

Systemowe uwarunkowania partycypacji pracowniczej w polskich filharmoniach

Małgorzata Kaczmarek

 <https://orcid.org/0000-0003-0625-3618>

Uniwersytet Łódzki

e-mail: malgorzata.kaczmarek@wz.uni.lodz.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: Kaczmarek Małgorzata (2025). Systemowe uwarunkowania partycypacji pracowniczej w polskich filharmoniach. *Zarządzanie w Kulturze*, 26(4), 315–338.

Abstract

Systemic Determinants of Employee Participation in Polish Philharmonics

The aim of the present article is to showcase and discuss the forms of employee participation in Polish Philharmonics as well as to present beneficial and limiting managerial practices. Placing the employee participation within the context of the actually implemented practices and systemic conditions seems to be crucial. The research had a qualitative character and was based on interviews with directors as well as managerial staff of the public Polish philharmonics.

The analysis of the gathered empirical material (individual, direct, partially structured interviews) allowed for the identification of factors beneficial and limiting to the development of employee participation in artistic cultural institutions. The research results indicate that the managerial model in Polish philharmonics combines elements of traditional hierarchy with increasing importance of participatory practices, which are reliant on institutional context and attitude of managing staff. The article concludes with a reflection on the possible enhancement and development of participation culture in artistic institutions as well as recommendations for their present and future managerial staff.

Keywords: employee involvement, philharmonic institution, cultural institution, hierarchy

Wprowadzenie

Mimo korzyści płynących z partycypacyjnych rozwiązań nadal odczuwalny jest rozdźwięk pomiędzy koncepcją rozwoju partycypacji pracowniczej a sferą aktualnych praktyk kulturowych i zarządczych w instytucjach kultury (por. Knaś 2021: 17).

Ten rozdzwięk najlepiej uwidacznia niewykorzystany potencjał wiedzy i umiejętności pracowników sektora kultury, który nie przekłada się na budowanie bardziej innowacyjnych oraz konkurencyjnych organizacji kultury. Problem partycypacji pracowniczej w publicznych instytucjach kultury nie został wystarczająco zbadany, mimo iż kondycja kadr kultury staje się częstym tematem raportów, artykułów i analiz. Tę lukę naukową autorka eksploruje w artykule.

O artystycznych instytucjach kultury myśli się w kategoriach miejsc generujących emocje i przeżycia. Rzadko bywają one laboratoriami metod nowoczesnego zarządzania czy społecznego eksperymentu. Są raczej organizacjami, w których procesy i zmiany zachodzą w tempie *largo*. Tymczasem brak umiejętności zarządczych może skutkować „problemami systemowymi”, co przekłada się na funkcjonowanie całej organizacji (Ilczuk i in. 2024).

Jednym z takich problemów jest konieczność pogodzenia jednoosobowego modelu zarządzania z rosnącą świadomością organizacyjną pracowników i potrzebą kształtowania przez nich miejsca pracy. Wzrost aspiracji współdecydowania o funkcjonowaniu instytucji generuje wyzwanie otwarcia procesów decyzyjnych na głos zespołu. Partycypacja pracownicza definiowana jest bowiem jako uczestnictwo zatrudnionych osób w procesie podejmowania decyzji w tych organizacjach (Moczulska 2011: 118). Jak dotąd w Polsce obserwujemy jedynie częściowe przejawy partycypacji pracowniczej (Szewczyk 2015: 533).

Wydaje się, że świadomość, iż najważniejszym kapitałem artystycznej instytucji kultury – podobnie jak każdej organizacji funkcjonującej w otoczeniu – są jej pracownicy, nie znajduje odzwierciedlenia w działaniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, programami zarządzania talentem czy implementacją zarządzania partycypacyjnego (Tyburcy 2015: 175; Ingram 2016: 53). Publiczne instytucje kultury w Polsce nie są systemowo gotowe do podjęcia wyzwania wewnętrznego uspołecznienia czy demokratyzacji procesów zarządczych. Tym samym system organizacji kultury (system prawny, sposób finansowania, nadzór organizatora) staje się poniekąd aparatem wspierającym stagnację i niemoc o charakterze instytucjonalnym.

W artykule wskazane zostaną przejawy partycypacji pracowniczej i ograniczające ją praktyki zarządcze. Określone będzie aktualne nastawienie dyrektorów do praktyk partycypacyjnych w polskich filharmoniach i możliwe przyczyny utrudniające proces demokratyzacji ich zarządzania. Wyniki rozważań warto wpisać w szerszy kontekst poszukiwania modeli zarządzania, które promują dialog i współpracę wewnątrz organizacji. Zainteresowanie tym tematem wynika także z pogłębiającego się przekonania, że włączanie pracowników w decyzje sprzyja większej skuteczności organizacyjnej. Zarządzanie partycypacyjne uznaje się za najbardziej skuteczną metodę zarządzania (Szewczyk 2015: 536), a brak przestrzeni do wyrażania opinii przez pracowników może świadczyć o niedostatecznym uwzględnianiu ich perspektywy w procesach decyzyjnych.

Przegląd literatury

Coraz częściej dostrzega się wyzwania stojące przed współczesnymi społeczeństwami w obszarze wdrażania w organizacjach zarządzania partycypacyjnego, a wraz z nim partycypacji pracowniczej. Opublikowana w 1969 roku przez Sherry Arnstein tzw. drabina partycypacji okazała się jednym z najbardziej wpływowych narzędzi analizy stopnia rzeczywistego wpływu pracowników na procesy decyzyjne, także w ramach zarządzania partycypacyjnego w instytucjach publicznych (jako diagnoza poziomu demokratyzacji tych organizacji). Tradycyjny „drabinkowy” 8-stopniowy model (od manipulacji do delegacji) dowiódł, że większość inicjatyw partycypacyjnych pozostaje na niskim poziomie – konsultacje często są symboliczne, a pracownicy nadal nie mają realnego wpływu na procesy decyzyjne (Mendel 2001: 45–46; Balcerak 2019: 218).

Współczesna literatura przedmiotu akcentuje znaczenie zwiększenia udziału pracowników w decyzjach dotyczących funkcjonowania gospodarki, przedsiębiorstwa lub organizacji (Lichtarski 2015: 58). Istota partycypacji pracowniczej polega na łączeniu wpływu na decyzje organizacyjne z zaangażowaniem pracowników, czyli na zachęcaniu osób zatrudnionych na wszystkich poziomach hierarchii organizacyjnej do uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji (Mendel 2001: 9). Wskazuje to na konieczność podmiotowego traktowania osób zatrudnionych w organizacji.

Przy poszukiwaniach dodatkowego źródła przewagi konkurencyjnej w zarządzaniu organizacją zwrócono się ku zarządzaniu partycypacyjnemu jako jednemu z nowych nurtów w teorii zarządzania (Stabryła 2011: 11). Przewaga wynika z uwolnienia potencjału tkwiącego w pracownikach i wykorzystania go dla rozwoju organizacji. Zarządzanie partycypacyjne polega zatem na zachęcaniu osób zatrudnionych na wszystkich poziomach organizacji do uczestniczenia w zarządzaniu organizacją. Partycypacja pracownicza umożliwia pracownikom **udział** w procesie **zarządzania**, czyli uzyskanie wpływu na decyzje organizacji i podejmowanie inicjatyw dotyczących np. sposobu wykonywania poszczególnych obowiązków lub ich podziału (Łochnicka 2013: 153).

Uznanie znaczenia i roli pracownika (wraz z jego kompetencjami i wiedzą) ma nie tylko prowadzić do poprawy sprawności zarządzania (Jaremczuk, Kaliszczak 2016), lecz także pomóc organizacjom w budowaniu rezyliencji organizacyjnej, czyli zdolności organizacji do adaptacji i rozwoju w warunkach ciągłych zmian. Organizacje (w tym sektor kultury) powinny bowiem reagować elastycznie na dynamicznie zmieniające się otoczenie.

Odpowiedzią na wyzwania współczesności może być zwiększanie zaangażowania pracowników czy zachęcanie ich do proaktywnej postawy, a tym samym wykorzystanie kluczowych aspektów zarządzania partycypacyjnego (Kieliszewski, Mękowski 2012). Poziom zaangażowania pracownika w proces podejmowania decyzji przekłada się

bowiem na jego skuteczniejsze działanie i silniejszą identyfikację z misją instytucji, co ma szczególnie istotne znaczenie w przypadku działań autorskich i twórczych.

Partycypacja pracownicza definiowana jest jako proces wspólnego podejmowania decyzji (Biłyk 2020: 264) o charakterze gospodarczym lub dotyczących organizacji pracy, zatrudnienia czy spraw socjalnych (Szewczyk 2015: 527). Istotność tych decyzji ma służyć nie tylko zwiększeniu zaangażowania podwładnych, lecz także polepszeniu funkcjonowania organizacji (Moczulska 2011: 118). Jako forma demokracji wewnątrzzakładowej (ang. *workplace democracy*; Wratny 2019: 12) pozwala na zwiększanie autonomii pracowników w zakresie zadań, które wykonują na stanowiskach pracy (Zybała 2019: 13).

Partycypacja może mieć różne wymiary, formy, poziomy intensywności i może być postrzegana z różnych perspektyw. Ich możliwą kategoryzację przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Kryteria partycypacji

Kryterium	Opis partycypacji
Wymiar przedmiotowy	decyzyjna kapitałowa własnościowa
Poziom organizacyjny	strategiczny operacyjny taktyczny
Poziom hierarchii	na poziomie szeregowego pracownika na poziomie kierownika na poziomie dyrektora na poziomie organizatora/właściciela
Wymiar podmiotowy	pośrednia (przedstawicielska, związkowa) bezpośrednia (indywidualna, zespołowa)
Rzeczywisty stopień wpływu	rzeczywista pozorna
Stopień sformalizowania	formalna (Rada Pracownicza) nieformalna (konsultacje indywidualne)
Poziom intensywności	aktywna (czynna) pasywna (bierna)
Częstotliwość	sporadyczna (labilna) ciągła

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szelągowska-Rudzka 2015: 373; 2017: 336; Szewczyk 2015: 527-530.

Kryteria partycypacji pracowniczej pozwalają określić zakres, charakter i realny wpływ pracowników na funkcjonowanie organizacji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się m.in. wymiar przedmiotowy (obejmujący partycypacje: decyzyjną, kapitałową i własnościową), oraz poziomy organizacyjny i hierarchiczny, wskazujący, na jakim szczeblu i w jakim obszarze organizacji pracownicy uczestniczą w podejmowaniu decyzji. Partycypacja bezpośrednia oznacza, że każdy pracownik, niezależnie od zajmowanego stanowiska, może wpływać (choć z różną intensywnością) na decyzje podejmowane przez zwierzchników. Partycypacja pośrednia pracowników wiąże się z ich udziałem w procesach decyzyjnych poprzez swoich przedstawicieli (np. rady zakładowe, związki zawodowe). Inne ważne cechy partycypacji pracowników to jej rzeczywisty (realny) lub postrzegany (realny lub pozorny) charakter. Istotne są również: wymiar podmiotowy (bezpośredni lub pośredni udział pracownika w zarządzaniu organizacją), a także stopień sformalizowania i częstotliwość uczestnictwa, które determinują regularność i sposób angażowania pracowników. Dodatkowo poziom intensywności oraz forma partycypacji (bierna lub czynna) pozwalają ocenić, jak aktywnie pracownicy współuczestniczą w procesach decyzyjnych, co ma bezpośredni wpływ na ich zaangażowanie i poczucie podmiotowości.

Zasadne wydaje się twierdzenie, że formy pasywne (współdziałanie) stwarzają jedynie potencjał do partycypacji, nie stanowiąc faktycznych narzędzi wywierania przez pracowników wpływu w formie współdecydowania (Ignýs 2014: 31). W efekcie negatywne doświadczenia związane z deprywacją decyzyjną (Biłyk 2020: 267) mogą prowadzić do wzrostu zachowań kontrproduktywnych (Kowalewski, Moczyłowska 2020). Dlatego tak ważne jest wypracowywanie coraz bardziej zaawansowanych praktyk partycypacyjnych w procesie przechodzenia od form biernych do czynnych (tab. 2).

Tabela 2. Klasyfikacja form partycypacji według Wernera Tegtmeiera

Partycypacja bierna	Partycypacja czynna
Prawo do informacji	Prawo do wyrażania sprzeciwu
Prawo do wsłuchiwania się	Prawo do wyrażania zgody
Prawo do wypowiedzania się	Prawo do wspólnego rozstrzygania
Prawo do doradzania	Prawo do wyłącznego rozstrzygania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szelałowska-Rudzka 2017: 336; Ignýs 2014: 30; Zybala 2019: 15.

Werner Tegtmeier, ze względu na intensywność udziału zatrudnionych w zarządzaniu organizacją, wyróżnia dwie podstawowe formy partycypacji pracowniczej – bierną i czynną. Partycypacja bierna – współdziałanie – obejmuje prawo pracowników

do informacji, wsluchiwanie się w decyzje, wypowiadania się oraz doradzania. Pozwala ona pracownikom uczestniczyć w procesach decyzyjnych w ograniczonym zakresie. W zasadzie dotyczy tylko konsultacji (poza daniem pracownikom prawa do bycia poinformowanymi o decyzjach podjętych przez zwierzchników). Natomiast partycypacja czynna – współdecydowanie – wiąże się z prawem pracowników do wyrażania zgody lub sprzeciwu, współdecydowania wraz z przełożonymi oraz wyłącznego rozstrzygania, umożliwiając pracownikom aktywny wpływ na decyzje, kształtowanie sposobu działania i wyników organizacji. Tegtmeier podkreśla w ten sposób, że różne formy partycypacji odzwierciedlają podmiotowość pracowników oraz stopień zaangażowania i rzeczywistej odpowiedzialności w procesach zarządczych.

Przebieg konsultacji z pracownikami w procesie zarządzania partycypacyjnego, utożsamiany z formami partycypacji biernej wg Tegtmeiera, pozostawia w Polsce wiele do życzenia (Kowalik i in. 2011; Kowalik 2017: 77). Według Heleny Szewczyk można mówić jedynie o pewnych elementach partycypacji pracowniczey (Szewczyk 2015: 533). Najczęściej ma ona formę możliwości wypowiadania się o sposobie wykonywania pracy (Moczulska 2011: 82; Rudolf 2012: 203). Operacyjny charakter partycypacji rzadko kiedy wykracza więc poza kwestie związane z miejscem pracy.

Tabela 3. Zalety i korzyści płynące z partycypacji pracowniczej

Zalety i korzyści płynące z partycypacji pracowniczej
Wyższy poziom sprawstwa i wzrost satysfakcji z pracy. Wzrost podmiotowości
Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. Wzrost wiedzy o organizacji i w organizacji
Identyfikacja pracowników z celami organizacji (lojalność). Wzrost odpowiedzialności
Wzrost kreatywności i elastyczności (osobistej i organizacyjnej)
Wzrost motywacji do pracy (mniej absencji, mniejsza rotacja)
Wyższa trafność/efektywność podejmowanych decyzji i wyższy poziom ich akceptacji
Jakościowy wzrost zaangażowania w pracę
Poprawa przepływu informacji (np. tłumienie źródeł konfliktów, mniejszy opór)
Rozwój stylu konsultatywnego/demokratycznego
Rozwój wewnątrzorganizacyjnej przedsiębiorczości i innowacyjności
Zdobywanie przewagi konkurencyjnej, redukcja kosztów, zysk ekonomiczny
Lepsze relacje z przełożonymi. Wyższy poziom zaufania w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moczulska 2011: 66; Ignýs 2014: 34; Wratny 2019: 19–20; Zybala 2019: 47.

Badania wskazują, że partycypacyjny styl kierowania, który jest czynnikiem sprzyjającym partycypacji pracowników, w badanych polskich przedsiębiorstwach

ma znaczenie marginalne (Piwowarczyk 2006: 66; Szelągowska-Rudzka 2015: 379), a faktyczna intensywność partycypacji jest dość niska (Ignýs 2014: 37). Dominacja partycypacji o najniższym poziomie natężenia (informowanie – Zybala 2019: 96) tłumaczona jest niskim kapitałem zaufania w Polsce. W literaturze podkreśla się jednak liczne korzyści (zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i społecznym) wynikające z zastosowania rozwiązań partycypacyjnych. Przedstawiono je w tabeli 3.

Niewątpliwie partycypacja pracownicza może przekładać się na sukces organizacji, większą efektywność pracy czy wzrost profesjonalizacji zarządzania (Ignýs 2014: 30, 36). Jednak najistotniejszym efektem partycypacji pracowniczej jest upodmiotowienie pracowników (Wrątny 2019: 12; Biłyk 2020: 263).

Partycypacja jawi się zatem jako sposób na dbanie o rozwój pracowników i dzielenie się wiedzą wewnątrz organizacji, ponieważ uznanie podmiotowości pracownika i jego roli (Szelągowska-Rudzka 2017: 337) przekłada się na wzrost sprawności zarządzania organizacją (Jaremczuk, Kaliszczak 2016). Partycypacja pracownicza w zarządzaniu odbierana jest też jako budowanie poczucia sprawstwa, które może podnosić poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników (Wojtaszczyk, Mizera-Pęczek 2016: 93).

Pracownicy to specjaliści kompetentni w swoich dziedzinach, znający organizację i jej specyfikę. To „realizatorzy procesów organizacyjnych wyposażeni w wiedzę, umiejętności i doświadczenie, związane z kluczowymi kompetencjami organizacji” (Szelągowska-Rudzka 2017: 339). To osoby, które najlepiej znają i rozumieją przebieg procesów wewnętrznych. W rezultacie to oni w pierwszej kolejności dostrzegają pojawiające się niesprawności i identyfikują ich przyczyny. Dlatego pomysły pracowników powinny być brane pod uwagę na wszystkich etapach procesu podejmowania decyzji (Szelągowska-Rudzka 2017: 336), począwszy od etapu analizy sytuacji problemowej (Ignýs 2014: 27), na poszukiwaniu rozwiązań skończywszy.

Menedżerowie mają do dyspozycji cały wachlarz metod zespołowych zarządzania związanych z partycypacją pracowniczą, np.: metodę obrad, zarządzanie przez informowanie, zarządzanie przez cele, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, koła jakości, zespoły zadaniowe/doradcze (Szelągowska-Rudzka 2017: 340), a także konsultacje (grupowe i indywidualne, stałe i tymczasowe – Rudolf 2012: 207) czy grupowe podejmowanie decyzji (Ignýs 2014: 30).

Nierozwiązanym problemem w Polsce jest jednak słabe i niszczone na każdym kroku poczucie sprawczości (Knaś 2021: 10). Według Doroty Fox i Anety Głowackiej:

Nie docenia się tego, jak pracownicy postrzegają i co myślą o instytucji (...). Współczesne funkcjonowanie publicznych instytucji kultury wynika z ram prawnych, systemowych, ale również różnego rodzaju przekonań, np. że ani zespół teatru, ani publiczność nie mają wystarczających kompetencji do wpływania na decyzje dotyczące misji instytucji, jej profilu, repertuaru czy funkcjonowania (Fox, Głowacka 2020: 94).

Prowadzi to do marginalizacji głosów pracowników i utrwalania się przekonania, że nie są oni godnym partnerem do współdecydowania o losach instytucji kultury. Paweł Płoski wskazuje na „moment krytyczny”, który szczególnie obnaża ten mechanizm. Jest nim tryb powołania nowego dyrektora (Płoski 2017: 440). Pracownicy zdają sobie wówczas wyraźnie sprawę z tego, że nie mogą współdecydować o wyborze nowego dyrektora lub mają na ten wybór niewielki wpływ (Fox, Głowacka 2020: 99).

Brak zaufania i otwartości z drugiej strony tłumaczy się raczej przeciętnym poziomem zaangażowania organizacyjnego pracowników sektora kultury (Wojtaszczyk, Mizera-Pęczek 2016). Pozbawieni narzędzi i sprawstwa, poddają się oni często entropii organizacyjnej. W placówkach kulturalnych rzadko bowiem można spotkać się z profesjonalnym zarządzaniem procesami grupowymi, a „ludzka energia i zaangażowanie są wytrącane” (Skutnik 2016: 239). W wielu organizacjach dominuje nadal autokratyczny model zarządzania, który skutecznie ogranicza (czy hamuje) partycypację bezpośrednią pracowników i jej wpływ na rozwój organizacji (Szelągowska-Rudzka 2015: 381; Ilczuk, Karpińska i in. 2024).

Przyczyną takiego stanu rzeczy w instytucjach kultury może być model jednoosobowego zarządzania z jednoosobową odpowiedzialnością i podejściem planistycznym nieprzewidującym uczestnictwa pracowników w procesie zarządzania organizacją (Kieliszewski, Mękowski 2012). Ustawa z 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej¹ na podstawie art. 17 nadaje dyrektorowi szerokie uprawnienia do samodzielnego zarządzania. W efekcie kluczowe decyzje podejmowane są jednoosobowo. W myśl ustawy tylko dyrektor „zarządza instytucją i reprezentuje ją na zewnątrz” (Płoski 2017: 440). Systemowe i ustawowe zależności dają dyrektorowi mandat do autonomicznego zarządzania i „do nieskrępowanego kierowania linią repertuarową, tworzenia struktury organizacyjnej, swobodnego zarządzania personelem i finansami, do ustalania cen biletów i innych usług” (Markiewicz 2021: 46).

Z uwagi na wyżej określone uwarunkowania prawno-systemowe w instytucjach kultury wciąż dominuje model zarządzania, który nie uwzględnia współczesnej wiedzy o zarządzaniu organizacją, w tym o zarządzaniu partycypacyjnym, lecz wynika z osobistych przekonań lidera i siły jego osobowości. Osobowość menedżera bezpośrednio determinuje jego styl kierowania, który wpływa na postawy pracowników i działanie zespołu, a ostatecznie na funkcjonowanie całej organizacji (por. Kowalewski, Moczydłowska 2020). Toteż od dyrektorów zależy, jak ukształtują zasady partycypacji bezpośredniej pracowników, na ile umożliwią im udział w tym procesie oraz zmotywują ich do zaangażowania i współpracy (Szelągowska-Rudzka

¹ Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. 1991, nr 114, poz. 493). W dalszej części tekstu ustawa określana będzie skrótem UoOiPDK, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19911140493> [odczyt: 25.05.2025].

2017: 341). Należy przy tym zaznaczyć, że partycypacja oznacza przechodzenie od stylu autokratycznego, poprzez styl konsultatywny, do stylu demokratycznego (Zybała 2019: 17), a zarządzanie partycypacyjne z definicji wymaga demokratycznego przywództwa (Kowalik i in. 2011).

Dużą przeszkodą we wdrażaniu i upowszechnianiu partycypacji pracowniczej i zarządzania partycypacyjnego może być hierarchiczność, cechująca organizacje zarządzane autokratycznie, w których panują paternalistyczne stosunki pracy (Kowalewski, Moczydłowska 2020)². Hierarchiczna struktura organizacyjna tworzy hierarchiczny model pracy i hierarchiczne relacje, które (jak dowiodły ostatnie lata) w kulturze organizacyjnej polskich instytucji kultury sprzyjają nadużyciom (Adamiecka-Sitek 2015). Jan Czapliński tłumaczy to następująco: „Tam, gdzie jest hierarchia, i tam, gdzie jest władza, tam będą nadużycia” (Czapliński 2021). W efekcie hierarchia staje się źródłem przemocy instytucjonalnej i niemocy organizacyjnej (Adamiecka-Sitek 2015). Zarówno dyrektywne formy zarządzania (Zybała 2019: 103), jak i skłonność do akcentowania formalnego autorytetu (Kaczmarek 2014: 191), zmniejszają i zaburzają sprawność funkcjonowania organizacji. Na tym gruncie tworzą się dodatkowo organizacyjne patologie, powstające poprzez nakładanie nowych wyzwań na stare schematy (Ćwikła 2016: 90).

Swoistym remedium na tę sytuację mogłyby okazać się różnego rodzaju ciała doradczo-konsultacyjne w postaci rad pracowniczych czy artystycznych, stanowiąc przykład pluralizmu organizacyjnego (Ilczuk, Karpińska i in. 2024) w postaci partycypacji przedstawicielskiej (pośredniej) (Rudolf 2012: 201). Jednak ich egzystencja w praktyce instytucji kultury często okazuje się fantomowa czy fasadowa (Kieliszewski, Mękowski 2012; Kowalik i in. 2013; Misiak 2017: 27). To kolejny przejaw niepełnego wykorzystywania potencjału i kompetencji pracowników instytucji kultury. Ich większe zaangażowanie w procesy decyzyjne z pewnością wzmocniłoby podmiotowość pracowników w relacjach z dyrekcją (Łysiński 2013: 68; Król-Dryja 2022: 323) i budowałoby pozytywny wizerunek instytucji (Karaś-Doniec 2013: 232).

Silna identyfikacja stylu zarządzania z osobą dyrektora powoduje, że wypracowywane rozwiązania mają charakter ulotny i często przemijający. W efekcie pojawiające się mechanizmy partycypacyjne są nietrwałe. Gdy nie ma konkretnych strukturalnych rozwiązań, ram czy procesów (jak np. rady pracownicze, rady artystyczne, zespoły doradcze czy formuły debat otwartych), nie stają się one narzędziami wspierającymi partycypacyjność pracowniczą.

Niewątpliwie rozwój kompetencji przyszłości wymaga transformacji instytucji kultury, np. poprzez powoływanie wspomnianych ciał doradczych, mniejszą

² Według autorów brak partycypacji pracowniczej, jak np. rzadkie delegowanie uprawnień, sporadyczne spotkania informacyjne, nieinformowanie pracowników o planach i celach organizacji, traktowany jest jako przejaw paternalizmu (Kowalewski, Moczydłowska 2020: 71).

hierarchizację czy współdzielenie odpowiedzialności. W aktualnym warunkach brakuje motywacji czy impulsu do ich rozwoju (Knaś 2021: 20).

Metodyka badań własnych

Teoretyczne podłoże badań opierało się na klasycznych i współczesnych ujęciach partycypacji pracowniczej (m.in.: Likert 1961; Argyris 1977; Lawler 1986; Locke, Latham 1990) oraz koncepcji humanokracji, uzupełnionych o teorie zarządzania w kulturze i zarządzania publicznego (m.in.: Hausner 2008; Throsby 2010; Drukker 2017; Koźuch 2020; Mintzberg 2024). Na podstawie analizy literatury przedmiotu opracowano narzędzie badawcze – scenariusza wywiadu, który zawiera 17 pytań o styl kierowania, stopień decentralizacji decyzji, komunikację w zespole i relacje wewnątrzinstytucjonalne. Operacjonalizacja pojęcia partycypacji pozwoliła zidentyfikować jej przejawy w codziennej praktyce zarządzania i jej zależność od kontekstu instytucjonalnego.

Celem badania empirycznego było wskazanie konkretnych przejawów partycypacji pracowniczej w polskich filharmoniach publicznych oraz zidentyfikowanie sprzyjających i ograniczających tę partycypację praktyk zarządczych stosowanych przez ich naczelne kierownictwo (dyrektorów). Jako metodę badawczą zastosowano sondaż diagnostyczny, technikę wywiadu. Uzyskane opinie to subiektywne poglądy, przekonania lub oceny rozmówców na temat partycypacji pracowniczej i jej determinantów.

Pytanie badawcze: „Jakie przejawy partycypacji pracowniczej identyfikuje się w filharmoniach i jakie są przyczyny oraz ograniczenia ich występowania?” potraktowano jako punkt wyjścia do przyjrzenia się zjawiskom i procesom zarządczym zachodzącym w publicznych instytucjach artystycznych, jakimi są filharmonie, w określonych ramach ich funkcjonowania. Tak więc skierowane do rozmówców pytania dotyczyły zarówno dominującego stylu zarządzania, sposobu podejmowania decyzji, roli partycypacji pracowniczej, komunikacji wewnętrznej, kompetencji pracowników, jak i struktury organizacyjnej instytucji. Pozwoliło to na eksplorację takich zagadnień, jak: hierarchia, styl przywództwa, delegowanie zadań czy znaczenie kompetencji osób zatrudnionych w sektorze kultury.

Badania jakościowe w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) przeprowadzone były w okresie od maja 2022 do marca 2024 roku. Zrealizowano je w formie wywiadów częściowo ustrukturyzowanych (Glinka, Czakon 2021: 104; Kostera i in. 2023: 144) i osadzono w paradygmacie interpretatywnym (Sławecki 2012: 78; Kostera i in. 2023: 18–19). Respondentami byli przedstawiciele najwyższego szczebla zarządzania instytucją – dyrektorzy filharmonii. Wywiady przeprowadzono w większości (14) bezpośrednio oraz za pomocą komunikatorów online (10). Badanie jest pełne, ponieważ objęło wszystkie filharmonie posiadające status

publicznej instytucji kultury, działające na podstawie statutu ustanowionego przez organizatora i finansowane ze środków publicznych.

W efekcie przeprowadzonego badania analizie poddano łącznie 24 wywiady. Wszystkie zostały nagrane (za zgodą rozmówców) i przetranskrybowane przy użyciu programu Trint. Następnie zapis skategoryzowano i opracowano z wykorzystaniem oprogramowania komputerowego do analizy jakościowej treści NVivo 11, zgodnie z procedurami teorii ugruntowanej. Uzyskany materiał (1000 stron maszynopisu) został w całości zanonimizowany i zakodowany (kod W_IK, cyfra 1-24).

Wyniki zaprezentowane w artykule stanowią fragment prowadzonych przez autorkę badań na temat determinantów zarządzania w polskich filharmoniach. Sam proces badawczy miał znacznie szerszy charakter – obejmował również wizyty studyjne i obserwacje. Na potrzeby tego artykułu skorzystano jedynie z części materiału empirycznego, odnoszącego się do praktyk partycypacyjnych wykorzystywanych w polskich filharmoniach.

Należy zaznaczyć, że przeprowadzone wywiady prezentowały jedynie punkt widzenia osób zarządzających, odzwierciedlający ich nastawienie do partycypacji pracowniczej i poziomu wprowadzanych rozwiązań dotyczących dialogu z pracownikami instytucji. Dlatego w trakcie analizy materiału empirycznego uwzględniono możliwość zniekształceń wynikających z autoprezentacji rozmówców i ich subiektywnej perspektywy.

Wszystkim rozmówcom zapewniono anonimowość wypowiedzi, a dane z wywiadów poddano procesowi triangulacji danych i metod badawczych (weryfikacji poddano również dokumentację instytucjonalną i obserwację kontekstu organizacyjnego). Dodatkowo na poziomie jakościowej analizy tekstu zastosowano refleksyjność analityczną, analizując język i strategie autoprezentacyjne w kontekście roli osoby zarządzającej. Zastosowane rozwiązania zwiększyły wiarygodność i spójność interpretacji wyników, neutralizując jednostkowy punkt widzenia. Warto jednak podkreślić, że prezentowane opinie nie zawsze muszą być zbieżne z deklaracjami (zamiarami) oraz praktykami zarządczymi faktycznie stosowanymi w instytucjach kultury.

Wyniki badań własnych i dyskusja

W wyniku przeprowadzonych badań jakościowych zidentyfikowano następujące przejawy partycypacji pracowniczej. Można je podzielić na następujące kategorie: konsultowanie, delegowanie, promowanie postawy proaktywnej i współdecydowanie.

Na poziomie deklaratywnym niemal wszyscy dyrektorzy sygnalizują swoją przystępność, zapewniając o otwartych drzwiach do gabinetu i osobistej dyspozycyjności [W_IK9, W_IK22, W_IK7, W_IK4], co przejawia się poprzez gotowość do rozmowy [W_IK16, W_IK24] czy wysłuchania opinii podwładnych [W_IK2, W_IK14,

W_IK18, W_IK8]. Nie pojawiły się przy tym żadne ograniczenia tematyczne, wedle zasady: „Przychodzi do mnie możecie ze wszystkim” [W_IK8].

Konsultowanie

Konsultowanie jako przejaw partycypacji pracowniczej występuje wówczas, gdy położony stosuje konsultacyjny styl zarządzania. Styl ten oznacza korzyści płynące z dzielenia się wiedzą własną czy sięgania po wiedzę zespołu: „Raczej wykorzystujemy swoją wiedzę nawzajem” [W_IK6]. Wiedza ta okazuje się przydatna przy budowaniu wizerunku instytucji [W_IK12], strategii marketingowych [W_IK1], oferty programowej [W_IK21, W_IK20] czy ustalaniu celów [W_IK4].

Brak sięgania po wiedzę pracowników uważa się wręcz za błąd, ponieważ: „Nie ma, że my-dyrektorzy wiemy wszystko i że nasi pracownicy po prostu nie wiedzą nic. Jeśli ktoś tak myśli, to właściwie powinien opuścić do stanowisko” [W_IK7]. Przykłady wypowiedzi rozmówców na temat potrzeby konsultacji z zespołem za-prezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Konsultowanie jako przejaw partycypacji pracowniczej

Opis zjawiska	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Konsultacje z pracownikami	Bardzo korzystam z opinii moich pracowników. [W_IK16] Opinia moich pracowników ma ogromne znaczenie. [W_IK24] W wielu obszarach konsultuję się z pracownikami. [W_IK17] Nie boję się pytać o zdanie współpracowników. [W_IK13] Dużo ze sobą konsultujemy i wszelkie decyzje są poprzedzone konsultacjami. [W_IK24] Bardzo często konsultuję się i rozmawiam. [W_IK16]
Merytoryczny charakter konsultacji	Te kompetencje coraz bardziej rozchodzą się już na poszczególnych pracowników. [W_IK1] Szukam w doświadczeniu kolegów, którzy tu pracują. [W_IK11] Konsultuję się z osobami kluczowymi. [W_IK12]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W tabeli pojawiło się wiele opinii wskazujących na próby wprowadzania stylu konsultacyjnego (w mniejszych czy większych zespołach), jednak w instytucjach tych nie ma stałych rad czy zespołów doradczych, są one zwoływane w toku wyłaniających się problemów, głównie o charakterze administracyjnym, a nie artystycznym [W_IK24]. W wielu przypadkach partycypacja ogranicza się do informowania, czasem do zasięgania opinii pracowników, jednakże opinie te finalnie w niewielkim

zakresie wpływają na ostateczny kształt decyzji (Kowalik i in. 2013; Wojtaszczyk, Mizera-Pęczek 2016: 83).

Jednym z przejawów włączania pracowników w zarządzanie jest proces komunikacji wewnętrznej (również wzmacniany przez nowoczesne technologie) w formie (mniej lub bardziej) regularnych spotkań z pracownikami: „Spotykamy się pionowo i poziomo” [W_IK13]. Spotkania te (zwane często „operatywkami”) nie mają charakteru generalnego; ich systematyczność jest zmienna i zwykle ograniczają się do pionów kierowniczych (Misiak 2017: 94).

Rozmówcy podkreślają wagę otwartości na głos zespołu [W_IK24, W_IK13], korzystania z doświadczenia pracowników [W_IK16, W_IK11], a także dopuszczania błędów jako elementu procesu decyzyjnego [W_IK7]. Wielu z nich mówi wprost o decyzjach koleżeńskich [W_IK13], konsultacjach zespołowych [W_IK5, W_IK12, W_IK20, W_IK17, W_IK24], a nawet o demokratycznych procesach decyzyjnych [W_IK3]. Choć końcowe decyzje są często podejmowane indywidualnie [W_IK14, W_IK7, W_IK8, W_IK16, W_IK11, W_IK1, W_IK4], to proces ich wypracowywania ma coraz częściej charakter dialogujący, a rola wiedzy i doświadczenia zespołu jest coraz bardziej doceniana [W_IK12].

Delegowanie

Delegowanie zadań jest kluczowe dla budowania poczucia sprawczości, lecz nie zawsze wdrażane jest systemowo. Czasem wynika z ciekawości, czasem z chęci przetrzucenia na pracowników odpowiedzialności za proces decyzyjny, innym razem ze świadomości wysokich kompetencji zespołu. Charakter zachowań w tym obszarze zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Delegowanie

Opis zjawiska	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Promowanie samodzielności	Zapytać najpierw: Co zatem Pani/Pan proponuje? [W_IK23] Jestem za tym, żeby pracownicy byli bardziej samodzielni. [W_IK18]
Umiejętność delegowania zadań	Trzeba delegować ludzi do różnych zadań. [W_IK7] Trzeba ufać ludziom i powierzać im pewne obowiązki. [W_IK12] Jeśli mogę dawać taką przestrzeń do zagospodarowania, to ją daję. [W_IK8]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Dyrektorzy instytucji kultury podkreślają, że delegowanie konkretnych zadań pozwala im aktywnie współtworzyć funkcjonowanie instytucji. Z ich wypowiedzi wynika, że skuteczne delegowanie zadań wymaga zaufania i otwartości. Jednak gdy partycypacja pracownicza opiera się wyłącznie na zaufaniu, przybiera ono formę osobową, labilną czy fakultatywną, np.: „Zaufanie ukierunkowane na kompetentnych i zaangażowanych ludzi” [W_IK4]. Niepewność pojawia się w zestawieniu zaufania z kontrolą, ponieważ część rozmówców uważa zaufanie za czynnik niwelujący kontrolę [W_IK24, W_IK8], a część ją traci, ulegając iluzji zaufania [W_IK4]. Być może ten aspekt należałoby skorelować z tolerowaniem popełniania błędów, które nie jest standardem we wszystkich instytucjach kultury.

Delegowanie uprawnień wiąże się jednakowoż z przejmowaniem odpowiedzialności. Przejawia się to w inicjatywach prowadzących do konkretnych rozwiązań problemów: „Uczę ich, żeby przychodzili z propozycjami rozwiązań” [W_IK6] czy określonego poziomu zaangażowania w ich tworzenie: „Oczekuję od każdego kreatywności i pomysłowości” [W_IK22]. W filharmoniach zwiększenie partycypacji wynika często z intensywnej pracy projektowej, która wymusza komunikację nieformalną czy budowanie zespołów zadaniowych/projektowych (Kowalik i in. 2011). Partycypacja dokonuje się wówczas oddolnie, poprzez projektową autonomię, w efekcie czego: „Odchodzimy od hierarchii na rzecz macierzy projektowej” [W_IK1].

Promowanie postawy proaktywnej

Rozmówcy zdecydowanie doceniają siłę swoich zespołów, uzależniając od nich własny sukces: „Sukces dyrektora zależy od jego zespołu” [W_IK1] czy jakość pracy: „W zespołach rodzą się najlepsze pomysły” [W_IK21]. Niektórzy oczekują inicjatyw od zespołu [W_IK10, W_IK20], a niektórzy zespołowo je wypracowują [W_IK2, W_IK9]. Niezależnie jednak od genezy, docenianie inicjatywności pracowników wzmacnia w nich poczucie sprawczości.

Deklarowana otwartość nie jest jednak wspierana w sposób trwały, np. poprzez tworzenie banku pomysłów czy finansowe promowanie najwartościowszych koncepcji. Dodatkowo pomysły dotyczą głównie pracowników działów merytorycznych, czyli aktywnością związanych z artystyczną działalnością filharmonii [W_IK5, W_IK20].

Większe zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne powoduje ich większą lojalność i silniejszą identyfikację z instytucją. To z kolei może przeciwdziałać tak dotkliwym rotacjom kadr kultury (zwłaszcza w działach administracyjnych). Dodatkowo wzmacnianie zespołowości i odwoływanie się do zbiorowej wiedzy (Blikle 2024: 184) przyczynia się do zwiększenia efektywności pracy i poszerzenia przestrzeni dzielenia się wiedzą, władzą i informacją.

Współdecydowanie

Partycypacyjny styl zarządzania to przede wszystkim przyjęcie modelu, w którym do współdecydowania zaprasza się zarówno pracowników [W_IK12, W_IK13, W_IK17, W_IK13, W_IK20, W_IK16, W_IK5, W_IK24], jak i ekspertów zewnętrznych [W_IK2, W_IK3]. Wypowiedzi rozmówców odnoszące się do partycypacji decyzyjnej przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Przykłady partycypacji decyzyjnej

Opis zjawiska	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Formy partycypacji decyzyjnej	Nie podejmuję decyzji sama bez wcześniejszych konsultacji. [W_IK12] Myślę, że wszystko, co robię, rozstrzygam kolegiąlnie. [W_IK13] Część decyzji podejmuję sama, w części odnoszę się do wiedzy eksperckiej. Wspólne tworzenie filharmonii pozostawiam w rękach zespołu. [W_IK3] Lubię rady fachowców. [W_IK2] Kluczowych decyzji, szczególnie na poziomie programu, nie podejmuję sama. Konsultujemy. [W_IK20] Zawsze w gronie większym podejmujemy decyzje. [W_IK5]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W wypowiedziach dyrektorów polskich filharmonii widoczna jest tendencja do kolektywnego podejmowania decyzji oraz partycypacyjnego stylu zarządzania. Większość z nich podkreśla znaczenie dialogu, współpracy zespołowej i korzystania z wiedzy eksperckiej przy kształtowaniu działań instytucji. Wskazuje to, że w filharmoniach coraz częściej realizowane są formy współdziałania oparte na zaufaniu i partycypacji pracowników, a decyzje (zwłaszcza programowe) mają charakter wspólnie wypracowanego konsensusu.

Wdrażanie partycypacji pracowniczej

Rzeczywistość instytucjonalna nie zawsze odpowiada ideom partycypacji. Podstawowe ograniczenie wynika z systemu prawnego, w którym funkcjonują publiczne filharmonie. Zapisy UoOiPDK nie pozostawiają bowiem żadnych wątpliwości, wyraźnie wyznaczając rolę i odpowiedzialność dyrektora (dyrektor instytucji kultury zarządza instytucją i reprezentuje ją na zewnątrz – art. 17). Przykładowe wypowiedzi dotyczące interpretacji przez rozmówców tego zapisu przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Przykładowe wypowiedzi rozmówców dotyczące modelu jednoosobowego stylu zarządzania

Opis zjawiska	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Model jednoosobowego zarządzania	Rządzimy jednoosobowo. [W_IK7] Decyduję sam. [W_IK18] Na każdy temat muszę decydować. Staram się decydować szybko i dobrze. [W_IK16] Bo tak też jest w statucie, że jednoosobowo odpowiadam za prowadzenie instytucji. [W_IK18] Dyrektor jest tym organem, który decyduje. [W_IK11] Tak naprawdę tylko ja jestem za to odpowiedzialny. [W_IK19] Czasami nie mam w sobie wątpliwości, że muszę podjąć decyzję arbitralną. Dyrektor jednoosobowo musi dźwignąć ryzyko. [W_IK4] I w końcu ostateczną decyzję podejmuję ja. [W_IK12] Jak muszę podjąć decyzje trudne, to muszę je podjąć sam. [W_IK11] Muszę jednoosobowo podejmować decyzje. [W_IK1]
	Złe jest, że dyrektor jest jeden i za wszystko odpowiada tylko on. [W_IK2]
	Wszystko wiem najlepiej. Jestem autorem dobrych i złych decyzji. [W_IK14]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wypowiedzi rozmówców zdecydowanie potwierdzają przejęty przez nich model jednoosobowej odpowiedzialności wraz ze wszystkimi jej ustawowymi konsekwencjami i obciążeniami, niepozostawiającymi właściwie miejsca na partycypację pracowniczą i pluralizm. Mimo że kolegalność w procesie podejmowania decyzji jest coraz bardziej pożądaną wartością, to jednak w dużej mierze zależy od postawy dyrektora. Potwierdzają to sami rozmówcy, wskazując, iż: „Dużo zależy od osoby, która zarządza” [W_IK21].

Silna kultura organizacyjna w filharmoniach (ukształtowana przez przyzwyczajenia organizacyjne i zarządcze utrwalane przez dekady) konserwuje sprawdzone modele działania, ugruntowuje rutynę, akceptuje sztywne struktury i dyrektorską kontrolę (por. Sitko-Lutek 2018: 99). W kontekście obowiązujących zapisów ustawowych (UoOiPDK) budowanie kultury współodpowiedzialności wydaje się być wyzwaniem karkołomnym. Rzadko myśli się przy tym o zyskach płynących z poprawy jakości podejmowanych decyzji poprzez uwzględnianie różnych perspektyw (w tym perspektywy pracowników). Niemniej jednak słyszalne są głosy rozmówców podkreślających: „Ta granica powinna się nieco bardziej uelastyczyć w stronę kolegalności” [W_IK4]. Stąd poznanie przyczyn niepowodzeń związanych

z wprowadzaniem praktyk partycypacyjnych może przynieść wytłumaczenie badanych zjawisk (tab. 8).

Tabela 8. Bariery ograniczające partycypację pracowniczą

Opis zjawiska	Przykładowe wypowiedzi rozmówców
Obawy pracowników	Pracownicy nie chcą brać odpowiedzialności. [W_IK16] Ludzie chcą partycypować, ale nie chcą brać odpowiedzialności za decyzje. [W_IK10]
Wcześniejsze modele współpracy	Ludzie byli przyzwyczajeni do stylu, że dyrektor rządzi. [W_IK10] Widzę, że to nie wyglądało wcześniej w ten sposób, bo wcześniej było autorytarnie. [W_IK17]
Wymagania odnośnie do zasad partycypacji	Partycypacja decyzyjna wymaga dojrzałości. [W_IK23] Każde ze stanowisk musi czuć odpowiedzialność za swoje czyny. [W_IK7] Żeby byli odpowiedzialni za to, co robią. [W_IK4]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Chęci podejmowania decyzji nie zawsze towarzyszy gotowość do przejmowania za nie odpowiedzialności. Ilustrują to opinie rozmówców o obawie pracowników przed przejmowaniem odpowiedzialności [W_IK10, W_IK16]. Pojawiający się opór czy lęk ma zarówno podłoże kulturowe, jak i kompetencyjne. Dodatkowo kultura organizacyjna oraz model jednoosobowej odpowiedzialności rzadko pozostawiały przestrzeń do rozwoju partycypacji pracowniczej i oswojenia się z bardziej demokratycznymi formami działania. W konsekwencji bardziej postępowi dyrektorzy natrafiają na mentalny opór zespołu przyzwyczajonego do autokratycznego modelu zarządzania [W_IK10, W_IK17]. Etap przejmowania odpowiedzialności przez niższe szczeble związany jest bowiem z procesem dojrzwania do brania na siebie odpowiedzialności, czy to w wymiarze funkcji [W_IK7], czy zadania [W_IK4].

Jak potwierdzają badania Anny Biłyk, nawet gdy usuwa się bariery formalne i strukturalne, część pracowników nie chce partycypować w podejmowaniu niektórych decyzji (Biłyk 2020: 161). Zderzenie oczekiwań pracodawców i pracowników co do poziomu współuczestnictwa rodzi zatem rozbieżności. Zjawisko to znane jest jako koncept rozbieżności partycypacji, którą stanowi „pojawiająca się różnica między chęcią a rzeczywistą partycypacją decyzyjną” (Biłyk 2020: 263).

Mała popularność partycypacji wynika nie tylko z uprzedzeń pracowników, lecz także z obaw pracodawców i związków zawodowych przed utratą władzy. Kolejną przeszkodą może być niski poziom kwalifikacji pracowników (por. Zybala 2019: 54; Rudolf 2012: 210) oraz niewystarczająca liczba szkoleń i zachęt.

Partycypacja w badanych instytucjach jest stopniowo wdrażanym procesem, wymagającym czasu, kultury zaufania i edukacji wewnętrznej. Dyrektorzy, co prawda, doceniają pomysły i inicjatywy swoich pracowników, zachęcają do zaangażowania i wspólnego działania, ale jednocześnie zauważają wyzwania, szczególnie w zakresie delegowania odpowiedzialności oraz zadań. Tym samym partycypacja bywa nie tylko narzędziem, ale i procesem kształtowania organizacyjnej dojrzałości.

Dyskusja

Już w 2011 roku raport Małopolskiego Instytutu Kultury pt. *Kultura lokalnie* informował o alarmująco niskim poziomie partycypacji pracowniczej, szczególnie na poziomie zarządczym (Kowalik i in. 2011: 149). Od tego czasu niewiele się zmieniło, czego dowodzą również wyniki przedmiotowego badania. Może to świadczyć o dopiero rodzącej się świadomości wyzwań transformacyjnych w zakresie partycypacji pracowniczej. Instrumenty zarządzania są również w niewielkim stopniu wykorzystywane do wspierania partycypacji pracowniczej, co potwierdzają spostrzeżenia m.in. Jerzego Wratnego (2019) czy Marty Moczulskiej (2011).

O ile zatem pojawiają się diagnozy sektora kultury i kadr kultury, to nie towarzyszą im konkretne działania ani zarządcze, ani operacyjne. Pod tym względem polskie filharmonie wpisują się w ogólny trend obserwowany w podobnych instytucjach. W ostatnim czasie wzrosła np. liczba publikacji poświęconych teatrom (Adamiecka-Sitek 2015; Siwiak 2021), jednak kontekst ich powstania ukazywał nie zawsze pozytywny obraz tych instytucji; zwracano uwagę na środowiskowe patologie związane ze sposobem traktowania pracowników teatrów (Ilczuk, Karpińska i in. 2024; Dzieciuchowicz 2025).

Temat sztywnej hierarchii i wynikającej z niej struktury organizacyjnej w publicznych instytucjach kultury jest szeroko komentowany (Kowalik i in. 2011; Ćwikła 2016; Sitko-Lutek 2018; Czapliński 2021), głównie z uwagi na ograniczenia utrwalające dotychczasowe układy sił i zależności. Nowością jest jednak zwrócenie się ku idei proaktywności, która przez wielu badaczy traktowana jest jako konieczny etap rozwoju instytucji (Sitko-Lutek 2018; Knaś 2021; Ślebarska 2025), a którą zakłócić mogą mentalne przyzwyczajenia oraz brak zachęt systemowych (Biłyk 2018, 2020).

Wnioski

Partycypacja pracownicza w polskich filharmoniach ma charakter ograniczony, selektywny i silnie zależny od stylu zarządzania dyrektora, lokalnych warunków i poziomu zaufania. Jeśli już się pojawia, przybiera najczęściej charakter konsultowania,

delegowania, promowania postawy proaktywnej, współdecydowania o różnym stopniu intensyfikacji.

Wnioski, które wyłoniły się w efekcie przeprowadzonych badań, wskazują na niską świadomość wdrażania partycypacji pracowniczej, ograniczającej się często do wymiaru organizacyjnego czy informacyjnego, co potwierdzają wcześniejsze obserwacje Jerzego Łysińskiego (2013: 50) czy Katarzyny Wojtaszczyk i Patrycji Mizery-Pęczek (2016: 83). Nadal silnie oddziałuje autokratyczny model zarządzania, czemu sprzyja ustawowe umocowanie dyrektora, petryfikujące układy zależności i hierarchicznej podległości. Wskazują na to liczni autorzy, m.in. raportu *Kultura lokalnie* (Kowalik i in. 2011).

Mimo szerokiego wachlarza możliwości i stopni włączania pracowników w procesy decyzyjne (rady artystyczne i rady pracownicze), którymi dysponują filharmonie, jako publiczne instytucje kultury, zachodzi ono z oporami. Przyczyny są wielorakie: hierarchiczna struktura instytucji, brak formalnych mechanizmów współdecydowania, dominacja konsultacji nieformalnych, brak kultury dialogu, obawa przed utratą kontroli, niski poziom sprawczości pracowników i ich przekonanie o własnej niemocy. Innymi słowy hierarchiczność i autorytarny model zarządzania stanowią najważniejszą barierę we wdrażaniu partycypacji pracowniczej w polskich filharmoniach.

Myśląc o partycypacji w kategoriach systemowych, należy zauważyć przede wszystkim brak ram instytucjonalnych do rozwoju praktyk partycypacyjnych. Przyzwyczajenie świata kultury do autorytaryzmu, narzucania narracji (przechodzącej ze sfery artystycznej do sfery zarządzania), nie sprzyja budowaniu kompetencji i zaufania zarówno po stronie dyrektorów/menedżerów, jak i pracowników. Uzależnianie rozwoju postaw proaktywnych czy praktyk partycypacyjnych od osoby dyrektora skazuje partycypacyjne zarządzanie na incydentalność, arbitralność i ulotność. Wypracowywanie modeli współpracy czy systemowych regulacji (obowiązkowe konsultacje kluczowych tematów z zespołem) jest niezbędne do utrwalania modelu zarządzania partycypacyjnego i faktycznego rozwoju partycypacji pracowniczej w filharmoniach. Być może wówczas większa transparentność decyzyjna przełożyłaby się na wyższy poziom zaufania, a ten na większą odwagę do współdecydowania o losach instytucji.

Rekomendacje i kierunki dalszych badań

Wyniki badań potwierdziły, że w polskich filharmoniach występuje zróżnicowany (w większości jednak niski) poziom partycypacji pracowniczej, obejmującej praktyki od komunikatów informacyjnych, przez formalne konsultacje, po faktyczne współdecydowanie o niektórych kwestiach organizacyjnych. Praktyki te zależą zarówno od osobowości i stylu zarządzania dyrektorów, jak i od uwarunkowań instytucjonalnych czy systemowych.

Temat partycypacji pracowniczej w publicznych instytucjach kultury (obok zarządzania talentem czy zasobami ludzkimi) nadal czeka na swoje opracowanie. Brak partycypacji pracowniczej na poziomie realnego wpływu na podejmowane decyzje wielu autorów identyfikuje jako główną barierę w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Skutnik 2016: 239; Misiak 2017: 71). Jednak za kluczową przeszkodę należy uznać systemowe układy zależności decyzyjnej, nietworzące przestrzeni do rozwoju bardziej demokratycznych modeli zarządzania (Płoski 2017; Fox, Głowacka 2020; Markiewicz 2021). Dokładne zbadanie filozofii funkcjonowania partycypacji pracowniczej w instytucjach kultury powinno stać się przedmiotem przyszłych dociekań naukowych. Obszarem wymagającym pogłębionej analizy byłaby perspektywa pracownicza czy sposób postrzegania przez samych pracowników korzyści dla organizacji i dla nich samych płynących ze współtworzenia przestrzeni organizacyjnych, decyzyjnych i zarządczych.

Przyszłość z pewnością odsłoni nowe poziomy lojalności i zaangażowania, jednak zbyt niska proaktywność pracowników będzie prowadziła do nietrwałych i patologicznych rozwiązań organizacyjnych. Te zależności z pewnością także mogą stać się tematem przyszłych badań.

Niewątpliwie nowy sposób myślenia o partycypacji pracowniczej należałoby rozpocząć od wyraźnego włączania pracowników w procesy współdziałania i współdecydowania. Zmieniałoby to istotnie układ sił wewnątrz organizacji i wymuszałoby uznanie pracownika za ważnego interesariusza wewnętrznego (Kowalik 2017: 77; Wójcik-Karpacz 2018: 15–22).

Można mieć nadzieję, że konkluzje posłużą również jako inspiracja do wprowadzania w przyszłości bardziej inkluzywnych i partycypacyjnych modeli zarządzania publicznymi instytucjami kultury, prowadzących do realnej partycypacji przy (współ)tworzeniu przyszłości instytucji. Byłyby to działania zgodne z tendencją demokratyzacji procesów decyzyjnych, promowania proaktywnych postaw oraz relacyjności i sieciowości w kulturze (Adamiecka-Sitek 2015; Stokfiszewski 2016; Fox, Głowacka 2020).

Z punktu widzenia współczesnej wiedzy o zarządzaniu nie da się zbudować innowacyjnej, nowoczesnej instytucji kultury (z jej prymatem otwartości i pluralizmu), bazując na hierarchiczności modelu jednoosobowego zarządzania. Dochodzące z wielu stron (zarówno środowiska ministerialnego, organizacji pozarządowych, jak i organizacji pracowniczych) postulaty dotyczą możliwych rozwiązań sprzyjających społeczeństwu oraz demokratyzacji instytucji kultury.

Przyszłość należy zdecydowanie do organizacji, w których dominować będzie bardziej demokratyczny styl kierowania i podejmowania decyzji (Bednarska-Wnuk, Januszkiewicz 2012). Wygrają organizacje, których zarządzanie oprze się m.in. na wzajemnym zaufaniu, nieobecności rozwiązań strukturalnie utrwalających nierówności oraz realnej partycypacji pracowniczej. Organizacje nowego paradygmatu będą zmniejszać dystans władzy, promować proaktywność, cechować się niską tolerancję

niepewności, dbać o kontekst komunikacyjny (Sitko-Lutek 2018: 244) i zyskiwać odcień turkusu (Blikle 2024: 183).

Bibliografia

- Adamiecka-Sitek Agata (2015). Teatr, demokracja i zmiana. *Tygodnik Powszechny*, 47, <https://www.tygodnikpowszechny.pl/teatr-demokracja-i-zmiana-31246> [odczyt: 11.06.2025].
- Argyris Chris (1957). *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*. New York: Harper & Row.
- Argyris Chris (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55, 115–125.
- Balcerak Alicja (2019). Innowacyjne narzędzia wspomagające partycypację społeczną. W: Zbigniew Malara, Jerzy Tutaj (red.), *Innowacje a dobrostan społeczeństwa, gospodarki i przedsiębiorstw. Próba pomiaru*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 217–226.
- Bednarska-Wnuk Izabela, Januszkiewicz Katarzyna (2012). Transformacja ról i umiejętności menedżera. W: Katarzyna Januszkiewicz (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 116–140.
- Biłyk Anna (2018). Organizacja bez menedżerów – motywy wdrażania i bariery rozwoju. W: Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Katarzyna Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Biłyk Anna (2020). Partycypacja decyzyjna we współczesnym kontekście pracy – ograniczenia koncepcji i nowa perspektywa badawcza. W: Agnieszka Sopińska, Artur Modliński (red.), *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 261–274.
- Blikle Andrzej Jacek (2024). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Gliwice: OnePress.
- Czapliński Jan (2021). Poza przemoc. *Czas Kultury*, 2, <https://czaskultury.pl/artukul/poza-przemoc/> [odczyt: 8.06.2025].
- Ćwikła Małgorzata (2016). Błyski teatru a odpowiedzialne zarządzanie. W: Anna Galas-Kosil, Piotr Olkusz (red.), *Struktura teatru a struktura spektaklu. Wpływ systemu organizacji instytucji na estetykę przedstawienia w wybranych krajach europejskich*. Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, 85–97.
- Drucker Peter F. (2017). *Praktyka zarządzania*. Tłum. Tomasz Banasiuk, Zygmunt Broniarek, Janusz Gołębiowski. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Dzieciuchowicz Iga (2025). *Teatr. Rodzina patologiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Agora.
- Fox Dorota, Głowacka Aneta (2020). Dyrektor odchodzi, zespół zostaje. *Zarządzanie w Kulturze*, 21(2), 91–106.
- Glinka Beata, Czakon Wojciech (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Hamel Gary, Zanini Michele (2022). *Humanokracja. Jak uwolnić potencjał pracowników i budować innowacyjne i zwinne firmy*. Tłum. Magda Witkowska. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Hausner Jerzy (2008). *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Igniś Agnieszka (2014). Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 357, 26–39.
- Ilczuk Dorota, Karpińska Anna, Majewski Piotr, Płoski Paweł, Szczepilewska Anna (2024). *Scena Polska 2024: Pracując w teatrze. Raport z badań*. Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszeńskiego, <https://www.instytut-teatralny.pl/2025/03/20/scena-polska-2024-pracujac-w-teatrze-raport-z-badan/> [odczyt: 25.05.2025].
- Ingram Tomasz (2016). Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 256, 46–55.
- Jaremczuk Kazimierz, Kaliszczak Lidia (2016). Podmiotowość pracownika w procesie doskonalenia koncepcji zarządzania. W: Marek Lisiński, Bernard Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 109–117.
- Kaczmarek Bogusław (2014). *Wybrane elementy różnych koncepcji patologii organizacji*. W: Paweł Kuźbik, Maria J. Szymankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 187–195.
- Karaś-Doniec Alicja (2013). Rola interesariuszy w branży sztuk scenicznych. Identyfikacja zachowań organizacyjnych w zarządzaniu publicznym. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Łódzka*, 55, 221–234.
- Kieliszewski Przemysław, Mękowski Michał (2012). Badania sektora kultury jako element partycypacyjnego modelu zarządzania kulturą na przykładzie Regionalnego Obserwatorium Kultury. W: Emil Orzechowski, Łukasz Gawęł (red.), *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*. Kraków: Wydawnictwo Attyka, 205–219.
- Knaś Piotr (2021). *Współpraca. Wokół kompetencji przyszłości*. Kraków: Wydawnictwo Małopolskiego Instytutu Kultury, <https://kometa.edu.pl/biblioteka-cyfrowa/publikacja,1228,wspolpraca-wokol-kompetencji-przyszlosci> [odczyt: 25.05.2025].
- Kostera Monika, Krzyworzecka Paweł, Połec Marta (2023). *Antropologia organizacji. Jak prowadzić badania terenowe?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kowalewski Karol, Moczydłowska Joanna M. (2020). *Patologie i dysfunkcje w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Kowalik Wojciech (2017). Partycypacja w zarządzaniu organizacjami publicznymi na przykładzie gminnych instytucji kultury. *Zarządzanie Publiczne*, 40(2), 65–79.
- Kowalik Wojciech, Malczyk Krzysztof, Maźnica Łukasz, Strycharz Jan (2013). *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury, <https://mik.krakow.pl/publikacje/raport-badawczy-kompetencje-kadr-kultury-a-rozwoj-kapitalu-spoecznego/> [odczyt: 25.05.2025].

- Kowalik Wojciech, Matlak Małgorzata, Nowak Agnieszka, Noworól Kamilla, Noworól Zofia (2011). *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury, <https://mik.krakow.pl/publikacje/kultura-lokalnie-miedzy-uczestnictwem-w-kulturze-a-partycypacja-w-zarzadzaniu/> [odczyt: 25.05.2025].
- Kozuch Barbara (2020). *Nauka o organizacji*. Warszawa: CeDuWu.
- Król-Dryja Elżbieta (2022). Motywacja i potrzeby pracowników artystycznych z pokolenia Y. Studium przypadku instytucji muzycznej. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(3), 319-339.
- Lawler Edward E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lichtarski Jan (2015). *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Likert Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Locke Edwin A., Latham Gary P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs-New Jersey: Prentice Hall.
- Lochnicka Dorota (2013). Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 36(4), 151-169.
- Łysiński Jerzy (2013). Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. *Zarządzanie w Kulturze*, 14(1), 49-70.
- Markiewicz Miłosz (2021). Instytucja kultury jako źródło cierpień. Autoetnografia przemocy strukturalnej. *Czas Kultury*, 211(4), 44-51.
- Mendel Tadeusz (2001). *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Mintzberg Henry (2024). *Jak naprawdę działają współczesne organizacje*. Tłum. Magda Witkowska. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Misiak Jeremiasz (2017). *Bariery w zarządzaniu muzeami. Raport z badań*. Poznań: Fundacja ARTnova.
- Moczulska Marta (2011). *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*. Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Piowarczyk Jarosław (2006). Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 711, 63-75.
- Płoski Paweł (2017). Serial „Dyrektorzy”. Dzieje prawnego unormowania statusu dyrektora. *Zarządzanie w Kulturze*, 18(3), 423-441.
- Rudolf Stanisław (2012). Partycypacja pracownicza w Polsce na tle starych krajów Unii Europejskiej. W: Czesław Zając (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*. Wrocław: Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 30, 201-216.
- Sitko-Lutek Agnieszka (2018). *Aspekty złożoności kultury organizacyjnej*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Siwiak Agata (2021). Zachwiany ekosystem. U źródeł przemocy w polskim teatrze. *Czas Kultury*, 211(4), 34-43.

- Skutnik Jolanta (2016). Kompetencje kadr kultury – między użytecznością a mądrością. *Dyskurs Młodych Andragogów*, 17, 229–245.
- Sławecki Bartosz (2012). Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. W: Dariusz Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie. Tom 1*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 57–87.
- Stabryła Adam (2011). Przełomy w teorii zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 854(3), 7–12.
- Stokfiszewski Igor (2016). Dlaczego rząd przegra wojnę o kulturę. *Krytyka Polityczna*, <https://krytykapolityczna.pl/kultura/dlaczego-rzad-przegra-wojne-o-kulture/> [odczyt: 25.05.2025].
- Szelągowska-Rudzka Katarzyna (2015). Partycypacja bezpośrednia pracowników jako czynnik rozwoju organizacji. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 39(3), 371–383.
- Szelągowska-Rudzka Katarzyna (2017). Partycypacja bezpośrednia pracowników a zmiany organizacyjne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 333–343.
- Szewczyk Helena (2015). Partycypacja pracownicza przyszłością zbiorowego prawa pracy. W: Zbigniew Hajn, Dagmara Skupień (red.), *Przyszłość prawa pracy. W 50-lecie pracy naukowej Prof. M. Seweryńskiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 527–538.
- Ślebarska Katarzyna (2025). Zachowania osób proaktywnych w projektowaniu uniwersalnym instytucji sektora kultury. W: *Praktyki otwartości*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, 6–12.
- Throsby David (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tyburcy Rafał (2015). Dojrzałość procesu zarządzania talentami w organizacjach międzynarodowych. W: Czesław Szmidt (red.), *Współczesne problemy zarządzania i ekonomii*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext, 165–180.
- Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19911140493> [odczyt: 25.05.2025].
- Wojtaszczyk Katarzyna, Mizera-Pęczek Patrycja (2016). *Propozycja wartości zatrudnienia a zaangażowanie pracowników sektora kultury*. Łódź: Wydawnictwo SIZ.
- Wójcik-Karpacz Anna (2018). Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą nauczyć się od większych względem interesariuszy wewnętrznych? *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 348, 7–25.
- Wrątny Jerzy (2019). *Fenomen partycypacji pracowniczej w nurcie przemian stosunków pracy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. BECK.
- Zybała Andrzej (2019). *Zarządzanie i partycypacja pracownicza w Polsce. Od modelu folwarcznego do podmiotowości*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.