

PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJACH KULTURY

Autokraci, demokraci, demiurgowie i kapłani

WSTĘP

Niniejszy rozdział ma na celu uporządkowanie dyskusji, jaka toczy się w środowiskach akademickich na temat przywództwa w organizacjach prowadzących działalność kulturalną. Istnieje dość bogate piśmiennictwo na temat osób zarządzających tego rodzaju organizacjami, jednakże w większości publikacje te koncentrują się na formalnych aspektach funkcji dyrektora (względnie kierownika) w organizacji kultury, takich jak: tryb jego powoływania (w drodze konkursu lub bez jego przeprowadzania) i odwoływania, miejsce w strukturze organizacyjnej, zakres obowiązków i kompetencji. Poza formalnoprawnymi zagadnieniami poruszany jest również temat odmiennych ról, jakie w obrębie kompleksowego zarządzania organizacjami kultury mogą przyjmować dyrektorzy. W tym zakresie najczęściej mówi się o „dyrektorach artystach lub twórcach” (Szulborska-Łukaszewicz 2014; Kaczmarek, Gruszka 2012), którzy kierują się wartościami związanymi z kulturą jako taką, „dyrektorach menedżerach” (Szulborska-Łukaszewicz 2014; Kaczmarek, Gruszka 2012; Zajac 2005), dla których istotę stanowią kwestie ekonomiczne, czy też „dyrektorach urzędnikach” (Kruczkowska 2016; Kaczmarek, Gruszka 2012), kładących nacisk na sprawy administracyjne.

Natomiast relatywnie niewiele publikacji dotyczących zarządzania organizacjami kultury poświęcono przywództwu, które główny nacisk kładzie na aspekt ludzki i społeczny, wynikający z relacji między osobą zarządzającą a zarządzanymi. Tymczasem to właśnie w organizacjach kultury, co podkreśla Mieczysław Morawski, „ze względu na konieczność działań oryginalnych, pionierskich, często odważnych i dalekowzrocznych” (Dziurski, Pawlicka, Wróblewska 2017, s. 53), ludzki wymiar ma zasadnicze znaczenie. Stąd też zdaniem Morawskiego dyskusje na temat zarządzania w kulturze powinno się poszerzyć o „zagadnienia związane z przywództwem, kształtowaniem cech liderów kreatywnych zespołów i projektów, problematykę profilu kompetencyjnego osób inicjujących i prowadzących przedsięwzięcia kulturalne, oddziaływanie lidera na współpracowników itd.” (tamże).

W tym rozdziale ukazane są najważniejsze kwestie dotyczące przywództwa w organizacjach kultury, w pierwszej kolejności jego teoretyczne, a następnie praktyczne aspekty. Teoretyczny obraz przywództwa w organizacjach kultury nakreślono, posiłkując się przede

wszystkim polskimi publikacjami (artykułami, monografiami i raportami), które ukazały się w dwóch pierwszych dekadach XXI w., poruszającymi ten temat w różnym stopniu i zakresie; charakter tych publikacji był dwojaki: badawczy oraz teoretyczny. Natomiast praktykę przywództwa zaprezentowano, korzystając z zamieszczonych w opracowaniach badawczych i portalach internetowych wywiadów z dyrektorami polskich organizacji oraz przy zastosowaniu przedstawionego wcześniej teoretycznego ujęcia. Położenie nacisku na polskie publikacje zostało spowodowane tym, że jest to pierwsze opracowanie i zarazem pierwsza próba syntezy rozważań na ten temat, zarazem ograniczona objętość tego rozdziału nie pozwoliła na podjęcie szerszej dyskusji.

NAJWAŻNIEJSZE POJĘCIA

Przywództwo w organizacji kultury: to rola, jaką w relacji ze swoimi podwładnymi odgrywa osoba zajmująca kierownicze stanowisko w organizacji kultury.

Rola przywódcza: to wszelkie działania i decyzje podejmowane przez osobę zajmującą kierownicze stanowisko w organizacji kultury w odniesieniu do swoich podwładnych.

Siatka ról przywódczych: to modelowe ujęcie ról, jakie odgrywają przywódcy w organizacjach kultury.

ZAGADNIENIA TEORETYCZNE

Istota przywództwa w organizacjach kultury

W naukach o zarządzaniu nie istnieje jedna definicja przywództwa. Niektórzy badacze, podobnie jak w naukach politycznych, traktują przywództwo jak władzę, podkreślając, że jest ono formą wywierania wpływu na inne osoby (Pondy 1978). Inni natomiast odróżniają te sfery, gdyż przywództwo w przeciwieństwie do władzy wymaga zgodności celów między przełożonym a podwładnymi i nie koncentruje się na zdobywaniu posłuszeństwa (Robbins 2001). W tym drugim ujęciu przywództwo przedstawia się w pozytywnym świetle i wskazuje, że jest „to umiejętność oddziaływania na grupę w dążeniu do określonych celów” (tamże). Są natomiast badacze, którzy przyjmują odmienną optykę przywództwa i, nie odwołując się do kwestii władzy, zaznaczają, że przywództwo może istnieć w dwóch odcieniach: pozytywnym i negatywnym (Ciuk 2012). W tym drugim, negatywnym aspekcie można mówić choćby o przywództwie destrukcyjnym (Einarsen, Aasland, Skogstad 2007) czy też niekorzystnej wersji przywództwa narcystycznego (Blair, Hoffman, Helland 2008).

W opracowaniu tym przyjęto to ostatnie podejście do przywództwa, w którym istotą jest jego społeczny i relacyjny wymiar, i które może występować w pozytywnej lub negatywnej odsłonie. Przywództwo w organizacji kultury należy zatem rozumieć jako rolę, jaką odgrywa w zakresie działań i podejmowanych decyzji osoba zajmująca kierownicze stanowisko (np. dyrektor muzeum) w relacji ze swoimi podwładnymi, np. w obrębie wzajemnej komunikacji, motywowania, organizacji ich pracy, przekazywania uprawnień (partycypacji) czy przewodzenia (im lub nimi). Oczywiście ta rola przywódcza uzależniona jest od wielu elementów, chociażby od:

- przyjętej przez tę osobę własnej wizji przywództwa;
- jej kompetencji;
- sposobu jej powołania na stanowisko kierownicze;
- rodzaju organizacji kultury (inaczej może to wyglądać w przypadku teatru, inaczej galerii sztuki);
- misji, jaka stoi przed tą organizacją;
- liczby zatrudnionych i struktury organizacyjnej;
- kompetencji, którymi dysponują pracownicy;
- środowiska, w jakim organizacja kultury funkcjonuje (jej mikro- i makrootoczenia).

Niektórzy badacze odróżniają przywództwo od zarządzania (Karaszewski 2008; Kucharski 2017), jednak w tym opracowaniu przyjmuje się nieco inną perspektywę – przywództwo traktuje się jako część zarządzania. To ostatnie obejmuje wszystkie zasoby organizacji, zarówno finanse, rzeczy, informacje, jak i ludzi, tymczasem przywództwo dotyczy decyzji i działań odnoszących się wyłącznie do jednego z tych elementów: do współtworzących organizację ludzi. Tak postrzeganego przywództwa nie należy więc wyłączać poza nawias zarządzania, a raczej trzeba je pojmować w kategoriach zarządzania humanistycznego, które zawiera się „w wymiarze myślenia o granicach wykorzystywania zasobów ludzkich” (Orzechowski 2015, s. 72).

W związku z powyższym wypada też wspomnieć o różnicach między przywództwem a obecną w teorii zarządzania koncepcją ról kierowniczych (o których w odniesieniu do dyrektorów organizacji kultury wspomniano w pierwszym akapicie pracy). Kierowanie jest terminem szerszym niż przywództwo, odnosi się bowiem do praktyki „świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji” (Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 20). Należy je więc postrzegać w kontekście zarządzania wszystkimi aspektami organizacji i w tym sensie odróżniać od przywództwa, ponieważ przywództwo, jak już zresztą wspomniano, realizuje się wyłącznie na płaszczyźnie społecznej i dotyczy roli, jaką obiera osoba kierująca w relacji z pozostałymi członkami organizacji.

W niektórych opracowaniach eksplorujących różnego rodzaju zjawiska na polu zarządzania w kulturze odnaleźć można stanowisko, że postać przywódcy jest zgoła inna od osoby menedżera (Zajac 2005), stąd też nie należy ich porównywać. To przywódcy przypisuje się pozytywne cechy, które są współmierne do reprezentowanych przez organizacje kultury wyższych wartości, tymczasem menedżer to figura o właściwościach probiznesowych, kładąca w większym stopniu nacisk na kwestie materialne i ekonomiczne niżli kulturalne. Jeśli jednak dyrektora organizacji kultury można nazywać menedżerem, jak czyni to choćby Joanna Szulborska-Łukaszewicz (2013), to podobnie może być przecież z przywódcą i menedżerem. Można być odpowiednim przywódcą w organizacji kultury, będąc jednocześnie menedżerem, jak też sprawnym przywódcą, będąc artystą. Może się też sprawdzić jakakolwiek inna forma przywództwa. I odwrotnie, każda jego odsłona może się okazać niedoskonała. To, czy określona postać przywództwa sprawdzi się w praktyce, nie zależy więc od tego, jaka etykieta przypisana jest przywódcy, ale od rzeczywistych relacji między nim a pracownikami organizacji kultury. Trzeba wręcz podkreślić, że znawcom tematu nie udało się wyznaczyć takich cech przywództwa, które sprawdzałyby się w każdych warunkach (Webber 1996).

Przywództwo jest więc postrzegane w niniejszym opracowaniu w szerokiej perspektywie. Może ono przybierać różne postaci, występować w praktyce w różnych odsłonach, zawsze

jednak rozgrywa się w ludzkiej (pracowniczej) przestrzeni, choć nie zawsze przynosi oczekiwany skutek, to znaczy nie zawsze rola odgrywana przez zarządzającego organizacją kultury jako przywódcy będzie akceptowana przez jej członków. Takiego przywódcę można wówczas nazwać liderem – jest to jednak odrębny temat.

Role przywódcze w organizacjach kultury

W polskiej literaturze zgłębiającej problematykę przywództwa w organizacjach kultury można odnaleźć dwie charakterystyczne perspektywy. Z jednej strony w przywódcy widzi się człowieka, który wyróżnia się szczególnymi i istotnymi z punktu widzenia osoby kierującej organizacją kultury kompetencjami (Karna 2007; Wojciechowska 2018) – chodzi tutaj o określony zestaw przymiotów, do których można zaliczyć: wiedzę, doświadczenie, zdolności i predyspozycje oraz umiejętności (Kozuch 2003). Z drugiej strony przywódcę określa się przez pryzmat jego poczynań; tego rodzaju przywództwo realizuje się więc w działaniu, ma zatem charakter społeczny i performatywny (Śliwa 2011). Ten drugi punkt widzenia kładzie nacisk na to, co przywódca robi, pierwszy natomiast na to, co posiada. Najczęściej jednak jest tak, że te dwa punkty widzenia występują we wzajemnej konfiguracji i wspólnie tworzą obraz przywódcy działającego w organizacji kultury. Również w tej pracy przyjmuje się to pośrednie stanowisko, nazywając przywództwo, o czym już wspomniano, rolą, jaką w organizacji kultury odgrywa dyrektor. Z kolei ta rola przywódcza, na którą składają się określone działania i decyzje przywódcy, jest uzależniona, jak już wspomniano, od wielu elementów, w tym od kompetencji, zresztą nie tylko własnych. Taki przywódca, który opiera się wyłącznie na własnych kompetencjach i możliwościach, odgrywa innego rodzaju rolę niż ten, który bierze pod uwagę czy wręcz kieruje się kwalifikacjami pracowników. W organizacjach kultury jest to szczególnie istotne, gdyż osoby w nich zatrudnione wyróżniają się wysokimi kompetencjami (Bartosz 2011), niejednokrotnie przewyższającymi te, którymi dysponuje dyrektor (Wróbel 2011). Okoliczności tego typu nie powodują, że dyrektor przestaje być przywódcą (tamże), zmienia się natomiast jego rola jako przywódcy, ponieważ inny jest kontekst, w którym działa.

Badacze zidentyfikowali wiele różnorodnych ról przywódczych odnoszących się do osób kierujących organizacjami kultury, jednakże do tej pory nie podjęto próby ich klasyfikacji. Próbę takiej operacji przeprowadzono w tej pracy, dzieląc role przywódcze wskazane przez badaczy na dwie odrębne grupy, nazwane tutaj wymiarami. Każdy wymiar ograniczony jest dwoma skrajnymi biegunami.

- 1) Pierwszy wymiar odnosi się do przyjmowania i odgrywania ról mieszczących się w spektrum od całkowicie prospołecznych i propracowniczych (np. pełnego współdziałania, tworzenia wspólnoty, delegowania decyzyjności) do ról skrajnie partykularnych, gdzie przywódca jest przeciwny podejmowaniu jakiegokolwiek współpracy i kieruje się własnym punktem widzenia.
- 2) Drugi wymiar dotyczy natomiast ról mieszczących się w spektrum od tych najbardziej pragmatycznych, które są racjonalne, konkretne i zorientowane na praktykę, do tych, które mają naturę symboliczną i taką przyjmują postać – nakierowane na tworzenie nastroju oraz subiektywny odbiór, często są efektem używania przez przywódcę różnego rodzaju znaków (Laberschek 2018), w tym odpowiedniego języka (Kruczkowska 2016), czyli zarządzania znaczeniami (Smircich, Morgan 1982; Morgan 2020).

Warto podkreślić, że każdy z dwóch powyższych wymiarów jest swego rodzaju *continuum*, którego krańce zostają zakreślone przez brzegowe role przywódcze: skrajnie partykularną lub prospołeczną w przypadku pierwszego wymiaru oraz zdecydowanie pragmatyczną lub symboliczną w odniesieniu do drugiego. W praktyce natomiast nie istnieją tego rodzaju skrajności. Modele te wyznaczają jedynie przestrzeń, w ramach której mieszczą się autentyczne, niejako „pośrednie” role przywódcze zarządzających organizacjami kultury.

W tym miejscu pojawia się ważna kwestia. Otóż niektóre z ról przywódczych, o których tutaj mowa, weszły w obręb zarówno jednego, jak i drugiego wymiaru, np. przywództwo narcystyczne (Zdebska-Schmidt 2016) wpisało się w przestrzeń wymiaru prospołecznych/partykularnych ról, ale jednocześnie występuje w przestrzeni wymiaru pragmatycznego/symbolicznego. A zatem, by odpowiednio przedstawić i omówić poszczególne role w kontekście obu wymiarów, należy te wymiary „nałożyć” na siebie, tworząc swego rodzaju siatkę ról przywódczych w organizacjach kultury (tab. 1).

Tabela 1

Siatka ról przywódczych przyjmowanych przez kierujących organizacjami kultury

		Wymiar pragmatycznych i symbolicznych ról przywódczych	
		Role pragmatyczne	Role symboliczne
Wymiar prospołecznych i partykularnych ról przywódczych	Role partykularne	<ul style="list-style-type: none"> • autokratyczna • totalna • dowódczo-kreatorska • elitarna • oparta na sprawności i gospodarności • energiczna • dynamiczna 	<ul style="list-style-type: none"> • autokratyczna • totalna • elitarna • oparta na autorytecie • charyzmatyczna • wizjonerska • metafizyczna • narcystyczna • heroiczna
	Role prospołeczne	<ul style="list-style-type: none"> • oparta na sprawności i gospodarności • efektywnościowa • integratywna (partycypacyjna) • negocjacyjna • kolektywna • demokratyczna • egalitarna 	<ul style="list-style-type: none"> • demokratyczna • egalitarna • kolektywna • oparta na autorytecie • charyzmatyczna • heroiczna • wizjonerska • metafizyczna • duchowa

Źródło: opracowanie własne.

Partykularno-pragmatyczne role przywódcze w organizacjach kultury

Pole znajdujące się w lewej górnej części powyższej siatki dotyczy tych ról przywódczych odgrywanych przez osoby zarządzające organizacjami kultury, u których źródeł leży przede wszystkim subiektywny punkt widzenia i wewnętrzne pobudki, z drugiej strony są to przywódcy kierujący się pragmatyzmem w działaniu – dążeniem do realizacji konkretnych zadań w sposób sprawny i skuteczny.

W skrajnych przypadkach role przywódcze odgrywane przez te osoby noszą znamiona autokratycznych (Wróbel 2011) i można je nazwać, jak słusznie zauważyła Martyna Śliwa, modelem tradycyjnym (Śliwa 2011). Tradycyjnym, gdyż źródła przywództwa i sposobu

zarządzania organizacjami kultury osadzone są w przeszłości, np. w świecie teatru (Prykowska-Michalak 2020). Według Mariusza Wróbla tego rodzaju przywództwo może mieć negatywne konsekwencje:

Autokratyczne podejście do zarządzania w instytucji, w której większość projektów opiera się na pracy twórczej, z reguły kończy się odpływem najlepszych pracowników, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia jakości merytorycznej realizowanych projektów (Wróbel 2011, s. 101).

Podejście autokratyczne czasem też występuje w połączeniu z przywództwem elitarnym (Kucharski 2017) – tylko taki dyrektor, który jest wybitną postacią, np. artystą, posiadającą zestaw unikatowych kompetencji, jest predestynowany do roli przywódcy. Tego rodzaju przywódca często sam wyznacza cele i kierunki rozwoju organizacji oraz skrupulatnie dąży do ich realizacji, wydając podwładnym określone zestawy dyspozycji. Zdecydowane stanowisko w kwestii jednoosobowej formy przywództwa zajęła Karolina Prykowska-Michalak, nazywając je totalnym, a nawet wszechwładzą, i twierdzi, że w odniesieniu do współczesnych teatrów jest to model archaiczny (Prykowska-Michalak 2010). Istnieją jednak mniej skrajne odmiany tego typu ról przywódczych, które mieszczą się w omawianym polu siatki przywództwa, jak choćby wskazana przez Mariusza Wróbla „dowódczo-kreatorska” (Wróbel 2011) – dyrektor współdziała z pracownikami, ale ostatecznie sam podejmuje decyzje, biorąc za nie pełną odpowiedzialność.

Role przywódcze, odnoszące się do niniejszego pola, oprócz bardziej lub mniej partykularnej (egoistycznej), przyjmują również postać pragmatyczną, nakierowaną na skuteczność oraz dynamikę działań i podejmowanych decyzji. Mowa tutaj o przywództwie sprawnym (Karna 2007; Wojciechowska 2018). W obliczu częstych zmian środowiska, w którym działają organizacje kultury, może być ono pożądane, zwłaszcza w zakresie „sprawnego diagnozowania sytuacji i podejmowania trafnych decyzji prowadzących do realizacji interesu publicznego” (Karna 2007, s. 98). Tempo zmian wymusza też na przywódcach przyjęcie roli energicznej (Wojciechowska 2018), łączącej pragmatyzm z partykularyzmem, w ramach której realizacja działań musi być dynamiczna, a decyzje szybkie i nierzadko podejmowane samodzielnie. Jeśli jednak przynoszą one oczekiwany skutek, to wówczas tego rodzaju przywódców można postrzegać jako „dominujących liderów” (tamże).

Prospołeczno-pragmatyczne role przywódcze w organizacjach kultury

W tym polu siatki przywódczej mieszczą się te role, które, w odróżnieniu do uprzednio omawianych, mają wymiar prospołeczny i skupiają się na tworzeniu wspólnoty zaangażowanej w życie organizacji kultury. Inicjatywa i decyzyjność, ale też odpowiedzialność kierowane są przez dyrektora „w dół” – ku pracownikom. Jednocześnie są to role o naturze pragmatycznej, dotyczące tych działań i decyzji, które mają określoną formę i wymagają osiągnięcia konkretnego efektu (np. przygotowania spektaklu, stworzenia wystawy, zorganizowania koncertu).

Jak w poprzednim polu, tutaj także znajdują się role przywódcze oparte na sprawności i gospodarności, czyli osiągnięciu efektywności określonych działań. W przeciwieństwie jednak do podejścia „tradycyjnego” (Wojciechowska 2018), w którym autokratyczny przywódca nie angażuje się w działania zespołu, we „współczesnym” przywódca włącza się we współpracę, o czym w kontekście zarządzania biblioteką wspomina Maja Wojciechowska (tamże):

Zarządzanie efektywnością pracy w tradycyjnym ujęciu rozumiane było jako zlecenie zadań i kontrola ich wykonania. Współczesne podejście do efektywności jest jednak bliższe cechom lidera niż kierownika-administratora i bazuje na współpracy między kierownictwem a zespołem, opartej na zaufaniu i motywacji. Pracownikom delegowane są zadania, za które są odpowiedzialni, oraz udziela wsparcia i narzędzi do ich wykonania (tamże, s. 58).

Jak zaznacza Mariusz Wróbel, tego rodzaju pragmatyczni przywódcy wcale nie muszą być charyzmatyczni, gdyż w organizacjach kultury nierzadko działają w otoczeniu osób o ponadprzeciętnych umiejętnościach (Wróbel 2011). W takich okolicznościach zasadniczym celem przywódcy staje się tworzenie zespołu uwzględniającego kompetencje poszczególnych jego członków. Przywódca obiera więc rolę integratywną (partycypacyjną) (Kołodziejczyk 2018) i łączy ludzi, tworząc zaangażowaną w życie organizacji kultury wspólnotę.

Warto podkreślić, że w tym prospołeczno-pragmatycznym polu siatki przywództwa kreacja zgranego zespołu nie łączy się z wytwarzaniem jakiejś bliżej nieokreślonej atmosfery pracy, niematerialnego nastroju, przywódca często wchodzi natomiast w rolę negocjatora, omawiając i wybierając z pracownikami konkretne cele, a także wspólnie ustalając to, w jaki sposób wprowadzić je w życie (Wróbel 2011). Rola negocjatora wpisuje się zatem w racjonalistyczną postać przywództwa: kolektywnego (Prykowska-Michalak 2020), demokratycznego – demokrata jest bowiem „otwarty na innych, na ich pomysły, szanujący ich wiedzę i kompetencję” (*Nowe lokowanie...* 2017, s. 146), a także z egalitarnego, które zakłada, że każdy człowiek ma potencjał przywódczy (Kucharski 2017), trzeba tylko stworzyć odpowiednie warunki, aby go wykorzystać. Działalność zespołowa stwarza taką możliwość.

Partykularno-symboliczne role przywódcze w organizacjach kultury

To ta część siatki przywództwa, w obrębie której grupują się role przywódcze raczej dominujące, nierzadko egoistyczne, odnoszące się do osób zarządzających organizacjami kultury, które w większym stopniu zachowują dystans do własnych pracowników, niżli ich angażują. Jednocześnie są to role w mniejszym stopniu oparte na pragmatyce, a wynikają przede wszystkim z niematerialnych wyższych wartości i ideałów oraz dążą do uzyskania podobnych symbolicznych efektów, często pozostających w zgodzie z wizjonerskim planem przywódcy i zwłaszcza jemu przynoszące splendor.

Podobnie jak w przypadku pierwszego omawianego tutaj pola są to role o charakterze mniej lub bardziej totalnym i autokratycznym. Jest to także elitarne przywództwo, wynikające nie tylko z konkretnych, unikatowych kompetencji artystycznych zarządzającego organizacją kultury, ale zwłaszcza z wyjątkowej pozycji społecznej i estymy, jaką przypisuje się artyście. Tutaj zatem pojawiają się role oparte na autorytecie przywódcy i wynikające z niego – o takich przywódcach w odniesieniu do organizacji kultury wspominali Joanna Zdebska-Schmidt (2016) i Mariusz Wróbel (2011) – a także role charyzmatyczne. Zarówno autorytet, jak i charyzma są, jakby powiedział Pierre Bourdieu (2009), rodzajem kapitału symbolicznego, którym dysponuje przywódca (dyrektor), a który stawia go w szczególnej pozycji, jeśli chodzi o hierarchię organizacyjną. W związku z tym mniejsze znaczenie mogą mieć podejmowane przez przywódcę pragmatyczne działania, w większym stopniu mogą się natomiast sprawdzić działania wpływające na wyobraźnię pracowników

(np. zapraszanie przez dyrektora wybitnych artystów, symboliczne uroczystości), w której autorytet i charyzma dyrektora są osadzone.

W omawianym polu siatki ról przywódczych mieści się też podejście wizjonerskie – dyrektor, kierując się ustalonym wyobrażeniem organizacji kultury w przyszłości, podejmuje działania adekwatne do tego niematerialnego wyobrażenia. Może być ono autorską ideą dyrektora, ale może mieć też mniej autorytarny odcień, o czym wspomina Jadwiga Sadowska, i być wspólnym dziełem wszystkich osób pracujących w organizacji kultury, natomiast ostatecznie wdrażanym przez przywódcę (Sadowska 2009, s. 5). Przywództwo metafizyczne, choć również jest oparte na pewnej idei, wyobrażeniu, należy postrzegać inaczej niż wizjonerskie. Metafizyczna rola przywódcza wynika z przyjęcia filozoficzno-teologicznych założeń kierowania organizacją – to człowiek i jego wartości są kluczowe (Zdebska-Schmidt 2016). Działania o charakterze metafizycznym albo mogą mieć bardziej egoistyczny wydźwięk (sam przywódca decyduje o dobro pracowników) i znajdować się w niniejszym obszarze siatki ról przywódczych, albo mogą przyjmować charakter egalitarny i wówczas sytuować się w odrębnym, prospołecznym polu.

Ostatnią kategorią ról przywódczych z tego obszaru są role heroiczne i narcystyczne. Podobnie jak w przypadku charyzmy i autorytetu jest to rodzaj wyobrażenia odnoszącego się do postaci przełożonych, ale najczęściej wynikającego z podejmowanych przez przywódców działań i decyzji. Narcystyczne role mogą być skuteczne, ale bywają nieetyczne (Sanecka 2015), w tym egoistyczne i oparte na elementach socjotechniki, choćby oczarowywaniu innych (Zdebska-Schmidt 2016). Heroiczny przywódca to z kolei bohater organizacji, który poświęca się dla niej, działa jednak w pojedynkę, z dala od innych (Kucharski 2017; Zdebska-Schmidt 2016). Może w ten sposób budować wizerunek siebie jako osoby oddanej słusznej sprawie, wyższym celom, ale niedostępnej.

Prospołeczno-symboliczne role przywódcze w organizacjach kultury

Ta kategoria ról odnosi się do kierujących organizacjami kultury, których działania i decyzje wynikają z niematerialnych, symbolicznych założeń i idei, postrzegane są przez pryzmat znaczeń, i którzy dążą do uzyskania asomatycznych rezultatów, choćby odpowiedniego nastroju pracy czy określonych wyobrażeń. Role te mają jednak charakter prospołeczny i zasadzają się na tworzeniu wspólnoty, kolektywu, który w większym stopniu połączony jest wewnątrznie dzięki określonym wartościom niż konkretnym zadaniom.

Role przywódcze charakterystyczne dla tego pola pokrywają się w pewnym zakresie z rolami innych pól. Jest to przywództwo demokratyczne, kolektywne i egalitarne – jednak, jak wspomniano, najważniejsze są tu kwestie budowania wspólnoty opartej na głębszych znaczeniach i ideach, np. równości, sprawiedliwości, godności, humanitaryzmu. W tym polu również występują role wynikające z autorytetu przywódcy, charyzmy czy jego heroicznej postawy, które jednak nie mają partykularnego podłoża, czyli nie koncentrują się na osobie przywódcy, natomiast ich celem jest dobro wspólne. Podobnie rzecz się ma z przywództwem wizjonerskim: w tym polu chodzi nie tylko o ustalanie wspólnej wizji członków organizacji, ale też o wspólne jej realizowanie.

Najbardziej charakterystycznymi postaciami przywództwa dla tego pola są przywództwo metafizyczne, a zwłaszcza duchowe (Zając 2005). W pierwszym przypadku chodzi o tę

odmianę przywództwa metafizycznego, gdzie istotne są ludzkie wartości, ale postrzegane w obrębie wspólnoty, w której człowiek może się realizować i spełniać swoje dążenia wyższego rzędu. Duchowa rola przywódcza wynika natomiast z transcendentnych ideałów, wiary w ludzkie możliwości i z zachowania zasad moralnych, dąży natomiast do zbudowania wspólnoty duchowej.

Przywódcę działającego w przestrzeni niniejszego pola można nazwać, kierując się punktem widzenia Mary Jo Hatch, Andrzeja K. Koźmińskiego i Moniki Kostery, kapłanem, który w trudnych chwilach, kierując się interesem innych, staje się wsparciem i duchowym przewodnikiem (Hatch, Kostera, Koźmiński 2010).

Cztery modelowe postaci przywódców w organizacjach kultury

Mimo że niektóre postaci przywództwa są wspólne dla różnych pól (np. totalne, wizjonerskie), to jednak poszczególne pola wyraźnie odróżniają się od siebie; toteż dla przywódców działających w każdym z określonych pól da się znaleźć jeden wspólny mianownik. Przez przypisanie im odpowiednich (choć niekoniecznie idealnych) nazw wyróżniono więc:

- 1) przywódców autokratycznych (których role mieszczą się w obrębie lewego górnego pola siatki);
- 2) przywódców demokratycznych (lewe dolne pole);
- 3) przywódców demiurgów (prawe górne pole);
- 4) przywódców kapłanów (prawe dolne pole).

Jest to jednak, jak wspomniano, modelowe ujęcie, powstałe na fundamencie polskiej literatury naukowej i specjalistycznej z zakresu przywództwa i zarządzania organizacjami kultury. Tymczasem w praktyce zarządzania, zależnie od okoliczności, przywódcy zmieniają swoje role (Wróbel 2011), mogą więc realizować się na różnych polach przedstawionej siatki. Ten rodzaj przywództwa Martyna Śliwa (2011) określiła mianem „wyłaniającego się”, czyli zmieniającego postać w czasie i ze względu na różne zdarzenia.

Warto jednak podkreślić, że mimo swojej uogólniającej natury powyższy model nie jest wyłącznie teoretyczną figurą, lecz odzwierciedleniem praktyki. Zaprezentowano to w kolejnej części pracy.

STUDIA PRZYPADKÓW

Jak wskazano, ze względu na pełnione role przywódców w organizacjach kultury podzielono na: autokratycznych (których role mają charakter partykularny i pragmatyczny), demokratycznych (prospołecznych i pragmatycznych), demiurgów (odgrywających role partykularne i symboliczne) oraz kapłanów (działających prospołecznie i symbolicznie). Poniżej zaprezentowano każdą z tych czterech odmian przywództwa i zilustrowano odpowiednimi cytatami pochodzącymi z publicystycznych i badawczych wywiadów z polskimi dyrektorami organizacji kultury. Oprócz cytatów pojawił się też stosowny komentarz. Celem tej części pracy

jest ukazanie tego, że wyodrębnione tutaj postaci przywództwa znajdują potwierdzenie w codzienności organizacyjnej. Mimo że cytaty pochodzą z wywiadów, które miały charakter publiczny, to jednak nie podano, kto jest ich autorem. Cytaty odnoszą się do praktyk przywódczych w organizacjach kultury i w tym sensie są wartościowe – znajomość ich autorstwa nie ma natomiast żadnego naukowego uzasadnienia.

Przywódcy autokratyczni

Przejawy tego „tradycyjnego” podejścia do przywództwa da się zidentyfikować w wywiadach z dyrektorami organizacji kultury, pojawiają się one jednak relatywnie rzadko, co może być wynikiem tego, że w praktyce faktycznie ta postać przywództwa rzadziej występuje lub że dyrektorzy nie są skłonni przedstawiać siebie w taki sposób.

Pierwszy cytat jest ilustracją przywódczego planu dyrektora po objęciu przez niego kierowniczej funkcji:

Po objęciu stanowiska dyrektora rzeczywiście spotkałem się z pracownikami. Ale mówiłem zupełnie co innego. Powtórzę to jeszcze raz: ci, którzy chcą pracować razem i są gotowi realizować misję muzeum w nowym, poszerzonym kształcie, dostaną taką szansę. Natomiast ci, którzy ostentacyjnie będą okazywać niechęć do nowej formy i dyrekcji muzeum, powinni pomyśleć o szlachetnym rozwiązaniu i zrezygnować z pracy, a nie obniżyć efektywność zespołu. To muzeum należy do wszystkich Polaków, nie do partii politycznych czy uzurpatorów własności publicznej (Fakt.pl 2020).

Wyraźnie widać, że nowy dyrektor nie koncentruje się na wykorzystaniu potencjału pracowników, ale na ich przymuszaniu do pracy według planu, misji „w nowym, poszerzonym kształcie”. Pracownik, który nie dostosuje się do nakreślonych wytycznych, powinien odejść z organizacji. Określenie dyrektora „pracować razem” nie ma zatem wymiaru demokratycznego, raczej autorytarny.

Problem narzucania celów, a nie ustalania wspólnych z zespołem, pojawił się również w wypowiedzi innego dyrektora, kierującego organizacją kultury o innym profilu. Dodatkowo cele te nie wynikały, jak poprzednio, z misji, chodziło o kwestie mające podłoże administracyjne. Oto słowa dyrektora:

Podstawową sprawą jest wspólny cel. W tym wypadku cele były rozbieżne. Jeżeli dyrektor podpisuje umowę, zobowiązując się do tego, że będzie osiągał konkretne efekty, to działania instytucji powinny być podporządkowane temu celowi, skoro jest on wpisany do umowy między organizatorem, czyli Urzędem Marszałkowskim, a dyrektorem (Kultura. trojmiasto.pl 2020b).

Tego typu pragmatyzm i podejmowanie decyzji narzucających pracownikom wykonywanie pracy w określony, mechanistyczny sposób, są charakterystyczne dla przyjętego tutaj profilu przywódcy autokratycznego. W obu wypowiedziach pojawiły się cechy przywództwa totalnego (Prykowska-Michalak 2020), a w drugim – opartego na sprawności (Karna 2007), istotne były bowiem „konkretne efekty”.

Przywódcy demokratyczni

Symptomy tej postaci przywództwa pojawiały się w wywiadach stosunkowo często, choćby:

Zeszły rok był czasem bardzo intensywnej pracy dla całego zespołu. Mieliliśmy dużo wyzwań i jestem bardzo dumna z moich kolegów i koleżanek, że udało nam się zrealizować nasze plany. Dla mnie bardzo liczy się praca zespołowa. Pomysły członków zespołu się często uzupełniają. Zawsze robimy tzw. burze mózgów. Bardzo zależy mi na tym, aby moi koledzy i koleżanki mieli świadomość, że wspólnie pracujemy na sukces muzeum, że to, co tu robimy, jest nasze wspólne – całego zespołu – osiągnięcia, wystawy, plany... Naszym największym sukcesem jest to, że frekwencja muzeum wzrosła w porównaniu z 2016 rokiem dwukrotnie. Wykonaliśmy dokładnie 100 proc. normy (Kultura.trojmiasto.pl 2020a).

W powyższym cytacie widoczne są dwa charakterystyczne wyróżniki tego przywództwa: prospołeczność i pragmatyzm. Z jednej strony dyrektorka mówi w liczbie mnogiej i wskazuje, że „liczy się praca zespołowa”, podkreślając w ten sposób wspólnotowy charakter organizacji kultury, z drugiej strony odwołuje się do konkretnych, przyziemnych elementów: „Wykonaliśmy dokładnie 100 proc. normy”, co można nazwać podejściem efektywnościowym (Wojciechowska 2018).

Podobną rolę przywódczą obrała dyrektorka innej organizacji kultury:

Myszę, że sukcesu nie definiują mury ani finanse. Zaczęłam od siebie i od zespołu, od motywacji i inwestycji w tzw. kapitał ludzki. Wiele musieliśmy się nauczyć. Czerpaliśmy jednak z wiedzy najlepszych, jeździliśmy na wizyty studyjne do świetnych bibliotek. Gdyby nie ta forma zdobywania doświadczeń, nie byłibyśmy w miejscu, w którym dzisiaj jesteśmy (Infopraszysz.com 2019).

Przywódcy demiurgowie

Cechy postaci autorytarnych, niekoniecznie pragmatycznych, a w większym stopniu kierujących się ideałami i abstrakcyjnymi wartościami, i niczym demiurgowie, kreujących przestrzeń symbolicznych znaczeń, również są widoczne w wywiadach z osobami kierującymi organizacjami kultury. Poniższy przykład jest zapisem słów charakteryzujących pracowników organizacji kultury:

Są ludzie, u których mentalność z minionej epoki i widmo jakiegokolwiek zmiany powoduje opór. Istnieją przeciwnicy internetu czy Facebooka i wszystkiego, co niesie XXI wiek. Jednak to właśnie oni pozostają w tyle, podczas gdy inni razem z całym światem idą do przodu. (...) Zrobiłem wszystko, by wprowadzić tę instytucję w XXI wiek. Podejmowałem decyzje artystyczne i menedżerskie zgodnie z sumieniem oraz w interesie instytucji (Kultura.trojmiasto.pl 2020b).

Przykład ten ukazuje postać przywódcy, który dążąc do realizacji własnej wizji instytucji kultury XXI w. „zgodnie z własnym sumieniem”, podejmuje autorytarne decyzje i tworzy symboliczny dystans między sobą a pracownikami, którzy „pozostają w tyle”.

Nieco inną, mniej autorytarną postać przywódcy demiurga przedstawia kolejna wypowiedź. Dyrektor również widzi siebie jako kreatora, ale jego wizja jest dużo głębsza – filozoficzna, wręcz mistyczna:

(...) instytucja kultury powinna robić wszystko, aby mieć dobrą aurę. Mówię to absolutnie w kategoriach szamańskich. Dyrektor również powinien się tym zajmować, mieć świadomość, że to jest myślenie w kategoriach feng shui, w kategoriach różnych energii (Zdebska-Schmidt 2016, s. 104).

Przywódcy kapłani

Również i tego typu postaci pojawiają się w praktyce zarządzania organizacjami kultury. Obrana przez przywódcę rola o charakterze symbolicznym niekoniecznie wynika z jego własnych przekonań, a raczej z dobra wspólnego. Zarówno prowsólnotowa, jak i pozapragmatyczna postać przywództwa mają tutaj zasadnicze znaczenie. Tworzenie społeczności oraz sprzyjającej atmosfery może przybrać bardziej delikatną formę przywództwa kolektywnego, opartego na takich autotelicznych wartościach, jak „przyjaźń”, „wzajemna lojalność” i „wspólne emocje”, co ilustruje poniższy przykład:

Uczę się tego dyrektorowania każdego dnia. Przystaję na kompromisy, a jednocześnie sięgam najwyżej, jak można w naszej sytuacji. Tak naprawdę, to wszystko tutaj funkcjonuje na zasadach przyjaźni i wzajemnej lojalności. W teatrach państwowych stałe angaże obligują wszystkich pracowników do lojalności wobec własnej instytucji. U nas możemy tylko i wyłącznie polegać na przyjaźniach, na wzajemnych emocjach i celach. Mamy bardzo wielu aktorów z całej Polski, wielkie nazwiska, są z nami, bo chcą tu pracować i grać (Niezależna.pl 2020).

Rola przywódcy kapłana w praktyce może być jeszcze bardziej wyrazista i odwoływać się do głębszych idei i wartości. W taki sposób działa jeden z dyrektorów polskich teatrów, przywódca metafizyczny (Zdebska-Schmidt 2016), który odwołuje się do postaci patrona, urządzając pracownikom „rekolekcje” w rocznicę jego urodzin:

Według mnie ogromna mądrość [patrona – przyp. M.L.] tkwi w tym, że on proponuje nam cały czas bezpośrednio, intymnie spojrzenie na siebie w relacji z człowiekiem, ze światem. Spojrzenie odważne, bez różnych dookólnych usprawiedliwień w rodzaju: „taka jest natura świata”, „tacy są ludzie”, „taka jest polityka”. On nas cały czas fascynuje, tęsknimy za nim. (...) Co jakiś czas urządzam „rekolekcje” dla zespołu – zazwyczaj przy okazji Urodzin. Przypominam o pryncypialnych założeniach, zasadach, o teorii [patrona – przyp. M.L.] (Świąder 2004).

PODSUMOWANIE

Celem, jaki przyświecał niniejszemu rozdziałowi, było uporządkowanie dyskusji naukowych na temat przywództwa w polskich organizacjach kultury i na bazie tego stworzenie teoretycznego modelu, ujmującego różne punkty widzenia badaczy w tym zakresie. Ponadto

chodziło również o to, by ukazać i opisać przejawy przywództwa w praktyce zarządzania organizacjami kultury. Udało się to zrobić dzięki wykorzystaniu opracowanego wcześniej modelu – siatki ról przywódczych w organizacjach kultury – oraz zaczerpnięciu praktycznej wiedzy z wywiadów z dyrektorami organizacji kultury.

Przegląd różnych odsłon przywództwa w praktyce zarządzania dowiódł, że pokrywają się one z opracowanym modelem, z poszczególnymi jego polami. Należy jednak podkreślić, że niniejsza praca nie ma charakteru badawczego, a przedstawione przypadki pełniły wyłącznie funkcję ilustracyjną. By przekonać się, jakie postaci przywódców (autokratów, demokratów, demiurgów i kapłanów) pojawiają się najczęściej, jakie postaci są właściwe określonym kategoriom organizacji kultury, czy też jak dużym stopniem intensywności (nasilenia) charakteryzują się odgrywane przez nich role (np. jak bardzo przywódcy demokratyczni są „demokratyczni”) w zależności od warunków, w jakich działają, należałoby przeprowadzić stosowne badania ilościowe w tym zakresie.

PYTANIA

1. Czym różni się przywództwo i zarządzanie organizacją kultury i co je łączy?
2. Co to jest rola przywódcza i od czego uzależniona jest jej postać w odniesieniu do organizacji kultury?
3. Co to jest siatka ról przywódczych i co przedstawiają jej poszczególne pola?
4. Czym różni się działający w organizacjach kultury przywódcy autokratyczni, demokratyczni, demiurgowie i kapłani?

BIBLIOGRAFIA

- Bartosz A. (2011), *Subiektywny alfabet dyrektora*, [w:] *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, red. M. Śliwa, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 80–91.
- Blair C.A., Hoffman B.J., Helland K.R. (2008), *Narcissism in organizations: A multisource appraisal reflects different perspectives*, „Human Performance”, Vol. 21(3), s. 254–276.
- Bourdieu P. (2009), *Rozum praktyczny. O teorii działania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Ciuk S. (2012), *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, red. B. Glinka, M. Kostera, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 429–442.
- Dziurski P., Pawlicka K., Wróblewska A. (2017), *Wokół zarządzania kulturą. Rezultaty badania ankietowego*, „Załącznik Kulturoznawczy”, nr 4, s. 33–69.
- Einarsen S., Aasland M.S., Skogstad A. (2007), *Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*, „The Leadership Quarterly”, Vol. 18(3), s. 207–216.
- Fakt.pl (2020), [online] www.fakt.pl/wydarzenia/polska/trojmiasto/wywiad-z-dyrektorem-muzeum-ii-wojny-swiatowej-w-gdansk/h0lcz2x (dostęp: 2.04.2020).
- Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K. (2010), *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, artysta, kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Infopraszysz.com (2019), [online] www.infopraszysz.com/o-cywilizacyjnym-skoku-rozmawiamy-z-dyrektor-praszyskiej-biblioteki-malgorzata-sobiesiak/ (dostęp: 2.04.2020).

- Kaczmarek E., Gruszka E. (2012), *Menedżerowie, animatorzy, edukatorzy, urzędnicy, twórcy?... kultury. Raport w oparciu o indywidualne wywiady pogłębione*, Regionalne Obserwatorium Kultury w Bydgoszczy, Bydgoszcz, [online] <http://obserwatoriumkultury.byd.pl/wp-content/uploads/2012/02/Raport-mened%C5%BCerowie-kultury-...skr%C3%B3t.pdf> (dostęp: 20.03.2020).
- Karaszewski R. (2008), *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń.
- Karna W. (2007), *Kompetencje menedżerów publicznych a sprawność zarządzania publiczną instytucją kultury*, „Zarządzanie publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, nr 3, s. 97–108.
- Kołodziejczyk E. (2018), *Bibliotekarze akademicy inicjatorami działań kulturalnych w organizacji uczącej się – na przykładzie Biblioteki Politechniki Łódzkiej*, [w:] *Biblioteka naukowa: czy jeszcze naukowa?*, red. K. Jazdon, Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, Poznań, s. 215–226.
- Kożuch B. (2003), *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
- Kruczkowska P. (2016), *Urzędnik kontra menadżer – przemiany roli kierownika instytucji kultury*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, nr 12(2), s. 192–211.
- Kucharski J. (2017), *Przywództwo w instytucjach kultury*, [w:] *Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, red. Ł. Burkiewicz, J. Kucharski, Akademia Ignatianum, Kraków, s. 253–273.
- Kultura.trojmiasto.pl (2020a), [online] <https://kultura.trojmiasto.pl/Wywiad-z-Karolina-Babicz-Kaczmarek-nowa-dyrektor-Muzeum-Sopotu-n120312.html#tri> (dostęp: 2.04.2020).
- Kultura.trojmiasto.pl (2020b), [online] <https://kultura.trojmiasto.pl/Warcislaw-Kunc-n125074.html#tri> (dostęp: 2.04.2020).
- Laberschek M. (2018), *Symboliczne stanowienie władzy w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Morgan G. (2020), *Obrazy organizacji*, WN PWN, Warszawa.
- Niezależna.pl (2020), [online] <https://niezalezna.pl/242530-krystyna-janda-teatr-bez-nowych-spektakli-umiera-wywiad> (dostęp: 2.04.2020).
- Nowe lokowanie instytucji publicznych w miejskich ekosystemach kultury w Polsce. Raport z projektu badawczego* (2017), Związek Miast Polskich, Regionalne Obserwatorium Kultury UAM, Instytut Kulturoznawstwa UAM, Poznań, [online] <https://nck.pl/badania/raporty/raport-nowe-lokowanie-instytucji-publicznych-w-miejskich-ekosystemach-kultury-w-polsce> (dostęp: 28.03.2020).
- Orzechowski E. (2015), *Arte et ratione*, [w:] *Zarządzanie humanistyczne*, red. B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 63–74.
- Pondy L.R. (1978), *Leadership is a Language Game*, [w:] *Leadership: Where Else Can We Go?*, red. M.W. McCall Jr., M.M. Lombardo, Duke University Press, Durham, NC, s. 87–99.
- Prykowska-Michalak K. (2020), *Dyrektor teatru. Perspektywa niemiecka*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna”, nr 155, [online] <https://didaskalia.pl/pl/artukul/dyrektor-teatru-perspektywa-niemiecka> (dostęp: 26.03.2020).
- Robbins S.P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Sadowska J. (2009), *Na marginesie zarządzania – uczestnictwo w zarządzaniu biblioteką*, „Bibliotekarz”, nr 1, s. 2–5.
- Sanecka E. (2015), *Narcystyczne przywództwo w organizacjach. Analiza ujęć teoretycznych i empirycznych*, „Humanum. Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne”, nr 16(1), s. 55–67.
- Smircich L., Morgan G. (1982), *The management of meaning*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, Vol. 18(3), s. 257–273.
- Stoner J.A.F., Freeman E.F., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2013), *Zarządzanie publiczną instytucją kultury w Polsce – misja a ekonomika*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 14(1), s. 13–33.

- Szulborska-Łukaszewicz J. (2014), *Publiczne czy prywatne? O zarządzaniu instytucjami artystycznymi w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 15(3), s. 251–275.
- Śliwa M. (2011), *Stratedzy i strategie polskich instytucji kultury: podsumowanie*, [w:] *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, red. M. Śliwa, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 210–213.
- Świąder B. (2004), *W metafizycznej dziurze, Słowo/obraz terytoria*, Gdańsk.
- Webber R.A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wojciechowska M. (2018), *Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogłoszeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek*, [w:] *Multibibliotekarstwo*, red. M. Wojciechowska, Wydawnictwo SBP, Warszawa.
- Wróbel M. (2011), *Pokerzysta i strateg – dyrektor jako lider instytucji kultury*, [w:] *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, red. M. Śliwa, Małopolski Instytut Kultury, Kraków, s. 92–109.
- Zajac J. (2005), *Dyrektor teatru – przywódca czy menedżer*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 6, s. 11–31.
- Zdebska-Schmidt J. (2016), *Autorskie dyrekcje w teatrach instytucjonalnych*, Attyka, Kraków.