzy nowe koncepcje, które ludzie mogą wykorzystać do opracowania rozwiązań w zupełnie pozornie niepowiązanych ze sobą dziedzinach [Szmidt, 2001].

Kreatywność wymaga dostrzegania podobieństw między różnymi obszarami działalności, które wydają się bardzo od siebie odległe [Proctor, 2002]. Pracownicy są bardziej innowacyjni, kiedy współpracują z ludźmi specjalizującymi się w wielu różnych dziedzinach, dlatego by kreatywność mogła się rozwijać, ważne jest, aby zapewnić im odpowiednie środowisko pracy. J. Szopiński [2004] zauważa, że kreatywność często przybiera formę indywidualnych projektów, ale jednocześnie jest przekonany, że jeszcze większy wpływ na powstanie ciekawych pomysłów mogą mieć zespoły kreatywnych jednostek. Dlatego, choć zabrzmiałoby to zapewne jak slogan, można pokusić się o stwierdzenie, iż firmy powinny poszukiwać kreatywnych pracowników i kreatywnych systemów do tworzenia kreatywnych pomysłów.

Na kreatywność pracowników ma wpływ klimat społeczny ich organizacji, a także kultura organizacyjna, w której pracują. Dlatego każdy skuteczny menedżer musi być w stanie rozpoznać i zrozumieć wyjątkowe talenty, umiejętność kreacji, holistyczną wiedzę i ogólną przydatność pracowników w dynamicznym i umiejącym myśleć prorozwojowo zespole [Krajewska-Nieckarz, 2016].

Aby realizować zadania wymagające nieszablonowego podejścia, które jest niejednokrotnie potrzebne, by wykonać choćby tak trudne zadanie, jak poprawa procesów, niezbędne staje się, by zespoły potrafiły nie tylko doskonale się komunikować, ale by współpraca wszystkich członków zespołu była oparta na kreatywności. Ta z kolei umiejętność zespołowa wymaga wzajemnego zaufania – często opierającego się na założeniach moralnych – i elastyczności w myśleniu, które powinny być wspierane przez opracowane przez organizację normy etyczne.

Angażowanie pracowników w kreatywne projekty (w tym również projekty wolontariackie) ma wiele zalet. Należą do nich poprawa wizerunku firmy, podniesienie morale, zapewnienie komfortu pracy jednostkom oraz etyczne rozwiązywanie problemów społecznych. Wiele ryzykownych działań może prowadzić do nowych kreacji, które mogą nawet skutkować kreatywnymi rozwiązaniami starych problemów.

Praca w zespole jest uważana za bardziej korzystną niż praca w pojedynkę. Okazuje się to szczególnie ważne przy poszukiwaniu rozwiązań dla zidentyfikowanych problemów. Wielu menedżerów sądzi, że podczas burzy mózgów uczestnicy prac zespołowych tworzą bardziej wartościowe pomysły. Pomysły te są często niekonwencjonalne i niepowtarzalne. Jednak należy zaznaczyć, że ludzie biorący udział w sesjach burzy mózgów nie są odporni na skutki obecności innych osób w niej uczestniczących – zwłaszcza w przypadku nieporozumień co do pomysłów dotyczących rozwiązań wypracowywanych przez zespół. Eksperci uważają, że dzieje się tak dlatego, że ludzie w grupach są narażeni na upośledzenie funkcji poznawczych podczas radzenia sobie z konfliktami i nieporozumieniami. M.J. Kirton [1976] stwierdza, że istnieją dwa główne style rozwiązywania problemów. Jeden styl, który lepiej pasuje do predefiniowanych ram, nazywany jest „adaptatorem”. Drugi to „innowator”, który często podejmuje inicjatywę stworzenia nowego rozwiązania problemu, zanim zespół znajdzie rozwiązanie bazujące na dotychczasowych parametrach. Wydaje się logiczne, że różnice w myśleniu mogą powodować konflikty oraz utrudniać innowacyjność i produktywność. W rzeczywistości nawet niewielkie różnice w metodach rozwiązywania problemów prowadzą do tarć w grupie [Kurtzberg, Amabile, 2000-2001]. Z pomocą przychodzą w tym miejscu normy etyczne, czyli wypracowana przez organizację umiejętność pracy z różnorodnością, a zatem wiekiem, płcią czy różnicami osobowości, które wspierają powstawanie bardziej kreatywnych

rozwiązań. Zdaniem T.R. Kurtzberg i T.M. Amabile [2000-2001] jakość i kreatywność rozwiązań projektowych na poziomie grupy znacznie spadają, jeśli zbyt wiele osób w grupie to ekstrawertycy. W rzeczywistości obecność ekstrawertyków w zespole projektowym ma pozytywny wpływ na jego produktywność jedynie w większych zespołach. Kiedy wielu ekstrawertyków dzieli się swoimi punktami widzenia i pomysłami w małej grupie, mogą wyeliminować zjawisko „myślenia grupowego”. W rezultacie, jeśli nie ma przyzwolenia do swobodnego wyrażania myśli i kreowania nowych rozwiązań, efekty pracy zespołu są ograniczone.

Sytuacja taka często może prowadzić do konfliktów. Co prawda, konflikt zmusza grupy do zerwania z istniejącymi przekonaniem i analizowania nowych danych, a w konsekwencji prowadzi do bardziej kreatywnych rozwiązań niż te, które wynikają z konsensusu – kiedy wszyscy członkowie grupy zgadzają się co do każdej decyzji. Jednak by konflikt wspierał myślenie twórcze i nie miał negatywnego wpływu na kreatywność wszystkich zaangażowanych osób, należy po raz kolejny sięgnąć do opracowanych przez organizację norm moralnych i wynikających z nich kultury organizacyjnej.

Kreatywność, oprócz wsparcia wielu różnych części swojej organizacji, takich jak rozwój naukowy, organizacyjny i zespołowy, potrzebuje autonomii. Z badań wynika, że ludzie osiągają lepsze wyniki, gdy mają kontrolę nad swoimi zadaniami i zachowują autonomię w tym, by jak najlepiej je wykonywać [Bailyn, 1985].

Zgodnie z wynikami eksperymentu przeprowadzonego przez L. Amabile w 1996 roku pięć aspektów miejsca pracy jest niezbędnych do pobudzenia kreatywności. Badając aspekty, które obejmują autonomię pracowników, zespoły ze wsparciem menedżerów, klimat organizacyjny wspierający kreatywność oraz pracę zespołową, która stanowi wyzwanie, stwierdzono, że są one najważniejsze w określaniu kreatywności w miejscu pracy. Z kolei formalne struktury organizacyjne, konserwatyzm i konflikty wewnętrzne powodują opór wobec zmian [Amabile, 1996]. Nowe pomysły, spotykające się z ostrą krytyką, rzadko są wdrażane, a oceny pracownicze, które nie opierają się na rozwoju kompetencji, prowadzą do zaprzestania poszukiwania kreatywnych rozwiązań [Czubasiewicz, 2005]. Dzieje się tak dlatego, że poprzez obniżanie wewnętrznej motywacji i zastraszanie menedżerowie zniechęcają pracowników do podejmowania inicjatyw [Deci, Ryan, 1985].

Oprócz tworzenia odpowiednich warunków pracy pracodawcy powinni zadbać o rozkwit kreatywności na poziomie zespołu i organizacji. Powinni także sprzyjać kreatywnym wyzwaniom w indywidualnych relacjach między pracownikami a przełożonymi, tworzyć autonomiczne warunki pracy dla pracowników oraz wyznaczać jasne cele dla projektów. Zespoły kreatywne czerpią korzyści ze

zróznicowanego poziomu wykształcenia członków, stażu pracy w firmie, różnych funkcji w firmie oraz stylu rozwiązywania problemów, który buduje zrozumienie wśród członków z różnych środowisk.

Kreatywność jest ważna dla organizacji, decyduje o przewadze konkurencyjnej firmy i wspiera przy wprowadzaniu na rynek jej nowych produktów. Należy pamiętać, że odpowiednie środowisko pracy oparte na etyce jest tak samo ważne jak kreatywność pracowników. T. Kelly, badacz cytowany przez P. Bochniarza i M. Zakrzewskiego [2010], wyjaśnia tę ideę metaforą szklarni. W szklarniach kwitnie innowacja. Umożliwia idealne dopasowanie wszystkich warunków, dzięki czemu mogą rozwijać się nowe pomysły. W tej szklarni, która ma odpowiedni poziom wilgotności, światła, ciepła i wysokości, pracuje zespół ludzi. To miejsce pracy jest otoczone opieką, ponieważ gałęzie zapewniają odpowiednią ilość światła i cienia. Przez tę alegorię rozumieć powinniśmy organizację jako miejsce pracy, które tworząc odpowiednie warunki (kulturę organizacyjną opartą na etyce), wzmacnia i kreuje rozwój swoich najcenniejszych zasobów – zasobów ludzkich [Bochniarz, Zakrzewski, 2010].

Kreatywne miejsca pracy, poprzez możliwość organizowania kulturalnych spotkań i wiążące się z nimi kreatywne pomysły, zachęcają do poszukiwania kreatywnych rozwiązań. Stworzenie tętniącej życiem kultury organizacyjnej jest niezbędne, aby każde rozwiązanie odniosło sukces. Można to osiągnąć poprzez różne techniki pracy zespołowej, ale jeszcze lepsze wyniki osiąga się przez włączenie do tych działań szacunku do wiedzy, budowanie motywującego środowiska pracy i wspieranie wielokulturowości w organizacjach, a zatem stosując atrybuty wywodzące się z kultury i etyki biznesu reprezentowanej przez organizację.

5. Podsumowanie

Na funkcjonowanie organizacji duży wpływ ma etyka postępowania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Szczególną społeczną uwagę w organizacjach odnotowuje się w odniesieniu do relacji pracodawca – pracownik, a także klimatu etycznego wewnątrz organizacji. Dylemat pracodawców przejawia się nie tylko w wyborach pomiędzy byciem sprawiedliwym lub nie. Problem dotyczy osób, które mają trudności ze sformułowaniem i wprowadzeniem w realia organizacji pojęcia sprawiedliwego działania. Jest to zatem problem w zakresie wyznawanych wartości i panującej kultury organizacji. Ważne, by umiejętnie dokonywać wartościowania pracy, która przyczyni się do rozwoju organizacji. Równie istotne znaczenie ma sposób prowadzenia działalności gospodarczej tak, by nie wpływała ona negatywnie na jej otoczenie. Etyka biznesu

stanowi ważny składnik, który powinien być wykorzystywany we wszystkich przedsiębiorstwach na polskim rynku. Każdej organizacji powinno zależeć na tym, by uznano ją za organizację etyczną. Takie podejście prowadzi nie tylko do pozyskania dla organizacji kompetentnych i niezwykle kreatywnych pracowników, którzy z pewnością przyczynią się do dynamicznego rozwoju organizacji i zdobycia przewagi na tak dynamicznie rozwijającym się rynku.

Autorzy rozdziału podjęli się próby odpowiedzi na pytanie, czy etyka może wspierać kreatywność biznesową. Ich zdaniem zachodzi bezpośrednia korelacja między etyką i kreatywnością, jednak kluczowe jest, by będąc kreatywnym, stosować zasady i normy etyczne, które utrzymują kreatywność w ryzach. Etyka zatem może stanowić również wytyczne dla pracowników kreatywnych, którzy w odpowiednich warunkach – w kulturze stworzonej przez organizację – są w stanie wykorzystać tę kompetencję w celu znalezienia kreatywnych rozwiązań.

Rozdział VIII



Elastyczny wymiar czasu pracy a zaangażowanie i kreatywność pracowników różnych pokoleń

Urszula Anisiewicz

1. Wprowadzenie

Zmiany w obrębie prawa pracy, czasu pracy, sposobów wykonywania pracy, miejsca spełniania obowiązków służbowych, godzenie życia prywatnego ze służbowym czy koncepcja *work-life-balance* to obecnie bardzo ważne tematy podejmowane przez naukowców, menedżerów, pracowników, polityków rozpatrywane na gruncie prawa narodowego, jak również w skali globalnej.

Kreatywność to predyspozycja psychiczna, cecha osobowości jednostki, która powoduje, że dana jednostka jest twórcza. Aby rozbudzić, wykorzystać ten indywidualny potencjał pracownika, menedżerowie podejmują różne działania mające na celu odpowiednie zmotywowanie do twórczego działania. Jednym z przykładów okoliczności, która sprzyja budowaniu prokreatywnej organizacji, jest dostosowywanie wymiaru czasu pracy do indywidualnych oczekiwań i możliwości pracowników.

Niniejszy rozdział ma charakter przeglądowego opracowania, opartego na wybranych źródłach literaturowych i wynikach badań jednej z wiodących firm doradczych, którego celem jest analiza roli, znaczenia i wpływu wprowadzenia możliwości wyboru elastycznego czasu pracy na zaangażowanie i motywację pracowników. Wiodącą metodą badawczą zastosowaną w tekście jest triangulacja źródeł danych, czyli porównywanie informacji na temat wpływu różnych form czasu pracy na pracowników, poparte przytoczonymi badaniami statystycznymi. Opracowanie stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, czy faktycznie wymiar czasu pracy, jej warunki mają znaczenie dla podjęcia się pracy przez przedstawicieli różnych pokoleń.

2. Priorytety przy wyborze pracy

W latach 30. poprzedniego wieku ekonomista J.M. Keynes wyraził tezę, że za sto lat ludzie będą pracować tylko trzy godziny dziennie, a głównym motywem pracy nie będzie już zaspakajanie potrzeb życiowych, tylko potrzeba działania [1936, s. 368-369]. Założenie to miało zostać osiągnięte poprzez rozwój techniki i automatyzację pracy, co zresztą nastąpiło, ale wymiar czasu pracy nie uległ tak drastycznemu skróceniu, jak badacz przewidywał.

Obecnie wiele koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami wprowadza zmiany w zakresie stosowania różnych form i wymiarów pracy. Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, która wymusza odpowiedzialność przedsiębiorstw za swój wpływ na społeczeństwo [Rok, 2013, s. 424]. Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie jest ich gotowość do przyjęcia i ponoszenia odpowiedzialności za swoje działania oraz podejmowane decyzje. Ta gotowość dotyczy wszystkich grup interesariuszy, w którymi przedsiębiorstwo wchodzi w relacje. Jedną z takich grup są pracownicy przedsiębiorstwa [Szejniuk, 2016, s. 89-104]. Obecnie poddaje się krytyce model finansowy, według którego jedyny cel działania przedsiębiorstwa sprowadza się do maksymalizacji zysku – i przyjmuje się założenie, iż przedsiębiorstwo realizuje równoległe pewien ich zbiór, tak zwaną wiązkę celów, na przykład wzrost poziomu technicznego, podniesienie jakości produkcji, podnoszenie poziomu etycznego pracowników, poprawa warunków pracy (humanizacja pracy), ekspansja eksportowa czy poprawa konkurencyjności [Anisiewicz, Wołowicz, 2022, s. 222].

Nieuniknione są zmiany zachodzące w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw, czy to wynikające z coraz nowszych rozwiązań technologicznych, czy związane z koniecznością wykonywania pracy w okresach lockdownów. Zmiany zachodzą w obrębie nie tylko technologicznym, zmieniają się przede wszystkim zasoby ludzkie. Menedżerowie muszą zajmować się właściwym zarządzaniem różnymi typami pracowników, aby zaspokoić ich potrzeby i jednocześnie zapewnić sprawne funkcjonowanie swojej organizacji [Florek, 2022, s. 43]. Na gruncie prawa europejskiego ważnym aktem prawnym jest między innymi dyrektywa *work-life-balance* Parlamentu Europejskiego uchwalona w kwietniu 2019 roku, przedstawiająca kierunek, w jakim państwa członkowskie powinny dążyć, aby wyposażać pracodawców w narzędzia, które wspomogą wprowadzanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym [Anisiewicz, 2022, s. 213]. Do działań z zakresu prawa pracy należą między innymi: możliwość wprowadzenia skróconego czasu pracy, elastyczny czas pracy, wprowadzenie pracy zdalnej, dodatkowe dni wolne od pracy, oparcie pracy na modelu zadaniowym

czy wprowadzanie pracy zleconej, często zwane zatrudnieniem prekaryjnym [Michoń, 2020, s. 34].

Wszystkie te działania mają na celu poprawę sytuacji pracownika. Obecnie pracownik jest traktowany jako największy, najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, wobec tego jego dobrostan, zwany *well-being*, jest bardzo ważny z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa. W badaniu przeprowadzonym przez LHH na grupie ponad 30 tys. respondentów z 25 państw w 2022 roku [The Adecco Group, 2022, s. 13] poproszono o zaznaczenie powodów, dla których zmieni się pracę w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Bezsprzecznie na pierwszym miejscu znalazło się wyższe wynagrodzenie, ale już po kolejnych odpowiedziach widać, że dopasowanie warunków pracy do potrzeb pracownika stanowi istotną przesłankę zmiany pracy (tabela 6).

Tabela 6. Procent osób, które chcą zmienić pracę w ciągu najbliższych 12 miesięcy, kierujących się wybranymi przesłankami (stan na 2022 rok)

Przesłanka zmiany pracy	Procent osób wybierających daną opcję
Chcę lepiej zarabiać	45
Moja kariera się nie rozwija, chcę zmienić pracę, aby rozwijać swoje umiejętności	35
Chcę bardziej elastycznych warunków pracy (harmonogram pracy, zdalna praca, czterodniowy tydzień pracy)	30
Chcę spróbować coś nowego	25
Nie odpowiadają mi wartości przedsiębiorstwa i jego kultura	25
Jestem niezadowolony z dotychczasowego stanowiska	22
Jestem niezadowolony z współpracy z moimi menedżerami	17
Moja sytuacja osobista uległa zmianie	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The Adecco Group [2022].

Analizując tabelę 6, można łatwo zauważyć, że pracownicy bardzo cenią sobie warunki pracy, nieomal co trzeci ankietowany jest skłonny zmienić pracę, jeżeli otrzyma bardziej dopasowane do jego potrzeb, indywidualne warunki świadczenia pracy. Rozważając inne pytania wspomnianego raportu, można wyznaczyć obszary, które mają największe znaczenie z punktu widzenia pracownika. Aby zapewnić zaangażowaną, przyszłościową kadrę, przedsiębiorcy muszą zwrócić szczególną uwagę na takie obszary jak: wynagrodzenie, elastyczność pracy, możliwość rozwoju kariery, możliwość podnoszenia kwalifikacji i dobre samopoczucie.

3. Pracownicy pokolenia X, Y, Z i ich motywacje

Obecnie na rynku pracy dominują trzy pokolenia pracowników, różniących się wiekiem, doświadczeniem, spojrzeniem na rzeczywistość, hierarchią wartości i priorytetów. Najstarszym z opisywanych w niniejszym rozdziale pokoleń rynku pracy jest pokolenie X, które charakteryzują pracodawcy jako odpowiedzialnych i lojalnych pracowników, którzy szukają stabilnej i dobrze płatnej pracy [Waško, 2016, s. 137]. Przedstawiciele tej generacji odznaczają podporządkowanie autorytetom, stosowanie przyjętych norm, zasad, chętnie poddają się oni pracy według określonego harmonogramu. Według nich, aby osiągnąć sukces, należy ciężko pracować. Jednym z pierwszych popularyzatorów określenia „pokolenie X” jest kanadyjski powieściopisarz D. Coupland, który w swojej powieści *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* [1991] scharakteryzował to określenie. Przedstawiciele pokolenia Z to dojrzałe pokolenie osób aktywnych zawodowo. W opinii wielu pracodawców to bardzo lojalni, oddani, utożsamiający się z przedsiębiorstwem pracownicy. Wydaje się, że najlepszymi motywatorami, pobudzającymi zaangażowanie dla generacji X, są wysokie wynagrodzenie, stabilność posady (umowa o pracę), jasna ścieżka awansu oraz różnego rodzaju dodatki, takie jak: dodatkowy pakiet opieki zdrowotnej, ubezpieczenie na życie czy służbowy samochód.

Jak wynika z raportu LHH [The Adecco Group, 2022], elastyczny czas pracy, wyjazdy służbowe, praca zdalna nie stanowią dla nich ważnego czynnika motywacyjnego (tylko 15% badanych). Wynika to z faktu, że przedstawiciele tego pokolenia mają rodziny, codzienne zobowiązania domowe i to im chcą poświęcić swój czas. Ważniejsza dla nich jest stabilna praca, w z góry określonych przedziałach czasowych.

Generacją obecnie najliczniejszą na rynku pracy jest pokolenie Y, inaczej zwane millenium. Czas ich młodości odznaczał się ułatwionym dostępem do szkół, nauką języków obcych oraz licznych podróży po świecie. Są pokoleniem głośno wyrażającym swoje opinie, niebojącym się kwestionować autorytetów. Wpływ na ich ukształtowanie miał bezsprzecznie dostęp do internetu – źródła prawdy, wiedzy, okna na świat. Osoby te wyznają zasadę, że nie żyją, aby pracować, tylko odwrotnie: pracują, żeby żyć. Istotnym motywatorem dla tej grupy są indywidualne stanowisko / awans (40%) oraz elastyczny czas pracy (36%). Obecni czterdziestolatkowie chcą, aby ich praca została odpowiednio doceniona w postaci wyższego stanowiska, do którego chętnie się dopasują czasowo.

Aby zmotywować do kreatywnej pracy, do zaangażowania w struktury przedsiębiorstwa przedstawiciela generacji Y, pracodawca powinien zadbać o umożliwienie samorozwoju pracownika. Millenialsi pragną korzystać z róż-

nych kursów, szkoleń, webinarów, dzięki którym mogą się rozwijać. Bardzo motywująco wpływają również na nich dobra atmosfera w pracy oraz wszelkiego rodzaju formy integracji pracowniczej. Czynnikiem wysoce demotywującym, zabijającym wszelkie przejawy kreatywności dla pracowników pokolenia Y, są sztywno narzucone zasady, reguły czy autorytaryzm ze strony pracodawcy. Stosunki w pracy oparte o partnerstwo, bezproblemowa komunikacja, pozbawiona pionowych struktur zarządczych również zmotywują do działań dzisiejszego czterdziestolatka.

Przedsiębiorcy w obecnych czasach muszą jeszcze poznać hierarchię wartości i celów najmłodszego pokolenia pracowników, aby w odpowiedni sposób zmotywować ich do kreatywnych zachowań w pracy oraz do zaangażowania się i zakotwiczenia w danej firmie. Pokolenie Z to pokolenie osób urodzonych w latach 1995-2012, inaczej nazywane pokoleniem C (od angielskiego słowa *connected* „podłączony”), generacją *multitasking*. To pierwsze pokolenie dorastające w pełni scyfryzowanym społeczeństwie. Są pokoleniem wychowanym w dobrobycie, dorastali otoczeni technologią, która stanowi ich środowisko naturalne. Na rynku pracy są najmłodszym pokoleniem, które charakteryzuje się zupełnie innym podejściem do pracy od swoich rodziców czy starszego pokolenia. Jeśli nie odpowiada im wykonywana praca, po prostu ją zmieniają. Dla nich praca nie jest celem samym w sobie, to środek do celu, jakim jest samorozwój. Pracowników pokolenia Z charakteryzuje tak zwany indywidualizm twórczy, pozytywny, oparty na wartościach prowadzących ich do wcześniej zamierzonego celu. Śmiało wkraczające na rynek pracy pokolenie Z stanowi nie lada wyzwanie dla świata biznesu. Ci młodzi ludzie nie mają problemu z wyrażaniem swoich opinii i oczekiwań. W odróżnieniu od starszych pracowników bardzo cenią sobie równowagę między życiem prywatnym a pracą, w tym elastyczne godziny pracy. Bardzo motywująco wpływa na nich zapewnienie im *work-life-balance*. Podobnie jak w przypadku pracowników pokolenia Y, zetki charakteryzuje niechęć do podporządkowywania się sztywnym regułom, wszelkim wytycznym, twardym zasadom, które zniechęcają do wszelkich przejawów kreatywności w pracy.

Obecnie panuje rynek pracownika, co oznacza, że pracownicy nie są zmuszeni do silnej konkurencji, nie muszą troszczyć się wyłącznie o swoją produktywność w pracy, ale mogą zadbać też o wygodę, satysfakcję, zdrowie psychiczne, o zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym [Gajderowicz, 2022]. Pokolenie Z to grupa, która we wspomnianym badaniu wykazała się największą skłonnością do zmiany dotychczasowej pracy; są bardzo mobilni, charakteryzuje ich też najmniejsze przywiązanie do przedsiębiorstwa, w którym pracują. Z drugiej strony badanie pokazało największy stopień wypalenia zawodowego w tej grupie wiekowej pracowników.

Tabela 7. Procent osób cierpiących z powodu wypalenia zawodowego w danym pokoleniu (stan na 2022 rok)

Pokolenie	Procent osób wybierających daną opcję
Pokolenie Z (urodzeni w latach 1995-2012)	40
Pokolenie Y (urodzeni w latach 1980-1994)	38
Pokolenie X (urodzeni w latach 1965-1979)	32

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The Adecco Group [2022].

Pokolenie Z jest pierwszym, dla którego od samego początku kariery ważne miejsce zajmuje *work-life-balance*. Dla poprawy równowagi między życiem prywatnym a zawodowym są gotowi zmienić pracę, miejsce zamieszkania, otoczenie.

Wiele organizacji odkrywa, że wzrosło zainteresowanie czterodniowym tygodniem pracy oraz zapotrzebowanie na większą elastyczność – te czynniki stają się potężnym wyróżnikiem w przyciąganiu najcenniejszych pracowników, działając jak pewnego rodzaju magnes talentów. W zeszłym roku w Wielkiej Brytanii przeprowadzono eksperyment polegający na wprowadzeniu czterodniowego tygodnia pracy. W badaniu udział wzięło 3300 pracowników reprezentujących różne sektory gospodarki. Badanie to trwało pół roku i wykazało, że najchętniej z opcji czterodniowego tygodnia pracy korzystają i czerpią największą satysfakcję osoby reprezentujące pokolenie Z oraz pracownicy zatrudnieni na przywódczych stanowiskach. Porównując wyniki brytyjskiego badania z danymi z raportu LHH [The Adecco Group, 2022], można stwierdzić, że większość pracowników coraz bardziej ceni sobie autonomię w zakresie godzin i miejsca pracy, wolnego czasu oraz dyspozycyjności.

4. Podsumowanie

Jak wykazano, różnice pomiędzy pokoleniami są duże. Szczególnie istotne różnice można zaobserwować pomiędzy najmłodszym i najstarszym pokoleniem, choć przedstawiona charakterystyka jest pewnego rodzaju statystycznym uogólnieniem. Niemniej można na jej podstawie zauważyć, że poszczególne pokolenia wykazują zupełnie inną hierarchię potrzeb i oczekiwań. Aby rozbudzić w pracowniku jego indywidualną kreatywność, aby odpowiednio zmotywować go do twórczego działania, trzeba odpowiedzieć na jego oczekiwania. Jednym z elementów, który może mieć wpływ na uaktywnienie wrodzonej kreatywności, jest odpowiednie dostosowanie wymiaru czasu pracy. Może być ono cenną

wskazówką dla menedżerów, pracowników działów kadr, HR, jak przyciągnąć cennych pracowników do swojego przedsiębiorstwa, a w dłuższej perspektywie czasu: jakich użyć motywatorów, aby kadra była stabilna i zmotywowana. Elastyczność pracy wydaje się jednym z kluczowych aspektów branych pod uwagę przy wyborze pracy. Przedsiębiorstwa muszą postępować ostrożnie przy zmianie warunków pracy, aby nie stracić cennego kapitału ludzkiego. W czasach, gdy niestabilność gospodarcza i kwestie geopolityczne mogą wywrzeć nieprzewidywany wpływ na działalność przedsiębiorstwa, mocna, odpowiednio motywowana, identyfikująca się z firmą kadra może odegrać kluczowe znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstwa.

Rozdział IX



Kreatywność czyni mistrza – wykorzystanie *guanxi* jako międzykontynentalnego medium nawiązywania kontaktów biznesowych przez polskie jednostki kultury w Chinach

Katarzyna Bańka-Orłowska

1. Wprowadzenie

Kultura jest nieodzownym elementem nawiązywania międzynarodowych kontaktów biznesowych oraz przeprowadzania pomyślnych negocjacji. E.T. Hall [1976] porównał ją do góry lodowej – widać jedynie jej skrawek, jednakże, gdy tylko spojrzeć przez tafelę wody, zauważyć można skomplikowaną i rozbudowaną sieć powiązań oraz wątków, które w każdym z krajów funkcjonują inaczej i są postrzegane w inny sposób. Te ukryte elementy, jeśli nie zostaną zrozumiane, mogą stworzyć lub złamać międzynarodową współpracę. Kultura jest definiowana jako przekazywanie społecznych wzorców zachowań, norm, przekonań i wartości danej społeczności. Ma ogromny wpływ na to, jak ludzie myślą, komunikują się i zachowują, a zatem na niektóre aspekty negocjacji. Należy zauważyć, że kultura i narodowość nie zawsze są takie same [Salacuse, 1999, s. 217-236]. Dlatego ważne jest, aby być świadomym różnic oraz wszelkiego rodzaju wpływów kulturowych na zacieśnianie więzi biznesowych.

Celem niniejszego rozdziału uczyniono przeanalizowanie skuteczności nowo wprowadzonych strategii biznesowych wdrożonych przez pewną jednostkę kultury w celu poszerzenia swojej działalności i otworzenia się na rynek chiński. Analizie zostaną poddane wykorzystanie *guanxi* jako mostu do nawiązania współpracy z chińskimi podmiotami gospodarczymi oraz kreatywne wdrożenie kodów QR do promocji produktów polskiej firmy na rynku chińskim.

2. Opis badania

Autorka stara się odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaki wpływ ma *guanxi* na nawiązywanie i rozwój współpracy z chińskimi przedsiębiorcami?
- Jak rozbudować *guanxi*, przebywając na innym kontynencie?
- Czy i w jakim stopniu zastosowanie *guanxi* korzystnie wpłynęło na promocję produktów polskich na rynku chińskim?

2.1. Tematyka badania i metodologia – baza empiryczna

Bazą empiryczną wykorzystaną na potrzeby niniejszego rozdziału jest funkcjonowanie jednej prywatnej, polskiej jednostki kulturowej działającej w sektorze prywatnym. Mowa o prywatnej galerii sztuki zatrudniającej 23 pracowników w Polsce oraz posiadającej dwóch pośredników działających w Chinach, których zadanie polega na promowaniu produktów na rynku chińskim. Galeria funkcjonuje na rynku od 2000 roku, a ekspansję na rynek dalekowschodni zaczęła dopiero w 2015 roku. W niniejszym opracowaniu Autorka poddaje analizie dane z okresu 2015-2018, dzieląc go na trzy etapy:

- I etap – 2015 rok – rozpoczęcie ekspansji na rynek chiński,
- II etap – 2016 rok – drugi rok ekspansji na rynku chińskim,
- III etap – lata 2017-2018 – kolejne dwa lata ekspansji na rynku chińskim.

Warunkiem udostępnienia raportów wydajności oraz innych niezbędnych do przeanalizowania danych była całkowita anonimowość.

2.2. Narzędzia badawcze

Dane korpusowe zostały zebrane za pomocą następujących narzędzi: seria wywiadów oraz dyskusji indywidualnych i grupowych przeprowadzonych z wymienionym podmiotem, analizowanie raportów wydajności i podsumowań rocznych, obserwacja spotkań biznesowych oraz prowadzenie notatek terenowych.

3. Fenomen *guanxi*

Wyrażenie *guanxi* (关系) często jest tłumaczone jako „sieć”, „relacje”, „powiązania” czy „koneksje”. Jednakże żaden z tych terminów nie oddaje w pełni złożoności koncepcji *guanxi* oraz jej rozstrzygającej roli w kulturze chińskiej

i funkcjonowaniu społeczeństwa oraz przedsiębiorstw. *Guanxi* można również wykorzystać do opisanie sieci kontaktów, do których jednostka może się zwrócić, gdy trzeba coś załatwić, zmienić kierunek działań czy wpłynąć na czyjeś zachowanie. *Guanxi* może mieć bezpośredni wpływ na prowadzenie biznesu w Chinach, w tym ekspansję na rynku i wzrost sprzedaży. Należy mieć na uwadze również fakt, iż może nieść ze sobą pewne wyzwania. Rzecz jasna polskie firmy mogą, co zrozumiałe, mieć trudności z włączeniem *guanxi* do swoich praktyk biznesowych, gdyż jest to dla nich obca praktyka. Klucz zrozumienia tego fenomenu stanowi świadomość, że *guanxi* dyktuje również nieformalny obowiązek „zrewanżowania się”.

Inne źródła podają, iż *guanxi* jest często kojarzone z korupcją, jeżeli ktoś nie ma „wtyków”, odpowiednich znajomości, nie zaistnieje na żadnej platformie życia ani prywatnego, ani zawodowego. Jest to jednak ogromne spłylenie tego zjawiska. Co więcej, należy podkreślić, że jest to stosunkowo nowe chińskie słowo na arenie międzynarodowej. Podczas gdy termin był praktycznie nieznany osobom niemówiącym po chińsku kilkanaście lat temu, obecnie jest używany przez Chińczyków i nie-Chińczyków ze zdecydowanie większą świadomością tego, co się za nim kryje [Jiang, Wing Lo, Garris, 2012].

Pierwszą cechą charakteryzującą *guanxi* jest wzajemność [Brown, 1991; Jensen, 1997; Wong, 1997]. W Chinach zasada ta bardzo znacząco wpływa zarówno na życie codzienne Chińczyków, instytucje społeczne, jak również podmioty gospodarcze. Chińczycy mają silne poczucie wzajemności, troszcząc się tym samym o rozwój *guanxi* i zachowanie własnej twarzy. Biorąc pod uwagę ten aspekt, Chińczycy są gotowi wyświadczać innym przysługi w imię potencjalnego *guanxi* lub w celu ugruntowania swojej pozycji czy to biznesowej, czy społecznej. Niestosowanie się do zasady wzajemności i odmowy zwrotu przysługi z pewnością spowoduje, że dana osoba zostanie uznana za niewiarygodną, co skutkować będzie niemalże natychmiastowym zakończeniem współpracy lub relacji [Alston, 1989]. W odróżnieniu od zachodniej wzajemności Chińczycy nie zachęcają do natychmiastowego wywiązywania się z przysługi, ponieważ może to wywołać wrażenie, że komuś się spieszy i nie chce utrzymywać prawdziwego, długoterminowego *guanxi*, tylko szybko wykorzystać drugą osobę dla własnych korzyści [Lin, Si, 2010].

Drugą cechą jest utylitaryzm. *Guanxi* to mieszanka *ganqing* i *renqing*. *Ganqing* to reakcje w życiu codziennym, kapitał społeczny reprezentowany nieformalnym oczekiwaniem wzajemności przysługi (*bao*) w ramach sieci powiązań *guanxi* oraz zestaw norm społecznych [Hwang, 1999]. Natomiast *renqing* charakteryzuje uczucia, emocje czy też sentyment w stosunku do osób powiązanych „siecią”. To on warunkuje poziom zaawansowania i bliskości relacji. W niektórych przy-

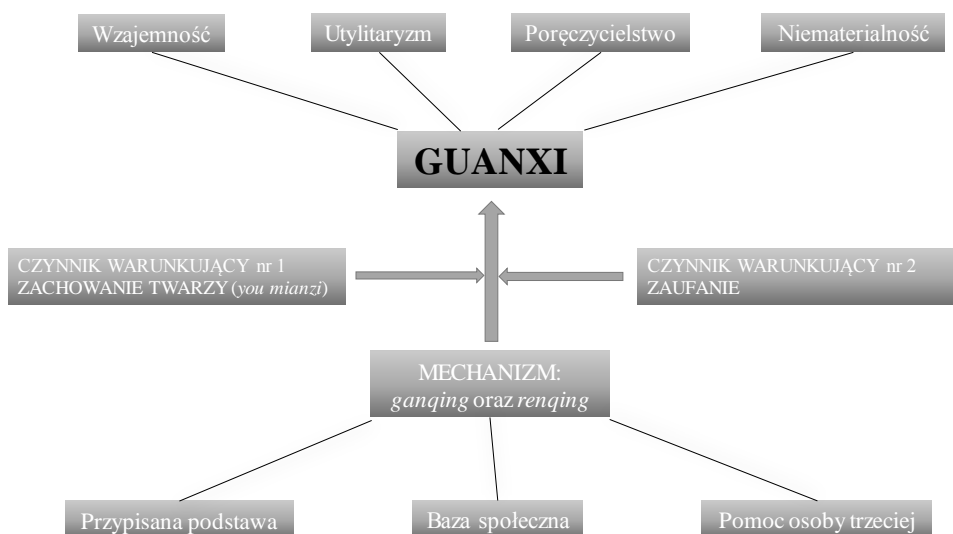
padkach dużą rolę odgrywa *ganqing*, podczas gdy w innych ważniejszy staje się *renqing*. Z drugiej strony, niektórzy naukowcy sądzą, że to właśnie *ganqing* jest najistotniejszym, a zarazem kluczowym elementem dobrego *guanxi* [Kipnis, 1997].

Widzimy zatem, że *guanxi* jest mniej lub bardziej nieetyczne, ponieważ „pomaga” jednostkom zwyciężyć, wzywając innych do przysługi lub usługi [Wong, 2010]. Trudno sobie wyobrazić, aby stosunki *guanxi*, które przestały być opłacalne lub nie opierały się na wzajemnej wymianie, mogły być utrzymywane długoterminowo [Vogel, 1965]. Inne badania dowodzą, że *guanxi* w rzeczywistości nie jest nieetyczne, ale jest raczej niesłusznie oskarżane o czyn uważany za nieetyczny w oczach osób nieznających jego specyfiki oraz charakterystyki kultury chińskiej. Tak jak zachodni system prawny stanowi obraz zachodnich norm etycznych, tak można powiedzieć, że utrzymywanie pozytywnego *guanxi* staje się niezbędnym elementem wschodniego systemu prawnego. Ponadto, podczas gdy ludzie Zachodu mogą źle rozumieć *guanxi* jako formę korupcji, Chińczycy uznają *guanxi* za podzbiór *renqing*, który porównuje utrzymywanie relacji międzyludzkich wręcz do moralnego obowiązku [Lovett, Simmons, Kali, 1999].

Poręczycielstwo jest trzecią cechą charakteryzującą *guanxi*. Jak wspomniano, korzystanie z pomocy osób trzecich, które poręczą czyjąś wiarygodność, stanowi technikę skuteczniejszą niż osobiste próby nawiązania kontaktów [Wellman, Wortley, 1989]. Zakres przenoszenia *guanxi* z kontaktów bezpośrednich na pośrednie zależy od siły więzi między stronami lub pośrednikami.

Ostatnią cechą jest niematerialność. Podobnie jak w relacjach zachodnich, strony powinny być sobie oddane w *guanxi*, jeśli chcą je utrzymać długofalowo. Jednak zobowiązanie lub wzajemność następuje w sposób niematerialny, można poczuć istnienie *guanxi*, ale nie można go zmierzyć ani dotknąć fizycznie. Nie należy się również o nie pytać, dopraszać się czy przypominać. Chociaż *guanxi* nie określa zakresu ani częstotliwości wymiany przysług, ludzie, którzy je dzielą, nadal powinni być związani ze sobą niewidzialnym i niepisanym kodeksem wzajemności i równości [Yan, 1996; Luo, 2007]. W przeciwnym razie można bardzo łatwo złamać *guanxi* lub przynajmniej je osłabić. Wszystkie wymienione cechy *guanxi* zostały zilustrowane na rysunku 7.

Na rysunku 7 widać również, że na cztery uprzednio omówione cechy *guanxi* wpływają również na zaufanie oraz zachowanie twarzy (*you mianzi*), które zmuszają Chińczyków do postępowania zabezpieczającego ich przed utratą dobrego imienia, która może nastąpić poprzez zniesławienie bądź doprowadzenie do bezpośredniej konfrontacji [Bogdanowska-Jakubowska, 2010; Bańka-Orłowska, 2022].



Rysunek 7. Model *guanxi* oraz jego charakterystyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jiang, Wing Lo, Garris [2012].

4. Wschodnie *versus* zachodnie relacje biznesowe

Cztery wymiary udanego networkingu biznesowego obejmują: zaufanie, więź, wzajemne relacje i empatię. Niemniej jednak zachodnie i wschodnie punkty widzenia, w których te wymiary są rozumiane i konsolidowane w zadaniach biznesowych, bardzo się różnią [Wong, 2007].

W zachodnim punkcie widzenia zaufanie traktuje się jako wspólną niezachwianą jakość, stałość i korespondencję. Z kolei ze wschodniego punktu widzenia zaufanie jest dodatkowo równoznaczne ze zobowiązaniem, gdzie *guanxi* musi być podtrzymywane poprzez trwałą przynależność i długotrwałe połączenie. Chiński system wspiera postawę wschodnią, podkreślając, że wypełnianie swoich obowiązków w danej roli zapewnia sprawne funkcjonowanie chińskiego społeczeństwa. Korespondencja stanowi również miarę, która jest znacznie bardziej akcentowana na Wschodzie niż na Zachodzie. Konfucjańskie rozumienie *ren*, które również oznacza „nie czyni drugiemu, co tobie niemiłe”, podkreśla znaczenie wzajemnego zrozumienia potrzeb sprzedawców i klientów [Wong, 2007].

Warto w tym miejscu podkreślić, iż fenomen *guanxi* jest niedoceniany przez zachodnich biznesmenów, co często skutkuje brakiem wymiernych korzyści w kwestii prób przedostania się na rynek chiński, który bez *guanxi* zdaje się hermetyczny i oporny na relację z zachodnim przedsiębiorcą. W chińskiej prak-

tyce *guanxi* większy nacisk kładzie się na długoterminowe relacje osobiste niż zachodni sposób marketingu i bardziej dynamiczne budowanie relacji biznesowych.

Chińska kultura znajduje się pod silnym wpływem tradycyjnych filozofii, w tym konfucjanizmu i taoizmu. Obie wymienione filozofie przywiązują dużą wagę do cierpliwości, harmonijnych relacji, wzajemnej pomocy oraz wsparcia, znajomości (*guanxi*) czy unikania konfrontacji (*you mianzi*) [Seligman, 1999; Kaplan, 2015].

Z kolei Polacy charakteryzują się przede wszystkim tym, iż są zdecydowanie bardziej asertywni, zasadniczy, cenią jednoznaczne informacje i konfrontują swoje poglądy bez względu na stanowisko drugiej strony. Ze względu na wartości kulturowe, tradycję oraz wychowanie Chińczycy są bardziej wspólnotowi, podczas gdy Polacy bardziej cenią sobie jednostkowość i indywidualność (rysunek 8).

Chińczycy	Polacy
<ul style="list-style-type: none">• kolektywiści• hierarchiczni• skupieni na informacjach• wykazujący podejście minimalizowania	<ul style="list-style-type: none">• indywidualiści• egalitaryści• skupieni na relacji• wykazujący podejście holistyczne

Rysunek 8. Różnice kulturowe między Chińczykami a Polakami

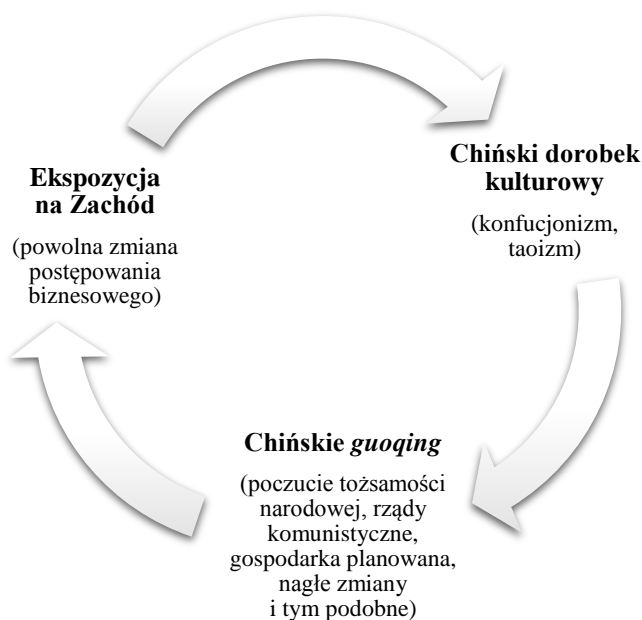
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Seligman [1999].

Już na podstawie tych zaledwie kilku aspektów (rysunek 8) można wysnuć wniosek, iż nawiązywanie współpracy między podmiotami chińskimi i polskimi wiąże się z ryzykiem wystąpienia utrudnień w kwestii nawiązania biznesowego *guanxi*. Dlatego też jeżeli jakikolwiek podmiot gospodarczy planuje pojawić się na rynku chińskim, musi w pierwszej kolejności spróbować zgłębić istotę złożoności chińskiej kultury, która ma nierozłączny wpływ na zachowania biznesowe i negocjacyjne chińskich przedsiębiorców.

Co więcej, unikalny chiński *guo qing* (chińska tożsamość narodowa) dodaje kolejną warstwę złożoności do zachowań negocjacyjnych. To właśnie ta głęboko zakorzeniona tożsamość narodowa utrudniała dotychczas zachodnim markom wejście na rynek chiński i w dużej mierze wpływa na sposób, w jaki Chińczycy współpracują z przedsiębiorcami z innych krajów. Jednakże po wprowadzeniu „polityki otwartych drzwi” (改革开放) przez Chiny w 1978 roku zauważyć

można powolną zmianę w postępowaniu chińskich biznesmenów, gdyż zachodnie praktyki biznesowe „wpuszczane przez otwarte drzwi Chin” utorowały drogę do płynniejszej komunikacji biznesowej, choć jest ona czasami ograniczana przez sprzeczne koncepcje lub wartości [Seligman, 1999].

Biorąc pod uwagę ogrom terytorium Chin, różnorodność etniczną i szybkie tempo zmian, należy zastrzec, że sposób zachowań Chińczyków oraz prowadzenie przez nich biznesu nie zawsze są jednolite na terenie całego kraju. Ewolucja Chin i jej mieszkańców jest dynamiczna i każdy stereotyp „chińskiej kultury biznesowej”, który przedstawia ją jako statyczną lub jednorodną, jest błędny. Zamiast tego chińską kulturę biznesową należałoby postrzegać jako połączenie nowoczesnych zachodnich idei i tradycyjnych chińskich wartości pełnych paradoksów, co zauważyć można na rysunku 9.



Rysunek 9. Koło współzależności i wzajemnego wpływu chińskiej tradycji, poczucia tożsamości narodowej oraz zachodnich praktyk biznesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sebenis, Qian [2008].

Dostrzec można wzrost postępowania zgodnego z zachodnimi wzorcami, które mimo wszystko wznoszone jest na fundamentach głęboko zakorzenionych wartości konfucjańskich. Cele gospodarcze są zagrożone przez ideologię skoncentrowaną na tradycji oraz odpowiedzialności społecznej z silnie zakorzenioną tożsamością narodową, a krótkowzroczne praktyki przejawiają dążenie do jednej wizji. Z drugiej strony pogłębiająca się ekspozycja na Zachód, poznawanie i na-

bywanie nowych wzorców gospodarczych oraz wiara w pragmatyzm sukcesywnie wpływają na uzyskanie uznania mimo zakorzenionych w Chinach zasad moralnych, co może zapewnić obiecującą, acz niepewną przyszłość współpracy między Państwem Środka a resztą świata.

5. Charakterystyka badania

Jak już zostało wspomniane, w niniejszym rozdziale analizie poddano proces oraz skuteczność poszerzania działalności gospodarczej na rynek chiński przez pewną polską firmę reprezentującą jednostki kultury, zajmującą się sprzedażą wszelkiego rodzaju dzieł sztuki oraz organizującą wystawy, wernisaże i inne wydarzenia kulturalne. Z zebranych danych wynika, iż firma została założona w 2000 roku i początkowo liczyła pięciu pracowników – pasjonatów. W miarę upływu lat firma potroiła liczbę pracowników, w 2012 roku liczyła już 15 pracowników, a jej działalność zaczęła być zauważana i doceniana nie tylko w Polsce, ale i w państwach ościennych, kilka lat później również i na szerszej pojętej arenie międzynarodowej, co skutkowało potrzebą powiększenia korpusu pracowniczego tym razem do 20 pracowników.

Po przeprowadzonym wywiadzie Autorka ustaliła, iż już w 2013 roku właściciele firmy zastanawiali się nad ekspansją swojej oferty na rynek chiński, niemniej jednak nie czuli się wtedy wystarczająco przygotowani, a właściwe wprowadzenie produktów na nowy rynek jest kluczem do nawiązania wartościowych i długoterminowych form współpracy. Po dwóch latach badania rynku oraz analizowania zapotrzebowania firma znalazła niszę, w której zauważyła możliwość rozwijania swojego potencjału oraz ekspansji na rynek azjatycki, zaczynając od Chin. Produkty, które chcieli wypuścić na rynek chiński, łączyły się z szeroko pojętym folklorem polskim.

Mimo początkowo sporego zainwestowania w reklamę (pozycjonowanie na chińskiej stronie Baidu, wysyłanie zaproszeń do współpracy poprzez aplikację WeChat, która jest podstawowym źródłem komunikacji, płatności i wielu innych elementów życia Chińczyków), udział w licznych zbiorowych spotkaniach gospodarczych i targach zarówno w Polsce (między innymi China Brand Show Poland w Warszawie), jak w Szanghaju, Pekinie oraz Hong Kongu (podczas których polska delegacja odbywała bezpośrednie spotkania z potencjalnymi kontrahentami), początek ekspansji na rynek wschodnioazjatycki spotkał się z bardzo słabym odzewem ze strony chińskiej (rysunek 10).

W związku z niniejszym w połowie 2015 roku zostało zatrudnionych kolejnych trzech pracowników, którzy zostali skierowani na szkolenia biznesowe

i coachingowe ukierunkowane na chińską kulturę biznesową, a równolegle podjęli się nauki podstaw języka chińskiego. Dla Chińczyka powiedzenie *Nihao* („cześć”), *Renshi ni hen gaoxing* („Miło mi Cię poznać”), *Xiexie* („dziękuję”) czy *Zaijian* („do widzenia”) po chińsku jest już ogromnym atutem i od razu podnosi poziom relacji. Znajomość choćby tak podstawowych zwrotów przez potencjalnego partnera zagranicznego jest dla Chińczyków bardzo ważna. Pokazujemy im w ten sposób, iż jesteśmy nie tylko w teorii, ale również w praktyce żywo zainteresowani ich krajem i kulturą, a więc i pielęgnowaniem *guanxi*.

Po przebyciu szkoleń i zdobyciu wiedzy z zakresu *guanxi* dział marketingu firmy całkowicie przekształcił swoją strategię ekspansji na rynek chiński. Podstawowym zadaniem nowozatrudnionych pracowników stało się pozyskanie dwóch pracowników stacjonujących w Chinach, którzy z jednej strony pomogliby firmie jeszcze bardziej wdrożyć się w specyfikę prowadzenia biznesu w Chinach, zwłaszcza w kwestii sprzedaży dzieł sztuki i chińskiego rynku kulturalnego, a z drugiej strony byłiby tą zaufaną trzecią osobą pośredniczącą w nawiązywaniu *guanxi* twarzą w twarz z chińskimi przedsiębiorcami, zachowując wszelkie normy *ganqing*, *renqing* oraz chęci nawiązania wzajemności, czyli obietnicy wprowadzenia w przyszłości chińskich produktów na rynku polskim.

Zaledwie po pół roku od zmiany strategii biznesowej i marketingowej firmy zaczęły pojawiać się pierwsze odzewy od chińskich firm zainteresowanych potencjalną współpracą. Pod koniec roku 2015 galeria sprzedawała swoje pierwsze dzieła sztuki, a nawet zorganizowała swoje pierwsze przedsięwzięcie kulturowe w postaci pokazu dzieł sztuki oraz folklorystycznych występów artystycznych polskiego zespołu ludowego w Hong Kongu.

Wdrażanie kolejnych pomysłów przyniosło jeszcze lepsze wyniki sprzedaży (rysunek 10). Firma zdecydowała się na bardzo odważny i mało popularny krok w Polsce, a mianowicie przekształciła swoją ofertę i portfolio z tradycyjnego opisowego na popularne w Chinach kody QR, aby w dużo bardziej praktyczny, a zarazem ciekawszy i barwniejszy sposób zaprezentować dzieła, na przykład umieszczając w rozszerzeniu kodu QR zdjęcia z potencjalnym umiejscowieniem dzieł sztuki w różnych aranżacjach wykończenia wnętrza. Co więcej, aby baza była ciekawsza i bardziej „cieszyła oko”, została zaprogramowana specjalna strona, a później również i aplikacja galerii, które były bezpośrednio połączone z kodami QR, dzięki czemu w łatwy sposób można było dowiedzieć się czegoś więcej o autorze, procesie powstawania dzieła, wykorzystanej technice i, co najważniejsze, interpretacji dzieła sztuki.

Ponadto wdrożone zostały cykliczne wyjazdy polskiej reprezentacji firmy do Chin, które obfitowały w liczne kolacje, spotkania, rozmowy (zawsze przy użyciu wykwalifikowanego tłumacza), których podstawowymi celami były

skrócenie dystansu, kontynuacja budowania *guanxi* oraz przede wszystkim uwiarygodnienie swojej pozycji i oferty pośród już aktualnych oraz przyszłych partnerów biznesowych. Z uzyskanych informacji wynika, że podczas dwutygodniowego pobytu w Chinach reprezentacji polskiej zdarzało się przeprowadzić średnio 10-15 spotkań biznesowych z firmami, które zostały uprzednio uważnie wyselekcjonowane przez chińskich pośredników. Zabieg ten skutkował maksymalną wydajnością i pełnym wykorzystaniem zagospodarowanych środków oraz przeznaczonego czasu. Firmy te z wyprzedzeniem budowały już *guanxi* z pośrednikami chińskimi, aby podczas spotkania efektywniej przeprowadzać potencjalne negocjacje biznesowe.

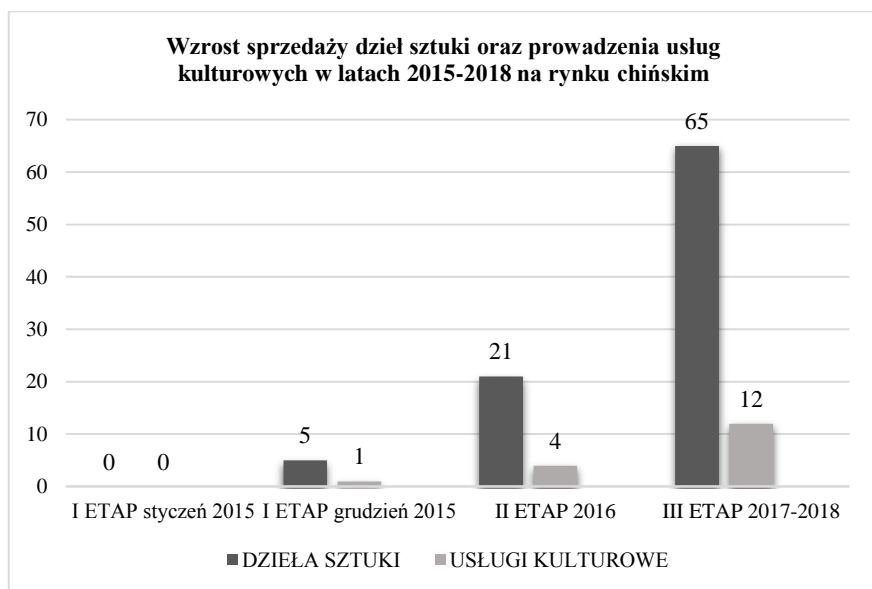
Kolejnym krokiem ku zacieśnieniu już istniejących więzi oraz nawiązaniu nowych było podejmowanie klientów i oficjeli firm chińskich w Polsce, w tym raczenie ich wystawnymi kolacjami oraz zapraszanie na różnego rodzaju polskie wydarzenia kulturalne ukierunkowane na produkty sprzedaży.

Każda forma spotkania obfitowała w pokazywanie stronie chińskiej znajomości różnego rodzaju chińskich zachowań kulturowych. Poza stosowaniem podstawowych zwrotów w języku chińskim polska firma wykazała się wiedzą na temat wręczania właściwych prezentów związanych z tradycyjnymi chińskimi świętami takimi jak Chiński Nowy Rok *Chunjie*, Święto Środka Jesieni *Zhongqiu*, co skutkowało zacieśnianiem relacji i podbudowywaniem *ganqing*. Ponadto polscy biznesmeni stosowali chiński, tradycyjny sposób wręczania wizytówek, oburącz i z lekkim ukłonem, co zawsze skutkowało uśmiechem na twarzy każdego chińskiego przedsiębiorcy.

Wymienione zachowania zaczęły się przekładać na późniejszy sukces wyników sprzedaży w 2016 roku, gdy firma zwiększyła swój zysk w Chinach o 70% względem roku 2015 (rysunek 10).

6. Wyniki badania

Na pierwszym etapie ekspansji na rynek chiński w pierwszej połowie roku 2015 roku, przed zmianą strategii biznesowych i marketingowych oraz bez pomocy chińskich pośredników („osób trzecich” budujących *guanxi*), firmie nie udało się sprzedać żadnych dzieł sztuki i nie zorganizowała żadnego wydarzenia kulturalnego, nie uzyskała nawet żadnej potencjalnej obietnicy nawiązania współpracy biznesowej. Natomiast po wdrożeniu wymienionych zmian strategii ekspansji na rynku chińskim, pod koniec roku 2015, nawiązano współpracę na wykonanie pierwszego wydarzenia kulturowego promującego polską kulturę ludową oraz wypromowano pięć dzieł sztuki, które później zostały wystawione na chińską aukcję i sprzedane (rysunek 10).



Rysunek 10. Wzrost sprzedaży dzieł sztuki oraz prowadzenia usług kulturalnych w latach 2015-2018 na rynku chińskim

Źródło: opracowanie własne.

W związku z faktem, iż budowanie *guanxi* potrzebuje czasu, dopiero podczas drugiego etapu, czyli w roku 2016, zastosowanie wymienionych strategii biznesowych i marketingowych ukierunkowanych na chińskiego przedsiębiorcę zauważalnie podniosło wydajność firmy, a sprzedaż dzieł sztuki wzrosła o 76,2% względem roku poprzedniego, skutkując transakcjami 21 produktów. Co więcej, w tym samym czasie w różnych miejscach Chin zostały zorganizowane cztery różne eventy kulturalne – to o trzy więcej niż w roku ubiegłym.

Kontynuacja ekspansji na rynek chiński w kolejnych dwóch latach przyniosła konsekwentny wzrost sprzedaży dzieł sztuki o kolejne 67,7%. Nastąpił znaczący wzrost organizacji wydarzeń kulturalnych na terenie Chin, z 4 do 12 eventów – to trzykrotnie więcej niż podczas II etapu analizy w roku 2016 (rysunek 10). Całościowo w latach 2015-2018 firma zanotowała 92,3% wzrost sprzedaży dzieł sztuki.

7. Podsumowanie

Guanxi to fenomen polegający przede wszystkim na budowaniu, pielęgnowaniu oraz wykorzystywaniu relacji między na przykład podmiotami biznesowymi w celu zacieśnienia współpracy, wypromowania produktów na innym rynku, zwiększeniu sprzedaży, a nawet eliminowaniu konkurencji.

Jak można było zauważyć w analizie prezentowanej w niniejszym rozdziale, początkowo firma, próbując działać na własną rękę, nie odnosiła sukcesu. Dopiero po wprowadzeniu szeregu zmian i umiejętnym przekształceniu swoich strategii na kulturowo zorientowane w stronę chińską wypracowany w ten sposób model *guanxi* umożliwił nawiązywanie i rozwój współpracy z chińskimi przedsiębiorcami. Autorka wykazała również, jak należy rozbudowywać *guanxi*, przebywając na innym kontynencie, między innymi poprzez: zatrudnienie „osób trzecich” – Chińczyków przebywających w Chinach, którzy fizycznie reprezentowali firmę, szkolenia polskich pracowników, kurs języka chińskiego, zgłębienie tajników kultury kraju docelowej współpracy (prezenty, wizytówki, spotkania, etykieta biznesowa, bankiety), zmianę portfolio przy użyciu kodów QR oraz stworzenie kompatybilnej strony i aplikacji w celu ich obsługi oraz przede wszystkim poprzez przekształcenie modelu strategii biznesowej i marketingowej, ukierunkowując je całkowicie na *guanxi*.

Zastosowanie się do tajników *guanxi* zaowocowało wzrostem sprzedaży dzieł sztuki z 5 w roku 2015 do 65 w latach 2017-2018, co na przestrzeni 3 lat wykazuje wzrost o 92,3%, co śmiało można nazwać spektakularnym sukcesem. Mimo iż budowanie relacji z Chińskimi kontrahentami wymaga czasu i wysiłku, to jak można zauważyć, przynosi bardzo wymierne korzyści, a chińskie powiedzenie „za pierwszym razem się po prostu spotkamy, za drugim – porozmawiamy, a za trzecim – zostaniemy przyjaciółmi” jest wyjątkowo trafną kwintesencją chińskiego *guanxi*.



Bibliografia

- Alston J.P. (1989). *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea*. "Business Horizons", no. 32(2), s. 26-31.
- Amabile L. (1996). *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder, Colorado. Za: D.H. Pink (2009). *Kompletnie nowe spojrzenie na motywacje*. Wydawnictwo Studio EMKA. Warszawa.
- Andrzejewska B. (2003). *Kreatywność, tożsamość, adaptacja w dobie zmian społeczno-gospodarczych*. „Socjologia Wychowania”, nr XV, z. 360, s. 23-30.
- Anisiewicz U. (2022). *Perspektywy rozwoju zawodowego kobiet a działania CSR w świetle dyrektywy work-life-balance*. W: I. Florek, I. Laki (eds.). *Human Rights as a Guarantee of Smart, Sustainable and Inclusive Growth*. Milton Friedman University, Alcide De Gasperi University of Euroregional Economy in Józefów. Budapest, s. 210-215.
- Anisiewicz U., Wołowicz T. (2022). *Společná odpovědnost biznesu a integracyjna wizja społeczeństwa – uwarunkowania ekonomiczne i społeczne*. "Journal of Modern Science", no. 48(1), s. 207-230.
- Aniszewska G., Gielnicka I. (1999). *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr. Gdańsk.
- Armstrong M. (2010). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Wolters Kluwer Business. Warszawa.
- Bailyn L. (1985). *Autonomy in the Industrial R&D Lab*. "Human Resource Management", vol. 24, iss. 2, s. 129-146.
- Bańska-Orłowska K. (2022). *Chińska kultura biznesowa: jak skutecznie postępować w relacji biznesowej z Chińczykami. Oczekiwania a rzeczywistość*. W: A. Kwiecień, A. Nocoń (red.). *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Strategie rozwoju jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego. Katowice, s. 136-148.
- Bańko M. (red.) (2003). *Wielki słownik wyrazów obcych*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Barnes S. (2020). *People Recreate Works of Art With Objects Found at Home During Self-Quarantine*. My Modern Met, <https://mymodernmet.com/recreate-art-history-challenge/> (dostęp: 20.11.2022).
- Barrow S., Mosley R. (2005). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley and Sons Ltd.

- Benjamin W. (1996). *Dzieło sztuki w dobie reprodukcji technicznej*. W: H. Orłowski (red.). *Anioł historii. Eseje, szkice, fragmenty*. Wydawnictwo Poznańskie. Poznań, s. 201-239.
- Besana A., Bagnasco A.M., Esposito A., Calzolari A. (2018). *It's a Matter of Attention: The Marketing of Theatres in the Age of Social Media*. "International Journal of Arts Management", vol. 20, no. 3, s. 20-37.
- Biesaga T. (2003). *Encyklopedia filozofii*. Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu. Lublin.
- Bochniarz P., Zakrzewski M. (2010). *Relacje, zaufanie i dobre miejsca pracy jako źródła innowacyjności i konkurencyjności firm*. W: A. Wilmańska (red.). *Innowacyjność 2010*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa, s. 89-97.
- Bogdanowska-Jakubowska E. (2010). *Face. An Interdisciplinary Perspective*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. Katowice.
- Brand24 Team (2023). *Jak mierzyć zasięg social media i dlaczego warto?*, <https://brand24.pl/blog/jak-mierzyc-zasieg-w-social-media/> (dostęp: 10.01.2023).
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. (1988). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Ossolineum. Wrocław.
- Brown D.E. (1991). *Human Universals*. Temple University Press. Philadelphia.
- Bruner J. (2006). *Kultura edukacji*. Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas. Kraków.
- Camarero Izquierdo C., Garrido Samaniego M.J. (2007). *How Alternative Marketing Strategies Impact the Performance of Spanish Museums*. "Journal of Management Development", vol. 26, no. 9, s. 809-831.
- Campillo-Alhama C., Martínez-Sala A.M. (2019). *Events 2.0 in the Transmedia Branding Strategy of World Cultural Heritage Sites*. "El Profesional de la Información", vol. 28, no. 5, art. e280509.
- Carson B. (2020). *Bill Gates przepowiedział te rzeczy w 1999 r. To niesamowite, jak bardzo się sprawdziły*. Business Insider, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/przewidywania-billa-gatesa-ktore-sie-sprawdzily/vye6xse> (dostęp: 25.05.2023).
- Castells M. (2013). *Władza komunikacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Catmull E., Wallace A. (2019). *Kreatywność S.A. Droga do prawdziwej inspiracji*. Wydawnictwo MT Biznes. Warszawa.
- Chryssides G.D., Kaler J.H. (1999). *Wprowadzenie do etyki biznesu*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Colbert F., Danilo C.D. (2019). *Customer Relationships in Arts Marketing: A Review of Key Dimensions in Delivery by Artistic and Cultural Organizations*. "International Journal of Arts Management", vol. 21, no. 2, s. 4-14.
- Coupland D. (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. Macmillan.

- Cunningham S. (2011). *Developments in Measuring the 'Creative' Workforce*. "Cultural Trends", no. 20, s. 25-40.
- Cyboran B. (2008). *Nauczyciele akademicy a popularyzacja wiedzy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków.
- Czubasiewicz H. (2005). *Konfiguracja i projektowanie systemu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk.
- Czyżewski K., Fogler J., Gałązka A., Hausner J., Machnowska-Góra A., Niezabitowski M., Komar M., Łysak P., Opatowicz A., Piaskowski R., Purchla J., Ronduda Ł., Sanetra-Szeliga J., Szlendak T., Szymańska A., Świątkowska B. (2020). *Raport Kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii Covid-19*. Fundacja GAP, Open Eyes Economy Summit.
- Czyżewski M. (2013). *W kręgu społecznej pedagogii*. "Societas/Communitas", no. 2(16), s. 45-75.
- Dec P. (2015). *Nowoczesne metody finansowania działalności przedsiębiorstw*. W: J. Grzywacz (red.). *Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej. Warszawa, s. 170-171.
- Deci E.L., Ryan R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media. Berlin.
- Dimov D. (2007). *Beyond the Single-Person. Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities*. "Entrepreneurship. Theory & Practice", vol. 31(5), s. 713-732.
- Dobry Słownik. *Kreatywny*, <https://dobryslownik.pl/slowo/kreatywny/23426/> (dostęp: 18.09.2019).
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D. (2010). *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa.
- Drucker P.F. (1986). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books. New York.
- Drucker P.F. (1994). *The Age of Social Transformation*. "The Atlantic Monthly", vol. 274, no. 5, s. 53-58.
- Drucker P.F. (1995a). *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*. Transaction Publishers. New Brunswick.
- Drucker P.F. (1995b). *The Future of Industrial Man*. Transaction Publishers. New Brunswick.
- Drucker P.F. (1998). *Praktyka zarządzania. Nowoczesność*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. Kraków.
- Drucker P.F. (2002). *Mysli przewodnie Druckera*. Wydawnictwo MT Biznes. Warszawa.
- Drucker P.F. (2007). *Mysli przewodnie Druckera*. Wydawnictwo MT Biznes. Warszawa.
- Drucker P.F. (2009). *Menedżer skuteczny*. Wydawnictwo MT Biznes. Warszawa.

- Drucker P.F. (2010). *Classic Drucker*. Wydawnictwo MT Biznes. Warszawa.
- Drucker P.F. (2011). *The Practice of Management*. Collins.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (Unii Europejskiej) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 roku w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE. Dz. Urz. UE 2019, L 188/79, 12.07.
- Działek J. (2011). *Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza*. „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 3, s. 100-118.
- Eco U. (2008). *Sztuka*. Wydawnictwo M. Kraków.
- Encyklopedia PWN. *Sokrates*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Sokrates;3977382.html> (dostęp: 27.12.2022).
- Ernst and Young (2014). *Creating Growth – Measuring Cultural and Creative Markets in the EU*. December.
- European Commission (2006). *Economy of Culture in Europe. DG Education and Culture*. The European Commission, Directorate General for Education and Culture. Brussels.
- Eurostat (2022). *Culture Statistics – Cultural Employment*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment (dostęp: 6.12.2022).
- EUSCEA. *Popularyzacja nauki, dobre praktyki. Science Communication Events in Europe „EUSCEA White Book”*, https://admin.slaskifestiwalnauki.pl/sites/default/files/download/dobre_praktyki_rozkladowka.pdf (dostęp: 22.12.2022).
- Evrard Y. (1997). *Democratizing Culture or Cultural Democracy?*. “The Journal of Arts Management, Law, and Society”, vol. 27(3), s. 167-175.
- Florek I. (2022). *Diversity in Workplace – Equality of Workers: Reality vs Legal and Economic Conditions*. “Intercultural Communication”, vol. 7(1), s. 31-46.
- Florida R. (2010). *Narodziny klasy kreatywnej*. Narodowe Centrum Kultury. Warszawa.
- Franczak K. (2015). *Kultura jako źródło zysku? Etos kreatywności i współczesny dyskurs modernizacyjny*. „Przegląd Socjologiczny”, t. LXIV(64), s. 89-112.
- Gajda S. (1982). *Podstawy badań stylistycznych nad językiem naukowym*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa–Wrocław.
- Gajderowicz T. (2022). *Nadchodzi pokolenie wypalonych? Skupieni na sobie młodzi zmierzają z polskim kultem pracy*. Money, <https://www.money.pl/gospodarka/nadchodzi-pokolenie-wypalonych-skupieni-na-sobie-mlodzi-zmierzaja-sie-z-polskim-kultem-pracy-6825619576986560a.html> (dostęp: 3.01.2023).
- Garnham N. (2005). *From Cultural to Creative Industries*. “International Journal of Cultural Policy”, no. 2005/03/01, s. 15-29.
- Gates B., Hemingway C. (1999). *Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System*. Grand Central.

- Gilmore A., Rentschler R. (2002). *Changes in Museum Management: A Custodial or Marketing Emphasis?*. "Journal of Management Development", vol. 21, no. 10, s. 745-760.
- Girard A. (1972). *Cultural Development: Experiences and Policies*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Paris.
- Goban-Klas T. (2005). *Cywilizacja medialna. Geneza, ewolucja, eksplozja*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne. Warszawa.
- Good Practice Report (2016). *Towards More Efficient Financial Ecosystems: Innovative Instruments to Facilitate Access to Finance for the Cultural and Creative Sectors (CCS)*. European Agenda for Culture.
- Góralski A. (2003). *Teoria twórczości: eseje filozoficzne i pedagogiczne*. Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej. Warszawa.
- Hall E.T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City. Anchor Press.
- Hańderek J. (2015). *Pojęcia i definicje kultury*. W: P. Mróz (red.). *Filozofia kultury*. Księgarnia Akademicka. Kraków, s. 23-42.
- Hardey M. (2011). *Generation C: Content, Creation, Connections and Choice*. "International Journal of Market Research", no. 53(6), s. 749-770.
- Hardt Ł. (2012). *Problem realistyczności założeń w teorii ekonomii*. „Ekonomista”, nr 1/2012, <https://ssrn.com/abstract=2171720> (dostęp: 22.12.2022).
- Harrison L.E., Huntington S.P. (2003). *Kultura ma znaczenie*. Wydawnictwo Zysk i S-ka. Warszawa.
- Harrison T., Barthel B. (2009). *Wielding New Media in Web 2.0: Exploring the History of Engagement with the Collaborative Construction of Media Products*. "New Media & Society", vol. 11, no. 1-2, s. 155-178.
- Hausner J. (2010). *Kultura w cywilizacji informacyjnej. Wprowadzenie*. W: A. Gwóźdź (red.). *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*. Narodowe Centrum Kultury. Warszawa, s. 7-13.
- Heller M. (2009). *Jak być uczonym*. Wydawnictwo Znak. Kraków.
- Heller M., Musioł K., Tałasiewicz M., Mączka J., Urbaniec J. (2008). *Czy nauka jest częścią kultury?*. Polskie Radio, <https://www.polskieradio.pl/23/266/Artykul/186184,Czy-nauka-jest-czescia-kultury> (dostęp: 15.12.2022).
- Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (2010). *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*. HKU. Utrecht.
- Hollebeek L., Glynn M.S., Brodie R.J. (2014). *Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation*. "Journal of Interactive Marketing", no. 28(2), s. 149-165.
- Hwang K.K. (1999). *Face and Favor: The Chinese Power Game*. "American Journal of Sociology", no. 4, s. 953-954.
- Ingarden R. (1966). *Studia z estetyki*. T. 3. Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa.

- Isaacson W. (2011). *Steve Jobs*. Wydawnictwo Insignis Media. Kraków.
- Janas M., Zajac R.M. (2012). *Popularyzacja wiedzy naukowej i upowszechnianie kultury w bibliotece akademickiej*. „Bibliotheca Nostra: Śląski Kwartalnik Naukowy”, t. 1, nr 1, s. 52-64.
- Jankowska D.M. (2015). *Profilowa diagnoza wyobraźni twórczej – prezentacja nowej koncepcji teoretycznej i narzędzia*. „Przegląd Pedagogiczny”, nr 1, s. 286-300.
- Jankowska D.M. (2019). *Trajektorie rozwoju wyobraźni twórczej w dzieciństwie*. Wydawnictwo Liberi Libri. Warszawa.
- Jankowski D. (2010). *Pedagogika kultury: studia i koncepcja*. Oficyna Wydawnicza Impuls. Kraków.
- Jemielniak D. (2013). *Życie wirtualnych dzikich. Netnografia Wikipedii największego projektu współtworzonego przez ludzi*. Wydawnictwo Poltext. Warszawa.
- Jemielniak D. (2019). *Socjologia internetu*. Wydawnictwo Naukowe Scholar. Warszawa.
- Jenkins H. (2007). *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Warszawa.
- Jensen L.M. (1997). *Manufacturing Confucianism: Chinese Traditions and Universal Civilization*. Duke University Press. Durham.
- Jiang G., Wing Lo T., Garriss Ch. (2012). *Formation and Trend of Guanxi Practice and Guanxi Phenomenon*. „International Journal of Criminology and Sociology”, no. 1, s. 207-220.
- Johnson R. (1986-1987). *What Is Cultural Studies Anyway?*. „Social Text”, no. 16, s. 38-80.
- Juchacz P.W. (2004). *Sokrates. Filozofia w działaniu*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Poznań.
- Jung Y. (2017). *Threading and Mapping Theories in the Field of Arts Administration: Thematic Discussion of Theories and Their Interdisciplinarity*. „Journal of Arts Management, Law & Society”, vol. 47, no. 1, s. 3-16.
- Juszczyk S., Nagórka A. (2009). *Finansowanie typu mezzanine jako rozwiązanie pośrednie między emisją akcji a kredytem bankowym*. „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 78, s. 47-58.
- Kaliński M. (2007). *Państwo w kreatywnej gospodarce XXI wieku*. W: G. Wrzeszcz-Kamińska (red.). *Spółczesność i gospodarka w Europie XXI wieku*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej. Wrocław, s. 100-120.
- Kant I. (2004a). *Krytyka praktycznego rozumu*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Kant I. (2004b). *Krytyka władzy sądenia*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2010). *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*. „Business Horizons”, no. 53, s. 59-38.

- Kaplan R.D. (2015). *Asia's Rise Is Rooted in Confucian Values*. "The Wall Street Journal", 6.02, <https://www.wsj.com/articles/asias-rise-is-rooted-in-confucian-values-1423254759> (dostęp: 7.01.2023).
- Keen A. (2007). *Kult amatora. Jak internet niszczy kulturę*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Warszawa.
- Kelly L. (2009). *The Museum's Social Media Strategy*. Australian Museum, <https://australian.museum/blog-archive/museullaneous/the-museums-social-media-strategy/> (dostęp: 5.01.2023).
- Keynes J.M. (1936). *Economic Possibilities for Our Grandchildren*. W: J.M. Keynes. *Essays in Persuasion*. W.W. Norton & Company, s. 358-373.
- Kidd D. (2009). *Democratic Practices in Arts Organizations*. "The Journal of Arts, Management, Law, and Society", no. 38(4), s. 296-309.
- Kidd J. (2011). *Enacting Engagement Online: Framing Social Media Use for the Museum*. "Information Technology & People", vol. 24, no. 1, s. 64-77.
- Kipnis A. (1997). *Producing Guanxi: Sentiment, Self, and Subculture in a North China Village*. Duke University Press. Durham.
- Kirton M.J. (1976). *Adaptors and Innovators: A Description and Measure*. "Journal of Applied Psychology", no. 61(5), s. 622-629.
- 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.
- Komisja Europejska (2018). *Kreatywna Europa*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2018%3A366%3AFIN> (dostęp: 1.12.2022).
- Komisja Europejska (2022). *Sektor kultury i sektor kreatywny*, <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors> (dostęp: 6.12.2022).
- Kopeć K. (2014). *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*. Wydawnictwo Libron. Kraków.
- 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.
- Kosik E. (2017). *Noce Naukowców i Festiwale Nauki jako forma popularyzacji nauki oraz sposób komunikacji ludzi nauki z otoczeniem*. „Nowa Biblioteka. Usługi, Technologie Informacyjne i Media”, nr 3(26), s. 95-116.
- Kostera M. (1994). *Zarządzanie personelem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
- Kotler N., Kotler Ph. (1998). *Museum Strategy and Marketing*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Kotler Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wydawnictwo Gebethner & S-ka. Warszawa.

- Kotler Ph., Andreasen A.R. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2021). *Marketing 5.0 Technologia Next Tech*. Wydawnictwo MT Biznes. Warszawa.
- Kotler Ph., Keller K.L. (2021). *Marketing*. Wydawnictwo Rebis. Poznań.
- Kozłowski J. (2001). *Popularyzacja nauki na cenzurowanym*. „Forum Akademickie”, nr 4, <https://forumakademickie.pl/fa-archiwum/archiwum/2001/04/index.html> (dostęp: 4.01.2023).
- Krajewska-Nieckarz M. (2016). *Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego. Wrocław.
- Krąpiec M.A. (2008). *Człowiek i kultura*. Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu. Lublin.
- Kulka T. (2013). *Sztuka i kicz*. Galeria Miejska. Wrocław.
- Kurtzberg T.R., Amabile T.M. (2000-2001). *From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity*. “Creativity Research Journal”, vol. 13, no. 3&4, s. 285-294.
- Landry Ch. (2013). *Kreatywne miasto: zestaw narzędzi dla miejskich innowatorów*. Narodowe Centrum Kultury. Warszawa.
- Langsted J. (1990). *Double Strategies in a Modern Cultural Policy*. “The Journal of Arts Management, Law, and Society”, vol. 19(4), s. 53-71.
- Levinson P. (2010). *Nowe, nowe media*. Wydawnictwo WAM. Kraków.
- Lewandowska K. (2014). *Bądź kreatywny lub zgin!*. Narodowe Centrum Kultury, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/badz-kreatywny-lub-zgin-> (dostęp: 1.12.2022).
- Lin J., Si S.X. (2010). *Can Guanxi Be a Problem? Contexts, Ties, and Some Unfavorable Consequences of Social Capital in China*. “Asia Pacific Journal of Management”, no. 27(3), s. 561-581.
- Lovett S., Simmons L.C., Kali R. (1999). *Guanxi versus the Market: Ethics and Efficiency*. “Journal of International Business Studies”, no. 30, s. 231-247.
- Luo Y. (2007). *Guanxi and Business*. World Scientific Publishing. Singapore.
- Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A. (2009). *Raport: Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych (creative industries)*. Ministerstwo Gospodarki. Warszawa.
- Malec M. *Bootstrapping w startupie. Co jest? Na czym polega?*. Private Equity, <https://www.private-equity.pl/bootstrapping-startup-bez-inwestora/> (dostęp: 15.12.2022).
- Marczak R. (2021). *Lead generation – przewodnik po generowaniu leadów sprzedażowych*, <https://marczak.me/lead-generation/> (dostęp: 20.12.2022).

- Martin G. (2008). *Employer Branding – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections?.* W: *Employer Branding. The Latest Fad or the Future of HR?.* Chartered Institute of Personnel and Development. London.
- Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J. (2005). *Branding: A New Performance Discourse for HR?.* „European Management Journal”, vol. 23, no. 1, s. 76-88.
- Mazurkiewicz M. (2022). *Lejek marketingowy – co trzeba o nim wiedzieć?.* iPresso Marketing Automagic, <https://marketingautomagic.pl/2022/06/lejek-marketingowy-co-trzeba-o-nim-wiedziec/> (dostęp: 20.12.2022).
- McPherson M.S., Hausman D.M., Satz D. (2019). *Etyka ekonomii. Analiza ekonomiczna, filozofia moralności i polityka publiczna.* Copernicus Center Press. Kraków.
- Michoń P. (2020). *Work-life-balance w przyszłości – perspektywa rodziców.* „Polityka Społeczna”, nr 11-12, s. 31-36.
- Mirski A. (2012). *Zarządzanie w sektorze gospodarki kreatywnej.* „Państwo i Społeczeństwo”, nr 4(XII), s. 47-64.
- Mulcahy K.V. (2006). *Cultural Policy: Definitions and Theoretical Approaches.* „Journal of Arts Management, Law, and Society”, t. 35(4), s. 319-330.
- Narodowe Centrum Kultury (2022). *Zmiany w obszarze aktywności kulturalnych podczas ograniczeń epidemicznych,* <https://www.nck.pl/badania/aktualnosci/trzecia-edycja-sondazu-o-kulturze-w-pandemii> (dostęp: 12.01.2023).
- Newbiggin J. (2010). *Kreatywna gospodarka: przewodnik dla początkujących.* British Council.
- Nęcka E. (2012). *Psychologia twórczości.* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Gdańsk.
- Niedzielski P., Rychlik K. (2007). *Kreatywność a rozwój technologii informacyjnych – nowe obszary innowacyjności.* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, s. 21-31.
- Nocoń A. (2017). *Crowdfunding w finansowaniu jednostek kultury.* W: B. Reformat, A. Kwiecień, (red.). *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne.* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego. Katowice, s. 145-154.
- Nocoń A. (2022). *Współczesne strategie finansowania jednostek kultury.* W: A. Kwiecień, A. Nocoń (red.). *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Strategie rozwoju jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu.* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego. Katowice, s. 61-72.
- Obląkowska-Kubiak K. (2014). *Sektor kultury i kreatywny jako wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.* „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 13, s. 33-45.
- Ostrowski M. (2018). *Argumentacja u Kanta ze współczesnej perspektywy – Frege i Habermas.* „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Litteraria Polonica”, t. 48(2), s. 163-182.

- Parczewska T., Zwierzchowska I. (2017). *Swoistość postrzegania kreatywności*. W: J. Bałachowicz, I. Adamek (red.). *Kreatywność jako wymiar profesjonalizacji przyszłych nauczycieli wczesnej edukacji*. Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej. Warszawa, s. 18-40.
- Passebois-Ducros J., Guintcheva G. (2010). *Coommunautés d'amateurs et création de valeur pour les musées. Le cas des Sociétés d'Amis des Musées (SAM)*. "DM Decisions Marketing", no. 60, s. 33-42.
- Pearce C.L., Maciariello J.A., Yamawaki H. (2011). *The Drucker Difference*. Wolters Kluwer Polska. Warszawa.
- Pięta-Kanurska M. (2013). *Znaczenie sektora kreatywnego w rozwoju miast i regionów*. „Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica”, t. 290, s. 71-82.
- Pink D.H. (2009). *Kompletnie nowe spojrzenie na motywacje*. Wydawnictwo Studio EMKA. Warszawa.
- Piontek B., Buczek P. (2014). *Integracja wiedzy i edukacji i jej znaczenie dla zarządzania rozwojem społeczno-gospodarczym*. „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 39, s. 190-215.
- Piotrowski K.T., Kos J. (2008). *Test rysowania zwierząt z innej planety – skąd dzieci biorą nowe pomysły?*. W: W. Limont, J. Cieślukowska, J. Dreszer (red.). *Zdolności. Talent. Twórczość*. T. 1. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Toruń, s. 207-219.
- Poisson-de Haro S., Normandin F. (2020). *Transitions in the Life Cycle of Cultural Organizations: The Cases of Four Montreal-Based Organizations*. "International Journal of Arts Management", vol. 22, no. 3, s. 17-33.
- Proctor T. (2002). *Twórcze rozwiązywanie problemów*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Gdańsk.
- Przyborowska B. (2013). *Pedagogika innowacyjności: między teorią a praktyką*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Toruń.
- Przybylska-Kapuścińska W., Łukowski M. (2014). *Fundusze private equity i venture capital i ich znaczenie dla gospodarki*. „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 186, cz. 2, s. 287-300.
- Puhl M., Mencarelli R. (2015). *Web 2.0: Is the Museum-Visitor Relationship Being Redefined?*. "International Journal of Arts Management", vol. 18(1), s. 43-51.
- Putnam R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. Princeton.
- Radbourne J. (2001). *Full House Theory: A New Theory for Assessing Demand for Arts Centers*. "The Journal of Arts Management, Law, and Society", vol. 30(4), s. 254-267.
- Reckwitz A. (2013). *Die Erfindung der Kreativität*. "Kulturpolitische Mitteilungen", vol. II(141), s. 23-34.
- Reid B., Albert A., Hopkins L. (2010). *A Creative Block? The Future of the UK. Creative Industries a Knowledge Economy & Creative Industries Report*. Workfoundation.

- Rentschler R. (2001). *Is Creativity a Matter for Cultural Leaders?*. "International Journal of Arts Management", vol. 3, no. 3, s. 13-24.
- Rhodes J.M. (1961). *An Analysis of Creativity*. "Phi Delta Kappan", vol. 42, no. 7, s. 305-310.
- Richardson J. (2009). *Creating a Social Media Plan for a Museum*. Museum Next, <https://www.museumnext.com/article/creating-a-social-media-plan-for-a-museum/> (dostęp: 5.01.2023).
- Rok B. (2013). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*. W: W. Gasparski (red). *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa, s. 423-432.
- Roszkowska D. (2020). *Znaczenie i sposoby rozwoju kreatywności w gospodarce cyfrowej*. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, https://www.frse.org.pl/storage/brepo/panel_repo_files/2021/05/25/p7h0ro/kreatywnosc-srodek-roszkowska.pdf (dostęp: 1.12.2022).
- Rozet I. (1977). *Psychologia fantazji. Badania twórczej aktywności umysłowej*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (Unii Europejskiej) 2021/818 z dnia 20 maja 2021 roku ustanawiające program Kreatywna Europa (2021-2027) i uchylające rozporządzenie (UE) nr 1295/2013. Dz. Urz. UE 2021, L 189/34, 28.05.
- Rybak M. (2011). *Etyka menedżera, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Salacuse J.W. (1999). *Intercultural Negotiation in International Business*. "Group Decision and Negotiation", no. 8, s. 217-236.
- Schlutz E. (2010). *Weiterbildung und Kultur*. W: R. Tippelt, A.V. Hippel (Hrsg.). *Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, s. 621-634.
- Scruton R. (2010). *Kultura jest ważna. Wiara i uczucie w osaczonym świecie*. Wydawnictwo Zysk i S-ka. Warszawa.
- Sebenis J.K., Qian C.J. (2008). *Cultural Notes on Chinese Negotiating Behaviour*. Harvard Business School Working Paper, no. 09-076.
- Seligman S. (1999). *Applause for Chinese Business Etiquette*. Grand Central Publishing. New York.
- Sepe M., Di Trapani G. (2010). *Cultural Tourism and Creative Regeneration: Two Case Studies*. "International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research", vol. 4, iss. 3, s. 214-227.
- Shamos M.H. (1995). *The Myths of Scientific Literacy*. Rutgers University Press. New Brunswick.
- Sikorski C. (2002). *Kultura organizacyjna*. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa.
- Starzec A. (2011). *Promocja nauki w Internecie*. „Stylistyka”, t. 20, s. 179-181.
- Strefa Inwestorów, www.strefainwestorow.pl (dostęp: 6.12.2022).

- Strøm H.A., Høgvold Olsen T., Foss L. (2020). *Tensions for Cultural Entrepreneurs Managing Continuous Innovation: A Systematic Literature Review*. "International Journal of Arts Management", vol. 23, no. 1, s. 61-78.
- Stryjakiewicz T., Stachowiak K. (2010). *Sektor kreatywny w poznańskim obszarze metropolitalnym. Uwarunkowania, poziom i dynamika rozwoju sektora kreatywnego w poznańskim obszarze metropolitalnym*. T. 1. Bogucki Wydawnictwo Naukowe. Poznań.
- Szejniuk A. (2016). *Etyka menadżerska w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. "Journal of Modern Science", vol. 28/1, s. 89-104.
- Szmidt K.J. (2001). *Pedagogika twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Gdańsk.
- Szmidt K.J. (2005). *Pedagogika twórczości. Idee – aplikacje – rady na twórczą drogę*. Oficyna Wydawnicza Impuls. Kraków.
- Szmidt K.J., Piotrowski K.T. (red.) (2002). *Nowe teorie twórczości. Nowe metody pomocy w tworzeniu*. Oficyna Wydawnicza Impuls. Kraków.
- Szopiński J. (2004). *Kreatywność menedżerów a ich funkcjonowanie rodzinne, zawodowe i osobowościowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków.
- Szromnik A. (2016). *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Wolters Kluwer. Warszawa.
- Szul E. (2011). *Anioły biznesu – ich znaczenie w rozwoju przedsiębiorczości*. „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 18, s. 323-334.
- Szultka S. (2012). *Klasy w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa.
- Szultka S. (red.) (2014). *Kreatywny łańcuch – powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Gdańsk.
- Szymańska K. (2017). *Uwarunkowania rozwoju sektorów kreatywnych*. „Management Forum”, t. 5, nr 4, s. 33-38.
- Szymczak M. (1979). *Słownik języka polskiego. L–P*. T. 2. Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa.
- Śmigielski J. (1993). *Oddziaływanie społeczne nauki*. „Nauka Polska”, nr 2/3, s. 113-120.
- Tarnowska B. (2001). *PWN Leksykon Nagrody Nobla*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Teatr im. Adama Mickiewicza w Częstochowie, <https://www.teatr-mickiewicza.pl/> (dostęp: 18-26.01.2023).
- Teatr im. Adama Mickiewicza w Częstochowie. Facebook, <https://www.facebook.com/profile.php?id=100064629792116> (dostęp: 18-26.01.2023).
- Teatr im. Adama Mickiewicza w Częstochowie. Instagram, <https://www.instagram.com/explore/locations/278438064/teatr-im-adama-mickiewicza-w-czestochowie/> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr im. Adama Mickiewicza w Częstochowie. YouTube, <https://www.youtube.com/@teatrim.adamamickiewicza7783> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Miejski w Gliwicach, <https://teatr.gliwice.pl/> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Miejski w Gliwicach. Facebook, <https://www.facebook.com/TeatrMiejskiwGliwicach> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Miejski w Gliwicach. Instagram, <https://www.instagram.com/teatrmiejskigliwice/> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Miejski w Gliwicach. YouTube, <https://www.youtube.com/@TeatrMiejskiwGliwicach> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Nowy w Zabrzu, <https://teatrzabrze.pl/> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Nowy w Zabrzu. Facebook, <https://www.facebook.com/teatrzabrze> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Nowy w Zabrzu. Instagram, <https://www.instagram.com/teatrzabrze/> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Nowy w Zabrzu. YouTube, <https://www.youtube.com/@teatrnowywzabrzu4786> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Polski w Bielsku-Białej, <https://teatr.bielsko.pl/> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Polski w Bielsku-Białej. Facebook, <https://www.facebook.com/teatrpolski> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Polski w Bielsku-Białej. Instagram, <https://www.instagram.com/teatrpolski/> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Polski w Bielsku-Białej. YouTube, <https://www.youtube.com/@TeatrPolskiBielskoB> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Śląski, <https://teatrlaski.art.pl/> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Śląski. Facebook, <https://www.facebook.com/TeatrSlaski> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Śląski. Instagram, <https://www.instagram.com/teatrlaski/> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Śląski. YouTube, <https://www.youtube.com/@teatrlaskisilesiatheatre3841> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Zagłębia, <https://teatrzaglebia.pl/> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Zagłębia. Facebook, <https://www.facebook.com/TeatrZaglebia> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Zagłębia. Instagram, <https://www.instagram.com/teatr.zaglebia/> (dostęp: 18-26.01.2023).

Teatr Zagłębia. YouTube, <https://www.youtube.com/@teatrzaglebia5113> (dostęp: 18-26.01.2023).

The Adecco Group (2022). *The Global Workforce of the Future 2022. Unravelling the Talent Conundrum*. Wydawnictwo LHH.

- Throsby D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press. New York.
- Throsby D. (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Toffler A. (1995). *Trzecia fala*. Państwowy Instytut Wydawniczy. Warszawa.
- Towse R. (2011). *Ekonomia kultury. Kompendium*. Narodowe Centrum Kultury. Warszawa.
- Törnqvist G. (1983). *Creativity and the Renewal of Regional Life*. "Lund Studies in Geography. Serie B. Human Geography", no. 50, s. 91-112.
- United Nations Conference on Trade and Development (2008). *Creative Economy. The Challenge of Assessing the Creative Economy: Towards Informed Policy Making*. Report.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dz.U. 1991, nr 114, poz. 493.
- Vogel E. (1965). *From Friendship to Comradeship: The Change in Personal Relations in Communist China*. "The China Quarterly", no. 21, s. 46-60.
- Vygotsky L.S. (1930). *Imagination and Creativity in Childhood*. "Journal of Russian and East European Psychology", iss. 42(1), s. 7-97.
- Vygotsky L.S. (1931). *Imagination and Creativity in the Adolescent*. "Soviet Psychology", iss. 29(1), s. 73-88.
- Ward Th. (1994). *Structured Imagination: The Role of Category Structure in Exemplar Generation*. "Cognitive Psychology", iss. 27(1), s. 1-40.
- Waśko R. (2016). *Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y, Z w kontekście użytkowania nowych technik i Internetu*. W: Z. Rykiel, J. Kinal (red.). *Socjologia codzienności jako niebanalności*. Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowisko. Rzeszów, s. 136-153.
- Wellman B., Wortley S. (1989). *Brothers Keepers: Situating Kinship Relations in Broader Networks of Social Support*. "Sociological Perspectives", no. 32, s. 273-306.
- West M.A. (2000). *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Westlund H., Adam F. (2010). *Social Capital and Economic Performance: A Meta-Analysis of 65 Studies*. "European Planning Studies", no. 18, s. 893-919.
- Wikipedia. *Arystoteles*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Arystoteles> (dostęp: 18.12.2022).
- Winborg J., Landstrom H. (2001). *Financial Bootstrapping in Small Businesses: Examining Small Business Managers' Resource Acquisition Behaviours*. "Journal of Business Venturing", vol. 16, s. 235-254.
- Wojnar I. (1997). *Światowa dekada rozwoju kulturalnego – nowe propozycje dla edukacji*. W: J. Kubin, I. Wojnar (red.). *Edukacja wobec wyzwań XXI wieku*. Wydawnictwo Elipsa. Warszawa, s. 129-149.

- Wolff P., Holmes K.J. (2011). *Linguistic Relativity*. "WIREs Cognitive Science", May/June, s. 253-265.
- Wong M. (2007). *Guanxi and Its Role in Business*. "Chinese Management Studies", no. 1(4), s. 257-276.
- Wong M. (2010). *Guanxi Management as Complex Adaptive Systems: A Case Study of Taiwanese ODI in China*. "Journal of Business Ethics", no. 91, s. 419-432.
- Wong S. (1997). *Trust and Prosperity: The Role of Chinese Family Enterprises in Economic Development*. Tsui, T.T.'s Lecture at the Australian National University on February 1-5.
- Woźniak T. (1996). *Nastrój intelektualny przekazów popularnonaukowych*. „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 3, s. 315-325.
- Yan Y. (1996). *The Flow of Gifts: Reciprocity and Social Networks in a Chinese Village*. Stanford University Press. Stanford.
- Zaorski-Sikora Ł. (2005). *Wprowadzenie do filozofii*. Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej. Łódź.
- Zatoński K. (2005). *Kuszenie Aniołów*. ComputerWorld, 1.05, <https://www.computerworld.pl/news/Kuszenie-aniolow,314006.html> (dostęp: 1.06.2023).
- Żardecki W. (2019). *Kreatywność kultury artystycznej jako współczesne wyzwanie pedagogiki*. „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, t. XXXVIII, z. 1, s. 51-67.



Spis rysunków

1. Przykład rozszerzonego marketingu w poziomowanym interfejsie sprzedażowym	64
2. Przykład rozszerzonego marketingu w poziomowanym interfejsie do obsługi klienta.....	66
3. Udział osób zatrudnionych w sektorze kultury oraz sektorach kreatywnych w ogóle zatrudnionych w poszczególnych krajach Unii Europejskiej.....	72
4. Zmiana liczby zatrudnionych w sektorze kultury oraz sektorach kreatywnych w poszczególnych krajach UE pomiędzy 2019 a 2021 rokiem	73
5. Kreatywne źródła finansowania kultury i sektorów kreatywnych	75
6. Wartość światowego rynku crowdfundingu w latach 2016-2022 (w mln USD)	77
7. Model <i>guanxi</i> oraz jego charakterystyka	107
8. Różnice kulturowe między Chińczykami a Polakami	108
9. Koło współzależności i wzajemnego wpływu chińskiej tradycji, poczucia tożsamości narodowej oraz zachodnich praktyk biznesowych	109
10. Wzrost sprzedaży dzieł sztuki oraz prowadzenia usług kulturowych w latach 2015-2018 na rynku chińskim	113



Spis tabel

1. Przegląd nowoczesnych form popularyzacji nauki	24
2. Aktywność teatrów dramatycznych województwa śląskiego w mediach społecznościowych	51
3. Wskaźniki określające wpływ postów teatrów na wzmianki użytkowników	53
4. Cechy koncepcji twórczej wyobraźni	60
5. Trzy kroki tworzenia poziomowego interfejsu do obsługi klienta	65
6. Procent osób, które chcą zmienić pracę w ciągu najbliższych 12 miesięcy, kierujących się wybranymi przesłankami (stan na 2022 rok)	98
7. Procent osób cierpiących z powodu wypalenia zawodowego w danym pokoleniu (stan na 2022 rok)	101



Informacje o Autorach

dr hab. **Anna Adamus-Matuszyńska**, prof. UE – doktor habilitowana nauk o zarządzaniu i jakości, socjolog, specjalistka *public relations*, profesor w Katedrze Badań Rynkowych i Marketingowych Wydziału Informatyki i Komunikacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz w Szkole Filmowej im. Krzysztofa Kieślowskiego Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Trenerka i konsultantka agencji *public relations*, firm doradczych i szkoleniowych w zakresie *public relations*, zarządzania i komunikowania. Zrealizowała liczne projekty doradcze i szkoleniowe, w tym projekty strategii promocji miast i promocji turystycznej. Autorka ponad 160 publikacji naukowych i podręczników z zakresu konfliktu społecznego, komunikowania, *public relations* oraz społecznej odpowiedzialności.

E-mail: adamus@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0003-3234-4599

mgr **Urszula Anisiewicz** – asystent w Wyższej Szkole Gospodarki Euroregionalnej im. Alcice De Gasperi w Józefowie. Nauczycielka akademicka w zakresie ekonomii i CSR. Posiada licencję EBC*L. Z ramienia WSGE koordynowała proces podpisywania Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni w Ministerstwie Edukacji i Nauki. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół następujących zagadnień: CRS, *work-life balance*. Autorka kilku publikacji z tego zakresu.

E-mail: urszula.anisiewicz@wsge.edu.pl

ORCID: 0000-0003-1816-8410

dr **Katarzyna Bańka-Orłowska** – adiunkt na Wydziale Humanistycznym Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół szeroko pojętej kultury Chin oraz języka chińskiego, multilingwalizmu i socjolingwistycznych aspektów przyswajania języka chińskiego jako obcego. Autorka lub współautorka wielu publikacji naukowych oraz redaktorka interdyscyplinarnej monografii OMIS (*Oriental Meetings in Sosnowiec. Language, Literature and Society*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2021) badającej specyfikę kultur, polityki oraz języków krajów Dalekiego Wschodu.

E-mail: katarzyna.banka@us.edu.pl

ORCID: 0000-0003-4815-3404

prof. dr hab. **Tomasz Domański** – profesor na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego, gdzie kieruje Katedrą Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji. W latach 2008-2016, pełniąc funkcję dziekana, położył główny nacisk na internacjonalizację programów kształcenia, co zaowocowało napływem studentów z ponad 50 krajów świata. Doprowadził do uruchomienia anglojęzycznego kierunku studiów licencjackich International Marketing oraz specjalności o tym samym profilu na studiach magisterskich. Od 30 lat kieruje również Polsko-Francuskim Programem Podyplomowych Studiów Zarządzania typu MBA prowadzonym po francusku i po angielsku, realizowanym we współpracy z Uniwersytetem Lyon 3 we Francji. Jest zwolennikiem interdyscyplinarnej międzynarodowej formuły kształcenia oraz prowadzenia badań marketingowych. W swojej pracy naukowej zajmuje się strategiami marketingowymi międzynarodowych sieci handlowych, strategiami internacjonalizacji uczelni wyższych, marketingiem miast oraz instytucji kultury. Kierował w Polsce międzynarodowym programem europejskim Campus Culturae zorientowanym na rolę instytucji kultury oraz uczelni wyższych w promocji miast i regionów. Autor ponad 200 publikacji naukowych wydanych w kraju i za granicą, w tym szeregu monografii tematycznych.

E-mail: tomasz.domanski@uni.lodz.pl

ORCID: 0000-0001-8233-5872

dr **Anna Kwiecień** – adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół różnych aspektów szeroko rozumianego zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, w tym zarządzania w instytucjach kultury. Ważnym obszarem jej zainteresowań są także relacje międzyorganizacyjne oraz finanse przedsiębiorstw. Jej działalność została nagrodzona Medalem Komisji Edukacji Narodowej. Autorka lub współautorka wielu publikacji naukowych oraz redaktorka kilku monografii z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem.

E-mail: anna.kwiecien@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0003-4928-5396

dr **Aleksandra Nocoń** – adiunkt w Katedrze Bankowości i Rynków Finansowych Wydziału Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jej zainteresowania naukowe oraz prowadzone badania i publikacje koncentrują się głównie wokół bankowości centralnej oraz polityki monetarnej, bankowości komercyjnej, rynków finansowych, dyscypliny regulacyjnej w sektorze bankowym, a także strategii finansowania jednostek i instytucji kultury. W swojej działalności naukowej wykazuje dużą aktywność, publikując zarówno w polskich, jak też zagranicznych opracowaniach i czasopismach naukowych. Uczestniczka wielu międzynarodowych konferencji naukowych. Jest Młodym Naukowcem. Jej działalność została nagro-

dzona Medalem Komisji Edukacji Narodowej, Medalem Brązowym za Długoletnią Służbę, Stypendium Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego dla Wybitnych Młodych Naukowców, nagrodą InterStar Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach za wkład w internacjonalizację uczelni, wielokrotnie nagrodami JM Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz naukowymi grantami rektorskimi. Autorka ponad 80 artykułów naukowych oraz autorka i współautorka 7 monografii naukowych, w tym jednej napisanej w całości w języku angielskim.

E-mail: aleksandra.nocon@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0003-3250-2382

dr **Aleksandra Szejniuk** – adiunkt Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie. Do jej zainteresowań naukowych należą zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacjach, ponadto kwestie obejmujące audyt personalny i potrzebę jego wykorzystania w organizacjach. Jest organizatorką i współorganizatorką oraz czynną uczestniczką wielu konferencji o zasięgu krajowym oraz międzynarodowym. Posiada bogaty dorobek naukowy oraz doświadczenie dydaktyczne. Prowadzi Koło Naukowe z Zarządzania VOX HUMANA. Jest członkiem Senatu, Rady Wydziału oraz Komisji do Spraw Jakości Kształcenia.

E-mail: a.szejniuk@googlemail.com

ORCID: 0000-0001-9964-118X

dr **Justyna Szymczyk** – asystent w Katedrze Zarządzania Marketingowego i Turystyki Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Absolwentka Interdyscyplinarnych Studiów Doktoranckich w Katedrze Zarządzania Wydziału Nauk Stosowanych Akademii WSB. Nauczycielka akademicka z dziesięcioletnim doświadczeniem. Z Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach związana od września 2021 roku. Od 2013 roku pracuje jako nauczycielka akademicka w Katedrze Wzornictwa Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, dzisiejszej Akademii Śląskiej, i od 2019 roku w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej. Praktyk marketingu i sprzedaży od 1998 roku. Pracowała na stanowiskach dyrektora sprzedaży i regionalnego dyrektora sprzedaży w Grupie Radiowej Agory, z którą związana była przez 10 lat. Od 2008 roku do 2020 roku prowadziła Agencję Marketingu Zintegrowanego JC Academy specjalizującą się w eventach i doradztwie marketingowym. Współpracowała z firmami: Nokia, Sony, ING Bank Śląski, Volvo. W swoim portfolio posiadała również cykliczny event własny: Silesia Fashion Day (zrealizowanych dwanaście edycji wydarzenia).

Jej zainteresowania naukowe i dydaktyczne obejmują: *event marketing*, pojęcie wartości w marketingu, sprzedaż, komunikację marketingową ze szczególnym wyróżnieniem zintegrowanej komunikacji marketingowej.

E-mail: justyna.szymczyk@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0002-9287-6506

dr **Katarzyna Żak** – adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jej zainteresowania naukowe skupiają się na tematyce dotyczącej *corporate governance*, zarządzania w biznesie międzynarodowym, wykorzystania controllingu jako metody wspierającej zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem oraz zielonej gospodarki. Od kilku lat publikuje artykuły dotyczące sektorów kultury i kreatywnego w periodykach krajowych i zagranicznych. Interesuje się meandrami polityki, dobrą muzyką i książką.

E-mail: katarzyna.zak@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0002-9212-7206

mgr **Adam Życzkowski** – absolwent studiów magisterskich o profilu praktycznym, na kierunku Zarządzanie Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, w zakresie: Zarządzanie w biznesie, z uzyskanym wyróżnieniem Rektora. Wieloletni praktyk w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania procesami, tworzenia struktur sprzedażowych i budowania modeli motywacyjnych. Posiada bogate doświadczenie w działalności badawczo-dydaktycznej oraz pracy w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji. Zainteresowania badawcze skupia obecnie na systemach ocen pracowniczych i ich wpływie na motywację i rozwój kompetencji pracowników. Autor i współautor wielu prac i artykułów naukowych z dziedziny zarządzania organizacją, w tym poruszających problematykę etyki w biznesie.

E-mail: adam.zyczkowski@finanseaz.com

ORCID: 0000-0001-6131-7990

Monografia pt. *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Kreatywność w kulturze* przygotowana pod redakcją Anny Kwiecień i Aleksandry Nocoń stanowi ciekawą propozycję wydawniczą, w której poszczególni Autorzy rozdziałów podejmują problem kreatywnych zachowań ludzi, zespołów, organizacji działających w sektorze kultury i sektorze kreatywnym. Licznie prezentowane w opracowaniu oryginalne poglądy i wyniki badań grupy Autorów dowodzą, że po pierwsze, problematyka kreatywności jest wieloaspektowa i inspirująca, a po drugie, stanowi ciekawy obszar badań wymagający zróżnicowanego podejścia badawczego opartego na wiedzy pochodzącej z różnych dyscyplin naukowych. Monografia dostarcza wiele cennych informacji dotyczących konkretnych podmiotów kultury (teatry, galerie, wielofunkcyjne podmioty kultury), które w praktyce realizują innowacyjne, kreatywne strategie rynkowe.

Należy w tym miejscu podkreślić atrakcyjność podjętej problematyki publikacji, w tym umiejętność holistycznego ujęcia funkcjonowania sektora kultury, a zarazem zarządczego spojrzenia na różne szczegółowe obszary działania podmiotów kultury w zmiennym otoczeniu bliższym i dalszym. Wartością dodaną, wartą podkreślenia, jest na pewno fakt, że powstanie niniejszego opracowania nawiązuje do cyklicznej konferencji naukowej pt. „Biznes w kulturze – kultura w biznesie”, która w 2022 roku dotyczyła kreatywności w kulturze, nawiązując do aktualnych wyzwań rozwoju tego sektora.

Z recenzji wydawniczej prof. dr hab. Mirosławy Pluty-Olearnik



Publikacja powstała we współpracy z Zespołem Pieśni i Tańca „Silesianie”
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

ISBN 978-83-7875-851-8



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach