

Biznes w kulturze – kultura w biznesie

Adaptacyjność jednostek kultury

Redakcja naukowa

Anna KWIECIEŃ

Aleksandra NOCOŃ



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach



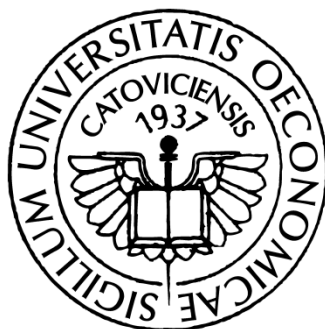
BIZNES W KULTURZE – KULTURA W BIZNESIE

Adaptacyjność jednostek kultury

Redakcja naukowa

Anna KWIECIEŃ

Aleksandra NOCŃ



Katowice 2025

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



Komitett redakcyjny

Tomasz Ingram (przewodniczący), Monika Ogrodnik (sekretarz),
Agata Austen, Monika Kulikowska-Pawlak, Małgorzata Pańkowska,
Aleksandra Pethe, Jacek Pietrucha, Anna Skórska, Marzena Strojek-Filus,
Edyta Szafranek-Stefaniuk, Tomasz Wachowicz, Ewa Ziemia

Recenzent

Mirosława Pluta-Olearnik

Redakcja i korekta językowa

Karolina Koluch

Skład tekstu

Daria Liszowska

Projekt okładki

Emilia Gumulak

Ilustracja na okładce © LuckyTD – Photogenica

ISBN 978-83-7875-935-5

doi.org/10.22367/uekat.9788378759355

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2025



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

Wstęp (<i>Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń</i>)	5
Rozdział I	
Adaptacyjność jako podstawa budowania odporności instytucji kultury (<i>Anna Kwiecień, Katarzyna Olejko</i>)	7
Rozdział II	
Adaptacja jednostek kultury w kontekście realizacji wyzwań idei różnorodności, równości i inkluzyjności (DEI) (<i>Katarzyna Żak</i>)	16
Rozdział III	
Adaptacyjność finansowa jednostek kultury – studium przypadku (<i>Aleksandra Nocoń</i>)	25
Rozdział IV	
Archetypy marki w instytucjach kultury jako narzędzie adaptacyjności (<i>Katarzyna Sytniewska</i>)	35
Rozdział V	
Zarządzanie współczesnym teatrem – technologiczny wymiar adaptacyjności teatrów z perspektywy kompetencyjnej (<i>Julia Karcz-Ryndak</i>)	47
Rozdział VI	
Wykorzystanie współczesnych koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach (<i>Małgorzata Kaczmarek</i>)	55
Rozdział VII	
Młodzieżowe domy kultury w obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia (<i>Paulina Kopyto</i>)	68

Rozdział VIII

Influencer marketing na rynku filmowym w kontekście adaptacyjności dystrybutorów filmu do zachowań widza (<i>Jacek Goleniak</i>).....	82
--	----

Rozdział IX

Wyzwania adaptacji tokenizacji dzieł sztuki w perspektywie działalności muzeów (<i>Marcin Komańda</i>)	94
---	----

Rozdział X

Komunikacja marketingowa polskich instytucji kultury na platformie TikTok a zaangażowanie użytkowników (<i>Martyna Fira</i>).....	101
--	-----

Bibliografia	117
---------------------------	-----

Spis rysunków	133
----------------------------	-----

Spis tabel	134
-------------------------	-----

Informacja o Autorach	135
------------------------------------	-----



Wstęp

Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń

Według Słownika Języka Polskiego PWN [b.r.] adaptacyjność to „przystosowanie czegoś do innego użytku niż było przeznaczone”. Adaptacyjność to zdolność jednostki, organizacji lub systemu do dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia. W kontekście organizacyjnym adaptacyjność oznacza umiejętność przystosowania się do nowych wyzwań, technologii, trendów rynkowych oraz zmian w środowisku biznesowym. Jest to cecha kluczowa dla przetrwania i rozwoju w dynamicznie zmieniającym się świecie. Warto więc o niej dyskutować i ją badać.

Wskazana definicja ukazuje, jak ważna jest adaptacyjność w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw, które stale muszą stawać wobec wyzwań zmieniającego się rynku, klientów i ich wymagań. Zdolności adaptacyjne są więc cechą niezbędną dla efektywnego funkcjonowania na współczesnym rynku i dotyczy to także jednostek oraz instytucji kultury.

Kryzysowe sytuacje ostatnich lat wywołały pewne nieodwracalne zmiany rynkowe. To, co do niedawna było zaskakującą nowością, dziś jest już w pełni akceptowalną codziennością, jednak aby tę akceptowalność osiągnąć, trzeba się wykazać adaptacyjnością. Adaptacyjność jest widoczna w świecie kultury i sztuki. Jednostki kultury wykazały się w ostatnich latach dużymi zdolnościami adaptacyjnymi, które pozwoliły im przetrwać rynkowe kryzysy, a obecnie również efektywnie funkcjonować.

Motywy te stanowiły podstawę do podjęcia zagadnienia adaptacyjności, które stało się myślą przewodnią XI Ogólnopolskiej Konferencji: „Biznes w kulturze – kultura w biznesie” pod tytułem „Adaptacyjność jednostek kultury”, zorganizowanej w listopadzie 2024 r. przez mgr. Jerzego Stasicę – kierownika Zespołu Pieśni i Tańca „Silesianie” oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Jej pokłosiem są opracowania stanowiące kolejne rozdziały prezentowane w niniejszej monografii naukowej, która jest już dziesiątą z serii monografią poświęconą funkcjonowaniu, działalności i finansowaniu jednostek oraz instytucji kultury.

W niniejszym opracowaniu podjęto się zadania prezentacji i analizy adaptacyjności oraz zdolności adaptacyjnych w kulturze, instytucjach kultury i ich wytworach. Celem publikacji jest więc prezentacja różnych aspektów adaptacyjności pośród różnych typów instytucji kultury i na różnych płaszczyznach ich

funkcjonowania. Jego realizację oparto na źródłach literaturowych, danych statystycznych, a także licznych publikacjach prasowych oraz internetowych.

Treść opracowania tworzy 10 rozdziałów. Ich autorami są pracownicy naukowci i doktoranci polskich uczelni wyższych, którzy swoje teksty poświęcili przedstawieniu różnorodnych aspektów adaptacyjności w kulturze, dających pogląd na współczesny wizerunek jednostek kultury, które efektywnie funkcjonują, adaptując się do nowych wyzwań i sytuacji. Głównym motywem do podjęcia niniejszej tematyki było dostrzeżenie skali zmian ukazujących się w różnorodnych działaniach instytucji kultury, stanowiących o zdolnościach adaptacyjnych jednostek sektora kultury. Poszczególne podmioty tego sektora podejmują się różnych działań i wykorzystują różnorodne zasoby, aby zaadaptować się do zmieniających się warunków dla lepszego funkcjonowania i rozwoju, umożliwiając im spełnianie oczekiwań współczesnych klientów – uczestników i konsumentów kultury.

W swoich rozdziałach poszczególni autorzy poruszyli wiele kwestii związanych z różnymi aspektami adaptacyjności jednostek sektora kultury. Autorzy zwrócili uwagę na kwestie podstawowe, takie jak rola adaptacyjności w kształtowaniu odporności instytucji kultury oraz adaptacyjność w kontekście realizacji wyzwań idei DEI (*Diversity, Equity and Inclusion* – różnorodność, równość i inkluzyjność). W opracowaniu opisano także adaptacyjność z perspektywy gospodarki finansowej instytucji kultury. Przybliżono ponadto kategorię archetypu marki jako narzędzia adaptacyjności. Kolejne rozdziały poświęcono zagadnieniom adaptacyjności w odniesieniu do poszczególnych rodzajów instytucji kultury: teatrów, filharmonii oraz domów kultury. W dalszej części opracowania, w kontekście adaptacyjności, opisano przejawy wykorzystania influencer marketingu na rynku filmowym oraz zjawisko tokenizacji dzieł sztuki. Całość domyka rozdział poświęcony adaptacji w kontekście komunikacji i wykorzystania nowych mediów przez instytucje kultury.

Publikacja ta, dzięki połączeniu różnych wątków związanych z szeroko pojętą adaptacyjnością w kulturze, daje wieloaspektowy pogląd na postrzeganie zdolności adaptacyjnych i ich przejawów w sektorze kultury i sztuki.

Ze względu na zakres tematyczny i sposób prezentacji treści materiały te można traktować jako źródło wiedzy dla różnych grup odbiorców. Monografia jest skierowana przede wszystkim do studentów uczelni ekonomicznych. Jej odbiorcami mogą być ponadto zarówno pracownicy naukowci, teoretycy, jak i praktycy – menedżerowie związani na co dzień z prowadzeniem jednostek i instytucji kultury, a także zarządzający innymi instytucjami, którzy szukają inspiracji dla kreowania odporności swoich podmiotów dzięki szeroko pojętej adaptacyjności.

Korzystając z przywileju redaktorów przedstawionej monografii, chcielibyśmy w tym miejscu podziękować członkom zespołu redakcyjnego oraz wszystkim współautorom za ich udział, wkład oraz zaangażowanie.

Rozdział I



Adaptacyjność jako podstawa budowania odporności instytucji kultury

Anna Kwiecień, Katarzyna Olejko

1. Wprowadzenie

Funkcjonowanie podmiotów na rynku jest immanentnie związane z realizowaniem ich zamierzeń w konkretnych uwarunkowaniach społeczno-ekonomicznych, jakie generuje otoczenie. Zmiana charakteru otoczenia stawia przed kierującymi nowe wymagania i problemy. Kluczowe wydarzenia w nim zachodzące stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne i trudne do przewidzenia. Jest jedno słowo, które doskonale opisuje stan rzeczy w ostatnich latach. Tym słowem jest VUCA – akronim używany do określenia otoczenia, które jest zmienne (ang. *Volatile*), niepewne (*Uncertain*), złożone (*Complex*) i niejednoznaczne (*Ambiguous*). Nieprawdopodobny spłot globalnych kryzysów przyniósł rynkom nie możliwe do przewidzenia wstrząsy i zmusił firmy do bezprecedensowych wysiłków w radzeniu sobie z efektem ciągłych zmian. Z uwagi na rosnącą z dnia na dzień współzależność procesów i zjawisk na świecie nasilać się będzie prawdopodobnie skala tego efektu i jego wpływ na przedsiębiorstwa, a także na instytucje kultury. Konieczna jest więc umiejętność adaptacji do nowych sytuacji.

Szybka reakcja na zmiany otoczenia i jego monitorowanie to wybrane działania, które podejmują organizacje, aby dostosować się do wzrastającej dynamiki otoczenia, aby nie tylko przetrwać, ale nadal efektywnie działać w nowych okolicznościach. Szczególne znaczenie dla dalszego funkcjonowania ma budowanie odpowiedniej odporności organizacyjnej, co będzie możliwe dzięki wykorzystaniu specyficznych zdolności adaptacyjnych. Przyjęto więc, że adaptacyjność stanowi bazę dla kreowania odporności organizacyjnej wśród instytucji kultury.

Zdolności adaptacyjne determinują sprawność funkcjonowania organizacji. Stanowią ważne źródło podwyższania sprawności działania organizacji. Zdolności te mogą ponadto stanowić podstawę budowania i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Konieczne jest więc zrozumienie, czym jest owa adaptacyjność, jak ją rozumieć, jak się przejawia, a przede wszystkim jak stymulować jej kreację, budując tym samym odporność instytucji kultury.

Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja przejawów zdolności adaptacyjnych jednostek kultury i ich związku z odpornością organizacyjną tych podmiotów. Rozdział powstał w oparciu o analizę literatury, a z uwagi na specyfikę i aktualność zagadnienia także liczne publikacje internetowe.

2. Istota adaptacyjności

Przyszłość zdominowaną przez wstrząsy jedni mogą postrzegać jako zagrożenie, inni jako szansę na umocnienie pozycji – wszystko jest kwestią perspektywy. Twórcy nowych idei w obszarze zarządzania i kultury organizacyjnej oferują recepty na pomyślny rozwój biznesu w warunkach VUCA, wymagające odpowiedniego dostosowania zespołów i zmiany sposobu myślenia. Jeśli chce się zapanować nad dramatycznymi zmianami w dzisiejszym otoczeniu biznesowym, trzeba wykazać się zdolnością do adaptacji [B&R, 2022].

Proces adaptacji, czyli przystosowywania się, wprowadzania zmian w działaniach przedsiębiorstwa, wynikający ze zmiany warunków otoczenia, w którym działa, jest zazwyczaj bardzo złożony. Wymaga on właściwego doboru źródeł informacji i wiedzy oraz procesów ich pozyskiwania tak, by umiejętnie zinterpretować i wykorzystać zmiany zachodzące w otoczeniu, dzięki czemu wyznaczone działania i decyzje przyniosą przedsiębiorstwu korzyści. Korzyści będą osiągane wówczas, gdy będą podjęte adekwatne do zmieniających się warunków decyzje. Szybkość ich podjęcia często decyduje o „być albo nie być” przedsiębiorstwa [Pondel, 2009].

Zdolność organizacji do adaptacji (adaptacyjność) jest przede wszystkim determinowana naturą dynamiki otoczenia i charakterem logiki funkcjonowania przyjętej przez organizację [Bettis i Prahalad, 1995]. Przyjmuje się, iż stanowi organizacyjną, strategiczną zdolność do utrzymania przewagi konkurencyjnej poprzez rekonfigurowanie bądź wzajemne łączenie zasobów, zdolności i kompetencji oraz do generowania opcji i strategicznych reakcji celem dopasowania do deterministycznych zmian w otoczeniu [Kaehler i in., 2014, s. 2]. Adaptacyjność to raczej konstrukt o cechach ciągłych niż dychotomicznych, co wskazuje, iż organizacja może rozwijać i utrzymywać różnego rodzaju, i o różnym natężeniu, zdolności do adaptacji [Piórkowska, 2015].

Adaptacyjność można rozpatrywać z perspektywy jednostki, organizacji oraz zdolności dynamicznych. Jednostkowe zachowania adaptacyjne są determinowane siłą nawyku i poziomem uwagi oraz generowane przez określone postawy społeczne, zwłaszcza nasilenie konformizmu/nonkonformizmu, i skupiają się na uniknięciu wykluczenia [zob. Piórkowska, 2014]. Zdolności adaptacyjne na poziomie organizacyjnym wiążą się ściśle z przełamaniem rutyn organizacyjnych w postępowaniu, zaś rozpatrując adaptację jako zdolność dynamiczną, można zaryzykować stwierdzenie, że zdolności dynamiczne (zwłaszcza adaptacyjne) wykraczają poza ramy koncepcyjne organizacji i dotyczą kontekstu ekosystemów. Przyjmuje się bowiem, iż przedsiębiorstwa posiadające rozwinięte zdolności dynamiczne potrafią się adaptować do ekosystemów poprzez innowacje i współpracę z innymi uczestnikami otoczenia [Teece, 2011].

W kontekście organizacyjnym adaptacyjność oznacza umiejętność przystosowania się do nowych wyzwań, technologii, trendów rynkowych oraz zmian w środowisku biznesowym. Jest to cecha kluczowa dla przetrwania i rozwoju w dynamicznie zmieniającym się świecie. Adaptacyjność to także „przystosowanie czegoś do innego użytku niż było przeznaczone” [Słownik Języka Polskiego PWN, b.r.]. Pojęcie adaptacyjności pokazuje nam, że jest ona konieczna dla możliwości funkcjonowania w obecnych, dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych.

Zdolności adaptacyjne oznaczają umiejętność sprostania nowym wyzwaniom i okolicznościom. Mają one zapewnić stabilizację oraz możliwość efektywnego funkcjonowania poprzez skuteczne realizowanie celów i zadań. To także umiejętność dostosowania emocji, myśli i zachowania do zmieniających się sytuacji i warunków. Adaptacyjność ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji w dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym. Firmy, które potrafią szybko i skutecznie dostosowywać się do zmieniających się warunków, mają większe szanse na przetrwanie i rozwój. Pośród powodów, dla których adaptacyjność jest tak ważna dla współczesnych organizacji, można wyróżnić kilka obszarów [EITT, b.r.]:

- reakcja na zmiany rynkowe,
- wdrażanie nowych technologii,
- zarządzanie kryzysowe,
- zwiększenie konkurencyjności.

Firmy wykazujące się znacznymi umiejętnościami adaptacyjnymi potrafią szybko reagować na dynamicznie zmieniające się warunki rynkowe. Dzięki umiejętności sprawnego wdrażania nowych technologii zwiększają swą efektywność i innowacyjność. Adaptacyjność umożliwia i ułatwia zarządzanie kryzysowe, pomagając w minimalizowaniu negatywnych skutków kryzysu. Jest też

niewątpliwie czynnikiem zwiększającym konkurencyjność, umiejętność adaptacji pozwala bowiem podmiotom na lepsze dostosowanie się do turbulentnego otoczenia i daje przewagę nad tymi firmami, które mają z tym problem ze względu na niski poziom adaptacyjności.

Adaptacja jest funkcją elastyczności przedsiębiorstwa, czyli zdolności menedżerów i właściwości organizacji do przystosowania się do zmian. Uelastycznienie przedsiębiorstwa oznacza zwiększenie jego adaptacyjności i ma na celu minimalizowanie negatywnych skutków zmian w otoczeniu.

Przedsiębiorstwa, aby przetrwać i móc się rozwijać, muszą się dostosowywać do wymogów otoczenia i procesów zachodzących wewnątrz organizacji poprzez wdrażanie zmian organizacyjnych, a zdolność adaptacji powinna być jedną z podstawowych właściwości każdego systemu [Kraśniak, 2018]. Ta zasada obowiązuje także instytucje kultury, które w szczególny sposób muszą reagować na pojawiające się zmiany.

3. Adaptacyjność vs odporność

W związku z ciągle pojawiającymi się dynamicznymi i burzliwymi zmianami na rynku tematem rozważań praktyków i teoretyków zarządzania stała się odporność organizacyjna rozumiana jako zdolność organizacji do stawiania czoła problemom i dostosowania się do zmian. Odporność organizacyjna jest strategiczną koniecznością, aby organizacje prosperowały w dynamicznym i ciągle zmieniającym się świecie. W obecnych czasach koncepcja ta posiada kluczowe znaczenie, gdyż stanowi nowy sposób podejścia do badania zagrożeń i ich skutków oraz radzenia sobie z nimi.

Aby ukazać związek odporności z adaptacyjnością, w niniejszym rozdziale zostanie przedstawionych kilka definicji odporności.

Odporność organizacyjna jest przede wszystkim ujmowana przez pryzmat zdolności organizacji do radzenia sobie z szokami (**adaptowania**, trwania) oraz do powrotu („bounce back”) na dotychczasową ścieżkę po szokach spowodowanych zagrożeniami [m.in. Adamides i in., 2022; Branicki, Steyer i Sullival-Taylor, 2019]¹. Odporna organizacja jest zatem rozumiana jako zdolna nie tylko do identyfikowania i reagowania na krytyczne zmiany i potencjalne zagrożenia, ale także zdolna do uczenia się i wprowadzania zmian i innowacji po zaistnieniu sytuacji kryzysowej [Duchek, 2020] oraz do szukania nowych możliwości w sytuacji kryzysowej, czyli w pełni **zdolna do adaptacji** nowej sytuacji.

¹ Odporność organizacyjna jest bardzo szeroko opisywana w wielu pozycjach literatury, dlatego w niniejszym rozdziale podano tylko podstawowe, wybrane informacje, istotne w kontekście powiązania odporności i adaptacyjności.

Odporność oznacza zdolność do radzenia sobie z trudną sytuacją, **adaptację** oraz zmiany bez utraty możliwości przyszłego rozwoju [Holling i Gunderson, 2002].

Odporność odnosi się do systemów cechujących się nieliniową złożoną dynamiką oraz **zdolnościami adaptacyjnymi**, które umożliwiają im spontaniczną reorganizację ich wewnętrznej struktury w odpowiedzi na zewnętrzne szoki lub wewnętrzne zakłócenia [Martin i Sunley, 2007]. Na odporność składają się trzy komponenty: zdolność do absorpcji zakłóceń zewnętrznych, **do adaptacji** oraz do transformacji [Béné i in., 2012].

Przedstawione powyżej ujęcia odporności wskazują jasno, że jest ona ściśle powiązana z adaptacyjnością podmiotu i z jego zdolnościami adaptacyjnymi.

W literaturze funkcjonuje wiele ujęć pojęcia odporności organizacyjnej. Na podstawie analizy różnych podejść do odporności można podjąć się próby zdefiniowania cech charakterystycznych dla organizacji odpornej. Organizację odporną powinny charakteryzować szczególne zdolności [Mitchell, 2013, s. 7; Odważny, 2022, s. 31], wśród których można wyróżnić m.in.:

- zdolność organizacji do przewidywania zakłóceń wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- zdolność do absorbowania wstrząsów – ułatwia zachowanie stabilności i struktury systemu, bywa często określana jako „odporność” w „tradycyjnym” zarządzaniu ryzykiem, ograniczającym się do ryzyka klęsk żywiołowych;
- **zdolność do adaptacji** – wprowadza do systemu elastyczność prowadzącą do stopniowych zmian;
- zdolność do transformacji – uruchamianie istotnych zmian, które prowadzą do przeobrażenia dotychczasowego systemu; wiąże się to z innowacjami technologicznymi, reformami instytucjonalnymi, zmianami zachowań podmiotów i procesami kulturowymi; zdolność ta jest często wykorzystywana do programowania polityki publicznej typu post-conflict;
- zdolność organizacji do przetrwania kryzysu oraz prosperowania w jego trakcie;
- zdolność organizacji do powrotu do stanu równowagi;
- zdolność do wykorzystywania dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych dla poprawy wyniku finansowego w obliczu potencjalnych, trwających i minionych zakłóceń;
- zdolność do wyciągania wniosków po przebytych zakłóceniu i chęć wdrażania działań naprawczych mających zapobiegać powtórzeniu się negatywnego wpływu danego zakłócenia na organizację;
- duża elastyczność charakteryzująca przedsiębiorstwo zarówno przed wystąpieniem zakłócenia, jak i w trakcie zakłócenia, odpowiadająca turbulentnemu środowisku, w którym funkcjonuje organizacja.

Różne kombinacje tych cząstkowych zdolności, wśród których znajdują się zdolności adaptacyjne, składają się na odporność konkretnej organizacji.

Obserwacja zachowań wielu firm w czasie pandemicznego kryzysu pokazała jednak, że podstawą do radzenia sobie z tą sytuacją było elastyczne podejście z wykorzystaniem dywersyfikacji działalności, nowego podejścia do realizacji działań i wykorzystania nowych technologii. Taką właśnie sytuację zaobserwowano w wielu instytucjach kultury, taki był ich sposób na adaptację do nowych wymagań rynku. Instytucje kultury potrafiły się zmieniać, odejść od rutyny i stawić czoła nowym wyzwaniom wynikającym z oczekiwań rynku. Najwyraźniej te przemiany były widoczne w okresie pandemii i tuż po jej zakończeniu. Ówczesna sytuacja wymusiła nowe podejście do zarządzania instytucjami kultury. Instytucje pokazały wówczas, na co je stać. Wprowadziły liczne zmiany w swoim funkcjonowaniu, utrwalając ten trend. Mimo że sytuacja nie zmusza już do wykorzystania nowatorskich rozwiązań w kontakcie z uczestnikami kultury, to jednak stały się one nową rutyną w instytucjach kultury. Zdolności adaptacyjne ukształtowały więc nowy obraz instytucji kultury, budując tym samym ich odporność.

4. Przejawy zachowań adaptacyjnych w instytucjach kultury

Rynek kultury i sztuki jest specyficzny, jednak podlega takim samym mechanizmom, jak inne. Dla podmiotów działających w sferze kultury aktualne trendy rynkowe niosą nowe, trudne wyzwania, które mogą się stać wielką szansą na rozwój, ale są także często ogromnym problemem, wręcz niemożliwym do rozwiązania [Kwiecień, 2018].

Na rynku można zaobserwować narastające zjawisko upodobniania się instytucji kultury do przedsiębiorstw poprzez adaptację narzędzi zarządzania, a także uznawanie konieczności wypracowania zysku jako istotnego celu funkcjonowania. Ta sytuacja może się przyczynić do niezadowolenia dotychczasowych odbiorców kultury, ale jest dziś konieczna [Modliński, 2019, s. 227], a instytucje kultury muszą się wykazać zdolnością do adaptacji do tej nowej sytuacji i sprostać wyzwaniom.

Wszelkie zakłócenia, zarówno w organizacji (również kryzys), jak i w otoczeniu, wpływają na jakość funkcjonowania organizacji, wyniki jej działalności i zdolność adaptacyjną, która jednocześnie determinuje sposób radzenia sobie organizacji w niekorzystnych dla niej warunkach [Kwiecień, 2023].

Jednym z głównych problemów, z jakimi spotkały się w ostatnim czasie instytucje kultury, był problem z uczestnictwem w kulturze, z utrzymaniem relacji z klientami (uczestnikami kultury). Aby osiągnąć sukces w działalności kulturalnej (podobnie jak i w innych sferach), niezbędny jest nowy sposób myślenia o rynku i kulturze oraz nowy zestaw umiejętności, nowe produkty, nowe technologie, które stworzą możliwość nowej formy uczestnictwa w kulturze. Utrzymanie relacji z publicznością stało się priorytetem w kontekście adaptacyjności do nowej sytuacji i budowania odporności instytucji kultury na pandemiczny kryzys. Dlatego konieczne było podjęcie działań, które umożliwią to uczestnictwo w innej formie, wymuszonej nową sytuacją. Można uznać, że właśnie w świetle takich założeń instytucje kultury podjęły wiele decyzji, wdrożyły zmiany, unowocześniły i zdywersyfikowały swoją działalność [Kwiecień, 2018, s. 30].

W obliczu kryzysu, jaki wywołała pandemia, instytucje kultury zostały wręcz zmuszone do wprowadzenia zmian w sposobie prowadzonej działalności. Do tego niezbędne było zastosowanie nowych technologii. Wprowadzono internetowe transmisje spektakli teatralnych, wirtualne wycieczki po muzeach oraz udostępnianie części zbiorów bibliotecznych w wydaniach internetowych. Dla wielu instytucji Internet stał się ważnym źródłem innowacji i dodatkowych przychodów. To także ogromna szansa rozwoju nowych kompetencji, eksperymentowania z formami, organizowania repozytoriów cyfrowych czy też digitalizowania zbiorów. Dodatkowo rozwinął się gwałtownie rynek wydarzeń hybrydowych, oferujących odbiorcom niedostępne wcześniej funkcje [Raport Kultura, 2020].

Te i wiele innych inicjatyw było koniecznych, aby nie stracić kontaktu z klientem, widzem, czytelnikiem. Technologia umożliwiła także dywersyfikację działalności, wprowadzenie nowych rozwiązań w prezentowaniu wytworów kultury i sztuki oraz dotarciu do klientów. Były to właśnie przejawy zdolności adaptacyjnych instytucji kultury. Pandemia zmusiła wiele instytucji kultury do innowacji technologicznych, które zdecydowanie można uznać za bardzo istotny czynnik kształtujący zdolności adaptacyjne tych podmiotów i pomagający w kształtowaniu ich odporności organizacyjnej.

W działaniach podejmowanych przez różne instytucje kultury, dla podniesienia ich adaptacyjności, można zauważyć wdrożenie wielu zmian typowych dla strategii dywersyfikacji. Trzeba podkreślić, że w większości przypadków zmiany wprowadzone w funkcjonowaniu podmiotów kultury nie były efektem długofalowych planów strategicznych, a raczej błyskawiczną reakcją na sytuację na rynku, elastycznym podejściem do zarządzania, wywołanym przez impuls, które jest konieczne, aby dostosować się do nowych wymagań otoczenia. Szybkie i umiejętne wdrożenie dywersyfikacji w działalności instytucji kultury było przejawem zdolności adaptacyjnych tych instytucji. Dywersyfikacja implikuje

nowe technologie, kwalifikacje i metody działań. W działalności instytucji kultury można zauważyć różne przejawy działań, które niejako wpisują się w strategię dywersyfikacji.

Dominującym czynnikiem determinującym wybór tej strategii przez instytucje kultury jest wpływ warunków zewnętrznych, reakcja na kryzys, jednak docelowo strategia ta powinna służyć umocnieniu pozycji na rynku, poprawie kondycji finansowej i obniżeniu ryzyka.

Warto podkreślić, że wprowadzone do instytucji kultury nowe technologie, umożliwiające wprowadzenie zmian w ich funkcjonowaniu i umożliwiające wdrożenie strategii dywersyfikacji, nie były tylko chwilowe. Ich utrzymanie to nie tylko puste deklaracje, ale rzeczywistość, którą można obserwować. To też przejaw trwałości i skuteczności wdrożonej strategii opartej na dywersyfikacji produktów i działań oraz wykorzystaniu nowych technologii.

Reasumując, można stwierdzić, że czynnikami, które wpłynęły na adaptacyjność instytucji kultury, były w dużej mierze nowe technologie, które umożliwiły wprowadzenie wielu zmian w funkcjonowaniu instytucji kultury i umożliwiły wdrożenie strategii dywersyfikacji opartej na nowych możliwościach. Działania te z kolei można potraktować jako przejaw elastyczności instytucji kultury, która wspiera ich adaptacyjność.

5. Podsumowanie

Zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw, na które szczególną uwagę zwrócił m.in. Tecce, w epoce postindustrialnej stanowią kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, jakie będą w przyszłości dominować na rynkach, będą przede wszystkim przedsiębiorstwami uczącymi się i zdolnymi do adaptacji [Rokita, 2005].

Wśród obserwowanych aspektów determinujących potencjalne zdolności organizacji do adaptacji można wyróżnić:

1. Kulturę organizacyjną wspierającą zmiany, nastawioną na promowanie otwartości na nowe pomysły i eksperymenty, zachęcającą do podejmowania skalkulowanego ryzyka.
2. Ciągłe uczenie się i rozwój uwzględniające rozwój pracowników i możliwość ich przygotowania do nowych wyzwań.
3. Monitorowanie otoczenia i trendów.
4. Inwestycje w technologie.
5. Skuteczne zarządzanie zmianą.
6. Budowanie odporności organizacyjnej.

Analizując sytuację wielu instytucji kultury, można dostrzec wszystkie te elementy. Instytucje kultury zmieniły swoją kulturę organizacyjną, otwierając się na nowości. Uczyły się i przygotowały swoich pracowników do nowych wymagań i nowych zadań. Obserwowały otoczenie i nie pozostały obojętne na zachodzące w nim zmiany. Aby się dostosować, zainwestowały w nowe technologie, co dało im nowe możliwości, w efekcie wdrożyły wiele zmian, implikując w ten sposób strategię dywersyfikacji. Te wszystkie zabiegi złożyły się na umiejętność adaptacji do nowej sytuacji i pozwoliły na wykreowanie odpowiedniego poziomu odporności organizacyjnej. Dzięki takim atrybutom, jak adaptacyjność i odporność, wiele instytucji kultury przetrwało kryzys, wyszło z niego i nadal się rozwija, efektywnie funkcjonując. Udało im się wypracować specyficzną kulturę adaptacyjności, która pozwoli im skutecznie reagować na zmiany i wykorzystywać pojawiające się szanse. Kluczowe jest, aby adaptacyjność stała się integralną częścią organizacji, a nie jednorazowym projektem czy inicjatywą.

Adaptacyjność jest niezbędną cechą współczesnych organizacji, która kreuje ich odporność oraz pozwala na skuteczne funkcjonowanie w dynamicznym i nieprzewidywalnym środowisku biznesowym.

Rozdział II



Adaptacja jednostek kultury w kontekście realizacji wyzwań idei różnorodności, równości i inkluzywności (DEI)

Katarzyna Żak

1. Wprowadzenie

Pojawiające się zmiany dotyczą wszystkich podmiotów funkcjonujących we współczesnym świecie. W równym stopniu istotne jest zarówno to, jak zmieniają się społeczeństwa, jak i to, jak zmieniają się pojedyncze podmioty będące jego częścią (w tym organizacje gospodarcze). Stąd powstaje konieczność reagowania na zmiany i adaptowania się do turbulentnych warunków funkcjonowania.

Adaptacyjność staje się jedną z kluczowych umiejętności, którą każda organizacja powinna posiadać. Elastyczność, szybkie przyswajanie nowych informacji i zdolność do zmiany strategii działania to cechy podmiotów, które najlepiej radzą sobie w dynamicznym otoczeniu. Posiadanie tych umiejętności nie tylko zwiększa szanse na przetrwanie na konkurencyjnym rynku, ale również otwiera drzwi do nowych możliwości rozwoju w przyszłości.

Od kilkunastu lat jednym z obszarów, w którym dokonuje się transformacja, są kwestie społeczne związane z adaptacją do wyzwań dotyczących idei DEI, czyli implementacją postaw różnorodności, równości i inkluzywności oraz zarządzaniem różnorodnością. Zarządzanie różnorodnością to nie tylko kwestia etyki czy moralności, ale także kluczowy czynnik dla budowania sukcesu biznesowego. Organizacje, które skutecznie zarządzają różnorodnością, często czerpią korzyści w postaci np. zwiększonej innowacyjności, lepszego zaangażowania pracowników i większej adaptacyjności do zmieniającego się świata. Warto jednak pamiętać, że kluczem jest prawdziwe zrozumienie i zaangażowanie w różnorodność, a nie tylko powierzchowne działania, podążanie za trendami czy stosowanie truistycznych haseł.

Wymiarów różnorodności jest wiele. Dziś pracownicy różnią się od siebie bardziej niż kiedykolwiek wcześniej i nie sposób przejść obok tego obojętnie, chcąc rozwijać organizację oraz adaptować się do nowych sytuacji i warunków. Zwrócenie uwagi na różnorodności to wymóg, który zostaje postawiony przed organizacjami, a jednocześnie, jak uważa wielu liderów, wyzwanie. Wraz z rosnącą świadomością na temat kwestii sprawiedliwości społecznej trzeba się koncentrować na różnorodności, równości i integracji w różnych aspektach naszego życia.

Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja wielowymiarowej koncepcji DEI z uwzględnieniem jej realizacji w jednostkach kultury. Rozdział ten bazuje na aktualnych publikacjach krajowych i zagranicznych oraz wybranych wątkach zawartych w Raporcie pt. *The Global DEI Census 2023*.

2. Adaptacyjność – wyzwanie współczesności

Wprowadzanie zmian jest wpisane w działalność każdego podmiotu bez względu na jego wielkość, budżet czy charakter. Organizacje ewoluują w różnym tempie, a transformacje dotyczą wielu obszarów, ale to umiejętne adaptowanie się do zmian jest kluczem do sukcesu. **Można wskazać zmiany społeczne i zmiany organizacyjne. Te pierwsze dokonują się w obrębie całego społeczeństwa i dotyczą modyfikacji lub transformacji sposobu, w jaki jest zorganizowane społeczeństwo. To także przemiany wzorców zachowań, relacji społecznych, instytucji i struktury społecznej w czasie. Natomiast zmiana organizacyjna jest zmianą społeczną mającą miejsce w strukturach instytucji i jej otoczeniu [Daniecki, 2004, s. 119].** Zmiany organizacyjne zachodzą pod wpływem oddziaływania zarówno czynników zewnętrznych, jak i wewnątrzorganizacyjnych. Rosnąca turbulencja otoczenia sprawia, że czynnikom zewnętrznym przypisuje się szczególne znaczenie w kreowaniu zmian organizacyjnych. Wydarzenia zachodzące w otoczeniu współczesnych podmiotów gospodarczych stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia. Komplikują się także stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem w zakresie skali nasilenia tych stosunków i ich różnorodności. Wzrasta liczba podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa są powiązane i które wpływają na ich funkcjonowanie. Tendencje te przyczyniają się do zwiększenia siły oddziaływania otoczenia na organizację oraz konieczności podejmowania przez nie działań adaptacyjnych. Do podejmowania działań adaptacyjnych skłaniają przedsiębiorstwa także procesy zachodzące wewnątrz nich, które charakteryzuje wzrastająca dynamika, tj. przepływy materii, energii, informacji, procesy transformacji, oczekiwania uczestników organizacji itd. [Kraśniak, 2018, s. 194-202].

Procesy dostosowawcze mogą przyjmować postać adaptacji biernej, gdy w organizacji są zawarte elementy, które spowodują jej przystosowanie do otoczenia, oraz adaptacji czynnej, gdy w organizacji występują elementy, które pozwolą kontrolować otoczenie i przystosować je do potrzeb organizacji [Przybyła, 2001, s. 66]. Adaptacja bierna dokonuje się w ramach danego systemu organizacyjnego bez zmiany jego kształtu, ma charakter zachowawczy, a jej celem jest przywrócenie poprzedniego stanu równowagi. Zmiany o takim charakterze powinny być wdrażane w warunkach stabilnego otoczenia. Adaptacja czynna polega na jakościowym przekształceniu systemu organizacyjnego, co w rezultacie prowadzi do powstania nowych struktur. Opiera się na założeniu, że w warunkach dynamicznego otoczenia sięganie do rozwiązań przywracających stan równowagi jest niewystarczające [Nizard, 1998, s. 79]. W takich okolicznościach adaptacja polega na tworzeniu nowych innowacyjnych rozwiązań.

W opinii R. Krupskiego [2008] zdolności adaptacyjne organizacji determinują sprawność jej funkcjonowania i mogą stanowić podstawę budowania oraz wzmocnienia jej odporności w warunkach turbulentnego otoczenia.

3. Idea DEI oraz zarządzanie różnorodnością

Swego rodzaju zmianę dla społeczeństw i wielu organizacji wyznaczają cele zrównoważonego rozwoju zapisane w Agendzie 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju świata, uwzględniające aspekt ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. Dokument ten wskazuje najważniejsze wyzwania naszych czasów i przedstawia wizję budowy lepszego świata z korzyścią dla mieszkańców planety oraz jego naprawy. W obszarze społecznym szczególną wagę przywiązuje się do idei DEI. Jest to skrót od angielskich słów „Diversity, Equity and Inclusion,” co jest tłumaczone jako „Różnorodność, Równość Szans i Włączenie”. Różnorodność dotyczy istnienia różnic w grupie wpływających na doświadczenia w różnych okolicznościach, np. w miejscu pracy. Różnorodność to złożone zagadnienie, które może być rozpatrywane w odniesieniu do jednego z trzech wymiarów, tj. [Leśniak, 2024]:

- pierwotny wymiar różnorodności, do którego zalicza się elementy naszej tożsamości, na które nie mamy wpływu, takie jak: płeć, wiek, niepełnosprawność, kolor skóry, neuroróżnorodność czy orientacja psychoseksualna;
- wtórny wymiar różnorodności, czyli takie elementy, nad którymi ma się większą kontrolę, jak: poziom edukacji, religia lub bezwyznaniowość, obywatelstwo, obowiązki opiekuńcze, język;
- organizacyjny wymiar różnorodności, który jest określany przez sytuację danej osoby w organizacji, np. zajmowane stanowisko, typ umowy, zdalny bądź stacjonarny tryb pracy.

Truizmem jest stwierdzenie, iż różnorodność jest bogactwem, z której jeśli potrafimy korzystać, to przynosi bardzo pozytywne efekty. Natomiast gdy nie umiemy, funkcjonowanie w takim środowisku może być bardzo trudne. Mówiąc o różnorodności, trzeba mieć świadomość, że jesteśmy od siebie różni, dlatego podstawą jest nie tylko wzajemny szacunek, ciekawość wobec siebie, ale też otwartość. Bez nich trudno rozwijać dobre, zdrowe relacje. Różnorodność jest rozwojowa i inspirująca, bo dzięki niej stajemy się bogatsi o nowe, inne perspektywy. Kluczowa jest jednak chęć, aby te perspektywy przyjąć. W tym kontekście istotne jest określenie takich wartości, które pomimo różnic będą dla danej społeczności wspólne.

DEI to także równość i włączanie (*Equity and Inclusion*). Równość (*equity*) oznacza podejście sprawiedliwe, tzn. takie, które bierze pod uwagę systemowe bariery oraz to, że ludzie mają różne potrzeby. Polityka i praktyki działania organizacji nie są neutralne, a więc „tak samo” bądź „po równo” nie znaczy sprawiedliwie ani też adekwatnie do potrzeb. Z kolei mówiąc o różnorodności i włączeniu (*inclusion*), musimy mieć na uwadze nierówności. Różnorodność jest faktem, natomiast korzyści czerpiemy właśnie z włączenia. Włączenie to określenie na takie środowisko, w którym wszystkie osoby, szczególnie te z grup marginalizowanych, czują się traktowane z szacunkiem, sprawiedliwie, czują swoją przynależność do organizacji, a ich wyjątkowość jest traktowana pozytywnie.

Sama świadomość terminu DEI nie jest wystarczająca – dla jej urzeczywistnienia konieczne jest wdrożenie odpowiednich polityk, strategii, praktyk, procedur i zachowań, czyli zarządzania różnorodnością (*diversity management*). Wiele z funkcjonujących definicji takiego podejścia do zarządzania zostało stworzonych z punktu widzenia organizacji gospodarczej, ale mają uniwersalną wymowę. D.A. Thomas [2004, s. 98-108] zdefiniował zarządzanie różnorodnością jako zagregowany efekt zarządzania zasobami ludzkimi, mający na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo i pracę zespołową. Z kolei B. Amershi ze współpracownikami [2007] zdefiniowali zarządzanie różnorodnością jako model zarządzania, który pozwala organizacjom uzewnętrznić różnice między pracownikami, co powoduje, że organizacja rozwija i uczy się dzięki nim. W opinii innych autorów zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic między ludźmi w organizacji i poza nią oraz świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji [Anand i Winters, 2008, s. 356-372]. Zarządzanie różnorodnością to podejście ukierunkowane na wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnicach między pracownikami [Sznajder, 2013]. Zarządzanie różnorodnością jest również definiowane jako strategia zarządzania personelem, która zakłada, że różnorodność w miejscu pracy jest jednym z kluczowym zasobów organizacji przyczyniającym się do jej rozwoju oraz realizacji celów biznesowych [Kondraciuk, 2014].

Uwzględnianie różnorodności w organizacji ma na celu promowanie inkluzywności, dzięki której wszyscy pracownicy czują się akceptowani i szanowani – bez względu na dzielące ich różnice. Podejście to ma na celu także zwiększanie innowacyjności wewnątrz przedsiębiorstwa – głównie w celu wykorzystywania różnych perspektyw, kreatywności i pomysłów, które są „paliwem” do rozwoju. Różnorodność w organizacji zwiększa także zadowolenie pracowników i umożliwia rozszerzenie rynków docelowych, m.in. poprzez dotarcie do różnorodnych grup klientów (i tym samym do zrozumienia ich potrzeb) [EY, 2023].

W. Walczak [2011] wśród celów zarządzania różnorodnością wymienia: zapobieganie dyskryminacji, tworzenie odpowiednich warunków pracy, tworzenie warunków rozwoju, podnoszenie konkurencyjności, podnoszenie jakości, podnoszenie lojalności i zaangażowania pracowników, budowanie wizerunku przedsiębiorstwa.

Wdrożenie idei DEI oraz zarządzania różnorodnością pozwala osiągnąć różne korzyści, których zestawienie zawiera tabela 1.

Tabela 1. Korzyści z implementacji idei DEI oraz zarządzania różnorodnością

Wyszczególnienie	Charakterystyka
Umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej	Kreowanie dobrej atmosfery pracy – ludzie są otwarci, czują się doceniani i szanowani, co sprzyja większemu zaangażowaniu, podwyższeniu poziomu motywacji i poprawie efektywności ich pracy, a także pomaga w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu utalentowanych pracowników
Inspirowanie innowacyjnych pomysłów	Różnorodność wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników pozwala na przełamanie utartych schematów myślowych, rutynowych działań i procedur, a także stwarza większe szanse na wypracowanie innowacyjnych (korzystniejszych, bardziej efektywnych) rozwiązań i doskonalenie kluczowych kompetencji, przyczyniając się do zwiększania wartości kapitału intelektualnego
Poszerzanie wiedzy, wzbogacanie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników	Praca w różnorodnym środowisku daje szansę uczenia się od siebie nawzajem oraz wymiany doświadczeń, a otwartość organizacji na zewnętrzną rekrutację umożliwia zatrudnianie utalentowanych jednostek, które będą mogły wykorzystać potencjał swojej wiedzy, zdolności i pomysłów dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji
Kreowanie pozytywnego wizerunku i wiarygodności organizacji, wzmacnianie dobrej opinii (reputacji)	Zadowoleni pracownicy, niedyskryminowani i szanowani, którym stwarza się możliwość pracy w przyjaznej atmosferze, stanowią cenną wartość, ponieważ dzięki swojej postawie, przyjmowanym wzorcom zachowań i wyrażanym poglądom wpływają na pozytywny wizerunek firmy wśród przyszłych pracowników, klientów, partnerów biznesowych oraz pozostałych grup interesariuszy
Zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia rynkowego	Różnorodny zespół pracowników umożliwia lepsze rozpoznanie oczekiwań różnych grup klientów, a firma może dzięki temu łatwiej im sprostać
Redukcja kosztów związanych z fluktuacją kadr i absencją pracowników	Równe traktowanie w zatrudnieniu oraz zwalczanie wszelkich form i przejawów dyskryminacji (przejrzyste i sprawiedliwe zasady wynagradzania, dostępność szkoleń, możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych, rozwoju i awansu w organizacji)

Źródło: Opracowanie na podstawie: Walczak [2011].

Nie wszystkie idee i zmiany są powszechnie aprobowane. W przypadku idei DEI oraz implementacji zarządzania różnorodnością najczęściej występuje opór ze strony pracowników, którzy mają inne przekonania lub odczuwają niepewność związaną ze zmianami i wprowadzaną różnorodnością. Dotyczy to zwłaszcza hermetycznych środowisk i rodzinnych biznesów, które są budowane w ramach jednego schematu pogładowego. Innym wyzwaniem są bariery kulturowe, które prowadzą do nieporozumień, konfliktów, trudności komunikacyjnych i relacyjnych. To z kolei wymaga przeprowadzenia odpowiednich szkoleń oraz zbudowania przemyślanego harmonogramu implementacji, która uwzględni m.in. edukację w zakresie różnorodności, równości i inkluzywności.

4. DEI w jednostkach kultury – wybrane zagadnienia

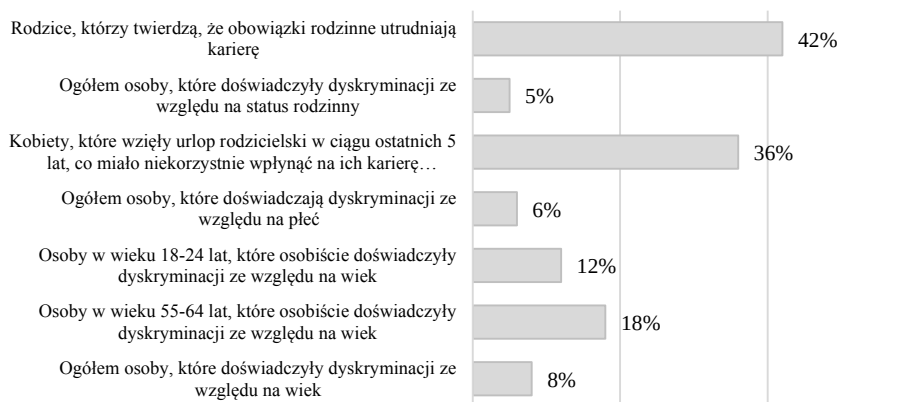
Jednostki kultury w istotny sposób przyczyniają się do ciągłego rozwoju społeczeństw i stanowią podstawę gospodarki kreatywnej. Są to podmioty oparte na wiedzy oraz kreatywności i talencie ludzi, stanowiące źródło rozwoju gospodarczego. Mają one kluczowe znaczenie dla tworzenia wspólnego poczucia tożsamości, kultury i wartości. Z ekonomicznego punktu widzenia jednostki kultury przyczyniają się do generowania ponadprzeciętnego wzrostu i tworzenia miejsc pracy.

W okresie przed pandemią COVID-19, czyli w latach 2015-2018 [Bąkowska i in., 2020], odnotowano najszybszy rozwój gospodarki kreatywnej w Polsce. Jej średnioroczny realny wzrost wyniósł ponad 13% w porównaniu do 4-procentowego wzrostu w całej polskiej gospodarce w tym samym czasie. W omawianym okresie gospodarka kreatywna odpowiadała za 1/6 całego wzrostu gospodarczego w Polsce. W porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej udział eksportu gospodarki kreatywnej w eksporcie ogółem w Polsce był także wysoki. Dane dla 2015 r. pokazują, że udział ten był na poziomie 6,8% wobec 6,4% przeciętnie dla UE. Okres pandemii COVID-19 spowolnił rozwój jednostek kreatywnych w całej Europie. W Polsce całkowite obroty sektorów kreatywnego i kultury spadły o blisko 1/3 [Świąćicki i in., 2023, s. 21]. Ponadto w 2020 r. zostało w nich zlikwidowanych 10 mln miejsc pracy na całym świecie [Bateman, 2022]. Oznacza to, że gospodarka kreatywna jest mocno wrażliwa na tego rodzaju turbulencje, działa w niej bowiem stosunkowo dużo mikrofirm i osób samozatrudnionych. Warto jednak dodać, że zyskały firmy, które mogły przenieść swoje usługi lub handel do Internetu, w tym w szczególności producenci gier wideo [Świąćicki i in., 2023, s. 21].

Gospodarka kreatywna łączy się nie tylko ze zmianami ekonomicznymi widocznymi w skali krajowej i światowej (nowe technologie), ale także ze zmianami społecznymi (migracje, edukacja, tworzenie się nowych grup społecznych).

Orientacja jednostek kultury na idee DEI i zarządzanie różnorodnością jest stosunkowo nowym zjawiskiem i obejmuje relatywnie niewielką liczbę firm. Tymczasem podmioty te jako kulturotwórcze, innowacyjne, oparte na nowych technologiach i mające bardzo szerokie oddziaływanie społeczne powinny być prekursorem w zakresie promowania i wdrażania rozwiązań na rzecz różnorodności, równości i inkluzywności.

Wyniki badań przeprowadzone przez Kantar we współpracy ze Stowarzyszeniem Komunikacji Marketingowej SAR pt. „DEI Census 2023”, które od 2021 r. mierzą poziom rozwoju jednostek kultury pod kątem różnorodności, równości i inkluzywności, ukazują sytuację, która nie napawa optymizmem. Global DEI Census Inclusion Index Score w 2023 r. w tych jednostkach kształtował się na poziomie 63% i był niższy o 1% w stosunku do 2021 r. Indeks ten obejmuje ocenę: poczucia przynależności, która w 2023 r. wynosiła 69% (w 2021 r. – 70%), braku dyskryminacji – 69% w obu okresach oraz obecności negatywnych zachowań – 19% w 2023 r. (wzrost o 1% w stosunku do 2021 r.). Najczęściej zgłaszane formy dyskryminacji w 2023 r. dotyczyły wieku, płci i statusu rodzinnego (rys. 1).

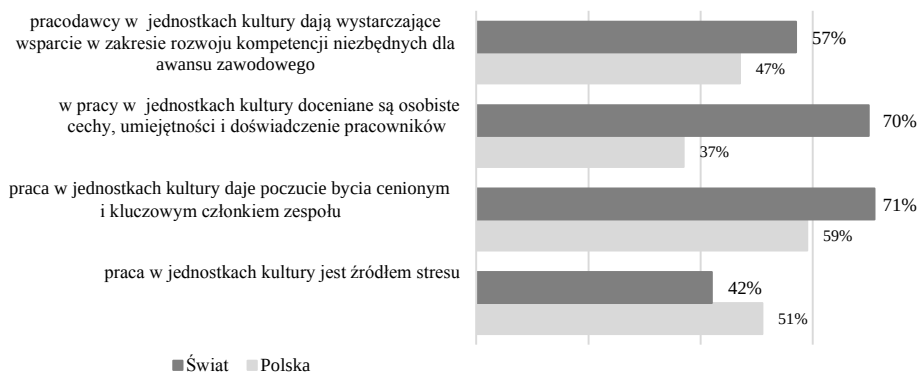


Rys. 1. Główne formy dyskryminacji w jednostkach kultury w 2023 r.

Źródło: Opracowanie na podstawie: World Federation of Advertisers [2023].

Polscy pracownicy jednostek kultury deklarują niższy niż globalny poziom satysfakcji z pracy i brak chęci do pozostania w branży. Podczas gdy na świecie, średnio rzecz biorąc, 72% pracowników tych jednostek dostrzega wysiłki swoich pracodawców na rzecz różnorodności i inkluzywności, w Polsce jest to zaledwie 54% ankietowanych (wśród badanych krajów gorsze wyniki uzyskały tylko Słowacja – 51% oraz Japonia – 49%). Co istotne, 12% z nich deklaruje, że brak takich świadomych działań ze strony pracodawcy może być powodem do odejścia z pracy.

W przypadku pracowników polskich jednostek kultury 51% z nich twierdzi, że praca jest dla nich źródłem stresu i diagnozuje, że ma to negatywny wpływ na ich zdrowie psychiczne (40%) i fizyczne (42%). W skali globalnej takie zdanie wyraziło 42% ankietowanych (rys. 2).



Rys. 2. Wybrane zagadnienia DEI w ocenie pracowników jednostek kultury w Polsce i na świecie

Źródło: Nowy Marketing [2023].

Tylko 59% polskich pracowników jednostek kultury czuje się cenionym i kluczowym członkiem zespołu, podczas gdy na świecie odsetek ten wynosi 71%. Zaledwie 37% pracowników tych podmiotów uważa, że ich osobiste cechy, umiejętności i doświadczenie są doceniane. W skali globalnej odsetek ten jest dużo wyższy i wynosi 70%.

5. Podsumowanie

Współczesne organizacje, aby przetrwać i móc się rozwijać, muszą się dostosowywać do wymogów otoczenia i procesów zachodzących w ich wnętrzu poprzez wdrażanie zmian organizacyjnych. Zdolność adaptacji powinna być jedną z podstawowych właściwości każdego systemu.

Wielu ekspertów podkreśla, iż sam fakt, że jesteśmy różni, jeszcze nic nie wnosi. Kluczowe jest, aby chcieć i umieć to wykorzystać. Istotna jest przy tym kompetencja międzykulturowa – czyli to, czy dostrzegamy różnice oraz czy potrafimy dostosować do nich swoje zachowanie. Jest to szczególne wyzwanie dla liderów i liderki, którzy muszą kierować pracą i komunikować się z osobami o różnych potrzebach i oczekiwaniach. Wymaga to rozwijania kompetencji DEI oraz wypracowywania nowych rozwiązań. Kompetencją lidera/liderki w różnorodnym środowisku jest również adresowanie tematów, które są trudne i poten-

cialnie mogą prowadzić do konfliktów. Kluczem jest wypracowywanie rozwiązań, które nie są tylko kompromisem, ale wnoszą dodatkową wartość.

Warto na koniec wskazać 10 głównych wskazówek, które pozwalają z lepszym efektem wdrażać ideę DEI, czyli różnorodności, równości i inkluzywności, nie tylko w jednostkach kultury [Kostrzewa i in., 2023, s. 74-75]:

1. Działania DEI powinny być sformułowane tak, by pokazywać grupy włączane jako szansę dla organizacji, a nie jako problem. Wymaga to rozpoznania postaw pracowników, wprowadzenia działań edukacyjnych i rozpowszechniania narracji opartej na pozytywach.
2. Różnorodność i inkluzywność powinny być wpisane w cele organizacji i widoczne w realizacji jej procesów.
3. Rezultaty DEI zależą od kształcenia menedżerów w kwestii ich codziennego funkcjonowania. Liderzy muszą rozumieć i stosować w swojej bieżącej pracy zasady równości i integracji.
4. Rezultaty DEI zależą od zaangażowania przynajmniej jednej osoby z zarządu, która będzie dbała o to, by było to kluczowym elementem przy kolejnych działaniach organizacji.
5. Polityki DEI dotyczą nie tylko działania ludzi, ale też możliwych zmian w środowisku fizycznym – tworzenia inkluzywnej przestrzeni.
6. Ważne jest rozróżnienie różnorodności i inkluzywności. Samo zaistnienie różnorodności nie oznacza jeszcze kultury włączającej. Wprost przeciwnie – może być źródłem konfliktów.
7. Komunikację należy dostosować do potrzeb, poziomu wiedzy i świadomości pracowników. Dlatego działania powinny być poprzedzone sprawdzeniem postaw. Badania trzeba dostosować do organizacji, a wskaźniki muszą dotyczyć wielu wymiarów – nie tylko proporcji osób w firmie, ale też ich poczucia bezpieczeństwa czy nastawienia.
8. Mówiąc o różnorodności, należy pamiętać, że ma ona wiele wymiarów. Korzyść dla organizacji często może wynikać z różnorodności kognitywnej i niejednorodnych doświadczeń pracowników.
9. Motywacje wprowadzania idei DEI powinny wynikać z poszanowania pracowników i dbania o ich dobrostan, a nie z takich przyczyn, jak odgórnie narzucone wymogi czy kwoty.

Tworzenie polityk DEI to inwestycja w przyszłość. Brak rozwiązań inkluzywnych spowoduje, że organizacje pozostaną w tyle w kwestii przyciągania pracowników i zdolności do adaptacji.

Rozdział III

Adaptacyjność finansowa jednostek kultury – studium przypadku

Aleksandra Nocoń

1. Wprowadzenie

Jednostki i instytucje kultury – zarówno państwowe, jak i samorządowe – to podmioty organizacyjne wyposażone w osobowość prawną, stąd też cechuje je znaczny stopień samodzielności w wykonywaniu własnych zadań, do których realizacji zostały utworzone, a także prowadzenia gospodarki finansowej. Instytucje te nie są jednak w pełni niezależne finansowo, gdyż głównym źródłem finansowania ich działalności są środki publiczne. Co więcej, przynależność do sektora finansów publicznych, na podstawie art. 9 pkt 13 Ustawy o finansach publicznych [2009], obliguje je do przestrzegania ujętych tam zasad dotyczących gromadzenia oraz wydatkowania środków publicznych, podobnie jak pozostałe podmioty sektora finansów publicznych. Gospodarowanie środkami publicznymi wymaga ponadto od jednostek kultury przestrzegania również reguł określonych w Ustawie prawo zamówień publicznych [2019] czy Ustawie o rachunkowości [1994]. Z jednej strony zatem niezmiennie podlegają one ścisłym regulacjom w zakresie prowadzenia gospodarki finansowej, natomiast z drugiej dynamicznie zmieniające się otoczenie ich funkcjonowania, przemiany w sposobie konsumowania kultury, potrzeba zwiększonej dostępności do ich oferty sprawiają, iż muszą one adaptować się do tych zmian, aby utrzymać swoją działalność i konkurencyjność na rynku. Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja sposobów i możliwości adaptacji finansowej jednostek i instytucji kultury w warunkach hiperturbulentnego otoczenia.

2. Adaptacyjność z perspektywy organizacji kultury oraz ich gospodarki finansowej

Instytucje kultury funkcjonują niemal w każdej gminie, zarówno wiejskiej, miejskiej, jak i dużym mieście na prawach powiatu. Inicjują i organizują życie kulturalne społeczności. Podejmują różnorodne działania, których zakres i charakter jest uzależniony od rodzaju gminy, tradycji oraz lokalnych czynników. Jednak w wielu przypadkach ich działalność jest determinowana posiadanymi zasobami finansowymi. Co do zasady bowiem przychody nie pokrywają w pełni kosztów funkcjonowania tych podmiotów.

Współczesna polityka kulturalna opiera się na założeniu, że środki publiczne są podstawowym, choć nie jedynym, źródłem finansowania kultury. Przyjęty w wielu państwach, w tym także w Polsce, system finansowania kultury gwarantuje względnie stabilne funkcjonowanie jednostek oraz instytucji tego sektora i jednocześnie deleguje do samorządów znaczącą większość obowiązków w tym zakresie. Zasady dotyczące systemu finansowania kultury zmieniają się jednak w czasie, adaptując się do nowych uwarunkowań rynkowych. Jest to zgodne z powszechnym trendem, który zakłada coraz większe znaczenie rynku jako regulatora finansowania kultury. Nie eliminuje jednak w pełni finansowania publicznego, gdyż całkowite „urynkowanie” nie zapewniłoby poprawnej realizacji konstytucyjnej zasady o dostępności do kultury i o ochronie dziedzictwa narodowego. Niemniej jednak w ostatnich latach zauważalny jest wzrost znaczenia samofinansowania się podmiotów sfery kultury oraz udziału pozapublicznych źródeł finansowania.

Adaptacyjność i potrzeba radzenia sobie ze zmianami jest istotą ludzkiej cywilizacji od zarania dziejów. Praktyka poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań, dostosowywania się do otoczenia nieustannie towarzyszy ludziom i prowadzonej przez nich działalności [Glover, Friedman i Jones, 2002, s. 16]. Cechą charakterystyczną współczesnych czasów jest jedynie tempo wprowadzania tych zmian i nieustanna pilna potrzeba adaptowania się do nowych warunków. Zmiany dotyczą wszystkich podmiotów funkcjonujących we współczesnej rzeczywistości. W równym stopniu determinują ewolucję społeczeństw i pojedynczych podmiotów będących ich częścią. Stąd też uzasadniona wydaje się próba odnalezienia specyfiki budowania adaptacyjności zarówno na poziomie ogólnym – całego społeczeństwa, jak i na poziomie pojedynczych instytucji – w tym także instytucji kultury.

Analizując adaptacyjność z perspektywy mikroekonomicznej, tj. pojedynczej jednostki kultury, zasadne jest odróżnienie zwykłej zmiany w tym podmiocie od zmiany adaptacyjnej. Zmiana oznacza każdą nową alokację czasu, zasobów lub priorytetów przez ludzi w organizacji [Glover, Friedman i Jones, 2002, s. 19]. Sama

zmiana nie jest gwarancją tego, że pojawi się skuteczna adaptacja. Adaptacja oznacza bowiem twórcze rozwiązywanie problemów, w rezultacie czego następuje skuteczna i trwała przemiana natury relacji danego podmiotu kultury z otoczeniem. Kiedy z kolei zmiana nie pociąga za sobą adaptacji, jednostka przestaje odpowiadać uwarunkowaniom otoczenia i relacja ta zostaje zaburzona.

Ważny w kontekście strategicznym dla jednostek kultury jest także problem równoważenia kosztów i korzyści płynących z adaptacyjności. Z jednej strony stałe monitorowanie otoczenia generuje korzyści, gdyż sprzyja zdolności do adaptacji do zmian rynkowych, jednak koszty takiego monitoringu są znaczące. Z drugiej strony skoncentrowanie się na bieżącej działalności, bez zorientowania na otoczenie rodzi ryzyko braku możliwości zaadaptowania się, gdy pojawi się zmiana rynkowa. W stabilnym otoczeniu, nieulegającym znaczącym zmianom, instytucje nie mają potrzeby bycia adaptacyjnymi. Przyjęta strategia przynosi bowiem pożądane rezultaty. Jednak we współczesnym świecie hiperturbulentnych zmian podmioty sfery kultury powinny być otwarte na niemal ciągłe adaptowanie się do nowych uwarunkowań. Działania adaptacyjne powinny obejmować: otwarcie na zewnątrz, monitorowanie źródeł zmian pojawiających się w otoczeniu oraz analizowanie ich natury.

Efektywny proces adaptacyjny jednostek kultury powinien się składać z następujących etapów (rys. 3) [Brilman, 2002, s. 241]:

1. *Wykryj* – etap ten polega na systematycznym monitorowaniu otoczenia w poszukiwaniu sygnałów mogących świadczyć o występowaniu czynników zmian w otoczeniu. Służy wykryciu zachodzących zmian i przekształceniu ich w informację, która zostaje przekazana do kolejnego etapu. Największe ryzyko towarzyszy bowiem sytuacji, w której otoczenie się zmienia, a jednostka tego nie zauważa [Dooley, 1997, s. 84].
2. *Zinterpretuj* – informacja, która pochodzi z poprzedniego etapu, nierzadko ma pewną formę, np. danych liczbowych, które są trudne do przekształcenia w decyzje. Stąd też celem tego etapu jest konieczność ich interpretacji, m.in. poprzez podanie wartości porównawczych.
3. *Zdecyduj* – na podstawie informacji pozyskanych i zinterpretowanych w poprzednich etapach są wypracowywane nowe schematy postępowania oraz podejmowane decyzje.
4. *Odpowiedz* – to ostatni etap, w którym są podejmowane odpowiednie działania. Jeżeli zakres zidentyfikowanych zmian jest niewielki i nie ma znaczącego wpływu na funkcjonowanie jednostki, może zostać podjęta decyzja o niepodjęciu żadnych działań. W przeciwnym razie jednostka podejmuje działania wynikające z podjętych decyzji, dostosowując się do kontekstu otoczenia, a więc adaptując się do nowych uwarunkowań.



Rys. 3. Fazy procesu adaptacyjnego jednostek kultury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dervitsiotis [2007, s. 30].

Proces adaptacyjny jest zatem pewnym cyklem postępowania, wielokrotnie powtarzanym w toku istnienia danej instytucji. Efektywne funkcjonowanie jednostek kultury w danym momencie nie zwalnia jej więc z obowiązku stałego monitorowania otoczenia. Każda zmiana preferencji klientów, nowe uwarunkowania makrootoczenia, podejście do konsumpcji kultury bądź sposobów dostępu do niej wymaga podjęcia procesu adaptacyjnego od nowa.

Adaptacyjność z perspektywy gospodarki finansowej instytucji kultury oznacza z kolei zdolność do adaptowania się do zmieniających się sposobów gospodarowania ich finansami. Z jednej strony wiąże się z potrzebą ekonomizacji generowanych kosztów bądź ponoszonych wydatków, poszukiwania ulg, preferencji oraz zwolnień celem poprawy wyniku finansowego. Z drugiej z kolei oznacza monitorowanie i poszukiwanie nowych metod finansowania ich działalności. Adaptacyjność finansowa podmiotów sfery kultury powinna jednak uwzględniać specyfikę ich działalności. Inaczej dokonuje się ona w muzeach, a inaczej w teatrach. Wysoki udział kosztów osobowych w kosztach funkcjonowania teatrów to bowiem prawidłowość wynikająca z charakteru działalności artystycznych, a zatem należy to uwzględnić w adaptacji ich gospodarki finansowej do nowych warunków.

Niezależnie od tego zmiany adaptacyjne podmiotów sfery kultury w zakresie ich gospodarki finansowej sprawiają, że:

- a) Instytucje stają się silniejsze – a także niezależne, w pełni odpowiedzialne za zarządzanie oraz wzmocnione poprzez dywersyfikację swoich źródeł finansowania. Mogą elastycznie reagować na nowe wyzwania i dokonywać zmian w swojej działalności.
- b) Podmioty osiągają wyższą jakość usług przy tym samym poziomie wsparcia ze środków publicznych – dzięki bardziej efektywnemu wykorzystaniu istniejących źródeł oraz tworzeniu i wykorzystywaniu nowych, dodatkowych

źródeł finansowania instytucje kultury oferują więcej. Ich oferta jest szersza, bardziej różnorodna i dostosowana do zmieniających się potrzeb publiczności oraz nowych metod konsumowania kultury przy tym samym poziomie finansowania publicznego.

- c) Wzmocniona jest podstawa wsparcia dla instytucji kulturalnych – poprzez silniejsze związki z instytucjami społeczeństwa obywatelskiego czy też konsumentami kultury, którzy współfinansują ich działalność.
- d) Ministerstwa oraz organizatorzy kultury uwolnieni od szczegółowego administrowania instytucjami i programami kultury stają się innym, silnym partnerem dla tych podmiotów.

3. Przykłady adaptacyjności finansowej jednostek kultury

Zgodnie z zasadami dotyczącymi systemu finansowania kultury obowiązującymi w Polsce po 1989 r. finansowanie publiczne dominuje nad prywatnym. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej znaczenia nabrały dodatkowe źródła publiczne – środki pomocowe Wspólnoty. Wraz z transformacją regulacyjną ukształtował się nowy sposób zarządzania nimi, w którym coraz większą rolę w rozdysponowywaniu funduszy odgrywają samorządy. Pomimo tego wciąż publiczne, dominujące źródło finansowania kultury w wielu krajach w formie bezpośrednich grantów czy subwencji ma charakter ograniczony, co jest widoczne w spadającym bądź niewykazującym odpowiedniej dynamiki wzroście wydatków na kulturę. Taka sytuacja wymusza poszukiwanie innych rozwiązań pozwalających w pełni na finansowanie zadań w sferze kultury.

Badania w zakresie polityki kulturalnej wskazują, iż wsparcie kultury przez państwo to ważny element jej prowadzenia [Bouuaert, 1975; Bouuaert, 1977; Throsby, 2010; Towse, 2011, s. 125-131], który przyczynia się do aktywizacji różnych podmiotów z różnych sektorów, jednak jednolity system wsparcia publicznego nie może zaspokoić wszystkich potrzeb sfery kultury i nie może być efektywny [Feld, O'Hare i Schuster, 1982; Schuster, 1986, s. 320-360]. Wnioski te stanowią zatem punkt wyjścia do rozważań na temat potrzeby adaptacji gospodarki finansowej jednostek i instytucji kultury do zmieniającego się otoczenia. Funkcjonująca obecnie zasada współfinansowania kultury ze źródeł zarówno publicznych, jak i prywatnych (w tym: środków prywatnych osób prawnych, np. darowizn przedsiębiorstw, sponsoringu, inwestycji, jak również osób fizycznych, np. wydatków na dobra i usługi kulturalne czy darowizn) nie zamyka możliwości wsparcia finansowego ich działalności. Zmieniające się otoczenie, w którym podmioty sfery kultury prowadzą swoją działalność, sprawia bowiem, iż muszą one być otwarte na nowe możliwości poprawy warunków ich finansowania. Od kilku lat obserwuje się rozwój finansowania społecznościowego –

crowdfunding [Nocoń, 2017, s. 145-154] czy podążania za rewolucją cyfrową, w której znaczenia nabiera proces tokenizacji kultury [Nocoń, 2024, s. 35-43]. W niniejszym rozdziale zaprezentowano dwa studia przypadków adaptacji finansowej współczesnych jednostek i instytucji kultury do nowych uwarunkowań otoczenia. Pierwszy z nich obrazuje możliwości pozyskania środków finansowych ze źródeł ponadnarodowych na szczeblu europejskim. Drugi z kolei przedstawia adaptację wewnętrzną poprzez wykorzystanie finansowania pośredniego, charakteryzującego się współudziałem władz publicznych w zasilaniu jednostek kultury, w zamian za spełnienie wyznaczonych warunków [Grząba, 2020, s. 131-148].

Adaptacyjność gospodarki finansowej oznacza – poza wymienionymi wcześniej aspektami – również wychodzenie poza tradycyjne, krajowe możliwości finansowania ich działalności oraz poszukiwanie funduszy także w ujęciu ponadnarodowym. Jednym z przykładów takich sposobów dofinansowania sektora kultury i sektora kreatywnego są środki pochodzące z Unii Europejskiej. W latach 2014-2020 w ramach programu Komisji Europejskiej „Kreatywna Europa” przekazano 1,8 mld euro wsparcia finansowego na działania kulturalne prowadzone w państwach członkowskich Wspólnoty. Program ten, kontynuowany w latach 2021-2027, uzyskał kolejne 2,44 mld euro funduszy skierowane na dofinansowanie tego sektora. Wiele podmiotów sfery kultury w Polsce skorzystało jak dotąd z finansowania pochodzącego z UE. Jednak wiedza przedstawicieli tych jednostek na temat wielu spośród tych inicjatyw jest wciąż znikoma bądź poza obszarem ich zainteresowania.

Wsparciem finansowym ze środków europejskich są objęte wszystkie sektory kultury, tj. architektura, rękodzieło, dziedzictwo kulturowe i muzea, sztuki wizualne, projektowanie i moda, literatura, książki i wydawnictwa, muzyka oraz sztuki sceniczne. Dofinansowanie może uzyskać każdy rodzaj organizacji prowadzącej działalność kulturalną – od prywatnej i publicznej instytucji kultury, przez organizacje pozarządowe, po przedsiębiorstwa społeczne i organizacje prywatne. Fundusze te mogą zostać przeznaczone na ich twórczość artystyczną, rozwijanie umiejętności biznesowych osób nimi zarządzających, cyfryzację i nowe modele biznesowe, rozwój publiczności, innowacje, internacjonalizację i wiele innych.

W tabeli 2 przedstawiono przykładowe programy finansowania działań kulturalnych w Unii Europejskiej w latach 2021-2027.

Tabela 2. Przykładowe możliwości dofinansowania kultury ze środków Unii Europejskiej w latach 2021-2027

Nazwa programu	Opis programu	Opis działań
1	2	3
Kreatywna Europa	Sztandarowy program UE, którego celem jest wsparcie finansowe rozwoju wszystkich sektorów kultury i ochrona wspólnego europejskiego dziedzictwa kulturowego, w szczególności poprzez zapewnienie różnych możliwości finansowania mających na celu współtworzenie, rozwój umiejętności, nawiązywanie kontaktów i budowanie platform, dzielenie się wiedzą i mobilność oraz dystrybucję i promocję treści	• <i>Komponent Kultura</i> – wspiera działania ponadnarodowe poprzez finansowanie wspólnej twórczości, tworzenie sieci, platform dla nowych artystów oraz wspieranie mobilności; ma także na celu włączenie społeczne i różnorodność, a także finansowanie innowacyjnych modeli biznesowych i międzysektorowych inspiracji • <i>Komponent Media</i> – dotyczy sektora kinematografii i innych sektorów audiowizualnych, które przechodzą cyfrową transformację
Erasmus+	Program formalnej i nieformalnej edukacji oraz szkoleń, który koncentruje się również na kulturze. Ma kluczowe znaczenie dla budowania potencjału, rozwoju umiejętności, badań i innowacji jednostek kulturalnych. Umożliwia finansowanie szkoleń, wymiany, obserwacji pracy doświadczonego pracownika w obrębie UE	• <i>AK1</i> – koncentruje się na projektach dotyczących mobilności i wirtualnych wymianach, które promują dialog międzykulturowy jednostek oraz nabywanie umiejętności, postaw i kompetencji (w tym językowych) • <i>AK2</i> – dotyczy współpracy organizacyjnej i partnerstwa poprzez rozwijanie sieci i zdolności oraz pobudzanie internacjonalizacji i innowacji, a także doskonałości zawodowej i edukacyjnej • <i>AK3</i> – zapewnia wsparcie współpracy politycznej na poziomie Unii Europejskiej, przyczyniając się w ten sposób do rozwoju nowych polityk, które mogą zapoczątkować modernizację i reformy na poziomie UE oraz na poziomie systemów, m.in. w obszarze kultury
Europejski Korpus Solidarności	Ma na celu zwiększenie zaangażowania młodych ludzi i organizacji w działania solidarnościowe i wolontariat, sprzyjające spójności społecznej, solidarności, demokracji, tożsamości europejskiej i wzmocnieniu aktywnego obywatelstwa. Program ten jest szczególnie istotny m.in. dla instytucji kulturalnych zainteresowanych rozwojem projektów, które przyczyniają się do promowania włączenia społecznego i różnorodności, uczestnictwa demokratycznego i tożsamości europejskiej	Obejmuje działania mające na celu promowanie: • włączenia społecznego i różnorodności • ochrony środowiska, zrównoważonego rozwoju i działań na rzecz klimatu • transformacji cyfrowej • uczestnictwa demokratycznego • profilaktyki, promowania i wspierania zdrowia

cd. tabeli 2

1	2	3
Horyzont Europa (2021-2027)	Jest to wieloletni program badań naukowych i innowacji, którego celem jest zapewnienie wiodącej pozycji Europy w badaniach pionierskich, przeciwdziałaniu zmianom klimatu, opracowywaniu nowych technologii i innowacji, osiąganiu celów zrównoważonego rozwoju oraz zwiększenie konkurencyjności i wzrostu w UE	W ramach filaru 2 znajduje się <i>Klaster 2: Kultura, kreatywność i społeczeństwo integracyjne</i> , który ma szczególne znaczenie dla sektora kultury i sektora kreatywnego. Obejmuje działania związane z potencjałem dziedzictwa kulturowego, sztuką oraz sektorem kultury. Wspiera dostęp do wspólnego dziedzictwa dzięki nowym technologiom, wysokiej jakości cyfryzacji i ochronie zasobów dziedzictwa cyfrowego oraz opracowywaniu rozwiązań na rzecz zrównoważonej i integracyjnej turystyki kulturalnej w Europie
Cyfrowa Europa	To nowy program dofinansowania skoncentrowany na udostępnieniu technologii cyfrowej przedsiębiorstwom, obywatelom i administracji publicznej. Ma na celu przyspieszenie ożywienia gospodarczego i ukształtowanie cyfrowej transformacji europejskiego społeczeństwa i gospodarki	Obejmuje finansowanie projektów zapewniające różnorodnym organizacjom kulturalnym i kreatywnym dostęp do najnowszych technologii cyfrowych, od sztucznej inteligencji po superkomputery

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Komisja Europejska [2022].

Programy te pozwalają zatem finansować niemal każdą działalność oraz obszar funkcjonowania podmiotów sfery kultury zgodnie z ideą, iż kultura ma moc poprawiania życia, przekształcania społeczności, tworzenia miejsc pracy i przyczynia się do wzrostu, jak również wywierania wpływu na inne sektory. Współczesne jednostki, jeżeli chcą być konkurencyjne i przyciągać zainteresowanie krajowych czy też międzynarodowych konsumentów kultury, muszą wychodzić poza tradycyjne wzorce i poszukiwać funduszy także poza granicami kraju. Dotyczy to również środków dostępnych w programach, które pozornie nie są wprost do nich adresowane, a jednak obejmują dofinansowanie przedsięwzięć kulturalnych.

Drugim wartym przedstawienia sposobem adaptowania się finansowego podmiotów sfery kultury jest wykorzystanie możliwości, jakie daje finansowanie pośrednie. Jest to metoda finansowania instytucji kultury z budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego, obok finansowania bezpośredniego, tj. dotacji czy subwencji. Kluczowym rozróżnieniem pomiędzy finansowaniem budżetowym bezpośrednim a pośrednim jest jednak podmiot podejmujący decyzję w procesie alokacji środków. W przypadku finansowania bezpośredniego publicznymi decydentami są politycy i urzędnicy. Z kolei finansowanie pośrednie to współdział władz publicznych w zasilaniu podmiotów kultury w zamian za spełnienie określonych warunków. Do podstawowych instrumentów w ra-

mach finansowania pośredniego zalicza się: kontrakt, koncesjonowanie, finansowanie partnerskie, finansowanie w drodze projektów oraz subwencjonowanie konsumenta, a także system ulg i zwolnień [Przybylska, 2007]. W finansowaniu pośrednim o alokacji środków decydują osoby fizyczne lub prawne głównie poprzez system podatkowy. Cele i rezultaty obu form finansowania są jednak zazwyczaj odmienne [Nogare i Bertacchini, 2015, s. 5-19]. W tym przypadku adaptacja finansowa jednostek kultury polega więc na wykorzystaniu finansowania pośredniego celem ekonomizacji swojej działalności.

Podstawową formą realizacji pośredniego finansowania w kulturze jest stosowanie preferencji podatkowych, w tym: ulg podatkowych, zwolnień podatkowych czy kredytów podatkowych [Wyrzykowski i Kasprzak, 2016, s. 17-31]. Preferencje podatkowe pozwalają na obniżenie zobowiązania podatkowego w stosunku do przyjętego standardu podatkowego, a więc zmniejszenia obciążenia podatkowego po stronie beneficjenta preferencji. W wielu krajach istnieją preferencje podatkowe, które obejmują jednostki i instytucje kultury, w tym artystów. W Irlandii artyści, kompozytorzy i pisarze są zwolnieni z podatku dochodowego ze sprzedaży oryginalnych dzieł (książek, rzeźb, scenariuszy czy obrazów) [Citizens Information, 2019]. W Arabii Saudyjskiej w 2018 r. wprowadzono ulgi dla branży filmowej, aby pobudzić rozwój sektora rozrywkowego. Obejmowały one m.in. zwrot kosztów produkcji filmowej do 35% oraz zwrot kosztów osobowych do 50% w przypadku zatrudnienia Saudyjczyków do produkcji filmu [Goodfellow, 2018]. Z kolei w Stanach Zjednoczonych od 2017 r. funkcjonują ulgi na rynku sztuki obejmujące odroczenie lub zniesienie – po spełnieniu dodatkowych warunków – podatku od zysków kapitałowych, jeżeli zyski są reinwestowane w ciągu 6 miesięcy na rzecz pobudzenia gospodarczego w specjalnych strefach zwanych *opportunity zones* [Economic Innovation Group, 2020; McAndrew, 2019]. W Wielkiej Brytanii funkcjonują ulgi podatkowe na produkcje teatralne, orkiestrowe oraz organizację wystaw. W Singapurze w 2002 r. wprowadzono możliwość odliczenia 200% darowizn pieniężnych dla instytucji kultury o charakterze publicznym. W wielu krajach preferencje podatkowe są wprowadzane z jednej strony, by wspierać krajową działalność kulturalną, a z drugiej również po to, by przyciągnąć kulturę oraz jej odbiorców do terenów rewitalizowanych części miast. Są to m.in. tereny postindustrialne, wcześniej zdegradowane w obrębie miast, gmin i regionów, na których władarze chcieliby przywrócić życie społeczne i kulturalne.

Skrajną formą finansowania pośredniego jest spłata należności podatkowych względem państwa ostatecznymi rezultatami działalności kulturalnej, a więc w formie świadczenia rzeczowego. Przykładem tego jest meksykański program *Pago en Especie*, który umożliwia pokrycie zobowiązań podatkowych własnymi pracami wizualnymi. Dla państwa jest to możliwość zgromadzenia ważnej i cennej kolekcji dzieł sztuki, z kolei dla artystów – forma opłacenia tych

zobowiązań. Następnie prace te państwo może udostępniać społeczności w postaci wystaw bądź zasilenia muzeów narodowych, a tym samym realizować ważną funkcję kulturalną. W tym ujęciu podatki, będące podstawowym instrumentem fiskalnym, nie tylko zwiększają wpływy do budżetu państwa, lecz także pełnią ważną społeczną funkcję pozafiskalną.

4. Podsumowanie

Jednostki i instytucje kultury, podobnie jak wszystkie podmioty gospodarcze, działają w otoczeniu, które podlega dynamicznym zmianom. Wymaga to od nich ciągłej adaptacji do nowych uwarunkowań. Organizacja, która zaniecha bowiem działań adaptacyjnych, staje się elementem systemu gospodarczego, który w relatywnie szybkim tempie traci osiągniętą pozycję konkurencyjną. Dlatego też tak istotne jest poszukiwanie nowych metod prowadzenia ich gospodarki finansowej. W niniejszym rozdziale przedstawiono jedynie wybrane studia przypadków, które obrazują możliwości adaptacyjności finansowej współczesnych jednostek kultury. Możliwości pozyskania środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej są bardzo szerokie. Wiele instytucji kultury od momentu przystąpienia Polski do Wspólnoty skorzystało z tych środków. Przedstawione jednak w niniejszym rozdziale wybrane spektrum programów obrazuje, iż możliwości te są znacznie większe i obejmują nie tylko wsparcie finansowe dla ich podstawowej działalności, ale również inicjatywy związane z ich cyfryzacją oraz dostosowaniem do zmieniającego się rynku. Z kolei preferencje podatkowe stanowią alternatywne (pośrednie) źródło finansowania działalności kulturalnej w stosunku do budżetowych środków bezpośrednich. Wciąż jednak są one nierzadko przedmiotem eksperymentów oraz cechuje je większa innowacyjność i różnorodność niż wsparcie bezpośrednie [Schuster, 2006, s. 1253-1298].

Rozdział IV



Archetypy marki w instytucjach kultury jako narzędzie adaptacyjności

Katarzyna Sytniewska

1. Wprowadzenie

Współcześnie zmiany traktuje się jako immanentny element rzeczywistości. Posiadają one różnorodne wymiary, w tym: społeczno-gospodarczy, ekologiczny czy technologiczny. Każda zmiana oddziałuje nie tylko w sensie jednostkowym, ale też grupowym i instytucjonalnym, wymagając tym samym adaptacji do nowych warunków. S. Zając zauważa, iż zmiany stanowią konieczny element funkcjonowania wszystkiego [Zając, 2015, s. 312].

Podobnie jest w przypadku instytucji kultury. Jednostki, takie jak m.in.: teatry, muzea, galerie sztuki lub domy kultury, niejednokrotnie łączą wymiar artystyczny, społeczny i edukacji z kwestiami dziedzictwa i tradycji, co wpływa na ich unikalny charakter. Jednocześnie działalność instytucji kultury zależy od różnych czynników zewnętrznych, czyli wspomnianych wyżej zmian. W obliczu współczesnych wyzwań, takich jak: koncepcja zrównoważonego rozwoju, digitalizacja, inkluzja lub ograniczony budżet, konieczna jest zmiana myślenia o dotychczasowych modelach działania i zarządzania organizacją. Dlatego też coraz więcej instytucji kultury decyduje się na implementację praktyk z zakresu marketingu [Sobocińska, 2015]. Wśród nich można wskazać segmentację odbiorców, social media marketing, merchandising, content marketing oraz zarządzanie marką. W przypadku ostatniego działania, określanego również brandingiem, warto zwrócić uwagę na rolę archetypu marki. Kojarzony głównie z mechanizmem kreowania pozytywnego wizerunku, współcześnie staje się również narzędziem wspierającym adaptacyjność organizacji, w tym instytucji kultury. Innymi słowy, podejście w oparciu o archetyp marki umożliwia zarówno reagowanie na potrzeby odbiorców, jak i funkcjonowanie zgodne z wyznawanymi wartościami przy jednoczesnej adaptacji do zmieniających się warunków.

Niniejszy rozdział jest zatem poświęcony zagadnieniu archetypów marki jako narzędziu sprzyjającemu adaptacyjności instytucji kultury. Dążąc do realizacji celu badawczego, jakim jest określenie roli archetypów marki w kontekście adaptacyjności instytucji kultury, przeprowadzono badania jakościowe bazujące na metodzie studium przypadku. Poza tym w rozdziale wskazano kilka współczesnych wyzwań instytucji kultury, a także opracowano etapy implementacji archetypu marki w tego typu jednostkach.

2. Tożsamość i archetyp marki

W przypadku teoretycznych aspektów zarządzania marką kluczowe pojęcia stanowią tożsamość marki oraz archetyp marki. Pierwsze z nich w literaturze naukowej charakteryzuje się wielością definicji. W ogólnym rozumieniu tożsamość marki oznacza zbiór cech, które składają się na idealny obraz marki oraz odzwierciedlają jej najbardziej pożądaną sposób postrzegania [Grębosz-Krawczyk, 2020, s. 22]. M. Łukaszewicz utożsamia ją z ludzkim DNA. Tożsamość marki, podobnie jak i ludzka, dostarcza bowiem kluczowych informacji [Łukaszewicz, 2018, s. 290]. W odniesieniu do konkretnej organizacji stanowi zatem złożony zbiór cech, wartości i przekonań komunikowanych odbiorcom, będący fundamentem działań związanych z kształtowaniem marki. D. Aaker zwraca z kolei uwagę na aspekt wyjątkowości tożsamości marki. W jego ujęciu termin ten oznacza zestaw unikalnych skojarzeń związanych z marką, które zgodnie z zamierzeniami przedsiębiorstwa nadającego markę produktowi mają być wykreowane i/lub podtrzymywane w świadomości nabywców [Aaker, 2010].

Przyjmując za E. Skrzypek i F. Pinzaru, tożsamość marki może mieć charakter rzeczywisty lub pożądaný [Skrzypek i Pinzaru, 2017, s. 203]. Pierwszy przypadek dotyczy aspektu teraźniejszości. Innymi słowy, tożsamość rzeczywista to wewnętrzny obraz firmy uwzględniający jej dotychczasowe osiągnięcia, historię, misję i wyznawane wartości. Z kolei tożsamość pożądana informuje o tym, do czego dana organizacja dąży, jak chce być postrzegana i jakie aspiracje chce zrealizować w przyszłości (tabela 3).

Na tożsamość marki składają się zarówno elementy o charakterze widzialnym, jak i niewidzialnym [Bartczak, 2019, s. 48]. Logo, kolorystyka, opakowania produktów, a także kultura organizacyjna, proces obsługi klienta czy doświadczenia konsumenta razem tworzą obraz marki, wpływając tym samym na jej percepcję przez odbiorców. W ujęciu J.N. Kapferera [2008] tożsamość marki składa się z sześciu podstawowych elementów: fizyczności, osobowości, odbicia, kultury, relacji i wizerunku własnego. D. Aaker [2010] z kolei twierdzi, że elementami tworzącymi tożsamość marki są: esencja marki, podstawowa tożsamość marki oraz rozszerzona tożsamość marki. Jeszcze inne podejście prezentu-

je T. Gad [2001]. Przyjmując za nim, na tożsamość marki składają się: misja, wizja, wartości, produkt/korzyść, pozycjonowanie i styl. Powyższe podejścia wskazują zatem na złożoność i wielowymiarowość pojęcia.

Tabela 3. Tożsamość rzeczywista marki a tożsamość pożądana

Wyszczególnienie	Tożsamość rzeczywista	Tożsamość pożądana
Główne pytanie	Jaka jest aktualna tożsamość marki?	Jaką tożsamość marki organizacja chce stworzyć?
Czas odniesienia	Teraźniejszość	Przyszłość
Wymiar	Realistyczny – tożsamość oparta na dotychczasowej działalności i osiągnięciach organizacji	Idealistyczny – tożsamość oparta na aspiracjach i przyszłych celach organizacji
Korelacja z misją, wartościami lub wizją organizacji	Korelacja z misją i wartościami – odzwierciedla aktualny cel/cele i sposób działania	Korelacja z wizją – wskazuje na przyszłą tożsamość marki, jej cele i aspiracje

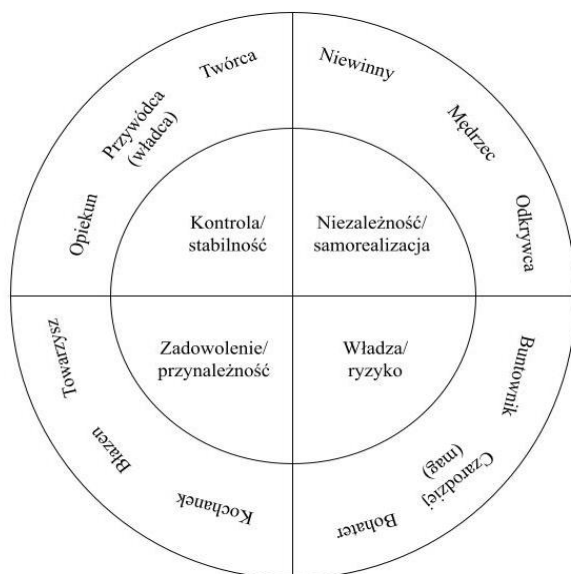
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Skrzypek i Pinzaru [2017].

Pomimo pewnych różnic w przedstawionych teoriach wszystkie z nich wskazują na konieczność traktowania tożsamości marki w sposób holistyczny. Tożsamość marki jest bowiem zbiorem współzależnych elementów, które razem kształtują pewien obraz marki w świadomości konsumentów. Przede wszystkim powinna być ona kształtowana w oparciu o kryteria spójności i autentyczności. Spójność będzie dotyczyć koherencji elementów tożsamości marki, tj. od atrybutów wizualnych, przez wyznawane wartości, aż do sposobu komunikacji z odbiorcami. Autentyczność zaś będzie kluczowa w przypadku budowania długotrwałych relacji opartych na lojalności i zaufaniu. Przyjmując za E. Mylek, wiarygodny nadawca powoduje, że odbiorca prawie automatycznie przyjmuje jego zdanie za swoje, wydaje mu się, że treść jest zgodna z jego własnym systemem wartości [Mylek, 2015, s. 75].

Określenie tożsamości marki można porównać do próby odpowiedzi na pytanie: kim byłaby marka, gdyby była człowiekiem? [Krawczyk-Sokołowska, 2012, s. 166]. W tym celu organizacje niejednokrotnie wykorzystują tzw. archetyp marki. Zgodnie z koncepcją C.G. Junga pojęcie archetypu oznacza stały, niezmienny, pierwotny wzorzec postaw ludzkich, zdarzeń, motywów czy schematów głęboko zapisanych w zbiorowej świadomości każdej społeczności [Jung, 2016]. Przyjmując zatem za K. Koneckim i K. Potomską, termin ten oznacza zarówno dostrzegalne, jak i niedostrzegalne prawzory, które traktuje się jako zbiorowe przejawy dziedzictwa kulturowego wspólne dla całej zbiorowości ludzi [Konecki i Potomska, 2002, s. 18]. W przypadku działań marketingowych organizacji archetypy marki mają za zadanie nadać pewną osobowość określonej firmie lub jej produktom w taki sposób, aby wyróżnić ją spośród konkurencji. Potwierdza to m.in. stanowisko Ł. Skowrona i A. Cieślík. Według badaczy ar-

chety marki oddziałuje na podświadomość odbiorcy o określonych cechach, a w konsekwencji zwiększa prawdopodobieństwo zakupu produktu danej marki [Skowron i Cieślík, 2016, s. 371].

Jedną z kluczowych koncepcji mających na celu identyfikację archetypu marki jest klasyfikacja stworzona przez M. Mark i S. Pearson. W jej ramach wyszczególniono 12 archetypów w oparciu o 4 osie: kontrola/stabilność, niezależność/samorealizacja, władza/ryzyko oraz zadowolenie/przynależność [Mark i Pearson, 2001] (rys. 4). Pierwsza oś wyróżnia prawzory opiekuna, przywódcę (władca) i twórcę. Oś niezależność/samorealizacja wskazuje archetypy niewinnego, mędrca i odkrywcy. Trzecia oś dotyczy bohatera, buntownika i czarodzieja (maga). Z kolei czwarta – zadowolenie/przynależność – odnosi się do błazna, kochanka i towarzysza.



Rys. 4. Archetypy marki w oparciu o osie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Mark i Pearson [2001].

Z perspektywy organizacji archetypy marki stanowią narzędzie, które pomaga zrozumieć, jakie są jej główne wartości, jakie cechy reprezentowałaby jako człowiek, a także jak zachowuje się w momencie interakcji z otoczeniem (tabela 4). Innymi słowy, umożliwiają one personifikację firmy, podkreślając tym samym jej wyróżniki. Poza tym stanowią istotny element zarówno w procesie budowania marki, jak i zarządzania nią. Właściwa identyfikacja archetypu oddziałuje bowiem na kształtowanie strategii marketingowej firmy, sposób komunikacji z docelowymi odbiorcami oraz szeroko pojęty rozwój marki.

Tabela 4. Archetypy wobec cech i zachowań

Archetyp	Wartości	Cechy ludzkie	Zachowania organizacji
1	2	3	4
Opiekun	Troska, odpowiedzialność, bezpieczeństwo, współczucie	Empatyczny, opiekuńczy, troskliwy, odpowiedzialny, bezinteresowny, współczujący	• Podejmowanie działań na rzecz wspólnoty • Realizacja działań z zakresu CSR • Poprawa sytuacji pracowników
Przywódca (władca)	Kontrola, porządek, władza, posiadanie autorytetu, bycie liderem	Decyzyjny, zorganizowany, pewny siebie, autorytarny, dobrze zorganizowany	• Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku • Realizacja działań mających na celu poprawę efektywności firmy • Klarowne zdefiniowanie ról i hierarchii w organizacji • Podejmowanie decyzji przez menedżerów najwyższego szczebla
Twórca	Kreatywność, innowacja, ekspresja, wdrażanie pomysłów w życie	Twórczy, kreatywny, ekspresyjny, otwarty, podejmujący ryzyko	• Wsparcie procesów twórczych w organizacji • Promowanie nowych idei • Zachęcanie pracowników do nieszablonowego działania
Niewinny	Optymizm, niewinność, prostota, czystość, radość z prostych rzeczy, autentyczność, wiara	Optymistyczny, prostolinijny, bezpretensjonalny, radosny	• Tworzenie przyjaznej atmosfery w organizacji • Jasny i prosty system komunikacji • Jasno wytyczone cele i realistyczne oczekiwania wobec pracowników
Mędrzec	Wiedza, mądrość, dążenie do prawdy, doświadczenie	Mądry, wiarygodny, pewny siebie, refleksyjny	• Przemyślane podejmowanie decyzji na podstawie dogłębnej analizy • Dzielenie się wiedzą, np. poprzez organizowanie szkoleń • Wytyczanie celów strategicznych w oparciu o analizę otoczenia
Odkrywca	Wolność samodzielną, niezależność	Żądny przygód i wrażeń, ciekawy świata, niezależny, wolny, samodzielny, poszukuje nowych rzeczy	• Wprowadzenie na rynek innowacyjnego produktu • Zapewnienie pracownikom autonomii w podejmowaniu decyzji
Buntownik	Zmiana, wyzwolenie, bunt, łamanie porządku i zasad	Nieszablonowy, szokujący, dążący do zmian, wyzwolony, idący pod prąd, prowokujący	• Odrzucenie hierarchicznego modelu zarządzania • Inicjowanie przez pracowników działań mających na celu np. walkę z nadmierną biurokracją
Czarodziej (mag)	Transformacja, wizja, inspiracja	Obdarzony intuicją, ceniący rytuały, wizjonerski, inspirujący	• Tworzenie wizji organizacji • Zachęcanie pracowników do innowacyjnych rozwiązań • Budowanie relacji z klientami w oparciu o np. marketing sensoryczny czy doświadczeń
Bohater	Odwaga, determinacja, siła, dążenie do zwycięstwa	Odważny, dumny, gotowy do poświęceń w imię wyższego dobra, wytrwały	• Stawianie ambitnych celów • Angażowanie organizacji w działania prospołeczne czy proekologiczne • Komunikacja z pracownikami oparta na motywacji

cd. tabeli 4

1	2	3	4
Kochanek	Miłość, zmysłowość, namiętność, przyjemność, emocje	Zmysłowy, emocjonalny, romantyczny	• Tworzenie emocjonalnych kampanii • Kreowanie produktów z uwzględnieniem wymiaru estetycznego
Błazen	Humor, spontaniczność, radość,	Zabawny, impulsywny, spontaniczny, wesoły, żyje chwilą	• Wprowadzenie elementów grywalizacji • Komunikacja z odbiorcami oparta na żartobliwym tonie • Organizacja niestandardowych eventów pracowniczych
Towarzysz	Równość, przynależność, akceptacja	Bezpretensjonalny, zorientowany na ludzi, godny zaufania, przewidywalny	• Działania mające na celu wsparcie inkluzywności w organizacji • Budowanie marki jako bliskiej ludziom i ich potrzebom • Wsparcie programów integracyjnych w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hajdas [2011]; Mark i Pearson [2001].

3. Tożsamość i archetyp marki w kontekście instytucji kultury

Według J. Szulborskiej-Łukaszewicz dla przeciętnego odbiorcy kultury najważniejsza jest atrakcyjna oferta artystyczna lub edukacyjna [Szulborska-Łukaszewicz, 2012, s. 306]. Z drugiej strony współcześnie mamy jednak do czynienia z pewną zmianą potrzeb i oczekiwań odbiorców. Mianowicie, jak zauważa Ł. Wróblewski, klienci instytucji kultury oczekują dostępu do oferty w dogodnym dla nich miejscu i czasie, możliwości uczestniczenia w kreowaniu oferty oraz tworzenia tożsamości marki, a także poczucia więzi [Wróblewski, 2017, s. 130]. W związku z tym zarządzanie marką obecnie staje się jedną z kluczowych strategii marketingowych implementowanych w instytucjach kultury. Działanie w tym zakresie w sposób efektywny umożliwia nie tylko budowanie silnej tożsamości jednostki kultury, ale też tworzenie długotrwałych relacji z odbiorcami opartych na wzajemnym zaufaniu oraz zaangażowaniu.

Chcąc określić tożsamość marki instytucji kultury, T. Smoleń proponuje analizę składowych w oparciu o wspomniany wcześniej model sześciokąta tożsamości marki J.N. Kapferera [Smoleń, 2017]. Jednak podobne informacje można uzyskać za pomocą koncepcji archetypów, które, jak zauważa Ł. Sułkowski, współcześnie stanowią przykład tekstualnego narzędzia, które znajduje zastosowanie także w naukach o zarządzaniu i jakości [Sułkowski, 2011, s. 62]. Poniżej przedstawiono przykłady archetypów marki, instytucji kultury, ich wartości oraz głównego celu działania (tabela 5).

Tabela 5. Dostosowanie archetypów marki do instytucji kultury

Archetyp	Przykłady instytucji kultury	Wartości	Główne cele
Opiekun	Domy kultury, muzea z ofertą skierowaną do dzieci	Empatia, opieka, troska, inkluzywność	Tworzenie bezpiecznych, wspierających przestrzeni dla różnych grup społecznych (np. dzieci, seniorów)
Przywódca (władca)	Teatry klasyczne, muzea narodowe, opery	Władza, prestiż, kontrola, porządek, tradycja	Utrzymywanie autorytetu, dbanie o dziedzictwo kulturowe, promowanie najwyższych standardów
Twórca	Centrum sztuki, galeria sztuki współczesnej	Kreatywność, innowacja, ekspresja artystyczna	Wspieranie twórczości artystycznej, promowanie nowych form ekspresji
Niewinny	Teatr dziecięcy, biblioteka publiczna oferująca warsztaty dla dzieci	Prostota, radość, optymizm	Tworzenie przestrzeni do wspólnego odkrywania kultury, edukacja poprzez zabawę
Mędrzec	Muzeum, biblioteka	Wiedza, edukacja, refleksja, mądrość	Przekazywanie wiedzy, inspirowanie do krytycznego myślenia
Odkrywca	Centrum nauki, muzeum etnograficzne	Eksploracja, przygoda, ciekawość	Poszukiwanie nowych doświadczeń, odkrywanie historii
Buntownik	Teatr alternatywny, galerie street artu, centra sztuki współczesnej	Bunt, wolność, kontrowersja, zmiana	Prowokowanie do dyskusji, kwestionowanie norm społecznych i artystycznych
Czarodziej (mag)	Teatr iluzji, muzeum nowych technologii	Magia, transformacja	Tworzenie niezwykłych doświadczeń, wyzwalanie wyobraźni
Bohater	Muzeum historyczne, teatr dramatyczny	Odwaga, wolność, determinacja, poświęcenie, pamięć o bohaterach	Promowanie wartości, takich jak: odwaga, determinacja i walka, zachowanie pamięci o bohaterach narodowych
Kochanek	Teatr, opera	Piękno, pasja, emocje	Tworzenie emocjonalnych doświadczeń, zapewnienie wrażeń estetycznych
Błazen	Teatr komediowy	Rozrywka, humor, zabawa	Zabawianie publiczności, dostarczanie radości i humoru
Towarzysz	Domy kultury, biblioteki	Wspólnota, pomoc, edukacja	Tworzenie przestrzeni do współpracy, budowanie więzi i zaangażowania

Źródło: Opracowanie własne.

Reasumując, tożsamość oraz archetyp marki odgrywają fundamentalną rolę w przypadku funkcjonowania instytucji kultury. Tożsamość, oparta na spójnych wartościach, misji i wizji, umożliwia jednostkom, takim jak galerie sztuki, muzea czy teatry, skuteczne budowanie relacji z odbiorcami. W przypadku sektora kultury, w którym zwraca się uwagę na kwestie autentyczności, tożsamość pozwala zatem nie tylko jasno komunikować swoje cele, ale przede wszystkim wyróżnić się na tle innych podmiotów, zapadając w pamięci docelowych od-

biorców. Podobnie jest w przypadku archetypów marki. W obliczu różnorodnych wyzwań stają się bowiem kluczowym zasobem, który jednocześnie pozwala instytucjom kultury zachować swój unikalny charakter i reagować na zachodzące w otoczeniu zmiany. Można zatem wysnuć wniosek, iż obecnie tożsamość i archetyp marki w kontekście instytucji nie stanowią tylko i wyłącznie konstruktów teoretycznych, lecz praktyczne narzędzie strategii marketingowej. Należy jednak mieć na uwadze wewnętrzną spójność. Jednostki kultury, których tożsamość oraz archetyp marki nie są zgodne z jej założeniami, traktuje się jako niegodne zaufania, a w konsekwencji niezwracające uwagi docelowych odbiorców.

4. Pojęcie adaptacyjności

W przypadku nauk o zarządzaniu i jakości adaptacyjność, ze względu na swoją złożoność, jest pojęciem trudnym do zdefiniowania. Jak wskazuje M. Świłała, powszechnie termin ten oznacza zdolność przedsiębiorstwa do podejmowania działań przystosowawczych [Świłała, 2018, s. 423]. Innymi słowy organizacja musi być w stanie dostosowywać swoje strategie działania, określone procesy czy struktury w odpowiedzi na zachodzące w otoczeniu zmiany, np. technologiczne, społeczno-gospodarcze czy regulacyjne. Pod pojęciem adaptacyjności rozumie się także zdolność do radzenia sobie z problemami bieżącymi lub przyszłymi [Grzesiuk, 2010, s. 209]. Definicja ta wskazuje na strategiczny wymiar pojęcia, jego dynamikę oraz konieczność posiadania przez menedżerów umiejętności diagnostycznych i decyzyjnych. Jeszcze inne podejście w kontekście adaptacyjności organizacji proponuje I. Escher. Według badaczki pojęcie to oznacza ciąg określonych zmian struktury organizacji i/lub formy jej zachowania, wywołany wewnętrznymi bądź zewnętrznymi zdarzeniami zaburzającymi jej działanie i prowadzący do pewnego konkretnego stanu końcowego [Escher, 2012, s. 67].

Adaptacyjność przedsiębiorstw stanowi zatem odpowiedź określonego przedsiębiorstwa na zachodzące zmiany wewnętrzne i zewnętrzne. W tym przypadku konieczne jest działanie organizacji oparte na elastyczności i otwartości. Pierwsze z pojęć oznacza zdolność przedsiębiorstwa do jego adaptowania do warunków otoczenia [Grześ-Bukłaho, 2022, s. 6]. Z kolei otwartość odnosi się do analizy zmian zachodzących w otoczeniu organizacji oraz gotowości do uwzględnienia w dotychczasowej strategii nowych, często innowacyjnych rozwiązań.

5. Wyniki przeprowadzonych badań

Na potrzeby niniejszego rozdziału zaprojektowano badania jakościowe bazujące na metodzie studium przypadku. Ich głównym celem jest określenie roli archetypów marki w kontekście adaptacyjności instytucji kultury. W ramach badań wyszczególniono dwie hipotezy badawcze:

1. Instytucje kultury, które identyfikują swoje archetypy, wykazują większą zdolność adaptacyjną w obliczu współczesnych wyzwań.
2. Archetypy marki jako narzędzie adaptacyjności umożliwiają instytucjom kultury elastyczne dostosowanie do zmian przy jednoczesnym zachowaniu tożsamości.

Przeprowadzone badania miały także na celu uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie są współczesne wyzwania instytucji kultury?
2. Jaką rolę pełnią tożsamość i archetyp marki w kontekście instytucji kultury?
3. W jaki sposób wykorzystanie archetypów marki przez instytucje kultury może pomóc w procesie adaptacyjności?
4. Jakie archetypy reprezentują wybrane instytucje kultury?

Na potrzeby niniejszych badań analizie poddano 3 warszawskie instytucje kultury: Muzeum Powstania Warszawskiego, Centrum Nauki Kopernik oraz Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN. Do każdej z nich przyporządkowano wyzwanie, wartości oraz odpowiadające im archetypy. Ponadto przedstawione przypadki wskazują na rolę archetypów marki jako narzędzia sprzyjającego adaptacyjności instytucji kultury (tabela 6).

Tabela 6. Wyniki przeprowadzonych badań

Instytucja kultury	Wyzwanie	Wartości	Archetyp
Muzeum Powstania Warszawskiego	Digitalizacja	Odwaga, walka o wolność, wytrwałość, pamięć o bohaterach	Bohater
Centrum Nauki Kopernik	Dotarcie do różnych grup odbiorców	Inspirowanie do myślenia i eksperymentowania, zachęcanie do bycia ciekawym świata, eksploracja	Odkrywca
Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN	Integracja międzykulturowa, podejmowanie trudnych tematów	Troska o dziedzictwo kulturowe, odpowiedzialność, czczenie pamięci	Opiekun

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwszy z przypadków, czyli Muzeum Powstania Warszawskiego, wskazuje, że archetyp marki umożliwia instytucji kultury zachowanie spójności przy wprowadzaniu zmian. Wspomniane muzeum reprezentuje archetyp Bohatera oparty na takich wartościach, jak: odwaga, walka o wolność i wytrwałość, a jego głównym wyzwaniem jest digitalizacja. W ciągu ostatnich kilku lat Muzeum

Powstania Warszawskiego dostosowywało się poprzez wprowadzanie nowoczesnych narzędzi technologicznych, takich jak wirtualne spacery, aplikacje mobilne oraz materiały edukacyjne online. Pomimo implementowania innowacji instytucja konsekwentnie zachowuje swoją spójność tożsamościową, wciąż odwołując się do etosu walki i poświęcenia. W tym przypadku nowe formy komunikacji służą wzmocnieniu misji Muzeum, czyli upamiętnieniu bohaterstwa i edukowaniu o przeszłości, dzięki czemu adaptacja technologiczna pozostaje zgodna z archetypem Bohatera.

Archetypy marki umożliwiają także instytucjom kultury budowanie lojalności odbiorców w trakcie zmian. Trwałe relacje z odbiorcami stanowią bowiem skutek klarownej tożsamości znajdującej odzwierciedlenie właśnie w archetypie. Poza tym silna identyfikacja z wartościami instytucji sprawia, że odbiorcy akceptują zmiany, które wpisują się w ich przekonania na temat danej instytucji kultury. Jako przykład wskazano Centrum Nauki Kopernik reprezentujące archetyp Odkrywczy i wyzwanie w postaci dotarcia do różnych grup odbiorców. Wspomniana jednostka na przestrzeni lat rozwijała swoją ofertę poprzez interaktywne wystawy i nowe programy edukacyjne, które jednocześnie zachęcają dorosłych i młodszych odbiorców do odkrywania nauki w atrakcyjny i przystępny sposób. Zmiany te nie wpłynęły na wizerunek instytucji. Centrum Nauki Kopernik nadal pozostaje wierne swojej misji, jaką jest eksploracja nauki i promowanie wiedzy. Przeprowadzone zmiany umożliwiły stworzenie lojalności wśród grup, takich jak rodziny i wycieczki szkolne.

Archetypy marki w kontekście instytucji kultury stanowią również pewnego rodzaju wsparcie w identyfikacji i realizacji strategii adaptacyjnych zgodnych z wartościami instytucji. Odwołując się do teorii zdolności dynamicznych, zdolność organizacji do identyfikacji i implementacji nowych strategii stanowi podstawę ich adaptacyjności [Teece, 2011]. Potwierdza to przypadek Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, które reprezentuje archetyp Opiekuna i mierzy się z takimi wyzwaniami, jak integracja międzykulturowa i podejmowanie trudnych tematów. Wspomniana instytucja kultury jest symbolem ochrony i promowania pamięci o Żydach w Polsce, a w swojej strategii adaptacyjnej zachowuje silny związek z troską o dziedzictwo kulturowe, odpowiedzialność za przekazanie historii kolejnym pokoleniom czy wsparcie dialogu. Muzeum POLIN realizuje strategię edukacyjną promującą integrację i dialog międzykulturowy, a także organizuje wystawy dotyczące trudnych tematów. Wśród przykładów tego typu działań można wskazać wystawę *Noah's Ark: A History of the Jewish Migration* czy projekt *Szkola Dialogu* promujący wartości tolerancji i szacunku dla innych kultur, który jednocześnie realizuje cele adaptacyjne związane z misją muzeum.

6. Podsumowanie

Współcześnie instytucje kultury mierzą się z różnorodnymi zmianami i wyzwaniami, takimi jak np. cyfryzacja, integracja międzykulturowa czy dotarcie do określonych grup odbiorców. Ich adaptacyjność jest możliwa dzięki stworzeniu stabilnej tożsamości opartej na doborze odpowiedniego archetypu marki. Chcąc stworzyć pewne rekomendacje dla instytucji kultury w kontekście implementacji archetypu, można przedstawić je za pomocą pięciu etapów: analizy tożsamości instytucji kultury, określenia grupy docelowej i jej oczekiwań, wyboru odpowiedniego archetypu, integracji archetypu z działaniami strategicznymi, zaangażowania zespołu i interesariuszy w realizację archetypu oraz monitorowania wyników (tabela 7).

Tabela 7. Etapy implementacji archetypu marki przez instytucje kultury

Lp.	Etap	Charakterystyka
I	Analiza tożsamości instytucji kultury	Określenie głównych wartości instytucji kultury, jej misji i wizji, a także jej kompetencji i głównego celu działania
II	Określenie grupy docelowej i jej oczekiwań	Sformułowanie odpowiedzi na następujące pytania: • Kto jest głównym odbiorcą oferty instytucji kultury? • Jakie są potrzeby odbiorców? • W jakim celu odbiorcy odwiedzają instytucję kultury? (np. w celu edukacyjnym, rozrywki) • Jakie są oczekiwania docelowych odbiorców?
III	Wybór odpowiedniego archetypu	Określenie, który z dwunastu archetypów jest zgodny z wartościami instytucji kultury
IV	Integracja archetypu z działaniami strategicznymi	Dostosowanie działań do wartości i cech określonego archetypu marki, aby zapewnić spójność z misją, wizją i komunikacją instytucji kultury
V	Zaangażowanie zespołu i interesariuszy w realizację archetypu	Zapewnienie aktywnego udziału zespołu i interesariuszy oraz współpraca w dążeniu do realizacji celów i wartości instytucji kultury
VI	Monitorowanie wyników	Kontrolowanie wyników wdrożenia archetypu, ocena efektywności działań oraz dalsze dostosowywanie strategii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kowalczyk [2020].

Archetypy marki w przypadku instytucji kultury pozwalają zatem na skuteczne łączenie jej tożsamości z działaniami strategicznymi. W konsekwencji dana jednostka kultury może zachować spójność w obliczu dynamicznych zmian, ale też tworzyć silne relacje z odbiorcami. Przykłady badanych instytucji pokazują, że właściwy dobór archetypu staje się jednym z kluczowych narzędzi adaptacyjności. Z drugiej strony należy mieć jednak na uwadze wyzwania mogące wpłynąć na skuteczność implementacji archetypów. Jednym z nich jest kwestia zachowania równowagi pomiędzy tradycją a innowacyjnością, zwłaszcza w przypadku instytucji, których jednym z głównych celów jest troska

o dziedzictwo kulturowe. Poza tym należy zwracać uwagę na zachodzące w otoczeniu zmiany, a następnie reagować na nie w sposób elastyczny.

Problematyka archetypów marki w literaturze naukowej stanowi relatywnie nowe zagadnienie. W związku z tym niniejszy rozdział ma raczej charakter wprowadzający do tematu. Wśród potencjalnych kierunków badań na temat archetypów marki w instytucjach kultury można wymienić m.in.: korelację archetypów z zaangażowaniem odbiorców kultury, rolę archetypów w budowaniu wartości marki instytucji kultury czy personalizację doświadczeń odbiorcy kultury poprzez archetypy marki.

Rozdział V

Zarządzanie współczesnym teatrem – technologiczny wymiar adaptacyjności teatrów z perspektywy kompetencyjnej

Julia Karcz-Ryndak

1. Wprowadzenie

Postęp technologiczny stanowi katalizator wyzwań, przed którymi stoją współczesne teatry. Dynamiczny rozwój technologii wymusza na tych organizacjach procesy dostosowawcze wobec zmieniającego się otoczenia, co wymaga od dyrektorów elastyczności i innowacyjności. Jednocześnie nowe technologie mogą być kluczowym narzędziem w odpowiedzi na potrzeby adaptacyjne teatrów, umożliwiając m.in. efektywniejsze zarządzanie zasobami, dotarcie do szerszej publiczności, a także korzystnie wpływać na poziom artystyczny produkowanych widowisk. W tym kontekście szczególnie istotny jest rozwój odpowiednich kompetencji cyfrowych i technologicznych dyrektorów teatrów. Umiejętności te pozytywnie wpływają na sprawność zarządzania procesami adaptacyjnymi, dostarczając m.in. nowych narzędzi cyfrowych do promocji spektakli, metod analizy danych dotyczących widowni, a także usprawnień organizacji pracy zespołów artystycznych. Dla tak zarysowanego problemu autorka stawia sobie za cel opis mechanizmów adaptacyjnych w teatrach z perspektywy kompetencyjnej dyrektorów teatrów w kontekście postępujących zmian technologicznych. Poznanie tych mechanizmów daje szansę na dostosowanie strategii teatrów, które nie tylko poprawią swoją efektywność i konkurencyjność, ale również dostarczą nowych doświadczeń artystycznych publiczności. Posiadając odpowiedni zestaw kompetencji, dyrektorzy mogą skutecznie wdrażać innowacje, co może wpływać na większą responsywność teatrów w obliczu współczesnych wyzwań, przed którymi staje sektor kultury. Przedstawione rozważania są rezultatem badań w ramach projektu badawczego „Zarządzanie

współczesnym teatrem w warunkach postępujących zmian technologicznych z uwzględnieniem perspektywy międzynarodowej – część II” realizowanych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie².

2. Adaptacyjność a funkcjonowanie teatrów

Adaptacyjność jest pojęciem wieloaspektowym znajdującym swoje zastosowanie w wielu obszarach funkcjonowania całego społeczeństwa oraz poszczególnych organizacji. Dynamicznie zmieniające się warunki i otoczenie wymuszają konieczność dostosowania się do funkcjonujących warunków [Glover, Friedman i Jones, 2002, s. 16; Granovetter, 1979, s. 489]. Przy czym należy unikać zbyt dużych uproszczeń i nie traktować adaptacyjności wyłącznie w kategorii „przystosowania” [Escher, 2012, s. 62-63]. Adaptacyjność w kontekście nauk o zarządzaniu należy rozumieć jako elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym) poprzez modyfikowanie procesów i strategii działania organizacji [Grzesiuk, 2009a, s. 211-212; Grześ-Bukłaho, 2022]. Jako kluczowe wskazuje się również umiejętność uczenia się (zarówno na poziomie indywidualnym poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji), implementację innowacji technologicznych oraz zdolność do szybkiego podejmowania decyzji w warunkach niepewności i ryzyka [Chajęcki, Krzakiewicz i Chajęcki, 2012; Krupski, 2004; Tomski, 2011].

W przypadku instytucji kultury, do których należą teatry, adaptacyjność jest szczególnie ważna z uwagi na niepewność sektorową. Wśród przykładów można wskazać: 1) finansowanie działalności teatrów – teatry publiczne pomimo otrzymywania dotacji publicznych nie mogą być pewne co do wysokości tych środków w kolejnych latach, co przy pozostałych zmiennych źródłach finansowania (darowizny, sponsoring, sprzedaż biletów) zaburza procesy zarządzania teatrem, zwłaszcza w zakresie planowania i zarządzania finansami organizacji; 2) zmieniające się uwarunkowania technologiczne (dynamiczny rozwój technologii nowej generacji); 3) a także zmiany gustów, preferencji publiczności [Tędziogolska, Biernat i Walczak, 2024, s. 14] (gusta i potrzeby publiczności zmieniają się pod wpływem trendów i oczekiwań społecznych).

W kontekście trudności, jakie napotykają teatry, istotnym zjawiskiem jest również „choroba kosztów Baumola” [Baumol i Bowen, 1966, s. 181-183]. Dotyczy to organizacji opartych głównie na pracy ludzkiej (czyli m.in. teatrów). Teatry mogą mieć trudności w adaptowaniu się do wzrastających kosztów pracy z uwagi na to, że nie mogą w łatwy sposób zwiększyć wydajności. Zatem ich

² Publikacja rozdziału została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie – projekt nr 031/ZJP/2024/PRO.

adaptacyjność jest ograniczona przez naturę świadczonych usług wymagających bezpośredniej pracy ludzi – każde zwiększenie jakości, wydajności pracy wiąże się ze wzrostem kosztów (np. wynagrodzeń aktorów). W kontekście adaptacyjności teatry muszą poszukiwać sposobów na zmniejszenie wpływu rosnących kosztów, np. poprzez wykorzystanie nowych technologii [Ilczuk, 2012, s. 30]. Widać zatem, że skuteczna adaptacja wymaga od teatrów kreatywności i odpowiedniego wykorzystania zasobów, które pozwolą sprostać oczekiwaniom stawianym przez otoczenie.

Innym czynnikiem wpływającym na istotę adaptacyjności w zarządzaniu teatrem są kryzysy. Przykład stanowi pandemia COVID-19, która wymusiła na teatrach ograniczenie działalności artystycznej [Buchner i in., 2021; Ilczuk, 2021]. Teatry były zmuszone do przyspieszonej digitalizacji swojej działalności [Kawa, Jęczalik i Skakowska, 2020] polegającej m.in. na pokazach spektakli online, a także organizacji warsztatów i innych wydarzeń w formie zdalnej. Z tego przykładu wyłania się potrzeba rozwoju kompetencji dyrektorów teatrów w zakresie zarządzania zmianą i kryzysem, a także potrzeba ciągłego poszukiwania nowych możliwości zwiększenia potencjału adaptacyjnego teatru.

Rozwój adaptacyjności organizacji, w tym instytucji kultury, jaką jest teatr, jest kluczowy dla utrzymania trwałości funkcjonowania, innowacyjności oraz konkurencyjności na rynku [Grzesiuk, 2009b, s. 103-104; Masłyk-Musiał, 2003, s. 28]. W zależności od specyfiki organizacji strategie adaptacji mogą obejmować różne podejścia. Można do nich zaliczyć m.in.:

- ciągłe uczenie się i rozwój – szczególnie w formach nieformalnych i zdalnych, odgrywa kluczową rolę w dostosowywaniu kapitału ludzkiego do zmieniających się dynamicznie procesów rynkowych [Górniak, Strzebońska i Worek, 2020],
- inwestycje w technologie nowej generacji – przyjęcie innowacji cyfrowych pozwala promować ciągły rozwój organizacji, otwartość na zmiany, modyfikuje kanały komunikacji i techniki współpracy [Śledziwska i Włoch, 2020],
- monitoring otoczenia i trendów – zdolność dostosowania się do otoczenia zależy od monitorowania otoczenia, upatrywania szans i podejmowania działań umożliwiających ich wykorzystanie [Dyduch, 2017; Grzesiuk, 2010, s. 217-218],
- umiejętne zarządzanie zmianami – posiadanie zdolności dynamicznych pozwalających na dostosowanie strategii innowacji w taki sposób, aby poprzez odpowiednie modyfikacje posiadanych zasobów skutecznie reagować na zmienne otoczenie [Mielcarek, 2018],
- rozwój umiejętności szybkiego reagowania i zarządzania kryzysami – kryzys może być bodźcem pobudzającym organizację do zmian [Czerska, 1996, s. 12].

Przytoczone przykłady strategii adaptacji mogą być użyteczne dla branży teatralnej, w szczególności w kontekście relacji pomiędzy teatrem a nowymi technologiami. Jednocześnie należy pamiętać, że w rezultacie wirtualizacji działań, podejmowania strategii adaptacji technologii, teatr musi balansować pomiędzy nowoczesnymi formami widowiskowymi a zachowaniem swojej unikalnej cielesnej obecności z utrzymaniem tożsamości w zmieniającej się rzeczywistości [Sordyl, 2011, s. 45-46]. Istnieje zatem potrzeba rozwoju kompetencji cyfrowych i technologicznych dyrektorów teatrów pozwalających budować dojrzałość cyfrową [Cieśliński, 2020; Korzeniowska i Ptaszek, 2021] teatru i w konsekwencji zwiększających jego zdolności adaptacyjne.

3. Technologiczny wymiar adaptacyjności teatrów

Rozwój technologii nowej generacji jest istotnym tematem badań z obszaru nauk o zarządzaniu [Razzoli i Scapolan, 2022]. Technologie stały się jednym z kluczowych elementów rozwoju organizacji, a także niezbędnym czynnikiem umożliwiającym jej elastyczne dostosowywanie się do zmiennego otoczenia [Borowski i Kujawski, 2012]. Historycznie działalność teatru zawsze wiązała się z wykorzystaniem różnych technologii – z perspektywy zarządzania należy zatem traktować go przede wszystkim jako organizację-użytkownika technologii [Klincewicz, 2016, s. 110-111].

Technologie odgrywają ważną rolę w kontekście adaptacyjności. Umożliwiają dynamiczne reagowanie na zmieniające się warunki otoczenia, wspierają procesy dostosowawcze posiadanych zasobów, kompetencji i struktury organizacyjnej [Kraśniak, 2018]. Ponadto prowadzą do szybszego dopasowania organizacji do nowych bodźców rynkowych i technologicznych poprzez bardziej elastyczne i skuteczne zarządzanie informacjami [Piórkowska, 2015].

Współczesny rozwój technologiczny umożliwia teatrom wykorzystywanie innowacyjnych rozwiązań – wzbogacające interaktywność spektakli projekcje 3D, technologie wirtualnej (VR) i rozszerzonej (AR) rzeczywistości, zaawansowane systemy dźwiękowe i oświetleniowe [Plebańczyk, 2023]. Ponadto technologie, takie jak sztuczna inteligencja (AI) [Pizzo, 2021], transmisje na żywo, rozwiązania bazujące na sensoryce, robotyce [Knight, 2011; Sovhyra, 2021], otwierają nowe możliwości w zakresie dostępu do publiczności [Tabak, 2020]. Ciekawym przykładem implementacji AI w teatrze może być bazujący na sztucznej inteligencji teatr algorytmiczny [Dorsen, 2012].

Jednocześnie należy pamiętać, że niewłaściwe wykorzystanie technologii lub brak zaangażowania w rozwój technologiczny mogą negatywnie wpływać na adaptacyjność teatrów. Zdolność organizacji do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu zależy od adaptacyjności jej pracowników, która jest powiązana

ze zgodnością ich kwalifikacji z wymaganiami stanowiska pracy (niskie kwalifikacje determinują niską adaptacyjność; przy wyższym poziomie posiadanych przez pracowników kompetencji zdolność do innowacyjnego rozwiązywania problemów wzrasta) [Jasiński, 2010].

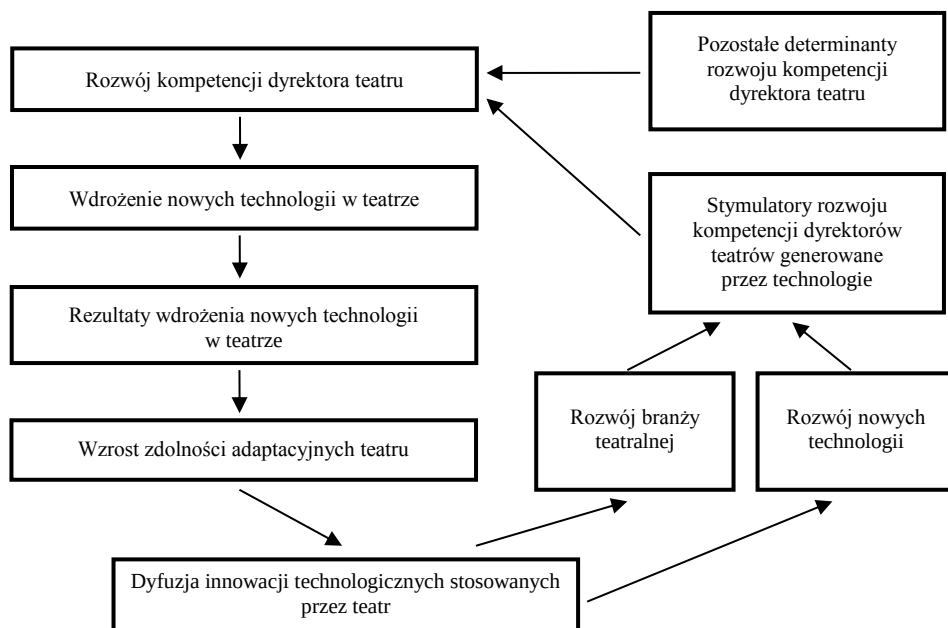
Technologiczny wymiar adaptacyjności teatrów ma dwa poziomy. Po pierwsze otoczenie wymusza na teatrach procesy dostosowawcze w zakresie technologii (np. w okresie pandemii). Z drugiej strony technologie mogą podnosić potencjał adaptacyjny teatru (np. dają większą swobodę w zakresie repertuaru). Niezależnie od powodów adaptacyjność oparta na technologiach stawia przed dyrektorami i organizatorami teatrów wiele wyzwań. Można wśród nich wskazać [Karcz-Ryndak, 2024, s. 101-103]:

- monitoring rozwiązań technologicznych mających potencjał w branży teatralnej,
- rozpoznanie braków kompetencyjnych pracowników teatrów z naciskiem na kompetencje cyfrowe,
- identyfikację czynników oporu wobec zmian,
- ustalenie kryteriów finansowych dla procesów wdrożeniowych technologii nowej generacji oraz poszukiwanie sposobów ich finansowania,
- ograniczenie ryzyka finansowego związanego z wysokimi kosztami technologii poprzez odpowiednią optymalizację wyboru wdrażanych rozwiązań,
- sformułowanie kryteriów wyboru technologii obejmujących długoterminowe ryzyka wdrożeniowe,
- inwentaryzację stanu infrastruktury technicznej teatrów,
- wyłonienie technologii o wysokim potencjale rynkowym wśród publiczności teatrów,
- badanie potrzeb cyfrowych publiczności,
- wyłonienie obszarów działalności teatru, w których zastosowanie nowej technologii jest w zgodzie z wizją artystyczną dyrektora i pracowników teatru,
- prognozę możliwych skutków ingerencji technologii w sztukę,
- wypracowanie wzorców współpracy dyrektora teatru z organami doradczymi w odniesieniu do technologicznego rozwoju teatru,
- zastosowanie mechanizmów, które zmniejszą negatywne efekty kadencyjności na stanowiska dyrektora teatru w kontekście rozwoju technologicznego teatru.

4. Adaptacyjność teatrów w kontekście technologicznym z perspektywy kompetencyjnej – koncepcja mechanizmu

Przytoczone w poprzednim podrozdziale wyzwania stojące przed dyrektorami teatrów w zakresie wykorzystania technologii nowej generacji wymagają rozwoju ich kompetencji, a w szczególności kompetencji cyfrowych i technologicznych. Jest to kluczowe dla świadomego i skutecznego wdrożenia nowych rozwiązań. Jednocześnie należy wskazać, że rozwój tych kompetencji jest relacyjnie powiązany z rozwojem technologii, co przekłada się na potencjał adaptacyjny poszczególnych teatrów. Perspektywa kompetencyjna dyrektorów teatrów w tym kontekście jest szczególna z uwagi na ich decydujący wpływ na całość kształtu działalności teatru.

Z badań prowadzonych w ramach projektu „Zarządzanie współczesnym teatrem w warunkach postępujących zmian technologicznych z uwzględnieniem perspektywy międzynarodowej – część II”, realizowanym przez autorkę na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, wyłania się mechanizm kształtowania zdolności adaptacyjnych teatru będących pochodną rozwoju kompetencji dyrektora teatru w warunkach postępujących przemian technologicznych (rys. 5).



Rys. 5. Mechanizm kształtowania zdolności adaptacyjnych teatru w kontekście nowych technologii – perspektywa kompetencyjna

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać na powyższym schemacie, na rozwój kompetencji dyrektora teatru wpływa wiele czynników. Wśród nich oddzielną grupę stanowią czynniki związane z nowymi technologiami. Stymulują one przede wszystkim rozwój kompetencji cyfrowych i technologicznych. Z kolei rozwój tych kompetencji przekłada się na wzrost świadomości i dojrzałości cyfrowej zarówno samego dyrektora, jak i całej organizacji. Zgodnie ze schematem dyrektor, który rozwinięte niezbędne kompetencje, może podjąć decyzje o wdrożeniu wybranych rozwiązań technologicznych, których rezultaty przyczyniają się do wzrostu zdolności adaptacyjnych teatru. Jako przykład tej części procesu można wskazać produkcję spektaklu z użyciem algorytmów sztucznej inteligencji, która poszerzy repertuar, dając szansę na pozyskanie nowej widowni, a także w przypadku korzystnych recenzji przyniesie korzyści wizerunkowe. Widać zatem, że technologia może wpływać na większą elastyczność w polityce repertuarowej, co prowadzi do zwiększenia zdolności adaptacyjnych teatru w tym zakresie.

Idąc dalej, udane zastosowanie wybranych technologii wzmacnia proces dyfuzji innowacji technologicznych. Inne teatry mogą przyjąć strategię naśladownictwa lub wprowadzić własne modyfikacje. W dalszym kroku prowadzi to do rozwoju branży teatralnej, a także stymuluje rozwój nowych technologii, np. stwarzając nowe potrzeby technologiczne czy generując zapotrzebowanie na rozwiązania konkurencyjne, np. w zakresie cenowym. Z kolei te aspekty ponownie stanowią bodziec do rozwoju kompetencji dyrektora teatru, który ma szansę przełożyć się na zwiększenie zdolności adaptacyjnych teatru, powtarzając cykl.

5. Podsumowanie

Postęp technologiczny stanowi istotny impuls do zmian stojących przed teatrami, zmuszając je do adaptacji w obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia. W tym celu teatry muszą się wyróżniać elastycznością i innowacyjnością. Istotnym elementem efektywnego zarządzania posiadanymi przez teatr zasobami stają się technologie. Pozwalają one również na szersze dotarcie do publiczności oraz podniesienie poziomu artystycznego tworzonych produkcji.

W kontekście usprawniania procesów adaptacyjnych wobec współczesnych wyzwań sektora kultury istotną rolę odgrywa rozwój kompetencji cyfrowych i technologicznych dyrektorów teatrów. Wzrost poziomu tych kompetencji przyczynia się do wdrażania innowacyjnych rozwiązań, zwiększając zdolności adaptacyjne teatru.

Dalsze badania w zakresie technologii w teatrach z zachowaniem perspektywy kompetencyjnej powinny obejmować m.in.: badania porównawcze strategii adaptacyjnych teatrów bazujących na rozwoju technologicznym oraz opracowanie wzorców dojrzałości cyfrowej teatrów uwzględniających wymagania kompe-

tencyjne stawiane dyrektorom teatrów (w badaniach warto uwzględnić teatry działające w sektorze prywatnym i non profit). Rezultaty tych badań powinny się przyczynić do lepszej koegzystencji sztuki teatralnej i technologii, pogłębiając wiedzę dyrektorów tych instytucji.

Rozdział VI

Wykorzystanie współczesnych koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach

Małgorzata Kaczmarek

1. Wprowadzenie

Zarządzanie w sferze kultury staje się coraz bardziej niezbędne [Reformat, 2016, s. 20]. Konieczność wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania staje się odpowiedzią na dynamicznie zmieniające się otoczenie [Plebańczyk, 2011, s. 60], szczególnie z uwagi na wpływ globalizacji, ekspansji nowych technologii i zmian demograficzno-społecznych. Imperatyw sprawnego prowadzenia podmiotów publicznego sektora kultury [Szczepański, 2009, s. 131-132] coraz częściej jest oczekiwaniem płynącym ze strony odbiorców i społeczeństwa. Prowadzenie działalności o wyłącznym misyjnym charakterze nie jest wytłumaczeniem dla braku efektywności, nieatrakcyjnej oferty kulturalnej czy niegospodarnego sposobu wydatkowania publicznych dotacji. Nowoczesne zarządzanie staje się synonimem gotowości do zmiany mentalnej, tożsamościowej i otwartości na nowoczesne modele działania.

O nowoczesności instytucji kultury świadczy sposób zarządzania nimi. Mimo świadomości konieczności zmian nie pojawiły się jak dotąd spójne i trwałe koncepcje dotyczące zarządzania publiczną sferą kultury, jak również nie wypracowano modeli zarządzania adekwatnych dla poszczególnych instytucji kultury [Misiak, 2017, s. 40]. Aktualny stan sprawnego zarządzania w kulturze jest w związku z tym nadal mało satysfakcjonujący [Inkei, 2010, s. 95]. Specyfika instytucji kultury jest bowiem często wykorzystywaną wymówką, chroniącą publiczne instytucje kultury przed skutecznym i sprawnym funkcjonowaniem.

Turbulentność i dynamika zmian w otoczeniu dotyka publiczne instytucje kultury w podobnym stopniu, jak organizacje biznesowe. Stąd konieczne wydaje się wypracowanie mechanizmów adaptacyjności, które są rozumiane jako zdolność organizacji do dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia. W niniejszym artykule adaptacyjność zostanie odniesiona do kształtowania otocze-

nia organizacji za pomocą dostępnych koncepcji i metod zarządzania. Nadal aktualna jest bowiem obserwacja Grażyny Prawelskiej-Skrzypek, iż „jedne instytucje kultury działają sprawniej niż inne” [Prawelska-Skrzypek, 2003, s. 244], co może być argumentem odnoszącym się do jednostkowego (w sensie percepcji instytucjonalnej) rozumienia kontekstu, w jakim działa organizacja. Wskazanie obecnych w publicznych instytucjach kultury koncepcji zarządzania było możliwe dzięki przeprowadzonym badaniom empirycznym.

2. Współczesne koncepcje zarządzania

Nie istnieje jeden „właściwy sposób zarządzania”, dlatego współczesne zarządzanie wymaga znajomości wielu metod i technik [Kowalska, 2019, s. 183]. Dodatkowo udana implementacja koncepcji zarządzania jest związana z czynnikami: ludzkim oraz organizacyjno-metodycznym [Nowosielski, 2019, s. 16]. Co prawda, jak zauważa Wawrzyniec Rudolf [2020, s. 11], rozwiązania systemowe i organizacyjne bazujące na podejściu rynkowym nie do końca znajdują w sektorze kultury pełne zastosowanie. Jednak ich adaptacyjność może się egemplifikować właśnie w wymiarze zarządczym – również w publicznych instytucjach kultury. Adaptacyjność można wówczas rozumieć jako dostosowanie konkretnych działań w obszarze zarządzania do aktualnych i przyszłych potrzeb instytucji i jej odbiorców.

O koncepcji zarządzania mówi się wówczas, gdy należy określić, jaka jest sama idea zarządzania [Zimniewicz, 2014, s. 65] albo jakie cechy powinny ją charakteryzować [Sokołowska, 2016, s. 9]. Koncepcja zarządzania, jako model myślenia o zarządzaniu, często jest sposobem podejścia do rozwiązywania problemów [Szpitter, 2011, s. 10] lub do osiągnięcia celów organizacji. Innymi słowy, jest to idea czy pomysł na to, w jaki sposób kierować instytucją [Encyklopedia Zarządzania, 2025a]. W tabeli 8 umieszczono współcześnie wykorzystywane koncepcje i metody zarządzania z podziałem na klasyczne, współczesne i nowoczesne, które są sugerowane w literaturze przedmiotu.

O ile podział na koncepcje zarządzania można traktować umownie (istnieją podziały dzielące koncepcje np. na proste i złożone czy koncepcje zorientowane na klienta, jakość, procesy, człowieka, wiedzę, zmianę lub wyniki), o tyle zawiera on wykaz najważniejszych i najpopularniejszych koncepcji obecnych w praktyce zarządczej. Rafał Maciąg podkreśla – co prawda – przydatność zastosowania w praktyce publicznych instytucji kultury koncepcji zarządzania jakością, zarządzania strategicznego, zarządzania marketingowego, zarządzania zmianą, sieciowania czy outsourcingu, jednak wdrażanie ich odbywa się niekonsekwentnie i fragmentarycznie [Maciąg, 2016, s. 49-50]. Z kolei Stanisław Nowosielski za właściwe dla sektora publicznego uznaje: reengineering, benchmarking, zarządzanie jakością, kaizen, lean management, zarządzanie partycypacyjne, orientację

procesową oraz projektową [Nowosielski, 2019, s. 10-15]. Najbardziej popularną koncepcją wśród publicznych instytucji jest zarządzanie projektowe, jednak w opinii Małgorzaty Ćwikły „Projekty w kulturze mają znikomy wpływ na pamięć organizacyjną” [Ćwikła, 2016, s. 106].

Tabela 8. Klasyczne, współczesne i nowoczesne metody zarządzania

Podział koncepcji	Nazwa koncepcji	Sposób jej operacjonalizacji
KLASYCZNE konceptje zarządzania	Koordynacja działań	
	Zarządzanie przez cele	
	Zarządzanie partycypacyjne	
	Zarządzanie przez zadania	
WSPÓŁCZESNE konceptje zarządzania	Zarządzanie jakością	Total Quality Management (TQM), Kaizen, Six Sigma
	Zarządzanie procesowe	Outsourcing, Benchmarking
	Zarządzanie zmianą	Time Based Management, Reengineering, Lean Management, LM
	Zarządzanie strategiczne	Strategiczna Karta Wyników
	Zarządzanie logistyczne	Just in time
	Zarządzanie marketingowe	
	Zarządzanie projektami	
	Zarządzanie ryzykiem	
NOWOCZESNE konceptje zarządzania	Zarządzanie wiedzą	
	Organizacja ucząca się	
	Zarządzanie talentami	
	Organizacja inteligentna	
	Zarządzanie relacjami	
	Organizacja partnerska	
	Organizacja wirtualna	
	Organizacja sieciowa	
	Organizacja procesowa	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bitkowska i Weiss [2015, s. 9-224]; Czerska i Szpitter [2010, s. 9-365]; Lichtarski [2015, s. 30]; Łukasiewicz [2023, s. 36]; Szymańska [2019, s. 32].

Mateusz Lewandowski badał publiczne instytucje kultury pod względem ich innowacyjności, wskazując również na stosowane przez nie metody zarządzania. Wśród zidentyfikowanych metod zarządzania znalazły się: zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością, zarządzanie projektami, controlling, reengineering³ oraz strategiczna karta wyników⁴. Wśród instytucji realizujących wybrane koncepcje zarządzania nie było (wówczas) ani jednej filharmonii [Lewandowski, 2011, s. 123].

Już na etapie realizacji głównych funkcji zarządzania w publicznych instytucjach kultury dochodzi do powstania swoistych ograniczeń, które nie zawsze pozwalają na skuteczne ich realizowanie. P. Dziurski zauważa, że rozważania na temat skutecznego zarządzania należy rozpocząć od sposobu wypełniania pod-

³ Reengineering to metoda polegająca na gruntownym przekształceniu procesów przedsiębiorstwa, która ma na celu poprawę jego funkcjonowania [Encyklopedia Zarządzania, 2025b].

⁴ Strategiczna karta wyników (ang. *Balanced Scorecard*) to koncepcja monitorowania strategii w długoterminowej perspektywie [Encyklopedia Zarządzania, 2025c].

stawowych funkcji zarządzania [Dziurski, 2021, s. 100]. W przypadku publicznych instytucji kultury podlegają one swoistej modyfikacji, ponieważ każda z funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) jest obciążona uwarunkowaniami zewnętrznymi o charakterze systemowym, wynikającymi ze sposobu dotowania filharmonii ze środków publicznych (miejskich, ministerialnych czy samorządowych). Bardzo ważny jest aspekt prawny, czyli legislacja obowiązująca instytucje kultury, odnosząca się do ustaw i rozporządzeń, wedle których one funkcjonują. Kolejne ograniczenia są efektem sposobu sprawowania kontroli nad instytucjami w postaci różnego rodzaju sprawozdań (merytorycznych, finansowych, zarządczych). Nie bez znaczenia pozostaje także czynnik polityczny wynikający z bezpośredniej podległości pod określonego organizatora oraz z jego oczekiwań. Ważny jest również aspekt „ludzki”, który odnosi się do grona pracowników instytucji kultury. Warunki pracy w publicznym sektorze kultury charakteryzują się wprawdzie bezpieczeństwem zatrudnienia, jednak poziom wynagrodzeń jest daleki od satysfakcjonującego. Stanowi to wyzwanie w kontekście stosowania mechanizmów motywacyjnych pozbawionych komponentu finansowego.

Zestaw wymienionych czynników jest rodzajem barier, które mogą stanowić przeszkodę w skutecznym realizowaniu podstawowych zadań instytucji kultury. Poziom adaptacyjności będzie się wyrażał w zarządzaniu tymi ograniczeniami w kontekście silnego wpływu czynników zewnętrznych na funkcjonowanie filharmonii.

3. Metodyka badań własnych

Głównym celem przeprowadzonej procedury badawczej była identyfikacja praktyk zarządczych w polskich filharmoniach w kontekście wykorzystywanych metod zarządzania. Ważne było ukontekstowanie instytucji z uwagi na warunki ich funkcjonowania w obszarze prawnym, gospodarczym oraz społeczno-kulturowym. Istotne było bowiem określenie czynników odgrywających rolę w procesach zarządczych.

Badanie jakościowe zrealizowano w formie wywiadów częściowo-ustrukturyzowanych przeprowadzonych w okresie od lipca 2022 do marca 2024 r. Zostało ono osadzone w paradygmacie interpretatywnym. Grupę respondentów stanowiły osoby z najwyższego szczebla zarządzania instytucją (dyrektor/dyrektorka naczelna lub zastępca). Wywiady przeprowadzono bezpośrednio oraz częściowo za pomocą komunikatorów online. Badanie pełne objęło wszystkie filharmonie posiadające status publicznej instytucji kultury, działające w oparciu o statut ustanowiony przez organizatora oraz funkcjonujące z wykorzystaniem środków publicznych.

Analiza treści badania jakościowego objęła ostatecznie 24 jednostki. Wszystkie wywiady zostały nagrane (za zgodą respondentów) i zostały przetranskrybowane z użyciem programu Trint. Uzyskany materiał (1000 stron maszynopisu) został następnie zanonimizowany oraz zakodowany (kod W_IK, cyfra 1-24). Dodatkowych 5 wywiadów stanowiły wypowiedzi ekspertów (kod W_E, cyfra 1-5). Były to osoby spoza bezpośredniego grona dyrektorskiego, blisko związane ze środowiskiem muzycznym, w różnym stopniu kształtujące aktualny stan polityki kulturalnej w Polsce.

Analizy danych dokonano za pomocą oprogramowania komputerowego do analizy jakościowej treści NVivo 11 zgodnie z procedurami teorii ugruntowanej. Sam proces badawczy – zrealizowany na potrzeby rozprawy doktorskiej – miał znacznie szerszy charakter i obejmował również wizyty studyjne oraz zbiorowe studium przypadku. Jednak na potrzeby tego artykułu skorzystano jedynie z części materiału empirycznego odnoszącego się do koncepcji zarządzania wykorzystywanych w polskich filharmoniach.

4. Wyniki badań własnych

Filharmonie w Polsce nie tworzą jednolitej próby w obszarze zarządzania. Wynika to głównie z ich zatomizowania będącego konsekwencją autorskiego charakteru prowadzenia instytucji kultury o charakterze artystycznym. W związku z tym zarządzanie filharmoniami w Polsce jest zróżnicowane: tworzy kalejdoskop od instytucji, które funkcjonują na poziomie europejskim, po organizacje zarządzane chaotycznie, doraźnie, gdzie brakuje spójnej wizji i strategii. Powodów dla takiego stanu rzeczy jest kilka.

Obecność konkretnych koncepcji zarządzania jest w polskich filharmoniach nadal epizodyczna. Jak konstatają zaproszeni do badania eksperci, w obszarze *sposobu zarządzania i problemów, które stoją przed dyrektorami filharmonii – to jest duży bałagan* [W_E5]. Na „wszechobecny chaos i bałagan” panujący w publicznych instytucjach kultury zwracają uwagę również inni badacze kultury [Halska-Pionka, 2022, s. 291; Kieliszewski, 2015, s. 290; Misiak, 2017, s. 61-71]. Eksperci często odnoszą te problemy do poziomu świadomości i procesów, jakie dzieją się wewnątrz instytucji, dotyczących optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów [W_E2]. Wybrzmiewa w ich wypowiedziach również konieczność zarządzania różnymi obszarami organizacji:

Bo jak inaczej? Jak utrzymać grupę ludzi przy jakimś jednym celu, nie zarządzając nią? Jak w ogóle posiadać majątek, decydować o wydatkach, o wykorzystaniu tego majątku czy infrastruktury, nie zarządzając? Nie da się! [W_E1]

W efekcie interferencji czynników zewnętrznych specyfika prowadzenia publicznej działalności artystycznej prowadzi do swoistego rozumienia przez instytucje kultury podstawowych funkcji zarządzania. Wyraźnym przykładem jest dbałość o organizację pracy zespołów artystycznych [W_IK8], opieranie motywacji na wspólnej pasji [W_IK14], zakłócenia w procesie planowania sezonu artystycznego [W_IK3, W_IK4], trudności z procesem kontroli [W_IK5] czy rozwiązywanie problemów w sposób doraźny [W_IK21]. Prawidłowa realizacja funkcji zarządzania w tym kontekście nie wydaje się możliwa lub prowadzi do wypracowywania własnych sposobów ich traktowania, które czasami wypaczają ich podstawowe założenia.

Na podstawie analizy jakościowej danych można wskazać kilka koncepcji zarządzania obecnych w polskich filharmoniach. Omówiono je poniżej.

Zarządzanie projektami

Niewątpliwie jedną z bardziej rozpowszechnionych koncepcji zarządzania polskimi filharmoniami jest zarządzanie projektami. Wpływ nowoczesnych koncepcji zarządzania, takich jak zarządzanie projektowe, agile (zwinne zarządzanie) czy systemy zarządzania wiedzą, które są wprowadzane do sektora kultury, powoduje zmianę logiki myślenia o projektach. Ilustruje to poniższa wypowiedź:

Ja już mam tak utrwalone myślenie projektowe, że projekt to nie tylko zdobycie grantu, realizacja i nawet (to, co ludzie o tym zapominają – najwyższa szkoła jazdy), rozliczenie – ale tzw. trwałość. [W_IK20]

Realizacja projektów w instytucjach kultury prowadzi do tworzenia zespołów projektowych oraz wypracowywania nowych modeli współpracy:

To powoduje, że wszystkie realizowane projekty mają takie swoje zespoły zadaniowe, które wspólnie te zadania postawione przed sobą realizują. [W_IK21]

Czasami się zastanawiam, że zwłaszcza przy projektach potrzeba jest współdziałania. [W_IK7]

Realizacja wydarzeń artystycznych w formie projektowej tak dobrze funkcjonuje, że prowadzi do rozpowszechnienia tego modelu w postaci mikrozarządzania projektowego:

Stąd też mamy coś takiego, że faktycznie u mnie wszyscy ludzie, każdy z nich ma jakiś swój projekt. Każdy z nich pisze tak samo projekty na zewnątrz o dofinansowania, o wszelkiego rodzaju wsparcia. No i to spowodowało, że praktycznie wszyscy tutaj są menedżerami. [W_IK1]

Zarządzanie zmianą

Mimo iż wśród respondentów istnieje świadomość konieczności dostosowania instytucji do nowych wyzwań, jednak wdrażanie zmian napotyka wiele trudności – część z nich jest związana z mentalną postawą pracowników. Pracownicy często postrzegają zmiany jako zagrożenie, co powoduje opór i wymaga odpowiednich kompetencji menedżerskich do ich wdrażania. Jak zauważa jeden z respondentów:

Każda zmiana na początku powoduje rozpadanie się układu, a jedną z głównych przyczyn jest rosnący poziom lęku. Bo ludzie z natury raczej myślą, że zmiana to zawsze na gorsze, nie na lepsze. [W_IK10]

Zarządzanie zmianą dotyczy również metamorfozy samej instytucji oraz zrozumienia jej roli we współczesnym świecie. W wyniku analizy wypowiedzi badanych zarysowały się dwie wyraźne grupy. Jedna z nich opowiada się za utrzymaniem dotychczasowego status quo, wyrażającego się w robieniu tego, co dotychczas. Często takie podejście jest utożsamiane ze strategią trwania czy przetrwania, konserwowania dotychczasowego modelu funkcjonowania filharmonii i orkiestry:

Nie jestem zwolennikiem rewolucji. [W_IK18]

Naszą misją jest konserwatyzm (...) Nikt tu prochu nie wymyśla. [W_IK11]

Orkiestra nie może się dużo zmieniać. [W_IK15]

Takie podejście jest utożsamiane z polityką bezpieczeństwa związanego z bardzo powolną zmianą, utrwalającą dotychczasowe wyobrażenie filharmonii jako świątyni wysokiej sztuki i klasycznych form jej prezentacji.

Przeciwnie – do wymienionego wyżej – nastawienie tworzy grupa reformatorów, których charakteryzują poniższe wypowiedzi:

Cały czas wytrącam swój zespół z kolein. [W_IK20]

Filharmonia musi się zmieniać. [W_IK9]

Nie boimy się zmian. [W_IK6]

Nie boję się jako twórca wyjść do przodu względem rynku. [W_IK1]

Takie instytucje charakteryzuje duża otwartość na eksperyment, innowacyjność, również w podejściu do traktowania samej usługi artystycznej. Wyraźnie zarysowuje się definiowanie filharmonii nie tylko w kontekście orkiestry, ale również miejsca, przestrzeni dialogu czy inkubatora kreatywności.

Outsourcing i nowoczesne wsparcie technologiczne

Współczesne filharmonie coraz częściej korzystają z outsourcingu. Jest to jedna z bardziej rozpoznawalnych koncepcji zarządzania i może dotyczyć takich obszarów funkcjonowania instytucji, jak ochrona [W_IK6], pozyskiwanie funduszy [W_IK5] czy usługi podatkowo-księgowe [W_IK7].

Wdrażane są również systemy informatyczne (często outsourcowane) wspierające zarządzanie kadrami, księgowością, projektami i organizację koncertów. W takim przypadku filharmonie albo projektują własne narzędzia, albo kupują je od operatorów zewnętrznych:

No i wtedy stwierdziliśmy, że musimy jakieś narzędzie sobie albo wypracować, albo kupić. Żeby to mieć po prostu w jednym miejscu wszystko. Żeby wiedzieć, że np. nie planowaliśmy dwóch prób w sali w tym samym czasie. [W_IK6]

Cały czas zastanawiałam się, czy istnieje takie narzędzie, które by nam pozwoliło troszeczkę też łatwiej planować, usprawnić komunikację, bo jednak jesteśmy rozmieszczeni w różnych częściach budynku. No i tu trochę naprzeciw nam wyszedł iKSORIS. I mamy ten moduł „projekty”, który cały czas udoskonalamy. [W_IK20]

Zakupiłam system do planowania projektów – system internetowy/informatyczny iKSORIS. I będziemy go wdrażać. [W_IK3]

Obecność nowoczesnych technologii czy rynkowo dostępnych rozwiązań biurowych jest standardem [W_IK24], choć poziom ich zastosowania w różnych instytucjach jest odmienny (co jest częściowo warunkowane kompetencjami pracowników) [W_IK3, W_IK17, W_IK10, W_IK13, W_IK2].

Zarządzanie przez cele

Celem każdej publicznej instytucji kultury jest realizacja misji wynikającej z zaspokajania potrzeby społecznej, dla której instytucja została powołana, czyli realizacja celów statutowych. Z wypowiedzi respondentów wynika, że na poziomie misyjności instytucji cele są klarownie określone i dotyczą realizacji koncertów, ku zadowoleniu i aplauzie publiczności:

To jest nasz cel i nasza misja! Ja nic innego nie będę oceniał tylko i wyłącznie to, co jest naszym celem – czyli koncerty. Tydzień w tydzień prezentować repertuar, który będzie dobrze odebrany przez publiczność. [W_IK11]

Bo ostatecznym celem jest zawsze to, na ile więcej osób, mieszkańców, osób fizycznych, udało się przekonać do tego, żeby inaczej patrzeć na jakość spędzania wolnego czasu. [W_E1]

Natomiast my jesteśmy dla publiczności. To my mamy sprawiać takie rzeczy, które spowodują, że publiczność będzie chciała przychodzić i wracać do nas. To jest nasza najważniejsza lekcja. [W_IK18]

Przede wszystkim działamy dla fanów naszych. [W_IK5]

Tak powinna być zorganizowana filharmonia, że powinna być podporządkowana melomanowi, który chce co tydzień przychodzić na koncert. [W_IK2]

Na poziomie instytucjonalnym skuteczność jest więc mierzona długością okłasków i frekwencją na koncertach. Jest to właściwie jedyny wymiar skuteczności organizacyjnej wyłaniający się z badania.

Inaczej wygląda poziom skuteczności jednostki – menedżera/menedżerki kultury. Wydaje się, że w tym obszarze cele są wyznaczane z dużą precyzją, a skuteczność osobista jest utożsamiana z osiągnięciem wyznaczonych rezultatów. Menedżerowie kultury swoją osobistą skuteczność oceniają poprzez osiągnięcie założonych celów [W_IK14, W_IK17, W_IK24, W_IK7, W_IK5, W_IK9], często w postaci zorganizowania jakiegoś ważnego wydarzenia czy doprowadzenia do ważnej (z powodów ambicjonalnych) współpracy.

Zarządzanie logistyczne

Zarządzanie logistyczne w publicznym sektorze kultury odnosi się głównie do planowania, koordynowania i kontrolowania przepływu zasobów przy realizacji wydarzeń artystycznych, festiwali i projektów artystycznych. Sprawność organizacyjna na poziomie logistycznym jest często niezbędna przy organizacji koncertów poza siedzibą, koncertów zagranicznych oraz tournée orkiestrowych. Każdy koncert jest inny, stąd:

Są koncerty łatwiejsze i trudniejsze. Są takie, które są bardzo skomplikowane logistycznie, ale też artystycznie. Są koncerty takie, które wymagają bardzo szczególnej naszej uwagi... [W_IK9]

Zarządzanie strategiczne

Jak zauważa Łukasz Gawęł, częstą przypadłością instytucji kultury jest brak zdefiniowanych celów, dalej implikujący niemożność prowadzenia konsekwentnych działań zarządczych służących ich realizacji [Gawęł, 2011, s. 58]. Te zaniedbania według badaczy prowadzą do sytuacji, w której większość instytucji kultury nie posiada żadnej strategii rozwoju [Misiak, 2017, s. 37; Szostak, 2023, s. 245].

Mimo iż sami dyrektorzy wykazują świadomość co do potrzeby wprowadzania konkretnych praktyk w zakresie podstaw zarządzania strategicznego:

Osiąganie celów to jest odpowiedź na pytanie: czy jesteśmy właściwie zarządzani? właściwie definiujemy cele? czy je w ogóle mamy? i czy je osiągnęliśmy? [W_IK4],

to już na poziomie ich implementacji pojawia się nieporadność. W efekcie tej nieporadności, jak zauważa Marcin Poprawski, większość publicznych instytucji kultury przybiera „kształt zmiany pozorowanej, czyli organizacyjnego dryfu” [Poprawski, 2009, s. 91-92]. Taki obraz wyłania się również z wypowiedzi respondentów, którzy pytani o istniejące strategie, odpowiadali często, że:

Strategia to czasem dzieło przypadku. [W_IK19]

Strategia jest wynikiem doświadczenia. [W_IK13]

Niektórzy dobrze czują się w połowie szczytu. [W_IK15]

Potrzeby piszą strategie. [W_IK3]

Wizja rodzi się z rzeczywistości i obserwacji świata. [W_IK7]

Podjęcie do tworzenia strategii nie wydaje się być działaniem planowym ani opartym na merytorycznych wytycznych. Jawi się raczej jako rodzaj chwilowej kreacji wynikającej z obserwacji świata. Takie podejście może być wynikiem braku wiedzy z zakresu znaczenia strategii dla rozwoju filharmonii. Strategie wyznaczają kierunek działania firmy i jednocześnie wskazują na cele, na których osiągnięciu powinny się skupić wysiłki wszystkich pracowników. W przeciwnym przypadku doraźność działań ogranicza prowadzenie instytucji jedynie do administrowania jej sprawami.

Zarządzanie jakością

Jakość w kontekście zarządzania filharmonią pojawia się w znaczeniu ograniczonym do kategorii artystycznej doskonałości: *Skuteczność to artystyczna doskonałość* [W_IK9]. Nie przybiera ona kształtu operacyjnego. Jest działaniem skierowanym jedynie na budowanie świetnego zespołu orkiestrowego i dbałość o jego permanentny rozwój. Takie rozumienie zarządzania jakością operacjonalizuje się w postaci celowej i spójnej strategii:

Myśmy mieli bardzo jasno wymyśloną tę strategię podnoszenia filharmonii na jakiś poziom. Po pierwsze instytucji, która się liczy; instytucji, która zaczyna grać; instytucji, która zaczyna bywać na festiwalach; instytucji, która jest otwarta na współpracę. [W_IK9]

Filharmonia bez zespołu świetnego nie istnieje. [W_IK2]

To jest ta jakość, która jest wielowątkowa. [W_IK7]

Najważniejsze jest, żeby był poziom. [W_IK16]

Wysoka jakość to priorytet. [W_IK19]

Tak rozumiana jakość staje się wartością autoteliczną, celem niewykraczającym poza sale koncertowe, częściowo jedynie odnoszącą się do kompleksowości działań filharmonii jako organizacji. W polskich filharmoniach trudne bowiem do odnalezienia są wdrożenia zasad TQM czy norm ISO 9001 [por. Batko i Kotowski, 2010, s. 75].

5. Dyskusja i główne wnioski

Wśród potencjalnych przyczyn wyżej wymienionych zjawisk (czyli niskiego poziomu wykorzystania nowoczesnych koncepcji zarządzania przez polskie filharmonie) na pierwszy plan wysuwają się kompetencje menedżerskie. Niedobór liderów z odpowiednimi umiejętnościami zarządzania i niskie wynagrodzenia utrudniają bowiem pozyskanie kompetentnych osób na kluczowe stanowiska. Jest to jednak temat na oddzielną analizę.

Większość zmian, jakie zachodzą w filharmoniach w obszarze zarządzania, jest generowana przez czynniki zewnętrzne, które są największym stymulantem i dystraktorem zmian [Karna, 2008, s. 91]. Globalna konkurencja wymusza konieczność dostosowania się do międzynarodowych standardów w zakresie zarządzania jakością i zarządzania strategicznego w kontekście rozwoju zespołów artystycznych. Dodatkowo konieczność rywalizowania z innymi formami rozrywki z obszaru przemysłów czasu wolnego zmusza do stałego podnoszenia jakości oferty kulturalnej, a przez to również i sposobu zarządzania dostępnymi zasobami. Respondenci są świadomi tej zmiany, gdyż sami zauważają, że:

Zmieniły się bardzo nawyki ludzi. Zmieniła się też nasza publiczność.
[W_IK11]

Rosnące wymagania ze strony publiczności oraz organów finansujących są przykładem presji zewnętrznej, która stymuluje do poszukiwania optymalizacji. Z drugiej strony rosnąca presja wewnętrzna wyraża się w zmieniających się oczekiwaniach pracowników, w tym w potrzebie lepszego zarządzania relacjami i komunikacją, talentami oraz motywacją. Instytucje, które rozumieją dynamikę zachodzących zmian, również w kontekście oczekiwań interesariuszy, w większym zakresie korzystają z szerokiego wachlarza metod i modeli zarządzania.

Przeszkodą mogą być tu niewystarczające nakłady, które w opinii wszystkich respondentów [W_IK1-24] stanowią główną barierę w rozwoju. Z drugiej jednak strony niskie nakłady na kulturę zmuszają filharmonie do poszukiwania efektywności i innowacyjności w swoich działaniach. Często przybierają one postać współpracy wewnątrz- czy międzysektorowej oraz poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania (partnerstwo, sponsoring) [Wójcik, 2015, s. 99].

Trudno jest jednak określić punkt, do jakiego miałyby zmierzać te wszystkie wprowadzane zmiany. W sytuacji braku opracowanych wskaźników (ilościowych i jakościowych), służących do kompleksowej oceny funkcjonowania publicznych instytucji kultury, jeszcze długo nie będziemy potrafili określić poziomu ich podstawowej sprawności. Deficyt braku takich rozwiązań jest powszechny. Sami dyrektorzy wskazują bowiem na ten deficyt jako przeszkodę do budowania własnej sprawczości:

I na pewno mam takie poczucie, że mam duży deficyt w zakresie weryfikowania mierzalności, w tym kontekście tutaj lokalnym/wojewódzkim (...) Nie lubimy sprawdzać, czy osiągnęliśmy cele. Po co się mierzyć? Lepiej udawać, niż zweryfikować. [W_IK4]

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w obszarze polskiej kultury zarządzanie jest narzędziem nadal niedocenianym [Frączkiewicz-Wronka, 2010, s. 5]. Bariery we wprowadzaniu współczesnych koncepcji zarządzania do publicznych instytucji kultury mają podłoże systemowe, cywilizacyjne, kulturowe i organizacyjne. Filharmonie jako instytucje reaktywne z dużym prawdopodobieństwem niezmuszone do zmian nie będą ich samoistnie wprowadzać (również z powodu braku wewnętrznej motywacji). Stąd wynika potrzeba wprowadzania rozwiązań systemowych, które stworzyłyby nowe ramy dla działalności kulturalnej. Od lat debatuje się nad aktualizacją lub nową redakcją Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej [1991]. Wskazane byłoby również promowanie koncepcji zarządzania, np. zarządzania strategicznego w miejsce zarządzania operacyjnego.

W wielu filharmoniach występuje nadal brak jasno określonych zasad zarządzania, co prowadzi do przypadkowości działań i trudności w osiąganiu celów. Nie wszystkie instytucje mają opracowaną kilkuletnią strategię, a te, które ją mają [W_IK6, W_IK1, W_IK3, W_IK20, W_IK11, W_IK7, W_IK23, W_IK2, W_IK13], również natrafiają na problemy w ich realizacji. Jeden z nich w oczywisty sposób wynika z częstych zmian kadrowych na stanowiskach dyrektorskich:

Tutaj nie było takiej ciągłości w zarządzaniu, w kreowaniu wizji rozwoju i takiej ciągłości polityki realizowanej – czy to artystycznej wizji, czy wizji organizacji. [W_IK21]

Zauważalny brak ciągłości w realizacji wizji artystycznej i organizacyjnej wynika nie tylko z kadencyjności, ale również z obowiązku/przywileju realizacji własnej wizji rozwoju instytucji przez każdego kolejnego dyrektora.

6. Podsumowanie

W toku badania nie udało się zidentyfikować w filharmoniach żadnych koncepcji zarządzania dziś kojarzonych z organizacją przyszłości. Ze współczesnych koncepcji zarządzania w codziennej praktyce menedżerskiej obecnych jest kilka praktyk, jednak, jak wynika z analizy wypowiedzi respondentów, często są one adaptowane i modyfikowane. Ich implementacja nie jest więc analogiczna, jak w przedsiębiorstwach biznesowych (zarządzanie jakością, zarządzanie zmianą). Kolejny przykład to benchmarking realizowany głównie jako rodzaj wymiany doświadczeń dokonywanej na forum Zrzeszenia Filharmonii Polskich [b.r.]. Natomiast outsourcing jest nie tyle stosowany jako swoista koncepcja zarządzania zasobami, ile efekt konieczności wprowadzania polityki oszczędności. W efekcie jest to często rezultat systemowych rozwiązań, które finansowo albo nie pozwalają na utrzymanie danego zasobu (materiałowego, sprzętowego, kadrowego), albo sposób jego wykorzystania jest daleki od kryteriów rentowności.

Większość obecnych w filharmonii praktyk zarządzania jest uznawana za narzędzia dobrze znane z literatury i doświadczenia biznesowego (polskiego i międzynarodowego). Nie są to więc rozwiązania innowacyjne. Niewątpliwie najbardziej rozpowszechnioną koncepcją zarządzania jest zarządzanie projektami. Mniej popularne jest zarządzanie przez cele, zarządzanie jakością (ograniczone do obszaru artystycznego), zarządzanie logistyczne oraz zarządzanie strategiczne. Fakt pojawienia się tych koncepcji w świadomości menedżerskiej respondentów oznacza jedynie poziom ich rozpoznania, ponieważ poziom ich implementacji jest bardzo zróżnicowany.

Polskie filharmonie znajdują się na etapie transformacji, gdzie powoli są wprowadzane nowoczesne techniki, podejścia i modele zarządzania. Wdrażanie tych koncepcji napotyka jednak bariery strukturalne, kadrowe i finansowe, co wymaga przede wszystkim wsparcia systemowego w postaci konkretnych działań (głównie legislacyjnych). Aby sprostać wyzwaniom, konieczne są spójne strategie rozwoju, inwestycje w kompetencje menedżerskie oraz zmiana podejścia do zarządzania – nie jako niezrozumiałego i niepotrzebnego konstruktu, ale jako procesu opartego na współpracy i długoterminowym planowaniu.

Rozdział VII



Młodzieżowe domy kultury w obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia

Paulina Kopyto

1. Wprowadzenie

Młodzieżowe domy kultury są publicznymi placówkami oświatowo-wychowawczymi, które w ramach bieżącej działalności niejednokrotnie mierzą się z wieloma wyzwaniami. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość wpływa na sposób funkcjonowania młodzieżowych domów kultury, w których dzieci i młodzież mają szansę nieodpłatnie rozwijać swoje pasje i talenty, spędzać czas z przyjaciółmi oraz uczyć się i doświadczać szeroko rozumianej kultury. To m.in. w takich placówkach młodzi ludzie kształtują poczucie przynależności i własnej tożsamości. Co więcej, młodzieżowe domy kultury edukują obecnych i przyszłych konsumentów kultury wysokiej. Niejednokrotnie w ramach realizowanych zajęć wychowankowie mają możliwość realizowania spektakli czy choreografii na profesjonalnych scenach, biorą udział w wernisażach, co nie rzadko wzbudza w nich zainteresowanie sztuką. Uczestniczenie w kulturze jest określane przez Mariana Golkę jako „wszelki kontakt człowieka z wytworami kultury oraz zachowaniami kulturowymi, a tym samym bezpośredni bądź pośredni kontakt z innymi ludźmi” [Golka, 2013, s. 146-147]. Dziś kontakt z drugim człowiekiem w sferze realnej, a nie tylko wirtualnej jest niezwykle istotny, dlatego też działalność wskazanych placówek ma istotne znaczenie w kwestii radzenia sobie z wieloma trudnościami wśród młodych ludzi.

Placówki wychowania pozaszkolnego, którymi są młodzieżowe domy kultury, działają na podstawie Ustawy o systemie oświaty, a zatrudnieni w nich nauczyciele realizują swoje zadania w oparciu o Kartę Nauczyciela. Osoby prowadzące różnorodne zajęcia, koła czy zespoły to często bardzo zaangażowani nauczyciele z ogromnym doświadczeniem i pasją. Jednak współcześnie konieczność konkurencji z prywatnymi instytucjami świadczącymi podobne usługi może być istotnym wyzwaniem dla omawianych jednostek. Nowe formy

spędzania wolnego czasu poprzez upowszechnienie się nowych rozwiązań technologicznych mogą skutecznie zniechęcać młodych ludzi do korzystania z zajęć realizowanych w młodzieżowych domach kultury. W celu wyodrębnienia wyzwań, które stoją przed omawianymi placówkami, zostały przeprowadzone pogłębione wywiady z dyrektorem Młodzieżowego Domu Kultury nr 1 im. Artystów Rodu Kossaków w Tychach mgr. Maciejem Gruchlikiem oraz dyrektorką Młodzieżowego Domu Kultury nr 2 w Tychach mgr Joanną Zamasz-Widerą. W celu wprowadzenia anonimizacji w rozdziale posłużono się określeniem „dyrektor” w odniesieniu do obu wskazanych osób. Na podstawie analizy udzielonych w wywiadach odpowiedzi zostały sformułowane wnioski na temat aktualnej kondycji placówek i wyzwań, które stoją przed publicznymi placówkami oświatowo-wychowawczymi, jakimi są młodzieżowe domy kultury.

2. Młodzież we współczesnym świecie

W obliczu dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości każdy człowiek staje przed niezliczonymi wyzwaniami. Szczególną uwagę w tej części rozdziału skupiono na młodych ludziach, którzy doświadczają wielokrotnie bardzo skomplikowanych problemów. Młodzież, poszukując swojej życiowej drogi, próbując odnaleźć swoje miejsce, a także chcąc realizować różnorodne cele, natrafia na wiele wyzwań [Naumiuk, 2007, s. 26]. Już na początku warto podkreślić, że pojęcie „młodzież” nie jest łatwe do zdefiniowania. Według socjologów młodzież może być kategorią społeczną, do której należą jednostki w odpowiednim wieku w sensie zarówno biologicznym, jak i chronologicznym lub też kategorią, do której przynależą osoby w określonej fazie rozwoju [Filipiak, 1999, s. 24]. Można przyjąć, że wiek jest koniecznym kryterium decydującym o przynależności do omawianej grupy [Domański i Bokszański, 1999, s. 252], jednak nie jest wystarczający do pełnego zdefiniowania „młodzieży” [Bernasiewicz, 2009, s. 43-44]. W określonych czasach i miejscach młodzież była i jest rozumiana nieco inaczej. „Młodość”, która wiąże się z pojęciem „młodzieży”, jest opisywana przez Ewę Wysocką jako „dążenie do niezależności, co pozwala nazwać ją fazą dojrzałości potencjalnej, w której przejmuje się część odpowiedzialności za własne życie (odpowiedzialność za siebie, ale brak odpowiedzialności za innych)” [Wysocka, 2012, s. 50-51]. Współcześnie przyjmuje się, że młodzież staje przed koniecznością wypełnienia dwóch zadań: zmierzenia się z wieloznacznością świata oraz pokonania kryzysu tożsamości. Zdarza się, że młodzież jest postrzegana jako zagrożenie dla społeczeństwa z uwagi na m.in. przejawiające się różnorodne formy buntu i negowanie wartości, które są uznawane za starsze pokolenia. Marian Niezgoda wskazuje pięć sytuacji, które świadczą o zagrożeniach związanych z funkcjonowaniem młodzieży, czyli:

- podważanie przez młodzież aktualnego porządku społecznego,
- występowanie kłopotliwych jednostek, z którymi mierzą się dorośli, szczególnie w wymiarze edukacji,
- rywalizowanie o dobra, także społeczne pozycje,
- uwypuklanie aktualnych problemów, które Niezgoda określa mianem „zwierciadła epoki”,
- trudna do określenia i zdefiniowania kategoria w sensie socjologicznym [Niezgoda, 2014, s. 13-34].

Warto jednak wskazać, że młodzież jest często określana jako grupa, która posiada dużą świadomość, ale nie posiada praw dostępnych dorosłym, co niejednokrotnie budzi sprzeciw i frustracje. Proces buntowania się przeciw panującym regułom być może jest konieczny, by młodzi ludzie mogli zdefiniować siebie, swoją tożsamość i swoje role, jakie pełnią w społeczeństwie. Dodatkowo działalność i funkcjonowanie młodzieży mogą być również postrzegane jako nadzieja dla społeczeństwa i szansa na zmianę, szczególnie w obszarach, które z różnych powodów są trudne i prowadzą do konfliktów. Eugeniusz Moczuk podaje, że młodzież tworzy „siłę witalną i źródło odnowy każdego społeczeństwa”. Aby jednak tak się stało, potrzebuje zaspokojenia różnorodnych potrzeb, zarówno podstawowych, takich jak potrzeba miłości, bliskości, szacunku, bezpieczeństwa, jak i potrzeb związanych z odkrywaniem sensu życia, świata czy potrzeby tworzenia. Spełnienie wymienionych potrzeb pozwala na odpowiedni wzrost na gruncie emocjonalnym, intelektualnym czy biologicznym, a także kształtuje jednostki do pełnienia przyszłych ról społecznych [Filipiak, 1999, s. 24]. Co więcej, młodzież jest też nierzadko traktowana jako czynnik prowadzący do innowacji i zmian [Mannheim, 2011, s. 16]. Niezależnie od definicji jest to faza życia każdego człowieka, która znajduje się między dzieciństwem a dorosłością. Jest to etap przejściowy, w którym konstytuują się wartości i sposób postrzegania świata. Z jednej strony młodzież jest postrzegana jako źródło odnowy, a z drugiej jako punkt odniesienia w sytuacji monitorowania całego społeczeństwa. „Jest soczewką, w której skupiają się najróżniejsze problemy i napięcia systemu. Jest barometrem zmian i społecznych nastrojów” [Narodowe Centrum Kultury, 2011].

3. Specyfika funkcjonowania młodzieżowych domów kultury na przykładzie tyskich placówek

Energię i witalność młodych ludzi warto wykorzystywać, wskazując im kierunki i możliwości. Działalność młodzieżowych domów kultury w tym wymiarze jest nieoceniona, gdyż to właśnie w tych miejscach mogą oni spełniać swoje artystyczne pasje, rozwijać swoje umiejętności i wzmacniać cechy, które pozwolą im obecnie i w przyszłości radzić sobie z trudnościami. Jakże zatem

wyzwania stoją przed wskazanymi placówkami? Próba sformułowania odpowiedzi na postawione pytania badawcze była możliwa po przeprowadzeniu w październiku i listopadzie 2024 r. wywiadów pogłębionych z dyrektorami Młodzieżowych Domów Kultury w Tychach. Wywiad składał się z 18 pytań, które dotyczyły specyfiki działalności placówek oraz subiektywnych odczuć dyrekcji dotyczących wyzwań, przed którymi aktualnie stoją młodzieżowe domy kultury. Pytania badawcze, które postawiono, brzmiały następująco:

1. Czy konieczność konkurowania z prywatnymi placówkami świadczącymi podobne usługi jest istotnym wyzwaniem dla młodzieżowych domów kultury?
2. Czy nowe formy spędzania wolnego czasu poprzez upowszechnienie się nowych rozwiązań technologicznych mogą skutecznie zniechęcać młodych ludzi do korzystania z zajęć realizowanych w młodzieżowych domach kultury?

Wywiad indywidualny pogłębiony, jako jedna z metod badań jakościowych, umożliwia uzyskanie szczegółowych i pogłębionych informacji na temat badanego zjawiska. Wybór tej metody badawczej wynikał z potrzeby pogłębienia informacji na temat sposobu funkcjonowania placówek oświatowo-wychowawczych oraz zidentyfikowania wyzwań, przed którymi obecnie stoją. Narzędziem wykorzystanym podczas wywiadu był kwestionariusz zawierający 18 pytań otwartych, który stanowi załącznik do niniejszego rozdziału.

Pierwsze pytanie brzmiało: *Jakiego typu zajęcia są w ofercie Państwa placówki?* W obu placówkach są prowadzone zajęcia: plastyczne, taneczne, teatralne, wokalne, muzyczne, rękodzielnicze, medialne. W Młodzieżowym Domu Kultury nr 2 działają również grupy sportowe: szermierka, judo, żeglarstwo. Kolejne pytanie dotyczyło działań promocyjnych podejmowanych przez placówkę. Zebrane przykłady tego typu działań podejmowanych przez placówki zostały wymienione w tabeli 9.

Tabela 9. Działania promocyjne Młodzieżowych Domów Kultury w Tychach

	Przykłady działań promocyjnych
Działalność bieżąca	Prowadzenie jakościowych zajęć Rozmowy z rodzicami Prowadzenie zajęć filialnych w szkołach, przedszkolach Organizowanie wydarzeń w placówce Prowadzenie profili w mediach społecznościowych
Dbałość o prezentowane treści	Zmiana strony internetowej (z uwzględnieniem potrzeb grup odbiorców)
Udział w imprezach miejskich	Występy zespołów tanecznych, teatralnych
Organizowanie konkursów i wydarzeń w placówce	Zapraszanie uczniów z lokalnych szkół Organizowanie konkursów o zasięgu lokalnym, regionalnym, ogólnopolskim czy międzynarodowym
Współpraca z lokalnymi szkołami	Prezentowanie plakatów promocyjnych Udostępnianie informacji rodzicom poprzez dzienniki elektroniczne
Współpraca z innymi instytucjami	Współorganizacja konkursów Realizacja wspólnych projektów Działania charytatywne

Źródło: Opracowanie własne.

Działania promocyjne odgrywają istotną rolę, ponieważ umożliwiają dotarcie do szerokiego grona odbiorców oraz prezentację efektów prowadzonej działalności. Trzecie i czwarte pytanie zadane dyrektorom brzmiały następująco: *Czy placówka posiada stronę internetową?* oraz *Jakie media społecznościowe są prowadzone przez placówkę?* Posiadanie strony internetowej oraz profili w mediach społecznościowych stanowi dziś nie tylko możliwość, lecz coraz częściej konieczność. Już w latach 60. XX w. Marshall McLuhan podawał, że: „Technologia elektroniczna jako medium naszych czasów przekształca i zmienia charakter stosunków społecznych oraz wpływa na wszystkie sfery naszego życia. Zmusza ona do ponownego rozważenia każdej idei, każdego działania i każdej instytucji, które dotychczas uznawaliśmy za podstawowe” [McLuhan i Fiore, 1967, s. 41]. Współcześnie technologia jest nieodłączną częścią ludzkiego życia. Stąd też działania podejmowane przez młodzieżowe domy kultury to dziś już nie tylko realizowanie zajęć czy organizacja konkursów, ale także różnorodne wydarzenia, których efekty można obserwować na żywo i za pośrednictwem różnych mediów. Obie placówki, jak deklarują dyrektorzy, posiadają strony internetowe. Z uwagi na popularność mediów społecznościowych placówki opiekuńczo-wychowawcze, takie jak młodzieżowe domy kultury, również prowadzą swoje profile. Co więcej, korzystanie z mediów społecznościowych przez wymienione placówki jest postrzegane jako konieczność. W obu placówkach funkcjonuje profil na Facebooku oraz Instagramie. Dyrektorzy obu placówek podobnie wskazali, że pierwsze z wymienionych mediów jest skierowane przede wszystkim do rodziców, ewentualnie dziadków wychowanków, natomiast profil na Instagramie jest prowadzony z myślą o młodzieży. Z reguły treści, które pojawiają się na obu profilach, są takie same lub zbliżone, gdyż redagowanie ich z myślą o konkretnej grupie docelowej byłoby zbyt czasochłonne. Liczba wyświetleń i reakcji utwierdza dyrektorów w przekonaniu, że jest to istotne źródło informacji dla wielu zainteresowanych. Strona internetowa w obu placówkach jest prowadzona w celu prezentowania informacji o charakterze stałym, tzn. znajdują się w niej informacje o rozkładzie zajęć w danym roku szkolnym czy sposobach rekrutacji. Bieżąca działalność i aktualności pojawiają się w mediach społecznościowych, ponieważ to one pozwalają na natychmiastowe informowanie o tym, co się dzieje. Odpowiadając na pytanie 5: *Czy według Pana/Pani prowadzenie social mediów jest istotne z punktu widzenia działalności placówki?* dyrektorzy obu placówek nie mają wątpliwości, że korzystanie z wymienionych mediów społecznościowych jest w dzisiejszym świecie koniecznością. Zwracają uwagę, przede wszystkim, że jest to istotne „Z uwagi na zasięg i szybkość przekazywania informacji zainteresowanym. (...) Na Instagramie reakcje są zdecydowanie szybsze i na większą skalę, aniżeli na Facebooku”. Co więcej, prowadzenie profili w mediach społecznościowych jest ważne z punktu widzenia prowadzenia placówki „Ze względów promocyjnych i informacyjnych. Rodzice widzą, co się dzieje na zajęciach, jakie

wydarzenia miały miejsce i jakie są planowane”. Aby zajęcia mogły się odbywać, konieczna jest obecność dzieci i młodzieży, stąd też tak ważna jest działalność promocyjna młodzieżowych domów kultury.

4. Wyzwania stojące przed młodzieżowymi domami kultury

Próbując odpowiedzieć na postawione pierwsze pytanie badawcze, zadano dyrektorom pytanie 6: *Czy według Pana/Pani odpłatne zajęcia w prywatnych placówkach są konkurencją dla zajęć z oferty Młodzieżowego Domu Kultury?* Odpowiedzi dyrektorów na powyższe pytanie były następujące:

- „Ilość chętnych na zajęcia wskazuje, że nie są konkurencją. Bardzo dużo dzieci nie zostało przyjętych z uwagi na limit miejsc. Szczególnie dzieci młodszych (ceramika, plastyka, rękodzieło). Grupy taneczne są bardziej elastyczne, jeśli chodzi o liczbę miejsc, choć wśród grup młodszych też była część dzieci, która nie została przyjęta. Z 670 chętnych przyjęto 270 wychowanków”.
- „I tak, i nie. Z uwagi na fakt, że zajęcia w młodzieżowych domach kultury są nieodpłatne, to zajęcia w prywatnych placówkach nie są konkurencją, ponieważ ostatecznie kwestie finansowe są dla zdecydowanej większości ważne”.

W tym kontekście pojawia się kolejna kwestia dotycząca jakości realizowanych zajęć oraz tego, czy ma ona istotne znaczenie dla rodziców wychowanków. Pytanie 7 brzmiało: *Czy rodzice wychowanków, według Pana/Pani, są wymagający w stosunku do jakości prowadzonych zajęć w placówce?* Z kolei pytanie 8: *Czy fakt, że zajęcia są nieodpłatne, wpływa według Pana/Pani na zaangażowanie rodziców i wychowanków w realizowane zajęcia?* Jak wskazał jeden z dyrektorów, „(...) nie zawsze fakt odpłatności zajęć świadczy o ich jakości. W Młodzieżowym Domu Kultury zajęcia są realizowane na wysokim poziomie z uwagi na wysokie kompetencje, doświadczenie i zaangażowanie nauczycieli. Oferta komercyjna jest krojona w inny sposób, często jest ładnie reklamowana, ale w środku już nie jest tak ciekawa. Komercja wygrywa i będzie wygrywała w takich sytuacjach, jak organizacja zewnętrznych warsztatów, które też są płatne, ale dla uczestników zajęć komercyjnych ten koszt jest rzeczą oczywistą, związaną z funkcjonowaniem w konkretnej placówce prywatnej”. Warto w tym miejscu nadmienić, że jedyna opłata, którą ponoszą rodzice wychowanków, to Komitet Rodzicielski, który nie jest obowiązkowy. Stąd też, jak wskazuje dyrektor, „(...) informacja o dodatkowych jeszcze opłatach nie jest przyjmowana tak łatwo. Uczestnicy zajęć lub ich rodzice wychodzą z założenia, że w młodzieżowych domach kultury wszystkie dodatkowe działania, np. tworzenie choreografii, są w pakiecie. W szkole tańca łatwiej przeprowadzić warsztaty z zewnątrz-

nym instruktorem, co z punktu widzenia rozwoju tancerza ma duże znaczenie, lub też zlecić zewnętrznemu choreografowi stworzenie układu tanecznego. W szkołach tańca niejednokrotnie prowadzący szkołę czy instruktorzy mają za zadanie wytrenować tancerzy i wyćwiczyć stworzony przez kogoś dla nich układ. Nauczyciele w młodzieżowych domach kultury są trochę od wszystkiego: stworzenia muzyki, choreografii, wymyślenia i zorganizowania kostiumów, trenowania tancerzy. Nauczyciele tworzą wszystko sami, od zera i są odpowiedzialni właściwie za każdy aspekt działalności koła”. Ostatecznie koszt zajęć w prywatnych szkołach jest dla wielu osób istotną barierą, dlatego często korzystają z zajęć realizowanych w młodzieżowych domach kultury. Jednocześnie może się pojawić pytanie, czy w związku z faktem, że zajęcia są nieodpłatne, to czy są one atrakcyjne i jakościowe. W tym miejscu pojawia się pewien problem, ponieważ bez wątpienia w takich miejscach, jak młodzieżowe domy kultury, pracują nauczyciele, którzy wykazują się dużym zaangażowaniem i pasją, jednak jak wskazywały odpowiedzi dyrektorów, często poziom zainteresowania i zaangażowania ze strony wychowanków i ich rodziców jest różny. Odpowiedź jednego z dyrektorów wskazywała, że „Jeśli zajęcia są odpłatne, to rodzic włoży więcej starań, aby dziecko faktycznie uczestniczyło we wszystkich zajęciach. Jeśli zajęcia są nieodpłatne, to rodzic nie poczuwa się do obowiązku, żeby dziecko było na każdych zajęciach. Fakt, że zajęcia są odpłatne powoduje, że rodzic ma większą mobilizację do zawiezienia, przyprowadzenia dziecka nawet wtedy, gdy mu się nie chce”. Niestety czasem zdarza się, że któryś z wychowanków nie przychodzi na zajęcia, ponieważ danego dnia nie miał go kto przywieźć/przyprowadzić. Przypuszczalnie takie sytuacje zdarzają się w prywatnych placówkach zdecydowanie rzadziej. Jeśli mamy do czynienia z zajęciami plastycznymi czy rękodzielniczymi, na których wychowankowie pracują nad własnym projektem, to być może nie stanowi to większego problemu. Inaczej sytuacja wygląda podczas zajęć tanecznych czy teatralnych, na których wychowankowie tworzą grupę, w ramach której realizują wspólnie spektakl czy choreografię taneczną. Absencja części zespołu znacznie utrudnia pracę całej grupy, wpływa na czas jej wykonania, a także oddziałuje na motywację i zaangażowanie pozostałych wychowanków.

Z uwagi na powyższe informacje istotne wydaje się pytanie 9: *Czy dzieci i młodzież aktywnie biorą udział w zajęciach?* Dyrektorzy zaświadczyli, że w ich opinii dzieci i młodzież uczestniczące w zajęciach przeważnie są zmotywowane i chętne do pracy. Jeśli pojawia się brak zaangażowania, to wynika on z charakteru danej osoby lub też z niedopasowania oczekiwań do proponowanych zajęć. W takich przypadkach osoby takie bardzo szybko rezygnują i wypisują się z grupy, co w przypadku zajęć w opisywanych instytucjach jest łatwe, gdyż wychowankowie nie są związani żadną formalną umową, co czasem ma miejsce w prywatnych placówkach.

5. Aktualna sytuacja Młodzieżowych Domów Kultury

W kolejnej części wywiadu starano się ustalić, jaka jest aktualna kondycja placówek i jakie zmiany obserwują dyrektorzy. Postawione dyrektorom pytanie 10 brzmiało: *Czy z roku na rok jest więcej czy mniej wychowanków w placówce?* Jeden z dyrektorów odpowiedział, że jest więcej, a drugi z kolei, że mniej więcej tyle samo. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że do utworzenia grupy czy zespołu w obu placówkach konieczne jest uzyskanie liczebności grupy minimum 12 osób. Jednak w każdym przypadku istnieje też górna granica, ponieważ w zajęciach nie może uczestniczyć więcej osób niż jest np. stanowisk do prac plastycznych. W tym względzie grupy taneczne czy teatralne są nieco bardziej elastyczne. Jednak należy zauważyć, że nie sposób prowadzić zespołu tanecznego czy teatralnego, który jest bardzo liczny, choćby z uwagi na ograniczenia przestrzeni treningowych, a także możliwości skoordynowania grupy. W tym przypadku ważne jest znalezienie „złotego środka”, który polega na określeniu najoptymalniejszej liczebności grupy. Uczestników zajęć nie może być zbyt mało ani na zbyt dużo, aby zajęcia miały sens i były prowadzone na wysokim poziomie. Jeden z dyrektorów wskazał, że często zdarza się sytuacja, w której część dzieci rezygnuje z zajęć, kiedy pojawia się nowy nauczyciel. Dlatego też w takich momentach należy poczekać, aż grupa się uformuje. Zawsze jest część wychowanków, która jest bardzo przyzwyczajona do pracy z poprzednim nauczycielem i może mieć inne oczekiwania względem zajęć, a nowa forma i sposób prowadzenia zajęć przez nowego nauczyciela może im nie odpowiadać. Każdy nauczyciel w ramach swoich zajęć określa plan profilaktyczno-wychowawczy, a także przygotowuje autorski program nauczania, który wskazuje kierunek działania. Nie jest to jednak konkretny cel będący obligatoryjnym do zrealizowania. Plany nauczyciela nie zawsze są możliwe do zrealizowania z uwagi na umiejętności grupy, z jaką przychodzi mu w danym roku pracować. W tym obszarze w zdecydowanie lepszej sytuacji są nauczyciele z dłuższym stażem niż te osoby, które dopiero zaczynają, ponieważ niejednokrotnie grupa, którą udaje się nauczycielowi stworzyć, współpracuje z nim przez kilka lat. Jeśli nauczyciel ma okazję pracować z dziećmi, które niejako dorastają w strukturze młodzieżowego domu kultury, to często uczestniczą w zajęciach przez niego prowadzonych przez długi czas. Na pytanie 11: *Z jakich powodów według Pana/Pani dzieci i młodzież chcą przychodzić do MDK-u?* dyrektorzy odpowiedzieli następująco: „jest inaczej niż w szkole, zajęcia są nieobowiązkowe, robią rzeczy, których nie robią w szkole – plastyka i muzyka już nie jest czysto teoretyczna, małe grupy, kameralny klimat, fajni nauczyciele – to jest bardzo ważne”. Nabywanie różnego rodzaju umiejętności poprzez doświadczenie jest doskonałą formą edukacji. W tym miejscu trafnym spostrzeżeniem jest fakt, że „(...) rezultatem edukacji dziecka jest to, co pozostanie, gdy zapomni wszystkiego, czego się nauczyło”

[McWhirter i in., 2001, s. 443]. Świadomość ta pozwala poważnie spojrzeć na korzyści, które przynoszą dziecku zajęcia artystyczne w młodzieżowych domach kultury. Część starszej młodzieży przychodzi na zajęcia w placówkach w konkretnym celu, tzn. planuje swoją artystyczną karierę, chce dostać się na konkretne studia, np. teatralne, i chce się rozwijać w danym kierunku. W przypadku obu placówek można wskazać osoby, które odniosły sukces w artystycznym świecie, np. Michał Misza Czorny (aktor, tancerz, choreograf, scenarzysta), Kamilla Baar (aktorka filmowa, teatralna, telewizyjna), Dawid Pilszek (członek zespołu baletowego Teatru Rozrywki) i inni. Możliwość rozwijania pasji czy szansa na atrakcyjne spędzanie czasu przyciąga do młodzieżowych domów kultury. Według jednego z dyrektorów małe sukcesy, które osiągają wychowankowie, zwiększają motywację i chęć do pracy. Z kolei drugi z dyrektorów zaznaczył, że niejednokrotnie dziecko jest konkretną formą sztuki zainteresowane, więc rodzic szuka, ale zdarza się również, że rodzic szuka zajęć, aby coś dziecku zaproponować. „Starsze dzieci przychodzą celowo. Przychodzą, bo chcą lub jest tutaj kolega lub koleżanka. Zdarza się, że przychodzą, bo widzieli występ”. Pytanie 12 brzmiało: *Czy w okresie ostatnich 5 lat pojawiły się w placówce nowe zajęcia/nowy typ zajęć?* Odpowiadając na to pytanie, dyrektorzy wskazali następujące:

- zajęcia fotograficzne,
- zajęcia rękodzielnicze dla dorosłych wychowanków,
- grafika warsztatowa,
- projektowanie graficzne,
- judo,
- żeglarstwo,
- projekt plastyczno-teatralny, w ramach którego wychowankowie tworzą scenografię lub kukiełki do przygotowywanych przedstawień.

Zasadne w tym miejscu wydało się pytanie 13: *Czy według Pana/Pani w ofercie placówki brakuje jakiegoś typu zajęć?*, ponieważ niewątpliwie w obu placówkach oferta jest bardzo szeroka i obejmuje zajęcia artystyczne lub sportowe. Jak wskazał jeden z dyrektorów, nie ma zajęć naukowych, ponieważ „ukierunkowanie się na rozwój artystyczny jest zdecydowanie lepszą przestrzenią do tego, co jest naturalne ze względu na specyfikę placówki”. Aby wprowadzić niektóre nowe formy zajęć, należy uwzględnić możliwości placówki zarówno techniczne, jak i personalne. Nie zawsze dostępna jest odpowiednia przestrzeń, warunki czy sprzęt. Wprowadzenie np. zajęć szachowych w jednej z placówek nie jest możliwe z uwagi na brak kompetentnego nauczyciela, jak również brak wygłuszonej sali. Należy pamiętać, że osoba pracująca na stanowisku nauczyciela w młodzieżowym domu kultury poza odpowiednimi umiejętnościami w danej dziedzinie artystycznej musi posiadać wyższe wykształcenie i przygotowanie pedagogiczne. Niejednokrotnie wymóg ten jest decydujący w kwestii możliwości zatrudnienia danej osoby. Pytanie 14 dotyczyło obszaru:

Czy placówka podejmuje działania wspólnie z innymi podmiotami z otoczenia? Jednostki i organizacje, które wymienili dyrektorzy, to: Kuratorium Oświaty, Wojskowe Centrum Rekrutacji, chór Presto Cantabile, Miejska Biblioteka, Państwowe Muzeum Auschwitz Birkenau i IPN, a także liczne szkoły, przedszkola, teatry, Mediateka, Miejskie Centrum Kultury, schroniska dla zwierząt, Fundacja Śląskie Hospicjum dla Dzieci „Świetlikowo” i wiele innych. Wspólne działania koncentrują się wokół organizacji wydarzeń, konkursów czy realizacji działań charytatywnych.

6. Dostosowywanie się młodzieżowych domów kultury do zmian w otoczeniu

Zmiany dotyczą wszystkich sfer życia człowieka, ponieważ rzeczywistość zmienia się na skutek postępu, a czasem także zmiany definicji dotychczasowych wartości. Placówki oświatowo-wychowawcze mierzą się z wyzwaniami i aby proponowane przez nie zajęcia były wciąż atrakcyjną formą spędzania wolnego czasu, muszą dokonywać pewnych przekształceń w ramach swej działalności. Na pytanie 15: *W jaki sposób placówka przystosowuje się do zmian w otoczeniu?* dyrektorzy Młodzieżowych Domów Kultury w Tychach odpowiedzieli następująco: „Teraz jesteśmy trochę bardziej adekwatni do czasów. Korzystamy z komputerów, nauczyciele mają służbowe maile, funkcjonują media społecznościowe. Zwiększyła się jakość publikacji, więcej jest treści zdigitalizowanych, w tym więcej treści wizualnych niż tekstowych”. To, co w świecie biznesu jest normą, długo nie było potrzebne i wymagane wobec pracowników młodzieżowych domów kultury, ale to się zmienia i pewne rozwiązania pojawiają się także w takich placówkach. „Charakter zajęć stawia na tradycyjną formę prowadzenia zajęć, aczkolwiek nauczyciele w swojej pracy z wychowankami bardzo często wykorzystują nowe technologie, np. wyświetlanie konkretnych obrazów, które są potrzebne do przedstawienia np. perspektywy. Kiedyś nauczyciele musieli mieć ogromną liczbę książek, w których znajdowały się interesujące wizerunki zwierząt”. Kolejną dużą zmianą jest forma kontaktu z opiekunami wychowanków, ponieważ „Kontakt z rodzicami zdecydowanie częściej odbywa się z wykorzystaniem social mediów, a nie jak do tej pory miało to miejsce poprzez tablicę ogłoszeń, która fizycznie stoi w placówce i przed nią”. Pytanie 16 brzmiało: *Jakiego rodzaju zmiany w otoczeniu w największym stopniu wpływają według Pana/Pani na funkcjonowanie placówki?* Dyrektorzy wskazywali, że wśród ostatnich zmian szczególne znaczenie miała pandemia COVID-19, natomiast w mniejszym stopniu wpływ miały inne zdarzenia o charakterze politycznym lub gospodarczym. Pandemia zmusiła nauczycieli do natychmiastowej zmiany formy prowadzenia zajęć. Jeden z dyrektorów w następu-

jący sposób wspominał, jak to zaskakujące wydarzenie wpłynęło na pracę: „Placówka zupełnie nie była gotowa na wyzwania, które przyniosła pandemia (...) organizacyjnie i mentalnie okazało się, że placówka jest niegotowa. Brakowało sprzętu, ale tak czy inaczej pojawiły się konkursy w sieci. Odbывały się zajęcia zdalnie. Dużo więcej treści pojawiło się w sieci, a przy okazji okazało się, że jest to dobre archiwum”. Stąd też można przypuszczać, że nawet nieprzewidywalne i trudne doświadczenia mogą być powodem stworzenia nowych standardów i wykorzystania ciekawych rozwiązań. Pomimo że wychowankowie po pewnym czasie wrócili na zajęcia stacjonarne do placówek, to niektóre działania wykorzystywane w czasie pandemii nadal znajdują zastosowanie w działalności kół i zespołów. Nieustannie pojawiają się konkursy w formie online, które przed pandemią nie były tak powszechne. Pytanie 17: *Co jest największym zagrożeniem dla funkcjonowania placówki?* pozwoliło wskazać obszary i sytuacje, które realnie wpływają na działalność młodzieżowych domów kultury. Jak wskazali dyrektorzy, wśród zagrożeń można wymienić sytuację, w której młodzieżowe domy kultury są przekształcane w miejskie domy kultury. Drugim poważnym zagrożeniem są problemy kadrowe. Zatrudnienie pracownika do prowadzenia zajęć w miejskim domu kultury jest nieco łatwiejsze, gdyż nie istnieje obligatoryjny wymóg posiadania przez kandydata wykształcenia pedagogicznego. Nauczyciele czy instruktorzy są zatrudniani w miejskich domach kultury na zasadach standardowego wymiaru czasu pracy, czyli w ramach pełnego etatu realizują 40 godzin tygodniowo. Miejskie domy kultury mogą, choć nie muszą, pobierać opłaty za realizowane zajęcia. Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy tego typu przekształcenie jest korzystne, czy nie. Jest to niewątpliwie temat do dyskusji, ale z całą pewnością jest to duża zmiana, która wywołuje wiele emocji. Decyzja o dokonaniu takiego przekształcenia należy do władz miasta. Według jednego z dyrektorów tyskiej placówki: „jeśli chętnych jest dużo i placówki działają aktywnie, to wyżej wspomniane przekształcenia będą niekorzystne wizerunkowo dla miasta”. Decyzje władz miasta dotyczące działalności młodzieżowych domów kultury mogą znacząco wpłynąć nie tylko w kwestii ich ewentualnego przekształcenia, czyli próby zmiany jego finansowania, ale również w momencie postrzegania takich placówek jako kosztu, który należy redukować, zmniejszając liczbę etatów. Zmniejszenie liczby nauczycieli w młodzieżowym domu kultury natychmiast wpływa na liczbę kół, grup, zespołów, a tym samym na liczbę wychowanków. Drugie z wymienionych zagrożeń, z którym mierzą się współcześnie placówki, to brak wykwalifikowanych specjalistów, czyli nauczycieli. Według badanych dyrektorów, placówki w Tychach działają bardzo aktywnie, a liczba wychowanków, która w obu przypadkach przekracza 1000 osób, świadczy o dużym zainteresowaniu dzieci i młodzieży. Istotny w tym względzie może być również fakt nieodpłatności zajęć, jednak ostatecznie brak zadowolenia uczestników skutkowałby ich rezygnacją, a takie sytuacje zdarzają się rzad-

ko. Co więcej, liczba nieprzyjętych osób z powodu limitów miejsc w grupach jest każdego roku bardzo wysoka. Dlatego też, pomimo funkcjonowania prywatnych placówek świadczących podobne usługi oraz nowych form spędzania wolnego czasu, nadal wiele młodych ludzi korzysta z zajęć artystycznych i sportowych oferowanych w młodzieżowych domach kultury. Z uwagi na fakt, że mamy współcześnie do czynienia z wieloma zmianami, które dynamicznie wpływają na naszą rzeczywistość, miejsca, w których młodzi ludzie mają szansę uczyć się współpracy, dążenia do wyznaczonych celów, gdzie mogą realizować swoje pasje, są potrzebne i wartościowe. Niejednokrotnie to w takich placówkach dzieci i młodzież znajdują przyjaźnie na całe życie, wsparcie w trudnych chwilach, zrozumienie. W ramach wielu działań realizowanych w młodzieżowych domach kultury, jak np. akcje charytatywne, młodzi ludzie mogą się uczyć empatii i różnych sposobów angażowania się w działania społeczne. Być może, jak wskazuje jeden z dyrektorów, dobrym rozwiązaniem byłoby zachęcanie najbardziej zaangażowanych i dobrze rokujących najstarszych wychowanków, by po okresie studiów wracali do placówek w nowej roli, czyli roli nauczyciela, ale, jak podkreśla, „wizja pięciu lat studiów (albo chociaż trzech) i powrotu do placówki jest dla nich mało atrakcyjna, ponieważ kiedy idą na studia, to szukają już swojej drogi, szukają pracy (...) i niekoniecznie myślą o powrocie do młodzieżowego domu kultury w innej roli”. Ostatnim pytaniem zadawanym podczas wywiadów było pytanie 18: *Jakie są główne źródła finansowania placówki?* Zaplecze finansowe stanowi istotny element, bez którego realizacja wielu działań byłaby niemożliwa. W młodzieżowych domach kultury środki finansowe pochodzą głównie z Budżetu Miasta i dodatkowo ze wsparcia Rady Rodziców, od sponsorów (głównie w przypadku finansowania nagród w konkursach), ewentualnie z projektów. Jak zaznaczył jeden z dyrektorów, „Udział wszystkich dodatkowych funduszy nie ma wpływu na funkcjonowanie placówki”.

7. Podsumowanie

W obliczu wyzwań, które współcześnie stoją przed placówkami oświatowo-wychowawczymi, należy pamiętać, że ich działalność jest skierowana do dzieci i młodzieży. W ramach różnorodnych zajęć oferowanych młodym ludziom możliwe jest rozwijanie ich pasji, zainteresowań czy umiejętności. Warto zwrócić uwagę na fakt, że dzieci i młodzież nie tylko uczą się tańca, rysunku czy gry aktorskiej, ale rozwijają też wiele innych kompetencji. Wzbudzanie zachwytu pięknem otaczającego świata oraz radość z obcowania z drugim człowiekiem podczas tworzenia artystycznego dzieła są dodatkowymi wartościami, które pojawiają się w ramach działalności takich placówek. W kontekście wielu trudności, z którymi dziś przychodzi się mierzyć młodym ludziom, artystyczna prze-

strzeń, której mogą doświadczać w młodzieżowych domach kultury, a wraz z nią całego spektrum korzyści, jest nieoceniona. W tym świetle pierwsze pytanie badawcze, dotyczące konkurencyjności oferty młodzieżowych domów kultury wobec nowych form spędzania czasu, nabiera szczególnego znaczenia. Jak wynika z przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych, zarówno nowe formy spędzania wolnego czasu, jak i działalność prywatnych placówek nie stanowią istotnego wyzwania dla młodzieżowych domów kultury. Dlatego odpowiedź na pierwsze i drugie pytanie badawcze jest negatywna. Zagrożenia, przed którymi realnie stoją tego typu placówki, to przekształcenia i zmiany w sposobie funkcjonowania placówek oraz problemy kadrowe.

Załącznik

Kwestionariusz wywiadu indywidualnego pogłębionego

Szanowni Państwo,

przeprowadzam badanie na temat funkcjonowania Młodzieżowych Domów Kultury *w kontekście zmian w otoczeniu*. Niewątpliwie dynamika zmian we współczesnym świecie jest wyzwaniem dla wielu podmiotów gospodarczych oraz jednostek kultury. W swoich badaniach chciałabym się skupić na sposobach radzenia sobie z tematem adaptacyjności wśród publicznych placówek oświatowo-wychowawczych, jakimi są Młodzieżowe Domy Kultury.

Serdecznie dziękuję za Państwa współpracę!

dr Paulina Kopyto

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Pytania otwarte:

1. Jakiego typu zajęcia są w ofercie Państwa placówki?
2. Jakie działania promocyjne podejmuje placówka?
3. Czy placówka posiada stronę internetową?
4. Jakie media społecznościowe są prowadzone przez placówkę?
5. Czy według Pana/Pani prowadzenie social mediów jest istotne z punktu widzenia działalności placówki?
6. Czy według Pana/Pani odpłatne zajęcia w prywatnych placówkach są konkurencją dla zajęć z oferty Młodzieżowego Domu Kultury?
7. Czy rodzice wychowanków, według Pana/Pani, są wymagający w stosunku do jakości prowadzonych zajęć w placówce?
8. Czy fakt, że zajęcia są nieodpłatne, wpływa według Pana/Pani na zaangażowanie rodziców i wychowanków w realizowane zajęcia?

9. Czy dzieci i młodzież aktywnie biorą udział w zajęciach?
10. Czy z roku na rok jest więcej, czy mniej wychowanków w placówce?
11. Z jakich powodów według Pana/Pani dzieci i młodzież chcą przychodzić do MDK-u?
12. Czy w okresie ostatnich 5 lat pojawiły się w placówce nowe zajęcia/nowy typ zajęć?
13. Czy według Pana/Pani w ofercie placówki brakuje jakiegoś typu zajęć?
14. Czy placówka podejmuje działania wspólnie z innymi podmiotami z otoczenia?
15. W jaki sposób placówka przystosowuje się do zmian w otoczeniu?
16. Jakiego rodzaju zmiany w otoczeniu w największym stopniu wpływają według Pana/Pani na funkcjonowanie placówki?
17. Co jest największym zagrożeniem dla funkcjonowania placówki?
18. Jakie są główne źródła finansowania placówki?

Rozdział VIII

Influencer marketing na rynku filmowym w kontekście adaptacyjności dystrybutorów filmu do zachowań widza

Jacek Goleniak

1. Wprowadzenie

W Polsce w ostatnich latach obserwuje się wzrost popularności twórców internetowych w kampaniach marketingowych wielu firm. Zjawisko to występuje niemal we wszystkich krajach i staje się coraz silniejszym narzędziem, które może służyć marketingowcom jako sposób efektywnego docierania do odbiorców. Zgodnie z definicją internetowej Encyklopedii Zarządzania pojęcie „influencer marketing” odnosi się do formy promocji skupiającej się na influencerach prowadzących różnorodne formy blogów lub vlogów, którzy oddziałują na decyzje zakupowe konsumentów. Niemniej jednak influencerzy są bardzo często postrzegani w negatywny sposób, a odbiorcy rzadko postrzegają ich pracę jako standardowy zawód [Cupriak, 2016].

Wzrastające wymagania konsumentów samoczynnie aktywizują dystrybutorów i producentów, którzy, starając się zaistnieć na rynku, muszą się wykazywać niezwykłą pomysłowością i innowacyjnością. Stąd muszą korzystać z najbardziej efektywnych narzędzi, takich jak influencer marketing, aby dostosować się do aktualnych potrzeb rynku i odbiorców kultury.

Celem rozdziału jest ukazanie zdolności adaptacyjnych dystrybutorów filmowych i serwisów streamingowych na rynku filmowym w zakresie wykorzystania influencerów jako nowoczesnych narzędzi promocji. Influencerzy cieszą się popularnością i zaufaniem wśród swoich obserwatorów, dzięki czemu ich treści stają się dla odbiorców wiarygodne. Obecnie reklamy nie docierają już z taką samą skutecznością do szerokiego grona odbiorców, więc firmy decydują się zatrudniać influencerów, którzy stają się pośrednikami. Grupa ta buduje z widzami relacje i przyczynia się do indywidualizacji kontaktu z klientem.

W konsekwencji influencerzy stają się ambasadorami marki, a odbiorcy postrzegają ich jako ekspertów w dziedzinie, w której reklamują dany produkt.

Badacze zauważają, że influencerzy odgrywają istotną rolę w kształtowaniu opinii i mogą się stać efektywnym narzędziem promocji na polskim rynku filmowym, zachęcając Polaków do chodzenia do kina oraz oglądania polskich seriali w telewizji i na platformach streamingowych. Temat był wart podjęcia, ponieważ dystrybutorzy, tacy jak choćby Best Film, Gutek Film czy Disney Polska, w ostatnich latach wykazują się większą elastycznością w wykorzystywaniu nowych narzędzi marketingowych, takich jak influencerzy, do promocji swoich filmów. Realizują te działania nie tylko w trakcie dystrybucji kinowej filmu, ale także na etapie jego produkcji. Autor niniejszego rozdziału zdobył w ostatnich latach istotne doświadczenie w zakresie influencer marketingu z perspektywy zarówno dystrybutora, jak i influencera. Rozdział oparto na analizie literatury, przeprowadzonych wywiadach oraz wynikach badań ankietowych.

2. Potencjał influencer marketingu

Za pośrednictwem kanałów cyfrowych influencerzy decydują się również wpływać na opinię konsumentów o całej marce lub usłudze. Biorąc pod uwagę zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje w budowaniu wizerunku marki, wybór osoby ją reprezentującej staje się dla wielu firm kluczowym aspektem. Wiele marek zatrudnia wyspecjalizowanych pracowników, którzy zajmują się najpierw poszukiwaniem odpowiedniego influencera, a następnie przeprowadzeniem szkolenia. Szkolenie ma na celu zarówno zaznajomienie influencera ze specyfiką marki, produktu lub usługi, która będzie promowana, jak i przedstawienie głównych oraz szczegółowych wymogów dotyczących współpracy. Należy również poddać analizie fakt, iż twórcy internetowi, oprócz promowania poszczególnych produktów bądź usług, dzielą się na swoich kanałach społecznościowych życiem prywatnym, co może mieć zarówno korzystny, jak i szkodliwy wpływ na wizerunek reklamowanej przez nich marki [IAB Polska, 2021, s. 5].

Funkcje influencer marketingu mogą być bardzo zróżnicowane i zależą od celów konkretnej marki. Można wśród nich wyszczególnić zarówno cele wizerunkowe, jak i sprzedażowe. Niektórzy influencerzy, np. ze względu na swoją aparycję i osobowość, lepiej sprawdzają się w budowaniu świadomości marki, a więc zaznajamianiu klientów z ofertą produktów lub usług. Pozostali twórcy internetowi będą skuteczniejsi w bezpośrednim dotarciu do widza z konkretnym produktem [Górecka-Butora, Strykowski i Biegun, 2019, s. 15].

Influencerem może zostać obecnie każdy człowiek, który posiada dostęp do konkretnej aplikacji. Wśród kont w mediach społecznościowych dostrzega się zarówno osoby będące celebrytami (np. Robert Lewandowski), youtuberami/blogerami (np. Friz), jak i profile osób mniej znanych szerszemu gronu odbiorców, lecz posiadających swoją wąską grupę docelową, która również bywa niezwykle cenna w dotarciu do klientów niszowych produktów i usług.

Wielu odbiorców ceni sobie także bezpośredni i prosty kontakt z twórcą internetowym. Opinie influencerów są dla odbiorców często bardziej wiarygodne niż inne źródła w Internecie. Ponadto napisanie oficjalnego maila do firmy bądź uzyskanie odpowiedzi na infolinii telefonicznej to czynności o wiele bardziej czasochłonne i skomplikowane niż publikacja komentarza z pytaniem pod postem, która jest widoczna dla wszystkich zainteresowanych danym tematem.

Osoby odpowiedzialne za marketing są w stanie przeanalizować, kogo obszerwie potencjalny influencer. Jeżeli znajdują się tam konta związane z tematyką filmu bądź aktorów w nim występujących, istnieje szansa, że taki twórca internetowy będzie z większym zaangażowaniem promował film oraz że jego działania spotkają się z pozytywnym odbiorem wśród obserwujących. To samo dotyczy także stylu życia, jaki prowadzi influencer. Pewne filmy w większym zakresie dotyczą osobistych predyspozycji lub zainteresowań twórcy, co może zagwarantować skuteczniejszą współpracę i zrozumienie ze strony współpracującej agencji oraz influencera. Specjaliści od marketingu mają także możliwość zbadania skłonności odbiorców danego influencera do nowości i innowacji, o czym w szczególności traktuje teoria Rogersa. Jeżeli osoby obserwujące konto konkretnego twórcy źle reagują na konkretne treści i nie lubią wykraczania poza tematykę konta, które obserwują, mogą negatywnie przyjąć filmy o wyjątkowych cechach. W branży filmowej koncepcja ta powinna być zastosowana w celu zapewnienia najlepszej możliwej rozrywki wybranej grupie odbiorców [Earhart, 2018, s. 15].

Agencje dystrybutorów zajmują się także śledzeniem wchodzących do showbiznesu nowych twarzy. Obserwowanie ich aktywności na kanałach społecznościowych może dostarczyć prognoz dotyczących popularności filmów, w których występują, oraz pozwala mierzyć zaangażowanie widzów. Monitorowanie takich danych pozwala uzyskać dostęp do odbiorców danego influencera i zastosować wobec tej grupy odpowiednie strategie marketingowe [O’Keefe-Smith, 2023, s. 8].

W rozważaniach dotyczących współpracy z influencerami w procesie promocji filmu nie można pominąć znaczenia stałego kontaktu pomiędzy influencerem a odbiorcą. W artykule Oliwii Białobrzewskiej omówiono wyniki badań ankiety, która została skierowana do pokolenia C. Jest to pokolenie osób, które stale odczuwają potrzebę pozostawania online (ang. *connected* – podłączone). Osoby te nie są już tylko biernymi użytkownikami Internetu, lecz w sposób aktywny wchodzą w różnorodne interakcje w przestrzeni internetowej. Stwarza to dla influencerów możliwość nawiązania dialogu oraz ciekawych dyskusji. Waż-

ne jest zatem, by wybór twórcy internetowego przypadł na osobę skłonną do prowadzenia rozmów z odbiorcami. Działalność pokolenia C można również określić jako: *consume*, *create* oraz *curate* (3C). Oznacza to, że osoby te, oprócz korzystania z usług internetowych, potrzebują również być częścią tej społeczności poprzez jej współtworzenie oraz selekcjonowanie treści, które ich interesują. Jak zauważa Białobrzewska, wszystkie te potrzeby są zaspokojone przez platformę Netflix. Ankietowani stwierdzili, że korzystają z abonamentu tego serwisu streamingowego, gdyż oferuje on zarówno różnorodne treści, jak i pozostaje z nimi w stałym kontakcie poprzez różnorodne portale społecznościowe. Interakcja, w której przedstawiciele pokolenia C otrzymują odpowiedź zwrotną, nawet w postaci komentarza, pozwala zaspokoić potrzeby komunikacyjne tej grupy odbiorców [Białobrzewska, 2023, s. 75].

Podczas analizy wyników przeglądu literatury i badań jakościowych został również przeprowadzony wywiad z Sandrą Sieradzką, która została wybrana metodą celową [Mazurek-Łopacińska, 2016, s. 144]. Zajmuje się nie tylko influencer marketingiem w Rabbit Action, będącej częścią spółki Monolith Films, lecz także pełni funkcję menedżerki influencerki @dobrafaza, która posiada blisko 6 milionów obserwujących na TikToku. Jak sama Sandra Sieradzka przyznaje w wywiadzie, influencer podczas promocji filmu pełni funkcję *efektu aureoli* – „W momencie, kiedy influencer ma zbudowaną jakąś markę osobistą, to jego światło pada na nasz produkt i świeci światłem odbitym”. Dobra opinia o influencerze oraz emocje, jakie budzi u swojej widowni, mogą się przenieść na reklamowany produkt. Każdej firmie zależy na tym, by ich artykuł bądź usługa kojarzyły się odbiorcy w jak najbardziej pozytywny sposób. Nie chcąc się opierać wyłącznie na jakości produktów czy obsłudze klienta, dążą do tego, aby dobra opinia o twórcy odzwierciedlała również renomę produktu.

Sandra Sieradzka jako marketingowiec angażowała twórców już na wcześniejszych etapach promocji filmu. Przykładami influencerów zaangażowanych przez Sandrę w promocję na etapie produkcji filmu są Natalia Sisik i Aleksandra Szkołda, posiadające na TikToku kolejno 2,9 mln i 343 tys. obserwatorów. Obie twórczynie internetowe miały swój ekranowy debiut w filmie *Detektyw Bruno* (2022 r., reż. M. Nieć, M. Palej). Wystąpiły w epizodach bez dialogów, będąc w scenie obok jednej z głównych gwiazd filmu – Karoliny Gruszki. Pomijając efekt końcowy, czyli ukazanie się debiutujących aktorek na ekranie kinowym oraz nagłaśnianie filmu przez twórczynie podczas premiery, już podczas produkcji Natalia Sisik wykorzystywała obecność na planie filmowym do prowadzenia działań influencer marketingowych, tworząc dodatkowe materiały na własne media społecznościowe. Influencerka mogła nagrywać wywiady z aktorami, tworzyć zdjęcia na Instagram oraz humorystyczne materiały wideo z obsadą filmu na TikToku. To podejście zyskuje wyraźnie na popularności, gdyż w ostatnich latach do kin trafiły również inne filmy, takie jak *Nie w porządku*

(2022 r., reż. Q. Shephard), *Dziewczyna influencera* (2024 r., reż. S. Gonera) czy *Pieprzyć Mickiewicza* (2024 r., reż. S. Bustamante-Drozdek). Dzięki takiemu zabiegowi fani wybranych influencerów sami decydują się na obejrzenie filmu wyłącznie ze względu na obecność ulubionego twórcy i chęć zaobserwowania go na wielkim ekranie, a nie na premierę filmu jako dzieła.

W wywiadzie pojawił się również temat zastępowania krytyków filmowych twórcami internetowymi: „Influencer może zastąpić klasycznego krytyka filmowego, który ocenia film z perspektywy filmoznawczej czy zastosowania gry światła – elementów typowych dla filmu. Natomiast influencer jest osobą, która recenzuje film dla normalnego człowieka. Dla kogoś, kto ogląda tak samo, jak większość, czyli nie patrzy na to, jakie wybrano światła, czy kamera miała płynny obraz, czy gdzieś przeskoczyła. Człowiek, który nie siedzi w branży filmowej, po prostu ogląda film jako sposób na rozrywkę” – tłumaczy Sandra Sieradzka. Influencer jest narzędziem w kampanii marketingowej, które jest bliższe odbiorcy, co sprawia, że tworzony przez niego komunikat jest bardziej zrozumiały niż billboard z plakatem filmu, mimo że finansowo takie działania mogą mieć porównywalne koszty realizacji. Sandra Sieradzka określa współpracę z influencerem „nowoczesnym podejściem do marketingu szeptanego” i jest to trafne zdefiniowanie tego, jak odbiorcy mogą widzieć komunikat influencera. Jeżeli widz ma stwierdzić, skąd miał inspirację do wybrania się do kina, może wskazać jako powód zobaczenie plakatu w przestrzeni miejskiej lub przyznać, że ktoś w Internecie polecił mu tę produkcję. Ten drugi komunikat mniej przypomina reklamę i budzi pozytywniejsze skojarzenia.

Jakie są inne czynniki skłaniające dystrybutorów do angażowania influencerów w kampaniach promocyjnych polskich i zagranicznych produkcji filmowych i serialowych? Wypowiedź influencera, która jest komunikatem marketingowym „z zewnątrz”, stanowi dla dystrybutorów materiał do analizy oraz źródło inspiracji przy prowadzeniu całej promocji lub przy kolejnych projektach. Jego subiektywne emocje, które odczuwa na podstawie obejrzenia filmu, mogą być czymś niezwykle cennym w budowaniu kampanii promocyjnej i wspomina o tym także Sandra Sieradzka – „To dla nas cenna próbka, na podstawie której możemy ułożyć dalszą komunikację filmu, czyli na przykład zacząć od współpracy z influencerem, pokazać mu film, zastanowić się, gdzie są takie elementy, na które zwykły człowiek zwraca uwagę. I później przetransferować te elementy do komunikacji. To jest takie niespełnione marzenie wielu marketerów, którzy działają w branży filmowej”.

„Współprace dotyczące typowo komercyjnych, tzw. sklepowych produktów, różnią się tym, że są to często marki posiadające już ugruntowany wizerunek i konkretny sposób komunikacji. Mają także ważne elementy, które trzeba zawrzeć w danym materiale i często materiały te są standardową reklamą zrobioną po prostu przez kogoś innego (...). Promowanie filmów i kultury pozwala

przemycić taki element, który sprawia, że te reklamy są mniej drażniące dla odbiorcy. Filmy i kultura zawierają element, który sprawia, że te reklamy tak nie drażnią”. Można zauważyć, że pomimo tego, iż influencerzy promują najczęściej filmy typowo komercyjne, to odbiorcy dalej widzą wiele produkcji, np. film *La La Land* (2016 r., reż. D. Chazelle), jako dzieło sztuki. Film nie zawsze musi być jakościowym doświadczeniem, ale stanowi dla odbiorców także rozrywkę i jest owiane kultem „realizacji przez samych pasjonatów”.

Ze zrealizowanego badania empirycznego o charakterze jakościowym wynika, że influencer marketing coraz częściej staje się skutecznym i popularnym narzędziem promocji filmów. Dzięki wszystkim wymienionym działaniom fani influencerów są bardziej skłonni do obejrzenia filmu nie tylko ze względu na jakość artystyczną danego filmu lub serialu.

3. Influencer marketing a rodzaje wydarzeń filmowych

Działania influencerów w promocji filmów i seriali nie ograniczają się tylko do realizacji komercyjnych materiałów na profilach w mediach społecznościowych, ale obejmują również inne sfery działań marketingowych. Choć można odnieść wrażenie, że czasy czerwonych dywanów i ścianek już dawno minęły, jest ono błędne. Pojawianie się celebrytów (również internetowych) przed foto-reporterami wciąż jest czymś przyciągającym uwagę. W trakcie trwania danego wydarzenia oraz zaraz po nim wybrane portale plotkarskie, media społecznościowe gazet oraz profile prowadzone przez samych organizatorów imprezy chętnie dzielą się zdjęciami i relacjami wideo gości, którzy wzięli udział w danym pokazie filmowym lub serialowym. Materiał, na którym odbiorcy mogą zobaczyć swojego ulubionego twórcę internetowego, często staje się bardziej interesujący niż zdjęcia aktorów i ekipy filmowej.

Pokazy filmowe dla influencerów można podzielić na:

- oficjalne premiery,
- pokazy prasowe,
- pokazy influencerskie,
- wydarzenia towarzyszące.

Oficjalne premiery nie mają być jedynie okazjami do zrobienia zdjęć z gwiazdami i twórcami filmu, ale również na ściankach pojawiają się celebryci i influencerzy. Po pokazie filmu, gdy ścianka jest już wolna od największych celebrytów, influencerzy o mniejszych zasięgach chętnie wykonują na jej tle zdjęcia i materiały wideo, dzieląc się nimi w swoich mediach społecznościowych.

Drugim rodzajem pokazów filmowych są pokazy prasowe. Jest to najczęściej organizowany typ imprezy towarzyszącej promocji filmów oraz pierwszych odcinków seriali. Należy jednak podkreślić, że pokazy prasowe nie ogra-

niczają się jedynie do premier polskich filmów, ale dotyczą również premier filmów zagranicznych. Głównym założeniem takich wydarzeń jest zaproszenie dziennikarzy i recenzentów, którzy będą mogli obejrzeć dane dzieło na kilka dni lub najczęściej kilka tygodni przed ogólnopolską dystrybucją. Tak duży zapas czasowy służy umożliwieniu opiniotwórcom stworzenia (nagrania lub napisania) recenzji, by pierwsze opinie i wzmianki o danej produkcji mogły się pojawić przed kinową premierą. Dystrybutorom filmowym, posiadającym w swoich zbiorach licencyjne filmy, które oceniają jako wysokojakościowe artystycznie, zależy, by krytycy zobaczyli dane dzieło wcześniej i zachęcili swoimi publikacjami widzów do wybrania się do kina jeszcze przed startem ogólnopolskiej dystrybucji. Dzięki takim pokazom dystrybutor może zbudować dobrą opinię wokół filmu jeszcze na długo przed premierą. Obecnie są tam również zapraszani instagramerzy i tiktokerzy.

Trzecim rodzajem pokazów są pokazy influencerskie, które są przeciwieństwem pokazów prasowych. Tym razem to twórcy internetowi stanowią większą część gości, a dziennikarzy jest znacznie mniej. W porównaniu do pokazów prasowych oraz oficjalnych premier pokaz influencerski odbywa się jednorazowo.

Czwartym rodzajem pokazów są wydarzenia towarzyszące. Są to imprezy organizowane nie tylko wokół premiery filmu lub serialu, lecz są to pokazy stanowiące zapowiedzi przyszłych produkcji. Przykładem takiego wydarzenia jest coroczna kwietniowa edycja Wkrótce w Netflix, która jest skierowana tylko do influencerów. Podczas eventu można nie tylko zobaczyć zagraniczne produkcje, ale przede wszystkim polskie dzieła, które były poprzedzane przemowami aktorów i innych współtwórców nowości Netflixa. Poza tym na wydarzeniu są obecne specjalne strefy, w których influencerzy mogą realizować content na swoje profile i promować przy okazji logo Netflixa. Podczas wszystkich wydarzeń towarzyszących premierom filmów i seriali zawsze są realizowane wywiady z twórcami. Coraz większa grupa zapraszanych osób do realizacji wywiadów to influencerzy, mniej lub bardziej rozpoznawalni. Nie oznacza to jednak, że dystrybutorzy filmowi rezygnują z zapraszania dziennikarzy z mediów tradycyjnych.

4. Atrakcyjność influencer marketingu w kontekście zachowań widzów

Na przeniesienie wielu aktywności do Internetu miała również wpływ pandemia COVID-19. To z powodu tego wydarzenia sfera cyfrowa jest obecnie miejscem służącym do realizowania aktywności z zakresu nauki, pracy, prowadzenia biznesu, administracji oraz rozrywki, które wcześniej odbywały się w przestrzeni publicznej. Wcześniej, aby zdobyć informację o danym wydarzeniu, konsument musiał opuścić mury swojego domu lub udać się w miejsce ści-

śle z nim związane. Obecnie wszelkie komunikaty, ogłoszenia oraz wzmianki na dany temat są dostępne w Internecie. Powodem tego jest także wzrost przeniesienia reklam do przestrzeni cyfrowej [Łaszkiewicz, 2022, s. 14].

Ponownie w sposób celowy został przeprowadzony wywiad z Wojciechem Przybylskim, w mediach społecznościowych figurującym jako @bloggerwojciech. Ten twórca internetowy jest znany obserwatorom z humorystycznych filmików skupionych na tematyce rodzinnej, lifestylowej i filmowej [Bendkowski, 2016, s. 26]. Wynika to z faktu, że jest on na co dzień pracownikiem firmy Rabbit Action będącej częścią spółki Monolith Films. Posiada zatem duże doświadczenie i wiedzę w tematyce filmowej, którą chętnie dzieli się ze swoimi widzami głównie za pomocą platformy TikTok, a także na Facebooku i Instagramie. Oprócz tego zdobyte doświadczenie pozwoliło mu założyć agencję marketingową Trend Tok pozyskującą influencerów do współpracy skupionych na tematyce popkulturowej.

Twórca na podstawie swoich doświadczeń wskazuje, jak kluczowe jest odpowiednie dobieranie influencerów do tematyki reklamy. Dobór twórcy jest ważny w przypadku promowania produktów codziennego użytku oraz produktów specjalistycznych, jednak film nie należy do żadnej z tych dwóch kategorii. Okazuje się bowiem, że film może być bardzo uniwersalnym produktem do reklamowania w mediach społecznościowych: „Przed wszystkim produkt musi być dobrany do grupy odbiorców danego influencera i musi być łatwy do pokazania, do nawiązania treści, którą buduje influencer. Jeśli ktoś reklamuje i zajmuje się obróbką drewna, trudno mu będzie promować kulinaria, przyprawy lub dodatki. (...) Film może reklamować tak naprawdę każdy, gdyż jest to medium masowe, oglądane przez wszystkich, czy to w kinie, czy to na platformach streamingowych, czy to w telewizji. Filmy są wszędzie. (...) Jednak w przypadku filmu mamy tę siłę, że możemy posługiwać się bardzo szeroką grupą influencerów. Tak naprawdę każda osoba w Polsce, tak jak używa papieru toaletowego, tak ogląda i konsumuje. Są to tak naprawdę jedne z najbezpieczniejszych produktów, które mogą być reklamowane przez każdego w taki sam sposób. Jest podobnie jak z suplementami w telewizji. Lecą w szerokich pasmach, ponieważ statystycznie każdy Polak zażywa suplementy, np. witaminę C, tak jak i statystycznie każdy Polak jest w zasięgu filmu”. Wojciech Przybylski zauważa, że film nie jest specjalistycznym produktem, który ma być kierowany w kampanii promocyjnej do konsumenckiej niszy, ale znajduje się znacznie bliżej produktów codziennego użytku.

Zapytany o rolę influencerów przy promocji filmu, podkreśla, że najważniejsza jest próba przebicia się przez rosnącą konkurencję w kinie i na platformach streamingowych: „Mamy ponad 40 filmów, często nawet 50 lub 60 pozycji filmowych, które są aktualnie grane na ekranach kin w ciągu miesiąca. Równie bogata, a często bogatsza, jest oferta tytułów filmowych i serialowych na plat-

formach streamingowych. Każdego dnia pojawiają się nowe premiery. (...) Jest to tak szeroki produkt, który zawsze znajdzie swoich odbiorców, ale my musimy ich o tym poinformować. Musimy im polecić, zachwalić dany film, dany serial, tak, aby przekonać ich, że to właśnie na ten film, na ten tytuł powinni wybrać się w dany weekend do kina (...). Tutaj bardzo ważna jest współpraca z influencerami oraz ich zasięgi, które pozwalają już tutaj wyrobić sobie pewną opinię i pewną ciekawość produktów wśród ich odbiorców (...) To bezpośrednia rekomendacja osoby na żywo. W przypadku twórców budujemy szeroki zasięg, w przypadku reklamy kinowej mamy reklamę, w której ogląda się film”. Patrząc na przytłaczającą ilość filmów i seriali oferowanych przez branżę, widz musi dokonywać bardzo skrupulatnej selekcji. Często ogranicza się do wybranego gatunku, lubianej aktorki czy też kolejnej części serii. W tej sytuacji bardzo pomocna może się okazać najmniej „krzykliwa” forma reklamy, czyli „rekomendacja osoby na żywo”, o której wspomniał Wojciech Przybylski. Informacja od twórcy internetowego jest dla nas najbardziej naturalna i może być odebrana przez widza jako forma polecenia filmu niejako przez znajomego. „Jeśli nasz idol, osoba, którą oglądamy, podziwiamy, śledzimy, idzie na film i mówi, że dobrze się bawi, albo że idzie na ten film, bo zamierza się dobrze bawić, to w nas też może kielkować takie spostrzeżenie: To może i ja w ten weekend wybiorę się akurat na ten film, bo on/ona na niego idzie” – dodaje Wojciech Przybylski. Często promocja filmu może być prowadzona przez influencerów, których nie tylko obserwujemy, ale także przez takich, których zdanie jest dla nas bardzo ważne.

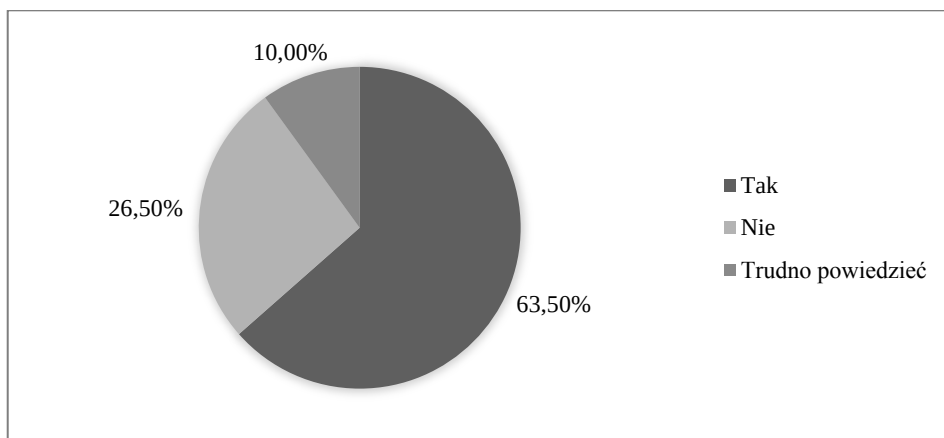
Ze zrealizowanego badania empirycznego o charakterze jakościowym wynika, że influencer marketing jest jedną z najbardziej przekonujących form reklamy ze względu na personalny kontakt influencerów z odbiorcami, a ich przekaz i treści w znacznie mniejszym stopniu budzą skojarzenia z typową reklamą.

5. Metodyka badania własnego o charakterze ilościowym

Badanie zostało przeprowadzone na próbie 260 respondentów wybranych metodą doboru celowego. Głównym celem badania była ocena influencer marketingu oraz analiza percepcji i zachowań konsumentów w odniesieniu do treści promocyjnych publikowanych przez influencerów. Badanie zrealizowano w ramach pracy magisterskiej pt. *Influencer marketing na rynku filmowym*, przygotowanej w Państwowej Wyższej Szkole Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej im. Leona Schillera w Łodzi na kierunku Organizacja Sztuki Filmowej, pod opieką dr hab. Magdaleny Sobocińskiej, prof. Uczelni.

Aż 63,5% respondentów odpowiedziało „Tak” na pytanie: „Czy zdarzyło się Pani/Panu skorzystać z rekomendacji influencera?”. Pokazuje to, jak duży wpływ może mieć głos internetowego twórcy na odbiorców. W niniejszej ankiecie nie koncentrowano się na ocenie, czy rekomendacja influencera była trafna ani czy promowany serial przypadł odbiorcom do gustu. Wynika to z faktu, iż celem badania było sprawdzenie, czy opinia twórcy internetowego jest dla widza wartościowa oraz czy na jej podstawie zdecydował się on na zakup dostępu do platformy streamingowej lub biletu do kina.

Wyniki badania pozwalają wysunąć wniosek, że influencerzy są skuteczni w zachęcaniu odbiorców, potrafią przekonująco argumentować swoje rekomendacje i umiejętnie wykorzystują swoje medium. Jedynie 26,5% badanych zadeklarowało, że nigdy nie skorzystało z rekomendacji influencerów, a 10% wskazało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Najprawdopodobniej osoby z tej ostatniej grupy wybrały taką odpowiedź, ponieważ nie pamiętają, czy korzystały z takich rekomendacji, lub nie są pewne, czy zrobiły to podświadomie. Sytuację tę obrazuje rys. 6.



Rys. 6. Pytanie ankietowe „Czy zdarzyło się Panu/Pani skorzystać z rekomendacji influencera?”

Źródło: Opracowanie własne.

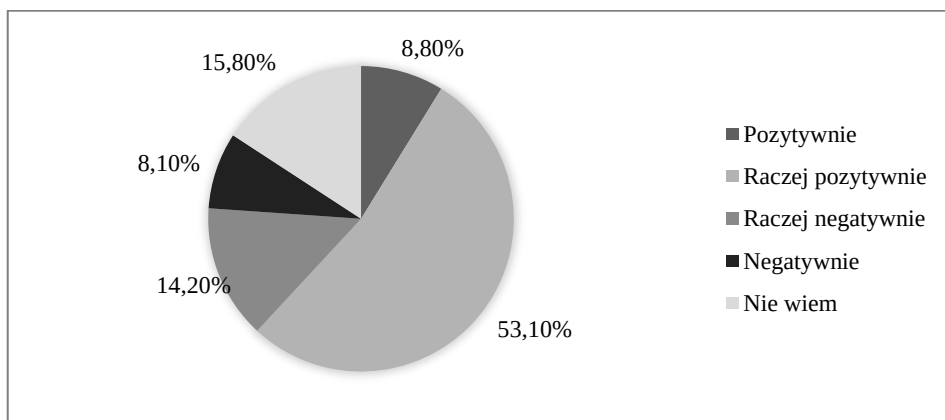
W kolejnym pytaniu respondenci zostali zapytani o wiarygodność influencerów zajmujących się tematyką filmowo-serialową, co ujawnia pewną ambiwalencję w postawach badanych. Choć większość respondentów (53,1%) oceniła influencerów „raczej pozytywnie”, to jednak taka odpowiedź wskazuje na pewien dystans i ostrożność wobec ich rekomendacji. Może to świadczyć o tym, że badani dostrzegają wartość w tworzonych przez influencerów treściach, jednocześnie będąc świadomymi, że mogą być one motywowane względami komercyjnymi, co wpływa na ich postrzeganą wiarygodność. Oznacza to, że

konsumenci są coraz bardziej otwarci na opinie influencerów, ale pozostają jednocześnie sceptyczni wobec potencjalnej stronnictwo – zwłaszcza gdy rekomendacje filmów i seriali są powiązane z działaniami marketingowymi.

Stosunkowo niewielki odsetek osób, które oceniły influencerów „pozytywnie” (8,8%), może wskazywać na istnienie grupy respondentów, którzy szczególnie cenią ich autentyczność oraz wpływ na kulturę filmową. Dla tej grupy influencerzy stanowią wiarygodne, a przy tym bardziej osobiste i dostępne źródło rekomendacji, w przeciwieństwie do tradycyjnych krytyków filmowych.

Z drugiej strony 14,2% respondentów oceniło influencerów „raczej negatywnie”, a 8,1% – „negatywnie”. Wskazuje to na istnienie grupy sceptycznych odbiorców, którzy postrzegają influencerów jako osoby kierujące się przede wszystkim interesem finansowym lub nieposiadające wystarczającej wiedzy merytorycznej w zakresie kinematografii. Można przypuszczać, że dla tej grupy influencerzy nie są w stanie zastąpić profesjonalnych krytyków filmowych, których opinie uchodzą za bardziej rzetelne i obiektywne.

Wysoki odsetek odpowiedzi „nie wiem” (15,8%) może natomiast świadczyć o braku jednoznacznego stanowiska w tej kwestii lub o niewystarczającej wiedzy na temat działalności influencerów filmowo-serialowych. Część respondentów może nie być dostatecznie zaznajomiona z ich twórczością, co utrudnia im ocenę ich wiarygodności. Sytuację tę obrazuje rys. 7.



Rys. 7. Pytanie ankietowe „Jak ocenia Pan/Pani wiarygodność influencerów filmowo-serialowych?”

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, wyniki ankiety ukazują, że choć influencerzy zajmujący się tematyką filmowo-serialową zyskują na popularności wśród części społeczeństwa, to ich wiarygodność nadal jest oceniana z pewnym dystansem. Wiele osób docenia ich rolę w promocji filmów, jednak jednocześnie pozostaje ostrożnych wobec

obiektywności tych rekomendacji, zwłaszcza w kontekście możliwych powiązań komercyjnych. Może to prowadzić do potencjalnych konsekwencji wizerunkowych dla twórców internetowych [Kubanek, 2023, s. 169].

6. Podsumowanie

W nadchodzących latach od dystrybutorów filmów i seriali będzie się przede wszystkim oczekiwać kreatywnego wykorzystania influencer marketingu. Tradycyjne formy reklamy stają się coraz mniej skuteczne, dlatego konieczne jest sięganie po innowacyjne formy przekazu, które skuteczniej przyciągną uwagę odbiorców.

Głównym celem tego rozdziału było ukazanie potencjału influencerów w procesie adaptacji rynkowej dystrybutorów w kontekście promocji dzieł kultury, jakimi są filmy i seriale. Coraz więcej firm dostrzega znaczący potencjał tego typu działań i deklaruje gotowość do przeznaczania rosnącej części budżetów marketingowych na współpracę zarówno z dużymi, jak i mniejszymi twórcami internetowymi.

Zauważono również rosnącą różnorodność form zaangażowania influencerów – nie tylko w działania promocyjne prowadzone na ich profilach w mediach społecznościowych, ale również w bezpośredni udział w wydarzeniach promujących filmy i seriale, a nawet w epizodycznych rolach w samych produkcjach.

Czynnikami determinującymi rosnące zainteresowanie influencer marketingiem są przede wszystkim: potrzeba dotarcia do nowych grup odbiorców, które rzadziej korzystają z tradycyjnych form dystrybucji (np. nie uczęszczają do kin), oraz konieczność wykorzystywania nowych mediów, takich jak TikTok czy Instagram. Oba te czynniki przyczyniają się do zwiększenia popytu na bilety kinowe i subskrypcje platform streamingowych.

Przeprowadzone badania bezpośrednie oraz analiza oparta na różnorodnych źródłach pierwotnych pozwalają sformułować wniosek, że stosowanie influencer marketingu na rynku filmowym jest nie tylko zasadne, ale i coraz bardziej niezbędne. Zwiększa ono skuteczność działań promocyjnych realizowanych przez dystrybutorów i platformy streamingowe, a w konsekwencji umożliwia dotarcie do szerszego grona odbiorców.

Rozdział IX

Wyzwania adaptacji tokenizacji dzieł sztuki w perspektywie działalności muzeów

Marcin Komańda

1. Wprowadzenie

Tokenizacja polega na przekształceniu aktywów w cyfrowe tokeny, które są rejestrowane w rozproszonej księdze (tzw. technologia blockchain). Jest to proces, w którym fizyczne lub niematerialne aktywa, takie jak nieruchomości czy prawa autorskie, są dzielone na mniejsze części reprezentowane przez tokeny. Dzięki temu inwestorzy mogą łatwiej nabywać udziały w tych aktywach, co zwiększa ich płynność i obniża bariery wejścia na rynek [Budnik, 2023]. Samo pojęcie tokenu może być rozumiane jako podstawowa jednostka informacji, która reprezentuje określony element w różnych dziedzinach. Oznacza to, że w kontekście ogólnym token można zdefiniować jako element, który jest używany do reprezentowania obiektów lub sekwencji informacji [Friedman, 2023].

Najpopularniejszą formą tokenów, które wdarły się do świadomości społecznej i praktyk gospodarczych, są tzw. NFT (*non-fungible tokens*). Są one unikalnymi, kryptograficznymi aktywami cyfrowymi przechowywanymi na blockchainie. Gwarantują one we współczesnym użyciu unikalną identyfikację i autentyczność każdego NFT, co jest istotne w perspektywie ich przeznaczenia dla ochrony praw autorskich. Posiadanie NFT jest związane z określonymi prawami do danego utworu, co może obejmować prawa do reprodukcji, dystrybucji czy publicznego wyświetlania. Ich unikalny status utrudnia czy wręcz uniemożliwia kopiowanie danego dzieła objętego prawami autorskimi, a przez otagowanie CSR (certyfikat zawierający informacje o nazwie zwyczajowej, organizacji, kraju, w którym stosowny urząd użył go do utworzenia certyfikatu) wzmacnia połączenie między cyfrowym aktywem a rzeczywistym odpowiednikiem [Bhandare i Kandi, 2024].

Tokenizacja stwarza również nowe możliwości z zakresu zarządzania prawami autorskimi i promowania innowacyjnych modeli biznesowych, umożliwiając artystom bezpośrednie czerpanie korzyści finansowych z ich twórczości [Budnik, 2023]. Tokenizacja ma także zastosowanie w różnych dziedzinach, w tym w sztuce, gdzie pozwala na fragmentaryczny udział w posiadaniu dzieł sztuki albo udział w potencjalnych zyskach z ich sprzedaży. Proces ten eliminuje potrzeby pośredników, co może prowadzić do bardziej korzystnych warunków dla artystów i inwestorów [Barbureau i in., 2022; Budnik, 2023]. Rozwiązanie to pozwala zatem na bardziej elastyczny handel i inwestowanie w sztukę, a także na zmniejszenie kosztów transakcji. Tokenizacja, jak podkreśla się w literaturze, może w domyśle również wspierać idee współwłasności oraz demokratyzować dostęp do zasobów kulturowych, umożliwiając szerszemu gronu ludzi zaangażowanie się w finansowanie i konserwację zasobów kulturowych [Rubino, Agostino i Spallazzo, 2025; Vorsatz, 2020].

Spostrzeżenia te sugerują, że również dla instytucji publicznych realizujących misję społeczną, w tym dla muzeów, adaptacja tokenizacji może się stać w najbliższej przyszłości wyzwaniem. Jednakże, jak się podkreśla, wyzwania te wiążą się w dużej mierze z koniecznością znalezienia równowagi pomiędzy możliwościami technologicznymi a wyzwaniami prawnymi, które należy rozwiązać, aby w pełni móc wykorzystać potencjał blockchainu – w tym w sektorze kultury [Mezei i Lapatoura, 2024; Vorsatz, 2020]. Nie chodzi tu tylko o formalne ramy obowiązującego prawa związane z przejrzystością i efektywnością zarządzania zasobami kulturowymi w instytucjach publicznych i możliwościami wykorzystywania nowych technologii, lecz także o wymiar wypracowanych procedur i praktyk na poziomie jednostek publicznych [Rubino, Agostino i Spallazzo, 2025].

Niniejszy rozdział stawia sobie w związku z tym za cel dokonanie identyfikacji wyzwań adaptacji tokenizacji na potrzeby działalności muzeów. Zamierzenie to zostanie zrealizowane w oparciu o wyniki analizy literatury podejmującej wątki funkcjonowania rynku sztuki i działalności samych muzeów.

2. Tokenizacja a rynek sztuki

Muzea, realizując swoją misję, stają się także podmiotem uczestniczącym w rynku sztuki. Dzieje się tak, gdyż jedną z dróg pozyskiwania eksponatów do kolekcji jest ich zakup na rynku. Z drugiej strony muzea, organizując wystawy tematyczne i publikując ich katalogi, często wpływają na podniesienie poziomu znajomości określonego tematu artystycznego przez potencjalnych kolekcjonerów, co przekłada się na ich decyzje zakupowe i w ostateczności na rynkowe ceny dzieł sztuki. W obliczu często niewystarczających środków finansowych

wyzwaniem dla muzeów jest pozyskiwanie nowych obiektów drogą zakupów rynkowych, szczególnie w przypadku autorstwa uznanych już artystów.

Zjawisko tokenizacji na rynku sztuki umożliwia bezpośrednie przenoszenie praw własności do dzieł między użytkownikami bez konieczności angażowania pośredników. W rezultacie może to eliminować m.in. koszty związane z pośrednictwem w transakcjach, co przekłada się na zwiększenie płynności aktywów i większą elastyczność dla inwestorów. Może również wpływać na kształt i głębię relacji między twórcami a ich odbiorcami [Budnik, 2023]. Tokenizacja staje się zatem narzędziem, które nie tylko zmienia sposób, w jaki transakcje mogą być realizowane, ale także kreuje nowe modele biznesowe, które sprzyjają bezpośrednim interakcjom zarówno w ramach rynku sztuki, jak i innych kreatywnych sektorów gospodarki.

Obok zapewnienia bezpośrednich relacji między artystami a nabywcami dzieł tokenizacja pozwala na udostępnienie owych dzieł sztuki w ramach tzw. fractional ownership. Oznacza to, że odbiorcy mogą mieć współudział w dziełach sztuki, co z kolei może prowadzić do większej lojalności i zaangażowania w twórczość artysty, również tych kolekcjonerów czy fanów danego twórcy, których nie byłoby stać na zakup pełnego prawa własności [Budnik, 2023].

Z punktu widzenia artystów tokenizacja daje im szansę określania warunków sprzedaży ich dzieł, co pozwala m.in. również na automatyczne otrzymywanie przez współwłaścicieli części wartości sprzedanego dobra [Barbureau i in., 2022]. To podejście przekształca tradycyjne modele sprzedaży dzieł sztuki i oferuje artystom więcej autonomii w zarządzaniu sprzedażą swojego dorobku artystycznego i ich wartością na rynku. Dodatkowo posiadanie tokenów związanych z twórczością artysty może budować długotrwałą lojalność odbiorców ich twórczości. Fani, mając udziały, mogą rozwijać związek z artystą, co może się przejawiać w jego wspieraniu przez lata, podejmowanym z nadzieją na przyszłe zyski. Jak zauważono, fani mogą się stać bardziej skłonni do inwestowania w artystów, gdy widzą w tym potencjalny zysk [Budnik, 2023]. W rezultacie fragmentacja własności nie tylko zwiększa dostępność dzieł sztuki, ale także stymuluje zaangażowanie i długotrwałe relacje pomiędzy artystami a środowiskiem ludzi zainteresowanych ich twórczością, co jest korzystne dla obu stron.

Wszystko to razem wskazuje na to, że tokenizacja może być rozpatrywana jako czynnik mogący mieć znaczenie dla głębokiej przebudowy rynku sztuki, sprzyjając jego większej przejrzystości m.in. przez bezpośredni rozwój wsparcia oraz percepcji twórczości artystycznej. Trendy te skutkują również koniecznością odnalezienia się instytucji kultury w tych nowych relacjach zarówno z artystami, jak i odbiorcami działalności kulturalnej. Wyzwania te są z kolei w dużej mierze głównie związane z aspektami praw własności i roli poszczególnych podmiotów w obrocie dziełami sztuki. Podsumowując, można powiedzieć, że kwestie te odnoszą się do pięciu głównych problemów. Po pierwsze, jest to eli-

minacja pośredników, jak np. galerie sztuki (tokenizacja pozwala na bezpośrednie interakcje między twórcami a ich publicznością; dzięki temu artyści mogą lepiej kontrolować, jak ich dzieła są sprzedawane i jakie warunki obowiązują przy ich dalszej odsprzedaży [Barbereau i in., 2022]). Po drugie, są to bezpośrednie zyski z odsprzedaży. Dzięki technologii blockchain artyści mogą automatycznie otrzymywać część dochodu z dalszej odsprzedaży swoich dzieł. Tokenizacja umożliwia wprowadzenie inteligentnych kontraktów (potrzeba zatem nowych rozwiązań formalnoprawnych), które definiują warunki takich transakcji, co będzie przynosić korzyści twórcom w postaci stałych przychodów z odsprzedaży [Barbereau i in., 2022]. Po trzecie, tokenizacja daje możliwość nowego sposobu oceny wartości dzieł sztuki. Wartość tokenów często opiera się na uznaniu społecznym co do wartości artystycznej objętego nim dzieła, co daje odbiorcom możliwość aktywnego uczestnictwa w procesie wyceny twórczości artystycznej [Budnik, 2023]. Po czwarte, tokenizacja pozwala na podział praw do dzieł sztuki na mniejsze jednostki, co umożliwia inwestorom posiadanie prawa do części dzieła. Prowadzi to nie tylko do nowych modeli współwłasności, ale także rodzi pytania o to, jak prawa i obowiązki własnościowe będą egzekwowane [Vorsatz, 2020]. Po piąte, istnieją także ryzyka związane z tokenizacją. Są nimi m.in. możliwości naruszenia praw autorskich czy plagiat w procesie tokenizacji dzieła. Stwarza to ryzyko dla inwestorów, którzy mogą nabyć tokeny do nielegalnych dzieł [Budnik, 2023].

3. Tokenizacja w kontekście działalności muzeów

Należy wstępnie podkreślić, że tokenizacja to jeden z przejawów zmian technologicznych, jakie zachodzą w działalności muzeów. Z nowymi technologiami opartymi na cyfryzacji i mobilności można się m.in. spotkać w zakresie zarządzania zbiorami, w ramach którego stosuje się automatyzację procesów inwentaryzacji, katalogowania czy nawet uwzględnia się aspekty konserwacji obiektów (np. w ramach monitorowania warunków przechowywania obiektów i przechowywania dotyczącej ich dokumentacji). Tego typu systemy pomagają także w organizacji i udostępnianiu informacji o zbiorach, co przyczynia się do lepszej dostępności informacji [Erbay i Kacakgil Öksuzoglu, 2024]. Te nowe technologie umożliwiają również gromadzenie danych o odwiedzających oraz ich preferencjach, co jest wielce istotne dla formułowania strategii marketingowej oraz planowania wystaw zgodnie z oczekiwaniami odwiedzających [Erbay i Kacakgil Öksuzoglu, 2024]. Nie można również zapomnieć, że nowoczesne technologie umożliwiają także organizację wirtualnych wystaw lub wzbogacanie tradycyjnych wystaw o warstwę cyfrową, np. rozszerzoną rzeczywistość [Baker, Bakar i Zulkifli, 2017], zwiększając z jednej strony dostępność obiektów dla

odbiorców [Drew, Moreau i Stiassny, 2017] (w tym również np. w czasach pandemicznych, co pozwala muzeom zachować ciągłość realizacji misji), a z drugiej atrakcyjność samych wystaw w oczach poszczególnych grup odbiorców. W ten sposób jest również realizowany proces edukowania odbiorców względem nowych technologii [Rubino, 2023]. Tokenizacja jako rozwiązanie cyfrowe może mieć różne zastosowanie, także komplementarne względem przywołanych powyżej. Rodzi to zatem możliwości formowania sposobów prowadzenia działalności przez muzea, docierania do odbiorców i budowania relacji z nimi. Te różnorodne podejścia pokazują, że muzea mogą korzystać z zestawu cyfrowych rozwiązań w celu poprawy efektywności zarządzania, zwiększenia angażowania społeczności oraz wzmocnienia ochrony i prezentacji ich zbiorów, a tokenizacja może być tylko ich częścią.

Szanse wdrożenia tokenizacji w instytucjach publicznych, szczególnie związanych z kulturą i dziedzictwem, dotyczą w opinii badaczy następujących kluczowych zagadnień. Przede wszystkim tokenizacja ma potencjał do demokratyzacji dostępu do zasobów kulturowych, umożliwiając współwłasność i angażując społeczności w decyzje dotyczące zarządzania zasobami. To może prowadzić do większego zaangażowania obywateli w działalność muzeów oraz wspierać realizację projektów kulturalnych, także finansowo [Rubino, Agostino i Spallazzo, 2025].

Zastosowanie tokenizacji napotyka jednakże według badaczy na liczne wyzwania. Istnieją obawy dotyczące separacji praw własności i praw do wykorzystania dzieł sztuki, co może prowadzić do marnotrawstwa tych praw [Vorsatz, 2020]. Dodatkowo przejrzystość i efektywność zarządzania zasobami kulturowymi w instytucjach publicznych mogą być ograniczone przez brak standardów prawnych i technologicznych. Przeciwdziałanie temu wymaga opracowania odpowiednich ram legislacyjnych dotyczących tokenizowanych aktywów kulturowych [Rubino, Agostino i Spallazzo, 2025], szczególnie w warunkach rozproszonej własności. W kontekście działalności muzeów pojawiają się również obawy związane z praniem brudnych pieniędzy przez inwestorów/darczyńców [Zhao, 2023] oraz skomplikowanymi przepisami prawa autorskiego, które mogą utrudniać legalne wykorzystanie tokenów [Mezei i Lapatoura, 2024; Vorsatz, 2020].

Chociaż tokenizacja oferuje liczne korzyści, takie jak zwiększenie przejrzystości i efektywności operacyjnej, jest ona jeszcze mimo wszystko we wczesnej fazie wdrażania w instytucjach publicznych [Rubino, Agostino i Spallazzo, 2025]. Jak jednak wskazuje przykład projektu tokenizacji z Królewskiego Muzeum Sztuk Pięknych w Antwerpii przeprowadzonego w partnerstwie z inwestorami prywatnymi, korzyści z jego realizacji należy się właśnie doszukiwać m.in. w pozyskaniu dzieła sztuki do ekspozycji i badań, budowaniu relacji z inwestorami i odbiorcami oferty muzeum czy wzmacnianiu marki samego muzeum (właśnie przez niestandardowe działanie angażujące partnerów, obudowane kampanią marketingową). Realizacja tego projektu wzbudziła jednakże wiele

obaw związanych m.in. z rolą muzeum w obrocie i wyceną dzieł sztuki [Kalbermatten, 2024]. Można zatem sformułować wyzwania związane z adaptacją tokenizacji w działalności muzeów. Jak podkreśla L. Zhao [2023], wśród nich pojawiają się:

- obawy dotyczące bezpieczeństwa (przetwarzanie danych w blockchain może się wiązać z ryzykiem utraty aktywów oraz nieautoryzowaną tokenizacją),
- złożoność przepisów prawnych związanych z prawami własności intelektualnej i regulacjami dotyczącymi NFT sprawiająca, że muzea muszą bardzo ostrożnie podchodzić do tokenizacji dzieł sztuki,
- ograniczona wiedza techniczna oraz konserwatywne podejście do nowych technologii mogą hamować różnego rodzaju inicjatywy,
- obawy etyczne i społeczne dotyczące roli muzeów (związane z autentycznością i spekulacjami rynkowymi NFT, co może wpłynąć niekorzystnie na postrzeganie muzeów jako instytucji edukacyjnych i kulturalnych).

F. Rubino [2023] wskazuje w wyżej wymienionym kontekście jeszcze na problem luki doświadczenia między światem naukowym/instytucji publicznych a społecznym/gospodarczym, która może się przekładać na fakt, że muzea nie będą w stanie w pełni wykorzystywać potencjału tokenizacji. Podnosi również zatem problem luki wiedzy dotyczącej niskiego poziomu znajomości technologii blockchain wśród przedstawicieli instytucji muzealnych i uwarunkowań kulturowych tych organizacji, które mogą nie sprzyjać wdrożeniu tokenizacji. F. Rubino przywołuje ostatecznie jeszcze bariery organizacyjne w postaci istniejących struktur organizacyjnych czy braku odpowiedniej infrastruktury, które mogą ograniczać zdolności adaptacyjne wzmiankowanej technologii.

4. Podsumowanie

Podsumowując problem tokenizacji w instytucjach publicznych, można stwierdzić, że wiąże się on z koniecznością znalezienia równowagi pomiędzy możliwościami technologicznymi (w tym tymi już istniejącymi) a wyzwaniami prawnymi i etycznymi, które należy rozwiązać, aby w pełni wykorzystać potencjał blockchainu w sektorze kultury. Jak wskazuje L. Lotti [2019], skuteczne wdrożenie tokenizacji jako innowacyjnej praktyki w działalność instytucji kultury, jakimi są muzea, powinno się opierać na rzeczywistych rozwiązaniach technicznych oraz wyzwaniach związanych z ich skalowalnością i operacyjnością, a nie na hurraoptymistycznym, nieprzemyślanym zastosowaniu. Według autorki powinny one również stymulować nowe formy wymiany/interakcji społecznej, finansowej i kulturowej, oferując poszerzone i nowe rozwiązania o charakterze organizacyjnym wspierające różnego rodzaju aktywności kulturowe. Jest to więc wyzwanie tego, aby z jednej strony wdrażanie tokenizacji nie odbywało się na

zasadzie braku przemyslenia tak naprawdę na czym ma polegać i czemu służyć, a z drugiej aby poszerzało pole działania w porównaniu do istniejących już rozwiązań infrastrukturalnych, finansowych i organizacyjnych.

Nie można także nie stwierdzić, że tokenizacja owa ma służyć współpracy i pobudzać współdział interesariuszy muzeów. To prowadzi do myśli, że i sam model działalności muzeum w konsekwencji powinien się zmienić (co jest zgodne także z podjętą dyskusją nad zagrożeniami w postrzeganiu tradycyjnej roli muzeum w świetle wykorzystania technologii blockchainu). Może właściwym kierunkiem owej transformacji jest koncepcja tzw. postmuzeum, w którym jest ono miejscem, które łączy różnorodne podejścia i stawia na współpracę między różnymi podmiotami – zarówno indywidualnymi, jak i instytucjonalnymi oraz jest nakierowane na szeroko rozumiane uczenie się, w tym również przez wykorzystywanie dynamicznych kolekcji [Veiga, 2022]. W warstwie teoretycznej koncepcja ta postrzega odbiorców oferty muzeum jako prosumentów i odnosi się do wykorzystywania nowych technologii [Veiga, 2022], więc i właściwe miejsce na wykorzystanie tokenizacji można w niej odnaleźć.

Rozdział X

Komunikacja marketingowa polskich instytucji kultury na platformie TikTok a zaangażowanie użytkowników

Martyna Fira

1. Wprowadzenie

Instytucje kultury mają istotne znaczenie nie tylko dla rozwoju społecznego, lecz również gospodarczego [Stawasz i Rudolf, 2018, s. 222]. Sektor kultury stanowi ważny czynnik rozwoju miast i regionów – transakcje pomiędzy instytucjami kultury a osobami korzystającymi z ich oferty generują bowiem pozytywne efekty zewnętrzne również dla osób, które nie uczestniczą w życiu kulturalnym. W ekonomice kultury wyróżnia się efekty zewnętrzne oddziałujące na gospodarkę miasta lub regionu zarówno po stronie podażowej, jak i popytowej [Stawasz i Rudolf, 2018, s. 215]. Do pozytywnych efektów zewnętrznych po stronie podaży, czyli wynikających z działalności instytucji kultury w danym mieście bądź regionie, można zaliczyć rozwój przemysłu turystycznego związany z dużą liczbą odwiedzających obiekty kultury i wydarzenia kulturalne w danym miejscu [Torre i Scarborough, 2017, s. 621], rozwój bazy noclegowej i usług gastronomicznych [Stawasz i Rudolf, 2018, s. 215]. Pozytywne efekty zewnętrzne po stronie popytu, czyli efekty będące skutkiem korzystania z oferty kulturalnej miasta lub regionu przez odbiorców kultury, obejmują zaś m.in. wzrost kreatywności, innowacyjności, zdolności do absorpcji nowych produktów, rozwój krytycznych postaw wobec zjawisk społecznych i gospodarczych oraz poprawę postaw społecznych [Strycharz, 2013, s. 179].

W celu pozyskania odwiedzających, a co za tym idzie – zwiększania świadomości kulturalnej społeczeństwa, instytucje kultury korzystają z narzędzi komunikacji marketingowej [Kotler i Kotler, 2000, s. 286]. Preferencje, postawy i zachowania konsumentów, w tym konsumentów na rynku kultury i sztuki, zmieniają się jednak na przestrzeni lat. Powstają nowe kanały komunikacji

i platformy społecznościowe, takie jak założony w 2016 r. TikTok, z którego korzysta już 35% dorosłych Polaków [We Are Social & Meltwater, 2024a, s. 79]. Konsumpcja mediów przenosi się na urządzenia mobilne, takie jak smartfony, które odpowiadają za 72% ruchu w Internecie w Polsce [Statista, 2025]. Sprawia to, iż dotychczas stosowane przez instytucje kultury strategie i narzędzia komunikacji marketingowej mogą nie być efektywne pod względem pozyskiwania nowych odbiorców i odwiedzających oraz wzbudzania ich zaangażowania. Zmiany w sposobie konsumpcji mediów przez odbiorców kultury pociągają za sobą potrzebę **adaptacji** instytucji kultury do tych zmian. Dotychczas pojawiło się jednak niewiele opracowań poświęconych strategiom komunikacji marketingowej instytucji kultury na stosunkowo niedawno powstałych i dynamicznie rozwijających się platformach społecznościowych, takich jak TikTok. Zidentyfikowana luka badawcza stanowi przesłankę podjęcia badań nad wiodącymi trendami w komunikacji marketingowej polskich instytucji kultury na platformie TikTok oraz związkiem poszczególnych atrybutów komunikatów marketingowych z zaangażowaniem użytkowników.

2. Rola mediów społecznościowych na rynku kultury i sztuki

Media społecznościowe, czyli interaktywne platformy stworzone w oparciu o technologie mobilne i internetowe, poprzez które indywidualne osoby oraz społeczności współtworzą, dyskutują i modyfikują generowane przez nich treści oraz dzielą się nimi [Kietzmann i in., 2011, s. 241], swój początek miały jeszcze w latach 90. XX w. Rozwój serwisów społecznościowych znacząco przyspieszył jednak po 2000 r. Zostały wówczas stworzone popularne, przyciągające licznych użytkowników serwisy, z których większość z sukcesem funkcjonuje do dziś, stale się rozwijając. W 2001 r. powstała Wikipedia, w 2003 – LinkedIn, MySpace i last.fm. W 2004 r. swoją działalność rozpoczął Facebook, a rok później – YouTube [Kietzmann i in., 2011, s. 81]. Twitter wystartował w 2006 r., który jest zresztą uważany za rok przełomowy w rozwoju serwisów społecznościowych. Wikipedia i MySpace osiągały wtedy szczyt popularności [Popiołek, 2018, s. 32], zaś Facebook, który powstał jako serwis przeznaczony dla studentów Harvardu, stał się powszechnie dostępny – mogła z niego korzystać każda osoba powyżej 13. roku życia [Vogelstein, 2007]. W 2010 r. do grona serwisów społecznościowych dołączył Instagram, który dwa lata później został wykupiony przez Facebooka [Meisenzahl, 2019]. W 2011 r. został uruchomiony Snapchat [Molloy, 2017], a w 2016 r. – zdobywający obecnie coraz większą popularność TikTok [IAB Polska, 2024, s. 5].

Według najnowszych szacunków w październiku 2024 r. z mediów społecznościowych korzystało na całym świecie około 5,22 mld użytkowników [We Are Social & Meltwater, 2024b, s. 9], co stanowi 94% wszystkich użytkowników Internetu i 64% całej światowej populacji. Biorąc pod uwagę, że w 2010 r. liczba użytkowników mediów społecznościowych wynosiła 0,97 mld [European Commission, 2019], w ciągu ostatnich 14 lat można zaobserwować ponad pięciokrotny wzrost liczby osób korzystających z social mediów. Nie powinno zatem dziwić, że marketerzy coraz chętniej korzystają z potencjału marketingowego mediów społecznościowych.

Szanse wynikające z prowadzenia komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych są również od lat dostrzegane przez instytucje kultury. Platformy społecznościowe mogą być dla instytucji kultury nie tylko efektywnym i relatywnie niedrogim narzędziem promocji, pozwalającym na szybkie dotarcie do wielu użytkowników na całym świecie, lecz także narzędziem ułatwiającym badania rynku i zarządzanie innowacjami oraz zarządzanie reputacją instytucji kultury [Hausmann i Poellmann, 2013, s. 149-150]. Wykorzystanie mediów społecznościowych na potrzeby badania rynku – w szczególności badań publiczności – ma zastosowanie zwłaszcza w tych dziedzinach sztuki, w których publiczność jest istotnym elementem doświadczania sztuki, takich jak teatr [Jiang, Kinney i Yost, 2024, s. 129]. Ponadto komunikacja instytucji kultury w mediach społecznościowych niejednokrotnie inicjuje dzielenie się pozytywną opinią o ofercie danej instytucji między odbiorcami kultury – *electronic word-of-mouth* (eWOM). Dzieje się tak na przykład poprzez udostępnianie informacji o polecanym wydarzeniu kulturalnym pomiędzy znajomymi w serwisie społecznościowym [Hausmann i Poellmann, 2013, s. 149]. Zdarza się również, że komunikat marketingowy udostępniony przez instytucję kultury w określonym serwisie społecznościowym staje się popularny poprzez marketing wirusowy (ang. *viral marketing*) i jest udostępniany w mediach na szeroką skalę [Hausmann, 2012, s. 175].

Zaangażowanie odbiorców kultury w cyfrowe treści związane z kulturą i sztuką ma także znaczenie dla pozytywnego postrzegania określonych form sztuki przez tych odbiorców, którzy wcześniej danej formy nie znali oraz nie uczestniczyli w jej konsumpcji [Walmsley, 2016, s. 66]. Co więcej, media społecznościowe pozwalają na współtworzenie sztuki z artystami przez jej odbiorców [Wiid i Mora-Avila, 2018, s. 4]. Do przykładów takiego współtworzenia sztuki można zaliczyć wspieranie produkcji filmów poprzez platformy crowd-sourcingowe oraz tworzenie treści w mediach społecznościowych przez ich użytkowników na potrzeby muzeów i galerii [Wiid i Mora-Avila, 2018, s. 5].

Prowadzenie komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych wiąże się jednak z pewnymi ograniczeniami dla instytucji kultury, które sprawiają, że instytucje te nie wykorzystują w pełni potencjału marketingowego

mediów społecznościowych. Instytucje kultury niejednokrotnie nie dysponują wystarczającymi zasobami, w szczególności zasobami ludzkimi, aby móc wdrażać spójną strategię komunikacji w mediach społecznościowych oraz regularnie komunikować się z odbiorcami poprzez platformy społecznościowe. Przeszkodą w implementacji strategii komunikacji w mediach społecznościowych, zwłaszcza w mniejszych instytucjach kultury, może być również niekorzystny stosunek postrzeganych korzyści do kosztów. Mniejsze instytucje kultury często nie mają odpowiednich zasobów finansowych, aby realizować nowe inicjatywy, w tym inicjatywy w obszarze komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych, czy też podnosić kwalifikacje dotychczasowych pracowników w zakresie nowych technologii w marketingu. Ponadto trudnością jest pomiar efektywności działań prowadzonych przez instytucje kultury w mediach społecznościowych. O ile z łatwością można zobaczyć efekty w postaci wyświetleń, kliknięć, polubień, komentarzy lub udostępnień, o tyle trudniej jest powiązać statystyki w mediach społecznościowych z faktyczną liczbą osób odwiedzających wystawę bądź kupującą bilety na spektakl. Dodatkowo barierą przy wdrażaniu strategii komunikacji w mediach społecznościowych przez instytucje kultury może stanowić silna hierarchizacja i długa ścieżka podejmowania decyzji w sektorze kultury [Hausmann, 2012, s. 178-179].

Początkowo instytucje kultury wykorzystywały popularne platformy społecznościowe, takie jak Facebook i Twitter, do prowadzenia jednokierunkowej komunikacji – przekazywały informacje o organizowanych inicjatywach i wydarzeniach kulturalnych, nie angażując się zaledwie w dialog z odbiorcami. Następnie instytucje te zaczęły jednak podejmować działania w kierunku komunikacji dwustronnej, takie jak – dla przykładu – możliwość dzielenia się wrażeniami z wizyty w muzeum przez użytkowników Instagrama [Vassilakis i in., 2017, s. 40]. Obecnie jedne z największych instytucji kultury na świecie, takie jak Galeria Uffizi we Florencji i Rijksmuseum w Amsterdamie, rozwijają swoje profile na platformie TikTok [Huebner, 2022, s. 209], wykorzystując je do prowadzenia komunikacji marketingowej na szeroką skalę. W dniu 18 maja 2021 na TikToku odbyła się akcja #MuseumMoment, zorganizowana z okazji Międzynarodowego Dnia Muzeów, w ramach której największe muzea i galerie sztuki na świecie prowadziły na platformie transmisję na żywo, prezentując wybrane zbiory. TikTok został wówczas nazwany miejscem, gdzie „muzea i galerie otwierają wirtualnie swoje drzwi oraz nawiązują więzi z publicznością na całym świecie” [Akers, 2021]. Mimo to TikTok wciąż nie jest powszechnym kanałem komunikacji wśród muzeów i galerii sztuki [Chek i in., 2024, s. 42].

Niewątpliwy wpływ na przyspieszenie digitalizacji w sektorze kultury, w tym upowszechnienie się mediów społecznościowych jako kanału komunikacji marketingowej instytucji kultury, miała pandemia COVID-19 [Badin, 2021, s. 90]. Aktywności kulturalne prowadzone w Internecie nie zastąpiły wprawdzie

tradycyjnych wystaw, wydarzeń i spektakli, ale mogły stanowić ich uzupełnienie, pozwalając dotrzeć do nowych segmentów konsumentów kultury i sztuki [Fillis i in., 2023, s. 53]. Z tej perspektywy działania prowadzone przez instytucje kultury w mediach społecznościowych mogą wspierać je w pozyskiwaniu nowych odbiorców i potencjalnych odwiedzających.

3. TikTok jako kanał komunikacji marketingowej – przegląd badań

Rozwój platformy TikTok w ostatnich latach sprawił, że od 2020 r. zaczęło powstawać coraz więcej publikacji naukowych poświęconych komunikacji marketingowej na tej platformie. Dotychczas powstały opracowania dotyczące wykorzystania TikToka w branży turystycznej [Du i in., 2022; Wengel i in., 2022] i sektorze non profit [Correll i Buckholtz, 2023]. Badano również użytkowanie TikToka jako kanału komunikacji profesjonalnych sportowców [Su i in., 2020]. Ponadto opublikowano wiele badań poświęconych związkom pomiędzy komunikacją marketingową na TikToku a postawami i intencjami konsumentów. Badania te odnosiły się w dużej mierze do roli influencer marketingu na TikToku w kształtowaniu postaw oraz intencji konsumentów [Barta i in., 2023; Lee, Harrison i Lee, 2025; Wright i Cherry, 2023], a także do czynników kształtujących zaangażowanie użytkowników w komunikację marek na TikToku [Wahid i in., 2023; Xiao i Zhang, 2023]. Dodatkowo badano skuteczność strategii w zakresie płatnej reklamy na TikToku [Yuan, Xia i Ye, 2022]. Większość z przytoczonych badań dotyczy jednak rynków azjatyckich; brakuje badań przeprowadzonych na innych rozwijających się rynkach, w tym rynku polskim.

Wśród badań poświęconych komunikacji marketingowej na TikToku prowadzonej przez instytucje kultury należy wymienić publikację J. Yang i A.A. Amirrul [2024] dotyczącą wkładu platformy TikTok w całokształt komunikacji marketingowej Opery Huangmei w Chinach. Badania stanowiące podstawę publikacji potwierdziły, iż zaangażowanie użytkowników w komunikację Opery Huangmei na TikToku, wyrażane poprzez liczbę polubień, komentarzy i udostępnień, jest pozytywnie skorelowane z czasem oglądania treści artystycznych udostępnianych przez Operę [Yang i Amirrul, 2024, s. 78]. A. Forteza Martínez i N. Alonso López [2024] badały z kolei strategie komunikacji marketingowej na TikToku pięciu europejskich muzeów i galerii sztuki: Muzeum Prado i Muzeum Thyssen-Bornemisza w Madrycie, National Gallery w Londynie, Rijksmuseum w Amsterdamie oraz Galerii Uffizi we Florencji. Przeprowadzona przez autorki analiza treści postów publikowanych przez wymienione muzea i galerie wykazała, że posty te najczęściej dotyczą dzieł sztuki ze zbiorów danej instytucji. Ponadto wszystkie spośród wspomnianych muzeów i galerii często publikują treści za-

wierające ciekawostki, treści o charakterze promocyjnym oraz treści związane z prowadzonymi pracami renowacyjnymi. Galeria Uffizi w swoich komunikatach marketingowych na TikToku często natomiast wykorzystuje humor, Muzeum Thyssen-Bornemisza – charakterystyczne dla TikToka wyzwania, na przykład dotyczące odtwarzania wyglądu postaci przedstawianych na obrazach z kolekcji muzeum, zaś Rijksmuseum – wyzwania oraz treści wideo zawierające układy taneczne. Cechą wyróżniającą komunikację Muzeum Prado i National Gallery w Londynie jest z kolei angażowanie się w dialog z użytkownikami platformy poprzez publikację treści będących odpowiedziami na zadawane przez nich pytania [Forteza Martínez i Alonso López, 2024, s. 46-47]. Podobne badania nad cechami charakterystycznymi komunikacji marketingowej muzeów na TikToku prowadzili również F. Carignani, G. Iodice i F. Bifulco [2024].

Komunikacja marketingowa instytucji kultury na TikToku może być prowadzona nie tylko poprzez ich oficjalne profile, lecz również poprzez profile przedsiębiorstw, organizacji non profit oraz indywidualnych użytkowników, w tym zarówno liderów opinii – influencerów, jak i osoby prywatne. Temat treści poruszanych w postach dotyczących muzeów publikowanych przez indywidualne i korporacyjne profile na TikToku oraz generowanego przez tego typu posty zaangażowania podjęli w swoich badaniach R. Martínez-Sanz i L.F. Solano Santos [2024]. Badania te dowiodły, iż muzea są najczęściej prezentowane w treściach tworzonych przez użytkowników TikToka jako miejsca służące edukacji i rozrywce, zaś analiza słów kluczowych używanych w postach poświęconych muzeom wskazuje, że odbiorcy oczekiwali od muzeów wstępu wolnego na wystawy, które wywołają w nich emocje poprzez zapewnienie dobrej rozrywki lub dostarczenie nowej wiedzy [Martínez-Sanz i Solano Santos, 2024, s. 457-458]. Treści na temat muzeów generowane przez użytkowników platformy najczęściej spotykają się z pozytywnymi reakcjami, a ich odbiorcy wyrażają intencję odwiedzenia omawianego miejsca [Martínez-Sanz i Solano Santos, 2024, s. 459-460], co wskazuje na efektywność tego typu treści w kreowaniu przychylnych postaw oraz intencji behawioralnych wobec promowanych w nich instytucji kultury.

Relację pomiędzy atrybutami komunikatów marketingowych publikowanych przez muzea na TikToku a zaangażowaniem użytkowników badali natomiast Z.Y.J. Chek i in. [2024], w swoich badaniach uwzględniając również muzea działające na terenie USA. Autorzy ci wykazali, iż zastosowanie hashtagów w publikowanym komunikacie marketingowym jest pozytywnie związane z zaangażowaniem użytkowników, zaś długość publikowanego materiału wideo nie wpływa na zaangażowanie odbiorców – krótszy materiał nie oznacza wyższego zaangażowania [Chek i in., 2024, s. 47-48]. Co więcej, elementy wizualne komunikatu marketingowego mają relatywnie niewielkie znaczenie dla kształtowania zaangażowania odbiorców, jednak – jak sugerują autorzy – wizualna jakość komunikatu powinna iść w parze z treścią powiązaną z działalnością muzeum i jego dziedzictwem.

4. Metoda badawcza

Celem przeprowadzonych badań empirycznych była identyfikacja czynników skorelowanych z zaangażowaniem użytkowników w komunikację prowadzoną przez wybrane polskie instytucje kultury na platformie TikTok. Zastosowaną metodą badawczą była analiza danych ogólnodostępnych (ang. *desk research*), zaś techniką badawczą – analiza zawartości.

Procedura badawcza obejmowała pięć kroków. W pierwszym kroku zgromadzono informacje na temat obecności na platformie TikTok państwowych instytucji kultury wymienionych w rejestrze prowadzonym przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Zebrano informacje dotyczące liczby obserwujących, łącznej liczby polubień wszystkich postów oraz daty pierwszej publikacji dla aktywnych profili instytucji kultury z rejestru Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego – profili z co najmniej jednym opublikowanym postem. Tabela 10 przedstawia podstawowe dane na temat profili polskich instytucji kultury na TikToku według stanu na 13 listopada 2024 r.

Tabela 10. Profile polskich instytucji kultury na platformie TikTok

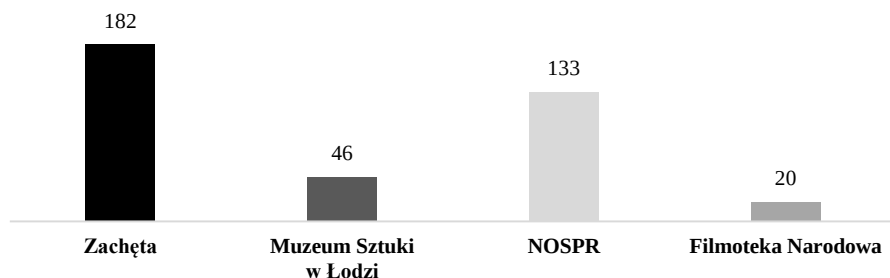
Instytucja	Liczba obserwujących	Liczba polubień	Data pierwszej publikacji
Muzeum Narodowe w Warszawie	28 600	436 600	28.04.2021
Muzeum Historii Żydów Polskich Polin	11 800	182 000	14.06.2023
Muzeum Getta Warszawskiego	8704	121 300	05.05.2023
Zachęta – Narodowa Galeria Sztuki	6252	135 500	13.07.2022
Zamek Królewski w Warszawie – Muzeum	2084	11 400	14.12.2022
Muzeum Historii Polski	1999	24 300	12.07.2021
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	1372	26 400	16.05.2023
Muzeum Sztuki w Łodzi	1135	19 000	07.11.2023
Muzeum Narodowe w Poznaniu	1041	1081	02.02.2022
Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia w Katowicach (NOSPR)	870	5035	21.12.2022
Muzeum Narodowe w Lublinie	712	2141	03.08.2022
Filmoteka Narodowa	567	5092	19.04.2024
Centrum Kultury „Park Dzieje”	404	2001	03.04.2021

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www 1].

W drugim kroku procedury badawczej wybrano do szczegółowej analizy cztery profile reprezentujące różne typy instytucji kultury. Dodatkowo profile dobrano w taki sposób, aby analizowane instytucje kultury znajdowały się w różnych miastach. Do dalszej analizy wybrano Zachęte jako galerię sztuki i narodową instytucję kultury, Muzeum Sztuki w Łodzi jako muzeum będące samorządową instytucją kultury, Narodową Orkiestrę Symfoniczną Polskiego Radia w Katowicach oraz Filmotekę Narodową.

Trzecim krokiem procedury badawczej była jakościowa analiza danych. Jednostką analizy była pojedyncza publikacja – post na TikToku. W analizie wzięto pod uwagę materiały opublikowane przez każdą z czterech analizowanych instytucji kultury w okresie od 1 lipca 2022 do 30 czerwca 2024 r. Zdecydowano się uwzględnić okres dwóch pełnych lat, aby wyeliminować potencjalne zaburzenia wyników mające związek z sezonowością korzystania z mediów społecznościowych przez ich użytkowników – np. w okresie letnim użytkownicy nieco mniej intensywnie korzystają z serwisów społecznościowych [Crimson Park Digital, 2024], zatem ich zaangażowanie w tych serwisach może być wówczas naturalnie niższe niż w innych porach roku.

Badane instytucje kultury opublikowały we wskazanym okresie łącznie 382 posty. Najwięcej z nich – 182 posty – opublikowała Zachęta, najmniej zaś FilMOTEKA Narodowa, publikując jedynie 20 postów (rys. 8).



Rys. 8. Liczba postów opublikowanych przez badane instytucje kultury na platformie TikTok w okresie 1.07.2022-30.06.2024

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www 1].

W celu przeprowadzenia jakościowej analizy zawartości publikacji zamieszczanych przez badane instytucje kultury zakodowano zawartość postów według klucza kategoryzacyjnego inspirowanego badaniami R. Dolan i in. [2019]. Klucz ten, przedstawiony w tabeli 11, obejmuje cztery ogólne kategorie publikacji: treści informacyjne, treści odnoszące się do korzyści, treści rozrywkowe oraz treści o charakterze społecznym. Na kategorie ogólne składa się zaś po kilka kategorii szczegółowych. Każdy z analizowanych postów zakodowano, przypisując mu wartość 0 lub 1 w każdej z przyjętych podkategorii, gdzie 1 oznaczało, że post zawiera treści z danej kategorii szczegółowej, natomiast 0 – że nie zawiera.

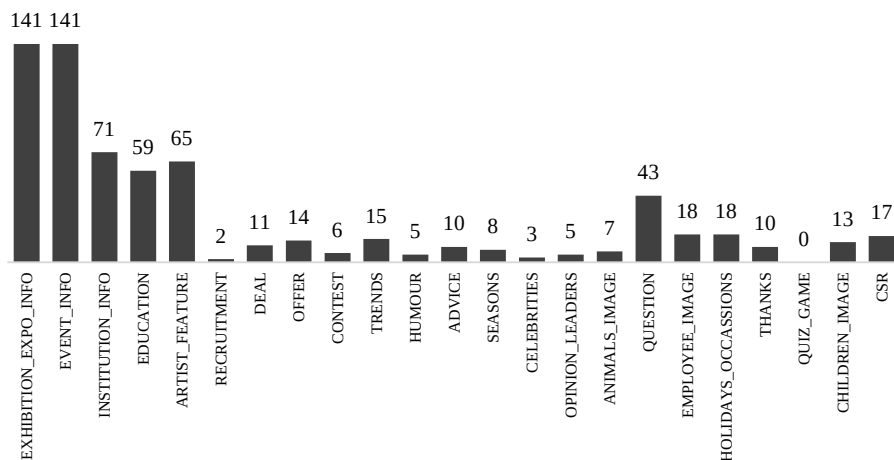
Analizowane cztery instytucje kultury zdecydowanie najczęściej publikują treści informacyjne, w szczególności treści na temat wystaw, eksponatów i dzieł sztuki oraz wydarzeń przez nie organizowanych. Drugą najczęściej publikowaną kategorią treści są treści o charakterze społecznym – w postach badanych instytucji stosunkowo często pojawiają się pytania do odbiorców, nawiązania do świąt i okazji, treści z udziałem pracowników oraz informacje o działaniach

społecznych i charytatywnych podejmowanych przez instytucje, takich jak na przykład programy rozwojowe dla młodych artystów. W ramach treści o charakterze społecznym nie są za to wcale zamieszczane zagadki i gry dla odbiorców postów. Treści rozrywkowe oraz te odnoszące się do korzyści są w niewielkim stopniu wykorzystywane przez badane instytucje kultury, co przedstawiono na rys. 9.

Tabela 11. Klucz kategoryzacyjny zastosowany w badaniu

Kategorie ogólne	Kategorie szczegółowe	Oznaczenie zmiennej
Treści informacyjne	• Informacje o wystawach odbywających się w danym miejscu lub dziełach sztuki bądź eksponatach z jego kolekcji	EXHIBITION_EXPO_INFO
	• Informacje o wydarzeniach odbywających się w danym miejscu	EVENT_INFO
	• Informacje o danej instytucji kultury ogółem	INSTITUTION_INFO
	• Treści edukacyjne	EDUCATION
	• Treści z udziałem artystów	ARTIST_FEATURE
	• Informacje o rekrutacjach prowadzonych przez daną instytucję kultury	RECRUITMENT
Treści odnoszące się do korzyści	• Informacje o zniżkach i darmowych wejściach	DEAL
	• Oferty (np. książki lub gadzety dostępne w sklepiku bądź księgarni danego obiektu kultury)	OFFER
	• Informacje o konkursach, w tym konkursach dla artystów	CONTEST
Treści rozrywkowe	• Treści wykorzystujące charakterystyczne dla TikToka trendy i efekty	TRENDS
	• Treści humorystyczne	HUMOUR
	• Treści zawierające porady	ADVICE
	• Treści nawiązujące do pór roku lub pogody	SEASONS
	• Treści z udziałem powszechnie znanych osób	CELEBRITIES
	• Treści z udziałem liderów opinii – influencerów, ekspertów	OPINION_LEADERS
	• Treści ukazujące zwierzęta	ANIMALS_IMAGE
Treści o charakterze społecznym	• Pytania do odbiorców treści	QUESTION
	• Treści z udziałem pracowników danej instytucji kultury	EMPLOYEE_IMAGE
	• Nawiązania do świąt i okazji	HOLIDAYS_OCCASSIONS
	• Podziękowania dla odwiedzających lub odbiorców treści	THANKS
	• Zagadki i gry skierowane do odbiorców	QUIZ_GAME
	• Treści ukazujące dzieci	CHILDREN_IMAGE
	• Informacje o działaniach charytatywnych i prospołecznych podejmowanych przez daną instytucję kultury	CSR

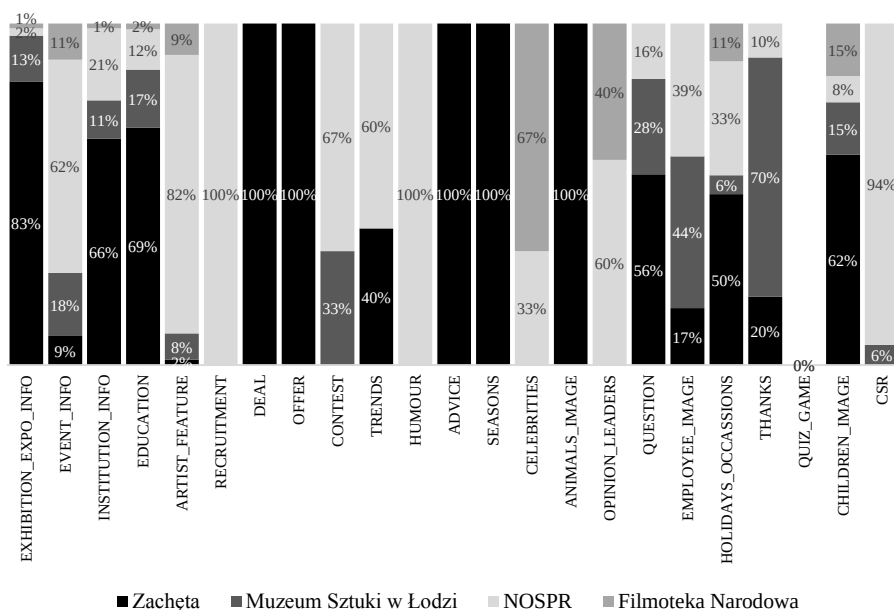
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dolan i in. [2019].



Rys. 9. Liczba postów opublikowanych przez badane instytucje kultury według szczegółowych kategorii ich treści

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www 1].

Duży udział w treściach dotyczących wydarzeń organizowanych przez badane instytucje kultury mają treści publikowane przez NOSPR, Muzeum Sztuki w Łodzi i Filмотекę Narodową (rys. 10). Wynika to m.in. ze specyfiki działalności NOSPR oraz Filмотeki Narodowej, która jest skupiona wokół organizacji koncertów, pokazów oraz innych wydarzeń. Jedynie NOSPR i Filмотeka Narodowa publikują na TikToku posty z udziałem znanych osób oraz liderów opinii; NOSPR również najczęściej pokazuje artystów w publikowanych treściach. Ponadto NOSPR jest jedyną spośród badanych instytucji kultury, która publikuje treści humorystyczne oraz informujące o prowadzonych procesach rekrutacyjnych. Jedyną instytucją publikującą informacje o zniżkach, darmowych wejściach i ofertach, a także posty zawierające porady, odwołania do pór roku lub pogody oraz treści prezentujące zwierzęta jest natomiast Zachęta. Muzeum Sztuki w Łodzi relatywnie często publikuje na TikToku treści z podziękowaniami. Posty informujące o konkursach i działaniach społecznych lub charytatywnych danej instytucji kultury są z kolei publikowane wyłącznie przez Muzeum Sztuki w Łodzi i NOSPR.



Rys. 10. Udział postów opublikowanych przez poszczególne instytucje kultury w ramach szczegółowych kategorii ich treści

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www 1].

Ponadto zebrano informacje na temat charakterystyk opublikowanych treści nieodnoszących się bezpośrednio do ich tematyki, takich jak:

- dzień publikacji – dzień roboczy lub weekend bądź dzień ustawowo wolny od pracy (zmienna *WORKDAY*; 1 = treść opublikowana w dzień roboczy, 0 = treść opublikowana w weekend lub święto),
- format posta – wideo lub grafika (zmienna *VIDEO*; 1 = post w formie wideo, 0 = post w formie grafiki),
- długość opublikowanej treści w formacie wideo, wyrażona w sekundach (zmienna *VIDEO_LENGTH*; dla postów w formie grafiki przyjęto wartość 1),
- obecność podkładu muzycznego w opublikowanej treści (zmienna *MUSIC*; 1 = obecność podkładu muzycznego, 0 = brak podkładu muzycznego),
- obecność hashtagów w opublikowanej treści (zmienna *HASHTAGS*; 1 = obecność hashtagów, 0 = brak hashtagów).

W czwartym kroku procedury badawczej zgromadzono dane na temat zaangażowania użytkowników pod każdym z analizowanych postów: łącznej liczby polubień, zapisów oraz komentarzy. Piąty krok obejmował zaś ilościową analizę danych z wykorzystaniem analizy regresji.

5. Komunikacja marketingowa polskich instytucji kultury na platformie TikTok a zaangażowanie użytkowników – wyniki badania empirycznego

Metodą analizy danych wykorzystaną w badaniu była regresja liniowa z transformacją logarytmiczną, szacowana klasyczną metodą najmniejszych kwadratów. Jest to metoda często stosowana w badaniach dotyczących czynników skorelowanych z zaangażowaniem użytkowników w komunikację marek w mediach społecznościowych, umożliwiającą spełnienie założenia o normalności rozkładu reszt modelu [Antoniadis, Paltsoglou i Patoulidis, 2019, s. 964; Sabate i in., 2014, s. 1004-1006; Schultz, 2017, s. 28]. Zmienną zależną w modelu stanowił logarytm zaangażowania użytkowników TikToka w komunikację instytucji kultury na tej platformie (*ENGAGEMENT*), mierzony jako ważona suma polubień, zapisów i komentarzy. Polubieniom przypisano wagę 1, zapisaniom – wagę 5, zaś komentarzom – wagę 140, ponieważ w analizowanym zbiorze danych na jeden komentarz przypadało 5 zapisów i – w zaokrągleniu do pełnych dziesiątek w dół – 140 polubień. Zastosowanie wag jest zgodne z założeniami modelu COBRA (ang. *consumers' online brand-related activities*), według których różne aktywności w mediach społecznościowych odpowiadają różnym poziomom zaangażowania [Muntinga, Moorman i Smit, 2011, s. 15-17]. Polubienie posta wiąże się z niższym zaangażowaniem niż zapisanie treści w celu ponownego powrotu do niej w przyszłości lub zamieszczenie komentarza, co wymaga poświęcenia większej ilości czasu. Jako zmienne niezależne ujęto natomiast w modelu charakterystyki treści postów zamieszczanych przez analizowane instytucje kultury na TikToku oraz atrybuty postów niezwiązane z ich treścią, zakodowane w trzecim etapie procedury badawczej. Szacowany model można zatem opisać za pomocą równania:

$$\begin{aligned} \ln(\text{ENGAGEMENT}) &= \beta_0 + \beta_1 \text{WORKDAY} + \beta_2 \text{VIDEO} + \beta_3 \ln(\text{VIDEO_LENGTH}) \\ &+ \beta_4 \text{MUSIC} + \beta_5 \text{HASHTAGS} \\ &+ \beta_6 \text{EXHIBITION_EXPO_INFO} + \beta_7 \text{EVENT_INFO} \\ &+ \beta_8 \text{INSTITUTION_INFO} + \beta_9 \text{EDUCATION} \\ &+ \beta_{10} \text{ARTIST_FEATURE} + \beta_{11} \text{RECRUITMENT} + \beta_{12} \text{DEAL} \\ &+ \beta_{13} \text{OFFER} + \beta_{14} \text{CONTEST} + \beta_{15} \text{TRENDS} \\ &+ \beta_{16} \text{HUMOUR} + \beta_{17} \text{ADVICE} + \beta_{18} \text{CELEBRITIES} \\ &+ \beta_{19} \text{OPINION_LEADERS} \\ &+ \beta_{20} \text{ANIMALS_IMAGE} + \beta_{21} \text{QUESTION} \\ &+ \beta_{22} \text{EMPLOYEE_IMAGE} + \beta_{23} \text{HOLIDAYS_OCCASSIONS} \\ &+ \beta_{24} \text{THANKS} + \beta_{25} \text{CHILDREN_IMAGE} + \beta_{26} \text{CSR} \end{aligned}$$

Z analizy wykluczono pięć obserwacji, których studentyzowane reszty dla liczby polubień posta mieściły się poza przedziałem $<-3; 3>$; były to posty z liczbą polubień przekraczającą 9000. Ostateczny zbiór danych przeznaczonych do szacowania parametrów modelu regresji objął zatem 377 obserwacji. Dokonano wstępnego oszacowania modelu oraz jego weryfikacji statystycznej. Skorygowany współczynnik R^2 wyniósł 33,7%, co jest wynikiem satysfakcjonującym w przypadku modelu bazującego na indywidualnych danych przekrojowych, a także zbieżnym z dotychczasowymi badaniami zaangażowania użytkowników w serwisach społecznościowych opartymi na modelach regresji. Błąd standardowy reszt wyniósł 1,628 przy 349 stopniach swobody. Współczynnik inflacji wariancji (VIF) dla żadnej ze zmiennych nie przekroczył 5. Zweryfikowano również parametry modelu za pomocą testów, których statystyki i wartości p przedstawiono w tabeli 12.

Tabela 12. Wyniki weryfikacji statystycznej oszacowanego modelu regresji

Test	Statystyka	Wartość p
F	$F = 8,066; df_1 = 27, df_2 = 349$	$p < 0,001$
Breuscha-Pagana	$BP = 35,223; df = 27$	$p = 0,133$
Breuscha-Godfrey	$LM = 11,405; df = 1$	$p < 0,001$
Jarque-Bery	$JB = 3,729; df = 2$	$p = 0,155$
RESET	$RESET = 1,730; df_1 = 2, df_2 = 347$	$p = 0,179$

Źródło: Opracowanie własne.

Wynik testu Breuscha-Godfrey wskazuje, że w modelu występuje autokorelacja składnika losowego – wartość p statystyki testowej kształtuje się na poziomie poniżej 0,05, co nakazuje odrzucić hipotezę zerową wskazującą brak autokorelacji składnika losowego na rzecz hipotezy alternatywnej, zakładającej obecność autokorelacji. W celu zniwelowania problemu autokorelacji składnika losowego zdecydowano się oszacować parametry modelu z uwzględnieniem błędów odpornych na heteroskedastyczność i autokorelację. Wyniki dokonanej w ten sposób estymacji parametrów modelu wraz z istotnością statystyczną zmiennych zawarto w tabeli 13.

Potwierdzono również łączną istotność oszacowanych parametrów ($F = 11,107; df_1 = 27, df_2 = 349, p < 0,001$). Wyniki uzyskane w analizie regresji wskazują, iż pozytywnie skorelowane z zaangażowaniem odbiorców w komunikację instytucji kultury na TikToku są: informacje o wystawach, dziełach sztuki i eksponatach, informacje o promocjach, zniżkach i darmowych wejściach, treści z udziałem znanych osób oraz treści, w których zostają ukazane zwierzęta, takie jak – dla przykładu – zaproszenie do odwiedzenia wystawy z pupilem opublikowane przez Zachętę (rys. 11). Negatywnie skorelowane z zaangażowaniem odbiorców są natomiast treści informujące o wydarzeniach organizowanych przez daną instytucję kultury oraz te informujące o konkursach, a także posty z udziałem artystów, którzy nie są znani szerokiej publiczności.

Tabela 13. Parametry oszacowanego modelu regresji

Zmienna	β	Błąd standardowy	t	Pr(> t)
(Wyraz wolny)	4,6668671	1,0299540	4,5311000	0,0000081 ***
WORKDAY	-0,0284378	0,2370836	-0,1199000	0,9045929
VIDEO	-1,2200255	0,8325490	-1,4654000	0,1437095
LN(VIDEO_LENGTH)	0,3345245	0,1826568	1,8314000	0,0678876 .
MUSIC	-0,1151269	0,3158603	-0,3645000	0,7157152
HASHTAGS	0,4706235	0,6581145	0,7151000	0,4750199
EXHIBITION_EXPO_INFO	0,7273064	0,2797081	2,6002000	0,0097119 **
EVENT_INFO	-1,1432753	0,2790992	-4,0963000	0,0000522 ***
INSTITUTION_INFO	0,4081432	0,3374657	1,2094000	0,2273140
EDUCATION	0,6712802	0,3657485	1,8354000	0,0673032 .
ARTIST_FEATURE	-0,7470656	0,3263486	-2,2892000	0,0226665 *
RECRUITMENT	-1,2973825	0,7724361	-1,6796000	0,0939304 .
DEAL	1,7785316	0,4508310	3,9450000	0,0000965 ***
OFFER	-0,3431541	0,5792142	-0,5924000	0,5539345
CONTEST	-2,0543731	0,4099530	-5,0112000	0,0000009 ***
TRENDS	0,4021333	0,4056205	0,9914000	0,3221758
HUMOUR	0,3127633	0,8428859	0,3711000	0,7108162
ADVICE	0,6941295	0,5503459	1,2613000	0,2080575
SEASONS	-0,6728109	0,4026827	-1,6708000	0,0956534 .
CELEBRITIES	2,0706507	0,5886821	3,5174000	0,0004933 ***
OPINION_LEADERS	0,7299022	0,9998744	0,7300000	0,4658836
ANIMALS_IMAGE	2,1878680	0,5237620	4,1772000	0,0000373 ***
QUESTION	0,1078345	0,2417950	0,4460000	0,6558919
EMPLOYEE_IMAGE	-0,6355834	0,6017060	-1,0563000	0,2915608
HOLIDAYS_OCCASSIONS	-0,3060589	0,3471379	-0,8817000	0,3785654
THANKS	-0,2670416	0,5762518	-0,4634000	0,6433584
CHILDREN_IMAGE	-0,0013357	0,4605560	-0,0029000	0,9976877
CSR	-0,7843635	0,5204104	-1,5072000	0,1326635

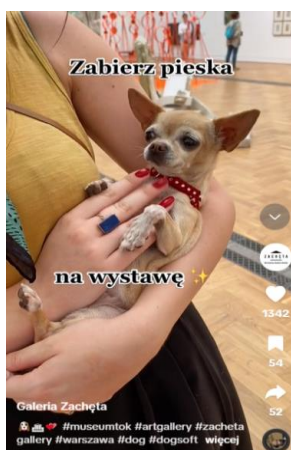
! Zmienna istotna na poziomie istotności $p = 0,1$.

* Zmienna istotna na poziomie istotności $p = 0,05$.

** Zmienna istotna na poziomie istotności $p = 0,01$.

*** Zmienna istotna na poziomie istotności $p = 0,001$.

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 11. Przykład angażującej treści rozrywkowej – post ukazujący zwierzęta

Źródło: [www 2].

6. Podsumowanie

TikTok staje się coraz popularniejszą platformą wśród polskich internautów i coraz częściej wykorzystywanym – również przez instytucje kultury – kanałem komunikacji marketingowej. Komunikacja polskich instytucji kultury za pośrednictwem tej platformy nie jest wciąż jednak prowadzona na szeroką skalę. Spośród 79 instytucji kultury wskazanych w rejestrze instytucji kultury prowadzonym przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (według stanu na 13 listopada 2024 r.) jedynie 13 instytucji ma aktywny profil na platformie TikTok. Pierwsze profile wymienionych w ministerialnym rejestrze polskich instytucji kultury powstały na TikToku w 2021 r., później niż profile znaczących europejskich obiektów kulturalnych.

Analizowane w badaniu instytucje kultury – Zachęta, Muzeum Sztuki w Łodzi, Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia i Filmoteka Narodowa – najczęściej publikują na TikToku treści o charakterze informacyjnym, co jest spójne z wynikami analiz przeprowadzonych dla europejskich muzeów przez A. Forteza Martínez i N. Alonso López [2024]. Treści informujące o wystawach bądź dziełach sztuki lub ekspozycjach z kolekcji danej instytucji kultury są pozytywnie skorelowane z zaangażowaniem odbiorców, mierzonym jako ważona suma polubień, zapisów i komentarzy pod daną treścią. Z drugiej strony informacje o wydarzeniach organizowanych przez daną instytucję kultury są negatywnie skorelowane z zaangażowaniem odbiorców. Na wyższe zaangażowanie użytkowników TikToka w komunikację marketingową prowadzoną przez badane instytucje kultury przekładają się też treści, których celem jest poinformowanie odbiorców o promocji, zniżce lub darmowym wstępie do danego obiektu. Wniosek ten jest zgodny z badaniami R. Martínez-Sanz i L.F. Solano Santos [2024], według których jednym z wiodących oczekiwań odbiorców wobec muzeów jest wolny wstęp na wystawy. Z tej perspektywy wydaje się naturalne, iż posty informujące o zniżkach lub darmowym wstępie do obiektu budzą zaangażowanie użytkowników. Do pozostawiania polubień i komentarzy oraz zapisywania postów skłaniają użytkowników także treści, w których pojawiają się zwierzęta, zwłaszcza te domowe.

Bardziej efektywne z perspektywy wzbudzania zaangażowania odbiorców w komunikację jest udostępnianie przez instytucje kultury treści z udziałem osób znanych szerokiej publiczności, na przykład rozpoznawalnych aktorów i muzyków aniżeli niszowych artystów. Nieefektywne pod względem kształtowania zaangażowania odbiorców są także treści informujące o konkursach, co może wynikać z faktu, iż niejednokrotnie treści te dotyczą konkursów dla artystów – odbiorcy tego rodzaju postów mogą się więc nie utożsamiać z ich przekazem.

Charakterystyki publikowanych na TikToku postów niezwiązane z ich treścią, takie jak dzień publikacji, format posta, długość publikowanych filmów, obecność podkładu muzycznego i obecność hashtagów, nie są związane z zaangażowaniem użytkowników w istotny statystycznie sposób. Jest to wniosek zbliżony do wniosku płynącego z badań Z.Y.J. Chek i in. [2024], którzy wykazali, iż długość filmu nie jest istotnie skorelowana z zaangażowaniem użytkowników na TikToku.

Niniejsze badanie nie jest jednak wolne od ograniczeń. Badane instytucje kultury zostały wybrane z listy państwowych instytucji kultury. Kierunek dalszych badań może stanowić analiza komunikacji marketingowej prowadzonej na platformie TikTok przez samorządowe instytucje kultury, instytucje tworzone przez przedsiębiorstwa i osoby prywatne, a także domy aukcyjne. W przeprowadzonym badaniu analizowano czynniki skorelowane z ogólnym zaangażowaniem użytkowników w komunikację instytucji kultury na TikToku, nie wyróżniając zaangażowania o nacechowaniu pozytywnym i negatywnym. Dalsze badania nad czynnikami wpływającymi na pozostawianie przez użytkowników TikToka pozytywnych oraz negatywnych komentarzy pod treściami zamieszczanymi przez instytucje kultury byłyby wartościowym uzupełnieniem wiedzy.



Bibliografia

- Aaker D.A. (2010), *Building Strong Brands*, Simon & Schuster, London.
- Adamides E., Katopodis T., Mountouris A., Sfetsos A. (2022), *Organising for Resilience to Climate Change in Critical Infrastructures: The Application of Viable System Model in an Oil Refinery*, *Systemic Practice and Action Research*, s. 1-32.
- Akers T. (2021), *On TikTok's #MuseumMoment and Museums' TikTok Moment*, <https://jingdailyculture.com/tiktok-museummoment> (dostęp: 31.01.2025).
- Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Keil M., Lüthi E., Matoba K. (2007), *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*, Anti-Discrimination and Diversity Training VT/ 2006/009, International Society for Diversity Management, Komisja Europejska, <http://sfrs.pl> (dostęp: 24.11.2024).
- Anand R., Winters M.A. (2008), *Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present*, "Academy of Management Learning and Education", Vol. 7, No. 3, s. 356-372.
- Antoniadis I., Paltsoglou S., Patoulidis V. (2019), *Post Popularity and Reactions in Retail Brand Pages on Facebook*, "International Journal of Retail & Distribution Management", No. 47(9), s. 957-973.
- B&R (2022), *Zdolność adaptacji – kluczowa w rozwoju biznesu*, <https://zroboty-zowany.pl/informacje/publikacje/4604/zdolnosc-adaptacji-kluczowa-w-rozwoju-biznesu> (dostęp: 16.12.2024).
- Badin A. (2021), *Performing Arts – How Do We Survive the Pandemic?* "Revista de Management Comparat International", No. 22(1), s. 87-101.
- Baker E.J., Bakar J.A.A., Zulkifli A.N. (2017), *Mobile Augmented Reality Elements for Museum Hearing Impaired Visitors' Engagement*, "Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering", No. 9(2-12), s. 171-178.
- Barbureau T., Sedlmeir J., Smethurst R., Fridgen G., Rieger A. (2022), *Tokenization and Regulatory Compliance for art and Collectibles Markets: from Regulators' Demands for Transparency to Investors' Demands for Privacy* [w:] M.C. Lacity, H. Treiblmaier (eds.), *Blockchains and the Token Economy: Theory and Practice*, Springer International Publishing, Cham, s. 213-236.
- Barta S., Belanche D., Fernández A., Flavián M. (2023), *Influencer Marketing on TikTok: The Effectiveness of Humor and Followers' Hedonic Experience*, "Journal of Retailing and Consumer Services", No. 70, DOI: 10.1016/j.jretconser.2022.103149.
- Bartczak M. (2019), *Definiowanie tożsamości marki oraz implikacje praktyczne przyjętych założeń na przykładzie historycznej marki słodyczy Solidarność*, „Marketing i Rynek”, nr 2, s. 45-53.

- Bateman K. (2022), *COVID-19 Hit the Creative Industries Particularly Hard. How Can They Be Supported in Future?* UNESCO, <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/creatives-job-losses-covid-employment/> (dostęp: 12.02.2025).
- Batko R., Kotowski R. (2010), *Nowoczesne muzeum. Dziedzictwo i współczesność*, Muzeum Narodowe, Kielce.
- Baumol W., Bowen W. (1966), *Performing Arts – The Economic Dilemma. Study of Problem Common to Theater, Opera, Music and Dance*, „The Twentieth Century Fund”, New York, s. 181-183.
- Bąkowska K., Marczewski K., Sawulski J., Sztolsztejner A. (2020), *Rola gospodarki kreatywnej w Polsce*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/07/PIE-Raport_Gospodarka_kreatywna.pdf (dostęp: 10.02.2025).
- Bendkowski J. (2016), *Badania jakościowe – wybrane problemy, odniesienia do logistyki stosowanej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, nr 89, s. 25-38.
- Béné Ch., Wood R.G., Newsham A.J., Davies M. (2012), *Resilience: New Utopia Or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes*, “IDS Working Papers”, No. 405, s. 161.
- Bernasiewicz M. (2009), *Młodzież i popkultura: dyskursy światopoglądowe, recepcja i opór*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Bettis R.A., Prahalad C.K. (1995), *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*, “Strategic Management Journal”, Vol. 16, s. 5-14.
- Bhandare T., Kandi M.A. (2024), *Tokenization of Fine Arts: Revolutionizing the Fine Arts Industry with Blockchain* [w:] N. El Madhoun, I. Dionysiou, E. Bertin (eds.), *Blockchain and Smart-Contract Technologies or Innovative Applications*, Springer Nature Switzerland, s. 167-187.
- Białobrzewska O. (2023), *Strategia promocji filmu jako produktu kultury popularnej na przykładzie Netflix*, „Kwartalniki Łódzkie Studia Teologiczne”, nr 31/2, s. s. 73-95.
- Bitkowska A., Weiss E. (2015), *Wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Vizja Press & IT, Warszawa.
- Borowski P., Kujawski B. (2012), *Adaptacyjność przedsiębiorstw sektora energetycznego*, „Przegląd Organizacji”, nr 8, s. 24-27.
- Bouuaert I.C. (1975), *Taxation of Cultural Foundations and of Patronage of the Arts in the Member States of the European Economic Community*, Report XII/670/75-EN, Commission of the European Communities, Ghent.
- Bouuaert I.C. (1977), *Fiscal Problems of Cultural Workers in the States of the European Economic Community*, Report XII/1039/77-EN, Commission of the European Communities, Ghent.
- Branicki L., Steyer V., Sullivan-Taylor B. (2019), *Why Resilience Managers Aren't Resilient, and What Human Resource Management Can Do About It*, “International Journal of Human Resource Management”, Vol. 30(8), s. 1261-1286.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

- Buchner A., Urbańska A., Wierzbicka M., Janus A., Cetera N. (2021), *Kultura w pandemii. Raport z badania*, Centrum Cyfrowe, Warszawa, <https://centrumcyfrowe.pl/raport-kultura-w-pandemii/> (dostęp: 2.01.2025).
- Budnik R.A. (2023), *Risks and Prospects of Creativity Tokenization*, "Journal of Digital Technologies and Law", No. 1(3), s. 587-611.
- Carignani F., Iodice G., Bifulco F. (2024), *TikTok in Museum Management: An Effective Museum Enhancement Tool?* "Museum Management and Curatorship", No. 39(3), s. 377-391.
- Chajęcki A., Krzakiewicz C., Chajęcki M. (2012), *Elastyczność organizacji a turbulentne otoczenie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 56, s. 9-36.
- Chek Z.Y.J., See J., Ho J.S.Y., Lau P.M., Pillai P. (2024), *Understanding User Engagement in Museum TikTok Videos by Exploring Multimodal Cues* [w:] *SUMAC'24: Proceedings of the 6th Workshop on the Analysis, Understanding and Promotion of Heritage Contents*, Association for Computing Machinery, New York, NY, s. 41-49.
- Cieśliński W. (2020), *Cyfrowa dojrzałość organizacji – założenia poznawczo-metodologiczne* [w:] S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://dx.doi.org/10.18778/8220-335-6.19>.
- Citizens Information (2019), *Artist's Exemption from Income Tax*, <https://www.citizensinformation.ie/en/money-and-tax/tax/income-tax/artists-exemption-from-income-tax/> (dostęp: 31.01.2025).
- Correll H., Buckholtz J. (2023), *TikTok for Good: How the American Red Cross Grew a TikTok Following to Reach a New Audience with Its Mission*, "Journal of Digital & Social Media Marketing", No. 10(4), s. 295-305.
- Crimson Park Digital (2024), *Social Media Seasonality: Strategies for Year-round Engagement*, <https://crimsonparkdigital.com/social-media-seasonality-strategies-for-year-round-engagement> (dostęp: 31.01.2025).
- Cupriak A. (2016), *Encyklopedia Zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Influencer_marketing (dostęp 6.01.2024).
- Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Czerska M., Szpitter A.A., red. (2010), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Ćwikła M. (2016), *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*, Wydawnictwo Attyka, Kraków.
- Daniecki W. (2004), *Zmiana strategii. Refleksje nad praktyką*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa.
- Dervitsiotis K.N. (2007), *On Becoming Adaptive. The New Imperative for Survival and Success in the 21st Century*, "Total Quality Management", January-March, Vol. 18, No. 1-2, s. 21-38.

- Dolan R., Conduit J., Frethey-Bentham C., Fahy J., Goodman S. (2019), *Social Media Engagement Behavior: A Framework for Engaging Customers through Social Media Content*, "European Journal of Marketing", No. 53(10), s. 2213-2243.
- Domański H., Bokszański Z., red. (1999), *Encyklopedia socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Dooley K.J. (1997), *A Complex Adaptive Systems Model of Organizational Change*, "Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences", Vol. 1, No. 1, s. 84.
- Dorsen A. (2012), *On Algorithmic Theatre*, „The Theater Magazine”, Vol. 42, No. 2, <https://theatermagazine.org/web-features/article/algorithmic-theater> (dostęp: 13.01.2025).
- Drew J.A., Moreau C.S., Stiassny M.L. (2017), *Digitization of Museum Collections Holds the Potential to Enhance Researcher Diversity*, "Nature Ecology & Evolution", No. 1(12), s. 1789-1790.
- Du X., Liechty T., Santos C.A., Park J. (2022), *'I Want to Record and Share My Wonderful Journey': Chinese Millennials' Production and Sharing of Short-form Travel Videos on TikTok or Douyin*, "Current Issues in Tourism", No. 25(21), s. 3412-3424.
- Duchek S. (2020), *Organizational Resilience: A Capability-based Conceptualization*, "Business Research", Vol. 13, No. 1, s. 215-246.
- Dyduch W. (2017), *Strategiczny projekt organizacji wspierający rozwój zdolności dynamicznych* [w:] S. Cyfert, K. Krzakiewicz (red.), *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE, Poznań, s. 253-267.
- Dziurski P. (2021), *Zarządzanie organizacjami w sektorach kreatywnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Earhart B. (2018), *Film Marketing on Instagram: A Model for Effectively Employing Influencers*, PSU, Portland.
- Economic Innovation Group (2020), *Opportunity Zones*, <https://eig.org/opportunityzones> (dostęp: 17.01.2025).
- EITT (b.r.), *Co to jest adaptacyjność?* <https://eitt.pl/slownik/adaptacyjnosc/> (dostęp: 16.12.2024).
- Encyklopedia Zarządzania (2025a), *Koncepcje zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Koncepcje_zarz%C4%85dzania (dostęp: 27.01.2025).
- Encyklopedia Zarządzania (2025b), *Reengineering*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Reengineering> (dostęp: 27.01.2025).
- Encyklopedia Zarządzania (2025c), *Strategiczna karta wyników*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategiczna_karta_wynik%C3%B3w (dostęp: 27.01.2025).
- Erbay F., Kacakgil Öksüzoglu N.I. (2024), *Rethinking Museum Management Processes through Blockchain Technology: Adaptable Blockchain Opportunities for Turkish Museums* [w:] E. Akadal, A. Karakas Geyik, M.H. Satman (eds.), *Blockchain: Concepts, Issues, and Applications*, Instambul University Press, s. 147-170.
- Escher I. (2012), *Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, z. 407, s. 57-76.

- Escher I. (2013), *Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, nr 39, s. 57-76, doi: 10.12775/AUNC_ZARZ.2012.005.
- European Commission (2019), *Number of Social Media Users Worldwide 2010-17 with Forecasts to 2021*, https://knowledge4policy.ec.europa.eu/visualisation/number-social-media-users-worldwide-2010-17-forecasts-2021_en (dostęp: 30.01.2025).
- EY (2023), *Zarządzanie różnorodnością – definicja i podstawowe zasady*, https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/zarządzanie-roznorodnoscia-w-organizacji (dostęp: 11.02.2025).
- Fabijańczyk J., Cupriak A. (2016), *Influencer marketing – praktycznie*, Whitepress.pl, <https://www.loswiaheros.pl/zdjecia/influencer-marketing-praktycznie-whitepress.pdf> (dostęp: 6.01.2025).
- Feld A., O'Hare M., Schuster M. (1982), *Patrons Despite Themselves: Taxpayers and Arts Policy*, University Press, New York.
- Filipiak M. (1999), *Od subkultury do kultury alternatywnej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Fillis I., Lehman K., Rentschler R., Lee B. (2023), *Arts Marketing during COVID-19: A Critical Review and Theoretical Integration*, „Arts and the Market”, No. 13(1), s. 48-63.
- Forteza Martínez A., Alonso López N. (2024), *Museos Europeos en TikTok: contenidos y estrategias para difundir el arte en la red*, „Revista Prisma Social”, No. 46, s. 336-358.
- Frąckiewicz-Wronka A. (2010), *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowymi a publicznymi*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4(12), s. 5-24.
- Friedman R. (2023), *Tokenization in the Theory of Knowledge*, „Encyclopedia”, No. 3(1), s. 380-386.
- Gad T. (2001), *4-D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy*, Financial Times Prentice Hall, London.
- Gawęł Ł. (2011), *Muzeum w przestrzeni publicznej. Przyczynek do praktyki zarządzania instytucjami kultury*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3(15), s. 51-63.
- Glover J., Friedman H., Jones G. (2002), *Adaptive Leadership: When Change Is Not Enough (Part One)*, „Organization Development Journal”, Vol. 20, No. 2, s. 15-36.
- Golka M. (2013), *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Goodfellow M. (2018), *Saudi Arabia Launches 35% Cash Rebate for International Productions*, <http://www.screendaily.com/news/saudi-arabia-launches-35-cash-rebate-for-international-productions/5129176.article> (dostęp: 16.01.2025).
- Górecka-Butor P., Strykowski P., Biegun K. (2019), *Influencer Marketing od A do Z*, White Press, https://www.researchgate.net/publication/375767867_Analysis_of_the_Role_of_Social_Media_in_Film_Marketing (dostęp: 25.01.2025).
- Górniak J., Strzebońska A., Worek B. (2020), *Rozwój kompetencji, uczenie się dorosłych i sektor rozwojowy. Raport z BKL*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/69e3e4ee-6faa-4443-8a97-af11eb5c4465/content> (dostęp: 31.12.2024).

- Granovetter M. (1979), *The Idea of Advancement in Theories of Social Evolution and Development*, „The American Journal of Sociology”, Vol. 85, No. 3, s. 489-515.
- Grębosz-Krawczyk M. (2020), *Nostalgia w zarządzaniu marką*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Grząba M. (2020), *Stabilność finansowania instytucji kultury ze środków publicznych w Polsce* [w:] E. Gruszevska (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. T. 4 Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 131-148.
- Grzesiuk K. (2009a), *Adaptacyjność jako źródło sukcesu nowoczesnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w zmiennym otoczeniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego ZN nr 572, Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 44, s. 209-218.
- Grzesiuk K. (2009b), *Adaptacyjność źródłem sukcesu współczesnych organizacji*, „Miscellanea Oeconomicae. Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach”, nr 2, s. 103-113.
- Grzesiuk K. (2010), *Adaptacyjność jako wyzwanie współczesnych społeczeństw i organizacji* [w:] M. Pawlak (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 203-220.
- Grześ-Bukłaho J. (2022), *Elastyczność jako atrybut współczesnej organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Hajdas M. (2011), *Audyt kreatywny komunikacji marketingowej w oparciu o archetyp marki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 237, s. 305-314.
- Halska-Pionka B. (2022), *Czas w przestrzeni organizacyjnej: perspektywa kadr kultury*, „Zarządzanie w Kultuże”, nr 23, s. 273-296.
- Hausmann A. (2012), *Creating ‘Buzz’: Opportunities and Limitations of Social Media for Arts Institutions and Their Viral Marketing*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, No. 17(3), s. 173-182.
- Hausmann A., Poellmann L. (2013), *Using Social Media for arts Marketing: Theoretical Analysis and Empirical Insights for Performing Arts Organizations*, „International Review on Public and Nonprofit Marketing”, No. 10, s. 143-161.
- Holling C.S., Gunderson L.H. (2002), *Resilience and Adaptive Cycles* [w:] L.H. Gunderson, C.S. Holling (eds.), *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Island Press, Washington D.C.
- Huebner E.J. (2022), *TikTok and Museum Education: A Visual Content Analysis*, „International Journal of Education Through Art”, No. 18(2), s. 209-225.
- IAB Polska (2021), *Przewodnik po Influencer Marketingu. Cz. I. Zbiór dobrych praktyk (Klient, Agencja, Influencer)*, https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2021/10/INFLUENCER-MARKETING_poradnik-IAB-Polska-2021.pdf (dostęp: 28.01.2025).
- IAB Polska (2024), *Przewodnik po TikToku*, https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2024/07/Przewodnik-po-TikToku_IABPolska_072024.pdf (dostęp: 30.01.2025).
- Ilczuk D. (2012), *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Ilczuk D. (2021), *Artystki i artyści teatru w czasach Covid-19. „Dopóki jawi się przede mną kolejna premiera, będę walczyć”*. Raport z badania, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszeńskiego, Warszawa, <https://nck.pl/badania/raporty/artystki-i-artyści-teatralni-w-pandemii#> (dostęp: 7.01.2025).
- Inkei P. (2010), *Materiał kontekstowy* [w:] R. Palmer, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój 20 lat po upadku komunizmu w Europie*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków, s. 36-141.
- Jasiński Z. (2010), *Adaptacyjność pracowników warunkiem przezwyciężania zakłóceń w organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 99, s. 75-78.
- Jiang S., Kinney M., Yost C. (2024), *Architecture Matters: Exploring Audiences’ Holistic Theatrical Experience through Social Media Reviews*, “Arts and the Market”, No. 14(2/3), s. 129-149.
- Jung C.G. (2016), *Archetypy i nieświadomość zbiorowa*, KR, Warszawa
- Kaehler C., Busatto F., Becker G.V., Hansen P.B., Santos J.L.S. (2014), *Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company*, “iBusiness”, Vol. 6, s. 1-9.
- Kalbermatten S. (2024), *The ‘Assetization’ of Art on an Institutional Level – Fractional Ownership Implemented in the Royal Museum of Fine Arts Antwerp*, “Arts”, No. 13(1), s. 1-14.
- Kapferer J.N. (2008), *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- Karcz-Ryndak J. (2024), *Zarządzanie współczesnym teatrem w warunkach postępujących zmian technologicznych – ograniczenia wdrożeniowe nowych technologii* [w:] A. Kwiecień, A. Nocoń (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie: kultura wspierana technologią Next Tech*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice, s. 84-104.
- Karna W.J. (2008), *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kawa A., Jęczalik J., Skakowska O. (2020), *Kultura w czasie zarazy. Raport o stanie kultury w woj. podkarpackim podczas pandemii wirusa SARS-COV-2*, Rzeszowski Inkubator Kultury, Rzeszów, <https://inkubatorkultury.eu/upload/pliki/kultura-w-czasie-zarazy-raport.pdf> (dostęp: 7.01.2025).
- Kieliszewski P. (2015), *Próba przejścia do rynkowego modelu zarządzania publiczną instytucją kultury na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu*, „Prakseologia”, nr 157, s. 271-300.
- Kietzmann J.H., Hermkens K., McCarthy I.P., Silvestre B.S. (2011), *Social media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media*, “Business Horizons”, No. 54(3), s. 241-251.
- Klincewicz K. (2016), *Zarządzanie technologiami – perspektywa organizacyjno-użytkownika* [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 110-123.

- Knight H. (2011), *Eight Lessons Learned about Non-verbal Interactions through Robot Theater* [w:] B. Mutlu, Ch. Bartneck, J. Ham, V. Evers, T. Kanda (eds.), *Lecture Notes in Computer Science: Vol. 7072. Proceedings of Social Robotics: Third International Conference, ICSR*, Springer-Verlag, Amsterdam, s. 42-51, https://doi.org/10.1007/978-3-642-25504-5_5.
- Komisja Europejska (2022), *Przewodnik po możliwościach dofinansowania CultureEU*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Kondraciuk J. (2014), *Promowanie i zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, <http://info.mergeto.pl/2014/09/promowanie-i-zarzadzanie-roznorodnoscia-w-miejscu-pracy/> (dostęp: 15.02.2025).
- Konecki K., Potomska K. (2002), *Archetypy i symbole w reklamie*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 16-21.
- Korzeniowska E., Ptaszek G. (2021), *Kompetencje cyfrowe w instytucjach kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- Kostrzewa A., Wasilewski J., Leszczyńska Z., Brand Republic (2023), *W drodze do DEI*, <https://ungc.org.pl/wp-content/uploads/2023/11/Raport-22W-drodze-do-DEI22.pdf> (dostęp: 15.02.2025).
- Kotler N., Kotler P. (2000), *Can Museums Be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role*, „Museum Management and Curatorship”, No. 18(3), s. 271-287.
- Kowalczyk P. (2020), *Bardzo Młoda Kultura. Poradnik 2*, <https://sklublin.pl/2023/04/27/tworzenie-marki-instytucji-kultury/> (dostęp: 20.01.2025).
- Kowska M. (2019), *Ewolucja teorii zarządzania*, „Kwartalnik Towarzystwa Wiedzy Obronnej”, nr 266-267, s. 171-187.
- Kraśniak J. (2018), *Adaptacyjność strukturalna polskich przedsiębiorstw jako przejaw procesu adaptacji organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 538, s. 194-203.
- Krawczyk-Sokołowska J. (2012), *Znaczenie zaangażowania społecznego firmy w kształtowaniu tożsamości marki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 20, s. 165-172.
- Krupski R. (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1014, „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: między teorią a praktyką”, s. 350-359.
- Krupski R., red. (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Kubaneck A. (2023), *Kryptoreklama stosowana w influencer marketingu jako czyn nieuczciwej konkurencji i nieuczciwa praktyka rynkowa*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn.
- Kwiecień A. (2018), *Uczestnictwo w kulturze jako podstawowa relacja warunkująca istnienie jednostek kultury* [w:] B. Reformat, A. Kwiecień (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Kierunki rozwoju relacji jednostek kultury z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 30-37.
- Kwiecień A. (2023), *The Importance of Human Capital for Organizational Resilience*, “Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series”, No. 177, s. 363-375.

- Lee H., Harrison V.S., Lee M. (2025), *What Makes an Influencer? Comparing US and Chinese Millennial Perceptions of Brand Communication from the Most-Followed Influencers on TikTok and Douyin*, "International Journal of Strategic Communication", No. 19(1), s. 35-53.
- Leśniak G.J. (2024), *Optymizm organizacji w czasach różnorodności*, <https://www.prawo.pl/kadry/roznorodnosc-w-miejscu-pracy,527138.html> (dostęp: 12.02.2025).
- Lewandowski M. (2011), *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, Wydawnictwo Con Arte, Katowice.
- Lewandowski M. (2013), *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*, Con Arte, Katowice.
- Lichtarski J. (2015), *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lotti L. (2019), *The Art of Tokenization: Blockchain Affordances and the Invention of Future Milieus*, "Media Theory", No. 3(1), s. 287-320.
- Łaszkiewicz A. (2022), *Influencer marketing. Potencjał cyfrowych twórców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Łukasiewicz K. (2023), *Koncepcje zarządzania organizacją* [w:] K. Michalski, A. Werenowska (red.), *Nowoczesne zarządzanie. Najnowsze trendy, koncepcje i metody w zarządzaniu*, CeDeWu, Warszawa, s. 35-45.
- Łukaszewicz M. (2018), *Tożsamość marki jako odzwierciedlenie tożsamości jej kreatora/dyrektora kreatywnego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3, s. 290-301.
- Maciąg J. (2016), *Koncepcja Lean Management w publicznych instytucjach kultury – przesłanki i bariery wdrażania* [w:] A. Kwiecień, B. Reformat (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie: wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 48-60.
- Mannheim K. (2011), *Problem młodzieży w nowoczesnym społeczeństwie* [w:] K. Szafrańiec (red.), *Młodzież jako problem i wyzwanie ponowoczesności*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 11-31.
- Mark M., Pearson S. (2001), *The Hero and the Outlaw. Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, McGraw-Hill, New York.
- Martin R., Sunley P. (2007), *Complexity Thinking and Evolutionary Economic Geography*, "Journal of Economic Geography", No. 7(5), s. 573-601.
- Martínez-Sanz R., Solano Santos L.F. (2024), *The Museum on TikTok. An Analysis of User-generated Audiovisual Production*, "Historia y comunicación social", No. 29(2), s. 453-462.
- Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mazurek-Łopacińska K. (2016), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- McAndrew C. (2019), *The Art Basel and UBS Global Art Market Report 2019*, Art Basel, <https://www.artbasel.com/news/art-market-report> (dostęp: 10.01.2025).
- McLuhan M., Fiore Q. (1967), *The Medium is the Massage*, Bantam Books, Toronto.

- McWhirter J.J., McWhirter B.T., McWhirter A.M., Hawley McWhirter E. (2001), *Zagrożona młodzież*, Państwowa Agencja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, Warszawa.
- Meisenzahl M. (2019), *Instagram Was Missing some of Its Most-loved Features when It Launched in 2010 – Here’s what It Looked Like Back then*, <https://www.businessinsider.com/instagram-app-how-it-looked-at-launch-2010-2019-11> (dostęp: 30.01.2025).
- Mezei P., Lapatoura I. (2024), *Not For Treasures? The Role of NFTs in the Preservation of Cultural Heritage Following the Collapse of the NFT Market*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4892579 (dostęp: 19.12.2024).
- Mielcarek P. (2018), *Strategie innowacji a zdolności dynamiczne – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 1(936), s. 14-21, <https://doi.org/10.33141/po.2018.01.02>
- Misiak J. (2017), *Bariery w zarządzaniu muzeami. Raport z badań*, Fundacja ARTnova, Poznań.
- Mitchell A. (2013), *Risk and Resilience: From Good Idea to Good Practice*, “OECD Development Co-operation Working Papers”, No. 13, OECD, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5k3ttg4cxcbp-en> (dostęp: 16.12.2024).
- Modliński A. (2019), *Strategie instytucji kultury wobec niezadowolenia i bojkotów konsumenckich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Molloy M. (2017), *Who Owns Snapchat and when It Was Created?* <https://www.telegraph.co.uk/technology/0/owns-snapchat-created> (dostęp: 30.01.2025).
- Muntinga D.G., Moorman M., Smit E.G. (2011), *Introducing COBRAs: Exploring Motivations for Brand-related Social Media Use*, “International Journal of Advertising”, No. 30(1), s. 13-46.
- Mylek E. (2015), *Wykorzystanie wizerunku osób znanych w reklamie* [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Perswazyjne wykorzystanie wizerunku osób znanych*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa, s. 74-88.
- Narodowe Centrum Kultury (2011), *Raport Młodzi 2011*, https://nck.pl/upload/attachments/302470/mlodzi_2011.pdf (dostęp: 15.12.2024).
- Naumiuk A. (2007), *Uczestnictwo społeczne młodzieży. Możliwości działań – opinie i postawy*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń.
- Niezgoda M. (2014), *Młodzież: kłopotliwa kategoria socjologiczna* [w:] P. Długosz, M. Niezgoda, S. Solecki (eds.), *Młodzież w społeczeństwie ryzyka*, „Jagiellońskie Studia Socjologiczne”, nr 1, s. 13-34.
- Nizard G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu*, WN PWN, Warszawa.
- 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 UE, Katowice, s. 145-154.
- Nocoń A. (2024), *Tokenizacja kultury*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej”, nr 1(13), s. 35-43.
- Nogare Ch.D., Bertacchini E. (2015), *Emerging Modes of Public Cultural Spending: Direct Support through Production Delegation*, “Poetics”, Vol. 49, s. 5-19.

- Nowosielski S. (2019), *Czynniki powodzenia w implementacji nowych koncepcji w zarządzaniu publicznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 20, nr 4(1), s. 9-21.
- Nowy Marketing (2023), *Różnorodność, równość i włączenie społeczne – wyzwaniem i szansą dla branży kreatywnej*, <https://nowymarketing.pl/roznorodnosc-rownosc-i-wlaczenie-spoeczne-wyzwaniem-i-szansa-dla-branzy-kreatywnej/> (dostęp: 16.01.2025).
- O’Keefe-Smith E. (2023), *Social Media Strategies that Lead to Success in the Film Industry*, Walden University, Washington.
- Odważny F. (2022), *Metoda kształtowania odporności organizacji poprzez zarządzanie zasobami materialnymi w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, <https://sin.put.poznan.pl/files/download/43969> (dostęp: 16.12.2024).
- Piórkowska K. (2014), *Behavioral Strategies as Micro-foundations in Strategic Management*, “Global Business & Economics Anthology”, Vol. II, December, s. 356-361.
- Piórkowska K. (2015), *Konwergencja perspektyw zdolności adaptacyjnych organizacji. Implikacja zachowań adaptacyjnych jednostki*, „Marketing i Rynek”, nr 9 (CD), s. 485-498.
- Pizzo A. (2021), *Performing/Watching Artificial Intelligence On Stage*, “Skene. Journal of Theatre and Drama Studies”, Vol. 7, No. 1, s. 91-110, doi: 10.13136/sjtds.v7i1.308.
- Plebańczyk K. (2011), *W stronę badań nad zarządzaniem w kulturze*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 12, s. 55-67.
- Plebańczyk K. (2023), *Zmieniająca się rola publiczności w kulturze wobec rozwoju nowych mediów i technologii cyfrowych*, „Zarządzanie Mediami”, t. 11(3), s. 299-313, doi: 10.4467/23540214ZM.23.020.19912.
- Pondel M. (2009), *Uczenie się i adaptacja inteligentnych przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 82, Informatyka Ekonomiczna nr 14, s. 243-253.
- Popiołek M. (2018), *Czy można żyć bez Facebooka?* Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Poprawski M. (2009), *Narracje i innowacje. Zarządzanie zmianą w polskich instytucjach kultury* [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 89-98.
- Prawelska-Skrzypek G. (2003), *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Przybylska J. (2007), *Finansowanie działalności kulturalnej w Polsce*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Przybyła M. (2001), *Organizacja jako obiekt badań – składniki organizacji* [w:] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Raport Kultura (2020), *Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii Covid-19*, K. Czyżewski, J. Fogler, A. Gałązka i in., Fundacja GAP, Open Eyes Economy Summit.
- Razzoli D., Scapolan A.C. (2022), *Dancing in the Digitalization: A Case Study on the Socio-material Platformization of Creative Organizations*, „Impresa Progetto”, No. 3, s. 1-22.

- Reformat B. (2016), *Funkcje i znaczenie menedżerów w zarządzaniu jednostkami kultury w dobie kryzysu gospodarczego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 20-29.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Rubino F. (2023), *Museums on-chain? A Designerly Contribution in the DEVELOPMENT of Blockchain-based Digital Strategies in Cultural Institutions*, IASDR 2023, <https://dl.designresearchsociety.org/iasdr/iasdr2023/fullpapers/176/> (dostęp: 7.01.2025).
- Rubino F., Agostino D., Spallazzo D. (2025), *Strategizing Blockchain Adoption in Public Cultural Services: A Comprehensive Scoping Review*, „International Journal of Public Sector Management”, No. 38(1), s. 77-97.
- Rudolf W. (2020), *Zarządzanie publiczne w lokalnym sektorze kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sabate F., Berbegal-Mirabent J., Cañabate A., Lebherz P.R. (2014), *Factors Influencing Popularity of Branded Content in Facebook Fan Pages*, „European Management Journal”, No. 32(6), s. 1001-1011.
- Schultz C.D. (2017), *Proposing to Your Fans: Which Brand Post Characteristics Drive Consumer Engagement Activities on Social Media Brand Pages?* „Electronic Commerce Research and Applications”, No. 26, s. 23-34.
- Schuster J.M. (1986), *Tax Incentives as Arts Policy in Western Europe* [w:] P. DiMaggio (ed.), *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint*, Oxford University Press, New York, s. 320-360.
- Schuster J.M. (2006), *Tax Incentives in Cultural Policy* [w:] V.A. Ginsburgh, D. Throsby (eds.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, North-Holland, Amsterdam, s. 1253-1298.
- Skowron Ł., Cieślík A. (2016), *Postrzeganie różnych archetypów marki w opinii różnych grup docelowych klientów*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 3, s. 371-379.
- Skrzypek E., Pinzaru F. (2017), *Marka jako ważny element marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 114, s. 197-210.
- Słownik Języka Polskiego PWN (b.r.), <https://sjp.pwn.pl/szukaj/adaptacyjno%C5%9B%C4%87.html> (dostęp: 16.12.2024).
- Smoleń T. (2017), *Elementy tożsamości marki instytucji na rynku kultury – analiza składowych w oparciu o model sześciokąta tożsamości marki J.N. Kapferera*, „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 365-372.
- Sobocińska M. (2015), *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Sokołowska S. (2016), *Wprowadzenie* [w:] S. Sokołowska, A. Krawczyk-Sołtys, A. Mijał, L. Płatkowska-Prokopczyk, P. Szwiec (red.), *Koncepcje organizacji i metody zarządzania. Możliwości i ograniczenia*, Difin, Warszawa, s. 9-14.

- Sordyl A. (2011), *Adaptacja jako twórcza praktyka w polskim teatrze współczesnym: Krystian Lupa – Krzysztof Warlikowski – teatr krytyczny*, „Postscriptum Polonistyczne”, nr 2, s. 43-60.
- Sovhyra T. (2021), *Robotic Theatre: Comparative Analysis of Human and Mechanized Activities in the Creative Process*, „Creativity Studies”, Vol. 14, No. 2, s. 295-306, <https://doi.org/10.3846/cs.2021.13545>
- Statista (2025), *Share of Devices Used to Access the Internet in Poland in December 2024*, <https://www.statista.com/statistics/1051101/poland-most-used-internet-devices> (dostęp: 31.01.2025).
- Stawasz D., Rudolf W. (2018), *Kultura i jej wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy Łodzi*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 376, s. 211-224.
- Strycharz J. (2013), *Organizacje sektora kultury a rozwój* [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 175-192.
- Su Y., Baker B.J., Doyle J.P., Yan M. (2020), *Fan Engagement in 15 Seconds: Athletes' Relationship Marketing during a Pandemic via TikTok*, „International Journal of Sport Communication”, No. 13(3), s. 436-446.
- Sułkowski Ł. (2011), *Metafory, archetypy i paradoksy organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(145), s. 55-69.
- Szpitter A. (2011), *Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 9-12.
- Śledziwska K., Włoch R. (2020), *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Święciecki I., Ilnicki R., Krawczyk S., Włodarczyk A., Biga B., Wojnar K. (2023), *Rola przemysłów kreatywnych w gospodarce i możliwości wsparcia publicznego*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
- Świtała M. (2018), *Adaptacyjność usługodawców logistycznych a ich współpraca z klientami w łańcuchu dostaw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 505, s. 421-430.
- Szczepański R. (2009), *Zarządzanie publiczną instytucją kultury w warunkach współczesnej gospodarki* [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań, s. 125-132.
- Sznajder A. (2013), *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, W&B, Warszawa.
- Szostak A. (2023), *Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych*, Wydawnictwo Attyka, Kraków.
- Szulborska-Łukasiewicz J. (2012), *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 13, z. 4, s. 305-328.
- Szymańska K. (2019), *Wprowadzenie do metod i technik zarządzania* [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 13-36.

- Tabak W. (2020), *Publiczność w wirtualnej rzeczywistości*, „Didaskalia”, Vol. 155, <https://didaskalia.pl/artukul/publicznosc-w-wirtualnej-rzeczywistosci> (dostęp: 13.01.2025).
- Teece D.J. (2011), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, Oxford.
- Tędziagolska M., Biernat A., Walczak B. (2024), *Edukacja kulturalna w badaniach i działaniach. Raport z badań*, Warszawskie Obserwatorium Kultury, Warszawa, <https://wok.art.pl/wp-content/uploads/2024/06/wok-roport-edukacja-kulturalna-dostepny-3-06.pdf> (dostęp: 30.12.2024).
- Thomas D.A. (2004), *Diversity as Strategy*, “Harvard Business Review”, Vol. 82, No. 9, s. 98-108.
- Throsby D. (2010), *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tomski P. (2011), *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 1, s. 7-18.
- Torre A., Scarborough H. (2017), *Reconsidering the Estimation of the Economic Impact of Cultural Tourism*, “Tourism Management”, No. 59, s. 621-629.
- Towse R. (2011), *Creative Industries* [w:] R. Towse (ed.), *A Handbook of Cultural Economics*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 125-131.
- Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych. Dz.U. 2019, poz. 2019.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dz.U. 1991 Nr 114, poz. 493, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19911140493/U/D19910493Lj.pdf> (dostęp: 27.01.2025).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz.U. 2024, poz. 1530.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. 2013, poz. 330.
- Vassilakis C., Antoniou A., Lepouras G., Pouloupoulos V., Wallace M., Bampatzia S., Bourlakis I. (2017), *Stimulation of Reflection and Discussion in Museum Visits through the Use of Social Media*, “Social Network Analysis and Mining”, No. 7, s. 1-12.
- Veiga P.A.D. (2022), *The Everywhere Museum of Everything: The Curatorship Challenge, from Digital Urban Art to NFTs* [w:] H. Barranha, J.S. Henriques (eds.), *Art, Museums and Digital Cultures: Rethinking Change*, NOVA FCSH, Lisboa, s. 142-156.
- Vogelstein F. (2007), *How Mark Zuckerberg Turned Facebook Into the Web’s Hottest Platform*, <https://www.wired.com/2007/09/ff-facebook> (dostęp: 30.01.2025).
- Vorsatz B. (2020), *Collectibles Tokenization & Optimal Security Design* [w:] *Proceedings of Paris December 2020 Finance Meeting EUROFIDAI – ESSEC, ADB-IGF Special Working Paper Series “Fintech to Enable Development, Investment, Financial Inclusion, and Sustainability”*, <https://ssrn.com/abstract=3499890> (dostęp: 1.02.2025).
- Wahid R., Karjaluo H., Taiminen K., Asiati D.I. (2023), *Becoming TikTok Famous: Strategies for Global Brands to Engage Consumers in an Emerging Market*, “Journal of International Marketing”, No. 31(1), s. 106-123.

- Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, nr 3(40), <https://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/40/id/840> (dostęp: 11.02.2025).
- Walmsley B. (2016), *From Arts Marketing to Audience Enrichment: How Digital Engagement Can Deepen and Democratize Artistic Exchange with Audiences*, „Poetics”, No. 58, s. 66-78.
- We Are Social & Meltwater (2024a), *Digital 2024: October Global Statshot Report*, <https://indd.adobe.com/view/56eac68a-1f77-422d-87ed-2f5a5230e9ad> (dostęp: 30.01.2025).
- We Are Social & Meltwater (2024b), *Digital 2024: Poland*, <https://datareportal.com/reports/digital-2024-poland> (dostęp: 30.01.2025).
- Wengel Y., Ma L., Ma Y., Apollo M., Maciuk K., Ashton A.S. (2022), *The TikTok Effect on Destination Development: Famous Overnight, Now what?* „Journal of Outdoor Recreation and Tourism”, No. 37, DOI: 10.1016/j.jort.2021.100458.
- Wiid R., Mora-Avila P. (2018), *Arts Marketing Framework: The Arts Organisation as a Hub for Participation*, „Journal of Public Affairs”, No. 18(2), DOI: 10.1002/pa.1657.
- World Federation of Advertisers (2023), *The Global DEI Census 2023 Interim Findings*, <https://wfanet.org/knowledge/diversity-and-inclusion/the-global-dei-census/2023> (dostęp: 15.02.2025).
- Wójcik D. (2015), *Współpraca sieciowa w instytucjach kultury*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 7(64), s. 95-110.
- Wright L., Cherry M. (2023), *How Does Influencer Marketing on TikTok Impact Brand Trust among Generation Z?* „Journal of Digital & Social Media Marketing”, No. 10(4), s. 326-339.
- Wróblewski Ł. (2017), *Nowoczesne technologie w komunikacji marketingowej instytucji kultury* [w:] Ł. Wróblewski (red.), *Marketingowe oraz społeczne aspekty zarządzania w kulturze*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 130-153.
- Wyrykowski W., Kasprzak P. (2016), *Ulga podatkowa jako instrument realizacji pozafiskalnych funkcji*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość”, Vol. 4(1), s. 17-31.
- Wysocka E. (2012), *Dzieciństwo i młodość jako kategorie rozwojowe i społeczne* [w:] E. Wysocka (red.), *Dzieci i młodzież w niegościnnym świecie. Zagrożenia rozwojowe i społeczne*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa, s. 42-62.
- Xiao L., Li X., Zhang Y. (2023), *Exploring the Factors Influencing Consumer Engagement Behavior Regarding Short-form Video Advertising: A Big Data Perspective*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, No. 70, DOI: 10.1016/j.jretconser.2022.103170.
- Yang J., Amirul A.A. (2024), *Exploration of TIK TOK's Contribution to the Communication of Huangmei Opera: An Analysis Based on the 5W Model*, „Studies in Media and Communication”, No. 12(3), s. 72-83.
- Yuan L., Xia H., Ye Q. (2022), *The Effect of Advertising Strategies on a Short Video Platform: Evidence from TikTok*, „Industrial Management & Data Systems”, No. 122(8), s. 1956-1974.

- Zajac S. (2015), *Teorie i problematyka zmian w zarządzaniu organizacją* [w:] P. Lenik (red.), *Efektywność zarządzania zasobami organizacyjnymi*, PWSZ, Krosno, s. 311-330.
- Zhao L. (2023), *Evaluating the Adoption of Non-Fungible Tokens (NFTs) in Museums: A Comprehensive Framework*, <https://www.cambridge.org/engage/coe/article-details/6553d793dbd7c8b54b4502eb> (dostęp: 24.01.2025).
- Zhao L., Zhang J., Jing H. (2022), *Blockchain-Enabled Digital Rights Management for Museum-Digital Property Rights*, "Intelligent Automation & Soft Computing", No. 34(3), s. 1785-1801.
- Zimniewicz K. (2014), *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zrzeszenie Filharmonii Polskich (b.r.), <https://zfp.art.pl> (dostęp: 27.01.2025).

Źródła internetowe

[www 1] www.tiktok.com

[www 2] www.tiktok.com/@galeria_zacheta/video/7146446686062185733.



Spis rysunków

1. Główne formy dyskryminacji w jednostkach kultury w 2023 r.	22
2. Wybrane zagadnienia DEI w ocenie pracowników jednostek kultury w Polsce i na świecie	23
3. Fazy procesu adaptacyjnego jednostek kultury	28
4. Archetypy marki w oparciu o osie	38
5. Mechanizm kształtowania zdolności adaptacyjnych teatru w kontekście nowych technologii – perspektywa kompetencyjna	52
6. Pytanie ankietowe „Czy zdarzyło się Panu/Pani skorzystać z rekomendacji influencera?”	91
7. Pytanie ankietowe „Jak ocenia Pan/Pani wiarygodność influencerów filmowo-serialowych?”	92
8. Liczba postów opublikowanych przez badane instytucje kultury na platformie Tik-Tok w okresie 1.07.2022-30.06.2024	108
9. Liczba postów opublikowanych przez badane instytucje kultury według szczegółowych kategorii ich treści	110
10. Udział postów opublikowanych przez poszczególne instytucje kultury w ramach szczegółowych kategorii ich treści	111
11. Przykład angażującej treści rozrywkowej – post ukazujący zwierzęta	114



Spis tabel

1. Korzyści z implementacji idei DEI oraz zarządzania różnorodnością.....	20
2. Przykładowe możliwości dofinansowania kultury ze środków Unii Europejskiej w latach 2021-2027	31
3. Tożsamość rzeczywista marki a tożsamość pożądana	37
4. Archetypy wobec cech i zachowań.....	39
5. Dostosowanie archetypów marki do instytucji kultury.....	41
6. Wyniki przeprowadzonych badań	43
7. Etapy implementacji archetypu marki przez instytucje kultury.....	45
8. Klasyczne, współczesne i nowoczesne metody zarządzania	57
9. Działania promocyjne Młodzieżowych Domów Kultury w Tychach.....	71
10. Profile polskich instytucji kultury na platformie TikTok	107
11. Klucz kategoryzacyjny zastosowany w badaniu.....	109
12. Wyniki weryfikacji statystycznej oszacowanego modelu regresji.....	113
13. Parametry oszacowanego modelu regresji.....	114



Informacja o Autorach

Mgr Martyna Fira – doktorantka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Absolwentka dwóch kierunków na studiach magisterskich w SGH: metod ilościowych w ekonomii i systemów informacyjnych oraz e-biznesu. Członkini Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii. W 2022 r. zdobyła wyróżnienie w konkursie Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu na najlepszą pracę magisterską z zakresu marketingu, handlu i konsumpcji. Dwukrotna laureatka konkursu Rektora SGH o zwiększone stypendium naukowe; laureatka Grantu Dziekana Szkoły Doktorskiej SGH 2024. Posiada 8-letnie doświadczenie praktyczne w obszarze badań marketingowych i analiz rynku zdobywane w międzynarodowych agencjach badawczych oraz przedsiębiorstwach z sektora FMCG. Obecnie pełni funkcję menedżerki ds. analiz marketingowych na region Europy Środkowo-Wschodniej w Coty Eastern Europe. Do jej zainteresowań naukowych należą zagadnienia związane z zarządzaniem marką, zachowaniami konsumentów oraz marketingiem kultury i sztuki. Jest czynną uczestniczką konferencji biznesowych i naukowych poświęconych tematyce zarządzania, marketingu oraz zachowań konsumentów.

martyna.fira@doktorant.sgh.waw.pl

ORCID: 0000-0002-9341-3896

Mgr Jacek Goleniak – w 2024 r. uzyskał tytuł magistra w Państwowej Szkole Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej im. Leona Schillera w Łodzi na Wydziale Organizacji Sztuki Filmowej. Od kilku lat zajmuje się influencer marketingiem nie tylko ze strony marketingowca, ale także samemu jako influencer na platformie TikTok pod nazwą [@kulturalnyupdate](https://www.tiktok.com/@kulturalnyupdate). Jego pasja do filmu i mediów społecznościowych skłoniła go do badania tematyki influencer marketingu na rynku kina i serwisów streamingowych.

goleniakjacek@gmail.com

ORCID: 0009-0000-2792-8552

Mgr Małgorzata Kaczmarek – animatorka, menedżerka i badaczka kultury, specjalistka do spraw organizacji i produkcji koncertów. Przez ponad 20 lat związana z Filharmonią Łódzką im. A. Rubinsteina: koordynatorka i producentka ponad 2000 projektów artystycznych, wieloletnia szefowa biura koncertowego, kuratorka Wędrownego Festiwalu Filharmonii Łódzkiej „Kolory Polski”.

Aktualnie zarządza działalnością animacyjną w Miejskiej Strefie Kultury, szefując filii MSK: Dąbrowa. Absolwentka teorii muzyki na Akademii Muzycznej im. G. i K. Bacewiczów w Łodzi, podyplomowych studiów z zakresu zarządzania w kulturze oraz polsko-francuskiego programu studiów typu MBA na Uniwersytecie Łódzkim. Od 2020 r. doktorantka Szkoły Doktorskiej Nauk Społecznych Uniwersytetu Łódzkiego w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości. Jako wykładowczyni od 2021 r. jest związana z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz Akademią Muzyczną w Łodzi (Wydział Twórczości, Interpretacji, Edukacji i Produkcji Muzycznej). Pasję do muzyki stara się łączyć ze sztuką zarządzania. Autorka artykułów nawiązujących do tematyki zarządzania w kulturze. Swoje zainteresowania naukowe sytuuje wokół strategii rozwoju i sprawnego zarządzania w instytucjach kultury, polityki kulturalnej oraz ekonomiczno-społecznych aspektów funkcjonowania jednostek sektora kultury w Polsce, szczególnie filharmonii i orkiestr. Członkini zarządu stowarzyszenia IBOK – Instytut Badań Organizacji Kultury, w którym jest odpowiedzialna za komponent szkoleniowy w postaci webinarów. Celem stowarzyszenia jest prowadzenie badań w obszarze kultury oraz wspieranie procesów zarządczych w organizacjach związanych z działalnością twórczą, edukacją kulturalną i z dziedzictwem kulturowym.

malgorzata.kaczmarek@edu.uni.lodz.pl

ORCID: 0000-0003-0625-3618

Mgr Julia Karcz-Ryndak – pracuje w Katedrze Zarządzania Procesowego, Instytucie Nauk o Jakości i Zarządzania Produktem, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Specjalista w zakresie zarządzania, finansów przedsiębiorstw i psychologii biznesu. Rozwija się również w kierunku psychologii osobowości. Związana z branżą informatyczną, winiarską, artystyczną i trzecim sektorem. Członek zarządu Fundacji Vitellonis. Badacz sektora kultury i organizacji biznesowych. Specjalizuje się w badaniach metodami jakościowymi i mieszаныmi. W ramach działalności naukowo-badawczej podejmuje problematykę: systemowego ujęcia organizacji; zarządzania procesem produkcyjnym; innowacji produktowych; technologii nowej generacji; gier organizacyjnych; strategii przedsiębiorstw; ekonomicznych i finansowych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw; koncepcji przywództwa; psychologicznych i etycznych aspektów funkcjonowania człowieka w organizacji. Ponadto rozwija problematykę zarządzania w kulturze, w szczególności zarządzania teatrem. Odpowiada za organizację i moderację corocznych paneli eksperckich „Zarządzanie współczesnym teatrem” w ramach Międzynarodowej Konferencji Naukowej CMQ Wiedza – Gospodarka – Społeczeństwo organizowanej na UEK w Krakowie. Uczestnik licznych staży zagranicznych. Współpracuje z krajowymi i zagranicznymi organizacjami i ośrodkami badawczymi (m.in. we

Włoszech, Chorwacji, Holandii, Słowacji, Portugalii, Urugwaju, Czechach i USA). Kierownik dwóch edycji projektu badawczego „Zarządzanie współczesnym teatrem w warunkach postępujących zmian technologicznych z uwzględnieniem perspektywy międzynarodowej” realizowanego na UEK w Krakowie, a także kierownik/członek zespołów wykonawczych innych projektów badawczych oraz grantów krajowych i zagranicznych (m.in. w kooperacji z Faculty of Economics J. J. Strossmayer University of Osijek, Croatia). Członek zespołów eksperckich ds. implementacji sztucznej inteligencji w procesach biznesowych. Specjalizuje się przede wszystkim w modelach AI wykorzystujących dane behawioralne.

jkarcz@uek.krakow.pl

ORCID: 0000-0002-2749-4325

Dr hab. Marcin Komańda, profesor uczelni – Kierownik Katedry Komunikacji Marketingowej na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej. Jego zainteresowania naukowe skupiają się wokół strategii i modeli biznesu, e-commerce, marketingu elektronicznego i mediów społecznościowych.

m.komanda@po.edu.pl

ORCID: 0000-0003-1695-2949

Dr Paulina Kopyto – adiunkt w Katedrze Analiz i Prognozowania Rynku Pracy na Wydziale Gospodarki Przestrzennej i Transformacji Regionów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jej zainteresowania naukowe to przede wszystkim współczesne wyzwania rynku pracy. Uwagę w swoich badaniach często koncentruje na sytuacji kobiet w obszarze zatrudnienia i problemach osób młodych wchodzących na rynek pracy. Entuzjastka podróży, sztuki i języka hiszpańskiego. Wieloletnia nauczycielka tańca prowadząca zespoły tańca towarzyskiego i ludowego.

paulina.kopyto@ue.katowice.pl

ORCID: 0009-0007-4752-1873

Dr Anna Kwiecień – adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem na Wydziale 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. Dla podnoszenia swoich kompetencji wzięła udział w projekcie „Transfer wiedzy i praktyki” współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach którego efektywnie współpracowała z praktykami, wykorzystując swoją wiedzę do rozwiązywania problemów przedsiębiorstw. Jest autorką lub współautorką wielu publikacji naukowych oraz redaktorką kilku

monografii z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Jej działalność została nagrodzona Medalem Komisji Edukacji Narodowej oraz brązowym i srebrnym Medalem za Długoletnią Służbę.

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 aspektów finansowania jednostek i instytucji kultury. W swojej działalności naukowej wykazuje dużą aktywność, publikując zarówno w polskich, jak też zagranicznych monografiach i czasopismach naukowych. Uczestniczka wielu międzynarodowych konferencji i aktywności naukowych. Jej działalność została nagrodzona 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 110 opracowań naukowych oraz autorka i współautorka 8 monografii naukowych, w tym jednej napisanej w całości w języku angielskim.

aleksandra.nocon@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0003-3250-2382

Dr Katarzyna Olejko – adiunkt w Katedrze zarządzania przedsiębiorstwem. Autorka licznych publikacji teoretycznych i praktycznych z zakresu rachunkowości, controllingu, audytu czy zarządzania. Laureatka nagród Ministra Nauki za indywidualną działalność dydaktyczną oraz nagród Rektora. Autorka wielu programów dydaktycznych doskonalących kwalifikacje kadry menedżerskiej. Wykładowca akademicki oraz wykładowca programów MBA. Prelegent na licznych konferencjach. Wieloletni praktyk w obszarze finansów i zarządzania dużymi spółkami kapitałowymi.

katarzyna.olejko@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0003-2093-8269

Mgr Katarzyna Sytniewska – absolwentka studiów magisterskich Zarządzanie mediami i reklamą na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Obecnie doktorantka Szkoły Doktorskiej w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości. Jej zainteresowania naukowe kon-

centrują się wokół szeroko pojętego marketingu (np. strategie marketingowe, branding, kreowanie wizerunku), branży kosmetycznej oraz idei zrównoważonego rozwoju.

katarzyna.sytniewska@edu.uekat.pl

ORCID: 0009-0006-2993-5928

Dr Katarzyna Żak – adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem na Wydziale 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 zieloną gospodarką. Od kilku lat publikuje artykuły dotyczące sektorów kultury i kreatywnego w periodykach krajowych i zagranicznych. Interesuje się meandrami polityki, dobrą muzyką i książką.

katarzyna.zak@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0002-9212-7206

Monografia pt. *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Adaptacyjność jednostek kultury*, przygotowana pod redakcją Anny Kwiecień i Aleksandry Nocoń, stanowi oryginalną i aktualną propozycję wydawniczą, w której poszczególni autorzy rozdziałów podejmują problem adaptacyjności wielu różnych podmiotów sfery kultury w odpowiedzi na wyzwania dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Prezentowane w tym obszernym opracowaniu oryginalne poglądy i ciekawe wyniki badań wielu autorów dowodzą, że po pierwsze problematyka adaptacyjności jest wielowymiarowa i stanowi duże wyzwanie dla instytucji kultury, a po drugie jest obszarem badań inspirującym naukowo i wartościowym aplikacyjnie dla środowiska kultury i sztuki w Polsce. Monografia dostarcza wiele cennych informacji dotyczących zachowań konkretnych podmiotów sfery kultury nie tylko w dobie wyzwań technologicznych, ale też społecznych, ekonomicznych, prawnych, etycznych. Jej adresatami są zarówno studenci, jak i badacze akademicy oraz menedżerowie budujący silną pozycję swoich podmiotów na rynku kultury i sztuki w wyjątkowo dynamicznym otoczeniu.

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



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

ISBN 978-83-7875-935-5



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach