

Czas w przestrzeni organizacyjnej: perspektywa kadr kultury

Bogna Halska-Pionka  <https://orcid.org/0000-0003-4818-4884>

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: bogna.halska-pionka@doctoral.uj.edu.pl

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Halska-Pionka Bogna (2022). Czas w przestrzeni organizacyjnej: perspektywa kadr kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(3), 273–296.

Abstract

Time in Organizational Space: The Perspective of Employees of a Cultural Organization

Cultural institutions are exceptional spaces where time gains new meanings. By interacting with stakeholders, responding to the needs declared by potential recipients, and setting trends – they become active participants in the process of shaping and giving meaning to cultural heritage, of which one of the most important components is also time. Therefore, it turns out that employees of cultural institutions are responsible not only for managing themselves but for managing the processes taking place within an organization as well, moreover they are also obliged to closely observe the dynamically changing world.

This text aims to diagnose and describe the importance of time – according to employees – in working in cultural institutions. To prepare the article, the author used the research conducted for the purposes of her thesis entitled *Time management – aporia or utopia?* In line with the adopted methodological strategy, the method of narrative collage was used, consisting of collecting fictional stories from employees of cultural organizations.

The analysis of the obtained research material made it possible to diagnose the challenges faced by cultural institutions, related to, inter alia, inadequate financing, failure of taking into account the individual needs and expectations of employees and chaos in the working time organization.

Keywords: employees of cultural institutions, heritage of cultural institutions, narrative collage, time management

Wprowadzenie

Namysł nad czasowością stanowi nieodłączny element powstałych metod, narzędzi i technik zarządzania, które związane są m.in. z planowaniem, organizowaniem, przeprowadzeniem bądź kontrolowaniem (Rezmer 2020: 196–199). Zdolność do skutecznego oraz racjonalnego dysponowania temporalnymi zasobami jawi się jako jedna z podstawowych umiejętności, umożliwiająca terminową realizację celów (Seiwert 2005), zwiększenie wydajności (Sierpińska 2013), podniesienie poziomu motywacji (Stoińska 2019) bądź zmniejszenie ryzyka wystąpienia chaosu w miejscu pracy (Olejniczak 2013). Niektórzy teoretycy i praktycy zarządzania podkreślają również, że umiejętne kierowanie sobą w czasie może przyczynić się do obniżenia poziomu stresu, szybszego osiągnięcia awansu zawodowego i poprawy uzyskiwanych wyników (Stoińska 2019). Ponadto, zgodnie z koncepcją *work-life balance*, poszukiwanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym odgrywa kluczową rolę w minimalizowaniu skutków pojawiających się kryzysów i zmniejszaniu poczucia strachu podczas wkraczania w niepewną przyszłość (Piecuch, Szczygieł 2019). Nie bez znaczenia dla procesów zarządzania pozostaje, w jaki sposób pracownicy, kierownicy, przywódcy rozumieją oraz postrzegają czas. Zakotwiczenie w jednej z wybranych perspektyw temporalnych: przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, determinuje sposób, formę i zakres podejmowanych aktywności (Dymarczyk 2007). Ergo namysł nad czasowością obejmuje nie tylko procesy i mechanizmy bezpośrednio związane z zarządzaniem. Uwzględnienie indywidualnych czasowych perspektyw poszerza przestrzeń interpretacyjną, uwzględniając społeczne, ekonomiczne i kulturowe konteksty.

Przestrzeniami, w których czas może nabierać wyjątkowego charakteru, są organizacje kultury, posiadające z jednej strony opracowane misje, wizje, strategie postępowania oraz harmonogramy, regulujące przebieg dnia pracy (Lewandowski 2011), a z drugiej przepełnione dziedzictwem kulturowym, dziełami artystycznymi oraz artefaktami (Gaweł, Kostera 2018). Współwystępowanie tych różnorodnych elementów sprawia, iż dochodzi do powstawania i jednoczesnego przenikania się dwóch temporalnych wymiarów: intersubiektywnego – będącego syntezą doświadczeń, wiedzy, emocji i percepcji wszystkich uczestników organizacji, oraz obiektywnego – zdeterminowanego przez działania związane z zarządzaniem czasem. Jednocześnie warto podkreślić, że organizacje kultury nie pozostają zamknięte na otaczającą je rzeczywistość. Jak zauważają Łukasz Gaweł i Monika Kostera we wstępie do *Etnografii instytucji dziedzictwa kulturowego*:

Organizacje świadomie sięgające do dziedzictwa – przy czym mówimy tu nie tylko o instytucjach powołanych do jego ochrony, jak muzea – wykorzystujące je w budowaniu własnej pozycji, kultury organizacyjnej, relacji międzyludzkich, z jednej strony mogą korzystać z niewyczerpalnego zasobu, a z drugiej przyczyniać się do jego ciągłego wzrastania (Gaweł, Kostera 2018: 9).

Wchodząc w interakcje z interesariuszami, odpowiadając na deklarowane przez potencjalnych odbiorców potrzeby, a także wyznaczając trendy – stają się aktywnymi uczestnikami procesu kształtowania i nadawania sensu dziedzictwu kulturowemu, którego jednym z najważniejszych składników jest również czas (Petrykowski 2013), stanowiący spoiwo pomiędzy tym, co przeszłe, a tym, co dopiero ma nastąpić. Za pomocą temporalnych miar dokonuje się opisów rzeczywistości, splatając ze sobą różnorodne perspektywy interpretacyjne: obiektywne, subiektywne oraz intersubiektywne. Czas wnika w przestrzeń społecznych doświadczeń, stając się jednym z elementów, determinującym rytm życia:

Czas staje się głównym regulatorem, koordynatorem, organizatorem ludzkich działań, zyskując w związku z tym zadziwiająco autonomię. Nie jest już narzędziem czy instrumentem, ale wartością samą w sobie (Sztompka 2005: 61–63).

Czas stanowi nie tylko narzędzie do opisywania dziedzictwa kulturowego, ale pozwala nadawać mu sens i znaczenie (Popiołek, Chudzicka-Czupała 2010). Oznacza to, iż pracownicy organizacji kultury odpowiedzialni są nie tylko za wewnątrzorganizacyjne gospodarowanie czasem, lecz zobowiązani są do bacznej obserwacji dynamicznie zmieniającego się świata. Realizując zadania wynikające z przyjętej strategii, koncypując misje i wizje organizacyjne bądź przygotowując wernisaże i inne wydarzenia artystyczne – dokonują ingerencji w społeczną świadomość czasu. Ergo palącym wyzwaniem staje się udzielenie odpowiedzi na pytanie: jakie kompetencje z zakresu gospodarowania temporalnością powinny posiadać kadry kultury, by sprostać oczekiwaniom ze strony osób zarządzających, a zarazem w sposób celowy oraz świadomy sięgać do dziedzictwa kulturowego?

Niniejszy tekst ma na celu zdiagnozowanie i opisanie, jakie znaczenie – zdaniem pracowników – posiada czas w pracy w instytucjach kultury. Do opracowania artykułu autorka wykorzystała badania przeprowadzone na potrzeby pracy magisterskiej pt. *Zarządzanie czasem – aporia czy utopia?* Zgodnie z przyjętą strategią metodologiczną została zastosowana metoda kolażu narracyjnego, polegającego na zbieraniu fikcyjnych historii od pracowników organizacji kultury. Analiza otrzymanych narracji, opisanych z perspektywy kadr kultury, ma na celu otworzyć przestrzeń do dyskusji nad istotą temporalności w przestrzeni organizacyjnej. Ze względu na charakter przyjętych założeń ontologicznych oraz epistemologicznych, a także potrzebę opisanie zjawisk organizacyjnych z perspektywy subiektywnych doświadczeń – analiza zostanie przeprowadzona zgodnie z założeniami paradygmatu interpretatywnego (Burrell, Morgan 1979), który umożliwi opisanie zawartych w narracjach metafor, symboli i znaczeń, stanowiących istotny element w procesach kreacji świata przez badanych. W związku z tym, że termin „zjawisk temporalnych” nie posiada jednoznacznej definicji, autorka w dalszej części artykułu, posługując się tym pojęciem, będzie odnosiła się do wszelkich fenomenów czasowych, jakie

zachodzą w świecie, a zarazem mogą posiadać znaczenie dla jednostek, wspólnot lub życia organizacyjnego.

Literatura przedmiotu

Czas stanowi istotny element rozważań w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania. Wskazuje się na rolę zjawisk temporalnych w procesach planowania, organizowania bądź kontrolowania (Rezmer 2020). Analizowane są zależności występujące pomiędzy poziomem motywacji, postrzeganiem czasu a wypaleniem zawodowym (Zimnowłocka-Łozyk 2011). Pojawiają się również opracowania dotyczące możliwości zarządzania zasobami czasu. Część z autorów – m.in. Brian Tracy (2009; 2021), Lothar J. Seiwert (2005; 2019), Dorothy Stewart (2002), Michael Hepfel (2013), Mike Clayton (2011), Hanna Fołtyn (2012), Aneta Olejniczak (2013), Michał Roguszcak (2010) – podejmuje się próby zdefiniowania tego, w jaki sposób można skutecznie i niezawodnie zapanować nad zjawiskami temporalnymi. Ponadto poruszana jest problematyka: konieczności odnalezienia równowagi pomiędzy czasem pracy a czasem wolnym (Tomaszewska-Lipiec 2009), związków zachodzących pomiędzy wskaźnikami ekonomicznymi a wartością czasu (Czaja 2011), kompresji i komodyfikacji zjawisk temporalnych (Adam 2010) oraz konsekwencji, jakie niosą one dla społeczeństw (Orlik 2011). Za kluczowe uznaje się zdiagnozowanie znaczeń, jakie czas może mieć w przestrzeni organizacyjnej. Rozumienie czasu nie pozostaje bowiem bez znaczenia dla postaw przyjmowanych przez pracowników i zarządzających, toteż istotny trzon literatury stanowią opracowania dotyczące: działań sekwencyjnych i synchronicznych, horyzontów czasowych, przyjmowanych orientacji na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, a także czasu polichronicznego oraz monochronicznego (Trompenaars, Hampden-Turner 2002; Hassard 2002; Dymarczyk 2007; Sekścińska et al. 2017).

W literaturze przedmiotu odnaleźć można pozycje, w których autorzy analizują problematykę orientacji temporalnych i ich powiązania ze sposobami zarządzania (Trompenaars, Hampden-Turner 2002; Dymarczyk 2007; Gupta, Hershey 2019; Hartog 2020). Wskazuje się, że przyjmowane perspektywy czasowe, tj. „przekonania i wartości odnoszące się do czasu” (Koc-Kozłowiec 2016: 129) stanowią nie tylko przejaw osobowości jednostek, ale są jednym z czynników wpływających na podejmowane działania i aktywności (De Volder 1979; Nuttin, Lens 1985; Zimbardo, Boyd 2009; Paixão, Abreu 2012; Gupta, Hershey 2019). Z tego względu w przestrzeni organizacyjnej istnieje ścisła zależność pomiędzy horyzontami temporalnymi a sposobami zarządzania. Zakotwiczenie pracowników lub zarządzających w przeszłości, teraźniejszości lub przyszłości wpływa na sposoby funkcjonowania organizacji i na zawiązujące się w niej personalne relacje (Brower et al. 2000; Trompenaars, Hampden-Turner 2002; Politis 2003; Dymarczyk 2007), tym samym oddziałując na

rezultaty osiąganą wydajności w miejscu pracy (Janssen, Van Yperen 2004; Paixão, Abreu 2012; Gupta, Hershey 2019). Część autorów wyróżnia na tle innych organizacji muzea, wykazując, że ze względu na charakter prowadzonej przez nie działalności pełnią one szczególną funkcję w procesach wpływania na społeczne postrzeganie czasowości (Michelet 1973; Fermigier 1991, Hartog 2015, Hartog 2020) Jednakże wspomniane opracowania w żadnym stopniu nie odwołują się do kadr kultury ani nie uwzględniają ich perspektywy. Wprawdzie istnieją pozycje, w których autorzy analizują zjawiska temporalne w kontekście dziedzictwa kultury (Tarkowska 1992; Wójtowicz 2001; Petrykowski 2013; Kolbuszewska 2013), lecz są one pozbawione punktu widzenia pracowników instytucji kultury.

W polskiej literaturze wskazuje się na wiele różnorodnych kompetencji istotnych dla kadr kultury. Jolanta Skutnik (2016) wymienia m.in. kompetencje: prakseologiczne, osobowościowe, kognitywne, zarządcze i menedżerskie bądź edukacyjne, podkreślając, że przygotowany „zestaw nie jest pełny i ostateczny, choć wydaje się uwzględniać większość pól kompetencyjnych pracownika sektora kultury w Polsce” (Skutnik 2016: 235). Z kolei w raporcie pt. „Podnoszenie kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury” (2015) uwaga została poświęcona umiejętnościom z zakresu animacji, wielozadaniowości, komunikacji społecznej i postępowania zgodnie z regułami prakseologicznymi w miejscu pracy. W obu opracowaniach pominięto wątki związane z zarządzaniem czasem. Podobnie w raporcie „Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego” (2013) w przeanalizowanych kompetencjach zarządczych nie pojawiła się tematyka gospodarowania temporalnymi zasobami. Pominięcie tych zagadnień może wydawać się o tyle zaskakujące, iż w literaturze przedmiotu wielokrotnie pojawiają się odniesienia do zarządzania strategicznego, zarządzania projektami (Rezmer 2020), budowania modeli biznesowych bądź terminowej realizacji zadań (Sierpińska 2013), które ściśle związane są z szeroko pojmowaną czasowością. Pojawia się pytanie, jakie znaczenie – zdaniem pracowników – może posiadać czas w pracy w instytucjach kultury, który związany jest nie tylko z procesami zarządzania, ale też codziennym funkcjonowaniem w przestrzeni organizacyjnej.

Poruszając obszerną problematykę związaną z występowaniem zjawisk temporalnych w przestrzeni organizacji kultury, warto zwrócić uwagę na występowanie pojęcia czasu społecznego, który posiada różnorodne właściwości (dłuższego bądź krótszego trwania; wolniejszego lub szybszego upływu; o rytmicznej lub chaotycznej naturze), pełniąc uniwersalne funkcje we wspólnocie (związane z: poziomem świadomości czasu, horyzontami czasowymi, dominującymi systemami wartości) (Sztompka 2005):

Wszystkie zjawiska społeczne dzieją się w jakimś momencie w czasie. Wszystkie procesy społeczne rozciągają się w czasie. Krótko mówiąc, życie społeczne toczy się w czasie. Czas, podobnie jak przestrzeń, stanowi powszechny kontekst życia społecznego (Sztompka 2005: 53).

Czas społeczny stanowi jeden z rodzajów czasu jakościowego (Tarkowska 1992), a będąc przeciwieństwem *temporis* ilościowego, nie jest narzędziem jedynie skrupulatnie odmierzającym upływ, lecz wiąże się ze zmianą społeczną (Sztompka 2005). Bywa również wielorytmiczny, chaotyczny i, jak słusznie zauważa Ewa Tarkowska, różnorodnie wartościowany:

Jednym z zasadniczych twierdzeń w ramach koncepcji czasu społecznego jest twierdzenie, że każdy rodzaj struktury społecznej inaczej wartościuje różne obszary czasu, operuje innym czasem i żyje w innym czasie (Tarkowska 1987: 66).

Czas społeczny ze względu na zdywersyfikowane formy, jakie może przybierać, powiązany jest zarazem z zagadnieniem „wielości czasów”, które w literaturze przedmiotu opisywane są jako m.in.: „punkty odniesienia” (Tarkowska 1987: 66), rodzaje zdywersyfikowanych zachowań jednostek we wspólnocie (Ingarden 1987) bądź „wielość obserwacji podmiotów oraz istniejąca komunikacja między nimi” (Lewicki 2018: 196). Oznacza to, że zarówno jednostki, jak i wspólnoty mogą posiadać swoje własne, unikatowe percepcje temporalne, które pozwalają im orientować się na kontinuum czasowym (przeszłości, teraźniejszości i przyszłości). Interesujące zatem wydaje się, w jaki sposób w przestrzeni organizacji kultury, która jest jednym z rodzajów struktury społecznej, można wartościować poszczególne obszary czasu. Zwłaszcza że instytucje kultury pielęgnują, chronią i zarządzają dziedzictwem kulturowym, uwikłanym w wiele temporalnych wymiarów:

Dziedzictwo nie jest przypadkowym zbiorem elementów przeszłości, które cudem przetrwały, lub zestawem zapamiętanych wydarzeń. (...) Dziedzictwo powstaje poprzez proces, w którym się użytkuje, i tym samym nie można go wyczerpać (Ashworth za: Gaweł, Kostera 2018: 8–9).

W przestrzeni instytucji kultury przeszłość może objawić się w teraźniejszości. „Dziedzictwo kulturowe jest transmitterem wartości, dokumentem i świadectwem pamięci” (Kowalska 2018: 151). Instytucje kultury, sięgając w zasoby pamięci, historii, tworzą przestrzeń do wymiany wartości z odbiorcami, którzy obcuja z dziełami powstałymi w ciągu wieków. Od przyjętych: misji i wizji, a także wdrażanych praktyk zarządczych uzależnione jest, w jaki sposób zostanie poprowadzona narracja o dziedzictwie kulturowym. Poprzez odradzanie przeszłości w teraźniejszości organizacje dzielą się swoim własnym rozumieniem czasowości, a także umożliwiają odbiorcom dokonanie swojej własnej interpretacji. Z tej przyczyny autorka chciałaby w szczególności przyrzeć się zależnościom, jakie pojawiają się – zdaniem pracowników instytucji kultury – pomiędzy czasem społecznym (jakościowym), dziedzictwem kulturowym i praktykami zarządczymi. Jednocześnie autorka chciałaby zaznaczyć, że pojęcie dziedzictwa kulturowego, w przypadku analizowanych treści, może zyskiwać dwa znaczenia. Po pierwsze – definiowane jako „ogół dóbr materialnych

i niematerialnych odziedziczonych po naszych przodkach” (Czerny 2011: 33). Po drugie – jako odnoszące się do dziedzictwa instytucji kultury opisywanego z perspektywy osób badanych.

Stworzona w „Literaturze przedmiotu” mozaika różnorodnych pojęć związanych z czasowością ma za zadanie stworzyć przestrzeń interpretacyjną, umożliwiającą dokonanie holistycznej analizy zgromadzonego materiału badawczego. Celem poprowadzonej w dalszej części artykułu narracji jest wskazanie, iż zarządzanie czasem związane jest nie tylko z wybranymi praktykami, metodami, technikami i narzędziami zarządzania bądź kompetencjami kadr kultury, lecz przenikać może różne sfery życia społecznego, będąc zdeterminowane przez perspektywy poznawcze jednostek oraz całej wspólnot.

Materialy i metody

Artykuł został opracowany na podstawie osiemnastu fikcyjnych opowieści zebranych podczas badań realizowanych w 2019 roku na potrzeby pracy magisterskiej. Autorka posłużyła się metodą kolażu narracyjnego, który umożliwia opisywanie zjawisk organizacyjnych przy jednoczesnym wkraczaniu w sferę wyobraźni (Kostera 2015), o której Monika Kostera pisze jako o „rodzaju rzeczywistości, takim, gdzie realizuje się twórczość i innowacyjne działanie” (Kostera 2015: 81). Kolaż narracyjny jest metodą, w ramach której badani tworzą fikcyjne opowieści na zaproponowany przez badacza temat lub motyw przewodni (Kostera 2013). Autorzy samodzielnie decydują o tym, jaką formę, zakres i charakter przyjmą wykreowane przez nich historie. Po zakończeniu procesu twórczego, gdy zebrane zostaną opowieści, badacz staje się „aktywnym redaktorem” (Kostera 2015), tworzącym mozaikę różnorodnych wątków, myśli i zagadnień, które następnie interpretuje, by „uzyskać głębsze zrozumienie jakiegoś wycinka rzeczywistości znajdującej się w przestrzeni zbiorowej wyobraźni” (Kostera 2015: 87–88).

„Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i...” – tymi słowami autorka rozpoczęła narrację, o której dokończenie zostali poproszeni badani, tj. pracownicy instytucji kultury. Autorzy wedle własnego uznania mogli w dowolny sposób poprowadzić fabułę i zdecydować o jej długości. Warto jednak nadmienić, iż początek skonstruowanej opowieści został zaprojektowany w taki sposób, by holistycznie zarysować perspektywę kadr kultury oraz poruszyć najgłębsze pokłady wyobraźni:

1. Zastosowanie narracji trzeciosobowej miało za zadanie sprawić, by autorzy mogli wcielić się w postać metaforycznego władcy, posiadającego nieograniczoną moc sprawczą i tworzącego świat wedle własnych zasad. Badani samodzielnie mogli podjąć decyzję, w jakim stopniu władca czasu może zarządzać wybraną instytucją kultury.

2. Ożywienie czasu oraz nadanie mu statusu władcy ukazać miało stosunek podmiotu do osób, które zarządzają. To niejednoznaczne pytanie o moc, jaką posiada w oczach ludzi czas: czy jest on nieokiełznaną siłą sprawczą, czy istnieje szansa, by nad nim zapanować?
3. Wspomniana w zdaniu wprowadzającym instytucja kultury zachęcić ma do podjęcia dialogu pomiędzy władcą czasu a organizacją. Pozwala także ocenić, w jaki sposób narratorzy spoglądają na dziedzictwo kulturowe. Istnieje szansa, by ukazała się specyficzna relacja, jaka łączy czas z instytucjami kultury.
4. Spetryfikowanie czasu, zatrzymanie go przy bliżej nieokreślonej instytucji, ma pobudzać badanych do myślenia. *Tempus* zostaje wyodrębniony z rzeczywistości i ponownie konstruowany od podstaw przez narratorów.
5. Nieprzypadkowo głównym bohaterem został władca czasu. Interesujące wydaje się, w jaki sposób kadry kultury mogą postrzegać postać, która posiada nieograniczoną władzę nad temporalnymi zasobami. Czy będzie w stanie zarządzać nimi w sposób racjonalny? Czy pozostawi instytucje kultury przypadkowemu biegowi wydarzeń?

Narracje miały również umożliwić dookreślenie, czy czas dla badanych jest pojęciem ważnym, a jeśli tak – to jaką rolę w przestrzeni organizacyjnej mu przypisują. Autorka za istotny cel badawczy obrała udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jakiej relacji pozostają instytucje kultury z władcą czasu. Dokonana oczami metaforycznego bohatera analiza otoczenia zilustrować może, w jakim stopniu badane przestrzenie chcą otwierać się na świat oraz w jakim stopniu ulegają wpływom zjawisk temporalnych. Z tej przyczyny interpretacja zgromadzonego materiału posłuży zarysowaniu perspektywy poznawczej pracowników instytucji kultury i ich subiektywnego postrzegania zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów związanych z czasem w miejscu pracy.

Badani, wcielający się w narratorów – wskazali następujące miejsca zatrudnienia: Muzeum Krakowa, Muzeum Narodowe w Krakowie, Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAK, NOSPR, Ośrodek Kultury im. Cypriana Kamila Norwida, Teatr Barakah, Dom Kultury w Krakowie, Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha, Biblioteka Miejska w Krakowie, Gulbenkian Orchestra oraz Miejska Biblioteka Publiczna w Żorach. Metodą kuli śnieżnej autorka rozsyłała do uczestników formularz drogą elektroniczną przez okres trzech miesięcy: od stycznia do marca 2019 roku. Wszystkie narracje zostały zanonimizowane.

Dokonana w artykule interpretacja była przeprowadzona zgodnie z założeniami dzieła otwartego, które Umberto Eco opisuje jako: „propozycję możliwości interpretacyjnych, układ bodźców, których zasadniczą cechą jest ich nieokreśloność, sprawiająca, że odbiorca zmuszony jest do całej serii nieustannie zmieniających się odczytań (Eco 1972 za: Białkowski 2008: 2). Badacz proponuje swoją interpretację, tworzy z niej mozaikę znaczeń, lecz zarazem przestrzeń dla kolejnych odbiorców,

którzy ponownie dzieło reinterpretują. Autorka, chcąc uporządkować zebrane materiały, stworzyła trzy główne kategorie analityczne: 1) narracje o czasie zatrzymanym, 2) narracje o dziedzictwie kultury, 3) narracje o doświadczeniu czasu. Wszystkie wątki tematyczne, choć stanowić mogą odrębne modele narracyjne, uzupełniają się wzajemnie i wspólnie stworzyć mają oryginalną opowieść, wykraczającą poza tradycyjnie rozumiane zarządzanie czasem, zaprezentowaną z perspektywy pracowników instytucji kultury.

Czas zatrzymany

Metaforyczne zatrzymanie czasu sprawiło, iż część spośród narracji skoncentrowała się wokół absurdów, kryzysów i trudności, jakie napotykanie są w instytucjach kultury. Badani w swoich opowieściach w sposób humorystyczny opisali paradoksy i wyzwania, z którymi muszą się mierzyć w codziennej pracy. W jednej historii władca czasu był zaskoczony konfrontacją z instytucją kultury:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zawrócił do domu, ponieważ nie był umówiony z nikim na spotkanie. Był zaskoczony, ponieważ jako najwyższa siła, której podlega wszystko, co żywe, nie był w stanie dotrzeć ani do pionu dyrektorskiego, ani do działu kadrowego. Na portierni dowiedział się, że „Wszystko przecież PISZE na stronie internetowej i że jak chce z kimś gadać, to musi się wcześniej umówić na spotkanie”. To nie do pomyslenia, jak można nie mieć czasu, aby zmierzyć się z czasem? W porządku, zależy mi na spotkaniu z kimś, kto opowie mi o działalności tej instytucji, więc spróbuję zastosować się do poleceń. I tak, władca czasu, korzystając z własnego internetu ze smartfona (nie mógł połączyć się z siecią open wifi, ponieważ na podobny pomysł wpadło dziesiątki innych osób), wszedł na stronę internetową tej instytucji. Cóż znalazł? Szata graficzna sprzed co najmniej dziesięciu lat, dane merytoryczne również nieaktualne, gdyż wicedyrektor nie żyje od 6 lat, a na stronie wciąż pełni tę funkcję, hiperłącza nic nie łączą, bo nie działają, ale za to ściągają na smartfona ukrytego wirusa (Narracja nr 1).

Pomimo podejmowanych starań czuł się bezsilny wobec organizacyjnych absurdów:

Czas podejmuje ostatnią konfrontację z instytucją kultury, próbując skontaktować się telefonicznie z osobą odpowiedzialną za koordynowanie projektem dotacji unijnej. Wybiera numer, odzywa się głos kobiety z automatycznej sekretarki. „For English press 1. For Ukrainian press 2. For Russian press 3. Jesteś 17. w kolejce, prosimy o cierpliwość, jednocześnie przypominamy, że nasza rozmowa może być nagrywana. Jeśli nie wyrażasz zgody, prosimy o zakończenie połączenia.” Czas nie miał czasu, aby marnować się na czekanie, rozłączył się, skoro nikt nie miał czasu, aby załatwić to, po co tu przyszedł. Ponoć w Grecji, we Włoszech i na zachodzie Europy pracownicy kultury mają czas, aby zająć się petentem...

Lecę do Włoch, tam chociaż znajdę *dolce vita!*

Podpisano: *Tempus fugit* (Narracja nr 1).

Motyw absurdu pojawia się również w innej opowieści:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i spojrzał niepokojąco na to, co robią inni. Udał się w kierunku wejścia i zobaczył tam pannę Marysię, która skrupulatnie wypełniała papierowe druczki. Panna Marianna wyglądała na spokojną. W pewnym momencie Władca czasu zdenerwował się i przyspieszył zegarek na rękę panny Marianny. Ta zerkając na piękny blat biżuteryjnego odmierzacza czasu, oniemiała. Było dokładnie pół godziny po terminie oddania papierów. Pędziła do szefa z przeprosinami, ale ten w tym czasie popijał kawę o smaku orzecha włoskiego. Miał totalnie w poważaniu wyrzuty sumienia panny Marianny. Na koniec skwitował, że na jej miejsce jest dużo kandydatów. Zdenerwowana panna Marianna dodała: „W tak krótkim czasie nie znajdziesz nikogo, kto będzie chciał pracować za tak marne pieniądze”. Władca czasu, widząc to, postanowił przyspieszyć czas, aby instytucja kultury nie wyrobiła się w czasie. „Nie można tak traktować ludzi” – pomyślał Władca. Niech ten szef teraz żałuje, że zwolnił pannę Mariannę. Co więcej, rozwija ona teraz swoją karierę w innej branży. Siedzi na kasie w Lidlu i zarabia tam więcej niż w instytucji kultury. Siedząc za kasą, panna Marianna wesoło podśpiewuje: „Nie licząc godzin i lat, wypłata wpływa i tak” (Narracja nr 2).

Groteskowy świat panny Marianny zrównał instytucje kultury z dyskontami. Główna bohaterka, potraktowana w sposób niewłaściwy i nietaktowny, postanawia porzucić miejsce pracy, do czego ostatecznie przyczynia się sam władca czasu, przyspieszający bieg wydarzeń. Narrator stara się zwrócić uwagę na niski poziom finansowania sektora kultury i niedostateczne docenianie wysiłków podejmowanych przez pracowników.

Część narracji została poświęcona wyzwaniom i trudnościom, jakie dostrzegają pracownicy. W jednej z nich narrator wskazuje, że kadry kultury są ograniczane przez władcę czasu. Nie mają przestrzeni do rozwoju i podejmowania twórczych działań. Ponownie uwaga skierowana zostaje ku trudnościom finansowym, utrudniającym realizację przyjętych zadań:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i trzymał ich w garści. Nie pozwolił im się rozwijać, nie dostawali dodatkowych funduszy. Projekty stały się powtarzalną rutyną. Zadowolony władca czasu stwierdził, że może na nowo pozwoli im funkcjonować jak dawniej. Jednak pracownicy, przyzwyczajeni do pozostania w miejscu, nie chcieli się ruszyć. I tak wciąż nie mają pojęcia o tym, że ich zadania powinny być adekwatne do czasów nowożytnych. Nawet władca czasu płacze nad losem instytucji kultury (Narracja nr 3).

Institucja kultury przedstawiona jest jako przestrzeń odbiegająca od oczekiwań współczesnego świata, w której zatrzymał się czas. Rutyna, powtarzalność i marazm – oto elementy życia organizacyjnego, za które odpowiedzialny jest władca czasu:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zorientował, że dawno go tutaj nie było. Zazwyczaj lubi chadzać na wernisaże, do kina, na warsztaty i wieczorne koncerty, festiwale różnej maści, wykłady, spotkania autorskie, ale nie spodziewał się, że w takich miejscach (jak by nie było zapomnianych przez czas) może dziać się coś ciekawego oraz że mogą... całkiem nieźle wyglądać. Postanowił odwiedzić kolejne instytucje kultury. W dużych miastach, mniejszych miastach, na wsiach... Cóż, okazało się, że w wielu przypadkach jednak niewiele się mylił... (Narracja nr 4)

Stagnacja przeplata się z chaosem, który pojawia się wraz z nadejściem nowego sezonu. Czas zdaje się nieuporządkowany i przypadkowo zarządzany. Pracownicy są zdezorientowani i muszą starać się odnaleźć w nieprzewidywalnej i zmiennej rzeczywistości:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zapomniał, że tutaj jego moc nie ma działania. Tutaj panuje odwieczny chaos. Jego jurysdykcja z każdym sezonem wkracza w nową fazę rozwoju. Brak ustalonego czasu pracy to norma. Nigdy nie wiadomo, kiedy wypadnie twoja kolej, czy w ferie z dziećmi pojedziesz w góry czy będziesz grał muzykę współczesną. W której tak samo, czas nie ma znaczenia. Tempo, metrum się nie liczą. Chaos, dyplomatycznie rzecz ujmując – artystyczny nieład (Narracja nr 5).

Narracje o absurdach, kryzysach i trudnościach wskazują na wyzwania, jakie pojawiają się w temporalnym wymiarze organizacyjnym. Z jednej strony o instytucjach kultury można wspominać jako o przestrzeniach, w których czas się zatrzymał. Pozostawione same sobie, niedofinansowane i ograniczające rozwój pracowników – mogą stawać się mało atrakcyjne dla swego otoczenia i jednocześnie stanowić źródło frustracji dla kadr kultury. Z drugiej jednak strony – artystyczny nieład, nowe projekty i kolejne fazy rozwoju prowadzą do powstawania chaosu. Pracownicy nie są pewni swojej przyszłości i muszą dostosowywać się do wymagań narzucanych przez organizację.

O dziedzictwie kulturowym

Istotnym wątkiem, któremu autorzy postanowili bliżej przyjrzeć się w swoich narracjach, jest dziedzictwo kulturowe. Staje się ono trzonem istnienia organizacji, determinantem jej sposobu funkcjonowania:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zamyślił się nad jej surowym obliczem. Widział przed oczami obrazy różnych etapów przeszłości tej instytucji. Doskonale pamiętał jej pierwsze i wykonane z rozmachem fundamenty. Nikt jeszcze nie myślał, że kiedyś ugości ona dzieło wielkiego Leonardo, stanie się świątynią sztuki polskiego rzemiosła lub pomieści wszystkie pamiętki po Wajdzie. Władca czasu westchnął i zachwyił się tą niezmienną od

lat formą, która pomimo przeszkód, różnych władz i czasów, pozostawała tak monumentalna i pełna powagi. Uznał to za osobisty sukces. To on bowiem pozwolił na pierwszy plan, pierwszy wielki krok budowniczych. Dbał o każdy szczegół i pozwalał tej bryle trwać... Robił to, ponieważ esencją instytucji było przechowanie w swoim wnętrzu jego własnego serca. Serca czasu i jego dzieł (Narracja nr 6).

Dziedzictwo kulturowe jest sercem czasu, a zarazem esencją instytucji. Zachwyca również swą ponadczasowością:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zachwyił się sztuką. Ponadczasowość jej nie przeraziła go wcale. Zapragnął poznać ją dokładniej. Tu wszystko inaczej się odbywało, niż zawsze widział. Pamiętał nazwiska i dzieła z dawnych swych lat, które myślał, że, jak wszystko, przeminą. Nic bardziej mylnego. Tu wciąż po latach rozwoju pojawia się Vivaldi, Bach, Mozart. I wciąż budzą zachwyt! (Narracja nr 7)

Podobnie o dziedzictwie pisze inny autor:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zechciał zostać w niej już na zawsze! Ta atmosfera, dźwięki, sztuka, duchowość i metafizyka unoszące się w powietrzu. Chwytające za serce emocje artystów i ten czas, czas na piękno! Nie sądził, że w jego przestrzeni jest miejsce na taki twór. Tak chciałby zatrzymać się na dłuższą chwilę. Nie mógł... Świat mknie do przodu i musi tak być. Ale dobrze, że jest miejsce, w którym płynie wszystko wolniej i w innym celu (Narracja nr 8).

Instytucja kultury jest przestrzenią, w której czas odmienia swoje oblicze i zyskuje nowe znaczenia. Pozwala zatrzymać się odbiorcy na moment, zatrzymując upływ chwil. Czas zostaje poświęcony na obcowanie z pięknem i sztuką, pobudzając emocje i wyobraźnię. Temporalność instytucji kultury posiada wyjątkowy charakter dzięki dziedzictwu kulturowemu, które pozwala kumulować artystyczne dzieła powstałe w ciągu wieków.

Pojawiają się zarazem wątpliwości, jak dbać o przeszłość, nie zapominając o doczesności i jednocześnie myśląc o przyszłości:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i powiedział:

„Dziedzictwo ponad wszystko! Dziedzictwo ma znaczenie ponadczasowe! Dziedzictwo absolutnie nie może zamykać się w dalekiej przeszłości, dziedziczyć bowiem, to myśleć o czymś i dbać o to. Dlaczego więc miałyby to dotyczyć wyłącznie czegoś, co odległe? A to, co nam bliższe? Czymże to jest? Być może jeszcze nie wspomnieniem, czymś jeszcze bez warstwy sentymentalnej, ale tę warstwę trzeba nadać, stworzyć, przypisać. Przez myślenie i dbanie o to, co było nawet przed chwilą, nadajemy temu rangę dziedzictwa, czyli wspomnienie. No dobrze,

ale skoro od dziedzictwa dzieli nas niewielki krok, musimy więc działać zapobiegawczo, by nie utracić czegoś, co aspiruje do rangi dziedzictwa, a mogłoby się nim nie stać. Taka sytuacja byłaby niedopuszczalna i całkowicie niedorzeczna. Tutaj wchodzimy w niesłychanie ważki obszar profilaktyki dziedzictwa. By uchronić nie-dziedzictwo od pozostania nie-dziedzictwem kiedyś, należy już teraz działać – myśleć i dbać o to wszystko. Toteż wzorem Muzeum Sztuki WSPÓŁCZESNEJ powołajmy Instytut Zarządzania Dziedzictwem WSPÓŁCZESNYM. Twórzmy dziedzictwo, a nie odkrywajmy. Profilaktyka to jednak nie tylko bieżąca działalność. To budowanie JUTRA poprzez prognozowanie wszelkich możliwych JUTR. Myślmy więc o dziedzictwie przyszłym już teraz, dziedzictwo przecież ma swoje korzenie w przyszłości, a nie w przeszłości; każdy bowiem początek jest w przeszłości. Każde znaczenie rozpoczyna się tam, gdzie nas jeszcze nie ma (w przyszłości), a kończy poza nami (w przeszłości). Czas biegnie od przyszłości do przeszłości, tam więc należy szukać dziedzictwa i już tam o nie dbać. Nie zapominajmy o tym. Pora myśleć o dziedzictwie przyszłości, by o przeszłości nigdy nie zapomnieć, by przeszłość nie była wybrakowana. Przeszłość nie może być zwłaszcza taka, której się wstydzimy, bośmy ją niewłaściwie odkryli, a tutaj nie o odkrycie, a o zapamiętanie chodzi. Dziękuję!”. Między historią czasem a historią opowieścią znajduje się człowiek (Narracja nr 9).

Narrator umiejscawia dziedzictwo w czasie teraźniejszym niedokończonym: „Twórzmy dziedzictwo, a nie odkrywajmy!”. Zauważa, że instytucje kultury muszą nieustannie zadawać pytania oraz zastanawiać się, w jaki sposób należy nie tylko chronić dziedzictwo, ale je tworzyć. Wspomniana profilaktyka nie może ograniczać się jedynie do przechowywania obiektów. Istotne jest myślenie o przyszłości jako o zapewnieniu ciągłości narracyjnej dla dziedzictwa kulturowego. Przyszła przeszłość pozostaje w rękach kadr kultury.

Uwagę przykuwa jedna z narracji, przyjmująca perspektywę krytyczną:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zobaczył na murach Organizacji splecione kłące przeszłości, teraźniejszości i przyszłości – to ostatnie cokolwiek mgliste, półprzezroczyste, miękkie jak piana, która powoli tężeje, osacza i wyznacza kształt. Kiedyś, w innej epoce dziejów, zanim nastąpił wyzyskowy antropocen, nie było tu Organizacji. Przychodzili tu młodzi ludzie, chcący, by ich świat w przyszłości był dopasowany do ich dłoni, umysłów i serc, poręczny jak narzędzie. By mówił do nich i zapraszał do przebycia. Tę ideę, już w innym systemie, odnaleźli i postanowili ocalić pierwsi Organizatorzy, patrzący z czułością na wielki budynek, na tym pierwszym spacerze, kiedy dotykali murów budynku i przyzywali jego opiekuńcze duchy – służów i służki Władcy czasu (sam wołał pisać swoje miano z wielkiej litery, bo czuł się Panem Absolutnym – to jego świta opiekowała się zegarami czasu: w ciałach ludzkich, w zegarach drewnianych z metalową sprężyną, w których ukryte zostały wszystkie kukułki świata, by mogły tam w ciszy i spokoju spędzać urlop macierzyński, w zegarach elektronicznych rozległych hal produkcyjnych i czerwonych wyświetlaczach budzików na szafkach nocnych). Władca czuł, że zbyt długo unosił się nad wodami Kultury późnego kapitalizmu. Zaniedbał swe codzienne obchody (Um-gang) idei, wykuwających się w szaleńczym tempie mimo

swoich zerwań, pęknięć, przemieszczeń, nieciągłości po tej wstędze Möbiusa, która nie była tu zwykłą, fabryczną taśmą produkcyjną, ale inną: kreatywną, kognitywną i psychofizyczną, będącą hasłem na dziwnej granicy sztuki, za którą, jak powiedali w ślad za poetą, żyją tylko smoki ekonomii o przerażających imionach Zysk i Strata (Narracja nr 10).

Pracownicy pozostają bezsilni wobec niezrozumiałej istoty czasu. Czytają stare teksty niczym hieroglify. Nie rozumieją przeszłości, nie wiedząc, jak nad nią zapanować. Archiwum z niewiadomej przyczyny potrafi połączyć się z komputerami. Na ekranach wyświetlają się enigmatyczne hasła, które rozszyfrować potrafi niewielu, gdyż pogoń za zyskiem powoduje, iż człowiek oddala się od „rozumienia”. Historia jest nie tylko krytycznym namysłem nad stanem instytucji kultury, ale też zwróceniem się w stronę problematyki czasu, której dogłębne przeanalizowanie, w tym poznanie własnej przeszłości, jest kluczowe dla sprawnego funkcjonowania w przestrzeni organizacyjnej.

Narracje o dziedzictwie kulturowym ukazują więź, jaka tworzy się pomiędzy instytucjami kultury a czasem. Nie jest możliwe sprawne zarządzanie bez zachowania spójności i harmonii w obszarze temporalnej triady, tj. przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Pracownicy instytucji kultury dbają o to, co przynależące do wieków minionych, pieczołowicie pielęgnując i chroniąc dziedzictwo kulturowe. Jednakże równie istotne jest myślenie o przyszłości jako o koniecznej do podtrzymania i dalszego poprowadzenia narracji. To, co dopiero może nastąpić, jest determinowane przez działania podejmowane tu i teraz.

O doświadczeniu czasu

Ostatnim, a zarazem niezwykle ważnym tematem jest doświadczenie czasowości przez osoby związane z życiem organizacji. W istocie wyzwaniem jest samo dookreślenie tego, czym jest pojęcie czasu:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zaczął się zastanawiać, kim on tak naprawdę jest w kontekście sztuki. Czy obejmuje tylko czas, który widzowie spędzają w instytucji kultury? A może jego panowanie sięga też okresu, kiedy widz przygotowuje wyjście do galerii, muzeum czy teatru, a następnie czasu, jaki spędza na rozważaniach odnośnie do zobaczonego dzieła? Trudno to stwierdzić. Skoro jest władcą, to przysługuje mu pełnia praw, może więc wybrać, co tylko zechce. Jako dobroduszny władca daje ludziom możliwość wyboru. Czas w kontekście sztuki jest względny, dla każdego wiąże się z czymś innym i nie należy negocjować żadnej z koncepcji (Narracja nr 11).

Czas zestawiony ze sztuką jawi się jako zagadka. Narrator zastanawia się, czy odnosi się on tylko do życia organizacyjnego czy obejmuje swym zasięgiem również

widzów, którzy spędzają czas w instytucji kultury. Główny bohater jest na szczęście łagodny i wyrozumiały, pozostawiając wybór każdemu człowiekowi. Czas – jego rozumienie i znaczenia – zostaje uzależniony od subiektywnej perspektywy i kontekstu, w jakim zostaje ulokowany:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zwrócił uwagę na to, jak ludzie reagują na instytucję kultury. Widział ludzi, którzy w gonitwie codziennych spraw nie zauważali jej istnienia. Obserwował tych, którzy zatrzymywali się i zastanawiali – wejść, nie wejść? Widział, jak trybiki kręcące się pod ich czaszką przesyłają sobie sprzeczne informacje „chcę wejść”, „ale nie chcę”, „ale cholera jasna chcę!”, „a co, jak ktoś Cię zobaczy i puści informację dalej? I ploteczka pójdzie szybciej niż te kapcie w sklepie na «L»?”. Władca czasu zobaczył również tych, którzy bez oporu wchodzili. Czasem bez zastanowienia się, czasem ze wcześniejszym zerknięciem na zegarek bądź inny nośnik informacji dotyczącej aktualnego czasu. Widział również te zorganizowane grupy, których głównym celem było albo odhaczenie wycieczki, zaliczenie kolejnego punktu na mapie zaliczonych instytucji kultury, czy też spełnienie następnego zadania z „to do list” przewodnika bądź nauczyciela opiekuna z tej zielonej szkoły. Po takim dniu stania i obserwowania, podjął ryzyko i następnego dnia wszedł do instytucji kultury. Wszedł i nie mógł się nadziwić. Obserwowanie dało mu wizję tego, że zamiast czuć i chłonąć to, co instytucja ma do zaoferowania, wolą zdawać relację. Oczywiście za pomocą social mediów. Widział tłumy robiące zdjęcia obiektom, które już były sfotografowane i opisane przez wielu przed nimi. Obserwował znudzonych ludzi, którzy chcą po prostu wyjść, ale są w jakiś sposób przymuszeni do obecności w tym miejscu. Dostrzegał też promienie nadziei na to, że są też tacy, którzy chcą po prostu tu być. Którzy przyszli tu, bo chcieli. Bo chcieli poczuć atmosferę, wejść w bohaterów obecnych tu obiektów kultury. Którzy chcieli wejść w sytuację, niemalże oddychali tym samym powietrzem, co ludzie, których dotyczyła opisywana tu historia.

Władca czasu wrócił do siebie. Przemyslał to wszystko. Następnego dnia wstał, cofnął się do momentu X w historii świata.

I usunął wszystkie nadmierne bodźce. W postaci social media (Narracja nr 12).

Władca czasu wcielił się w postać etnografa, obserwującego instytucję kultury. Zapragnął zrozumieć, co kieruje widzami, jakie są ich odczucia i emocje. Zrozumiał, że występuje pluralizm postaw, oczekiwań i reakcji. Poczul się jednak tak rozczarowany brakiem świadomego zaangażowania i aktywnej partycypacji, że postanowił cofnąć się w czasie. Sprawił, by świat wrócił do momentu, w którym ograniczone były bodźce w postaci social mediów. Uznał je za szkodliwe i utrudniające prawdziwe obcowanie ze sztuką.

Powrót do przeszłości pojawia się również w innych opowieściach:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i postanowił umożliwić pracownikom „powrót do przeszłości”. Zabrał ich w podróż w czasie, cofając się o kolejny rok. Wyglądało to niczym cofanie klitek filmu. Jedna „scena” trwała około godziny. Przemieszczanie się w czasie zostało zakończone w 1994 roku. Jest to rok szczególnie, ponieważ wtedy zostało założone muzeum. Kadra mogła zobaczyć sposób, w jaki ewoluowała ich instytucja. Widzieli wszystko z perspektywy osoby trzeciej. Poczuli się jak widzowie w kinie. Jednak zamiast filmu widzieli samych siebie. Nie wszyscy pracownicy muzeum są w nim od samego początku. Dlatego, będąc w 1994 roku, widzieli ówczesnych pracowników. Obserwacja zarówno ich samych, jak i otoczenia przyniosła zaskakujące wnioski. Wszyscy w pewien sposób odczuli bogate dziedzictwo ich instytucji. Pozornie znający historię „Mangghi” pracownicy odkryli ją na nowo. Nietypowe uczestnictwo w dawnych wydarzeniach organizowanych w muzeum pozwoliło pracownikom spojrzeć na nie z innej perspektywy. Zobaczyli pewne błędy i niedociągnięcia. Po zakończeniu podróży wszystkie wydarzenia w muzeum „Manggha” przebiegały perfekcyjnie. Zaś pracownicy jeszcze bardziej poczuli się częścią instytucji (Narracja nr 13).

Namysł nad przeszłością pozwolił pracownikom na przyjęcie nowej perspektywy poznawczej. Dostrzeżenie popełnionych błędów i niedociągnięć oraz zapoznanie się z historią organizacji jest kluczowe w procesach wdrażania zmian, ale też kształtowania tożsamości organizacyjnej. Zarządzanie czasem opisane jest przez autora niekoniecznie jako stosowanie odpowiednich narzędzi, technik i metod planowania, lecz jako zdolność do pogłębionej refleksji nad przeszłością. Istotne bowiem jest bacne przyglądanie się zjawiskom zachodzącym w przestrzeni organizacyjnej:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i spojrzął na swoje imperium. Kiedy tak się mu przyglądał, dostrzegł mankamenty zarządzania czasem tam panujące. Okazało się, że na początku roku czasu jest jakby więcej (można czasami nawet się ponudzić), a od końca maja do grudnia stale go brakuje. Wraz z sezonem letnim przybywa wydarzeń plenerowych. Okazuje się również, że rozstrzygnięte są upragnione konkursy grantowe. Poddani muszą brać się do roboty: ambitnej, ciekawej, pasjonującej, ale równocześnie wyczerpującej. Mają świadomość, że sami sobie zgotowali ten los. Nikt ich nie doceni i nie dostaną za to dodatkowego wynagrodzenia, ale często nawet „dziękuję” przełożonych. Jedyną gratyfikacją dla nich pozostaje poczucie misji, dobrze wykonanego zadania i najważniejsze: wdzięczność uczestników wydarzeń. W efekcie tych obserwacji władca czasu postanowił poprawić los swoich poddanych w instytucjach kultury i sprawił, że czas płynął równomiernie; zawsze było go ani za dużo, ani za mało. Zawsze było tak samo. Ale czy było lepiej i tak samo ciekawie jak przedtem? (Narracja nr 14)

Pracownicy niczym altruści walczą o ulotne idee. Pomimo niedofinansowania, nieprzewidywalnej przyszłości i poniesionych trudów – starają się dbać o powierzona

im instytucję kultury. Wierzą, że włożony wysiłek zadowoli odbiorców, którzy zachwyceni zaproponowanym repertuarem – zechcą powrócić. Warto podkreślić, iż pracownicy są świadomi tego, że instytucje kultury wymagają szczególnego poświęcenia, ponieważ nie są przedsiębiorstwami nastawionymi na osiągnięcie zysku. Wiedzą, że wiele problemów pojawia się w związku ze złym zarządzaniem czasem, które jest niewspółmierne wobec podejmowanych aktywności i realizowanych przedsięwzięć. Ogrom wkładanego wysiłku jest niedoceniany zarówno ze strony osób zarządzających, jak i w kontekście wypłacanych wynagrodzeń. Brakuje równowagi i równomierności pomiędzy czasem a jego wpływem. Dopiero władca czasu, chcący poprawić los pracowników instytucji kultury, postanawia wziąć sprawy w swoje ręce.

Zdarza się jednak, iż władca czasu zostaje pozbawiony mocy i sił sprawczych:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i zdziwił się, że nie panuje nad kulturą. To kultura panuje nad nim. I choć lubił panować, to nie zasmucił się wcale. Im bardziej zagłębiał się w to, co dzieje się w tej instytucji, tym bardziej cieszył się. Zrozumiał, że pewna swoboda daje przestrzeń na kreatywność. Artystyczna twórczość potrzebuje tego, by móc rozkwitnąć (Narracja nr 15).

Kultura przejmuje panowanie nad władcą czasu. Pracownicy potrzebują przestrzeni do rozwoju, do tego, by rozkwitnąć i dać upust pokładom kreatywności. Autor wskazuje, że zarządzanie czasem niekoniecznie musi oznaczać ścisłą kontrolę i koordynację. Niekiedy wystarczające jest udzielenie pozwolenia innym na podejmowanie samodzielnych decyzji. Czasu nie da się zunifikować i sprawić, by dla wszystkich posiadał te same znaczenia – w szczególności w przestrzeni doświadczeń artystycznych i kulturowych, które przybierają różnorodne formy wyrazu. Ergo pracownicy powinni podlegać nie tylko ściśle zaprojektowanym harmonogramom, lecz mieć szansę na postępowanie zgodnie z własnymi przekonaniem. Instytucja kultury zapewniałaby wtedy swobodę działania. Zwłaszcza iż władca czasu bywa nieprzewidywalny i niekompetentny:

Oto on, władca czasu, ten, który decyduje, „kiedy”, „o której” i „w jakim momencie”, zaspął na najważniejsze wydarzenie tego kwartału – lokalną premierę nowego arcydzieła duetu Mróz–Michalak (Narracja nr 16).

Władca potrafi spóźnić się na najważniejszą w sezonie premierę. Czas organizacyjny nie zawsze pozostaje zatem w symbiozie z przeżyciami i świadomością jednostek. Kadry kultury, choć związane są ze swoim miejscem pracy, powinny pozostawać niezależne. Zdarza się bowiem, że odpowiadający za czas potrafią wprowadzić zamieszanie:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i bardzo w nim namieszał. Godzina porannej pracy biurowej w teatrze nie może równać się pracy na godzinę przed rozpoczęciem spektaklu. Czas w instytucjach kultury biegnie bardzo nierówno, ale na szczęście można się troszkę przyzwyczaić do tego, kiedy przecieka przez palce, a kiedy pozwala na powolne dopięcie pewnych spraw. Chociaż w ostatecznym rozrachunku zawsze jest go za mało i zawsze chciałoby się więcej. W teatrach przemijających dni nie liczy się datami a spektaklami, które w tym czasie zagraliśmy, ilością prób, które pozostały do zbliżającej się premiery, ilością rzeczy, które trzeba jeszcze przygotować przed wyjazdem na najbliższy festiwal. Z drugiej jednak strony, nie możemy zapomnieć o tym, że tylko w teatrach tak liczy się czas... ZAIKS, ADiT, administracja budynku, dostawca Internetu na fakturach piszą „zwykłe” daty i nie rozumieją tego, że jutrzejsza premiera sprawia, że nikt z pracujących tu osób nie pamięta, że dziś 10. Jak to pogodzić? Jeśli komuś władca czasu poda odpowiedź na to pytanie, to prosimy, żeby się podzielił (Narracja nr 17).

Ponownie ukazuje się motyw czasu niejednorodnego oraz polirytmicznego, którym pracownicy zostają obdarowani niekoniecznie sprawiedliwie. Pojawia się rozdźwięk pomiędzy potrzebami deklarowanymi przez osoby zatrudnione w działach administracyjnych i artystycznych. Jak wskazuje narrator, poważnym wyzwaniem jest „liczenie” czasu, tj. ustalanie wspólnych i dogodnych dla wszystkich terminów. Z tej przyczyny historia kończy się prośbą skierowaną do temporalnego władcy, który powinien podzielić się dobrymi radami i wskazówkami, ułatwiającymi sprawne zarządzanie. Prośba ta wydaje się uzasadniona, gdyż – jak wskazuje autor ostatniej opowieści – instytucje kultury nie radzą sobie z opanowaniem różnorodności czasowej:

Władca czasu zatrzymał się przy instytucji kultury i stwierdził, że muzycy powinni pracować dłużej, niż mają to zapisane w umowie. Muzyk przychodzi około godzinę wcześniej przed rozpoczęciem próby, robi szybko kawę i idzie się rozegrać, następnie wraca wypić już zimną kawę i leci na próbę, podczas której ma dwie 15-minutowe przerwy. Pracuje w hałasie i powinien mieć stopery podczas próby, ale po co, instytucji na to nie stać. Po próbie musi wyczyścić instrument i szybko wyjść, bo zaraz po próbie idzie uczyć w szkole muzycznej, gdyż gra w filharmonii na etacie za najniższą krajową, jeżeli gra na umowę o dzieło, może pomarzyć o najniższej płacy. Więc spędza drugą część dnia w szkole muzycznej, dalej walcząc z hałasem, no ale przecież za coś trzeba żyć. Po tygodniu prób w piątki gra koncert, więc od około godziny 17 do 22 spędza czas w filharmonii. Jeszcze, kiedy ma wolny czas, to ćwiczy we własnym zakresie, żeby grać na odpowiednim poziomie. Ci chcący żyć ponad stan w soboty grają dodatkowe koncerty z zespołem lub tzw. chałtury (granie do kotleta, wesela), za coś musi spłacić kawalerkę, w której mieszka z rodziną. Często myśli, żeby przejść na kasę do Lidla (ponoć tam lepiej płacą). Dusza artystyczna zaczyna u niego umierać, bo przecież miało być tak pięknie, miał być szanowany, robić coś pięknego i dobrego, ale jego znajomi twierdzą, że skoro tyle lat się uczył, to pewnie ma dwie próby w tygodniu i koncert: „Przecież potrafisz grać”, „Tobie to dobrze, nie napracujesz się i dobrze zarobisz”. Muzyk ma tego coraz bardziej

dość. Władca czasu dalej mówi mu, że robisz za mało, ledwie starcza Ci do pierwszego. Więc zaczyna zaniedbywać rodzinę i znajomych, bo trzeba stworzyć odpowiednie warunki dla rodziny (dobrze, że mają zdjęcia, dzieci go nie zapomną). Muzycy, którym się poszczęści, wyjeżdżają za granicę, gdzie grają za troszkę lepszą pensję, ale niewiele. Muzyk coraz bardziej wątpi w to, co robi. Nagle dopada go nieszczęście i zaczyna mieć problemy z mięśniami lub stawami, lub nerwami i musi szybko zrobić operację, ale NFZ twierdzi, że zrobią mu ją za pięć lat, więc zadłuża się, żeby uratować sprawność ręki, ale jeżeli mu się nie uda, zostaje na lodzie, w filharmonii nie zagra, w szkole nie będzie w stanie nic uczniom pokazać, jest stracony i w końcu trafia na tą kasę do sieciówki (Narracja nr 18).

Muzycy mierzą się z wieloma zawirowaniami temporalnymi. Godzą się na niskie pensje, częste próby, ale też konieczność pracy jednocześnie w kilku organizacjach. Czują się zapomniani, niedocenieni i niedostatecznie wynagradzani. Ich czas zdaje się niezauważalny – tak jak gdyby całkowicie zanikał w przestrzeni organizacyjnej. Wybrzmiewa cichy postulat, by procesy zarządcze nie ograniczały się jedynie do planowania i organizowania, ale uwzględniały zarazem jednostkowe prośby i oczekiwania, gdyż temporalność nie ogranicza się tylko do murów instytucji kultury.

Dyskusja i podsumowanie

Narracje stworzone przez autorów otwierają szerokie pole interpretacyjne dla znaczeń przypisywanym władcy czasu. Z jednej strony jako postać wszechmocna pozwalał on objawiać się lękom, jakie towarzyszą pracownikom kultury. Z drugiej – jako usposobienie łagodności i wyrozumiałości – pozwalał na przyjęcie zupełnie nowej perspektywy, ukazującej i odmieniającej przestrzeń organizacyjną. Wcielenie się przez autorów w rolę obserwatorów – etnografów – umożliwiło przeprowadzenie krytycznej analizy. W stworzonych opowieściach pojawiają się wątki związane z wszechobecnym chaosem i bałaganem, jakie spowodowane są nieodpowiednim zarządzaniem. Władca czasu bywa niekompetentny i ślepy na los swoich poddanych. Pracownicy czują, że są pozbawieni wsparcia i muszą samodzielnie radzić sobie w zmiennej i nieprzewidywalnej rzeczywistości. Boją się tego, co może wydarzyć się w przyszłości, ponieważ mają świadomość, że upływ czasu bywa niełaskawy zarówno dla nich, jak i samej instytucji kultury. Zdarza się jednak, że władca czasu pozostaje wrażliwy na sztukę, dzieła artystyczne i dziedzictwo kulturowe. Potrafi zachwycać się ich ponadczasowym charakterem. Narratorzy, opisując metaforyczne podróże w czasie, zwracają uwagę na tworzący się paradoks czasu. Pomimo wiecznego upływu, niemożności zatrzymania czasu instytucje kultury stają się przestrzeniami, w których możliwe jest spetryfikowanie zjawisk temporalnych. Czas staje się łącznikiem pomiędzy przeszłością, teraźniejszością i przyszłością. Dokonuje się synteza horyzontów czasowych, jaka nie mogłaby zaistnieć poza murami instytucji kultury.

W wielu historiach pojawiały się postulaty o konieczności wdrożenia zmian lub reorganizacji pracy. Możliwość wcielenia się we władcę czasu tworzyła przestrzeń do poruszenia wyobraźni i zastanowienia się nad tym, co w istocie jawi się w odniesieniu do życia organizacyjnego jako konieczne, potrzebne lub zbędne. Pojawiały się wątki związane z „zatrzymaniem się” czasu, który sprawia, że instytucje kultury wydają się przestarzałe, nudne i nieatrakcyjne, natomiast potencjalni odbiorcy mogą czuć się zniechęceni trudnościami w zetknięciu z ich zamkniętym na otoczenie charakterem. Konieczne wydaje się zatem, by organizacje kultury pozostawały otwarte na sugestie płynące z zewnątrz oraz podążały z duchem czasu. W pierwszej, czwartej i piątej opowieści narratorzy jednoznacznie wskazują, że brak odpowiedniej i sprawnej organizacji pracy prowadzi do wystąpienia nieładu i marazmu. Jednocześnie warto zauważyć, że zarządzanie czasem, zaprezentowane z perspektywy kadr kultury za pomocą fikcyjnych narracji, zdaje się całkowicie odbiegać od definicji dotychczas proponowanych przez wielu teoretyków i praktyków zarządzania. Narratorzy koncentrowali się w mniejszym stopniu na opisywaniu skutecznych praktyk, narzędzi i metod, szczególną uwagę poświęcając samej istocie temporalności i jej kontekstom: kulturowym, społecznym, historycznym bądź ekonomicznym. Czas – zdaniem autorów – nie jest ograniczany przez przestrzeń organizacyjną, lecz związany z subiektywnymi doświadczeniami, relacjami interpersonalnymi oraz dziedzictwem instytucji, w których pracują. Stanowi zarazem – zarówno pośrednio, jak i bezpośrednio – przyczynę występowania nieporozumień, konfliktów i wyzwań. W narracji drugiej ukazany jest brak szacunku wobec jednej z pracownic, a w trzeciej z nich władca czasu uniemożliwia rozwój kadrom kultury. Pracownicy są uwięzieni w pułapce czasu, nie są w stanie się z niej wydostać, a świadomi swojej sytuacji zastanawiają się nad zatrudnieniem w dyskontach, które kuszą podobnymi, jeśli nie lepszymi, zarobkami. W ostatniej z historii osoba snująca opowieść pochyła się nad losem muzyków, potrzebujących wsparcia w zakresie lepszej i optymalniejszej koordynacji pracy. Pałącym wyzwaniem z jednej strony staje się umiejętne zarządzanie, lecz z drugiej za równie istotne należałoby uznać tworzenie przez kadry kultury przestrzeni do swobodnego rozwoju. Jednakże trudności, jakie piętrzą się wraz z wielorytmiczną i nieregularną czasowością, sprawiają, że niemożliwe wydaje się znalezienie uniwersalnych rozwiązań. Jak zauważa podmiot wypowiadający się w narracji siedemnastej: „Jeśli komuś władca czasu poda odpowiedź na to pytanie, to prosimy, żeby się podzielił”. Nie oznacza to jednak, iż zarządzający powinni zrezygnować z podejmowania prób zapanowania nad tym cennym zasobem. Pracownicy są bowiem świadomi, że czas, przybierający różnorodne postaci, stanowi trzon istnienia organizacji, natomiast brak namysłu nad zjawiskami temporalnymi, ich znaczeniem oraz funkcjami, jakie pełnić mogą w przestrzeni organizacyjnej, prowadzi do wystąpienia wielu patologii, które nie pozostają bez znaczenia dla wszystkich osób uwikłanych w życie instytucji.

W związku z tym, że materiał został uzyskany przed wybuchem pandemii koronawirusa, autorka jest świadoma, iż badania warto byłoby ponowić, by uzyskać aktualniejszą perspektywę. Zwłaszcza że wprowadzone obostrzenia oraz reżim sanitarny doprowadziły do wielu modyfikacji w sposobach wykonywanej pracy. Wiele z organizacji przeszło w tryb funkcjonowania hybrydowego, pozwalając części ze swoich pracowników na realizację zadań w przestrzeni domowej. Ponadto zmienił się charakter wykonywanych obowiązków oraz ich planowanie w czasie (Lis, Walczyk 2021). Zarządzający musieli stawić czoła nowym wyzwaniom, jakie nieustannie wraz z pandemią ewoluują, a które związane są również z umiejętnym gospodarowaniem czasem. Czas jednak nadal pozostaje trzonem istnienia organizacji, będąc asumptem do prowadzenia dalszych badań naukowych w tym zakresie.

Bibliografia

- Adam Barbara (2010). *Czas*, tłum. Małgorzata Dera. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Białkowski Łukasz. (2008). „Sztuka w procesie” jako typ dzieła otwartego. *Estetyka i Krytyka*, 11(2), 1–9, <https://bit.ly/3tG6sAd> [odczyt: 3.03.2022].
- Brower Holly, Schoorman David, Tan Hwee Hoon (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250, https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/2431/ [odczyt: 6.03.2022].
- Burrell Gibson, Morgan Gareth (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Routledge.
- Clayton Mike (2011). *Zarządzanie czasem. Jak efektywnie planować i realizować zadania*, tłum. Katarzyna Zimnoch. Warszawa: Edgard.
- Czaja Stanisław (2011). *Czas w ekonomii. Sposoby interpretacji czasu w teorii ekonomii i w praktyce gospodarczej*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Czerny Mirosława (2011). Geograficzne studia nad dziedzictwem – rola turystyki w postrzeganiu i użytkowaniu obiektów dziedzictwa [w:] Elżbieta Puchnarewicz (red.), *Dziedzictwo kulturowe regionów świata i jego znaczenie w turystyce*, 33–42, <https://tiny.pl/9s4z9> [odczyt: 5.05.2022].
- De Volder Maurice (1979). Time Orientation: A Review. *Psychologica Belgica*, 19(1), 61–79.
- Dymarczyk Waldemar (2007). Kultura organizacyjna – temporalne implikacje. W: Krzysztof T. Konecki, Piotr Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 77–98.
- Fermigier Andre (1991). *La bataille de Paris : Des Halles à la Pyramide. Chroniques d'urbanisme*. Paris: Gallimard.
- Fołtyń Hanna (2012). *Czas w życiu i pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Gawel Łukasz, Kostera Monika (red.) (2018). *Etnografie instytucji dziedzictwa kulturowego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Gupta Ritu, Hershey Douglas (2019). Time Perspective as an Antecedent of Trust in a Manager and Its Impact on Employee Attitudes. *Time & Society*, 28(1), <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0961463X17716552> [odczyt: 3.03.2022].
- Hartog François (2015). *Regimes of Historicity: Presentism and Experiences of Time*. New York: Columbia University Press.
- Hartog François (2021). The Museum and Temporalization. *Time & Society*, 30(4), 462–476.
- Hassard John (2002). Essai: Organizational Time: Modern, Symbolic and Postmodern Reflections, *Organization Studies*, 23(6), 885–892.
- Heppell Michael (2013). *Jak zaoszczędzić godzinę dziennie. Sprawne zarządzanie czasem*, tłum. Marcin Dorosz. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Ingarden Roman (1987). *Księżeczka o człowieku*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Janssen Onne, Van Yperen Nico (2004). Employees' Goal Orientations the Quality of Leader-Member Exchange and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384, <https://bit.ly/3pTSMjT> [odczyt: 2.03.2022].
- Koc-Kozłowiec Beata (2016). Szczęście i perspektywa postrzegania czasu. *Logos i Ethos*, 1, 123–141.
- Kolbuszewska Jolanta (2013). „*Omnia tempus habet*” – o problemach ujmowania i definiowania czasu w nauce i kulturze (przegląd stanowisk), http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_17951_rh_2013_35_201/c/1156-930.pdf [odczyt: 19.03.2022]
- Kostera Monika (2013). Helikon S.A., czyli o sztuce, zarządzaniu i inspiracji. *Culture Management*, 6(2), 46–53, https://www.academia.edu/6305310/Helikon_SA_czyli_o_sztuce_zarz%C4%85dzaniu_i_inspiracji [odczyt: 1.03.2022].
- Kostera Monika (2015). *Collage narracyjny*. W: Monika Kostera, (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO, 81–93.
- Kowalska Samanta (2018). Dziedzictwo kulturowe w świetle wybranych regulacji i implikacji prawa międzynarodowego. W: Samanta Kowalska (red.), *Dziedzictwo kulturowe – aksjologia i transgraniczność*, 151–168, <https://tiny.pl/9swcr> [odczyt: 2.05.2022].
- Lewandowski Mateusz (2011). Sprawność zarządzania instytucjami kultury. *Studia Ekonomiczne*, 168, 139–151.
- Lewicki Mikołaj (2018). *Przyszłość nie może się zacząć. Polski dyskurs transformacyjny w perspektywie teorii modernizacji i teorii czasu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Lis Bartek, Walczyk Jakub (2021). Wszechpraca i nadprodukcja w kulturze. Okołopandemiczne refleksje na marginesie badań pracowników i pracownic poznańskiego pola kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 22(2), 141–157.
- Małopolski Instytut Kultury. *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*, http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/files/Kompetencje-kadr-kultury_raport.pdf [odczyt: 07.03.2022].
- Michelet Jules (1973). *The People. Urbana*. IL: University of Illinois Press.
- Nuttin Joseph, Lens Willy (1985). *Future Time Perspective and Motivation: Theory and Research Method*. NJ: Leuven University Press & Erlbaum.

- Olejniczak Aneta (2013). Efektywne zarządzanie czasem – wybrane zagadnienia. *Marketing instytucji naukowych i badawczych*, 7(1), <http://minib.pl/efektywne-zarzadzanie-wybrane-zagadnienia/> [odczyt: 4.03.2022].
- Orlik Piotr (red.) (2011). *Aporie czasu*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza. Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii.
- Paixão Maria, Abreu Manuel, Leans Willy (2012). Motivation, Future Time Perspective and Vocational Planning Behavior. W: Dmitry A. Leontiev (red.), *Motivation, Consciousness and Self-Regulation*, New York: Nova Science Publishers, 41–63.
- Petrykowski Piotr (2013). Dziedzictwo kulturowe a miejsce i czas. *Studia Edukacyjne*, 28, <https://bit.ly/3hPZQd0> [odczyt: 5.03.2022].
- Piecuch Teresa, Szczygieł Elżbieta (red.) (2019). *Work-life balance w teorii i praktyce funkcjonowania współczesnych organizacji*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Politis John (2003). The connection between trust and knowledge management: What are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55–66, <https://bit.ly/3J4k5j1> [odczyt: 5.03.2022].
- Popiołek Katarzyna, Chudzicka-Czupała Agata (red.) (2010). *Czas w życiu człowieka*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Regionalne Obserwatorium Kultury (n.d.). *Podnoszenie kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury*, <https://instytutkorfantego.pl/wp-content/uploads/2019/02/Ogolnopolska-diagnoza-podnoszenia-kompetencji-kadr-kultury-w-domach-centrach-i-osrodkach-kultury.pdf> [odczyt: 8.03.2022].
- Rezmer Kamil (2020). Metody i techniki zarządzania czasem na przykładzie studentów wydziału zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 193–206, <https://bit.ly/3KzZkMD> [odczyt: 5.03.2022].
- Roguszczak Michał (2010). *Zarządzanie czasem pracy menedżera*. Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Seiwert Lothar J. (2019). *Spiesz się powoli. Więcej czasu w zwiariowanym świecie*, tłum. Roman Nacht. Katowice: Wydawnictwo KOS.
- Seiwert Lothar J. (2005). *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, tłum. Ewa Schauz. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Sekścińska Katarzyna, Goszczyńska Maryla, Maison Dominika (2017). Rola perspektywy czasowej w działaniach ekonomicznych – perspektywa psychologiczna. *Psychologia Wychowawcza*, 12, 63–84, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ceon.element-9943f506-28d0-35e4-99fb-5fcccc3b1730/c/pdf-01.3001.0011.7855.pdf> [odczyt: 18.03.2022].
- Sierpińska Małgorzata (2013). Zarządzanie czasem jako umiejętność wpływająca na skuteczność organizacji pracy menadżera. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 9, 16–28, <https://reader.digitarium.pcass.pl/dlibra/publication/381445/edition/359434/content?ref=struct> [odczyt: 6.03.2022].

- Skutnik Jolanta (2016). Kompetencje kadr kultury – między użytecznością a mądrością. *Dyskursy Młodych Andragogów*, 17, 229–245, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-7f496a01-9ff5-49db-8f7f-fa48be89fee9> [odczyt: 7.03.2022].
- Stewart Dorothy M. (red.) (2002). *Praktyka kierowania*, tłum. Andrzej Ehrlich. Warszawa: PWE.
- Stoińska Joanna (2019). Zarządzanie sobą w czasie i jego znaczenie dla osiągania celów zawodowych i osobistych. *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej*, 19, 103–119, <https://bit.ly/3CtpC00> [odczyt: 06.03.2022].
- Sztompka Piotr (2005). *Socjologia zmian społecznych*, tłum. Jacek Konieczny. Kraków: Znak.
- Tarkowska Ewa (1987). *Czas w społeczeństwie. Problemy, tradycje, kierunki badań*. Wrocław: Wydawnictwo IFIS PAN.
- Tarkowska Ewa (1992). *Czas w życiu Polaków. Wyniki badań, hipotezy, impresje*. Warszawa: Wydawnictwo IFIS PAN.
- Tomaszewska-Lipiec Renata (2009). Czas wolny w kontekście czasu pracy, *Pedagogika Pracy*, 54, 63–71, <https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/6607/Czas%20wolny%20w%20kontek%C5%9Bcie%20czasu%20pracy.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [odczyt: 19.03.2022].
- Tracy Brian (2009). *Zarządzanie czasem*, tłum. Grzegorz Siwek. Warszawa: Muza.
- Tracy Brian (2021). *Zrób to teraz! Przejmij kontrolę nad swoim czasem i życiem*, tłum. Tomasz F. Misiorek. Gliwice: Helion SA.
- Trompenaars Fons, Hampden-Turner Charles (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, przeł. Bogumiła Nawrot. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wójtowicz Andrzej (2001). *Pojęcie czasu w nauce, sztuce i religii*. Poznań: Ośrodek Wydawnictw Naukowych.
- Zimbardo Pilip G., Boyd John N. (2009). *Paradoks czasu*, tłum. Anna Cybulko, Marcin Zieliński. Warszawa: PWN.
- Zimnowłocka-Łożyk Ewa (2011). Wypalenie zawodowe a umiejętność zarządzania stresem, czasem i sobą. W: Zdzisława Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 327–337.