

Jerzy Łysiński

## PARTYCYPACYJNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI WE WSPÓŁCZESNYCH ORKIESTRACH

**SŁOWA KLUCZE:** kierownictwo artystyczne, partycypacja pracowników w zarządzaniu, instytucje artystyczne, dyrygent, orkiestra, autokratyczny styl zarządzania, demokracja przemysłowa, model „Orfeusza”, muzyka klasyczna, Peter Drucker

**KEY WORDS:** artistic leadership, worker participation in management, performing arts institutions, conductor, orchestra, authoritarian management style, industrial democracy, the Orpheus process, classical music, Peter Drucker

Abstract

### THE WORKER PARTICIPATION IN MANAGEMENT IN SYMPHONY ORCHESTRAS

The author of the article analyzes the problem of worker participation in management in symphony orchestras. Jerzy Łysiński characterizes the role of the conductor in orchestras and the relationship between the orchestra and the conductor in the history of classical music, describes the different models of artistic leadership, and criticizes the authoritarian management style in institutions of the performing arts. The author shares Peter Drucker's point of view that a good relationship between the orchestra and the conductor can be used as a pattern and example for creative organization of the future.

### 1. Geneza modelu partycypacji w zarządzaniu firmą

Siódmego kwietnia 1947 roku zmarł Henry Ford, wizjoner i autokrata, twórca masowej produkcji motoryzacyjnej w USA. Dwa lata wcześniej powierzył zarządzanie swoimi zakładami wnukowi, który poszerzył autonomię menedżerów i przyczynił się do ponownego rozkwitu firmy. Genialny przedsiębiorca, którego intuicja i myśl prowadziły jeszcze kilkanaście lat wcześniej biznes motoryzacyjny USA od sukcesu do sukcesu – pod koniec życia znany był bardziej z despotyzmu i niszczenia karier zdolnych, niezależnych podwładnych. Symbolem tych czasów w zakładach Forda

stał się Harry Bennet, szef tajnej fabrycznej policji, która śledziła wszelkie objawy niezależności kadry kierowniczej. Ten sposób zarządzania ostatecznie wpłynął na poważne kłopoty finansowe motoryzacyjnego giganta, którego zdołał uratować dopiero wnuk wielkiego przedsiębiorcy. Ten i inne przykłady sprawiły, że w latach pięćdziesiątych XX wieku zaszły istotne zmiany w postrzeganiu stosowanych powszechnie autokratycznych metod zarządzania<sup>1</sup>. Nadmierna centralizacja uprawnień w przedsiębiorstwach uważana była za coraz bardziej archaiczny model relacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Poddawano również krytyce modele służące wyłącznie „egzekwowaniu podporządkowania”, zalecając stosowanie „technik partycypacyjnych, opartych na samokoordynacji”, ograniczających zakres interwencji kierownictwa w działania pracowników oraz pobudzających inicjatywę podwładnych<sup>2</sup>. Partycypacja stała się modelem umożliwiającym likwidację napięć społecznych występujących w przemyśle, wspierając również w sposób istotny działania na rzecz lepszego motywowania pracowników. Można powiedzieć, że ten system zarządzania likwidował także podstawowe argumenty marksistowskiej krytyki kapitalizmu, opartej na koncepcji alienacji pracowników. W Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych model partycypacji przybierał formę różnego rodzaju akcjonariatów pracowniczych, samorządów pracowniczych (komitetów konsultacyjnych w USA, *comites d'enterprise* we Francji czy *joint consultation commites* w Wielkiej Brytanii)<sup>3</sup>. Partycypację pracowników w procesie zarządzania jednak realizowano, posługując się znacznie szerszym zestawem metod i narzędzi. Analizując partycypacyjny model zarządzania, można wyróżnić w nim bowiem dwie tendencje: behawioralną – kładącą nacisk na demokratyczny charakter bezpośrednich relacji pomiędzy przełożonymi i pracownikami – oraz tendencję strukturalną (demokracja przemysłowa), która

[...] wyraża się w przyjmowaniu formalnych rozwiązań zwiększających równowagę uprawnień pomiędzy kierownictwem a wykonawcami na skutek utworzenia całej struktury tymczasowych lub stałych rad i komisji pracowniczych na różnych szczeblach zarządzania. Demokracja przemysłowa obejmuje procesy konsultacyjne, negocjacyjne i decyzyjne, dzięki którym pracownicy mają zbiorowy wpływ na zarządzanie organizacją<sup>4</sup>.

Jak jednak zauważają badacze problemów zarządzania personelem, „partycypacja nie zawsze oznacza współdecydowanie, często sprowadza się do współdziałania, polegającego na konsultacji, udziale w rozwiązywaniu problemów itd.”, w formie praw „do otrzymywania informacji”, „zaprotestowania wobec decyzji”, „zgłaszania propozycji”, „wysłuchania”. Dopiero w sytuacji współodpowiedzialności za decyzje pracownikom przysługują „prawa weta”, „współdecydowania”, a na-

<sup>1</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, 2008, s. 179, <http://mojamotywacja.eu/drucker-praktyka-zarzadzania-historia-forda.html> [odczyt: 11.04.2013].

<sup>2</sup> C. Sikorski, *Metody zarządzania relacjami w strukturze organizacyjnej* [w:] W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2005, s. 64.

<sup>3</sup> A. Matejko, *Socjologia zakładu pracy*, Warszawa 1969, s. 227.

<sup>4</sup> Patrz: przyp. 2, s. 66–67.

wet „decydowania”<sup>5</sup>. Upowszechnienie się modelu zarządzania partycypacyjnego, dokonujące się w przemyśle od lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku, z całą pewnością wpłynęło korzystnie na demokratyzację życia społecznego, a także wzmocnienie świadomości praw i wolności jednostki bez względu na jej status społeczny i materialny. Niektórzy badacze uważają jednak, iż „w większości przypadków partycypacja nie przyczyniła się znacząco do wzrostu motywacji i zadowolenia z pracy”. Być może wiele pozytywnych założeń twórców modeli partycypacyjnych nie uwzględniło należycie niezbędnych warunków, umożliwiających skuteczność partycypacji – odpowiednie zdolności i wiedzę (inteligencję fachową, umiejętność komunikowania się) oraz właściwą kulturę organizacyjną („wspierającą owo zarządzanie”)<sup>6</sup>. Mimo to obecność partycypacyjnych technik zarządzania w mniej lub bardziej rozbudowanej formie jest dostrzegalna do dzisiaj w znaczącej grupie przedsiębiorstw. Te demokratyczne tendencje w zarządzaniu przenikały z czasem ze sfery przemysłu do innych dziedzin życia społecznego. Obecnie odgrywają również niemałą rolę w funkcjonowaniu wielu zespołów artystycznych, w których tradycje demokracji pracowniczej mają niekiedy również długą historię, tak jak w przypadku wiedeńskiej orkiestry Musikverein czy Filharmoników Berlińskich. Istnieje jednak pewna trudność w mechanicznej adaptacji wzorów przemysłowych do działalności artystycznej.

## 2. Model biznesowy a orkiestry

Częstym błędem specjalistów w zakresie zarządzania jest automatyczne przeniesienie wzorów i modeli *managementu* przemysłowego do instytucji artystycznych. Wiara w uniwersalizm pewnych rozwiązań rozbija się bowiem o bogactwo form stosowanych z powodzeniem w różnych dziedzinach i sektorach. Dostrzegł to Peter Drucker, który znakomicie orientował się w funkcjonowaniu nie tylko biznesu, lecz także organizacji społecznych i krytykował „wiarę w jedną idealną formę organizacji, powiązaną blisko z przekonaniem, że zarządzanie jest tym samym co zarządzanie w biznesie”. Zdaniem „papieża zarządzania” – „struktura organizacyjna zależy w dużym stopniu od zadań stawianych przez organizację”, nie można zatem np. porównywać modelu zarządzania w diecezji katolickiej do form zarządzania operą<sup>7</sup>. Inne formy przybierają również metody zarządzania zasobami ludzkimi, uciekające się w niektórych przypadkach do intensywnej socjalizacji, w niektórych – do wzmocnienia bodźców materialnych. Chcąc analizować modele HRM w teatrach czy orkiestrach, należy zdać sobie sprawę z tego, jaką rolę odgrywają w niej pracownicy artystyczni i ich zwierzchnicy. Szczególnym przykładem skomplikowanych więzi łączących kierownictwo artystyczne z pracownikami są orkiestry.

<sup>5</sup> L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2006, s. 239–240.

<sup>6</sup> Tamże, s. 260.

<sup>7</sup> P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku. Wyzwania*, Warszawa 2010, s. 21–22.

### 3. „Muzyczne” inspiracje w zarządzaniu w biznesie

Omawiając problematykę orkiestr, warto dodać, że stanowią one w świecie współczesnego *managementu* coś w rodzaju przykładu twórczej współpracy i bardzo często przywoływane są jako ilustracja metod współdziałania pracowników specjalistów z przełożonym. Wyraźnie podkreśla to również P. Drucker, porównując pracowników wiedzy do muzyków w orkiestrze i ostrzegając przed apodyktycznym traktowaniem tej grupy zawodowej („podobnie jak orkiestra jest w stanie sabotować najbardziej nawet utalentowanego dyrygenta – a już na pewno najbardziej apodyktycznego – pracownicy wiedzy mogą bez większego trudu wyprowadzić w pole najbardziej sprawnego menedżera”)<sup>8</sup>. „Muzyczne inspiracje” w dziedzinie HRM to także popularyzacja „The Orpheus Process” (demokratycznego modelu zarządzania amerykańską orkiestrą kameralną „Orpheus”), wykładanego na prestiżowych uczelniach MBA w Stanach Zjednoczonych<sup>9</sup>. Również rozmaite teorie zbiorowego przywództwa odwołują się do archetypu orkiestry i dyrygenta jako przykładu efektywnego działania kolektywnego<sup>10</sup>.

### 4. Autokratyczna koncepcja zarządzania orkiestrą

W rzeczywistości relacje w orkiestrach układały się w historii bardzo różnie, obejmując szerokie spektrum stylów – od autokratycznego po partnerski, a awans muzyka orkiestry do rangi cenionego pracownika wiedzy czy specjalisty – dokonywał się stopniowo.

W polskiej literaturze naukowej dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi nie można znaleźć zbyt wielu informacji dotyczących tak specyficznych instytucji, jak teatry i orkiestry. Niemniej jednak w dominującym w Polsce dyskursie w dziedzinie sztuki ważną rolę odgrywa głęboko zakorzeniona idea tzw. dyktatury talentów, eksponująca szczególnie wyższość geniuszu reżysera i dyrygenta nad kolektywem artystów wykonawców, których zbiorowy wysiłek spajany jest twórczą klamrą przez demiurgów sceny. W tym kontekście pojawiają się często nazwiska Arturo Toscaniniego czy Georga Szella – wybitnych kierowników artystycznych, którzy odciskali olbrzymie piętno na prowadzonych przez siebie zespołach muzycznych i mogą się kojarzyć do dziś z asymetrycznym, autokratycznym modelem relacji w świecie sztuki. Historia kultury pokazuje jednak, że w różnych okresach rozwoju dyscyplin artystycznych rozmaicie przedstawiały się owe hierarchie i zależności. Pewne okresy w historii teatru związane były z supremacją aktorów gwiazd, w XX wieku z kolei

<sup>8</sup> Tamże, s. 21–22.

<sup>9</sup> J. Townsley, *Distributed Leadership: The Orpheus Process*, 2011, <http://fallcreekrenovation.blogspot.com/2011/11/distributed-leadership-orpheus-process.html> [odczyt: 15.12.2012].

<sup>10</sup> M. Baghai, J. Qugley, M. Jończak, D. Kraszewska, *Przekształcić indywidualne działanie w potęgę zespołu*, Warszawa 2011.

wiele orkiestr próbowało – nie bez powodzenia – obywać się bez dyrygenta. Ciekawą ewolucję samorządnego zespołu przedstawia historia słynnej orkiestry brytyjskiej – The Academy of St. Martin in the Fields, która w miarę rozrastania się i zmiany repertuaru coraz dotkliwiej odczuwała brak dyrygenta i ostatecznie zdecydowała się na jednoosobowe kierownictwo<sup>11</sup>.

## 5. Historyczna ewolucja roli dyrygenta w orkiestrze

Również w początkowym historycznym rozwoju orkiestry stopniowo wzrastała rola dyrygenta. Warto wspomnieć, że jeszcze sam Mozart dyrygował swoje dzieła w sposób dość wstrzemięźliwy (jeśli porównamy to do dwudziestowiecznych kreacji dyrygenckich), stojąc przy klawikordzie i zwracając głównie uwagę na odpowiednie tempa<sup>12</sup>. Epoka zawodowego dyrygenta rozpoczęła się właściwie w drugiej połowie XIX wieku, gdyż wykonywanie tego zawodu wcześniej, jeśli nie było się także kompozytorem – nie wiązało się ani z pieniędzmi, ani ze sławą. Apogeum znaczenia dyrygenta to początek XX wieku – gdy wielcy artyści, tacy jak Arturo Toscanini czy Arthur Nikisch, na wiele lat utrwalili model dyrygenta jako głównego kreatora wydarzenia artystycznego. Niebagatelne znaczenie w budowaniu autorytetu dyrygenta miała wzrastająca złożoność zadań artystycznych w orkiestrach – charakterystyczny dla epoki romantyzmu rozrost składu orkiestry (zwłaszcza w dziełach Wagnera), wymagający lepszej koordynacji pracy, czy wprowadzanie do utworów coraz bardziej skomplikowanej rytmiki przez dwudziestowiecznych kompozytorów<sup>13</sup>. Dlatego – jak twierdzi Peter Benedixen:

[...] właśnie dzięki dyrygentowi jako łącznikowi pomiędzy komponującym geniuszem i jego dziełem a orkiestrą, odtwarzającą jego utwory możliwie wiernie, na znaczeniu przybiera artystyczny ideał doskonałego współgrania i najwyższej jakości dźwięku, aktualny do dzisiaj. Z tym ideałem związana jest także zwiększająca się liczba prób, warunek osiągnięcia najwyższej perfekcji. Orkiestry jako stałe zespoły (w odróżnieniu od orkiestr, które zmieniały swoje składy w okresie przedmieszczańskim) osiągają swoją wyjątkowość dzięki długoterminowemu zaangażowaniu pod kierownictwem jednego dyrygenta<sup>14</sup>.

Coraz częściej zaczęto też dostrzegać w interpretacjach dyrygenckich swobodną formę twórczości; stwarzało to niekiedy nawet wrażenie zawłaszczania przez nich części geniuszu kompozytorskiego (mówiono bowiem o Beethovenie w ujęciu

---

<sup>11</sup> R. Pawłowski, *Sir Neville Marriner: Za każdym razem gramy o życie*, „Gazeta Wyborcza”. Duży Format 2011, [http://www.culture.pl/pkpp-relacje-sw-pelna-tresc/-/eo\\_event\\_asset\\_publisher/tb2G/content/sir-neville-marriner%3A-a-za-kazdym-razem-gramy-o-zycie](http://www.culture.pl/pkpp-relacje-sw-pelna-tresc/-/eo_event_asset_publisher/tb2G/content/sir-neville-marriner%3A-a-za-kazdym-razem-gramy-o-zycie) [odczyt: 15.12.2012].

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> B. Tschaikow, *The Music Goes Round and Around. Chapter 9. The Orchestra Conductor – a Unique Phenomenon*, rozdział 9, 2006, [http://www.musicweb-international.com/Tschaikov/Chapter9\\_page1.htm](http://www.musicweb-international.com/Tschaikov/Chapter9_page1.htm) [odczyt: 13.12.2012].

<sup>14</sup> P. Benedixen, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001, s. 157.

Karajana, „Brahmsie Furtwänglera” lub „Brucknerze Celibidache’a”<sup>15</sup>. Choć kreacje dyrygenckie stanowią niekiedy przedmiot nadmiernego kultu, trudno zakwestionować fakt, że znakomity dyrygent pozostaje dla muzyków źródłem jednoczącej ich inspiracji, kimś kto

[...] uzupełni zapis partyturowy o ten jeden, brakujący element. Stworzy go najpierw w swoim umyśle, a potem zafascynuje nim innych wykonawców, którzy stworzą porywające wykonanie, a słuchacze nie będą umieli wytłumaczyć, dlaczego dali się tak skutecznie wciągnąć w wir muzyki<sup>16</sup>.

Wzrost znaczenia dyrygentów w życiu artystycznym prowadził prócz wielu sukcesów koncertowych także do pewnych patologii; w latach pięćdziesiątych XX wieku w USA i Anglii ich sprzeczne niekiedy żądania realizowały dyrekcje orkiestr i firm fonograficznych, a kaprysy dyrygentów powodowały wielkie zamieszanie organizacyjne. Przy wszystkich mankamentach relacji łączących dyktatorów estrady z muzykami – orkiestry mające szczęście współpracy z wielkimi artystami uzyskiwały szansę niepowtarzalnego rozwoju<sup>17</sup>, mimo często dość despotycznych i bezwzględnych zachowań kapelmistrzów (takich jak np. George Szell, który potrafił wyrzucić muzyka z orkiestry za drobny błąd w czasie próby)<sup>18</sup>. Sytuacja muzyków orkiestr amerykańskich zmieniła się radykalnie w latach pięćdziesiątych wraz z wprowadzeniem korzystnych dla zatrudnionych w nich muzyków układów zbiorowych, gwarantujących więcej uprawnień pracowniczych<sup>19</sup>.

## 6. Wady modelu autokratycznego

Niestety, w historii orkiestr zdarzały się także liczne sytuacje, gdy formalny autorytet dyrygenta nie wiązał się z rzeczywistymi zdolnościami do artystycznego inspirowania orkiestry. Zjawisko to oceniane jest przez muzyków bardzo negatywnie<sup>20</sup>. Niejednokrotnie bardzo dobre orkiestry o dużym doświadczeniu górowały nad stojącymi za pulpitemi prowadzącymi. Autokratyczny styl zarządzania przeciętnego dyrygenta może na krótką metę sprawdzić się w orkiestrach złożonych z młodych, niedoświadczonych muzyków, rujnując jednak bezpowrotnie właściwe relacje w przyszłości. Doświadczona orkiestra z łatwością wychyci i rozpozna wszystkie

<sup>15</sup> T. Service, *Music as Alchemy: Journeys with Great Conductors and their Orchestras*, „The Guardian” 2012, Friday 1 June, 22.55 BST, <http://www.guardian.co.uk/music/2012/jun/01/mystery-maestros-what-are-conductors-for> [odczyt: 13.12.2012].

<sup>16</sup> J. Zarzycki, *Dyrygent jako podmiot kreatywny*, 2011, [http://www.heksis.com/index1.html?http%3A%2F%2Fwww.heksis.com%2Findex\\_pliki%2Fheksis\\_2011%2F4\\_2011%2Fpl%2Fj-zazycki\\_pl.htm](http://www.heksis.com/index1.html?http%3A%2F%2Fwww.heksis.com%2Findex_pliki%2Fheksis_2011%2F4_2011%2Fpl%2Fj-zazycki_pl.htm) [odczyt: 15.12.2012].

<sup>17</sup> Patrz: przyp. 13.

<sup>18</sup> Patrz: przyp. 11.

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> Patrz: przyp.13.

błędy takiego prowadzącego. Istnieje spora grupa muzyków odczuwająca brak satysfakcji zawodowej, związany z tymi właśnie sytuacjami. Poświadczają to badania realizowane w latach osiemdziesiątych przez Society for the Study of Tension in Performance (ISSTIP) w Wielkiej Brytanii, przeprowadzone w formie ankiety, w której wielu muzyków swoje problemy psychiczne i zdrowotne łączyło z niewłaściwymi relacjami z dyrygentem. Również Performing Arts Medicine Trust (BPAMT) zdiagnozował wiele przypadków występowania fizycznych i psychicznych problemów muzyków, które mogły mieć takie tło<sup>21</sup>. Relacje artystów z kierownictwem artystycznym są bowiem znacznie bardziej złożone niż w sektorze przemysłowym. Henry Fogel – muzyk i współpracownik wielu orkiestr amerykańskich – twierdzi, że obiegowe przeświadczenie, iż większości muzyków specjalnie nie obchodzi, kto jest ich szefem – jest z gruntu mylne i świadczy o braku znajomości tego środowiska. Fogel relacje muzyków orkiestry z kierownikiem artystycznym uważa za absolutnie „najważniejszy aspekt życia zawodowego”<sup>22</sup>. Biorąc pod uwagę fakt, iż dla muzyka istotnym czynnikiem motywującym do wykonywania zawodu artystycznego jest nie tylko wynagrodzenie, lecz także satysfakcja i poczucie artystycznego spełnienia, brak właściwej inspiracji i niska ocena wartości własnej pracy mogą być niebywale frustrujące.

## 7. Koncepcja „dochodu psychicznego”

Niezwykle ważną okolicznością pozwalającą zrozumieć znaczenie pracy artystycznej dla muzyka czy aktora jest koncepcja „psychicznego dochodu” albo tzw. subsydium twórców dla sztuki, przedstawiona w latach osiemdziesiątych przez Glenna Whitera. Zdaniem badacza, wynagrodzenia artystów są niższe niż w innych profesjach, co wiąże się z ponoszonymi przez nich kosztami utraconych możliwości. Mimo to muzycy czy aktorzy wolą wykonywać swoją pracę za stawkę niższą niż w innych zawodach. Różnica pomiędzy alternatywnym a faktycznym dochodem stanowi tzw. dochód psychiczny, który wynagradza artyście mizerne często dochody z pracy artystycznej<sup>23</sup>. Brak satysfakcji zawodowej sprawia jednak, iż ów dochód psychiczny zostaje często radykalnie pomniejszony. Pewnym paradoksem jest to, że bardzo dużo zarabiające orkiestry osiągają dodatkowo wyjątkowo wysoką satysfakcję zawodową, współpracując ze znakomitymi dyrygentami. Nie ulega zatem wątpliwości, że przeciętni kierownicy artystyczni postrzegani są przez artystów jako ci, którzy okradają ich właśnie z owego dodatkowego dochodu. Pozwala to zrozumieć wysoki poziom oczekiwań w stosunku do przełożonych, zwłaszcza w sytuacji, gdy

<sup>21</sup> Tamże.

<sup>22</sup> H. Fogel, *What Musicians Want from their Conductor – and Why it Matters. Exploring America's orchestras... with Henry Fogel*, 2009, [http://www.artsjournal.com/ontherecord/2009/01/what\\_musicians\\_want\\_from\\_their.html](http://www.artsjournal.com/ontherecord/2009/01/what_musicians_want_from_their.html) [odczyt: 15.12.2012].

<sup>23</sup> R. Towse, *Kompendium ekonomiki kultury*, Warszawa 2011, cyt. za: G. Whiter, *Artists subsidy for the arts*, „Australian Economic Papers” 25.12.1985, s. 290–295 [przedruk w: R. Towse, *Cultural Economics: The Arts, the Heritage and the Media Industries*, Cheltenham 2003, s. 314].

zakres ich uprawnień formalnych jest bardzo szeroki. Umożliwia także zrozumienie natężenia emocji w przypadku konfliktu. Być może właśnie badania dotyczące wpływu relacji pracowniczych w orkiestrach na kondycję psychiczną i fizyczną muzyków, a także wzrastające znaczenie ruchu zawodowego muzyków przyczyniło się ostatecznie do pewnej demokratyzacji życia w zespołach artystycznych.

## 8. Demokratyzacja orkiestr w latach siedemdziesiątych XX wieku

Zmiany w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w orkiestrze nie są łatwe, gdyż warsztat pracy muzyka jest dość archaiczny. Do dziś cykl przygotowań utworów Wagnera czy Lista do koncertu niewiele się różni od czasów ich prawykonania. Innowacje technologiczne w zakresie zarządzania czy instrumentarium nie wpływają także zasadniczo – jak zauważyli Baumol i Bowen<sup>24</sup> – na efektywność pracy w orkiestrze. Rola dyrygenta w życiu orkiestry – od czasów romantyzmu – również nie ulega zmniejszeniu. Mimo to w ciągu ostatnich czterdziestu lat daje się zauważyć w świecie postępujące zjawisko demokratyzacji orkiestr. Jedną z jej przyczyn jest powszechna demokratyzacja życia, choć nie wszyscy obserwatorzy sceny muzycznej temu przypisują największe znaczenie<sup>25</sup>. Niewątpliwie duży wpływ ma tutaj wzrost poziomu wykształcenia profesjonalnych muzyków. Współcześni muzycy są bardziej mobilni, nowoczesne media otwierają im dostęp do najlepszych światowych wykonań, co pozwala nie tylko rozwijać własny warsztat artystyczny, ale również nierzadko krytycznie oceniać dokonania przełożonych<sup>26</sup>. Wysokie kompetencje zawodowe współczesnych muzyków orkiestrowych mieszczą się niewątpliwie w określonym przez Druckera profilu pracownika wiedzy.

Pracowników takich coraz częściej trzeba traktować jak partnerów, a z definicji partnerstwa wynika teza, że partnerzy mają równe prawa. Z tej samej definicji wynika kolejna obserwacja; partnerom nie wydaje się poleceń. Trzeba ich przekonać. A zatem zarządzanie zespołami ludzkimi coraz częściej przypomina marketing [...]. Ludźmi nie należy zarządzać. Zadaniem jest przewodzenie ludziom. A celem jest czerpanie wydajności z wiedzy i silnych stron każdego pracownika<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> Tamże, s. 237–239.

<sup>25</sup> J. Marczyński, *Jak się rodzi muzyka*, „Rzeczpospolita”, 16.11.2012, <http://www.rp.pl/artukul/952344.html?print=tak&p=0> [odczyt: 04.01.2013].

<sup>26</sup> W. Schreiber, *Der gewandelte Dirigent – das Verhältnis zwischen Orchestern und ihren Leitern*, 2009, <http://www.goethe.de/kue/mus/kla/ten/mag/de5401507.htm> [odczyt: 15.12.2012].

<sup>27</sup> Patrz: przyp. 7, s. 31–32.



## 9. Kres modelu autokratycznego

Zdaniem białoruskiego dyrygenta Wiaczesława Bortnowskiego, model dyrygenta autokraty skończył się w muzyce w latach siedemdziesiątych XX wieku – i choć rola autorytetu dyrygenta – inspiratora i organizatora pracy – jest dalej olbrzymia, „prawa zostały zrównane”<sup>28</sup>. Nie można mówić jednak o pełnej symetrii tych stosunków. Dyrygentka Agnieszka Duczmal określiłaby współczesne relacje pomiędzy zespołem a dyrygentem jako partnerskie, zauważając, że

[...] obecnie obowiązuje inny niż w połowie XX wieku sposób zarządzania orkiestrą (bardziej partnerstwo niż dyktatorstwo. Nie wszyscy dyrygenci potrafią się do tego dostosować, a z drugiej strony nie wszystkie orkiestry wiedzą, że w tej branży nie może istnieć pełna demokracja. Dużo zależy od inteligencji, dyplomacji i umiejętności współzycia z ludźmi prowadzącego orkiestre)<sup>29</sup>.

Istnieją również pewne obiektywne przyczyny niewydolności modelu autokratycznego w orkiestrze; zdaniem dyrektora naczelnego i artystycznego Filharmonii Narodowej w Warszawie, Antoniego Wita, trudność w jego stosowaniu wynika z ciężkiej sytuacji ekonomicznej wielu instytucji, uniemożliwiającej pełną realizację zasady „płacę i wymagam”<sup>30</sup>. Konstatacja A. Wita wpisuje się w teorię mówiące o tym, że

[...] demokratyczne metody zarządzania są szerzej stosowane tam, gdzie inne bodźce aniżeli aktywne współuczestnictwo albo w ogóle nie występują, albo są zbyt słabe. Metody te jednak nie rozwijają się w szerszym zakresie przy [...] obiektywnej możliwości zapewnienia wykonawcom odpowiedniej gratyfikacji materialnej<sup>31</sup>.

## 10. Kulturowe uwarunkowania modeli zarządzania w orkiestrach

Modele zarządzania artystycznego w orkiestrach zależą jednak od wielu czynników. Prezes Stowarzyszenia Polskich Artystów Muzyków, Roman Lasocki, wskazując na ich zróżnicowanie w orkiestrach, dostrzega uwarunkowania związane z „moralno-artystyczną kondycją członków zespołu, autorytetem jego artystycznego szefa, a także postawą władz”<sup>32</sup>. Na różnorodność modeli zarządzania orkiestrą wskazują

<sup>28</sup> W. Michajłow, *Odbicie duszy. Wywiad z W. Bortnowskim*, <http://www.belarus-magazine.by/printp.php?id=1249734655&archive=1308814122> [odczyt: 4.01.2013].

<sup>29</sup> Zespół Komisji Rewizyjnej RMK do spraw Capelli Cracoviensis, *Sprawozdanie Zespołu do spraw Capelli Cracoviensis Komisji Rewizyjnej Rady Miasta Krakowa*, 2012, <http://m.e-dp.pl/pl/aktualnosci/kultura/1231352-mamy-juz-raport-o-sprawie-capelli.html> [odczyt: 5.01.2013].

<sup>30</sup> Patrz: przyp. 25.

<sup>31</sup> J. Szczepański, *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii* [w:] B. Biegeleisen-Zelazowski (red.), *Jak pracuje człowiek: z badań polskich psychologów, socjologów i ekonomistów*, Warszawa 1961, s. 209.

<sup>32</sup> Patrz: przyp. 29.

także obserwatorzy życia muzycznego w zachodniej Europie, zwracając uwagę na lokalne uwarunkowania, „historię orkiestry, jej funkcje oraz polityczno-kulturalne znaczenie” (różnice przejawiają się np. w tym, iż London Symphony Orchestra pracuje ciężiej niż inne zespoły europejskie, jej muzycy otrzymują gratyfikacje wyłącznie za zagrane koncerty, co różni ją znacznie od cechujących się stabilnym systemem wynagradzania orkiestr w Berlinie, Bambergu czy Amsterdamie. Z kolei w Lucernie atmosfera przypomina bardziej klimat spontanicznej i radosnej orkiestry młodzieżowej)<sup>33</sup>.

## 11. Nowe postrzeganie relacji kierownika artystycznego i zespołu

Oczywiście, olbrzymie znaczenie ma autorytet kierownika artystycznego. Dosadnie zarysował to Elias Canetti w książce *Masse und Macht (Crowds and Power)* (1960): „Nie ma bardziej oczywistego przykładu władzy niż władza dyrygenta. Jest on żywym ucieleśnieniem prawa, zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym sensie”. Współcześnie jednak obraz dyrygenta dyktatora może być uznany za „mit marketingowy” i nie bardzo przystaje do charakteru pracy tak wybitnych dyrygentów, jak Simon Rattle lub Claudio Abbado<sup>34</sup>.

Zdaniem Wolfganga Schreiebera, dyrygenci ceniący kult silnej ręki i niepodważalnego autorytetu, tacy jak Christian Thielemann, w młodości asystent Karajana, powoli zaczynają ustępować miejsca kierownikom muzycznym, którzy lepiej rozumieją rosnące znaczenie współpracy z muzykami orkiestrowymi<sup>35</sup>. Wielu dyrygentów podkreśla także fakt – jak np. nieufny wobec emancypacji orkiestry Ivan Fisher – że pomiędzy prowadzącym a zespołem dochodzi do artystycznego sprzężenia zwrotnego, bez którego wykonanie nie byłoby tak doskonałe<sup>36</sup>. Można tu zatem mówić o wzajemnej inspiracji tych dwóch „podmiotów wykonawczych”. Przypisywanie całości artystycznej kreacji dyrygentowi wydaje się w takim wypadku nie do końca uprawnione. Świadczą o tym także różnice w wykonaniach tych samych kompozycji pod batutą tych samych dyrygentów, lecz z innymi orkiestrami, które wynikać mogą jedynie z określonych różnic cech i dyspozycji tych zespołów. Współcześni muzycy, obeznani ze światową dyskografią, mogą się osobiście przekonać, na czym polegają te różnice, i w większym stopniu docenić znaczenie swojej pracy. Zdaniem dyrygenta młodszej generacji Łukasza Borowicza – w związku z rozwojem możliwości konfrontacji muzyków z najnowszymi interpretacjami dzieł z całego świata – kończy się obecnie pewien rodzaj pedagogicznej roli kierownika orkiestry<sup>37</sup>. Wymusza to też zmiany we wzajemnych relacjach zespołu z dyrygentem.

<sup>33</sup> Patrz: przyp. 15.

<sup>34</sup> Tamże.

<sup>35</sup> Patrz: przyp. 26.

<sup>36</sup> Patrz: przyp. 15.

<sup>37</sup> D. Szwarcman, *Rozmowa z Łukaszem Borowiczem. W muzyce nie ma demokracji*, 2008, <http://www.polityka.pl/kultura/rozmowy/243690,1,rozmowa-z-lukaszem-borowiczem.read> [odczyt: 12.12.2012].

Obecna sytuacja muzyków (w większości przypadków) różni się zatem znacznie od tej z epoki dyrygentów autokratów, w której wejściu dyrygenta na próbę towarzyszył szept w orkiestrze – „wróg nadchodzi”<sup>38</sup>. Instrumentaliści coraz częściej chcieliby postrzegać dyrygenta jako kolegę, bowiem rolą dyrygenta jest:

[...] prowadzić, inspirować, prowokować, pobudzać do wyzwań [...]. Wymaga to relacji opartej na czymś więcej niż strach. W ten sposób pracowali Szell lub Toscanini. Ale żyjemy w innym czasie. Oczekiwania ludzi są różne, ich prawa (chronione przez związki) są różne i w podobny sposób nie da się działać obecnie. Dyrygenci, którzy opierają swoje podejście do pracy na staromodnym modelu władzy, i niczym więcej, będą ostatecznie skazani na niepowodzenie<sup>39</sup>.

W wyniku zmian społecznych zmienia się zatem także rola kierownika artystycznego, który w większym stopniu niż wcześniej musi się liczyć z opiniami muzyków – np. wieloletni dyrygent i dyrektor Capelli Cracoviensis, Stanisław Krawczyński, opowiadając się zdecydowanie za modelem jednoosobowego zarządzania, widzi również konieczność uzgodnień pewnych decyzji, twierdząc, że

[...] za ostateczny kształt zespołu zawsze odpowiada jego dyrektor i jako osoba prowadząca oraz organizująca w nim pracę musi mieć pełną swobodę podejmowania decyzji. Często dochodzi więc do konfliktu interesów dyrekcja – zespół, ale poprzez wzajemne zrozumienie obojnych argumentów najczęściej uzyskuje się satysfakcjonujące rozwiązanie<sup>40</sup>.

## 12. Model Orpheusa (The Orpheus Process)

Niektórym muzykom nie odpowiada jednak jednoosobowe kierownictwo nawet w formie „monarchii konstytucyjnej”. Z kontestacji roli jednoosobowego kierownictwa zrodził się zatem pomysł stworzenia orkiestry demokratycznej, która stała się później źródłem inspiracji dla biznesu. W ten sposób powstała w roku 1972 w USA czterdziestoosobowa orkiestra kameralna Orpheus z niepowtarzalnym demokratycznym systemem zarządzania. W zespole tym funkcje kierownicze w odniesieniu do konkretnych zadań sprawowane są rotacyjnie, a zespół wiele czasu poświęca na dyskusje, niejednokrotnie dosyć żarliwe, na temat obranej strategii czy pomysłów na wykonanie utworu, ustalając wspólnie kwestie dotyczące „repertuaru, interpretacji, prób i pracowników, z zapewnieniem każdemu członkowi orkiestry swojego udziału w decyzjach artystycznych”<sup>41</sup>. Decyzje zespołu w tych sprawach zapadają na zasadzie konsensusu. Na czym polega w praktyce taka forma zarządzania? Według jednego z członków Orpheusa –

<sup>38</sup> Patrz: przyp. 26.

<sup>39</sup> Patrz: przyp. 22.

<sup>40</sup> Patrz: przyp. 29.

<sup>41</sup> Arts & Business Council Inc., *The Orpheus Process as Business Model: A Case Study on How Business Can Learn from the Arts*, 03.01.2002, [www.artsandbusinessny.org/professional\\_development/metlife/2002/003.asp](http://www.artsandbusinessny.org/professional_development/metlife/2002/003.asp) [odczyt: 12.12.2012].

[...] zmiany na stanowisku lidera w obrębie wszystkich muzyków orkiestry stanowią serce i duszę procesu Orpheusa. [...] Ilekroć orkiestra decyduje się na pracę nad nowym utworem, grupa powołuje na lidera jednego ze swoich członków w sposób, który gwarantuje najlepszy efekt artystyczny. Lider jest wybierany na podstawie swoich umiejętności i wiedzy, którą może wnieść do danego wykonania – ktoś, kto jest ekspertem w dziedzinie muzyki barokowej, zostanie wybrany do prowadzenia projektu Haendla, ktoś, kto jest szczególnie kompetentny w dziedzinie muzyki XX wieku, przejmie np. pracę nad utworem Strawińskiego itd. W ten sposób przywództwo pozostaje wspólne (w ramach rotacji wewnątrz zespołu), wykorzystując jednocześnie mocne strony poszczególnych artystów, odpowiedzialnych za projekt<sup>42</sup>.

O tym, jak duże zaangażowanie pracowników buduje model Orpheusa, świadczy wypowiedź muzyka, który pracował w obu systemach (tradycyjnym i partycypacyjnym). Zdaniem artysty, praca w Los Angeles Philharmonic kojarzyła mu się z brakiem sprawczego wpływu na działalność orkiestry, zwłaszcza wtedy, gdy sprawy szły w złym kierunku. Po roku pracy w tradycyjnej instytucji muzyk wrócił z radością do orkiestry Orpheus<sup>43</sup>. Zdaniem specjalisty ds. marketingu, Howarda Glassrotha – można zauważyć, że ten angażujący wszystkich pracowników model zarządzania umożliwia także lepsze zrozumienie przez orkiestrę oczekiwań publiczności.

J. Richard Hackman z Harvard Business School uważa, że rotacyjny system zarządzania, w którym biorą udział członkowie zespołu, gwarantuje „podtrzymanie ich zaangażowania i zwiększenie stabilizacji orkiestry”, a dyskusje i różnice zdań w sprawach artystycznych rozwiązywane w formie konsensusu – „harmonię i szacunek”<sup>44</sup>. Muzycy Orpheusa odgrywają także ważną rolę w zakresie nadzoru nad administracją orkiestry. Rotacyjne przywództwo Orpheusa stało się zatem wzorem takiej formy zarządzania, w której pracownicy „czują się integralną częścią procesu podejmowania decyzji”.

O tym, że ten system zarządzania sprawdza się na polu artystycznym, świadczą liczne nagrody za nagrania (Grammy) oraz wieloletnia współpraca z czołowymi ośrodkami koncertowymi w USA – zespół koncertuje systematycznie w Carnegie Hall i pojawia się regularnie w wielu prestiżowych salach, w tym w New York Lincoln Center i Metropolitan Museum of Art. Sam zaś model Orpheusa stał się przedmiotem wielu warsztatów na uczelniach amerykańskich; jest między innymi wykładany na uniwersytetach w Harvard i Stanford oraz prezentowany w ramach seminariów kierowniczych w Morgan Stanley i Memorial Sloan-Kettering Hospital<sup>45</sup>.

<sup>42</sup> H. Seifter, *The Conductor-less Orchestra. Leader to Leader Journal*, 2001, <http://www.hesselbeinstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=110> [odczyt: 15.12.2012].

<sup>43</sup> Tamże.

<sup>44</sup> Patrz: przyp. 40.

<sup>45</sup> *About Orpheus*, <http://www.orpheusnyc.com/about.html> [odczyt: 12.12.2012].

### 13. Oczekiwania środowisk muzycznych w zakresie rozwoju partycypacyjnych form zarządzania

Doświadczenia tego typu niewątpliwie wpływają na inne postrzeganie przez muzyków orkiestry własnej roli zawodowej. Z tych względów współczesne organizacje zrzeszające muzyków domagają się od organizatorów instytucji poszerzenia obszaru partnerstwa i działań, które wzmocnią zaangażowanie artystów. Zdaniem FIM (Międzynarodowej Federacji Muzyków):

Poziom artystyczny i sukces orkiestry są efektem współdziałania szeregu czynników, w tym; umiejętności zarządzania i tworzenia wizji artystycznej wspólnego projektu, czynnie angażującego muzyków, zaangażowania muzyków w proces podejmowania decyzji w celu zapewnienia zgodnego współdziałania w ramach projektu<sup>46</sup>.

Wydaje się, że we współczesnym świecie muzycznym w coraz większym stopniu tego rodzaju zmiany w zarządzaniu orkiestrami już się dokonują. Duże znaczenie ma tutaj upowszechnianie się modelu demokracji przemysłowej, narzucającej w wielu przypadkach organizatorom instytucji konieczność liczenia się z głosem rad pracowniczych oraz zwiększenie się wpływów związków zawodowych.

### 14. Demokracja przemysłowa w orkiestrach

Zarządzanie instytucjami artystycznymi wiąże się nie tylko z budowaniem relacji artystycznych. Teatry wyrosłe w Polsce w XIX wieku dzięki sławnym antrepreneurom czy fundatorom, takim jak Jacek Kluszewski czy hrabia Fryderyk Skarbek – to sceniczne przedsiębiorstwa – które musiały się troszczyć o to, by mimo śmiertelnej diagnozy „choroby kosztów” przetrwać ekonomicznie i realizować swoje artystyczne posłannictwo. W takich pionierskich organizacjach niejednokrotnie dominował autokratyczny model zarządzania. Niekiedy – tak jak w przedwojennym Krakowie – ruch muzyczny oparty był na działalności konserwatoriów i związków zawodowych muzyków, trudniących się na co dzień działalnością estradową<sup>47</sup>. Historyczna różnorodność modeli instytucjonalnych w tej dziedzinie (orkiestry państwowe, miejskie, fundacje w USA, stowarzyszenia muzyków) była związana także z różnymi modelami zarządzania. Podobnie było w innych krajach europejskich. Niewątpliwie bardziej demokratyczne metody zarządzania instytucjami artystycznymi – stowarzyszeniami, fundacjami czy spółkami – spotykamy tam, gdzie zespół – tak jak np. Filharmonicy Berlińscy – był inicjatorem bądź przejmował inicjatywę w zakresie zarządzania swoimi interesami.

<sup>46</sup> FIM, *Recommendation regarding re-auditions in symphony orchestras* (October 2011), <http://www.fim-musicians.org/documents/fim-recommendations/orchestras> [odczyt: 10.10.2012].

<sup>47</sup> M. Drobner, *Związek zawodowy muzyków i koncerty symfoniczne* [w:] M. Drobner, T. Przybylski, *Kraków muzyczny 1918–1939*, Kraków 1980.

mi. Przy czym podmiotowość tych muzyków w zakresie zarządzania własną instytucją niekoniecznie musiała się wiązać z osłabieniem autorytetu dyrygenta.

Do orkiestry, która miała charakter „republikański”, można zaliczyć Filharmoników Berlińskich, którzy powołali do życia swój zespół po buncie przeciwko zatrudniającemu ich wcześniej Johanowi Bielsemu, proponującemu muzykom podróż do Warszawy w wagonach czwartej klasy. Od tej pory można mówić w przypadku Orkiestry Berlińskiej o samorządności, która wyrażała się między innymi prawem do powoływania przez nią kierownika artystycznego. Pomimo przemian własnościowych w ciągu poprzedniego i obecnego stulecia (upaństwowienie w roku 1932 i w czasach III Rzeszy, koegzystencja fundacji i instytucji publicznej, a wreszcie od roku 2002 fundacja z reprezentacją władz publicznych w składzie), przywileje te były zachowywane, a wpływ muzyków na kwestie artystyczne – mimo bardzo wyrazistego kierownictwa artystycznego (Simon Rattle) – gwarantują liczne formalne zapisy<sup>48</sup>. Podobne przywileje i status posiada orkiestra Musikverein w Wiedniu. Olbrzymi wpływ na niemiecką demokrację orkiestrową mają układy zbiorowe dla branży muzycznej (Der Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern – TVK) obejmujące od roku 2009 około 100 orkiestr<sup>49</sup>. Reprezentanci członków orkiestry znajdują się także np. w zarządach fundacji zarządzających orkiestrą (Filharmonicy Berlińscy).

## 15. Charakter więzi muzyka z orkiestrą

Wobec braku orkiestr typu „właścicielskiego” w Polsce (z wyjątkiem nieistniejącej już Orkiestry Polskiego Radia w Krakowie, egzystującej w ciągu kilku lat działalności po wyłączeniu ze struktur radiowych w formie spółki, której udziałowcami byli artyści) trudno mówić o właścicielskim w znaczeniu formalnym stosunku muzyków do własnej orkiestry. Mimo to w myśleniu artystów polskich przejawia się szczególny rodzaj psychicznej więzi z własną orkiestrą. Dobitnie wyraził to Krzysztof Jakowicz, pisząc, iż ważne jest, „aby ci, którzy tworzą i pracują na co dzień w orkiestrze; muzycy i dyrektorzy identyfikowali się z konkretnym zespołem, czuli się jakby współwłaścicielami, udziałowcami tego przedsięwzięcia [...]”. Szczególny wyraz takiej świadomości odczytać można z protestów muzyków Capelli Cracoviensis, uznających brak konsultacji w sprawie przekształceń charakteru orkiestry za „zawłaszczenie instytucji”<sup>50</sup>, której oddawali przez wiele lat swoje siły i talenty.

<sup>48</sup> H. Haffner, *Die Berliner Philharmoniker – Eine Biografie*, Mainz 2007.

<sup>49</sup> G. Mertens, *Kulturorchester, Rundfunkensembles und Opernchöre. Deutsche Orchester-vereinigung*, 2010, <http://www.dov.org/Orchesterlandschaft.html> [odczyt: 10.10.2012].

<sup>50</sup> Patrz: przyp. 29.

## 16. Demokracja przemysłowa w polskich instytucjach muzycznych

Zapisy układów zbiorowych czy statuty i regulaminy instytucji zawierają istotne elementy demokracji przemysłowej,

[...] która obejmuje procedury konsultacyjne, negocjacyjne i decyzyjne, dzięki którym pracownicy mają zbiorowy wpływ na zarządzanie organizacją. Procedury konsultacyjne dotyczą sposobu zasięgania opinii przedstawicieli pracowników lub ogółu zatrudnionych w sprawach ważnych dla organizacji. Zakres spraw, w których kierownictwo organizacji ma obowiązek konsultowania własnych decyzji z pracownikami, jest zazwyczaj z góry określony. Procedury negocjacyjne obejmują sposoby uzgadniania stanowisk między kierownictwem a pracownikami; określają zatem problemy będące przedmiotem negocjacji, warunki rozpoczęcia i zasady prowadzenia rozmów. Procedury decyzyjne odnoszą się do zakresu uprawnień decyzyjnych ciała przedstawicielskich i określają podstawy oraz formy podejmowania decyzji zbiorowych<sup>51</sup>.

W polskich instytucjach muzycznych wiele z tych problemów jest zawartych w takich aktach, jak: regulaminy pracy, statuty, a także ustawa branżowa i rozporządzenia.

## 17. Rady Artystyczno-Programowe

W naszym kraju funkcje ciała przedstawicielskiego zespołu pełnią w orkiestrach do pewnego stopnia rady artystyczno-programowe. Zdaniem angielskiego muzyka Paula Esswooda, ciała takie mają poważne uprawnienia w zespołach brytyjskich, „w których mogą m.in. mianować nowego dyrektora, a także określać, ile koncertów i dla jakiej publiczności i za jaką cenę może wykonywać orkiestra”<sup>52</sup>. Polskie rady artystyczne odgrywają jednak rolę konsultacyjną, zgodną z zapisami ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Ustawa o prowadzeniu i organizowaniu działalności kulturalnej z 1991 roku, par. 13 ust. 2)<sup>53</sup>, co sprawia, że ich głos nie musi być brany pod uwagę przez dyrektora, choć ten często ma obowiązek okresowego ich zwoływania. Wielu muzyków uważa rady za formę ich reprezentacji, gdyż zasiadają w niej – oprócz osób powołanych przez dyrekcję – również przedstawiciele orkiestry. Istnieją jednak różne modele ciał doradczych w instytucjach kultury. Do tego typu ciał należy np. Rada Artystyczno-Programowa w Filharmonii im. K. Szymanowskiego w Krakowie, która w swoim składzie posiada w sposób demokratyczny wyłonioną reprezentację pracowników artystycznych (Regulamin Organizacyjny. Par. 6)<sup>54</sup>. Do zakresu uprawnień rady należy m.in. opiniowanie:

<sup>51</sup> Patrz: przyp. 2, s. 64.

<sup>52</sup> Patrz: przyp. 29.

<sup>53</sup> Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r., Dz.U. z 2012 poz. 406. Brzmienie od 16 kwietnia 2012 r.

<sup>54</sup> Regulamin Organizacyjny Filharmonii im. Karola Szymanowskiego w Krakowie. Załącznik do uchwały Nr 1416/10 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 23 listopada 2010, <http://www.>

- 1) planów repertuarowych i innych zamierzeń programowo-artystycznych;
- 2) organizacji pracy artystycznej i wykorzystania kadr artystycznych;
- 3) propozycji kształcenia i doskonalenia kadr artystycznych;
- 4) innych spraw wniesionych pod jej obrady.

Rada ma też prawo wyrazić swoją opinię o pracowniku na jego żądanie.

Inny charakter ma Rada Programowa Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia, w której składzie znajdują się wyłącznie przedstawiciele dyrekcji oraz organizatorów współzarządzających instytucją (Statut NOSPR)<sup>55</sup>. Zakres uprawnień rady przypomina nieco prerogatywy Rady Artystyczno-Programowej w Filharmonii w Krakowie:

Do zadań rady należy w szczególności:

- 1) ocena realizacji programów i planów Orkiestry;
- 2) wyrażanie opinii i składanie wniosków do Dyrektora Naczelnego we wszystkich istotnych sprawach związanych z działalnością Orkiestry;
- 3) planowanie doksztalcenia i doskonalenia kadr artystycznych Orkiestry (Statut NOSPR, par. 9).

Wybitny polski muzyk Krzysztof Jakowicz uważa, że ważne dla zespołu decyzje powinny być dyskutowane z Radą Artystyczną, bo jej członkami „są muzycy zespołu, którzy czują się jego współwłaścicielami”. Dyrygent Stanisław Krawczyński tak tłumaczy rolę rady artystycznej.

Rada: powinna konsultować z dyrekcją sprawy artystyczne, przyjęcia nowych artystów, podejmowanie kluczowych decyzji mających wpływ na wizerunek zespołu. Podczas wszelkich konsultacji i rozmów Rada winna kierować się jako priorytetem dbałością o poziom artystyczny, uwzględniając istniejące w zespole tradycje, potrzeby środowiska itp.

Jerzy Maksymiuk natomiast stwierdza, że „Rada Artystyczna może coś sugerować, i tylko sugerować”, zwraca jednak uwagę, że „absolutną odpowiedzialność za orkiestrę bierze jej szef”<sup>56</sup>. W powyższych opiniach daje się odczytać nieco inną wizję przedstawicielstwa artystów. Z formalnego punktu widzenia rady artystyczne w instytucjach muzycznych nie mogą pełnić funkcji „parlamentu muzyków”, choć wielu z nich właśnie tak chciałoby odczytać jej rolę. Jej kadłubowa funkcja partycypacyjna jest jednak w większości orkiestr uznawana, a sugestie muzyków stanowią ważną wskazówkę dla dyrektorów. Jednocześnie istnieją w Polsce przykłady, gdy wbrew statutowym obowiązkom dyrektorzy nie zwołują rad i nie konsultują z nimi zasadniczych nieraz posunięć kadrowo-organizacyjnych<sup>57</sup>.

Muzycy w polskich orkiestrach zainteresowani są jednak stworzeniem autonomicznych struktur reprezentujących ogół pracowników. Należy do nich np. „Rada

---

wrotamalopolski.pl/root\_BIP/BIP\_w\_Malopolsce/root\_UM/podmiotowe/Jednostki+organizacyjne/Kultura/Filharmonia+w+Krakowie/Regulamin/default.htm?ActualPage=1 [odczyt: 4.01.2013].

<sup>55</sup> Statut Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia z siedzibą w Katowicach, <http://www.bip.nospr.org.pl/5,7,Statut> [odczyt: 4.01.2013].

<sup>56</sup> Patrz: przyp. 29.

<sup>57</sup> Tamże.



Orkiestry” Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach, powołana na mocy aneksu do regulaminu organizacyjnego instytucji:

Rada Orkiestry reprezentuje muzyków NOSPR wobec pracodawcy i innych organów z nim związanych, również wobec stowarzyszeń twórczych, w sprawach niezastrzeżonych powszechnie obowiązującymi przepisami prawa oraz aktami wewnątrzzakładowymi dla organów działających w NOSPR. W skład Rady Orkiestry wchodzi muzyki wybierani przez pracowników artystycznych orkiestry oraz przedstawiciel koncertmistrzów.

Do kompetencji takiej rady należy:

- Reprezentowanie muzyków NOSPR w sprawach indywidualnych i zbiorowych związanych z działalnością artystyczną oraz w sprawach personalnych i organizacyjnych NOSPR.
- Opiniowanie planów projektów artystycznych bieżących oraz na kolejne sezony artystyczne wraz z planowanymi kosztami.
- Wyrażanie opinii w sprawach pozyskiwanych dotacji i środków sponsorskich oraz ich przeznaczenia.
- Wyrażanie opinii w sprawach nominacji dyrektora artystycznego oraz angażowania muzyków orkiestry (udział w egzaminach), a także zawierania umów cywilno-prawnych z muzykami.
- Wyrażanie opinii w sprawach stanu, struktury, przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymywanie poziomu zatrudnienia w NOSPR.
- Wyrażanie opinii w sprawach działań mogących powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub w podstawach zatrudnienia w NOSPR.
- Wyrażanie opinii w innych sprawach dotyczących działalności statutowej (NOSPR 2012)<sup>58</sup>.

W ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej nie przewiduje się powoływania rad nadzorczych w instytucjach kultury. Gorącym zwolnieniem takiego rozwiązania w polskich instytucjach kultury jest Jerzy Hausner<sup>59</sup>. W krajach anglosaskich, Francji, Danii i Luksemburgu – pracownicy „stanowią trzecią siłę wchodzącą w skład rad nadzorczych. [...] One też dokonują wyboru kierownika przedsiębiorstwa”. Ten typ demokracji przemysłowej jest również najbardziej rozpowszechniony w świecie. Badania w tym zakresie wskazują jednak na to, że pracownicy w znacznie mniejszym stopniu są zadowoleni z funkcjonowania rad niż reprezentujący ich przedstawiciele<sup>60</sup>. W polskich instytucjach kultury ten typ reprezentacji nie istnieje, a wpływ pracowników na wybór dyrektora jest znacznie mniejszy.

<sup>58</sup> NOSPR. Aneks nr 2 do Regulaminu Pracy NOSPR z 2012 r.

<sup>59</sup> J. Hausner, *Program dla kultury. Materiały z konferencji „Instytucje kultury w czasach kryzysu”*, Instytut Kulturoznawstwa UAM w Poznaniu 20–21.05.2009.

<sup>60</sup> Patrz: przyp. 5, s. 240.

## 18. Wpływ pracowników instytucji muzycznych na wybór dyrektora naczelnego

Polskie prawo umożliwia także pośrednio pracownikom niektórych instytucji muzycznych wpływ na wybór dyrektora naczelnego poprzez komisje konkursowe, w których zasiadają przedstawiciele zespołu – reprezentanci związków zawodowych i stowarzyszeń twórczych (Ustawa o organizowaniu..., art. 16 ust. 4)<sup>61</sup>.

Mimo iż nadal jest zasadą fakultatywność przeprowadzania konkursów na stanowisko dyrektorów instytucji kultury, nowy ust. 2 art. 16 (Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej) przewiduje obowiązek przeprowadzenia postępowań konkursowych w stosunku do niektórych samorządowych instytucji kultury, których wykaz został określony przez Ministra Kultury.

Warto jednak zaznaczyć, że „werdykt komisji nie wiąże organizatora, który wyłanianego w jawnym głosowaniu kandydata powołać nie musi”<sup>62</sup>. Bardzo często organizatorzy decydują się na arbitralne powołanie dyrektora w porozumieniu z Ministrem Kultury i Dziedzictwa Narodowego (w tym trybie wyboru organizacje związkowe instytucji i właściwe dla jej działalności stowarzyszenia twórcze mają prawo do wyrażenia opinii na temat nominatów). W rezultacie pracownicy polskich instytucji muzycznych rzadko odczuwają, iż posiadają jakikolwiek sprawczy wpływ na ich funkcjonowanie. Dali temu wyraz przedstawiciele Forum Polskich Muzyków Orkiestrowych w liście do MKiDN, przypominając, że

[...] pomijanie procedury konkursowej ma uzasadnienie w wyjątkowych sytuacjach, gdy dotyczy kandydatów wybitnych, niekwestionowanych autorytetów, których powołanie leży w szeroko pojmowanym interesie instytucji i jest akceptowane przez członków zespołu<sup>63</sup>.

Mimo to zdarza się, iż muzycy orkiestry pytani są o zdanie w sprawie obsad dyrektorów naczelnych lub artystycznych i opinię tę traktuje się poważnie. Wyrażony wpływ na wybór dyrektora ds. artystycznych mają muzycy NOSPR, Filharmonii Bałtyckiej czy od niedawna – Filharmonii Opolskiej. Wśród najwyższej klasy dyrygentów, takich jak Kazimierz Kord, przeważa jednak opinia, że wybór dyrektora powinien mieć charakter bardziej dyskrecyjny, angażując na zasadzie luźnych konsultacji wybitnych przedstawicieli środowiska artystycznego w proces rekrutacyjny<sup>64</sup>. Nie da się ukryć, że tego rodzaju system może prowadzić także do pewnej koteryjności. Różni się również od modelu niemieckiego, w którym wpływ orkiestry na wybór dyrektora (artystycznego) jest większy; „rekrutacja i negocjacje (w tych

<sup>61</sup> Patrz: przyp. 53.

<sup>62</sup> R. Golań, *Podstawy prawa kultury*, Poznań, 2006, s. 74.

<sup>63</sup> Forum Polskich Muzyków Orkiestrowych. *List do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego Bogdana Zdrojewskiego z dnia 13.03.2012*, <http://www.forum.megahost.pl/> [odczyt: 3.01.2013].

<sup>64</sup> D. Szwarcman, *Czy konkursy na dyrektorów instytucji kultury mają sens?*, „Polityka”, 23.10.2012, <http://www.polityka.pl/kultura/aktualnoscikulturalne/1531619,3,czy-konkursy-na-dyrektorow-instytucji-kultury-maja-sens> [odczyt: 3.10.2013].

sprawach) trwają miesiącami, do zdania orkiestry przywiązuje się wielką wagę”, a „każdy kandydat musi kierować jedną próbną produkcją”<sup>65</sup>. W Polsce przeważa jednak model arbitralnego decydowania o obsadach dyrektorów instytucji muzycznych. Bardzo rzadko bierze się pod uwagę fakt, że pierwszą ofiarą organizacyjno-finansowych błędów czy artystycznych porażek wybranych w takich sposób dyrektorów są zawsze pracownicy artystyczni. Trudno bowiem znaleźć jakikolwiek przykład politycznej odpowiedzialności organizatorów za nietrafne decyzje w tym względzie. Niejednokrotnie błędne decyzje dyrektorów rzutują istotnie na kondycję ekonomiczną instytucji w dłuższej perspektywie czasowej<sup>66</sup>. Właściwy wybór dyrektora jest zatem w żywotnym interesie każdej orkiestry. Realne, a nie pozorowane włączenie orkiestr w procesy rekrutacji dyrektorów mogłoby zatem wpłynąć pozytywnie na ich satysfakcjonujące rozstrzygnięcie.

## Zakończenie

Wydaje się, że współczesne próby nowelizacji prawa kultury w Polsce (wbrew sugestiom międzynarodowych organizacji muzyków) idą w kierunku utrwalania archaicznego systemu zarządzania orkiestrami i ograniczania wpływu artystów na ich funkcjonowanie<sup>67</sup>. Niewątpliwie duży wpływ na ocenę demokracji przemysłowej ma prasa, bardzo często ukazująca konflikty w instytucjach artystycznych jako wyraz tzw. związkokracji czy formę „rewolucji trzecich pulpitów” (poślednich artystów), bez próby głębszego i bardziej krytycznego przyjrzenia się ich genezie<sup>68</sup>. Istniejące w Polsce formy partycypacji muzyków orkiestry jako realizacji swego rodzaju samorządu można zatem w wielu wypadkach uznać – posługując się typologią Octave Géliera i Zbigniewa Martyniaka<sup>69</sup> – za ograniczone, tzn. takie, które „kierownictwo traktuje je jako zło konieczne”<sup>70</sup>. Zdecydowanie przeważają tu również elementy „współdziałania” nad „współdecydowaniem”<sup>71</sup>.

Istniejący stan rzeczy wpływa na to, że pewne mechanizmy partycypacji muzyków w zarządzaniu, pełniące funkcje ireniczne w orkiestrach – nie są dostatecznie wykorzystywane, co powoduje ostre konflikty, znane z medialnych przekazów, w Krakowie, Łodzi, Białymstoku czy Opolu. Wydaje się, że wzrost kwalifikacji

<sup>65</sup> K. Dawidek, *List otwarty do Wiceprezydent Miasta Krakowa Magdaleny Sroki*, „Quo vadis Capello?”, 04.03.2011.

<sup>66</sup> A. Malatyńska-Stankiewicz, *Od marca drastyczne cięcia w Filharmonii Krakowskiej*, 2013, <http://www.dziennikpolski24.pl/pl/aktualnosci/kultura/1258615-od-marca-drastyczne-ciecicia-w-filharmonii-krakowskiej.html> [odczyt: 3.01.2013].

<sup>67</sup> Forum Polskich Muzyków Orkiestrowych, *List do Premiera Rządu RP Donalda Tuska z dnia 1.12.2010*, <http://www.forum.megahost.pl/> [odczyt: 3.01.2013].

<sup>68</sup> J. Łysiński, *Medialny obraz działań związków zawodowych w teatrach*, „Zarządzanie w Kulturze” 2000, nr 2.

<sup>69</sup> Z. Martyniak, *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Kraków 2002, s. 8.

<sup>70</sup> Patrz: przyp. 2, s. 66–67.

<sup>71</sup> Patrz: przyp. 5.

zawodowych i ogólnego poziomu wykształcenia polskich muzyków orkiestrowych (z których każdy jest obecnie absolwentem wyższej uczelni) – to podstawowe warunki, które powinny być spełnione, by model partycypacji miał jakkolwiek szansę powodzenia. Z całą pewnością wiele można byłoby zmienić w zakresie kompetencji pracowników i dyrekcji w dziedzinie komunikacji społecznej. Wydaje się, że w Polsce nie został jednak należycie doceniony charakter zmian w światowych instytucjach muzycznych, które zapewniając artystom większą podmiotowość w relacjach z kierownictwem, w pełniejszy sposób wykorzystują energie i zdolności własnych kadr.

W ciekawy sposób ocenił to nauczyciel, oboista, wieloletni pracownik orkiestr niemieckich prof. Kazimierz Dawidek z Koblencji:

Model orkiestry, w którym dyrektor sam decyduje o zatrudnianiu i zwalnianiu muzyków, jest modelem z przeszłości. Już Gustav Mahler przed stu laty przeprowadził reformę tego systemu, wprowadził prężnie działające związki zawodowe i ustanowił katalog praw i obowiązków muzyków, jak również taryfy płac. Nawet największy tyran i dyktator wśród dyrygentów – mimo to przez muzyków uwielbiany – Arturo Toscanini nie uzyskał prawa do usuwania słabszych muzyków w New York Philharmonic. Herbert von Karajan, Leonid Bernstein, Seiji Ozawa udowodnili ostatecznie, że nie represjonowanie muzyków, lecz własny najwyższy autorytet muzyczny, rzetelna wiedza, technika dyrygowania, wycucie muzyczne i charyzma, a przede wszystkim umiejętne podejście do ludzi stanowią najlepszą gwarancję podniesienia poziomu orkiestry na najwyższy pułap. Muzycy walczyli o to, aby z tymi dyrygentami pracować. Ulf Schirmer, obecny szef Orkiestry Radiowej w Bawarii, kiedy był jeszcze w wieku 28 lat dyrektorem Orkiestry Teatru Heskiego w Wiesbaden, w którym pracowałem, potrafił w ciągu 10 minut rutynowego przedstawienia doprowadzić orkiestrę do ekstazy i wynieść nas na poziom wykonawczy, który był dotychczas niewyobrażalny. Uczucie uniesienia trwało po każdym koncercie przez kilka dni i motywowało do pracy ponad siły. Dlatego jak słyszę o stosunkach w polskich orkiestrach, myślę, że coś tu nie gra<sup>72</sup>.

Zastanawiając się nad modelem partycypacji w zarządzaniu w orkiestrach, można dojść do wniosku, że właśnie – poruszony celnie w liście K. Dawidka – czynnik motywacji i inspiracji wydaje się kluczowy dla zrozumienia wartości partnerskiego traktowania muzyków i włączania ich w procesy decyzyjne. Prawdopodobnie za złą sytuację wielu orkiestr odpowiedzialny jest właśnie kryzys zarządzania, pozbawiający muzyków „dochodu psychicznego”, uzupełniającego bardzo skromne w wielu przypadkach uposażenia. Sam autorytet formalny kierownika nie jest wystarczający, jeśli nie stoi za nim obietnica przeżycia artystycznego. Z tych względów muzycy powinni aktywnie uczestniczyć, korzystając ze zdobyczy demokracji przemysłowej, w wyborze swojego kierownika artystycznego, mieć wpływ na dobór repertuaru, kwestie kadrowe itd. Model Orpheusa pokazuje, że dzielenie się władzą nie musi być złym pomysłem na funkcjonowanie znakomitej orkiestry.

<sup>72</sup> Patrz: przyp. 65.

## Bibliografia:

- About Orpheus*, <http://www.orpheusnyc.com/about.html>] [odczyt: 12.12.2012].
- Arts & Business Council Inc., *The Orpheus Process as Business Model: A Case Study on How Business Can Learn from the Arts*, 03.01.2002, [www.artsandbusinessny.org/professional\\_development/metlife/2002/003.asp](http://www.artsandbusinessny.org/professional_development/metlife/2002/003.asp) [odczyt: 12.12.2012].
- Baghai M., Qugley J., Jończak M., Kraszewska D., *Przekształcić indywidualne działanie w potęgę zespołu*, Warszawa 2011.
- Benedixen P., *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001.
- Dawidek K., *List otwarty do Wiceprezydent Miasta Krakowa Magdaleny Sroki „Quo vadis Capello?”*, 04.03.2011.
- Drobner M., *Związek zawodowy muzyków i koncerty symfoniczne* [w:] M. Drobner, T. Przybylski, *Kraków muzyczny 1918–1939*, Kraków 1980.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, 2008, <http://mojamotywacja.eu/drucker-praktyka-zarzadzania-historia-forda.html> [odczyt: 11.04.2013].
- Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku. Wyzwania*, Warszawa 2010.
- FIM, *Recommendation regarding re-auditions in symphony orchestras* (October 2011), <http://www.fim-musicians.org/documents/fim-recommendations/orchestras> [odczyt: 10.10.2012].
- Fogel H., *What Musicians Want from their Conductor--and Why it Matters. Exploring America's orchestras... with Henry Fogel*, 2009, [http://www.artsjournal.com/ontherecord/2009/01/what\\_musicians\\_want\\_from\\_their.html](http://www.artsjournal.com/ontherecord/2009/01/what_musicians_want_from_their.html)] [odczyt: 15.12.2012].
- Forum Polskich Muzyków Orkiestrowych, *List do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego Bogdana Zdrojewskiego z dnia 13.03.2012*, <http://www.forum.megahost.pl/>] [odczyt: 03.01.2013].
- Forum Polskich Muzyków Orkiestrowych, *List do Premiera Rządu RP Donalda Tuska z dnia 1.12.2010*, <http://www.forum.megahost.pl/> [odczyt: 3.01.2013].
- Golat R., *Podstawy prawa kultury*, Poznań 2006.
- Haffner H., *Die Berliner Philharmoniker – Eine Biografie*, Mainz 2007.
- Hausner J., *Program dla kultury. Materiały z konferencji „Instytucje kultury w czasach kryzysu”*, Instytut Kulturoznawstwa UAM w Poznaniu 20–21.05.2009.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2006.
- Łysiński J., *Medialny obraz działań związków zawodowych w teatrach*, „Zarządzanie w Kulturze” 2000, nr 2.
- Malatyńska-Stankiewicz A., *Od marca drastyczne cięcia w Filharmonii Krakowskiej*, 2013, <http://www.dziennikpolski24.pl/pl/aktualnosci/kultura/1258615-od-marca-drastyczne-ciecicia-w-filharmonii-krakowskiej.html> [odczyt: 3.01.2013].
- Marczyński J., *Jak się rodzi muzyka*, „Rzeczpospolita”, 16.11.2012, <http://www.rp.pl/artykul/952344.html?print=tak&p=0> [odczyt: 4.01.2013].
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Kraków 2002.
- Matejko A., *Socjologia zakładu pracy*, Warszawa 1969.
- Mertens G., *Kulturorchester, Rundfunkensembles und Opernhöre. Deutsche Orchestervereinigung*, 2010, <http://www.dov.org/Orchesterlandschaft.html> [dostęp: 10.10.2012].
- Michajłow W., *Odbicie duszy. Wywiad z W. Bortnowskim*, <http://www.belarus-magazine.by/printp.php?id=1249734655&archive=1308814122> [odczyt: 4.01.2013].
- NOSPR. Aneks nr 2 do Regulaminu Pracy NOSPR z 2012 r.
- Pawłowski R., *Sir Neville Marriner: Za każdym razem gramy o życie*, „Gazeta Wyborcza”. Duży Format 2011.
- Regulamin Organizacyjny Filharmonii im. Karola Szymanowskiego w Krakowie. Załącznik do uchwały Nr 1416/10 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 23 listopada 2010, <http://www.>

- wrotamalopolski.pl/root\_BIP/BIP\_w\_Malopolsce/root\_UM/podmiotowe/Jednostki+organizacyjne/Kultura/Filharmonia+w+Krakowie/Regulamin/default.htm?ActualPage=1 [odczyt: 4.01.2013].
- Schreiber W., *Der gewandelte Dirigent – das Verhältnis zwischen Orchestern und ihren Leitern*, 2009, <http://www.goethe.de/kue/mus/kla/ten/mag/de5401507.htm> [odczyt: 15.12.2012].
- Seifter H., *The Conductor-less Orchestra. Leader to Leader Journal*, 2001, <http://www.hesselbein-institute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=110> [odczyt: 15.12.2012].
- Service T., *Music as Alchemy: Journeys with Great Conductors and their Orchestras*, „The Guardian” 2012, Friday 1 June, 22.55 BST, <http://www.guardian.co.uk/music/2012/jun/01/mystery-maestros-what-are-conductors-for> [odczyt: 13.12.2012].
- Sikorski C., *Metody zarządzania relacjami w strukturze organizacyjnej* [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2005.
- Statut Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia z siedzibą w Katowicach, <http://www.bip.nospr.org.pl/5,7,Statut> [odczyt: 04.01.2013].
- Szczepeński J., *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii* [w:] B. Biegeleisen-Żelazowski (red.), *Jak pracuje człowiek: z badań polskich psychologów, socjologów i ekonomistów*, Warszawa 1961.
- Szwarcman D., *Czy konkursy na dyrektorów instytucji kultury mają sens?*, „Polityka”, 23.10.2012, <http://www.polityka.pl/kultura/aktualnoscikulturalne/1531619,3,czy-konkursy-na-dyrektorow-instytucji-kultury-maja-sens> [odczyt: 03.10.2013].
- Szwarcman D., *Rozmowa z Łukaszem Borowiczem. W muzyce nie ma demokracji*, 2008, <http://www.polityka.pl/kultura/rozmowy/243690,1,rozmowa-z-lukaszem-borowiczem.read> [odczyt: 12.12.2012].
- Townsley J., *Distributed Leadership: The Orpheus Process*, 2011, <http://fallcreekrenovation.blogspot.com/2011/11/distributed-leadership-orpheus-process.html> [odczyt: 15.12.2012].
- Towse R., *Kompendium ekonomiki kultury*, Warszawa 2011, cyt. za: G. Whitters, *Artists subsidy for the arts*, „Australian Economic Papers” 25.12.1985, s. 290–295 [przedruk w R. Towse, *Cultural Economics: The Arts, the Heritage and the Media Industries*, Cheltenham 2003, s. 269–274].
- Tschaikow B., *The Music Goes Round and Around. Chapter 9. The Orchestra Conductor – a Unique Phenomenon*, 2006, [http://www.musicweb-international.com/Tschaikov/Chapter9\\_page1.htm](http://www.musicweb-international.com/Tschaikov/Chapter9_page1.htm) [odczyt: 13.12.2012].
- Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r. Dz.U. z 2012 poz. 406, brzmienie od 16 kwietnia 2012 r.
- Zarzycki J., *Dyrygent jako podmiot kreatywny*, 2011, [http://www.heksis.com/index1.html?http%3A%2F%2Fwww.heksis.com%2Findex\\_pliki%2Fheksis\\_2011%2F4\\_2011%2Fpl%2Fj-zazycki\\_pl.htm](http://www.heksis.com/index1.html?http%3A%2F%2Fwww.heksis.com%2Findex_pliki%2Fheksis_2011%2F4_2011%2Fpl%2Fj-zazycki_pl.htm) [odczyt: 15.12.2012].
- Zespół Komisji Rewizyjnej RMK do spraw Capelli Cracoviensis, *Sprawozdanie Zespołu do spraw Capelli Cracoviensis Komisji Rewizyjnej Rady Miasta Krakowa*, 2012, <http://m.e-dp.pl/pl/aktualnosci/kultura/1231352-mamy-juz-raport-o-sprawie-capelli.html> [odczyt: 05.01.2013].