



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

WYDZIAŁ GOSPODARKI MIĘDZYNARODOWEJ

Kamila Lewandowska

Współpraca kultury i biznesu na rynku polskim i europejskim

Rozprawa doktorska

**Praca pisana pod kierunkiem
prof. dr hab. Henryka Mruka**

KATEDRA ZARZĄDZANIA MIĘDZYNARODOWEGO

Poznań 2013

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
Rozdział I FINANSOWANIE KULTURY W TEORII NAUK EKONOMICZNYCH	12
1.1 Ekonomiczne przesłanki interwencji państwa w sektorze kultury	17
1.2 Finansowanie kultury w państwie dobrobytu	23
1.3 Zawodność interwencji państwa w sektorze kultury	31
1.4 Instytucja kultury w kontekście ekonomii neoliberalnej i po-kryzysowej krytyki neoliberalizmu	35
Rozdział II FORMY WSPÓŁPRACY KULTURY I BIZNESU	46
2.1 Sponsoring jako forma komunikacji. Sponsoring a partnerstwo	49
2.2 Mecenat a filantropia strategiczna	61
2.3 Gospodarka kreatywna jako przesłanka nowych kierunków współpracy	66
2.4 Interwencje artystyczne jako nowa forma współpracy	76
Rozdział III WSPÓŁPRACA KULTURY I BIZNESU W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH: PERSPEKTYWA KULTURY	86
3.1 Metodyka badawcza	86
3.2 Polityka kulturalna w Europie a współpraca kultury i biznesu	101
3.3 Praktyki i rozwiązania europejskich organizacji kultury we współpracy z biznesem	117
Rozdział IV WSPÓŁPRACA Z KULTURĄ: PERSPEKTYWA BIZNESU	130
4.1 Partnerstwo, sponsoring, filantropia - tendencje we współpracy biznesu z kulturą	130
4.2 Weryfikacja empiryczna cech współpracy kultury i biznesu	140
4.3 Formy współpracy z kulturą a korzyści przedsiębiorstwa	142
4.4 Formy współpracy z kulturą a kreatywność przedsiębiorstwa	158
Rozdział V MODELOWANIE WSPÓŁPRACY KULTURY I BIZNESU	167
5.1 Identyfikacja charakteru współpracy kultury i biznesu	167
5.2 Identyfikacja nowego kierunku współpracy biznesu z kulturą	174
5.3 Model współpracy kultury i biznesu	182

ZAKOŃCZENIE	193
BIBLIOGRAFIA	198
SPIS TABEL	214
SPIS RYSUNKÓW	215
ANEKS	
Załącznik 1 – Kwestionariusz ankietowy	217
Załącznik 2 – Analiza czynnikowa: macierze korelacji i macierze przeciwobrazów	219
Załącznik 3 – Analiza czynnikowa: wartości własne oraz procenty wariancji; wykresy osypiska	223
Załącznik 4 – Analiza korelacji: wykresy rozrzutu	226

WSTĘP

W literaturze anglosaskiej współpraca podmiotów kultury z podmiotami innych branż i sektorów gospodarki nazywana jest „kreatywnym skrzyżowaniem” (ang. *creative intersection*). Oznacza to spotkanie dwóch organizacji o odmiennych celach i obszarach działania, w wyniku którego powstaje nowa jakość dla nich obu. W niniejszej pracy „współpraca” kultury i biznesu oznacza tego rodzaju zetknięcie, które zakłada nie tylko sytuację *win-win*, ale sięga głębiej do ich transformacyjnej przemiany.

Niniejsza rozprawa dotyczy współpracy podmiotów dwóch sektorów: sektora biznesowego i sektora kultury. Wybór tematu pracy oraz kierunek podjętych badań wyniknął ze zidentyfikowanych przez autorkę przemian, które dokonują się w zakresie obu sektorów.

Z jednej strony, mimo różnic w podejściu do polityki kulturalnej występujących w państwach europejskich, instytucje kultury w Europie stają w obliczu tych samych przemian administracyjnych i organizacyjnych. Kryzys gospodarczy 2008 roku przyczynił się do pogorszenia i tak niełatwej sytuacji finansowej tych instytucji. Przekształcenia w sektorze kultury, związane z decentralizacją administracyjną, prowadzą do stopniowego „oddalania się” instytucji kultury od państwa i ich usamodzielniania się. Wiąże się to przede wszystkim ze zmianą sposobu finansowania i ich większą autonomicznością. Państwo nie rezygnuje z ich dotowania, a jednak zamiast gwarancji otrzymywania subsydiów publicznych, muszą one ubiegać się o środki budżetowe na zasadach konkursowych. Tym samym finansowanie kultury zaczyna opierać się na pozyskiwaniu środków za pomocą mechanizmów fundraisingu, co oznacza poszukiwanie przez instytucje partnerów w sektorze prywatnym oraz adaptowanie publiczno-prywatnego systemu finansowania.

Wiele instytucji kultury nie jest odpowiednio przygotowanych do przejęcia obowiązku częściowego samofinansowania. Funkcjonujące w oparciu o dotacje z budżetu państwa podmioty nie posiadają wiedzy i doświadczenia w obszarze pozyskiwania środków. Koncentracja na pełnieniu misji artystycznej i społecznej wypiera myślenie o konieczności wypracowywania zrównoważonych modeli biznesowych. Z inicjatywą pobudzania współpracy międzysektorowej jako źródła finansowania dla instytucji kultury wychodzą ministerstwa odpowiednie ds. kultury. Jednym z priorytetów polityki kulturalnej w krajach europejskich jest angażowanie biznesu do działań w zakresie sponsoringu i mecenatu. Kwestia ulg podatkowych dla sponsorów jest przedmiotem debat i prób reform, a jednak, według wielu ekspertyz, możliwość odliczenia kosztów sponsoringu od podatku nie jest dla

biznesu ważną motywacją. Konieczność rozpoznania rzeczywistych motywacji biznesu, a także empirycznie udowodnionych korzyści wynikających ze współpracy z kulturą, stanowi najważniejsze wyzwanie na drodze do ożywienia relacji kultury i biznesu.

Z drugiej strony, podmioty sektora biznesowego również stają przed wyzwaniem funkcjonowania w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Przekształcenia gospodarcze związane z dynamicznym rozwojem technologicznym, procesami globalizacyjnymi, transformacją form komunikacji i zarządzania wpływają na wzrost znaczenia kreatywności i innowacyjności w biznesie. Zjawiska te wymagają od organizacji innego sposobu funkcjonowania, związanego z gotowością do szybkiego reagowania na zmiany, wychodzenia poza utrwalone schematy działania i skostniałe struktury organizacyjne. Pojęcie kreatywności jest kluczowe dla tych przemian. Przemysły kreatywne są obecnie jednym z najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki, wpływając na wyniki i pozycję konkurencyjną współczesnych przedsiębiorstw. Pojęcie klasy kreatywnej, wprowadzone przez Richarda Floridę, stało się niezwykle popularne w obszarze kształtowania polityki rozwoju miast i regionów. Duża popularność pojęcia kreatywności wynika z uznania jej za siłę napędową innowacji i postępu. Zarówno zjawisko przemysłów kreatywnych, jak i koncepcja klasy kreatywnej opiera się na takim rozumieniu kreatywności, którego jeden z głównych przejawów stanowi działalność artystyczna. Dlatego sztuka i artyści, a także sposoby i wytwory ich pracy, zaczęły stanowić źródło wiedzy i inspiracji dla biznesu.

Spotkanie podmiotów z sektorów kultury i biznesu, ma służyć sprostaniu wyżej opisanym wyzwaniom po obu stronach. Kultura, poprzez relacje z biznesem, może pozyskać nowe źródła finansowania oraz czerpać wiedzę biznesową. Biznes może upatrywać w kulturze źródła kreatywności. W ostatnich latach w ramach współpracy kultury i biznesu wykształcił się nowy kierunek, w którym w coraz mniejszym stopniu chodzi o bierne przekazywanie środków dla instytucji kultury, w coraz większym zaś relacje między instytucją kultury a organizacją biznesową mają formę realizacji wspólnych projektów, tzn. partnerstw. Jednym z trendów w tym zakresie jest wykorzystywanie w ramach współpracy formy „interwencji artystycznych”, czyli działań artystów w obrębie firm i wykorzystania potencjału kultury w ich rozwoju poprzez m.in. stymulowanie procesów kreatywnych, poprawę komunikacji i relacji, budzenie ducha pracy grupowej itd. Jest to obszar coraz szerzej eksploatowany w praktyce, a jednak wciąż brakuje wiedzy na ten temat.

W obliczu wyżej opisanych zjawisk, autorka uznała za celowe zidentyfikowanie

praktykowanych w Europie form współpracy kultury i biznesu, a także korzyści, które płyną z tej współpracy. Na podstawie obserwacji i wywiadów środowiskowych, a także studiów literaturowych, jako pierwszorzędne korzyści podmiotów kultury autorka uznała nie tylko pozyskiwanie środków finansowych, ale także wiedzy i umiejętności od biznesu. W procesie prowadzenia badań skupiła się na rozpoznaniu korzyści biznesu, które z jednej strony nie zostały kompleksowo rozpoznane w wyniku przeprowadzonych do tej pory badań, z drugiej zaś stanowią kluczową wiedzę dla podmiotów kultury na drodze do współpracy z biznesem. Zdecydowana większość publikacji na temat relacji kultury i biznesu skupia się na korzyściach o charakterze promocyjnym, związanych ze sponsoringiem kultury. Jednocześnie z publikacji, a także wywiadów środowiskowych prowadzonych przez autorkę wynika, że sponsoring kultury nie jest ani atrakcyjną formą komunikacji dla biznesu, ani formą współpracy budzącą pozytywne reakcje podmiotów i odbiorców kultury. Dlatego problem rozpoznania zadowalającego obie strony modelu współpracy kultury i biznesu jest szczególnie istotny.

Głównym celem rozprawy jest rozpoznanie uwarunkowań współpracy kultury i biznesu w Polsce na tle europejskim. Realizacja tego celu doprowadziła autorkę do stworzenia modelu współpracy kultury i biznesu. Na drodze do osiągnięcia celu głównego, autorka zidentyfikowała także realizowane formy współpracy kultury i biznesu oraz wynikające z nich korzyści dla obu stron. Dla realizacji głównego celu rozprawy sformułowano cele szczegółowe:

1. Identyfikacja praktyk i rozwiązań w zakresie współpracy kultury i biznesu;
2. Diagnoza stosowania formy partnerstwa oraz wzrostu jej roli w relacjach kultury i biznesu;
3. Rozpoznanie korzyści poza-marketingowych odnoszonych przez biznes w wyniku współpracy z kulturą;
4. Weryfikacja wpływu stosowania konkretnych form współpracy z kulturą na kreatywność firmy;
5. Identyfikacja tendencji współpracy kultury i biznesu;
6. Wskazanie najbardziej optymalnych metod współpracy kultury i biznesu.

Oprócz wyżej wymienionych celów badawczych, badania empiryczne służyły również weryfikacji trzech hipotez badawczych.

1. We współpracy kultury i biznesu popularyzuje się kierunek partnerskiego realizowania projektów.

2. Współpraca na zasadzie partnerstw związana jest z odnoszeniem poza-marketingowych korzyści, wynikających z relacji kultury i biznesu.
3. Współpraca z kulturą na zasadzie partnerstw wpływa na wzrost kreatywności przedsiębiorstwa.

Z przyjętych celów i hipotez badawczych wyniknął zakres pracy doktorskiej. Z punktu widzenia zakresu przedmiotowego, przeanalizowane zostały formy współpracy kultury i biznesu oraz korzyści odnoszone przez przedsiębiorstwa. Zakres podmiotowy stanowią przedsiębiorstwa oraz wybrane instytucje kultury w krajach europejskich.

Niniejsza rozprawa doktorska ma charakter studium empiryczno-teoretycznego. W części teoretycznej rozprawy, opierającej się na studiach literaturowych, wykorzystano ponad 300 źródeł bibliograficznych, na które złożyły się publikacje książkowe i artykuły naukowe w języku polskim, angielskim, hiszpańskim i francuskim, akty prawne, raporty z badań oraz źródła internetowe. Publikacje dotyczyły zagadnień z zakresu nauk ekonomicznych, politycznych i innych dotyczących publicznego i prywatnego finansowania kultury, a także nauk o zarządzaniu oraz dotyczących kreatywności i wpływu sztuki na rozwój organizacji biznesowej.

Na drodze do osiągnięcia celów pracy zrealizowane zostały badania empiryczne, na które składały się badania jakościowe (wywiady indywidualne pogłębione) oraz badania ilościowe, przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego.

Pierwsza część badań dotyczyła doświadczeń europejskich organizacji kultury w zakresie współpracy z biznesem. Celem badania jakościowego (18 indywidualnych wywiadów pogłębionych) było rozpoznanie form współpracy i identyfikacja tendencji europejskich. Wywiady z podmiotami sektora kultury przeprowadzone zostały w dziewięciu krajach europejskich: Niemczech, Holandii, Belgii, Francji, Danii, Szwecji, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Polsce. Wybór krajów, w których przeprowadzone zostały badania był celowy. Wyniknął zarówno z wiedzy autorki o europejskich instytucjach kultury, jak i polityce kulturalnej, wpływającej na ich funkcjonowanie. W ramach przygotowania dla badań empirycznych, autorka przeanalizowała dokumenty, raporty, opracowania dotyczące polityki kulturalnej w wymienionych krajach, dotyczące stymulowania przez państwo współpracy kultury i biznesu. Dokumenty te autorka uzyskała od instytucji odpowiedzialnych za organizowanie życia kulturalnego w krajach europejskich, np. Ministerstwa Kultury i Komunikacji we Francji, Rady Sztuki Anglii, a także poprzez organizacje badawcze i obserwatoria kultury, np. Interarts w Barcelonie, KEA European Affairs w Brukseli,

ERICarts w Bonn itd. Analiza ta pozwoliła na poznanie międzynarodowego kontekstu polityki kulturalnej, a także uzyskanie informacji, w jaki sposób państwa wpływają na kształtowanie relacji kultury i biznesu.

Dobór grup badawczych miał charakter celowy i został dokonany na podstawie wiedzy autorki o europejskim sektorze kultury. Na potrzeby badania jakościowego instytucji kultury autorka dokonała selekcji europejskich instytucji kultury, które posiadają bogate doświadczenie i stosują nowoczesne metody w zakresie współpracy z biznesem. Na drodze selekcji grupy badawczej, źródłem wiedzy dla autorki były ponadto jej doświadczenia w ramach pracy dla Komisji Europejskiej (Bruksela), Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowego Centrum Kultury (Warszawa) oraz Fundacji Interarts (Barcelona).

Druga część badań polegała na analizie percepcji organizacji biznesowych w zakresie współpracy z podmiotami sektora kultury. Badanie zostało przeprowadzone wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski. Dane zostały zebrane na drodze badań jakościowych (15 przedsiębiorstw) i ilościowych (239 przedsiębiorstw).

Badanie jakościowe organizacji biznesowych (15 przedsiębiorstw) objęło jednostki wyselekcjonowane na podstawie wiedzy autorki w zakresie sponsoringu kultury, a także za pomocą badań metodą desk-research i metodą kuli śniegowej. Dobór grupy badawczej polegał na selekcji przedsiębiorstw biznesowych funkcjonujących w Polsce, które mają doświadczenie we współpracy z kulturą. Do celów badania należy zaliczyć rozpoznanie praktyk i rozwiązań w zakresie współpracy kultury i biznesu, diagnozę stosowania formy partnerstwa oraz wzrostu jej roli w relacjach biznesu z kulturą oraz identyfikację tendencji współpracy kultury i biznesu.

Analiza danych w badaniach jakościowych została dokonana z wykorzystaniem logiki indukcyjnej, polegającej na identyfikacji i formułowaniu ogólnych zjawisk na podstawie wielu pojedynczych, podobnych przypadków. Wnioski poddawane były krytycznemu namysłowi oraz refleksyjnej analizie, mającej na celu zniwelowanie założeń a priori i uzyskanie nowych wyjaśnień badanych zjawisk.

Wyniki badań jakościowych wśród jednostek kultury i przedsiębiorstw posłużyły do opracowania narzędzia badawczego (kwestionariusza ankietowego) do badania ilościowego, przeprowadzonego wśród 239 organizacji biznesowych. Celem badania ilościowego była diagnoza współpracy kultury i biznesu z punktu widzenia przedsiębiorstw. Zakres podmiotowy objął firmy, które zostały dobrane celowo, na podstawie wiedzy autorki z

zakresu prywatnego finansowania kultury, a także informacji uzyskanych z departamentów Public Relations polskich instytucji kultury. Autorka zidentyfikowała przedsiębiorstwa wspierające kulturę również na podstawie informacji prasowych, raportów i innych informacji udostępnianych przez przedsiębiorstwa, jak i wspierane instytucje kultury.

W celu wyciągnięcia wniosków i realizacji celów badawczych, autorka wykorzystwała metody statystycznej analizy danych, przy wsparciu programu SPSS (v 21). W celu redukcji wielu zmiennych oraz identyfikacji głównych form współpracy kultury i biznesu oraz korzyści, jakie w wyniku tej współpracy uzyskuje biznes, wykorzystano analizę czynnikową. Stosowność przeprowadzenia analizy czynnikowej została zweryfikowana za pomocą testu sferyczności Barletta oraz wyliczenia wskaźnika Kaisera-Mayera-Olkina. Autorka przeanalizowała również macierz korelacji oraz macierz przeciwobrazów, w celu stwierdzenia stopnia korelacji poszczególnych zmiennych oraz obliczenie miary adekwatności próby. Kolejnym etapem analizy danych było wyodrębnienie składowych głównych z rotacją *varimax*, która pozwoliła na identyfikację głównych form współpracy oraz korzyści wynikających ze współpracy z kulturą. W celu weryfikacji rzetelności skal sumarycznych, powstałych w wyniku analizy czynnikowej, przeprowadzono test rzetelności skali Alfa Cronbacha.

Na drodze do uzyskania bardziej pogłębionych wyników badań, autorka dokonała analizy porównawczej na pomocą testu *t*-Studenta. Test służy sprawdzeniu, czy istnieją statystycznie istotne różnice w dwóch niezależnych od siebie grupach. Ten sposób analizy został zastosowany między innymi w porównaniu przedsiębiorstw, w których w procesie decyzyjnym dotyczącym współpracy z kulturą udział biorą (i nie biorą) pracownicy różnych departamentów. Aby podjąć decyzję o stosowności wyniku, przeprowadzono testy Shapiro-Wilka i Kołmogo-Smirnowa, a także sprawdzono równość wariancji za pomocą testu jednorodności wariancji Levene'a. Do zmierzenia wielkości efektu testu posłużyła statystyka *d* Cohena.

W procesie analizy danych ilościowych autorka wykorzystwała również analizę korelacji, która mierzy stopień powiązania między zmiennymi. Do pomiaru korelacji posłużył współczynnik *r*-Pearsona, który pozwala określić korelację liniową. Metoda korelacji pozwoliła na stwierdzenia powiązania między określonymi formami współpracy kultury i biznesu, a korzyściami odnoszonymi przez przedsiębiorstwa.

Rozważania teoretyczne w zakresie uwarunkowań współpracy kultury i biznesu oraz wyniki przeprowadzonych badań własnych zostały przedstawione w pięciu rozdziałach. Pierwsze dwa rozdziały stanowią część teoretyczną pracy i prezentują teorie nauk ekonomicznych związanych z publicznym i prywatnym finansowaniem kultury, a także formy współpracy kultury i biznesu, poczynając od tradycyjnych: sponsoringu i mecenatu po nowe praktyki, czyli interwencje artystyczne. Trzy kolejne rozdziały obejmują metodykę badań własnych, analizę przeprowadzonych badań oraz prezentują wnioski.

W rozdziale pierwszym zaprezentowane zostały teorie zaczerpnięte z dwóch obszarów nauk ekonomicznych w odniesieniu do sektora kultury: ekonomii dobrobytu oraz ekonomii neoliberalnej. Zostały one przeanalizowane w celu uzasadnienia finansowania kultury przez państwo, jak również ukazania defektów państwa opiekuńczego, ostatecznie zaś przedstawienia zjawisk gospodarczych, które stanowią o włączeniu do systemu finansowania kultury źródeł spoza budżetu państwa.

W rozdziale drugim przeanalizowane zostały formy współpracy kultury i biznesu w Europie. Po pierwsze, opisane zostały tradycyjne formy tej współpracy: sponsoring i mecenat. Przedstawiona została ich charakterystyka, uwarunkowania prawne z nimi związane oraz przemiany, jakie dokonują się w ich zakresie. Po drugie, przedstawione zostały uwarunkowania gospodarcze kształtujące sektor biznesowy w XXI w., z których wynika kształtowanie się nowego kierunku współpracy, opartego na pojęciu kreatywności. Przedstawiono również nową formę współpracy: interwencje artystyczne, które stanowią przejaw nowego kierunku współpracy.

Rozdział trzeci składa się z trzech części. W pierwszej części rozdziału opisana została metodyka badawcza. Przedstawione zostały hipotezy badawcze oraz schemat przebiegu badań. Druga część rozdziału zawiera opisy profili polityki kulturalnej w krajach europejskich, z naciskiem na rozwiązania wspierające współpracę kultury i biznesu. W trzeciej części rozdziału autorka prezentuje wyniki pierwszego badania jakościowego wśród europejskich podmiotów kultury, mającego na celu rozpoznanie praktyk i rozwiązań europejskich organizacji kultury we współpracy z biznesem.

W rozdziale czwartym przedstawione zostały wyniki badań jakościowych i ilościowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw biznesowych współpracujących z kulturą. Wnioski z badań jakościowych odnosiły się do wyników badań jakościowych podmiotów kultury oraz stanowiły kontynuację rozważań rozpoczętych w poprzednim rozdziale. W części prezentującej badania ilościowe przedstawione zostały wyniki badań, uzyskane w

drodze analizy statystycznej (analiza czynnikowa, test *t*-Studenta dla prób niezależnych, analiza korelacji). Wyniki badań ilościowych służyły identyfikacji powiązania między formami realizacji współpracy biznesu z kulturą, a korzyściami, jakie w jej wyniku osiąga przedsiębiorstwo biznesowe. W ostatniej części rozdziału autorka prezentuje wyniki świadczące o wpływie formy partnerstwa na kreatywność przedsiębiorstw.

W rozdziale piątym przedstawione zostały wnioski z badań empirycznych oraz badań źródeł wtórnych. W pierwszej części rozdziału scharakteryzowano współpracę organizacji kultury i biznesu. Autorka wprowadza w nim klasyfikację organizacji kultury współpracujących z biznesem w powiązaniu z korzyściami odnoszonymi przez przedsiębiorstwa. W drugiej części rozdziału autorka przedstawia nowy kierunek współpracy kultury i biznesu, dotyczący rozwoju kreatywności pracowników i organizacji biznesowych. W trzeciej części rozdziału autorka proponuje model współpracy kultury i biznesu oraz analizuje bariery i wyzwania na drodze do implementacji tego modelu.

Zakończenie pracy zawiera wnioski w zakresie współpracy kultury i biznesu, dotyczące form współpracy oraz korzyści osiągniętych przez biznes, a także modelu współpracy. Przedstawiono tu także podsumowanie dotyczące weryfikacji hipotez badawczych.

Do pracy dołączony został aneks, który zawiera kwestionariusz ankietowy użyty w procesie prowadzenia badań, a także wyniki przeprowadzonej analizy czynnikowej (macierze korelacji, macierze przeciwobrazów, wartości własne oraz procenty wariancji, wykresy osypiska) oraz analizy korelacji (wykresy rozrzutu).

Rozdział I

FINANSOWANIE KULTURY W TEORII NAUK EKONOMICZNYCH

W niniejszym rozdziale przeanalizowane zostały dwa obszary nauk ekonomicznych w odniesieniu do sektora kultury: ekonomia dobrobytu oraz ekonomia neoliberalna. Oba nurty zostaną zaprezentowane w celu uzasadnienia finansowania kultury przez państwo, jak również ukazania defektów koncepcji państwa opiekuńczego, w końcu zaś przedstawienia tych determinant gospodarczych, które stanowią o włączaniu do systemu finansowania kultury źródeł spoza budżetu państwa.

We wstępie do analizy wybranych obszarów z dziedziny nauk ekonomicznych, należy zdefiniować podstawowe pojęcia na potrzeby rozważań analitycznych. Pierwszym, a jednocześnie przysparzającym trudności definicyjnych jest pojęcie kultury. Przydatna okazuje się tu perspektywa antropologiczna, według której kultura jest „integralną całością składającą się z narzędzi i dóbr konsumpcyjnych, konstytucjonalnych, twórczych zasad różnych grup społecznych, ludzkich idei i umiejętności, wierzeń i obyczajów” [Malinowski 2001]. Z definicji tej wynika ujęcie kultury nie tylko w wymiarze humanistyczno-społecznym, ale również nawiązanie do jej własności funkcjonalnych i produkcyjnych. Odnosząc się do własności produkcyjnej kultury, ekonomista D. Throsby [Throsby, Ginsburgh 2006] wyróżnia kategorię dóbr kultury. Dobra te charakteryzuje za pomocą pięciu cech:

1. Są formą własności intelektualnej;
2. Są wynikiem procesów, w których kluczową rolę odgrywa kreatywność;
3. Są nośnikami znaczeń symbolicznych;
4. Ich wartości nie da się określić w kategoriach wyłącznie monetarnych;
5. Mają postać dóbr doświadczalnych (*experience goods*), na których zapotrzebowanie rośnie wraz z częstotliwością użytkowania;
6. Mają charakter dóbr publicznych.

Kultura jest jednym z najbardziej podstawowych zjawisk nauk humanistycznych i społecznych. Choć o kulturze pisał już Adam Smith, kwestionując słuszność interwencjonizmu państwa w jej obszarze, związek kultury z ekonomią nie jest koncepcją

powszechną. O alienacji obu dziedzin, skądinąd szkodliwej przede wszystkim dla tej drugiej, pisał John Kenneth Galbraith [1960]. Tradycyjne podejście do związku kultury i ekonomii – według Galbraith'a – opiera się na wizerunku artysty, który broni wartości artystycznych i lekceważy racjonalne troski ekonomisty. Tymczasem wizja odrzucenia przez artystów „filisterskich” obaw o własny dobrobyt jest mocno przesadzona. Znakomite epoki w historii sztuki często zbiegają się z okresami dużej stabilności władzy, pomyślności oraz dbania o właściwe wykorzystanie czasu wolnego od pracy.

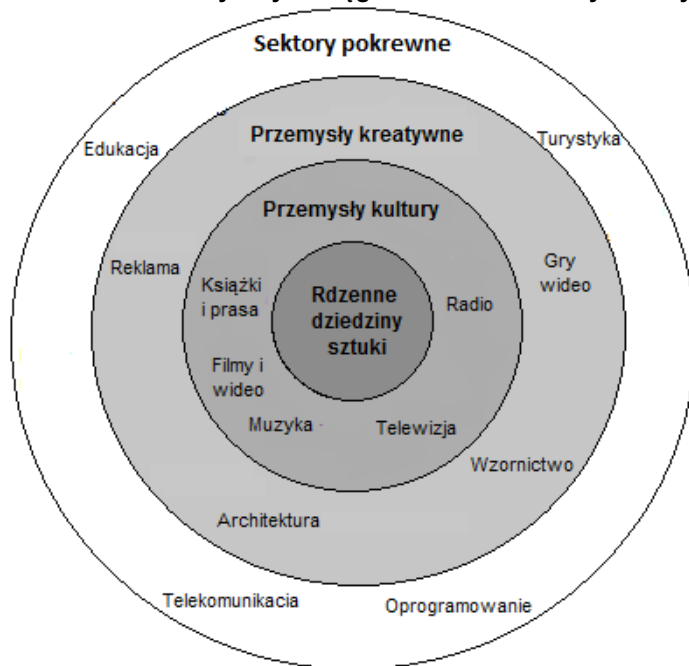
Ekonomiści (Peacock, Baumol, Bowen, Throsby, Towse, Hutter i in.) wskazują na wzajemne przenikanie się kultury i ekonomii, zarówno w rozumieniu trwałego osadzenia ekonomii w kontekście kulturowym, jak i gospodarczych uwarunkowań kultury. Choć tradycyjna ekonomia nie uwzględnia okoliczności kulturowych i ich oddziaływania na gospodarkę, niektóre szkoły ekonomiczne sięgają do tych analiz, czego przykładem są rozważania na temat wpływu etyki protestanckiej na stosunek do pracy i rozwoju. Ujęcie kulturowe przeniknęło do nauk o zarządzaniu, w ramach których uznano świadomość różnic kulturowych za niezwykle istotną w biznesie. W kontekście procesów internacjonalizacji, przywiązywanie wagi do różnicowania strategii zarządzania kadrą w organizacjach międzynarodowych zyskało szczególne znaczenie [Schroeder 2000]. Teorie związane z wpływem czynników kulturowych na funkcjonowanie organizacji zostały spopularyzowane przez socjologów i antropologów, m.in. G. Hofstede i E.T. Hall'a. Są one dziś wykorzystywane w naukach o zarządzaniu, na przykład w badaniach wpływu nastawienia na relacje w danej kulturze, a skłonnością konkurencyjnych firm do współpracy (ang. *coopetition*) [Jankowska i Bartosik-Purgat 2012]. Pojęcia kultury nie sposób ponadto oddzielić od zagadnienia komunikacji. W procesie codziennego komunikowania w interakcji międzynarodowej, różnice w sposobach myślenia, odczuwania i reagowania, właściwe dla danego otoczenia kulturowego, okazują się problematyczne. Potrzeba dużej wiedzy i umiejętności praktycznej na drodze do koordynacji takiej interakcji [Światowy 2008].

W niniejszej rozprawie, gdy mowa o współpracy kultury i biznesu, autorka rozumie kulturę nie w sensie szerokim, antropologicznym, ale węższym, artystycznym, obejmującym tradycyjne dziedziny sztuk, jak słowo, dźwięk, obraz, teatr, taniec. Analiza tak rozumianej kultury w kategoriach ekonomicznych ma silne podstawy teoretyczne i badawcze, zwłaszcza w literaturze anglosaskiej. Ma to, według Bendixena [2001], konotacje z charakterystyczną dla tej kultury mentalnością podporządkowującą działanie gospodarcze klasycznemu myśleniu ekonomicznemu i idei materializmu. Można to opisać słowami Michela Foucault: „Problem angielskiego radykalizmu to problem użyteczności” [Foucault, 2011]. Bendixen

odnosi się niechętnie do ortodoksyjnej ekonomicznej analizy kultury, charakterystycznej dla takich badaczy jak Ruth Towse, czy Bruno S. Frey. Badacze ci w bardzo bezpośredni sposób stosują zjawiska ekonomiczne do opisu sektora kultury. Bendixen podkreśla jednak kluczową rolę uwzględniania ekonomicznej refleksji w rozważaniach nad kulturą oraz jej rynkowych uwarunkowań. Koncepcja ta nie jest zresztą nowa – już w 1947 ukazało się pierwsze opracowanie na temat uprzemysłowienia kultury, autorstwa Maxa Horkheimera i Teodora Adorno. Przedstawiciele szkoły frankfurckiej w swojej książce *Dialektyka oświecenia* poddali krytyce produkty kultury tworzone na potrzeby konsumpcji masowej [Adorno 1991]. Według Adorno, w procesie utowarowienia powaga sztuki jest redukowana do spekulacji na temat jej użyteczności. Ugruntowanie się koncepcji przemysłów kultury, a następnie pojęć związanych z gospodarką kreatywną, było krokiem milowym na drodze do skonkretyzowania i uprawomocnienia relacji kultury i ekonomii. Zdecydowany wzrost zainteresowania tym obszarem miał miejsce jednak dopiero na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia. W 2002 ukazała się książka Howkinsa o gospodarce kreatywnej *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, a w 2008 roku opublikowany został *Creative Economy Report* przez United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Mimo niebywale popularności pojęcia przemysłu kultury, tak jak dla myślicieli szkoły frankfurckiej, kultura interpretowana w kategoriach ekonomicznych była i jest dla kulturoznawców często trudna do zaakceptowania. Podstawowym problemem w procesie systematyzacji powyższych pojęć jest fakt, że naznaczone są one normatywnym charakterem pojęcia sztuki. Nawet w statystyczno-ekonomicznym ujęciu kultury nie sposób nie odnieść się do problemu związanego z kwestiami estetycznymi i etycznymi. Ekonomia nie posiada narzędzi do takiego wartościowania. Może jednak poszczególne dziedziny sztuki kategoryzować ze względu na przynależność do sektorów. Sektor, to „grupa przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu, zaspokajające określoną potrzebę klientów” [Ilczuk 2012, za: Porter, s.21].

Kilka najważniejszych klasyfikacji, biorących za punkt wyjścia podział sektorowy, przedstawione zostało w raporcie *Creative Economy Report 2008*. Jednym z nich jest opracowanie KEA European Affairs [KEA 2006] opierające się na logice „koncentrycznych kręgów” (rysunek 1).

Rysunek 1. Układ koncentrycznych kręgów sektorów kultury i kreatywnych



Źródło: KEA European Affairs, 2006, *The Economy of Culture in Europe*, <http://www.keanet.eu/en/ecoculturepage.html>

W sercu schematu uwzględnione zostały najbardziej tradycyjne formy twórczości kulturowej, które UNCTAD określa jako, tzw. *upstream activities* (sztuki piękne, sztuki performatywne, dziedzictwo kulturowe), przeciwstawiając je kategorii *downstream activities*, gdzie sedno stanowi wartość użytkowa (np. reklama, wydawnictwa, media). *Upstream activities* określić można jako rdzenne dziedziny sztuki. Kolejne kręgi obejmują dziedziny coraz bardziej odległe od sztuki, są zaś w dużo większym stopniu związane z produkcją przemysłową. Stąd też kategoryzacja tych dziedzin jako przemysły kultury (wydawniczy, fonograficzny, audiowizualny itp.) oraz, najszerszej rozumiane, przemysły kreatywne (wzornictwo, architektura, reklama itp.).

W niniejszej pracy przedmiotem badań będzie twórczość nie mająca charakteru przemysłowego, czyli działalność podmiotów w obszarze rdzennych dziedzin sztuki: sztuk wizualnych, performatywnych i dziedzictwa kulturowego. Tym samym wyłączone zostają dziedziny takie jak film, książki i prasa, czy przemysł muzyczny.

Dziedziny sztuki charakteryzują się tym, że nie mogą być ujmowane wyłącznie w ekonomicznym rozumieniu wartości. Do określenia wytworów tego obszaru dużo częściej używa się terminu „dzieła sztuki”, niż „dobra kultury”. Benjamin wiąże istotę dzieła sztuki z pojęciem „aury” [Benjamin 1968], czyli autentyczności przedmiotu związanego ściśle z

miejszem i czasem jego istnienia. W procesie reprodukcji i masowego kopiowania autentyczność zostaje jednak zdegradowana. Właściwością dzieł sztuki, według Benjamina, jest ich unikalność. Dzieła sztuki, określane w kategoriach ekonomicznych jako dobra społecznie pożądane (ang. *merit goods*), podlegają subsydiom publicznym. Jest to związane nie tylko z ich szczególną, nie dającą się określić w kategoriach monetarnych wartością, ale także wynika z tezy, że podmioty wytwarzające te dobra działają na zasadach bezproduktywności. Szerzej aspekty te zostaną opisane w dalszej części rozprawy.

Kwestia rozumienia pojęcia „instytucja kultury” również wymaga rozwinięcia. Stosowanie terminu „instytucja” w stosunku do podmiotów sektora kultury ma wymiar wartościujący. W naukach ekonomicznych „instytucję” rozumie się dwojako. Z jednej strony, w naukach o zarządzaniu pojęcie instytucji jest tożsame z pojęciem organizacji. Z drugiej strony instytucję interpretuje się socjologicznie „w kategoriach zasad, norm czy ograniczeń wpływających na zachowanie indywidualnych podmiotów i ich wzajemne relacje”. [Ratajczak 2009, s.15]. Stosowanie terminu „instytucja” w odniesieniu do instytucji kultury wiąże się z powiązaniem tych dwóch koncepcji. Instytucja kultury jest rzeczywiście organizacją, czyli zespołem współdziałających osób wyposażonych w zasoby. Ponadto jednak instytucja kultury odsyła do całokształtu dorobku ludzkości rozumianego w kategoriach takich jak dziedzictwo, wartości, zasady moralne i estetyczne. Instytucja kultury to więc organizacja naznaczona specjalnym statusem i zadaniami społecznymi. Ma zatem nie tylko dostarczać wysokiej jakości produkt artystyczny, ale również pełnić funkcje związane z pożytkiem społecznym. Posiada również ważny wymiar symboliczny, jako nośnik znaczeń kulturowych i kulturotwórczych.

Dla zachowania większej precyzji terminologicznej, w niniejszej pracy autorka będzie posługiwała się pojęciem „podmiotów kultury” i „organizacji kultury” w odniesieniu do wszystkich jednostek sektora kultury oraz „instytucjami kultury” w odniesieniu do organizacji publicznych, zajmujących się działalnością artystyczną i „organizacjami artystycznymi”, będącymi podmiotami prywatnymi, zajmującymi się szeroko pojętą działalnością w obszarze sztuki.

1.1 Ekonomiczne przesłanki interwencji państwa w sferę kultury

W rozważaniach o finansowaniu kultury istotne jest wprowadzenie tych pojęć ekonomicznych, na których podstawie ukształtowała się koncepcja państwa dobrobytu, czyli państwa opiekuńczego (ang. *welfare state*). Ekonomia dobrobytu prezentuje i pozwala wyjaśnić racjonalne motywy interwencjonizmu państwa, w którym podstawową zasadą finansowania kultury jest subsydiowanie z budżetu publicznego.

Ekonomia dobrobytu uznawana jest za nurt w ekonomii XX w. o charakterze normatywnym [Begg i in. 2005, Ng 2004, Beckerman 2011, Feldman 1980]. Wymiar normatywny związany jest z zadaniem wartościowania tego, czym zajmuje się obiektywna ekonomia pozytywna. Normatywna gałąź ekonomii operuje tym co „powinno być” raczej niż tym „co jest” [Feldman 2011]. Ekonomia dobrobytu formułuje założenia, które pozwalają określić, że jedna sytuacja ekonomiczna jest lepsza lub gorsza od innej pod kątem osiąganego przez jednostki dobrobytu [Ng 2004]. Jako, że nie da się zrozumieć pojęć „lepszy” i „gorszy” bez orzekania wartościującego, ekonomia dobrobytu w dużej mierze polega na sądach wartościujących. Sądy te opiniują o prawdziwości lub nieprawdziwości stwierdzeń, opierając się na przyjętym systemie wartości. Ocena na podstawie sądów wartościujących odsyłająca do podstawowego przyjętego założenia, np. „zdrowie jest dobre”, stanowi źródło orzekania o słuszności lub niesłuszności kierunków polityki opieki zdrowotnej. Sądy wartościujące obejmują również takie dziedziny jak kultura i sztuka. To, że dzieła Henri Matisse's wiszą na ścianach subsydiowanych muzeów ma swoje podstawy w ukształtowanych w przeszłości sądach wartościujących. Opiniowanie o wartości estetycznej dzieła jest niewątpliwie tego rodzaju sądem. Normatywne stwierdzenia nie mogą być przy tym ani prawdziwe, ani fałszywe; mogą być tylko przekonujące lub nie. [Ng 2004]

Podsumowując, ekonomia dobrobytu bada, za pomocą sądów wartościujących, zjawiska opisane przez ekonomię pozytywną. Rola wartościująca w sposób widoczny wskazuje tu na związek ekonomii dobrobytu z filozofią i naukami odsyłającymi do kategorii moralnych. O dociekaniu tego związku wśród niektórych ekonomistów świadczy stwierdzenie Iana Little: „*welfare economics is a branch of ethics*” („ekonomia dobrobytu jest dyscypliną etyki”) [Beckerman 2011]. Podobnie uważali Fleurbaey i Maniquet [2011]: „*welfarism is the social ethics*” („welfaryzm jest etyką społeczną”).

Samo pojęcie dobrobytu nie jest jednoznaczne. Dobrobyt (ang. *welfare*), często utożsamiany z dobrostanem (ang. *well-being*) stanowi o poczuciu satysfakcji odczuwanej w dłuższych odcinkach czasu. W literaturze z dziedziny psychologii analogicznym konceptem do

dobrobytu jest „subiektywny dobrostan”, czyli wskaźnik satysfakcji życiowej oraz wpływających na nią czynników pozytywnych i negatywnych. Podstawowym celem każdego człowieka lub społeczeństwa jest osiągnięcie możliwie najwyższego poziomu subiektywnego dobrostanu [Frank, 1997].

Podstawową przyczyną relatywności pojęcia dobrostanu jest to, że satysfakcja ma różne przyczyny. Rosnące zainteresowanie tematyką satysfakcji życiowej i związane z tym badania empiryczne udowadniają, że pewne sposoby spędzania czasu i wydawania pieniędzy prowadzą do podnoszenia zadowolenia z życia [Frank 1997]. Jednocześnie badania na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci wykazały, że oparcie się na tradycyjnych ekonomicznych metodach w badaniu satysfakcji życiowej jest błędem [Ng 2004]. Metody te polegają na ścisłej korelacji wskaźnika zamożności obywateli danego kraju, czyli PKB per capita, z poczuciem szczęścia. Nobliści Joseph Stiglitz i Amartya Sen wskazują na ułomności tego rodzaju szacunków, prowadzące do błędnej oceny nierówności społecznej (wskaźnik PKB może rosnać, jeśli mniejszość będzie się znacznie bogacić, nawet jeśli większość będzie ubożać) i jakości życia, która nie zależy wyłącznie od zasobów materialnych [Stiglitz i in. 2010]. Przykłady krajów, takich jak Japonia, czy Singapur pokazują, że wysokie dochody na głowę mieszkańca niekoniecznie wiążą się z poczuciem życiowej satysfakcji.

Ekonomia dobrobytu za podstawowy cel stawia osiągnięcie dobrobytu przez jednostkę. Jednocześnie opiera się na domniemaniu, że jednostka sama wie, czym jest jej własny dobrostan i jak go osiągnąć. Dlatego wskaźnikiem dobrostanu jednostek są ich własne preferencje: jeśli A woli x niż y , to jego dobrostan jest większy w przypadku x niż y . Taka reguła wiąże się z bezbłędną oceną A co do x , y . Z pojęciem preferencji konsumenta ekonomia dobrobytu wiąże pojęcie użyteczności. Wywodzące się ze szkoły utilitarystów (XVIII w.) przekonanie, że podstawowym kryterium podziału na dobre i złe jest użyteczność, ugruntowało się w ekonomii neoklasycznej. Przez użyteczność utilitaryści rozumieją przyjemność i brak cierpienia; czyny które przyczyniają się do szczęścia uważają za dobre, te zaś, które przyczyniają się do nieszczęścia – za złe [Mill 2012]. Jednocześnie u utilitarystów zachodzi silny związek między moralnością a szczęściem i przyjemnością, a istnienie jak najbardziej wolne od cierpienia obierają oni za cel ostateczny. Należy przy tym dobrze rozumieć pojęcie przyjemności u utilitarystów, którzy przypisują wyższość przyjemnościom duchowym, a nie cielesnym, zmysłowym. Współczesna ekonomia zredukowała kategorię przyjemności do wartości o charakterze materialnym. Użyteczność to, według ekonomistów, „zadowolenie lub satysfakcja z posiadanego dobra lub usługi”

[Schiller 1989]. Jest to również moment na styku subiektywnie umotywowanej satysfakcji oraz obiektywnie wskazanego wyboru [Beckerman 2011].

Koncepcja maksymalizacji dobrobytu, stawiająca za punkt wyjścia dążenie jednostki do osiągnięcia własnego szczęścia, wynika z perspektywy indywidualistycznej. Perspektywa ta zakłada, że jednostki dążą do zapewnienia sobie wyłącznie własnego dobrostanu zgodnie z indywidualnymi preferencjami. Podejście indywidualistyczne wynika z ekonomii paretowskiej, według której punktem wyjścia dla sytuacji równowagi jest optimum podziału dóbr między jednostkami w taki sposób, by każdej z nich zapewnić największy, możliwy w sytuacji równowagi między nimi, poziom dobrobytu. Jednocześnie jednak każde indywidualium samo określa pakiet dóbr, który jest jego osobistym celem na drodze do maksymalizacji dobrobytu.

Sytuacja idealnej równowagi jest najbardziej pożądanym stanem w ekonomii neoklasycznej. A jednak krytycy tej ekonomii, m.in. Stiglitz, Sustain, Kahneman, wskazując na preferowany przez nią leseferyzm, wyliczają jego wady. Dowodzą, że zjawiska związane z zawodnością rynku są nie tyle „odchyleniem od normy”, co nieuchronną konsekwencją działalności wolnorynkowej. Nie działa zatem prawo „niewidzialnej ręki”, a doskonała równowaga między popytem i podażą bez interwencji państwa jest utopią.

Pierwszym zjawiskiem zawodności rynku są możliwe efekty zewnętrzne, czyli niezrekompensowane koszty lub darmowe korzyści ponoszone przez osoby trzecie w wyniku działalności podmiotu. Osobę trzecią należy rozumieć jak nie-producenta i nie-konsumenta. Efekty zewnętrzne mają najczęściej charakter przypadkowy lub niezamierzony. Przykładem kosztu zewnętrznego związanego z sektorem kultury jest zysk uboczny osiągany przez producentów z innych branż, dzięki działalności podmiotów kultury w tym samym regionie. Chodzi tu o zjawisko klastrów kreatywnych oraz o korzystanie przez przemysły z dóbr kultury o wysokiej wartości kreatywnej, za co twórcy tych dóbr nie otrzymują rekompensaty.

Produkcja niektórych dóbr wiąże się ze zjawiskiem opadającego kosztu krańcowego, czyli sytuacją, w której koszt krańcowy dobra jest niższy niż jego koszt średni. Przykładem dobra kultury dotkniętego opadającym kosztem jest książka. Koszt każdej kopii sprzedawanej w księgarni stanowi bardzo niewielką część kosztów całościowych związanych z publikacją (kosztem praw autorskich, edycją, administracją, oprawą itd.).

O niedoskonałości samoregulującego się rynku świadczy również kategoria dobra publicznego. Zgodnie z klasyczną definicją, dobra publiczne muszą spełniać dwa kryteria:

nierywalizowalności (ang. *non-rivalry*) i niewykluczalności (ang. *non-excludability*). Nierywalizowalne są te dobra, których konsumpcja przez jeden podmiot nie wyklucza konsumpcji tego samego dobra przez inne podmioty. Niewykluczalność oznacza zapewnienie dobra jednostce przy jednoczesnej niemożności odcięcia innych jednostek od korzystania z niego. Wynikający z obu warunków problem tzw. „jazdy na gapę”, czyli użytkowanie dóbr przez osoby trzecie bez uiszczania opłaty sprawia, że ich produkcja jest nieopłacalna dla prywatnego przedsiębiorcy. Dobra kultury podlegają kategorii dóbr publicznych. W przypadku wielu form artystycznych liczba odbiorców może wzrastać bez konieczności ograniczenia konsumpcji innych odbiorców. Audycja radiowa lub telewizyjna jest przykładem dobra, do którego dostęp jednego słuchacza nie wyklucza dostępu nieograniczonej liczby innych. Jeśli koszt jednego więcej użytkownika równa się zero, jednocześnie nieużytkowanie przez niego dobra równa się nie-zero, nie wpływa on w żaden sposób na użytkowanie dobra [Baumol 2007]. Koszt produkcji dóbr kultury nie jest jednak równy zero, stąd pojawia się problem straty społecznej.

Przypisanie dobrom kultury statusu publicznego jest jednak nieprecyzyjne, co wynika z ich dwupłaszczyznowej natury. O dobrach kultury jako dobrach publicznych można mówić mając na myśli ich charakter kolektywny, zarówno w zakresie wytwarzania, jak i użytkowania (np. dziedzictwo kulturowe, sfery symboliczne). Ale już wstęp do teatru jest dobrem zarówno rywalizowalnym, jak i wykluczalnym, bowiem wykupienie konkretnego miejsca w teatrze na dany spektakl przez jednego użytkownika pozbawia innych tej możliwości. Dobrem publicznym w tym przypadku może być utwór literacki, na podstawie którego produkcja powstała oraz zespół znaków, symboli i znaczeń w nich zawartych. Jednoznaczna segregacja na dobra publiczne i nie-publiczne w przypadku dóbr kultury wiąże się z rozpoznaniem ich sfery symbolicznej.

Przeustrzenięciem nieustannego dylematu w zakresie rozróżnienia na publiczne-prywatne w kulturze są prawa własności intelektualnej. Rushton [1999] przywołuje dwa różne punkty widzenia dotyczące tej kwestii. Pierwszy, anglosaski, związany z imperatywem ekonomicznej racjonalności uznaje dobra kultury za nierywalizowalne, stąd ich dostępność powinna być nieograniczona, a cena powielania równa zero. Biorąc jednak pod uwagę konieczność rekompensaty dla twórcy, wybiera się rozwiązanie drugie po najlepszym i przyznaje mu czasowy monopol na kopiowanie dzieła. Podejście to wynika z koncepcji wspólnoty Locke'a i jego poglądu o pracy ludzkiej, która jest na tyle wartościowa, na ile inni mogą korzystać z jej efektów. Inny zgoła punkt widzenia ukształtował się pod wpływem

kantowskiej myśli o nierozdzielności artysty i dzieła, który wyznaczył kierunek kształtowania się podejścia do praw intelektualnych w krajach Europy kontynentalnej, stawiający w centrum prawo artysty do własnego dzieła. W związku z dynamicznym rozwojem technologii informacyjnych, staje się ona coraz bardziej aktualna, o czym świadczą między innymi ruchy społeczne na rzecz wolnego dostępu do zasobów kultury w sieci (tzw. Ruch wolnej kultury) oraz powstanie nowych form regulacji, m.in. Creative Commons. Głośne spory o ACTA w latach 2011 -12 świadczą jednak o ciągłym braku satysfakcjonującego rozwiązania w tej kwestii.

Istnieją dobra, na które poziom społecznego zapotrzebowania nie znajduje odzwierciedlenia w popycie. Do tej kategorii Baumol [2007] i Peacock [1950] zaliczają dobra kultury, a niski popyt na nie uzasadniają nieświadomością i niewiedzą konsumenta. Szkoła neoklasyczna wierzy w racjonalność jednostek, ale jednocześnie uznaje, że preferencje jednostki mogą być ukształtowane na podstawie niepełnej informacji, co może wynikać bądź to z jej braku, bądź z jej lekceważenia przez podmiot. Niektórzy krytycy tej ekonomii uważają, że niedostępność i asymetria informacji ma kluczowe znaczenie dla niemożności osiągnięcia sytuacji idealnej równowagi (Akerlof, Spence i Stiglitz za opracowanie teorii asymetrii informacji zostali uhonorowani Nagrodą Nobla w 2001). Ograniczenie to wpływa na konsumpcję zwłaszcza tzw. dóbr doznawalnych (ang. *experience goods*), czyli takich, które użytkuje się w postaci „doznawania”, o których opinię można uformować dopiero po fakcie ich doświadczenia. Ocena *ex-ante* może znacząco odbiegać od wrażenia uzyskanego *ex-post*. Za dobra doznawalne Towse [2011] uznaje towary i usługi kultury. Towse udowadnia, że gromadzenie doświadczeń w konsumpcji kultury prowadzi do stopniowego wzrostu satysfakcji. Ma to duże znaczenie dla kwestii formowania gustów, która jest punktem spornym w dyskusjach o zakresie interwencji państwa w kulturze.

Zjawiska związane z zawodnością rynku w sektorze kultury służą jako argument za jej subsydiowaniem. Innego rodzaju argument stanowi zagadnienie „efektu Baumola”, zwanego też „chorobą kosztów Baumola”. We wstępie do swojej książki, *Performing arts: The Economic Dilemma*, której wydanie w roku 1966 uważa się za początek formowania się dziedziny zwanej ekonomiką kultury, autorzy piszą: „sytuacja ekonomiczna artysty jest mało romantyczna. Nie jest on wcale tak biedny, jak mogłoby się wydawać, musi natomiast radzić sobie z presją zjawisk ekonomicznych i koniecznością nieustającej pracy” [Baumol i Bowen, 1966]. Książka Baumola i Bowena to obszerna analiza finansów instytucji działających w obszarze tzw. sztuk performatywnych, czyli teatrów, orkiestr, oper i baletów. Koncepcja w niej zaprezentowana opiera się na założeniu, że sztuki performatywne są nie-progresywne,

ponieważ w ich produkcji rozwój technologiczny odgrywa mniejszą rolę, niż w przypadku innych dóbr, i nie może on prowadzić do zmniejszenia kosztów osobowych produkcji. Podobnie nie-progresywne są edukacja, czy służba zdrowia, ich funkcjonowanie opiera się bowiem na osobistym świadczeniu. Mimo zawrotnego tempa rozwoju technologii przyspieszających produkcję, w przypadku nie-progresywności ani czas, ani liczba osób świadczących usługi nie może ulec zmniejszeniu bez pogorszenia jakości tych usług. Buxton [2004] ilustruje to przykładem temperowania ołówka – w XXI wieku czynność ta zabiera mu tyle samo czasu, ile ojcu Henry'ego Davida Thoreau (słynnego wytwórcy ołówków) w 1940 roku. Podobnie jest z wykonaniem utworu muzycznego lub spektaklu teatralnego. Pierwsze wykonanie Symfonii „Rezurekcyjnej” Mahlera w 1895 roku zajęło tyle samo czasu, ile zajmuje dziś, przy tak samo dużym składzie osobowym orkiestry. Problem nie-progresywności polega jednak na tym, że wzrostowy trend wynagrodzeń w obszarach ekonomii progresywnych, korzystających z postępu technologicznego, prowadzi do zwiększania kosztów produkcji w obszarach nie-progresywnych. Koszty osobowe, stanowiące znaczną część kosztów produkcji sztuk performatywnych, rosną więc w tak szybkim tempie, że cena przedstawienia przewyższa możliwości rynkowej konkurencji. Jeśli więc państwo nie zainterweniuje, nastąpi dramatyczne zmniejszenie produkcji.

Teorii „choroby kosztów Baumola”, niemal natychmiast po jej przedstawieniu przyznano rolę argumentu popierającego konieczność znacznego wzrostu subsydiowania kultury. Ówczesny dyrektor Twentieth Century Fund, August Heckscher, uznał publikację za podstawę do istotnego podwyższenia stopnia finansowania kultury przez rząd [Besharov 2005]. Krytycznie odnieśli się do niej niektórzy ekonomiści. Sir Alan Peacock, zwolennik suwerenności konsumenta, podważył koncepcje w dwóch punktach: z jednej strony uznał za błąd przeświadczenie, że sztuki performatywne są zawsze nie-progresywne (wykorzystywanie gramofonu zamiast zespołu grającego na żywo lub wybór repertuaru na mniejszy skład aktorów to przykłady działań zwiększających produktywność); z drugiej strony poddał pod wątpliwość pogląd, że wzrost wynagrodzeń jest taki sam w przypadku sektorów progresywnych i nie-progresywnych [Peacock 1994]. Sami autorzy, Baumol i Bowen, nie interpretowali swojego odkrycia w kategoriach perswazji na rzecz zwiększenia interwencji rządu, ani innych działań politycznych. Choć nie byli oni przeciwnikami publicznego subsydiowania kultury, nie opowiedzieli się za wzrostem poziomu finansowania w tym obszarze. W swoich późniejszych pracach Baumol [2006] dostrzegł wpływ rozwoju technologicznego i innowacji na sztuki performatywne, co stanowi konieczny komentarz do teorii efektu Baumola w XXI w. Zaistnienie takich możliwości jak nadawanie spektakli na

żywo przez Internet oraz pojawienie się nowoczesnych technik digitalizacji spowodowało konieczność reinterpretacji tej teorii w warunkach gospodarki informacyjnej.

1.2 Finansowanie kultury w państwie dobrobytu

Zadaniem ekonomii dobrobytu jest właściwa interpretacja procesów, które są przyczyną zawodności rynku oraz ich niwelowanie w celu maksymalizacji dobrostanu społeczeństwa. Identyfikacja przyczyn zawodności rynku jest podstawą do podejmowania inicjatywy przez władze publiczne i takiego formowania polityki, by zapobiegać jego skutkom lub je rekompensować. Państwo dobrobytu, ukształtowane pod wpływem ekonomii dobrobytu, to koncepcja zakładająca konieczność ingerencji władz państwowych w kwestie gospodarcze i społeczne, w celu zapewnienia równowagi i znoszenia destrukcyjnego działania kapitalistycznego rynku. Strategia państwa dobrobytu – formułowana w powojennej Europie przez Pigou i ekonomistów keynesowskich – powstała jako wyraz sprzeciwu wobec procesów, które doprowadziły do wielkiego kryzysu ekonomicznego lat 30. Keynes opowiadał się za ingerencją państwa w sferze fiskalnej i sterowaniem globalnym popytem [Skidelsky 2012].

W państwie dobrobytu szczególne znaczenie odgrywa polityka społeczna, ma bowiem zapobiegać problemom powstającym w wyniku niekontrolowanych procesów gospodarczych. Polityka społeczna jest „kontrapunktem dla procesów gospodarczych” [Foucault 2011] i powinna zapewniać stosunkowo jednakowy dostęp do dóbr. Wyrównywanie w zakresie konsumpcji polega na zapewnieniu takich warunków, by określone dobra były łatwo osiągalne dla wszystkich.

Jedną z podstawowych ułomności optimum Pareta jest to, że nie uwzględnia ono interesu publicznego. Do społecznej perspektywy dobrobytu odnoszą się niektóre szkoły ekonomiczne. Na paradygmacie użyteczności konstruuje pojęcie welfaryzmu Amartya Sen [1992] twierdząc, że ocena dobrobytu jakiegoś stanu rzeczy może być wynikiem wyłącznie zbioru użyteczności indywidualnych występujących w tym stanie. Amartya Sen kwestionuje jednak ekonomiczny egocentryzm jednostek. To, że jednostki dążą do maksymalizacji dobrobytu nie oznacza, że dążą one wyłącznie do własnego dobrobytu, stąd tak ważna dla Sen’a perspektywa dobrostanu społecznego. Jednocześnie pojęcie dobrobytu ściśle wiąże się z koncepcją wolności jednostki, jako wolność do takich wyborów, które pozwolą jej osiągnąć dobrostan (ang. *well-being freedom*). Wolność wyraża się zatem poprzez dążenie do dobrobytu, zarówno poprzez indywidualne wybory jednostki, jak i poprzez te wybory, które podejmowane są za nią, ale są zgodne z jej preferencjami. To, co Sen określa jako alternatywny

wybór (ang. *counterfactual choice*) oznacza taki wybór, który agent by podjął, czyli określa dyspozycję jednostki w wyobrażonej sytuacji. Jeśli autor oddaje napisaną przez siebie książkę edytorowi powinien zakładać, że podjęte przez edytora zmiany będą zgodne ze zmianami, które on sam by wprowadził. W wyniku tych zmian praca byłaby więc lepsza, niż przed ich dokonaniem. Kategoria alternatywnego wyboru zakłada więc, że interwencja zewnętrzna w celu podejmowania przez jednostkę lepszego wyboru nie stoi w sprzeczności z jej wolnością wyboru.

Ingerowanie w wybory jednostki dla jej dobra nie jest jednak koncepcją akceptowaną przez szkołę utilitarystów. Jeśli za utilitarystyczną deklarację wolności jednostki przyjąć rozprawę *O wolności* Mill'a, działania w celu zapewnienia jednostce jej własnego dobra nie jest usprawiedliwieniem ograniczenia jej obywatelskiej swobody. Zarówno w historii Grecji, Rzymu i Anglii wysiłki patriotyczne skierowane były na ograniczeniu władzy panujących nad społecznością, a nie rozszerzanie jej zakresu poprzez oddawanie decyzyjności w ręce klasy rządzącej. Mill wyraża nieufność w to, że kierujący się własnym interesem politycy są w stanie zapewnić obywatelom szczęśliwy byt. Ponadto, w myśl utilitarystycznego indywidualizmu wierzy on, że nikt tak dobrze jak sam obywatel nie będzie stał na straży swego zdrowia cielesnego, umysłowego i duchowego. Mill dopuszcza ograniczenie swobód jednostki wyłącznie w przypadku, gdy może ona wyrządzić krzywdy innym, jak również twierdzi, że wolność tego powinna zostać ograniczona, który dobrowolnie oddaje się w niewolę. Mill pozwala więc na interwencję nie tylko, gdy jednostka zagraża innym, ale również wówczas, gdy zagraża sobie, bo pod wpływem ignorancji, nieświadomości, mylnych sądów, zamroczenia itp. naraża się na niebezpieczeństwo. Mill ostrzegłby wchodzącego na grozący zawaleniem most, jeśli ten nie wiedziałby o zagrożeniu. Jeśli zaś miałby on świadomość o istniejącego niebezpieczeństwa i nadal podążał przed siebie, nie powinno się próbować go zatrzymać.

W ten sposób szkoła utilitarystów nawiązuje do pojęcia paternalizmu. Paternalizm, według definicji Geralda Dworkina [2010], to ingerencja władz publicznych lub indywiduów wobec osoby, wbrew jej woli, motywowana jej dobrem lub ochroną przed szkodą. Przykładem paternalizmu mogą być przepisy antynarkotykowe lub obowiązek zapinania pasów. Zachowanie paternalistyczne Dworkin rozumie jako ograniczenie czyjejś wolności, usprawiedliwione podnoszeniem poziomu dobrobytu, dobrem, szczęśliwością, zaspakajaniem potrzeb, interesem lub działaniem w imię wartości tej osoby.

Według tej definicji X działa paternalistycznie wobec Y poprzez działanie (bądź zapobieganiu działaniu) Z gdy:

1. Z (lub jego zapobiegnięcie) jest ingerencją w wolność lub autonomię Y .
2. X działa bez zgody Y .
3. X dokonuje działania Z aby podnieść stopień dobrobytu lub w jakikolwiek inny sposób działać w zgodzie z interesem, wartościami lub w imię dobra Y .

Perspektywa Dworkina może budzić wątpliwości ze względu na założenia działania „wbrew woli” beneficjenta. Takiemu rozumieniu paternalizmu sprzeciwia się VanDeVeer [1986], który wysuwa na pierwszy plan paternalistyczny aspekt działania „wbrew aktualnym preferencjom” beneficjenta: A , podejmując bądź zapobiegając podjęcia pewnego działania X wobec S działa paternalistycznie tylko wtedy, gdy A wierzy, że dokonanie (lub zapobiegnięcie) działania X jest sprzeczne z aktualnymi preferencjami S , jego intencją lub dyspozycją w chwili podjęcia (lub zapobiegnięciu) przez A działania X . Według VanDeVeer’a działanie paternalistyczne stoi nie tyle w sprzeczności z wolą osób nim objętych, co w sprzeczności z ich aktualnymi preferencjami. W zachowaniu paternalistycznym chodzi o „kształtowanie” preferencji poprzez wpływanie na świadomość poznawczą. Zatem akt paternalistyczny może w danym momencie być działaniem niezgodnym z intencją nim objętego, ostatecznie jednak jest zgodny z jego wolą, gdyż wolą jednostki jest osiągnięcie dobrobytu.

VanDeVeer definiuje przy tym paternalizm jako ingerencję jednej osoby (A) na rzecz innej osoby (S) w celu dobra S . Na pierwszy plan wysuwa on więc kwestię odnoszonego dobra, a nie, jak Mill, ochronę przed możliwą szkodą, która była dla filozofa utylitarysty jedynym możliwym motywem interwencji. Paternalizm stawiający w centrum motyw ochrony przed możliwą szkodą lub krzywdą polega na zapobiegnięciu działaniu raczej, niż jego wymuszaniu. Ten rodzaj paternalizmu, zwany paternalizmem prawnym (*legal paternalism*) polega, według Feinberga [1980] na ingerencji władz w celu uniemożliwienia działań podmiotu A mogących spowodować szkodę A . Innymi słowy chodzi o obronę podmiotu przed nim samym. Obrona ta może mieć charakter „twardy” (*hard paternalism*) lub „miękki” (*soft paternalism*), a różnica między nimi polega na dopuszczeniu ingerencji lub jej niedopuszczeniu w sytuacji, gdy podmiot działa całkowicie dobrowolnie oraz posiada pełną wiedzę i świadomość o możliwym zagrożeniu. Odnosząc się raz jeszcze do przykładu Mill’a, wyznawca „miękkiego” paternalizmu pozwoliłby wejść na groźący zawaleniem most po upewnieniu się, że osoba wie o możliwym zagrożeniu. W myśl „twardego” paternalizmu jednak A siłą powstrzymałby B od wejścia na most mimo świadomości B o niebezpieczeństwie, w niektórych przypadkach bowiem, takich jak próba popełnienia samobójstwa, ludzie są uprawnieni

do niechcianej przez drugą stronę interwencji. Sam Feinberg, tak jak Mill, sprzeciwia się koncepcji „twardego” paternalizmu, zgodnie z rzymską zasadą *Volenti non fit injuria* („Chcącemu nie dzieje się krzywda”), w myśl której nie powinno się dopuszczać ingerencji w działania tego, kto dobrowolnie naraża się na niebezpieczeństwo.

Działanie w imieniu dobra raczej niż ochrony przed szkodą nawiązuje do rozważań w kwestii paternalizmu jako elementu polityki kulturalnej. Polityka kulturalna, podobnie jak polityka społeczna w ogóle, może być rozpatrywana w szerokim i wąskim kontekście. W szerokim kontekście, polityka jest jednocześnie konsekwencją i strategią w stosunku do szeroko pojętego systemu wartości w społeczeństwie oraz częścią obszernej debaty nad kwestiami pojmowanymi przez państwo jako ważne. Polityka kulturalna odwołuje się do zasad społecznie uznanych i akceptowanych oraz motywacji, którymi kieruje się zbiorowość. Z drugiej strony ta społeczna akceptacja odbywa się w sposób zapośredniczony, poprzez urny wyborcze, a więc ostateczny wybór między sztuką wartą i niewartą subsydiowania w małym stopniu należy do obywatela. W tej kwestii decyzja podejmowana jest za niego przez władze publiczne.

W ujęciu wąskim, praktycznym, polityka kulturalna to taki model publicznego finansowania kultury, który umożliwia jej dostępność obywatelom. Polityka kulturalna jest taktyką zakładającą wpływanie na rozwój kulturowy i estetyczny obywateli. Należy tu rozgraniczyć dwie kwestie. Pierwsza kwestia dotyczy tego czy kultura powinna być finansowana publicznie. Argumenty ekonomistów w tym obszarze koncentrują się wokół uznawania kultury za dobro publiczne lub pożyteczne społecznie, zagadnieniu zawodności rynku oraz nieopłacalności produkcji niektórych form artystycznych (czego dowodzi prawo Baumola).

Druga kwestia dotyczy tego co, czyli jaki rodzaj twórczości jest przez państwo wspierany. Tu powyższe argumenty ekonomiczne nie wystarczają. Decydowanie o tym, które instytucje kultury otrzymują subsydia lub jakie projekty kulturalne są dotowane stanowi o paternalistycznym podejściu państwa do kulturalnego edukowania obywateli. To nie aprobatą obywateli, przejawiająca się w ich własnych wyborach, jest podstawą do uznania konkretnych instytucji za warte subsydiowania. Przejęcie przez państwo decyzyjności w tym obszarze ujawnia założenie, że obywatele pozostawieni sami sobie nie wybraliby lepiej. W myśl tradycyjnej ekonomii korzystającej z dokonań utylitarystów, jednostka podejmuje decyzje na drodze do zapewnienia sobie dobrobytu i jest pod tym względem w pełni racjonalna. Taki punkt widzenia jest szczególnie bliski ekonomistom związanym ze szkołą chicagowska, którzy przyjmują, że istota racjonalna działa według matematycznego modelu podejmowania

wyborów. Choć ekonomia behawioralna zakwestionowała taki sposób postrzegania konsumenta, jest on nadal obowiązujący w ekonomii neoklasycznej, która z dużą podejrzliwością traktuje zagadnienie paternalizmu. Na drodze do stworzenia nowej koncepcji, która z jednej strony neguje bezwzględną racjonalność jednostek, a z drugiej strony zapewnia im wolność wyboru pojawiło się pojęcie paternalizmu libertariańskiego. Jej twórcy, ekonomiści Thaler i Sustain, w głośnej książce *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* [2008] połączyli dwa sprzeczne ze sobą pojęcia w jedno tworząc taką wersję wpływa-
nia na decyzję obywateli, aby podejmowali samodzielne, ale przy tym lepsze wybory. Thaler i Sustain wierzą w niezależność jednostki, ale nie w jej niemyślność – człowiek ulega emocjom i popełnia błędy poznawcze, daleko mu więc do wyidealizowanej istoty ekonomicznej (*Econ*), za jaką uważają go ekonomiści chicagowscy. Aby pomóc obywatelom podejmować odpowiednie decyzje, należy ich zachęcać, dawać impuls (ang. *to nudge*) do podejmowania lepszych wyborów. Impulsy realizowane są poprzez umiejętne tworzenie warunków podejmowania decyzji [ang. *choice architecture*], np. umieszczanie zdrowych produktów spożywczych w sklepie w zasięgu wzroku, a niezdrowych na szczycie regałów.

Thaler i Sustain zwracają uwagę na szczególną potrzebę „dawania impulsów” w sytuacjach, w których efekty wyborów podejmowanych w danym momencie są zauważalne w długiej perspektywie czasowej. Jedną z form zachęcania do udziału w życiu kulturalnym mógł być postulowany przez ekonomistę Sira Alana T. Peacock’a, byłego członka brytyjskiej i szkockiej Arts Council, a także członka Komitetu ds. finansowania BBC w latach 1986-1992, system tzw. bonów na uczestnictwo w sztuce. Bony te, przekazywane obywatelom przez władze publiczne, mogły być spożytkowane jedynie poprzez uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych. Instytucje kultury, zamiast subsydiów, odbierały płatność za bilety w bonach, które były następnie spieniężane przez organy publiczne. Z jednej strony stanowiło to rozwiązanie prowadzące do rewolucyjnej zmiany sposobu przekazywania środków publicznych. Z drugiej stanowiło zachętę dla obywateli do uczestnictwa w kulturze. Otrzymanie darmowego bonu może bowiem stanowić formę zachęty nawet dla tych, którzy zwykle nie uczestniczą w życiu kulturalnym.

Trudno jednak o inne przykłady zachęt stosowanych przez władze publiczne względem obywateli i ich uczestnictwa w życiu kulturalnym. O ile wybór dotowanych instytucji kultury ma charakter paternalistyczny, o tyle wpływ na uczestnictwo obywateli w kulturze nie ma takiej natury. Wyjątek może stanowić tu edukacja szkolna. „Zachęta” do aktywności kulturalnej stosowana wobec dorosłych obywateli ogranicza się do zapewniania dostępu do oferty kulturalnej poprzez jej subsydiowanie.

Zapewnianie dostępności do oferty kulturalnej wiąże się z koncepcją dóbr o specjalnym statusie „społecznie pożytecznych” (tzw. *merit goods*). Koncepcję tą wprowadził Richard Musgrave (1959) i jest ona często utożsamiana z dobrami publicznymi, oba pojęcia należy jednak rozgraniczyć. Pojęcie dóbr społecznie użytecznych, w przeciwieństwie do dóbr publicznych definiowanych za pomocą kategorii nierywalizowalności i niewykluczalności, wymaga zastosowania ocen wartościujących. Są to bowiem dobra szczególnie cenne dla danej wspólnoty, na które popyt wynika z potrzeby społecznej raczej niż z wyboru konsumenta. Dziedzictwo narodowe, obiekty historyczne, czy środowisko naturalne to przykłady takich dóbr. Demokratyzacja dostępu do określonych dóbr jest związana z dążeniem do sprawiedliwości społecznej. Powszechna możliwość korzystania z nich uznana jest za fundamentalny warunek formowania dojrzałego społeczeństwa obywatelskiego. Chodzi przede wszystkim o ich udostępnienie mniej zamożnej części zbiorowości. Kultura w społeczeństwach europejskich jest jednym z dóbr „uspołecznionej konsumpcji”, co jednak jest realne tylko w okolicznościach subsydiowania jej przez państwo. Zrównaniem szans dostępu do kultury ekonomiści uzasadniają fakt jej publicznego finansowania [Baumol 2007, Blaug 2007, Besharov 2006].

Mimo popularności teorii dóbr społecznie pożądanых, wzbudziła ona sprzeciw wielu ekonomistów, głównie ze względu na ich nieprecyzyjną charakterystykę. Niektórzy, tak jak Throsby [1994], wyrazili pogląd, że dobra społecznie pożądane nie są niczym innym, jak dobrami o pozytywnych efektach zewnętrznych. Korzyść społeczną odnoszą w tym przypadku ci, którzy, sami nie korzystając z dóbr, mają pożytek z użytkowania ich przez innych. Tym, co odróżnia dobra społecznie pożyteczne od dóbr o pozytywnych efektach zewnętrznych jest jednak nieuchronnie niski popyt na te pierwsze, który wynika z niedoskonałej wiedzy konsumenta.

Wskazywanie ułomności wolnego rynku nie jest jedyną formą argumentowania za potrzebą publicznego subsydiowania kultury. Ekonomiści [Blaug 2007, Frey 2007, Peacock 2005 i 2006] zwracają uwagę na jeszcze jeden wymiar związany z popytem na kulturę, mianowicie popyt nie związany z rynkiem. Członkowie zbiorowości mogą opowiadać się za publicznym finansowaniem pewnych dóbr, nawet wówczas, gdy sami z nich nie korzystają. Z jednej strony pragną mieć poczucie dostępności obiektów i miejsc kultury (tzw. *option value*), które uważają za czynnik wpływający na wzrost dobrostanu ich otoczenia. Z drugiej strony czują satysfakcję płynącą z faktu, że inni członkowie społeczności z nich korzystają. Ponadto ważnym aspektem odsyłającym do założeń ekonomii dobrobytu jest troska o przyszłe pokolenia. Wzgląd na ich dobro motywowane jest przede wszystkim tym, by „nie potępiły

one mojego postępowania, które doprowadziłoby do odebrania im możliwości uczestnictwa w pewnych formach kultury” [Peacock 2005]. Kwestia ochrony dóbr kultury dla przyszłych pokoleń znalazła też miejsce w rozważaniach Baumola i Bowena. Podobnie poczucie dumy z przynależności narodowej, regionalnej itp., która wypływa z użytkowania dóbr kultury, stanowi o ich subsydiowaniu.

Peacock wprowadza jeszcze jedną wartą komentarza kategorię, mianowicie jakość wyborów (ang. *quality of choices*). O niedoskonałej wiedzy i informacji konsumenta była już mowa w niniejszej pracy. Pojęcie jakości wyborów niewątpliwie do niej nawiązuje, jednak czerpie ono z nieco innego obszaru, tzn. formowania gustów. W przypadku konsumpcji dóbr doznawalnych podmiot musi najpierw doświadczyć, by sformułować własną opinię. Poziom użyteczności tego rodzaj dóbr rośnie wraz z nabywaniem doświadczenia przez konsumenta. Innymi słowy, musi on nauczyć się z nich korzystać oraz zdobyć niezbędny poziom wiedzy do czerpania z nich satysfakcji. Nauka zawsze wymaga czasu – stąd rozwijanie kompetencji w zakresie recepcji sztuki jest inwestycją rozłożoną w długim okresie czasu. Zapotrzebowanie na dobra kultury jest uwarunkowane ich użytkowaniem w przeszłości, co zbliża teorię kultywowania gustów do pojęcia „racjonalnego uzależnienia”, sformułowanej przez Kevina M. Murphy'ego i Gary'ego S. Becker'a [1988]. Zdobyte doświadczenie w korzystaniu z dóbr kultury jest warunkiem obecnej satysfakcji z obcowania z nimi oraz odpowiedniego przygotowania do ich dalszego odbioru. Miejsce dla interwencji państwa w tym zakresie stanowi edukacja kulturalna. Według badaczy zjawiska formowania gustów, najważniejszą determinantą uczestnictwa w kulturze jest doświadczenie w tym obszarze zdobyte w dzieciństwie [Champarnaud i in. 2008, Towse 2011]. Z drugiej strony badania pokazują, że nawet komplementarne wykształcenie kulturalne obywateli nie jest w stanie zastąpić subsydiów publicznych dla instytucji kultury [Champarnaudi in. 2008].

Korzystając z powyższych rozważań można rozwinąć następujący tok myślenia: uznanie dóbr kultury za dobra społecznie pożyteczne stanowi o przyznaniu im statusu dóbr, których powszechna dostępność prowadzi do wzrostu dobrobytu. Niektórzy ekonomiści, jak Sen i Pigou rozumieją dobrobyt społeczny jako sumę dobrobytów indywidualnych. Inni kwestionują to założenie twierdząc, że bazowanie na indywidualnych preferencjach jest podstawową przyczyną niedoskonałości ekonomii dobrobytu [Beckerman 2011]. Ekonomia dobrobytu musi jednak zakładać, że możliwe jest określenie funkcji społecznej dobrobytu wspólnej dla całego społeczeństwa. Pojawia się przy tym problem międzypersonalnych porównań użyteczności (ang. *interpersonal comparisons of utility*), oparty na twierdzeniu, że preferencje poszczególnych jednostek mogą być ze sobą porównywane. Taka koncepcja,

zakładająca badanie ludzkich umysłów, wiąże się jednak z analizą natury psychologicznej, a nie oceną ekonomiczną.

Inny pogląd na dobrobyt społeczny przedstawili Musgrave i Peacock [1958]. Chodzi w nim przede wszystkim o przeciwstawienie interesów jednostki i dobra ogółu. To prawda, twierdzą ekonomiści, że społeczne preferencje wywodzą się z subiektywnych pragnień jednostek. Nie można jednak powiedzieć, że to, czego chce społeczeństwo, jest sumą wyborów pojedynczych jego członków. Preferencje społeczne w teorii ekonomii dobrobytu są raczej wyrazem woli zbiorowości jako takiej, woli ukształtowanej na podstawie systemu wartości przez tę zbiorowość przyjętej. Stałym dylematem ekonomii dobrobytu jest jednak to, w jaki sposób wartości te są wskazywane i hierarchizowane. Czy są one wyrazem dążeń całej zbiorowości i unaocznione w działaniach liderów, czy też decyduje o nich niewielka elitarna grupa decyzyjna.

Realizowanie woli społecznej w państwie dobrobytu odbywa się za pośrednictwem politycznych procesów decyzyjnych. Teoria wyboru publicznego (ang. *public choice theory*) wyjaśnia sposób podejmowania decyzji politycznych. W przypadku finansowania kultury teoria ta pozwala wyjaśniać motywy rozdysponowywania środków i przyznawania ich konkretnym instytucjom kultury. Proces polityczny oparty o formułę głosowania jest główną alternatywą dla mechanizmów rynkowych. Teoria wyboru publicznego stanowi ekonomiczną analizę nierynkowych, czy też niekomercyjnych procesów decyzyjnych. Ma to związek z obserwacją taktyk lobbyngowych i sposobów, w jakie grupy reprezentujące swoje interesy wpływają na decyzje rządu. Zjawisko lobbyngu w ekonomii dobrobytu ma swoich zwolenników i przeciwników. Reprezentanci szkoły chicagowskiej wskazują na wzrost efektywności procesów decyzyjnych pod wpływem oddziaływania mechanizmów konkurencji między lobbystami. Z kolei badacze ze szkoły Virginii uważają lobbyng za marnotrawstwo zasobów w związku z dążeniem grup do uzyskania wpływu, czyli pogoni za rentą (*rent-seeking*).

Jeśli chodzi o instytucje kultury, zjawisko lobbyngu, w rozumieniu wpływu działań lobbyngowych na wysokość przyznanych dotacji, nie zostało dogłębnie rozpoznane [Mazza 2007]. Przyjęło się uważać, że niski stopień orientacji marketingowej i konkurencyjnej w instytucjach kultury prowadzi raczej do współpracy, niż rywalizacji między nimi.

Teoria wyboru publicznego stanowi niejako dopełnienie teorii ekonomii dobrobytu. Oba pojęcia wiążą się z badaniem preferencji oraz dylematem związanym z ich identyfikacją. W odróżnieniu od ekonomii dobrobytu, teoria wyboru publicznego nie koncentruje się jednak

na zawodności rynku, ani też nie próbuje neutralizować jego skutków. Jednym z jej głównych obszarów problematycznych jest natomiast agregacja preferencji, czyli wspomniana wcześniej funkcja społecznego dobrobytu. Teoria ta posługuje się również ekonomiczną oceną wartości projektu na podstawie obliczeń kosztów i korzyści (ang. *cost-benefit analysis*). Porównanie korzyści i strat stanowi podstawę do podejmowania politycznych decyzji i pomaga wybrać najlepszą spośród możliwych propozycji inwestycyjnych. Uogólniając, analiza kosztów i korzyści zakłada taką estymację przyszłych zysków, która przy porównaniu z kosztami całkowitymi pozwala ustalić, czy projekt jest wart realizacji. Procedura ta nie jest jednak doskonała, wiąże się bowiem z trudnością oszacowania korzyści społecznych, które w dziedzinie kultury mają charakter kluczowy dla wielu przedsięwzięć. Problem z wyceną takich wartości jak dziedzictwo dla przyszłych pokoleń, czy wzmocnienie więzi jest stałym problemem, m.in. brytyjskiego Departamentu Kultury, Mediów i Sportu przy analizie kosztów i korzyści w projektach związanych z restauracją budynków historycznych [Peacock 2005].

Jedną z metod oszacowania korzyści społecznych jest wycena warunkowa wykorzystująca pomiar gotowości do zapłaty obywatela za konkretne dobra dostarczane przez państwo. Polega ona na pytaniu członków zbiorowości, ile byliby w stanie zapłacić, gdyby dobra te były zapewnione im na wolnym rynku. Podejście takie przypomina o ideologii konstruktywizmu społecznego w sensie zbiorowego wyznaczania wartości, które Bordieau uważał za jedyny słuszny sposób orzekania o dziele sztuki [1987]. Dzieło sztuki – pisał Bordieau w eseju *The Historical Genesis of a Pure Aesthetics* – jest nim o tyle, o ile stanowi w uniwersum społecznym przedmiot estetycznego uznania. Podobnie John Locke w teorii jakości uznał wartość za konstrukt społeczny [Wolfsma 1997]. Krytycy metody wyceny warunkowej [Beckerman 2011] wskazują na to, że faworyzuje ona preferencje bogatszej części społeczeństwa, jako że sprzyja tym dobrom, za które ogół społeczeństwa zapłaciłby więcej.

1.3 Zawodność państwa dobrobytu jako architekta polityki kulturalnej

Debaty na temat finansowania kultury doczekały się adaptacji telewizyjnej. Mowa tu o jednym z odcinków emitowanego na antenie BBC w latach 1980-1988 brytyjskiego serialu *Tak, panie ministrze!* (i jego następcy *Tak, panie premierze!*). Jeden z doradców ministra, Sir Humphrey Appleby oponuje przeciwko zaprzestaniu finansowania nierentownej galerii na rzecz wsparcia lokalnej drużyny piłkarskiej. „Subsydiowanie to nie dawanie ludziom tego,

czego chcą, ale tego, czego nie chcą, ale powinni mieć” - argumentuje Sir Humphrey. W odpowiedzi minister Jim Hacker pyta: „Dla kogo? Dla czyjej korzyści? Subsydiowanie sztuki jest zdzierstwem ze strony wykształconej klasy średniej, która rządzi krajem po to, by finansować swoje własne przyjemności” [Craik 2005]. Przedstawione w poprzedniej części rozprawy aspekty dotyczące zawodności rynku stanowią jednocześnie argumenty za publicznym finansowaniem kultury. W tej części przeanalizowane zostaną ułomności państwa dobrobytu, ze szczególnym uwzględnieniem jego roli jako mecenasu kultury.

Kompetencje państwa w obrębie kultury są kształtowane pod wpływem przyjętego przez dane państwo kierunku polityki publicznej. Stąd zakres interwencjonizmu państwa w kulturze jest ściśle skorelowany z jego ingerencją w życie obywateli w innych obszarach społecznych i gospodarczych. Polityka kulturalna zależy od formy sprawowania władzy w państwie, jego ustroju i struktury organizacyjnej. Bruno Frey [1999, 2002] różnicuje sposoby finansowania kultury zestawiając scentralizowane i zdecentralizowane struktury państwowe oraz reżimy polityczne: demokratyczny z autorytarnym. Model scentralizowany charakteryzują duże nakłady finansowe na instytucje kultury najwyższej rangi, takie jak Centre Pompidou, czy Opéra Bastille. Model zdecentralizowany, występujący w ustrojach federacyjnych Frey wiąże z dużo większą swobodą artystyczną. Relokacja odpowiedzialności finansowania do regionów jest przez wielu ekonomistów zajmujących się kulturą (Frey, Throsby, Bendixen, Ilczuk i in.) uważana za rozwiązanie służące rozkwitowi nowych form artystycznych i wzrostowi uczestnictwa obywateli w kulturze. Zestawiając państwo autorytarne i demokratyczne Frey zauważa, że, wbrew pozorom, jednowładczy system rządzenia może sprzyjać wielkim artystycznym osiągnięciom (przykład zachwytu Hitlera operami wagnerowskimi). Z drugiej strony jednak podporządkowanie sztuki konkretnej ideologii prowadzi do jej homogeniczności i uniemożliwia rozwój form eksperymentalnych. Tym samym blokuje realizację jej głównego zadania - łamania norm i schematów, mającego swoje źródło w akcie kreatywnym.

Problem apodyktyczności w zakresie finansowania kultury nie jest wyłącznie specyfiką reżimu autorytarne. Proces decyzyjny w państwie demokratycznym ingerującym w sfery społeczne jest z konieczności nacechowany paternalizmem, o czym była już wcześniej mowa w nieniejszej pracy. Dylemat państwa dobrobytu polega na znalezieniu punktu równowagi między demokratycznym uwzględnieniem opinii większości jako punktu odniesienia, a zachowaniem roli państwa jako opiekuna, który bierze na siebie obowiązek „wychowania” społeczeństwa.

Podstawowa trudność tego zadania związana jest z rozszczepieniem dwóch wizji społeczeństwa w ekonomii dobrobytu. Pierwsza zasadza się na atomistycznym wyniesieniu jednostki na pierwszy plan i wyizolowaniu jej ze zbiorowości. Społeczeństwo w teorii atomizmu społecznego jest wyidealizowanym tworem, który w rzeczywistości tworzą samodzielne indywidua, decydujące i działające we własnym imieniu. O społecznym dobrobycie można mówić o tyle, o ile rozumiany jest on jako suma dobrobytów indywidualnych. Zachodzi przy tym „dekompozycja” dobra publicznego [Taylor 1990], ponieważ dobro jest ostatecznie zawsze używane indywidualnie. Z atomizmu wynika orientacja indywidualizmu metodologicznego zakładająca wyjaśnianie zjawisk z perspektywy działań jednostkowych. Odwrotnie, o istnieniu wspólnej, integralnej przestrzeni społecznej przekonują wyznawcy komunitaryzmu (m.in. Charles Taylor). W przeciwieństwie do atomistycznego poglądu, że subiektywny stan umysłu jednostki jest jedynym umotywowaniem jej decyzji, komunitaryści uważają dobra publiczne za obszary niepodzielne, które nie powstają, ani nie mogą być użytkowane jednostkowo. Język nie mógłby być narzędziem porozumiewania się, gdyby nie odsyłał do wspólnego systemu znaczeń i kodów.

Holistyczne rozumienie kultury jako dobra publicznego wymaga zaadaptowania przez ekonomię dobrobytu pojęcia kultury w rozumieniu symbolicznym, filozoficznym i społecznym, czyli zgodnym z filozofią komunitaryzmu. Klasyczne podejście ekonomiczne stosuje jednak podejście zgodne z utylitarystycznym odczytywaniem indywidualnych preferencji. Dlatego zwolennicy suwerenności decyzji konsumenta (ang. *consumer sovereignty*), m.in. Peacock i Rushton, oponują za rozszerzeniem przestrzeni decyzyjności obywateli w zakresie finansowania kultury. Wynika to z niechęci do oddawania procesu decyzyjnego w ręce elitarnych grup eksperckich i autorytarnego sposobu rozróżniania na „dobrą” i „złą” sztukę. Wcześniej wspomniany w niniejszej rozprawie system bonów na uczestnictwo w kulturze Peacocka stanowił sposób na ominięcie „twardej” formy paternalizmu w finansowaniu kultury. Koncept bonów polegał na tym, że instytucje nadal otrzymywały środki z budżetu państwa, ale nastąpiło przeniesienie decyzyjności ich przyznawania z organu zwierzchniego na publiczność. Taki system, według Peacocka, ma wiele zalet: pozwala decydować sile nabywczej rynku o tym, które instytucje uzyskają większe wpływy, daje szanse uczestnictwa w sztuce uboższym, mniej zorientowanym na sztukę wysoką obywatelom oraz zmusza instytucje do działań w zakresie pozyskiwania klientów.

Innym aspektem ułomności państwa jest problem asymetrii informacji w politycznym

procesie decyzyjnym. Związany jest on ze złożoną teorią Przełożonego-Agenta (ang. *principal-agent*), przejawiającą się jako sieć kontraktów, w ramach których jedna strona (Agent) ma działać na rzecz dobra innej strony, która jest jej zwierzchnikiem (Przełożonym). W przestrzeni państwa demokratycznego Agentem jest rząd oraz podległe mu organy administracyjne i instytucje, a Przełożonym – obywatele. Głównym dylematem układu Przełożony-Agent jest asymetria informacji, polegająca na znacznej przewadze Agent nad Przełożonym w dostępie do niej. Biorąc pod uwagę, że obie strony mają odmienne interesy, asymetria ta jest szkodliwa dla wspólnego kontraktu i prowadzi do oportunistycznego wykorzystania tej nierówności. Problem asymetrii informacji między organem rządzącym a instytucją kultury polega z jednej strony na tym, że do odpowiedniej oceny jakości działań (w tym jakości artystycznej) Agent potrzebna jest wiedza ekspercka, z drugiej zaś, że sposób raportowania w sektorze publicznym polega na samodzielnym dostarczaniu informacji przez Agent, co w wyniku sprzecznych interesów między Agentem i Przełożonym może prowadzić do nadużyć. Przykładem takiego nadużycia jest celowe przekraczanie budżetu przez Agent, w związku z koniecznością oddania nadwyżki do budżetu państwa. Instytucje kultury nie mają też motywacji do informowania o wysokich wpływach ze źródeł prywatnych, jako, że niektóre ministerstwa kultury ograniczają środki tym, które „dobrze sobie radzą”.

W politycznych procesach decyzyjnych w obszarze kultury biorą udział wspomniani już eksperci, czyli elitarne grupy decyzyjne, które Peacock uważa za przeszkodę na drodze do suwerenności decyzji konsumenta. Asymetria informacji na korzyść ekspertów może prowadzić do jej wykorzystania w celu uzyskiwania wpływów. Ponadto, uniemożliwiają oni wolny dostęp „nowych graczy” do subsydiów, a gwarancja finansowania i brak konkurencyjności stanowi przeszkodę w efektywnym funkcjonowaniu instytucji. Należy jednak zauważyć, że zjawisko decyzyjnych ekspertów opisane zostało na podstawie literatury anglosaskiej i systemu tzw. Rad Sztuki (*Arts Councils*). W krajach o odmiennej polityce finansowania kultury podkreśla się natomiast brak udziału ekspertów w procesie decyzyjnym, za który odpowiedzialność biorą centralne instytucje odpowiedzialne za politykę kulturalną (ministerstwa kultury), bądź ich regionalni „delegaci” (samorządy). W obu przypadkach decyzje dotyczące finansowania podejmuje politycy. W Polsce, której problem ten dotyczy, system oddawania decyzyjności w ręce specjalnie stworzonych eksperckich jednostek stawiany jest często za wzór sposobu rozdysponowywania środków na kulturę. Akomodacja angielskiego modelu organizacji *arm's lenght* wydaje się co prawda zbyt odległa od polskiego systemu administracyjnego, jednak podkreśla się możliwości

częściowego przeniesienia obowiązku finansowania na organizacje non-profit.

Powyższe rozważania prowadzą od pojęcia ekonomii dobrobytu i związanych z nim zawodności rynku, które dają państwu jako sile rządzącej przewagę nad samoregulującą się gospodarką, do argumentów przeciw państwu dobrobytu, wskazujących na jego słabości, szczególnie w zakresie ograniczania wolności wyboru obywateli. Innymi słowy chodzi o dowiedzenie, że rola państwa jako głównego architekta polityki kulturalnej niesie ze sobą konsekwencje w postaci ograniczenia mechanizmów demokratycznych i wad w zakresie skuteczności zarządzania.

1.4 Instytucja kultury w kontekście ekonomii neoliberalnej i po-kryzysowej krytyki neoliberalizmu

Jim McGuigan [2005] określa współczesną rzeczywistość rynkową jako „globalizację neoliberalną”, która narzuca reguły globalnych procesów rynkowych i ideologię racjonalnego utowarowienia. Proces ten przedstawia McGuigan jako dojmującą gloryfikację „niewidzialnej ręki” rynku o poważnych konsekwencjach społecznych i kulturowych. Neoliberalizm, jako aktywizacja doktryn wolnego rynku, lokuje się na przestrzeni od lat 70-80. XX w. Stanowi to niejako powrót do źródeł zjawiska, tkwiących w XIX-wiecznej polityce leseferyzmu. Michel Foucault odnajduje źródła liberalizmu gospodarczego w XVIII i XIX wieku, kiedy to rynek staje się „przestrzenią orzekania prawdy” [2011] oraz kształtuje się forma rządu oparta na ekonomii politycznej. Z drugiej strony Foucault wskazuje, że neoliberalizm ukształtowany głównie po II wojnie światowej, jako sprzeciw wobec interwencjonizmu rządu, nie jest wskrzeszeniem starego ładu liberalnego. Neoliberalizm nie polega na „puszczeniu gospodarki wolno” na zasadach sformułowanych w XVIII i XIX w. Chodzi natomiast o to, by gospodarka rynkowa kształtowała państwo i ustanawiała zasady rządu. Ponadto przesunięcie zachodzi na gruncie rozumienia istoty rynku: nie polega ona na wymianie, która stanowiła o modelu gospodarki w XVIII wieku. Dla neoliberalistów istota rynku tkwi w konkurencji – otwartej, pełnej, kształtującej ceny, a co za tym idzie, takie a nie inne wybory.

Inaczej niż Foucault postrzega rolę państwa w ekonomii neoliberalnej Loic Wacquant [2012]. Stawia on neoliberalizm nie tyle w roli reżimu ekonomicznego, co formie kształtowania się państwowości (*state-crafting*). Nie dyskwalifikuje, jak Foucault, roli państwa w neoliberalizmie, ani nie stawia go w antagonistycznej pozycji do samoregulującego się rynku, ale dostrzega przemianę państwa opiekuńczego (*welfare*), dyktującego warunki dobrobytu w system skłaniający do zatrudnienia (*workfare*).

Dominującą zasadą neoliberalizmu jest też utowarowienie, jako ekspansja mechanizmów sprzyjających regułom wolnego rynku. Podejście Wacquant jest więc również odmienne od pesymistycznej wizji McGuigana o wszechogarniającej dominacji procesów komodyfikacji, które „lokują alternatywne sposoby myślenia i wyobraźnię” w procesie tworzenia sztuki. A jednak, jeśli chodzi o stopień i zakres interwencji państwa, przesuwa on stopień ciężkości z koncepcji gwarancji dobrobytu na argumenty stojące za bardziej optymalną alokacją zasobów i wynagrodzeń.

Neoliberalizm stawia pod znakiem zapytania podstawowe zasady ekonomii społecznej dobrobytu. Przede wszystkim kwestionuje rekompensowanie obywatelom skutków procesów gospodarczych przez państwo oraz wyrównanie dostępu do określonych dóbr, jak opieka medyczna, czy kultura. Neoliberalny system gospodarczy polega nie na wyrównywaniu, lecz na różnicowaniu, które jest, według neoliberalów, progospodarcze i pozwala na swobodne działanie mechanizmów samoregulowania się rynku. Innymi słowy, gospodarce potrzebni są zarówno ci, którzy pracują, jak i bezrobotni, natomiast założenie pracy dla wszystkich działa na jej szkodę. Polityka społeczna powinna pozwolić „toczyć się grze opartej na nierównościach”, ponieważ „nierówność jest taka sama dla wszystkich” [Foucault 2011]. Działania rządu nie mogą i nie powinny naprawiać działających na rzecz nierówności społecznych efektów wolnej gospodarki. *Homo economicus* to przedsiębiorca, który nie tylko konsumuje, ale i produkuje swoje własne zaspokojenie. Podstawowy rozdźwięk między kulturą, a ekonomią polega więc właśnie na kolektywnym charakterze tej pierwszej oraz indywidualistycznym tej drugiej [Throsby 2002].

Co takie ujęcie roli państwa w ekonomii neoliberalnej oznacza dla kultury? Retoryka neoliberalna jest raczej obca funkcjonowaniu europejskich instytucji kultury. Hegemonia rynku uważana jest za zjawisko wrogie powstawaniu prawdziwej sztuki. Z jednej strony w państwach europejskich nadal w dominującym stopniu finansowana jest ona ze środków budżetowych. Nic nie wskazuje na to, by realia te miały się zmienić w ciągu najbliższych lat. A jednak zmiany związane z procesami programowania neoliberalnego dotyczą sfery kultury zarówno z punktu widzenia pojedynczych instytucji, jak i całego sektora.

Przede wszystkim nie sposób oddzielić strategii neoliberalnego rynku od imperatywu konsumpcjonizmu, który w kapitalizmie nie jest niczym nowym, a jednak w wyniku globalnych procesów neoliberalnych zaczyna być procesem kulturowym. Jim McGuigan, za Leslie Skair [2005] pisze o „kulturowej ideologii konsumpcjonizmu”. Ekonomista Tibor Scitovsky, zwolennik interwencjonistycznej polityki kulturalnej kształtującej gusta

społeczeństwa, krytykując niski stopień uczestnictwa w sztuce Amerykanów w latach 70. odniósł się do problemu komercjalizacji. Realia, w których rynek wyznacza standardy cechuje gust mas i lekceważenie opinii elit. Przy tak wysokim poziomie dostępu do edukacji i najlepszych światowych uniwersytetach, społeczeństwo amerykańskie powinna cechować szczególna elitarność. A jednak, argumentuje Scitovsky, edukacja w USA jest podporządkowana raczej racjonalistycznej zasadzie profesjonalnego szkolenia zawodowego, niż wywodzącego się ze starożytności rozległego i głęboko intelektualnego wykształcenia w duchu sztuk Artes Liberales. Konsekwencją jest nieumiejętność odpowiedniego cieszenia się sztuką. Paradoxem według Scitovsky'ego jest fakt, że pomimo coraz większej ilości czasu wolnego, którym dysponuje społeczeństwo dzięki rozwojowi technologicznemu, jest ono coraz gorzej przygotowane do właściwego jego wykorzystania.

Coraz mocniejsze akcenty dotyczące roli kultury w gospodarce, a także jej rozwojowego potencjału w różnych aspektach życia społecznego wskazują na wzrastającą rolę instrumentalnego znaczenia sztuki. Trend ten, przejawiający się równolegle w różnych modelach polityk kulturalnych państw europejskich, wskazany został [Gordon 2010] jako jeden z podstawowych problemów kształtowania polityki kulturalnej. Podstawowa trudność leży w osiągnięciu stopnia równowagi między symboliczną wartością sztuki, a jej rolą instrumentalną, która służyć ma osiągnięciu konkretnych celów społecznych i ekonomicznych. W jednym z ostatnich rozważań na ten temat: Holdena w UK i McCarthy'ego w USA [oba za: Throsby 2008] pojawia się pytanie o wartości sztuki i kompromisu między jej znaczeniem użytkowym i kulturowym. W Polsce również pojawiają się głosy na ten temat: Wojciechowski [w: Sójka i in. 2009] zauważa wypieranie „modernistycznych, awangardowych, krytycznych, wywrotowych funkcji kultury symbolicznej” przez kultury wpisujące się w kategorie neoliberalnego rynku. Lata transformacji w polskiej kulturze nacechowane są przybliżaniem się do modeli kierujących się regułami racjonalizmu gospodarczego.

Zjawisko instrumentalizacji wiąże się z próbami określenia jej wartości w kategoriach ekonomicznych. W krajach anglosaskich logika uzasadniania słuszności publicznego subsydiowania sztuki jest obecna w dyskursie ekonomicznym już od co najmniej pół wieku (w latach 60. ukazała się głośna praca W.J. Baumola i W.G. Bowena kładąca podwaliny pod dziedzinę ekonomiki kultury). Natomiast w innych obszarach kulturowych zaczyna się ją podkreślać wraz z rosnącą popularnością koncepcji przemysłów kreatywnych. W tym ujęciu kreatywność, uważana za esencjonalną cechę tych przemysłów, jest źródłem innowacji, która przyczynia się do rozwoju technologicznego i w konsekwencji do wzrostu

gospodarczego. A jednak, jak uważa Throsby [2008], zbyt duża koncentracja na ekonomicznym znaczeniu sektorów kultury w niebezpieczny sposób odsuwa uwagę od ich zadań kulturotwórczych, a odbiorcę sztuki zamienia w konsumenta.

Opisany proces instrumentalizacji sztuki prowadzi do zmiany sposobu myślenia o instytucji kultury i jej miejscu w otoczeniu rynkowym. Chodzi tu o zjawisko tzw. „prywatyzacji w kulturze”, które w Europie zostało przeanalizowane przez sieć badawczą CIRCE w 1997 r. Termin „prywatyzacja” jest nieadekwatny do rzeczywistego stanu rzeczy i zmian w strukturze instytucjonalnej, której doświadczają podmioty sektora kultury [Schuster 1998]. Prywatyzacja w kulturze rzadko kiedy ma postać tradycyjnie rozumianej konwersji instytucji publicznej w przedsiębiorstwo funkcjonujące na zasadach rynkowych. Przekształcenie to ma raczej charakter mutacji w kierunku organizacji działającej na zasadzie publiczno-prywatnej. Schuster opisuje proces przekształcenia na przykładzie amerykańskich muzeów, obserwowany od lat 70. ubiegłego wieku. Proces ten nazywa hybrydyzacją, czyli wykształceniem się mieszanych, publiczno-prywatnych form zarządzania instytucjami kultury. Nowo utworzone „hybrydy” z jednej strony mają być zarządzane na zasadach prywatnych instytucji, a z drugiej strony nadal podlegają kontroli zwierzchnich, jak do tej pory, organów publicznych.

O sytuacji amerykańskich instytucji kultury warto pamiętać analizując prywatyzację kultury w Europie. Niektórzy europejscy eksperci stawiają bowiem model amerykańskiego finansowania kultury za wzór dla krajów europejskich [Zolberg 2009]. Prywatyzację w USA identyfikuje się z dążeniem do demokratyzacji i egalitaryzmu, przeciwstawiając go autorytarnej kontroli instytucji kultury przez państwo. Przeniesienie amerykańskiego modelu finansowania kultury do Europy jest nie do urzeczywistnienia, bowiem polityka kulturalna, jako element polityki społecznej, wynika z uwarunkowań całościowo pojmowanego systemu sprawowania władzy. Jednak, mimo powszechnego przekonania, że za obszar finansowania kultury w Europie odpowiedzialne są władze publiczne, zjawisko prywatyzacji jest z nim ściśle związane.

W Europie prywatyzacja kultury towarzyszy procesom prywatyzacyjnym w gospodarce lat 80. i 90. XX w. Jeśli jednak porównać kulturę z innymi gałęziami gospodarki, prywatyzacja dokonała się tu w dużo mniej rygorystycznym stopniu. Wynika to przede wszystkim z jej odmiennej formy, polegającej nie na wyborze między publicznym a prywatnym, natomiast na rozlokowaniu obowiązków i odpowiedzialności za różne elementy zarządzania instytucją między różnych agentów. Raport CIRCLE dotyczy *de facto* nie tyle prywatyzacji, co

autonomizacji instytucji kultury w stosunku do państwa. Zakłada ono częściową rezygnację państwa z roli zwierzchnika instytucji i wzmocnienie jej odrębności, przy jednoczesnym zachowaniu jej dostępu do środków publicznych. Prywatyzacja w kulturze najczęściej polega na zmianie statusu prawnego instytucji na podmiot trzeciego sektora. W zależności od systemu prawno-administracyjnego, organizacje te mają status fundacji lub stowarzyszenia. W odmiennym pod wieloma względami od Europy kontynentalnej brytyjskim modelu finansowania kultury odpowiednikiem fundacji jest *trust*, które działa w większym stopniu na zasadach firmy prywatnej, niż fundacja.

Prywatyzacja w kulturze nazywana jest różnie: deetatyzacja (Ilczuk 2012), debiurokratyzacja (Hemel, Wielen 1997). Różne nazewnictwo wywodzi się z odmiennego sposobu realizowania procesów prywatyzacyjnych. W Wielkiej Brytanii wiąże się ona głównie z wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań gospodarczych; w Niemczech jej zadania realizowane są przez partnerstwa publiczno-prywatne; we Francji oznacza właściwie tyle, co skuteczniejsze rozliczanie grantów. Prywatyzacja doczekała się także różnych ocen w zakresie ewaluacji jej wpływu na kulturę. Proces prywatyzacyjny we Włoszech, rozpoczęty w latach 90. przekształceniem m.in. włoskich oper w prywatne fundacje, uważany jest za klęskę [Montalto 2010]. Choć zmiana statusu prawnego miała doprowadzić do ograniczenia biurokratyzacji, nie odnotowano poprawy w kwestii skuteczności zarządzania. Środki publiczne nadal rozdysponowywane są nieefektywnie, nie zadziałały również mechanizmy mające aktywizować pozyskiwanie środków prywatnych. W Finlandii prywatyzacja nie spowodowała przemieszczenia władzy, a nawet wzmocniła monitoring państwa nad funkcjonowaniem instytucji.

Odmienne postrzegana jest transformacja instytucji kultury w Holandii. Sukcesywna prywatyzacja siedemnastu muzeów, rozpoczęta w 1994 roku, uważana jest za duży sukces [Engelsman 2006]. Od tamtej pory wsparcie rządu nie tylko nie zmalało, ale i wzrosło w zakresie pokrycia kosztów operacyjnych. Mimo to instytucje, przekształcone w fundacje, znacznie usamodzielniały się, jeśli chodzi o zarządzanie i niezależność od państwowej biurokracji. Główną przyczyną prywatyzacji były nieskuteczne procesy decyzyjne, zakładające konieczność aplikowania o możliwość realizacji jakichkolwiek zadań. Różnice w ocenie prywatyzacji wynikają być może z naturalnej łatwości adaptacji procesów prywatyzacyjny w bardziej zdecentralizowanych, obywatelskich strukturach administracyjnych, zarządzanych zgodnie z duchem racjonalnego indywidualizmu. Holandia reprezentuje podobny do Wielkiej Brytanii sposób organizowania mechanizmów administracyjnego rządzenia. Włochy natomiast posiadają bardziej scentralizowany model

sprawowania władzy.

W krajach Europy Środkowo-Wschodniej procesy prywatyzacyjne zaczęły się później, bo w latach 90. i miały dla instytucji zupełnie inny wymiar. W Polsce ustawa z dnia 25 października 1991 r. „o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej” przede wszystkim uprawomocniła instytucje kultury do otrzymywania dotacji publicznych. W pierwszych dziesięcioleciach po transformacji ustrojowej trzeci sektor był, i wciąż jest, młodą (prawna definicja organizacji pozarządowej pojawiła się dopiero w 2003 r. w ustawie o o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie) i słabo wykształconą sferą życia społecznego. Brak rozwiniętego poczucia odpowiedzialności społecznej oraz stosunkowo niski stopień majątności społeczeństw krajów tej części Europy uniemożliwia stabilny rozwój sektora non-profit. Nieaktywny trzeci sektor nie został powszechnie uznany za alternatywę dla kultury, a zjawisko prywatyzacji, rozumiane jako przekształcenie instytucji kultury w przedsiębiorstwa prywatne, zyskało negatywny wydźwięk.

Jedną z głównych przyczyn prywatyzacji w kulturze są niewątpliwie mniejsze budżety państwowe na jej finansowanie. Redukcja środków na kulturę wynika nie tylko z ogólnego stanu kryzysu gospodarki światowej, ale również świadomości wysokich kosztów, jakie generują instytucje publiczne. Feldstein w swoim esej *How big should government be?* [Feldstein 1997] udowadnia, że w wyniku wydatku równego jednemu dolarowi z budżetu państwa prawdziwy koszt, jakie państwo ponosi równa się 2,65 dolara. Rząd, podnosząc stawkę podatkową, wyzwala niekorzystne zachowania obywateli, np. zwiększa skłonność do wykorzystywania opcji odliczeń podatkowych, unikania płacenia podatków, ogranicza zatrudnienie. Tak wysoka cena, jaką państwo płaci za subsydiowanie dóbr publicznych musi znaleźć odzwierciedlenie w powodowanych przez nie wysokich korzyściach społecznych.

Ekonomiści podkreślają potrzebę nie tyle komercjalizacji, co racjonalizacji wydatków oraz większej elastyczności w celu ekonomizacji instytucji kultury. W Polsce sektor kultury w najbliższych latach będzie musiał funkcjonować w warunkach ograniczonego finansowania i, choć nie będą to znaczne cięcia finansowe, to jednak okażą się istotne dla budżetów instytucji [Hausner 2009].

Z organizacyjno-administracyjnymi przekształceniami w sektorze kultury wiąże się pojęcie ich „marketyzacji”. Nie oznacza to, że instytucje kultury stają się jednostkami skomercjalizowanymi, czy też zorientowanymi na zaspokajanie potrzeb konsumentów, zmienia się jednak forma ich funkcjonowania. Inny, choć związany z tym proces tzw. „managerializacji” [McGuigan 2005] nie dotyczy tylko jednostek sprywatyzowanych, ale w

coraz większym stopniu przenosi się na grunt sektora publicznego. Przejawem tego zjawiska w kulturze jest nacisk na efektywne wykorzystanie środków finansowych. Przede wszystkim poszukuje się alternatywnych rozwiązań w sferze finansowania instytucji. Fundraising jest podstawową formą poszukiwania środków, w coraz większym stopniu uwzględniającym sektor prywatny jako źródło finansowania.

Marketyzacja nie może być rozpatrywana w izolacji do polityki kulturalnej, bo właśnie ta daje bodźce do nowych strategii zarządzania w instytucjach kultury. Nie należy przy tym identyfikować tego zjawiska wyłącznie z chęcią pozbycia się ciężaru finansowania sektora kultury i poddania go doktrynie leseferyzmu, ale raczej z dążeniem do jego modernizacji. Prowadzona od lat 80. w Wielkiej Brytanii polityka kulturalna stawiająca za cel „marketyzację” sektora kultury wymogła na organizacjach większą orientację na odbiorcę. William Rees-Mogg, prezes brytyjskiej Rady Sztuki (1983-1990) domagał się od instytucji artystycznych większego nacisku na uwzględnianie opinii publiczności. Z drugiej strony jednak nigdy nie doprowadziło to do poświęcenia artystycznego poziomu na rzecz zaspokojenia preferencji wyznaczanych przez rynek. Na przestrzeni lat 80. i 90. instytucje kultury odnotowały wzrost udziału sponsorów prywatnych do 6% budżetów instytucji. [Lee, 2005].

Choć procesów prywatyzacyjnych w Wielkiej Brytanii, realizowanych przede wszystkim na gruncie „managerializacji” instytucji kultury nie daje się porównać z innymi, mniej progresywnymi działaniami realizowanymi w krajach Europy kontynentalnej, jej przykład jest pomocną ilustracją przy opisywaniu trendów prywatyzacji w sektorze kultury w Europie. „Administrowanie” instytucją kultury zostaje zastąpione przez jej „zarządzanie”. Coraz większym zainteresowaniem zaczyna cieszyć się obszar badawczy dotyczący zarządzania i marketingu w kulturze, czego konsekwencją jest pojawianie się takich pism jak *Journal of Cultural Economics*, czy *Journal of Arts Management, Law and Society* oraz wzrastająca liczba wydziałów i kierunków uniwersyteckich, kształcących przyszłych „menadżerów kultury”. Badania na temat marketingu w instytucjach kultury doprowadziły do ukształtowania się powszechnego wśród badaczy zjawiska poglądu o specyficznym dla kultury dostarczaniu dobra kultury na rynek. Scenariusz procesu marketingowego w instytucji kultury zakłada autonomiczność twórcy i „lekceważenie” przez niego preferencji odbiorców [Butler 2000]. Ekonomiści zajmujący się tą tematyką wskazują na uniezależnienie produktu od procesu marketingowego, który ma zajmować się wyłącznie dostarczaniem gotowego towaru na rynek [Colbert 2006, Butler 2000, Lee 2005, Sorjonen, H., 2011]. Butler wskazuje na inne właściwości marketingu w instytucjach kultury. Produkt,

czyli dobro kultury, jest nie tyle raz wytworzony, co „performowany” i odbierany przez publiczność w akcie tworzenia. W przypadku sztuk pięknych, np. obrazów, zostały one co prawda wytworzone, a jednak konsumowane są również przez doświadczanie raczej niż nabywanie i użytkowanie. Ponadto jest ściśle związany z miejscem, tak np. Broadway, czy La Scala, w czym eliminuje możliwość marketingowego manipulowania tym elementem marketingu mix. Kolejną właściwością jest stosunek do publiczności, którą instytucja kultury raczej „rozwija” i „wychowuje”, niż segmentuje jako grupy docelowe. Duży nacisk położony jest na wzrost partycypacji obywateli w kulturze oraz związane z tym badania konsumenckie. Społeczną powinność instytucji kultury podkreślano w Wielkiej Brytanii lat 90., zwłaszcza po dojściu do władzy laburzystów w 1997 roku [Lee 2005]. Tym samym nastąpiło przeniesienie ciężaru kontekstu politycznego z marketyzacji na wpływ społeczny, m.in. w postaci dodatkowych budżetów na projekty edukacyjne. Podczas gdy w latach 80. zasady wolnego rynku wpłynęły na zarządzanie w kulturze, tak w latach 90. kultura zaczęła być uważana za istotny środek zaradczy na problemy rynku, spowodowane zmianami gospodarczymi, takimi jak globalizacja, gwałtowny rozwój technologiczny połączony z powszechną dostępnością informacji oraz gospodarką opartą na wiedzy. Tym samym współpraca kultury i biznesu zaczęła być pojmowana w kategoriach obopólnej korzyści. Pojawiło się nowe podejście do kultury w kontekście jej wpływu na rozwój gospodarczy, uwzględniając przede wszystkim boom technologiczny i jego konsekwencje ekonomiczne i społeczne. Kultura i sztuka stały się jednym z obszarów zainteresowań Światowego Forum Ekonomicznego, zarówno w szerszym aspekcie rozwoju społeczeństw, ale również relacjami biznesu i sztuki w celu dostosowywania stylu managerskiego światowych liderów do współczesnych przemian gospodarczych.

Choć zjawiska „prywatyzacji” i „marketyzacji” w instytucjach kultury są związane z dogmatem neoliberalnym, nie należy ich jednak utożsamiać z intencją urynkowania tych instytucji. Reguły wolnorynkowe nadal dotyczą ich w ograniczonym stopniu. Dlatego, w związku z nasileniem się polemik z doktryną neoliberalną w obliczu światowego kryzysu ekonomicznego od 2008 roku, zjawiska te nie zmieniły kierunku swego rozwoju. Według krytyków neoliberalizmu, zaufanie do modeli ekonomicznych zakładających przewidywalność sił rynkowych jest złudne i katastrofalne w skutkach. Podważają oni zwłaszcza makroekonomiczne założenie, że konsumenci i firmy nieprzerwanie optymalizują swój długookresowy plan inwestycji przy użyciu wszystkich możliwych informacji. W myśl tradycyjnej ekonomii, konsumenci nie tylko rozumieją zawiłości ekonomii w działaniu, ale potrafią doskonale przewidzieć możliwe krachy i załamania [Grauwe 2010]. W tak

przewidywalnej rzeczywistości pomyłki i będące ich konsekwencją bankructwa byłyby niemożliwe, a jednak sytuacja kryzysu od 2008 ujawniła coś zupełnie przeciwnego.

Wychodząc poza perspektywę stricte ekonomiczną, debaty na temat kondycji współczesnego świata koncentrują się na zgubnych skutkach społecznych i politycznych leseferyzmu. Na wzrastającą nierówność społeczną, jako konsekwencję kierunku konserwatywnego polityki od lat 1980 wskazuje historyk T. Judt [2010]. Myśliciele lewicowi odwołują się do sensacyjnych statystyk dotyczących rozwarstwienia dochodowego, np. dyrektor generalny firmy Wal-Mart zarabia dziewięćset razy więcej niż zatrudniony w jego firmie. Postępujące ubożenie społeczeństw połączone z koncentracją majątków w rękach nielicznych jest charakterystyczne dla gospodarek ukierunkowanych liberalnie, ze Stanami Zjednoczonymi na czele. Wzrost gospodarczy oparty na dogmacie wolnego rynku, mający prowadzić do wyższego poziomu dobrobytu społecznego, niesie ze sobą nieuchronnie rozwarstwienie społeczne.

Według powołanej przez Kongres amerykańskiej Komisji Śledczej ds. Kryzysu Finansowego (Financial Crisis Inquiry Commission), przyczyną kryzysu 2008 r. był brak regulacji na poziomie federalnym i nadzoru nad nierozważnymi pożyczkami na rynku nieruchomości. Przede wszystkim jednak Komisja podkreśliła, że kryzysu można było uniknąć [Kowalski i Shachmurove, 2011]. Debata ekonomiczna-polityczna po dwóch stronach Atlantyku, która rozegrała się w latach 2008-09 przypominała tę z czasów Wielkiej Depresji z 1930 roku i dotyczyła kwestii interwencji rządu w postaci pakietów stymulacyjnych. Tym razem, odwrotnie do sytuacji z lat 30-tych, rządy zainterweniowały, a głosy w kwestii reaktywacji keynesizmu nabrały na sile. Skidelsky, historyk ekonomii i autor obszernej biografii Johna Maynarda Keynesa, winę za kryzys przypisuje klasycznej teorii makroekonomicznej, głoszącej „szaloną teorię racjonalnych oczekiwań zakładającą, że po uśrednieniu wszyscy uczestnicy mają słuszne przekonanie co do tego, co stanie się z cenami w nieokreślonej przyszłości” [Skidelsky 2009]. Keynes uważał, że gospodarka jest niestabilna z powodu niepewności, którą lekceważyli przedstawiciele szkoły neoklasycznej. Zgubne efekty tej niepewności miała niwelować ingerencja rządu, stymulująca gospodarkę i utrzymująca poziom „pełnego” zatrudnienia.

Przez trzydzieści lat po II wojnie światowej keynesiści kształtowali gospodarki krajowe. W tym okresie powstawały europejskie modele państw dobrobytu. Jednak myśl Keynesa utwierdziła się również w amerykańskiej polityce i, według Judt’a [2010], w latach 1945-1975 przyczyniła się do powstania epoki „amerykańskiej szczęśliwości”, opartej na

bezpieczeństwie zatrudnienia i równej szansie awansu społecznego. A jednak, warunki panujące w tamtych latach, będące wynikiem powojennego boomu, zimnej wojny oraz dziedzictwo rewolucji kulturowej lat sześćdziesiątych, wynoszące ideały wolności i indywidualizmu ponad kolektywne myślenie lewicowe, zmieniły oblicze gospodarki. Problemem była już nie deflacja, na którą rozwiązanie znalazł Keynes, ale inflacja, co doprowadziło do powrotu projektów neoliberalnych. Rządy Margaret Thatcher i Ronalda Reagana znamionowały powrót liberalnych idei i dominację tzw. „słodkowodnych” szkół myśli ekonomicznej, utrzymującej się na powierzchni retoryki politycznej przez następne trzydzieści lat.

Keynesiści przekonują o konieczności „korekty” gospodarki oraz równowagi między rynkiem a państwem. W 1939 roku Keynes określił swoje podejście jako „liberalny socjalizm”, czyli system, w którym zorganizowana wspólnota działa w imię wspólnych celów, popierając społeczną i ekonomiczną sprawiedliwość, przy poszanowaniu i ochronie indywidualności – wolności wyboru, wiary, poglądów, wypowiedzi, a także indywidualnej przedsiębiorczości i własności prywatnej [Block 2010]. Keynes bronił swobody obyczajowej, co w połączeniu z ograniczeniami wolności gospodarczej stanowiło o typowym dla niego kierunku liberalnego państwa opiekuńczego. A. Walicki [2012], polski historyk idei, wiąże ten projekt ideowy z „liberalizmem lewicowym”, w którym „rynek powinien pozostać jako matryca swobodnej, zindywidualizowanej kooperacji, skorelowanej z racjonalną kontrolą tych dziedzin życia gospodarczego, które w interesie ogólnospołecznym niezbędnym wymagają świadomego sterowania”.

Keynes był nie tylko za ekonomistą, ale również moralistą. Jego myślenie o ekonomii charakteryzowano holistyczne łączenie jej z naukami społecznymi i politycznymi, filozofią, naukami przyrodniczymi i sztuką. Jedynym usprawiedliwionym celem ekonomicznym było dla niego tworzenie lepszego pod względem etycznym świata. Pod jego nadzorem powstała pierwsza instytucja publiczna dotująca kulturę w Wielkiej Brytanii, Council for the Encouragement of Music and the Arts (CEMA). Tworzeniu instytucji towarzyszyła debata na temat roli rządu jako fundatora sztuki w wolnym społeczeństwie obywatelskim. W ten sposób powstał anglosaski model finansowania opierający się na regułach organizacji *arm's length*. Główną zaletą tego systemu jest oddawanie decyzyjności wyspecjalizowanym jednostkom oraz większa optymalizacja podziału środków. System ten polega na raczej na dekoncentracji, niż centralizacji decyzyjności w zakresie przyznawania subsydiów. Dyfuzja ta dotyczyła podziału obowiązków między agentów publicznych. Włączanie sektora prywatnego w finansowanie kultury jest bliższe okresom rządów prawicowych. Priorytet

ożywiania współpracy kultury i biznesu postawiony został przez administrację Margaret Thatcher, która wymagała od instytucji kultury liberalizacji oraz większego nacisku na samofinansowanie. Podobnie we Francji, to prawica kładła nacisk na propagowanie współpracy kultury i biznesu (choć lewicowy minister kultury Jack Lang popierał mecenat korporacyjny).

We współpracy kultury i biznesu nie chodzi jednak o „przekazywane” biznesowi zadania finansowania kultury, ani też nacisku na ich samofinansowanie, które w sferze kultury było priorytetem, m.in. administracji Margaret Thatcher. Chodzi w niej natomiast o wyjście naprzeciw przesłaniu Keynesa, który wierzył w możliwość zatarcia tradycyjnego podziału na państwo i rynek, m.in. poprzez rozwijanie formy partnerstwa publiczno-prywatnego. Jako pierwszy szef brytyjskiej Rady Sztuki stał na straży wysokiego poziomu dotowanych przedsięwzięć, związanych przede wszystkim ze sztuką „klasyczną”. Wierzył jednak również w rozwijanie sfery społecznej poprzez harmonijny spłot sektorów prywatnego i publicznego. Współpraca w oparciu o taką postawę ideologiczną nie byłaby wykorzystywaniem kultury przez biznes do osiągnięcia wyłącznie własnych interesów na zasadach wymiany i kontraktu, ile o kooperację w celu dobra ogółu społecznego, opartego na współzależności.

Rozdział II

FORMY WSPÓŁPRACY KULTURY I BIZNESU

Rozważania podjęte w poprzednim rozdziale, analizujące uwarunkowania gospodarczo-kulturowe, które zwłaszcza na przełomie ostatniego dziesięciolecia dały o sobie znać w sektorze kultury, wskazały na wzrastającą rolę jej prywatnego finansowania. W Rozdziale II przeanalizowane zostały dwa wątki związane ze współpracą kultury i biznesu. Po pierwsze, opisane zostały tradycyjne formy tej współpracy: sponsoring i mecenat oraz przemiany, jakie dokonują się w ich zakresie. Po drugie, przedstawiono nowe formy współpracy: interwencje artystyczne, które wynikają z uwarunkowań gospodarczych kształtujących sektor biznesowy w XXI w.

Europejski system finansowania kultury uformował się na gruncie filantropii. U podstaw europejskiego wspierania instytucji kultury stoi utrzymywanie artystów przez władców, możnych, arystokrację i elity mieszczańskie. Warto mieć tę perspektywę na uwadze, bo umyka ona zwłaszcza w wyniku stosowania uogólniających porównań systemu europejskiego (z dominacją finansowania budżetowego) i amerykańskiego (filantropijnego). Tymczasem europejskie rządy narodowe zaczęły podejmować się utrzymywania instytucji kultury dopiero w latach 60. ubiegłego wieku, wraz z rozszerzeniem się doktryny państwa opiekuńczego. Mimo coraz pełniejszego wykorzystania szans, jakie daje finansowanie ze źródeł prywatnych, w Europie nadal pozostaje ono marginalnym uzupełnieniem modeli opartych na subsydiach publicznych. Wartość wkładu uzyskanego ze sponsoringu i prywatnych darowizn szacowana jest średnio na 2 do 12% budżetów instytucji kultury [Inkei 2001].

Formy finansowania kultury w Europie mają wspólne podstawy, a więc i wiele zbieżności, a jednak pod wieloma względami różnią się, na co wpływają różnice w profilach polityki kulturalnej w Europie (profile te zostały przedstawione w Rozdziale III). M. Dragičević-Šešić [2010] wyróżnia trzy podstawowe typy finansowania: rynkowy, budżetowy i mieszany. W rzeczywistości jednak klasyfikacja, która miałaby na celu przyporządkowanie instytucji wymienionym typom okazałaby się problematyczna. Czy można oddzielić typ budżetowy od rynkowego, jeśli dla publicznych teatrów, filharmonii, czy muzeów sprzedaż

biletów jest nieodłączną formą finansowania? Instytucje te są zawsze w pewien sposób zależne od finansowania ze źródeł prywatnych.

Źródła prywatne finansowania kultury można sklasyfikować w następujący sposób [Mc Ilroy 2000, Memri i Tuchnen 2011]:

1. Wydatki gospodarstw domowych:

Jest to najbardziej „naturalne” dla instytucji kultury źródło pozyskiwania środków prywatnych, opierające się na dostarczaniu dóbr nabywcom. Choć powszechnie zwykło się uważać, że funkcjonowanie instytucji kultury jest stosunkowo niezależne od praw rynku ze względu na otrzymywane przez nie subwencje publiczne, w zakresie relacji instytucji z publicznością instytucje te również podlegają zasadom prawa popytu i podaży. Rozwój w krajach anglosaskich dziedzin takich jak *arts marketing* i *arts management*, oraz ich rozprzestrzenienie się w innych krajach europejskich wskazuje, że instytucje te coraz bardziej są świadome potrzeby wyjścia naprzeciw odbiorcy. Coraz większą popularnością cieszy się metoda rozwoju widowni (ang. *audience development*), polegające na budowaniu relacji z publicznością w celu jej rozwoju ilościowego i jakościowego. Innowacyjne rozwiązania w zakresie komunikacji z widzami prowadzą do stymulowania partycypacji kulturalnej nowych grup docelowych. Wykorzystywanie technologii pozwala na dynamiczną ekspansję na nowoczesnych platformach, np. umożliwienie zwiedzania muzeum w cyberprzestrzeni [Trott, 2009].

Poszukiwanie alternatywnych narzędzi promocji i budowanie ofert z wykorzystaniem karnetów abonamentowych, czy aplikacji na urządzenia mobilne także świadczy o wzrastającym zrozumieniu i akceptacji zasad wolnego rynku. Badania uczestnictwa w kulturze prowadzone są nie tylko na szczeblach organów finansujących, ale także samych instytucji, których celem jest poznanie własnej publiczności i uatrakcyjnienie ofert. Należy jednak pamiętać, że marketing w sztuce różni się od klasycznego marketingu, którego fundamentalny koncept polega na spełnianiu potrzeby konsumenta. Proces marketingowy w sztuce ma swój punkt wyjścia w dziele artystycznym, co implikuje jego (dzieła) nienaruszalność i nadrzędność w stosunku do tego procesu [Colbert 2006].

2. Finansowanie przez podmioty trzeciego sektora:

Podmioty trzeciego sektora mają za zadanie wspieranie rozwoju społeczeństw obywatelskich. Ich rola jest istotna, szczególnie w obszarach zawodnego działania mechanizmów dwóch pozostałych sektorów: państwowego (rządu) i prywatnego (rynku).

Jeśli chodzi o sferę kultury, funkcje organizacji non-profit można określić dwojako, w zależności od wykonywanej działalności. Z jednej strony status non-profit mogą mieć instytucje kultury realizujące własną działalność artystyczną. Z podmiotami tego typu związany jest proces prywatyzacji w kulturze, czyli zmiany statusu z instytucji publicznej na fundację. Transformacja ta pozwala instytucjom nadal ubiegać się o środki budżetowe (przyznawane tym razem na zasadach konkursowych), z drugiej zaś strony umożliwia korzystanie z rozmaitych ulg podatkowych, a przy tym prowadzi do zintensyfikowania działań w zakresie fundraisingu.

Inna forma działalności organizacji non-profit polega na dystrybucji środków publicznych uzyskanych ze źródeł budżetowych. Przykładem tego typu instytucji w sferze kultury są brytyjskie QUANGOs [Ilczuk 2012], zajmujące się finansowaniem projektów kulturalnych i instytucji, wspierające je przede wszystkim za pomocą grantów. Podział środków za pośrednictwem tego typu organizacji można uznać za efektywny dla kultury, charakteryzuje go bowiem zdecentralizowany, bliższy beneficjentom sposób dystrybucji, a także profesjonalna ocena finansowanych działań.

Rifkin [1995] wskazuje na szybko wzrastającą rolę trzeciego sektora w gospodarce światowej. Szczególna rola organizacji non-profit w krajach anglosaskich wynika z potrzeby rozwiniętego poczucia odpowiedzialności społecznej. Trzeci sektor wzmacnia się również we Francji oraz Niemczech, gdzie decentralizacja administracyjna, faworyzująca model finansowania publiczno-prywatnego, sprzyja powstawaniu stowarzyszeń i fundacji.

3. Wsparcie przez podmioty drugiego sektora:

W ramach ingerencji podmiotów sektora prywatnego w finansowanie instytucji kultury wyróżnić można dwie zasadnicze formy wsparcia: sponsoring oraz filantropię. Interwencja państwa wiąże się tu ze stosowaniem tzw. subsydiowania pośredniego (ang. *indirect funding*), polegającego na systemie zachęt dla sponsorów i donatorów. Sposoby zaangażowania sektora prywatnego we wspieranie kultury mogą znacząco się różnić (np. dominacja donacji indywidualnych w Wielkiej Brytanii lub dominacja formy pośredniej między sponsoringiem i filantropią we Francji).

4. Partnerstwa publiczno-prywatne:

Partnerstwo publiczno-prywatne jest formą zaangażowania się sektora prywatnego w przedsięwzięcia społeczne. Polega na bezpośrednim zleceniu zadań sektorowi prywatnemu przez władze publiczne. Jest to więc zupełnie inna forma prywatnej inicjatywy niż

poprzednie, zakłada bowiem, że po stronie sektora publicznego znajduje się nie instytucje kultury, ale organ rządzący. Partnerstwo tego rodzaju daje perspektywy szeroko rozumianych inwestycji, szczególnie w obszarze infrastruktury. Ministerstwo Kultury Portugalii angażuje sektor prywatny w rewitalizację dziedzictwa narodowego. Podpisuje umowy z firmami konstruktorskimi, przed którymi stawia warunek przekazania 1% kwoty umowy na ochronę, konserwację, rekonstrukcję i odnowę infrastruktury kulturalnej. Na Węgrzech i w Niemczech w ramach infrastruktury miejskiej obowiązuje zasada nakazująca firmom tym przekazanie 1% kwoty inwestycji na wkomponowanie elementów artystycznych w projekt architektoniczny. Głównym celem tych działań, oprócz wspierania kultury, jest stymulowanie współpracy międzysektorowej i procesów decentralizacji.

2.1 Sponsoring jako forma komunikacji. Sponsoring jako partnerstwo

Sponsoring stanowi komponent strategii komunikacji (ang. *communication mix*) [d'Astous i Bitz 1995], w ramach której firma przekazuje wsparcie beneficjentowi, czyli osobie fizycznej lub organizacji, pozwalając jej na zrealizowanie pewnego celu (np. festiwalu), a jednocześnie sama korzysta na tej afiliacji poprzez kreowanie własnego wizerunku i podnoszenie świadomości odbiorców o własnych markach i produktach [d'Astous i Bitz 1995, Turgeon i Colbert 1992, McIlroy 2000]. Wsparcie, którego udziela, nie ma wyłącznie wymiaru finansowego – mogą to być również dobra rzeczowe lub usługi, gdy ekwiwalent środków pieniężnych zostaje przekazany w postaci sprzętu, materiałów, usług lub porad.

Właściwe zrozumienie istoty sponsoringu kultury nie jest jednak proste. Definicje sponsoringu mówią o „wsparciu” kultury przez biznes, co ustawia obie strony w pozycji słabszego beneficjenta oraz silniejszego darującego. Kultura, będąc w słabszej kondycji finansowej, zabiega o wsparcie bogatszego podmiotu komercyjnego. Z drugiej strony nowsza koncepcja współpracy kultury i biznesu opiera się na założeniu, że firma w ramach sponsoringu nabywa od instytucji kultury usługi reklamowe [Kushner za: Stanziola 2007]. Choć podejście to może wydawać się daleko posuniętą redukcją relacji kultury i biznesu do wymiany handlowej, w taki sposób jest ona interpretowana, biorąc pod uwagę kontekst legislacyjny. Przykład polskiego ustawodawstwa stanowi ilustrację tego zjawiska.

W Polsce, w związku z brakiem regulacji prawnych dotyczących sponsoringu, zasady jego funkcjonowania zostały wypracowane na podstawie praktyki gospodarczej. Relację sponsorską między dwiema stronami reguluje się za pomocą umów. Stanowią one podstawę prawną do współpracy oraz określają jej zasady. Umowa sponsoringu należy do tzw. umów

cywilnych nienazwanych, czyli takich, gdzie treść umowy ustalana jest zgodnie z wolą stron. Charakter współpracy sponsorskiej ujęty został w wyroku Naczelnika Drugiego Mazowieckiego Urzędu Skarbowego w Warszawie, w piśmie nr 1472/ROP1/423-116/07/KM z dnia 31 maja 2007 r. : „(...) Sponsoring określany jest jako odpłatne świadczenie wykonywane przez sponsora najczęściej, będącego podmiotem gospodarczym, na rzecz innego podmiotu (sponsorowanego), w zamian za co sponsorowany zobowiązany jest do reklamowania, promowania sponsora lub jego produktów(...)”. Ze względu na brak odpowiednich zapisów ustawowych dotyczących kwestii sponsoringu, firmy, aby móc traktować koszt związany ze sponsorowaniem kultury jako koszt podatkowy, muszą odwoływać się do *Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych* z dnia 15 lutego 1992 roku, w myśl której reklama może zostać uznana za koszt uzyskania przychodów. Oznacza to, że aby sponsor mógł uzyskać korzyści podatkowe, musi on wydatki na ten cel zaliczyć do działalności reklamowej. Według polskiego ustawodawstwa podatkowego reklama i sponsoring są właściwie tożsame.

W konsekwencji można więc mówić o nabywaniu lub wymianie usług między biznesem a kulturą. Trudno w tym kontekście o korzystną sytuację dla współpracy kultury i biznesu. Przede wszystkim, jeśli relacja sponsorska jest rozpatrywana przez ustawodawstwo jako działanie reklamowe, istnieje zobowiązanie do wystawienia faktury VAT podlegającej opodatkowaniu. Umowa sponsoringu polegająca na wsparciu sponsorowanego w zamian za promocję ma bowiem charakter dostawy towarów i usług. Faktura VAT zakłada ekwiwalentność wartości świadczeń obu stron. Jest to sytuacja zdecydowanie niesprzyjająca rozwojowi sponsoringu w kulturze. Reklama, jaką są w stanie zapewnić sponsorom instytucje kultury nigdy nie będzie ekwiwalentna z wkładem sponsora na takim poziomie jak wydarzenia masowe (sport, kultura popularna itp.).

Ulgi podatkowe dla sponsorów i darczyńców, ustanawiane przez rządy narodowe w celu pobudzania działań biznesu na rzecz kultury, są rodzajem pośredniego subsydiowania kultury. Stanowią one przesunięcie koncentracji z podaży na popyt – większa odpowiedzialność za kulturę zostaje przerzucona na obywateli. Ulgi podatkowe są więc narzędziem demokratyzującej polityki kulturalnej. Jak wyraził to francuski Minister Kultury Frédéric Mitterrand: „Odpowiedzialnością państwa i wszelkich organów publicznych nie jest wyłącznie finansowanie życia kulturalnego, ale wspieranie inicjatyw społeczeństwa obywatelskiego”.

Na Kongresie Kultury Polskiej w 2009 roku w Krakowie, w *Raporcie o finansowaniu*

kultury i zarządzaniu instytucjami kultury, przygotowanym przez zespół prof. Jerzego Hausnera, sponsoring uznaje się za jedno z nowych, po okresie transformacji, rozwiązań w zakresie finansowania kultury. Autorzy raportu wskazują jednak na brak odpowiednich warunków legislacyjnych. Zaznaczają przy tym, że w krajach Europy Zachodniej takie rozwiązania funkcjonują od dawna.

A jednak, według *Compendium on Cultural Policies and Trends in Europe*, stale aktualizowanej bazy danych w zakresie polityki kulturalnej (głównie na Starym Kontynencie, ale również w Kanadzie) oraz europejskiemu raportowi *Financing the Arts and Culture in the European Union* z 2006 roku, sposoby interpretacji prawnej sponsoringu kultury w krajach europejskich nie różnią się znacząco. Najczęściej jednak sponsoring kultury, tak jak w Polsce, uznawany jest za koszt uzyskania przychodu i odliczany na tej podstawie od podstawy podatkowej. Należy przy tym odróżnić sponsoring od darowizny, którą obejmują inne przepisy podatkowe. Jak pisze Schuster [1999], różnicowanie sponsoringu i darowizny ma rzeczywiste znaczenie nie tyle dla ustawodawcy, zazwyczaj bowiem w obu przypadkach ponosi on straty. Realną różnicę odczuwa beneficjent, czyli instytucja kultury, bowiem to świadczone przez nią usługi na rzecz sponsora świadczą o tym, czy koszty sponsoringu będzie mógł on (sponsor) wliczyć do kosztów uzyskania przychodu. Jeśli więc ustawodawstwo mówi o korzyściach reklamowych, które ma odnieść sponsor, instytucja kultury staje się nośnikiem reklamowym, a sponsoring – umową stanowiącą o kupnie usług reklamowych.

Według raportu Europejskiej Komisji ds. Kultury i Biznesu (CEREC), która przeprowadziła analizę regulacji prawnych dotyczących współpracy kultury i biznesu w Unii Europejskiej, w większości krajów europejskich prawo wymaga od instytucji kultury świadczenia usług promocyjnych na rzecz sponsora [CEREC 2007]. Tak jest w przypadku zapisów prawnych, m.in. szwedzkich, włoskich, irlandzkich, czy austriackich, które uznają możliwość odliczenia od podatku kosztów sponsoringu, jeśli zostaną one uznane za koszty reklamowe. Zapisy te dotyczą sponsoringu pojmowanego ogólnie, rzadkością jest jednak wprowadzanie osobnych zapisów prawnych w stosunku do sponsoringu kultury.

Jednym z wyjątków jest Austria, gdzie tzw. Rozporządzenie o Sponsoringu ustanowiono w 1987 roku. W myśl tego rozporządzenia, przedsiębiorstwa mają prawo do odliczeń od podatku kosztów sponsoringu wydarzeń kulturalnych. Aby zatem ustalić, czy sponsorowanie przedsięwzięcia kulturalnego rzeczywiście jest dla firmy kosztem uzyskania przychodu, bierze się pod uwagę znaczenie i zakres, np. otwarcie na dużą publiczność oraz odpowiedni

sposób informowania opinii publicznej o fakcie sponsorowania. Ważnym dla współpracy z kulturą jest brak obowiązku udowadniania ekwiwalentności wkładu obu stron.

Inne podejście do regulacji kwestii sponsoringu można zauważyć we Francji i w Niemczech. Specyfika współpracy między biznesem a kulturą we Francji opiera się na zdecydowanym przedkładaniu filantropii (fr. *Mécénat*) nad inne formy wsparcia. *Mécénat* definiowany jest jako „akt wsparcia finansowego bez jakiegokolwiek wynagrodzenia ze strony beneficjenta, w celu wspierania działalności, dzieła lub osoby służącej dobru publicznemu” [dekret z dnia 6 stycznia 1989 r. dotyczącego terminologii ekonomicznej i finansowej]. Ten rodzaj filantropii nie ma jednak natury czysto altruistycznej, jest zaś dla firm środkiem komunikacji i elementem strategii. W tym sensie *Mécénat* może być uznany za zjawisko zwane w krajach anglosaskich *corporate philanthropy*, czyli forma dobroczynności, za pomocą której firma buduje swój wizerunek. Ten sam dokument definiuje sponsoring (fr. *Parranaige*) jako „dostarczanie materialnego wsparcia dla wydarzenia, osoby, przedsięwzięcia lub organizacji w celu czerpania bezpośrednich korzyści”.

W Niemczech zjawisko sponsoringu reguluje ustawa o opodatkowaniu sponsoringu. Ustawa zawiera definicję tego zjawiska: „Przekazanie środków pieniężnych przez firmy osobom, grupom lub organizacjom sportowym, kulturalnym, religijnym, naukowym, społecznym, ochrony środowiska lub działającym w innych sferach społecznych i politycznych w zamian za usługi promocyjne, Public Relations lub reklamę”. Specjalny zapis dotyczy sponsorowania działalności organizacji zwolnionych z podatku dochodowego. W tym przypadku sponsor nie może komercyjnie eksploatować wydarzenia.

Odmienne sposoby traktowania sponsoringu kultury we Francji i w Niemczech polegają przede wszystkim na innym rozłożeniu akcentów. We Francji, mimo obecności w ustawodawstwie tradycyjnej formy sponsoringu, której koszty firmy mogą wliczać do kosztów ogólnych, główną rolę w relacjach z kulturą odgrywa filantropia. Z drugiej strony forma *Mécénat* służyć ma wzmocnieniu wizerunku firmy, ma więc naturę pośrednią między sponsoringiem i darowizną. Z kolei w Niemczech, gdzie wspomniany zapis w ustawie zabrania zbyt intensywnego promocyjnego wykorzystania przedsięwzięcia, chroni się kulturę przed eksploatacją reklamową, która według prawa szwedzkiego, czy duńskiego jest obowiązkowym warunkiem stwarzającym możliwość odliczenia podatkowego.

Innym interesującym przypadkiem ustawodawstwa dotyczącego sponsoringu kultury jest rumuńska Ustawa o sponsoringu No. 32/1994 (wraz z Rozporządzeniem no. 36 z 30 stycznia 1998). Dokument odróżnia sponsoring od mecenatu poprzez wprowadzenie zapisu o

powinności informowania o fakcie otrzymania wsparcia przez beneficjenta w tym pierwszym przypadku. Prawo rumuńskie jest nietypowym rozwiązaniem, ponieważ sponsoring określa się jako przekazanie środków na rzecz działalności nielukratywnej oraz jednostkom nielukratywnym, m.in. kulturalnym, artystycznym, edukacji, naukowym, humanitarnym, religijnym, filantropijnym, sportowym, medycznym, środowiska naturalnego, społecznym. Wprowadzono trzy różne poziomy odliczenia kwoty sponsoringu od podstawy opodatkowania, w zależności od rodzaju beneficjanta. W pierwszym przypadku firma może odliczyć do 10% darowanej kwoty, w drugim 8%, w trzecim zaś 5%. Kultura i sztuka cieszą się względami ustawodawcy, znalazły się bowiem w pierwszej grupie, obok edukacji, zdrowia, akcji humanitarnych i społecznych oraz środowiska naturalnego. Sponsoring sportu podlega odliczeniu na poziomie 8%, przy czym wyjątek stanowi piłka nożna (5%). W wyraźny sposób zaznacza się tu dążenie do rozumienia sponsoringu jako przejawu odpowiedzialności społecznej, nie zaś formy promocji dobrego imienia firmy. Im motywacja sponsora ma bardziej altruistyczny charakter, w tym większym stopniu jest rekompensowana za pomocą odliczeń podatkowych.

Inkei [2001] twierdzi, że zachęty podatkowe tworzą klimat sprzyjający wspieraniu kultury, ale jednocześnie nie są jedną z głównych motywacji podejmowania przez firmy działań sponsorskich. Posługiwanie się przykładem USA, jako krajem, gdzie właściwe rozwiązania podatkowe są przyczyną wysokiego stopnia zaangażowania społecznego w finansowania kultury jest oparte, według Inkei'a, na błędnym rozumowaniu. Prywatne finansowanie kultury w USA wywodzi się z tradycji majątnych filantropów, gromadzących pierwsze fortuny pod koniec XIX wieku. To poczucie dumy z przynależności społecznej i odpowiedzialności cywilnej doprowadziło do powstania modelu filantropii, który do dziś jest dominującym modelem finansowania prywatnego. Ulgi podatkowe, wprowadzone w 1913 roku dla pobudzania motywacji przedsiębiorstw, nie były jej głównym bodźcem. Podobnie Schuster [1999] jest sceptyczny wobec idei rozwiązywania problemów finansowania kultury w Europie za pomocą amerykańskiego systemu ulg podatkowych. Wychwalany przez Tylera Cowena [2006] „geniusz” amerykańskich rozwiązań, opierający się na pośrednim, a nie bezpośrednim subsydiowaniu kultury przez państwo, niekoniecznie musi sprawdzać się w odmiennych kontekstach kulturowych, administracyjnych i prawnych. Schuster potwierdza natomiast pogląd Inkei'a, że główną zaletą ulg podatkowych jest ich znaczenie symboliczne.

Jak pisze Schuster [1999], ze względu na różnorodne perspektywy, które należy rozważyć, wypracowanie właściwego modelu ulg podatkowych dla sponsorów i darczyńców nie jest

proste. Podczas gdy rolą prawa podatkowego jest takie regulowanie systemu fiskalnego, by wpływy do budżetu państwa były jak najbardziej efektywne i zrównoważone, celem ulg podatkowych jest „rozdzanie” tych przychodów, zanim jeszcze zasilą one budżety państwowe. Rozwiązania te, wynikające z jednych celów polityki państwa, będąc jednocześnie w sprzeczności z innymi, są źródłem nieustannych dylematów. Jednym z problematycznych aspektów jest trudność w zredukowaniu roli ulg podatkowych do osiągnięcia konkretnych celów państwa. Ulgi podatkowe obejmują szerokie spektrum beneficjentów (np. wszystkich sponsorów sportu, sztuki, działań charytatywnych itp.), co, po pierwsze, jest kosztowne dla budżetu państwa, po drugie zaś stwarza problem tzw. jazdy na gapę. Próbuje się więc wprowadzać ograniczenia, wskazując w ustawie listę konkretnych podmiotów lub działań, które mogą być sponsorowane. Ulgi podatkowe mogą znacznie obciążać budżet państwa, gdyż ciężko jest oszacować rzeczywisty koszt, który jest z nimi związany oraz wyznaczyć stosowne limity w tym zakresie.

Na poziomie rządów centralnych państw rośnie zainteresowanie ulgami podatkowymi dla sponsorów i donatorów w obszarze kultury [Schuster 1999]. Rozwiązania te mogą służyć znoszeniu barier między sektorem publicznym, prywatnym i non-profit, szczególnie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie funkcja trzeciego sektora jest jeszcze wciąż mało rozpoznana. Wciąż jednak, zwłaszcza na tym obszarze Europy, zjawisko sponsoringu kultury kojarzone jest z komercjalizacją sztuki i obawami o opanowanie kultury przez mechanizmy rynkowe.

W obliczu tendencji do potocznego rozumienia sponsoringu jako reklamy i zrównywania tych dwóch zjawisk, należy przyjrzeć się rzeczywistemu zakresowi działań ich obu. Z literatury wynika, że sponsoring wiąże się z wrażeniem działania w dobrej wierze i szczytnego, podczas gdy reklama uważana jest za przejaw natarczywej komunikacji. Ciemną stroną reklamy stanowią zabiegi manipulacyjne, cele materialistyczne i natrętne przekonywanie do kupna [Carrillat, Astous 2012]. Sponsoring zaś wyzwala w odbiorcach dobrą wolę, która wynika z emocjonalnego stosunku do sponsorowanych wydarzeń, w które są oni zaangażowani. Faktor emocjonalny jest szczególnie istotny w uwalnianiu korzystnych dla firmy reakcji. Sponsoring inicjatyw społecznych, związanych ze środowiskiem naturalnym, czy kulturą i sztuką budzi większe zaufanie do sponsora, niż patronat nad sportem lub innymi przedsięwzięciami masowymi. Wynika to z przychylnego stosunku odbiorców do dyskretnej formy sponsoringu kultury, zbliżonej do filantropii. Z drugiej strony, zbyt wysoki stopień eksploatacji potencjału promocyjnego wydarzenia spotyka się z negatywnym odbiorem otoczenia [Meenaghan 2001, Carrillat, Astous 2012].

Utożsamienie sponsoringu i reklamy można więc łatwo podważyć ujawniając odmienne motywacje i korzyści charakteryzujące oba zjawiska, ale także rozpoznając podobieństwa między sponsoringiem kultury a filantropią. Na podstawie stanowiska Dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie, w piśmie nr IPPB5/423-713/11-5/JC z dnia 21 października 2011 r. wyróżniono dwie formy sponsoringu: „Umowa sponsoringu może przybrać formę tzw. sponsoringu właściwego (wzajemność świadczeń) lub sponsoringu niewłaściwego (który swoim charakterem zbliżony jest do darowizny, gdyż zawiera się w jednostronnym zobowiązaniu się sponsora do finansowania sponsorowanego)”. Astous i Blitz [1995] rozpoznają dwie równoległe postaci sponsoringu: filantropijną i komercyjną. Sponsoring filantropijny odgrywa większą rolę w przypadku kultury i inicjatyw mających charakter społeczny. W ramach sponsoringu komercyjnego firma sponsorująca oczekuje nagłośnienia w celu osiągnięcia korzyści komercyjnych, np. podniesienia sprzedaży. Sponsoring, oprócz wymiany usług, może więc również stanowić pole do działań społecznych i marketingu społecznego (ang. *cause marketing*).

Warto podkreślić tu rozgraniczenie między sponsoringiem kultury a sponsoringiem innych dziedzin, np. sportu. Sponsoring sportu pozwala na szerokie wykorzystanie mediów elektronicznych, dotarcie do zróżnicowanych demograficznie i psychograficznie (ze względu na styl życia, zainteresowania, osobowości) odbiorcy oraz eksponowanie marki na wiele sposobów. Sponsoring kultury znamionuje znacznie bardziej ograniczona recepcja, elitarystyczna bariera dostępu („sztuka nie dla wszystkich”) oraz wykluczenie masowej partycypacji. Publiczność wydarzeń kulturalnych różni się od kibiców sportowych – jest najczęściej starsza, lepiej wykształcona i zamożniejsza, ale o wiele mniej liczna. Sponsoring wydarzeń kulturalnych ma dużo mniejszy oddźwięk w prasie, przez co nie stanowi atrakcyjnego środka komunikacji dla firm oczekujących szerokiego rozgłosu. Sponsoring kultury ma funkcjonować w sferze budowania wizerunku i wyobrażeń raczej, niż wspierać cele sprzedażowe [Olkkonen, Tuominen 2006].

Choć sponsoring komercyjny osiąga znacznie więcej rozgłosu w prasie, sponsoring filantropijny budzi bardziej pozytywne reakcje otoczenia. Pozytywne emocje w stosunku do sponsora mogą skutkować większą skłonnością do nabywania jego produktów. Zwiększenie sprzedaży stanowi jedną z motywacji, które są przypisywane sponsorowi kultury [Olkkonen 2002, Astous i Blitz 1995, Carrillat, Astous i Colbert 2008]. W rzeczywistości jednak trudno o wiarygodne dowody na korelację między sponsoringiem filantropijnym, a wzrostem sprzedaży, co wynika z wielu uwarunkowań, m.in. efektów rozłożonych w czasie, trudnością

w powiązaniu obu zjawisk, możliwością przypisania efektu podwyższonej sprzedaży innym działaniom firmy. Dlatego warto skupić uwagę na innym wymiarze, w ramach którego sponsorowanie wydarzenia kulturalnego oddziałuje na sferę wyobrażeń odbiorcy, a następnie sposób postrzegania sponsora. Na psychologiczne i percepcyjne wpływanie na odbiorcę wskazuje Bruhn [za Olkkonen 2002], według którego modelowanie odpowiedniego nastawienia do organizacji jest podstawowym zadaniem sponsoringu kultury. Crowley (1991), powołując się na badania postaw związanych ze sponsoringiem kultury, jako najważniejsze dla biznesu uznaje cele związane z budowaniem relacji z otoczeniem (na które wskazało, jako na czynnik decydujący, 29% badanych menadżerów), po czym następują kolejno: odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa (21%), świadomość/rozpoznawalność (17%), wizerunek i reputacja (11%), podnoszenie morale pracowników (7%), przychody/sprzedaż (5%). Wyniki różnorodnych badań nie są jednak zgodne co do wskazywania prospołecznego nastawienia jako głównego powodu zaangażowania firm. Leclair i Gordon [2000], tak jak Astous i Blitz [1995] również rozpoznają różne rodzaje motywacji. W przypadku sponsoringu takich dziedzin jak edukacja, zdrowie, czy inicjatywy społeczne głównym celem sponsora nie jest osiągnięcie rozgłosu, a jednak w przypadku sponsoringu kultury dobre imię organizacji jest najważniejszym czynnikiem dla firmy. Według badania sponsoringu kultury w Polsce zrealizowanego przez OBOP [2010], kreowanie marki i utrwalanie wizerunku oraz przeniesienie pozytywnych skojarzeń z wizerunku sponsorowanego podmiotu na sponsora stanowią trzy główne powody finansowania projektów sponsorskich.

Frank i Gepper [2004], głosząc pogląd o altruistycznych pobudkach sponsora, porównują wielkość sponsorowanej organizacji kultury z otrzymanym wkładem sponsorskim. Dochodzą przy tym do zaskakującego wniosku, że nie istnieje zależność, jakoby małe instytucje miały mniejsze szanse na znalezienie sponsora. Takie podejście podważa powszechną opinię, że dużym instytucjom, które dzięki prestiżowej pozycji stanowią lepszy podmiot sponsorowania, łatwiej jest otrzymać wsparcie. Przede wszystkim zaś rozgłos związany ze sponsorowaniem dużych instytucji nie musi być kryterium pierwszej rangi dla sponsora.

Dwie główne motywacje sponsora to więc: kształtowanie wizerunku oraz budowanie relacji z lokalnymi środowiskami [O'Hagan, Harvey 2000]. Young i Burlingame [1996] katalog różnych motywacji sponsorskich porządkują natomiast według czterech podstawowych modeli: neoklasycznego (ang. *neoclassical/corporate productivity model*), altruistycznego (ang. *ethical/altruistic model*), politycznego (ang. *political model*), kontrahenckiego (ang.

stakeholder model).

Model neoklasyczny, wywodzących się z paradygmatu racjonalnego *homo economicus*, opiera się na założeniu, że firma wspiera kulturę ze względu na własne korzyści. W przypadku sponsoringu kultury wiąże się to przede wszystkim ze wzmocnieniem wizerunku, który ma przełożyć się na konkretny efekt w postaci, m.in. podniesienia poziomu sprzedaży produktów i usług. Podobnie podnoszenie morale pracowników może być powodowane chęcią wzmocnienia ich gotowości do poświęceń na rzecz organizacji oraz podniesienia efektywności pracy. Model altruistyczny (zwany też etycznym) skoncentrowany jest wokół społecznej odpowiedzialności biznesu, która rośnie na znaczeniu w świecie sterowanym przez korporacje. Firmy mają poczucie przynależność do otoczenia i świadomość potrzeby kształtowania relacji z nim. Impuls do działania pochodzi zazwyczaj ze strony osoby zarządzającej, dla którego wspieranie kultury stanowi cel osobisty. Model polityczny pozwala firmom budować pozycję i bronić autonomii w stosunku do innych wpływowych organizacji oraz sfer rządowych. Nawiązuje on do dążeń korporacji w zakresie ograniczania interwencjonizmu państwowego na rzecz wolnej gospodarki rynkowej. Poprzez sponsoring kultury, np. inwestycje w infrastrukturę kultury i kształtowanie urbanistyki miejskiej firma zyskuje wstęp do establishmentu. W modelu środowiskowym firma ma na uwadze sprzężenie zwrotne w postaci tworzenia dla siebie sprzyjających warunków rozwoju. Zakłada, że wspieranie sztuki nigdy nie ma postaci jednokierunkowej. Poprzez współtworzenie kulturowych warunków regionu firma uzyskuje możliwość funkcjonowania w otoczeniu lepiej wyedukowanym, otwartym, twórczym oraz sprzyjającym fali napływu wykwalifikowanych potencjalnych pracowników.

Stopień powiązania między marką sponsora, a marką przedsięwzięcia jest ważnym kryterium relacji sponsorskiej [Meenghan 2001]. Ten rodzaj przystawiania obu czynników jest uważany za bodziec prowadzący do zmiany postrzegania marki [Woisetschläger i Michaelis 2009]. W relacjach sponsorskich podkreślana jest waga kongruencji marki i przedsięwzięcia kulturalnego pod kątem grupy targetowej [Mazodier i Merunka 2011, Roy i Cornwell 2003]. Im bardziej dostrzegalne jest to powiązanie, tym silniej kształtuje się świadomość i wiedza o marce [Nickell i in. 2011]. Dotyczy to również sponsoringu w zakresie marketingu społecznego. Kongruencja wpływa tu na większą skłonność do przypisywania motywacji altruistycznych [Bigné-Alcañiz, Currás-Pérez, Aldás-Manzano 2012].

Inny punkt widzenia reprezentują badacze kongruencji w zakresie sponsoringu kultury. Carrillat, Astous i Colbert [2008] wprowadzili rozróżnienie między kulturą popularną (rozrywka) i kulturą wysoką (sztuką). Doszli oni do wniosku, że w przypadku kultury popularnej odbiorcy pozytywnie odnoszą się do powiązania marki i wspieranego wydarzenia (np. firma KODAK sponsorem Montreal World Movies Festival). Jednak w przypadku kultury wysokiej (sponsoring Montreal's Jazz Ballet przez Mondor -producenta akcesoriów tanecznych), działanie to zostało ocenione jako niewłaściwe. Takie nastawienie wynika z niechętniej reakcji publiczności wobec otwarcie komercyjnego wykorzystania kultury wysokiej oraz domniemania dobroczynnego nastawienia fundatora [Astous i Blitz 1995, Mazodier i Merunka 2011]. Z badania wynika, że klienci łatwo akceptują nagłośnienie komunikatu sponsoringowego w przypadku przedsięwzięć rozrywkowych, ale niechętnie odbierają intensywne nagłośnianie sponsoringu kultury wysokiej.

Sponsoring a partnerstwo

Charakter transakcyjny sponsoringu, zobowiązanie do wymiany i wzajemności, a także dążenie obopólnego zysku przy zachowaniu dobrej woli sprawiają, że sponsoring jest rodzajem partnerstwa. Partnerstwo, będące określeniem stanowiącym o charakterze współpracy, stało się jednak także jej odrębną formą. Zakłada ono faktyczną równowagę między stronami w rozumieniu ekwiwalentnego wkładu. Taki warunek stawia już sponsoring, a jednak nie do końca odzwierciedla on stan rzeczywisty. Sponsoring kultury, poprzez swoją filantropijną naturę, przejawia pewien stopień zachowań altruistycznych, altruizm zaś zawsze oznacza wyższe koszty po jednej ze stron.

Partnerstwo jest formą relacji organizacji kultury i przedsiębiorstwa. Fonfara [1999] wyróżnia trzy aspekty, na których koncentrują relacje między organizacjami. Pierwszy odnosi się do powiązania działań, zasobów i podmiotów w taki sposób, że organizacje podejmują wspólne działania. Drugi dotyczy rozwoju kompetencji, produktywności i innowacyjności, do którego dochodzi w wyniku relacji. Trzeci wskazuje na rozbudowywanie sieci powiązań z innymi organizacjami. Wszystkie trzy aspekty dotyczą partnerstwa kultury i biznesu.

W ramach partnerstwa ujawnia się większy stopień bilateralnego formowania relacji, w ramach których eksponowanie identyfikacji wizualnej schodzi na dalszy plan. Sponsoring wiąże się z przekazywaniem kwot finansowych, dóbr lub usług na rzecz przedsięwzięcia artystycznego, którego koncepcja i realizacja leży w pełni w kompetencji instytucji kultury.

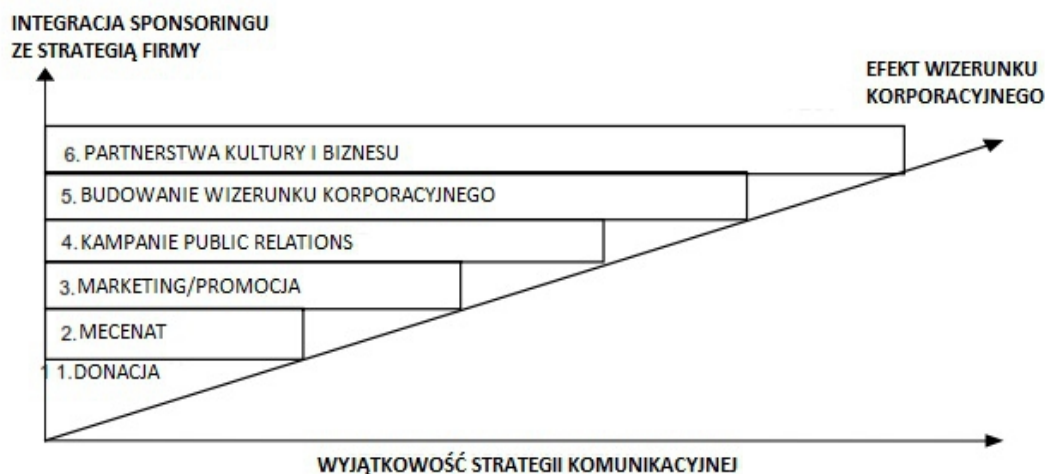
Najczęściej dochodzi do sponsorowania już gotowych lub szczegółowo zaprojektowanych (przez instytucję kultury) wydarzeń. Partnerstwo polega na współpracy ze sponsorem przy tworzeniu projektów i podejmowaniu wspólnych działań. Nie chodzi o przejęcie przez biznes obowiązków kuratora i proponowanie własnego programu artystycznego. Przeciwnie, należy jasno postawić granicę, w jakim stopniu firma może ingerować w koncepcję przedsięwzięcia. Kluczową rolę odrywa tu komunikacja ze sponsorem i wypracowanie takiego programu, który uwzględni np. dodatkowe inicjatywy rozgrywające się „obok” głównego działania artystycznego.

Kolejny aspekt partnerstwa polega na rozwinięciu przez instytucję kultury orientacji marketingowej. Uważa się, że obszar ten został przez instytucje kultury rozwinięty w niewielkim stopniu [Thomas, Pervan, Nuttall 2009]. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki ich funkcjonowania, sprzeciwiającej się nastawieniu prokonsumenckiemu. Partnerstwo z biznesem pozwala wykształcić nowe kompetencje, wymaga bowiem od instytucji kultury innej postawy, zarówno wobec publiczności, co do której instytucja powinna posiadać jak najwięcej informacji w celach marketingowych, jak i partnerów, którzy stanowią jej kontrahentów. Kształcenie umiejętności dialogu opierającym się na etosie orientacji marketingowej jest dla instytucji kultury pierwszym krokiem na drodze poznania oczekiwań i celów strony biznesowej. W celu nawiązania i utrzymania relacji zachodzi potrzeba wykształcenia wrażliwości na potrzeby partnerów i umiejętności realizowania partnerstw w wymiarze długoterminowym.

Ponadto, poprzez współpracę organizacji reprezentujących dwa odmienne sektory, dochodzi do rozbudowania sieci powiązań: między organizacją kultury, jej publicznością, władzami lokalnymi, innymi partnerami tej organizacji a przedsiębiorstwem partnerskim.

Sześć typów współpracy kultury i biznesu zostało zhierarchizowanych pod względem strategicznej komunikacji i uzyskanego przez firmy efektu wizerunkowego [McNicholas 2005] (Rys. 2). McNicholas dostrzegła trzy etapy przekształceń, które dokonały się na gruncie współpracy kultury i biznesu od początku lat 90.: pierwszym jest ukształtowanie się sponsoringu kultury na zasadzie reguł marketingowych, drugim wykształcenie się sponsoringu jako relacji, czyli działania strategicznego i długoterminowego, w końcu zaś – jako partnerstwa, zakładającego wspólne wypracowywanie modelu działania. McNicholas zauważa, że im bardziej współpraca ewoluuje w kierunku partnerstwa, tym wzrasta jej potencjał komunikacyjny oraz zintegrowanie z działaniami firmy.

Rysunek 2. Sześć typów współpracy kultury i biznesu według McNicholas



Źródło: B. McNicholas, 2005, *The Transformation of Arts and Culture and Business Relationships and the Growth of Cultural Economies in the 21st Century*, *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, vol. 4, s. 849

Zasadniczą wartością partnerstwa jest angażowanie partnera biznesowego w proces twórczy przez instytucję kultury. W obszarze współpracy kultury i biznesu nastąpiło przesunięcie z pasywnego finansowania projektów w partnerstwa długoterminowe, gdzie wartości są kreowane wspólnie, a sukces jest konsekwencją skutecznego przepływu wiedzy między partnerami [Lund 2010].

Wspólne kreowanie wartości można definiować jako proces stanowiący połączenie umiejętności obu partnerów tak, że następuje wzrost przewagi konkurencyjnej ich obu. Przepływ wiedzy zachodzi najlepiej tam, gdzie partnerzy są na tyle podobni, by się zrozumieć, jednak na tyle różni, że zachodzi możliwość wzajemnego uczenia się [Crossan i Inkpen za: Lund 2010, s.117]. Lund analizuje przypadek sponsoringu Szwedzkiej Opery Królewskiej. W tym przypadku najważniejsze było przekształcenie asymetrycznej zależności instytucji od donacji korporacyjnych w sytuację równowagi, gdzie sponsor zależał od wspólnej strategii marketingowej. Obie organizacje polegały na wzajemnych zasobach. W rezultacie obie gotowe były do większego wkładu, zarówno od strony angażowania pracowników, jak i wzajemnego uczenia się. W procesie implementacji i optymalizacji ważną rolę odgrywała permanentna komunikacja i częste spotkania, na które zapraszani byli pracownicy różnych departamentów Opery. Komunikacja wewnętrzna i umiejętności adaptacyjne odegrały kluczową rolę. Po stronie Opery nastąpiła przemiana perspektywy z koncentrującej się na sprzedaży w orientację marketingową, gdzie przekazana wiedza została przetransponowana we wspólnie wykreowaną wartość.

2.2 Mecenat a filantropia strategiczna

Zasadnicza różnica między sponsoringiem i mecenatem jest prosta do zdefiniowana: sponsoring jest formą wzajemności i układem obopólnych korzyści, mecenat zaś ma naturę altruistycznego wsparcia. A jednak w zakresie finansowania kultury podział ten nie jest oczywisty. W literaturze anglosaskiej formę bezinteresownej opieki nad kulturą i sztuką określa się mianem filantropii. W języku polskim filantropia jest pojęciem szerokim, oznaczającym pomoc materialną lub finansową potrzebującym. Zjawisko mecenatu ogranicza się do wsparcia przez możnych sztuki i literatury. Mecenat jest historycznie dużo starszą od sponsoringu formą współpracy kultury i podmiotu prywatnego. Pochodzenie terminu „mecenat” przypisuje się działającemu na dworze Oktawiana Augusta Cilniusowi Gaiusowi Mecenasowi – miłośnikowi sztuki, wspierającemu przede wszystkim poetów, między innymi Wergiliusza. Kulminacja włoskiej tradycji wspierania sztuki następuje około połowy XV w., gdy potężne włoskie rody, takie jak florencki ród Medyceuszów, wpisują się w legendę mecenatu hojnie łożąc na wybitnych twórców. W XVII w. zawód artysty zaczyna się powoli autonomizować, wciąż jednak zależy on od łaski dworu, gdzie jego rola polega przede wszystkim na wychwalaniu pana. Jednocześnie dążenia mieszczaństwa do inkorporacji zawodu artysty w systemy społeczno-rynkowe prowadzi do uwalniania się sztuki z „okowów feudalnych”. Elity mieszczańskie, stając się protektorem sztuki, chcą ukonstytuować się jako siła społeczna. Rodzą się nowe formy finansowania. Dwudziesty wiek to przede wszystkim formowanie się państw dobrobytu i kształtowanie modeli polityki kulturalnej. Finansowanie przez państwo staje się podstawowym źródłem utrzymania instytucji kultury. Sektor prywatny nie zrzeka się jednak poczucia odpowiedzialności za kulturę. Po roku 1945, gdy podupadłe po wojnie elity nie były już w stanie pełnić roli mecenasów, przedsiębiorstwa biznesowe uznały to za kwestię związaną z odpowiedzialnością społeczną [Golinowska 1993].

Kwestiami sponsoringu kultury w przedsiębiorstwach zajmują się najczęściej korporacyjne fundacje ds. sponsoringu i mecenatu lub działy marketingu i Public Relations. Fundacje powstają najczęściej przy dużych organizacjach, podczas gdy mniejsze jednostki lub oddziały krajowe korporacji międzynarodowych przekazują tę kwestię departamentom ds. marketingu. Głównym zadaniem fundacji korporacyjnych jest odpowiednie rozdysponowywanie środków przekazanych na konkretne cele przez macierzystą organizację. Ich sposób funkcjonowania opiera się na połączeniu celów firmy z działaniem na rzecz społeczeństwa obywatelskiego. Europejskie przykłady tego typu organizacji

ujawniają jednak rozbieżności między tendencją do wspierania wielkoskalowych przedsięwzięć, w które firma angażuje się dla osiągnięcia rozgłosu, a działaniami o charakterze honorowym. W Polsce fundacje korporacyjne mają status organizacji non-profit, a jednak realizują bardziej interesy firm, niż pełnią posługę społeczną. Innym przykładem są fundacje korporacyjne banków, które stanowią bardzo istotny element włoskiej polityki kulturalnej, które mają status fundacji prywatnych. Celem fundacji jest patronat nad przedsięwzięciami z zakresu nauki, sztuki i dziedzictwa oraz dobrobytu. Przykładem tego rodzaju działalności jest bank Intesa Sanpaolo, który wspiera wydarzenia kulturalne na wielką skalę, będąc m.in. głównym patronem Opery La Scala. W ramach procesów prywatyzacyjnych banków w 1990 r. doprowadzono do rozdzielenia misji zaangażowania społecznego od komercyjnej działalności banków. Następnie ustanowiono nowy typ organizacji, będący prywatną fundacją poświęconą wspieraniu działań sektora publicznego, dysponującą funduszami pochodzącymi z budżetu banków.

Geneza mecenatu korporacyjnego zawiera się w jego arystokratycznej przeszłości. W Europie przekształciła się ona w zależności biznesowe, w pierwotnym kształcie dotarła natomiast do Stanów Zjednoczonych i tam dominuje do dziś. Zjawisko filantropii rozwinęło się pod koniec XIX i na początku XX wieku, kiedy powstawały wielkie fortuny amerykańskich miliarderów. Przedsiębiorcy-filantropi: Andrew Carnegie, Abby Aldrich Rockefeller, czy Solomon R. Guggenheim to pionierzy w historii amerykańskiej filantropii. Ich działania nadały kształt współczesnym fundacjom kapitałowym, czyli organizacjom dysponującym majątkiem do realizacji wyznaczonego celu. Fundacja Guggenheima funkcjonuje do dziś, realizując swoje cele poprzez działalność muzeów w pięciu lokalizacjach: Nowym Jorku, Bilbao, Wenecji, Berlinie i Abu Dhabi. Głównym źródłem przychodów Fundacji są granty i darowizny (28% przychodu) oraz bilety (26% przychodu) [Guggenheim Museum Annual Report 2010]. Fundacja posiada wielu sponsorów korporacyjnych, a samo Muzeum Guggenheima w Bilbao wspierane jest przez 160 fundatorów [Guasch, Zulaika 2007]. Fundacja Guggenheima nie jest typowym przykładem fundacji kapitałowej, zamiast bowiem utrzymywać się ze środków pochodzących z majątku głównego fundatora, uzyskuje finansowanie na zasadzie fundraisingu.

Podobnie, jak w przypadku sponsoringu, ze zjawiskiem filantropii związana jest kwestia ulg podatkowych. Odrębną kwestią jest ustawodawstwo dotyczące przekazywania darowizn. Literatura anglosaska stosuje niezbyt popularne w Polsce pojęcie donacji. Ta forma wsparcia związana jest z filantropią i mecenatem, czyli bezinteresownym działaniem w imię dobra beneficjenta. Odpisowi od podatku podlega przekazywanie darowizny tylko określonym

organizacjom. W Belgii są to instytucje imiennie wymienione w ustawie. W Polsce darowizny mogą otrzymywać tylko organizacje podlegające Ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. W Austrii donacje może otrzymywać wyłącznie stosunkowo niewielka liczba określonych w prawie organizacji, ograniczająca się do uniwersytetów, muzeów oraz Biblioteki Narodowej. Donacje są tu zaliczane do kosztów uzyskania przychodów. Z kolei przedsiębiorstwa we Francji mogą przekazywać darowizny „organizacjom służącym ogólnemu dobru”, publicznym i prywatnym instytucjom badawczym, francuskim muzeom, prywatnym i publicznym organizacjom produkującym spektakle teatralne i filmy, organizacjom non-profit, publicznym i prywatnym uczelniom wyższym, fundacjom korporacyjnym. Francuskie przepisy pozwalają firmom na odliczenie od podatku należnego 60% kwoty przekazanej na działalność filantropijną, maksymalnie do 0,5% obrotów firmy. Francja jest jednym z nielicznych krajów w Europie, w którym darowiznę można odliczyć od podatku należnego, a nie (jak w większości przypadków) od podstawy opodatkowania.

W polskim ustawodawstwie ważnym zapisem dotyczącym darowizny jest art. 18 pkt 1 Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, który wskazuje, że kwota darowizny na wyszczególnione cele (w tym cele kulturalne) może być odliczona od podstawy opodatkowania, jednak kwota odliczenia nie może stanowić więcej niż 10 % tego dochodu. Darowizna nie może być jednak uznana za koszt uzyskania przychodu. Prowadzi to więc do sytuacji, w której dochód podatkowy darczyńcy jest wyższy (o kwotę darowizny) od dochodu podatkowego podatnika, który nie przekazał darowizny. Paradoks polega na tym, iż w myśl polskiego prawa darczyńca płaci wyższy podatek, niż podatnik, który nie darował.

Innym aspektem związanym z mecenatem kulturalnym są donacje indywidualne. Jest to, według organizacji Arts&Business [2012] forma darowizny, będąca dobrowolnym i bezinteresownym wsparciem od osób fizycznych. Podstawową różnicą między tą formą wsparcia a wcześniej opisanymi polega na tym, że donatorami są przeciętni odbiorcy kultury (publiczność), a nie majątni filantropi. Historycznym przykładem publicznego zaangażowania była budowa Teatru Narodowego w Pradze w II poł. XIX w., sfinansowana ze środków pochodzących z powszechnej zbiórki wśród prażan. Donacje indywidualne jako licząca się forma finansowania rozwinęła się w Europie właściwie tylko w Wielkiej Brytanii, co przypisuje się właściwemu mentalności anglosaskiej poczuciu odpowiedzialności obywatelskiej i angażowaniu się w kwestie społeczne. Tu także można wskazać najwięcej przykładów „członkostw”, które instytucje kultury oferują swojej publiczności. Widz może

stać się „Przyjacielem” lub „Patronem” instytucji, jeśli przekaże na jej konto sumę odpowiedniej wysokości. Członkostwo uprawnia do różnego rodzaju benefitów, od specjalnych miejscówek po spotkania z artystami. Tego typu programy lojalnościowe są w Polsce jeszcze rzadkością, choć niektóre instytucje kultury starają się je implementować (np. Filharmonia Narodowa). Niewątpliwie wynika to z przekonania o wciąż niewystarczającym stopniu majątności społeczeństwa, które nie jest przygotowane do roli patrona kultury.

Według badaczy zjawiska, filantropia nie powinna być identyfikowana ze społeczną odpowiedzialnością biznesu [Elms 2006, McAllister i Ferrell 2002]. Filantropię rozumieją oni jako działalność charytatywną, a odpowiedzialność społeczną jako odpowiedzialność biznesu wobec kontrahentów, w szerokim znaczeniu tego słowa: partnerów, ale i bezpośredniego otoczenia społecznego. Elms [2006] wskazuje na przykłady firm, których wsparcie organizacji pozarządowych, takich jak World Wildlife Federation, idzie w parze z nieetycznym działaniem reklamowym. Nie wystarczy pomoc potrzebującym, by firma stała się odpowiedzialną. Odpowiedzialny biznes to taki, który działa zgodnie z zasadami etycznymi i obywatelskimi. Według braci Kotlerów, Philipa (guru marketingu) i Milтона (praktyka), społeczna odpowiedzialność biznesu jest dziś jedną z czołowych strategii, prowadzących do wzrostu przedsiębiorstwa [Mruk 2013].

McAlister i Ferrell [2002] systematyzując problematykę zaangażowania społecznego biznesu wprowadzają pojęcie filantropii strategicznej (ang. *strategic philanthropy*). Wywodzi się ona z poszukiwania przez firmy korzyści wynikających z działalności filantropijnej. Już sama koncepcja opiera się na paradoksie zestawienia filantropii z dążeniem do osiągnięcia pożytku. Biorąc jednak pod uwagę neoklasyczną strategię działania współczesnego biznesu, każdy rodzaj zaangażowania firmy musi znaleźć racjonalne uzasadnienie. To, co literatura nazywa filantropią, jest w rzeczywistości często pro-biznesowym ubieganiem się o uzyskanie wpływu. Wzrasta tendencja do taktycznego wykorzystania akcji dobroczynnych, czyli wypełniania przy ich w zgodzie z misją i celami firmy [Moir i Taffler 2004]. Działania filantropijne podejmowane przez biznes mają naturę filantropii strategicznej, która jest zintegrowana z kluczowymi celami i zasobami organizacji. Twierdzą oni, że nie jest ona celem samym w sobie, ale ma prowadzić do maksymalizacji zysków [Światowy 2010]. Maksymalizacja ta polegać ma przy tym nie tylko na osiąganiu korzyści wynikających ze wzmacniania relacji „zewnętrznych”, ale i budowania pozytywnej postawy i zaangażowania własnych pracowników w stosunku do firmy. Choć wpływ działań filantropijnych firmy na jej relacje z pracownikami jest często pomijany w opracowaniach dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw,

okazuje się on istotny dla wzrostu motywacji pracowników [Kim i Scullion, 2013].

McAlister i Ferrell [2002] różnicują trzy pojęcia: sponsoring, marketing społeczny oraz filantropię strategiczną. Marketing społeczny zakłada promocję zachowań o charakterze społecznym, prowadzących do podnoszenia stanu ogólnego dobrobytu (np. aktywność obywatelską). Filantropia strategiczna polega na wspieraniu instytucji lub organizacji pożytecznych społecznie. W przeciwieństwie do marketingu społecznego, którego efekty spodziewane są w niedługim czasie od chwili rozpoczęcia kampanii, jest ona inwestycją długoterminową. Filantropia strategiczna czerpie z kompetencji możliwie jak największej i najbardziej zróżnicowanej grupy pracowników firmy, podczas gdy za sponsoring i marketing społeczny odpowiedzialne są działy marketingu i Public Relations. Najważniejszą odniesioną korzyścią dla filantropa strategicznego ma być transfer wiedzy między organizacjami oraz wykształcenie nowych kompetencji. Tak rozumiana filantropia przypomina partnerstwa kultury i biznesu. Zachodzi tu dążenie do aliansów długookresowych na zasadach wspólnego wypracowywania modelu współpracy, w których wzrastającą rolę odgrywa wymiana wartości niefinansowych, takich jak wiedza, kompetencje, zachowania, rozwiązania itp.

Innym wymiarem strategicznej współpracy o charakterze filantropijnym jest przewaga konkurencyjna (ang. *competitive context*) darczyńcy. Piszą o niej Porter i Kramer [2002], którzy rozumieją filantropię strategiczną jako obszar lokujący się pomiędzy czysto altruistycznymi inicjatywami na rzecz dobra społecznego, a zachowaniami racjonalnymi, stawiającymi w centrum korzyść firmy. Dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej kluczowe jest zrozumienie, że firmy odgrywają swoje role głównie w regionach i są ściśle powiązane z otoczeniem lokalnym. Przedsiębiorstwa nawiązują bezpośrednie relacje z władzami, kontrahentami, klientami, społecznością lokalną. Wywierając pozytywny wpływ poprzez działalność filantropijną, firmy ulegają zjawisku sprzężenia zwrotnego w czterech wymiarach, z których Porter stworzył model konkurencyjności, zwany w literaturze „diamentem” [Gorynia i Łązniewska 2009]. Pierwszym wymiarem modelu są warunki czynnikowe (ang. *Factor Conditions*), związane z podstawowymi elementami produkcji: zasobami ludzkimi, kapitałowymi, naturalnymi oraz infrastrukturą. Gospodarka rozwija się, gdy dostępne są wysokiej jakości zasoby ludzkie. Stwarzanie klimatu sprzyjającego lokalnej społeczności wpływa na podniesienie ogólnego dobrostanu i zapewnienie warunków życia atrakcyjnych dla wykwalifikowanych i ambitnych potencjalnych pracowników. Z tworzeniem prężnej społeczności związany jest drugi element modelu – warunki popytowe

(ang. *Demand Conditions*), czyli obecność kompetentnych, świadomych i wymagających nabywców, wpływających na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Firma może wpływać na podnoszenie jakości rynku przez działalność filantropijną, szczególnie w zakresie edukacji. Aktywność filantropijna wspomaga także politykę relacji z powiązanimi gałęziami przemysłu (ang. *Related and Supporting Industries*). Główną wartością stanowi tu dla firmy budowanie sieci powiązań z innymi firmami (tzw. klastrów) w celu realizowania kooperacji o zróżnicowanym zakresie. Przykładem może być wspieranie organizacji non-profit i think-tanków posiadających wiedzę niezbędną biznesowi. Czwarty wymiar to otoczenie prawne i instytucjonalne, stwarzające odpowiednie warunki przedsiębiorstwom (ang. *Context for Strategy and Rivalary*).

Choć umiejętność zdobycia partnera biznesowego jest dla instytucji kultury jednym z najbardziej pożądanym know-how, współpracy kultury i biznesu nie omijają też głosy pełne krytyki i nieufności. Chong [2003] ostrzega przed zdominowaniem kultury przez marketingową ortodoksję, która zaciemnia obraz „marketingowca myśliwego”, działającego w myśl zasady „sprzedaj lub zabij” łagodną wizją „marketingowca ogrodnika”, który kultywuje relacje z konsumentami w celu dogłębnego poznania ich oczekiwań oraz ich zadowolenia. Według Chonga, od czasu założenia Business Committee for the Arts (BCA) z inicjatywy Davida Rockefellera w 1967 roku, sponsoring kultury stał się „stosunkowo niedrogim sposobem na uzyskanie poparcia publicznego”. Artysta Hans Haacke określił wsparcie kultury przez biznes jako „narzędzie służące uwodzeniu opinii publicznej”, które nie ma nic wspólnego z aurą altruizmu towarzyszącą działaniom historycznych mecenasów. Haacke twierdzi: „Im bardziej cele instytucji kultury i biznesu zostaną zintegrowane, tym mniejszą rolę emancypacyjną, poznawczą i krytyczną będzie odgrywać sztuka. Taka integracja ostatecznie doprowadzi do postrzegania kultury i biznesu jako sojuszników, przez co sztuka zostanie zredukowana do roli pacyfikatora społecznego” [Haacke za: Chong 2003 s. 159].

2.3 Gospodarka kreatywna jako przesłanka nowych kierunków współpracy

We wspomnianej przez McNicholas [2005] transformacji współpracy kultury i biznesu, dokonującej się mniej więcej na przestrzeni ostatniej dekady, nie chodzi o przemianę sponsoringu i mecenatu w inne formy współdziałania. Polega ona raczej na bardziej partnerskich modelach ich realizacji. Pojawiają się natomiast, towarzyszące tradycyjnym formom, nowe sposoby współpracy, stawiające w centrum zagadnienie kreatywności. Aby

wyjaśnić przyczynę ich powstawania, należy przyjrzeć się zjawisku gospodarki kreatywnej. Wystarczy już pobieżna lektura publikacji dotyczących współczesnych zjawisk gospodarczych, aby zorientować się, że już „nic nie jest tak, jak było” [Mulgan i Wilkinson 1995]. Mowa tu o współczesności, do której wprowadzenie stanowiło formowanie się społeczeństwa post-kapitalistycznego [Drucker 1999]. Zmiana ta polega przede wszystkim na rozszerzeniu przestrzeni życia w zakresie czasowym, terytorialnym, informacyjnym. Nieprzerwane poszerzanie możliwości technologicznych ukazuje nieznaną dotąd perspektywę działania w wielu miejscach i wielu strefach czasowych. Rifkin [2003], propagator nadejścia „nowej ery informacyjnej”, wskazuje na hegemonię dostępności jako siły sprawczej. Pragnienie posiadania dóbr materialnych zostaje wypierane przez zapewnianie sobie dostępności do doświadczania i doznawania. Gospodarka jest pojmowana jako globalny organizm, w którym fizyczne posiadanie może stanowić jedynie namiastkę możliwości. Tymczasem łączność elektroniczna daje obietnicę nieograniczonego dostępu i rozbudza oczekiwania. „Nowy konsument”, jak go nazywa Rifkin, nie myśli już o tym, co chciałby mieć, ale o tym, co chciałby przeżyć. Przypomina to ekonomię „dóbr doznawalnych” (ang. *experience goods*), której główną siłą napędową jest poszukiwanie przez ludzi indywidualnie pojmowanej tożsamości w coraz bardziej zróżnicowanych społecznościach [Lorentzen, 2007]. Kategoria „dóbr doznawalnych” jest szczególnie związana z aktem autoekspresji [Mruk 2008]. Z jednej strony, u globalnego konsumenta, podróżującego po świecie, zauważa się zjawisko dywergencji, związane z pragnieniem zaakcentowania swojej odrębności kulturowej i podkreślenia tożsamości [Schroeder i in. 2013]. Z drugiej strony, słabnące tradycje i wzrastająca rola dialektyki globalności zmuszają jednostkę do ciągłego wybierania spośród różnorodnych opcji.

Nadejście „kapitalizmu nowej kultury” Rifkina [2003] nastąpiło wraz z boorem technologicznym i rozwojem technologii mobilnych, ale było również skutkiem nasilających się procesów globalizacyjnych, wzrastającego tygla kulturowego, czy powrotu dogmatu wolnego rynku w postaci neoliberalnej. Rifkin wskazuje na kulturowe źródła niektórych zjawisk współczesnych. Odkrycie konsumeryzmu w dzisiejszym wydaniu przypisuje pokoleniu bohemy artystycznej i intelektualistów z nowojorskiej Greenwich Village lat 20. XX w. W wyniku odrzucenia przez nich starego kapitalizmu, promującego protestanckie wartości i poświęcenie się ciężkiej pracy, powstało nowe zjawisko pokaźnej grupy społecznej zajętej własną samorealizacją, spełniającą swe potrzeby w akcie nieskrępowanego konsumpcjonizmu. Nie chodzi o konsumpcjonizm w znaczeniu

filisterskiego gromadzenia materialnego dobrobytu, ale o dążenie do poszerzania możliwości oraz przywiązywanie wagi do jakości spędzania czasu. Podobne zachowania rynkowe obserwują współcześni ekonomiści. Jung [2011] odnosząc się do książki *The Creative Economy. How People Make Money form Ideas* Johna Howkinsa, wskazuje, że w roku 1998 ponad 50% wydatków konsumenckich w krajach OECD zaliczono do kategorii *fun*, czyli dóbr i usług wpływających na kształtowanie stylu życia, w której kategoria „rozrywka” zajmowała pierwsze miejsce. Tak ukształtowana masa konsumencka sięga po dobra kultury.

Przekształcenie związane ze współczesną cywilizacją informacyjną doprowadziły do nowego pojmowania kultury. W przytoczonej w Rozdziale I definicji kultury mowa była o „integralnej całości składającej się z narzędzi i dóbr”, w rozumieniu „aksjologicznych ram cywilizacji” [Hausner 2010] wyznaczających jej przestrzeń i granice. Kultury od zawsze mieszały się i wpływały na siebie, zasadniczo jednak stanowiły one zawsze ramy pewnych systemów. W wyniku dezindustrializacji gospodarki, która w coraz większym stopniu opiera się na przetwarzaniu treści, kodów i symboli dochodzi do dekompozycji kultury jako zamkniętej całości i następuje jej globalne rozlokowanie. Nie chodzi już tylko o procesy globalizacyjne, w ramach których kultura jako towar eksportowy jest „narzucana” konsumentom, ale o swobodny dostęp do informacji, na które konsument sam produkuje własne zapotrzebowanie. Po raz pierwszy w historii zauważa się zjawisko masowej produkcji treści kulturowej przez amatorów, w wyniku ekspansji Web 2.0 [Jung 2011]. Wskazuje to na wzmożoną kreatywność, ale jednocześnie powoduje dojmujące obniżenie jakości dostępnej informacji. Cywilizacja informacyjna dając dostęp wszystkim do nieograniczonej treści, postawiła poważne wyzwanie umiejętnego jej selekcjonowania.

Gospodarka polegająca na dostępie do informacji i operująca w sferze znaków wywłaszcza dobra kulturowe. W erze postindustrialnej konsumpcji podlegają nie towary, a symbole, które są nie tyle przedmiotem konkretnych transakcji, co ciągłej, płynnej wymiany. Baudrillard pisze w swojej słynnej książce „Symulakry i symulacja” [2005], że świat ponowoczesny jest zbudowany właśnie na symulakrach, czyli znakach nie odsyłających do niczego innego poza sobą. Relacja mapy i terytorium, do którego ona odsyła, zanika. Dinsneyland, Afera Watergate, Holokaust – to przykłady inscenizacji, które są grą fantazmatów, obrazów, a jednocześnie nie budzą prawdziwego poruszenia. Disneyland jako miniatura amerykańskiego snu, nie ma nic wspólnego z prawdziwą Ameryką. Symulakry, to znaki, które „zassały” rzeczywistość i przejęły jej rolę. Trudno już powiedzieć co jest rzeczywistością (oryginałem), a co jej przedstawieniem (kopia). W rzeczywistości tej gospodarka funkcjonuje w oparciu o krążenie symboli, które powstają z form i treści

kulturowych. Ekonomia doznawalna (ang. *experience economy*) polega na dostarczaniu usług kulturalnych i turystycznych, przez co miejsca historyczne, czy tradycje zostają włączone w obieg bezustannie cyrkulującej informacji i przetwarzane w znaki i konwencje. Oto co oznacza ekonomizacja kultury i kulturyzacja gospodarki [Szomburg za: Kieliszewski 2010]

Gospodarka informacyjna dezintegruje tradycyjne poczucie czasu. Rozwiązaniem problemów dzisiejszego świata stał się „24 godzinny, 365 dniowy” czas pracy, gdzie zaspokajanie potrzeb i dostarczanie usług następuje nieprzerwanie. Dopasowanie godzin pracy w branży usługowej do potrzeb obywateli jest jednym z celów politycznych administracji publicznej w miastach europejskich. Przykładem są Włochy, gdzie w 1990 roku samorządy lokalne przyznały burmistrzom prawo do regulowania godzin otwarcia sklepów i innych placówek usługowych w Mediolanie, Modenie, Bolonii i innych miastach.

Dyscyplinujący zegar epoki industrialnej, odmierzający 40-godzinny tydzień pracy nie stanowi już ładu urządzającego. Nowy pracownik jest dobrze opłacanym i wysoko wykwalifikowanym specjalistą. Jego godzina pracy jest 25 razy droższa od godziny pracy jego przodka w XIX w. Z drugiej strony jednak czas pracy między XIX a XX wiekiem znacznie się skrócił. Podczas gdy przeciętny XIX-wieczny pracownik spędzał w pracy prawie jedną trzecią swojego życia, w połowie XX wieku spędzałby już tylko około jednej dziesiątej. 80-godzinny tydzień pracy w industrialnej Europie sprzed 150 lat nie był niczym zaskakującym. Od tamtej pory do lat 90. XX w. czas pracy w ujęciu rocznym spadł z 3000 godzin do 1700-1800 godzin [Briscoe, Wilkinson 1995]. Sytuacja na rynku pracy odwróciła się jednak w latach 1980. wraz z natężeniem procesów prywatyzacyjnych i programem neoliberalnym. Podczas gdy w 1982 roku 22% Brytyjczyków pracuje ponad 48 godzin tygodniowo, w 1995 roku jest to 28% (w tym 22% pracuje ponad 50 godzin). Wbrew pozorom większy wysiłek nie gwarantuje im stałej pracy, coraz więcej pracuje bowiem na umowy tymczasowe lub jako samozatrudnieni. Większa elastyczność zatrudnienia nie wpływa na wzrost zadowolenia z pracy, jest natomiast przyczyną zwiększonego poziomu stresu wynikającego z niepewności o źródło dochodu.

Rosnące bezrobocie towarzyszy przemianom gospodarczym spowodowanym głównie przez wzmożone procesy technologiczne. Przyspieszenie automatyzacji i komputeryzacji w latach 90. ubiegłego wieku doprowadziło do stanu, w którym część pracy ludzkich rąk przestała być potrzebna. Między 1881 a 1991 ponad 1,8 miliona stanowisk pracy w przemyśle niemieckim i amerykańskim zostało zlikwidowanych. Ekonomisci, m.in. Peter Drucker, Paul

R. Krugman i Robert L. Lawrence przepowiedzieli wówczas, że zapotrzebowanie na pracowników nie tylko fizycznych, ale również administracyjnych, wykonujących „żmudną pracę biurową”, będzie gwałtownie spadać. Początek XXI wieku ujawnia więc niestabilną sytuację pracownika i gospodarkę nakazującą prymat pracy, a jednocześnie nie gwarantującą mu niczego w zamian. Eksplozja nowych technologii prowadzi do zastępowania pracy ludzkiej przez inteligentne komputery. Rozszczepienie pracownika i pracy wskazuje na niepewności rozwijającego się kapitalizmu. Pomysły związane ze skróceniem czasu pracy, do których przekonuje Rifkin, wciąż budzą wątpliwości ekonomistów. Ich częściowa realizacja we Francji nie spowodowała znacznego spadku bezrobocia. Główna obawa w związku ze skróceniem czasu pracy wiąże się zaś z prawdopodobnym spadkiem globalnej konkurencyjności.

Ekonomiści zdali sobie jednak sprawę, że pewne sfery ludzkiej działalności, takie jak pomysłowość, czy innowacyjność nie mogą być zastąpione przez maszyny. Ważną konsekwencją tego wniosku była koncepcja gospodarki opartej na wiedzy Druckera [1999], w której wiedza odnosi się nie tylko już do istnienia człowieka, ale przede wszystkim do jego działania. W wyniku przejścia z gospodarki wytwórczej do postindustrialnej wykształciła się nowa, merytokratyczna hierarchia w strukturach zatrudnienia. Pracownik operuje w obrębie przetwarzania wiedzy, a więc informacji, symboli, idei.

Z okoliczności tych wyłania się entuzjastyczna wizja nadejścia nowej klasy pracującej, zaprezentowana przez Richarda Florida w 2002 roku. Jego najgłośniejsza publikacja „Narodziny klasy kreatywnej” (ang. *The Rise of the Creative Class*) to bestseller o wyzwolonych z korporacyjnych okowów super-twórczych umysłach. Florida rozpoznaje pierwsze ważne świadectwo rodzących się zmian w konflikcie protestanckiego etosu pracy i etyki cyganerii artystycznej XX wieku. Towarzystwo paryskich kawiarń i awangardy z Greenwich Village występowało przeciwko skonwencjonalizowanym regułom kapitalistycznym, a następnie dało impuls rewolucji kulturowej w USA lat 60. To jednak nie Jim Morrison, ani Janis Joplin ukształtowali nowy etos kreatywności, ale Dolina Krzemowa, która stała się terenem eksperymentu nowej klasy kreatywnej. Powstała ona na podłożu ekonomicznym, jako technopolis napędzająca rozwój gospodarczy. Bohemę kształtującą kulturę tamtych lat, podkreślającą indywidualną twórczość, różnorodność i tolerancję Florida uważa za podstawowy czynnik wpływu na rozwój nowoczesnych parków technologicznych.

Klasa kreatywna to ludzie, którzy zwiększają wartość ekonomiczną poprzez działania

kreatywne i „tworzenie nowych, znaczących form”. Florida wyróżnia w tej definicji „superkreatywny rdzeń”, który tworzą naukowcy i inżynierowie, artyści, projektanci i architekci, przedstawiciele środowisk opiniotwórczych – postaci świata kultury, analitycy think-tanków itp. Oprócz tej grupy w kategorii klasy kreatywnej Floridy znaleźli się profesjonalści wykorzystujący zaawansowaną wiedzę, np. w sektorze hi-tech, usługach finansowych i prawniczych, ochronie zdrowia. Zakres ten jest więc niesłychanie szeroki i liczny. Można powiedzieć, że Florida mówi nie tyle o wyodrębnieniu się nowej kategorii klasy, co o przemianie kultury pracy i ukształtowaniu się etosu kreatywnego.

Charakterystyczne dla opisywanego przez Druckera „pracownika wiedzy” jest to, że nie można go przekupić pieniędzmi. Podobnie reprezentant klasy kreatywnej chce przede wszystkim zarabiać w ten sposób, jaki mu odpowiada. Według sondażu „Innovation Week” przeprowadzonego przez R. Floridę i K. Stolarick'a, dla pracowników branży informatycznej najbardziej w pracy liczą się wyzwania (67%), a także elastyczność (52,6%) [Florida 2010]. Elastyczność rozumiana jest jako samodzielne kształtowanie przez pracownika czasu i miejsca pracy, swobodną atmosferę oraz horyzontalną strukturę organizacyjną. Uznanie tych wartości za ważne wskazuje na powiązania z kreatywnymi środowiskami bohemy, dla których praca w wyznaczonych godzinach, zgodnie z przykazanymi konwencjami była zaprzeczeniem procesu twórczego. Działaniu twórczemu nie można narzucić harmonogramu. Granica między pracą a czasem wolnym ulega destylacji. Elastyczność oznacza również tzw. „hipermobilność horyzontalną”, czyli częste (średnio co trzy i pół roku) zmiany miejsca pracy oraz bardziej powszechne zatrudnienie na zasadzie „wolnych strzelców”. Mimo że samozatrudnienie daje pewien zakres swobody, Florida dostrzega także zagrożenia z niego wynikające w postaci niestabilności dochodów i odcięcia od świadczeń socjalnych.

Ważnym kryterium dla klasy kreatywnej jest miejsce pracy. Coraz większą uwagę cieszą się strategie rozwoju miast i regionów. Zrozumiano, że wykwalifikowana siła robocza wybiera jako miejsca do życia te, które zapewniają jej najszerszy wachlarz usługowy i kulturowy. Jako, że proces kreatywny polega nie tyle na pracy samotniczej, co na twórczej wymianie, przedstawiciele klasy kreatywnej pragną żyć w otoczeniu środowisk kulturalnych i artystycznych. Na tej podstawie Florida opracowuje tzw. Wskaźnik kreatywności miast, oparty na trzech T: Technologii, Talencie i Tolerancji. O nowatorstwie podejścia świadczy szczególnie ta trzecia kategoria, do której Florida wykorzystuje współczynnik liczebności gejów, emigrantów oraz bohemy (artystów) w danym regionie.

Florida spopularyzował pojęcie pracownika kreatywnego, nie był jednak ani pierwszym, ani jedynym teoretykiem wskazującym na to zjawisko. Podobne cechy – pasję tworzenia, wysoką motywację i dążenie do samorealizacji – przypisał Pekka Himanen tzw. hakerom [Himanen 2001]. Etyka hakerska, będąca kulturą innowacyjności, stanowi przeciwieństwo etyki protestanckiej, w której praca ma charakter rutynowy, a jej efekty zależą od poświęconego nań czasu. Praca w duchu protestanckim sprawdziła się w epoce przemysłowej, ale w gospodarce kreatywnej potrzeba innego podejścia, opierającego się na dużych pokładach energii, zaangażowaniu emocjonalnym i innowacyjnych realizacjach.

Mimo dużej popularności teorii Floridy, wzbudziła ona także wątpliwości wielu badaczy, którzy zauważyli, że to, co sprawdza się w warunkach amerykańskich, niekoniecznie musi stanowić najlepsze rozwiązanie dla reszty świata. Świadczą o tym badania przeprowadzone w krajach skandynawskich wskazujące na wpływ tzw. klimatu ludzkiego oraz klimatu biznesowego na regionalną koncentrację klasy kreatywnej i kapitału inwestycyjnego [Andersen, Brugge i in. 2010]. Kraje nordyckie to szczególnie podatny grunt na badania w tym obszarze, bowiem według Fourth Working Condition Survey [2005] przodują one pod względem liczby pracowników kreatywnych w Europie. Wnioski są następujące: klimat biznesowy, czyli otoczenie sprzyjające rozwojowi konkurencyjności firm ma większe znaczenie na zogniskowanie kapitału w danym regionie niż klimat ludzki, rozumiany jako warunki wpływające na jakość życia, m.in. atrakcyjna strefa publiczna, czy dostępność miejsc związanych z kulturą i edukacją. Zakwestionowano koncepcję „pracy podążającej za ludźmi”. Wskazano zaś na specyfikę uwarunkowań krajów nordyckich, która polega na koncentracji kapitału w zaledwie kilku dużych miastach, co z założenia uniemożliwia swobodny wybór miejsca do życia. Ponadto wysoką jakość życia zapewnia konstytutywny w tych krajach program państwa dobrobytu, w związku z czym wpływ klasy kreatywnej na tą kwestię nie ma tak kluczowego znaczenia.

Niektórzy badacze zastosowali wskaźniki Floridy na terenie europejskim. Lorenz i Lundvall [2010] porównali 27 krajów członkowskich Unii Europejskiej i na tej podstawie orzekli o dywersyfikacji potencjału kreatywnego między nimi. Rutten i Gelissen [2008] stosują podobny floridowski wskaźniki kreatywności i różnorodności, na podstawie trzech indeksów: Tolerancji, Tygła Kultur oraz Bohemianizmu. Wykazano, że pierwszy wskaźnik, mierzony za pomocą badania opinii na temat subkultur i mniejszości, nie ma większego wpływu na poziom zamożności regionów w krajach europejskich. Odnotowano natomiast duże znaczenie dwóch pozostałych, po czym poparto tezę, że różnorodność tworzy korzystny klimat dla rozwijających się talentów oraz przyciąga kapitał inwestycyjny w

branży technologicznej.

Schumpeterowski kreatywny przedsiębiorca jako główna siła rynkowa znalazł odbicie w teorii klasy kreatywnej. Ewolucjonistyczna koncepcja ekonomii, według której na gruzach jednego przedsiębiorstwa odradza się wiele innych, ukazuje sytuację doskonałej konkurencji jako nie tylko nierealną, ale i niekorzystną dla gospodarki. Dlatego niszczycielskie perpetuum mobile procesów rynkowych służyć ma przemianie na lepsze. Etos kreatywności ma służyć rozwojowi ekonomicznemu, który z kolei jest napędzany przez innowacje. Jeden z pierwszych ważnych teoretyków w tym obszarze, Paul Stoneman, wprowadził kategorię „miękkiej innowacji” (ang. *soft innovation*). Polega ona na innowacyjności związanej z kategoriami estetycznymi: produktów takich jak książki, muzyka, film, moda itp. oraz tych przemysłów, które nie są związane z kategoriami estetycznymi per se, gdzie natomiast estetyka występuje jako ważny komponent, np. przemysł meblarski, samochodowy itp. [Eltham 2012]. Podobne rozróżnienie na „mocną kreatywność” (ang. *hard creativity*), związaną z tworzeniem czegoś „zupełnie nowego” oraz „słabą kreatywność” (ang. *weak creativity*), będącą przerabianiem idei stworzonych w ramach tej pierwszej kategorii wprowadzają Madden i Bloom [2001]. Pojęcia kreatywności i innowacji nie są przy tym tożsame, ponieważ kreatywność objawia coś nowego, a innowacja przetwarza to w produkt i wprowadza na rynek [Weisberg 2010].

O przemysłach kreatywnych mowa była na początku rozprawy, przy okazji kwestii definicyjnych. Są to te dziedziny wytwórczości ludzkiej, których esencjonalną wartością jest kreatywność, które są nośnikami przekazu symbolicznego oraz mogą podlegać własności intelektualnej. Z koncepcji przemysłów kreatywnych wyrósł pogląd na przełomowy dla rozwoju ekonomicznego paradygmat gospodarki kreatywnej. Opierająca się na zasobach kreatywnych oraz wiedzy, gospodarka ta stawia w centrum wytwórczość ludzką, procesy innowacyjne i dynamiczne przekształcenia kulturowo-społeczne. Przemysły kreatywne są obecnie jednym z najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki [UNCTAD 2008]. Mogą być one uważane za twór analogiczny do jądra twórczej destrukcji XIX wieku, jakim była inżynieria [Potts i Cunningham 2008]. Rozległą rolę przemysłów kreatywnych można uporządkować w trzy obszary. Pierwszy polega na kreowaniu idei, które same w sobie mogą przyczyniać się do powstawania nowych produktów, jak również mogą dawać impuls i potencjał do tworzenia produktów i usług w innych sektorach. Drugi, to sposoby funkcjonowania organizacji w sektorach kreatywnych, które mogą być zaadaptowane przez organizacje z innych sektorów. Trzeci zakłada tworzenie i wykorzystywanie najnowszych osiągnięć technologicznych w sektorach kreatywnych i przez to napędzanie branży hi-tech

[Muller i in. 2009].

Przemiana conceptualna, wynikająca z popularności przemysłów kreatywnych i ekspansji ekonomii kreatywnej dotyczy przemiany pojmowania kreatywności. „Kreatywność to nie wszystko”, kontestował guru marketingu, Theodor Levitt w 1963 roku [Levitt za: Bilton 2010]. Zarządzanie i kreatywność stawiał w opozycji i krytykował „kreatywnie rozkojarzone” młode pokolenie, nie potrafiące podporządkować się porządkującym normom. Levitt wystąpił przeciwko wzrastającej w branży reklamowej lat 60. fascynacji kreatywnością i jej przenikaniu do innych gałęzi gospodarki. Na lata 80. i 90. przypadło coraz większe zainteresowanie twórczym myśleniem i uwarunkowaniami kulturowymi w biznesie. Propagatorzy nowego podejścia, Tom Peters i Charles Handy, uwzględniali nieprzewidywalność, indywidualizm i nieustającą potrzebę readaptacji jako czynniki kształtujące przedsiębiorczość. Włączanie norm i czynników kulturowych do strategii zarządzania stało się potrzebą wielkich międzynarodowych korporacji. Komponenty kulturowe, takie jak poznanie, wiedza, czy wyraz symboliczny stały się elementami kształtujących się kultur organizacyjnych [DiMaggio 1994].

Wraz z uznaniem kreatywności za jeden ze strumieni funkcjonowania organizacji, zaczęto rozważać jej inkorporację w metody zarządzania. Pomimo jednak, że kreatywność przestała być uważana za energię dezorganizującą, wciąż bywa dyskredytowana. Obawy dotyczące kreatywności wiążą się z jej genetyką romantyczną. W epoce romantycznej inwencja twórcza, wiązana bezwzględnie z działaniem artystycznym i etosem estetycznym, była uważana za boski przywilej. Kreatywność była atrybutem wyłącznie wybranych jednostek. Z drugiej strony, anty-romantyczny pogląd, który Karol Marx zawarł w pierwszym tomie *Das Kapital* zakładał, że indywidualizm myślenia twórczego jest właściwy istocie ludzkiej jako wytwórcy, owemu *homo faber*, który odzwierciedla się w metaforze architekta: różnica między pracownicą pszczołą a architektem polega na mechanicznym działaniu tej pierwszej, a twórczym podejściu architekta [McGuigan 2010]. Kreatywność była więc cechą właściwą każdemu człowiekowi pracy.

Przewyciężenie opozycji romantyczność – kolektywizm jest popularnym wątkiem w teoriach dotyczących kreatywności. Bilton [2010] wprowadza rozróżnienie na dwa rodzaje myślenia twórczego w biznesie. Pierwsze, „heroiczne” charakteryzuje klasę kreatywną Floridy oraz Bobosy, czyli kategorię stworzoną przez Davida Brooksa poprzez fuzję wartości burżuazji i bohemy. Jej przedstawicielami są pracownicy kultowych firm, jak Apple, czy Google, które traktują indywidualistyczne podejście i nierzadko ekscentryczny

styl bycia jako normę kulturową oraz umożliwiają realizację niekonwencjonalnych pomysłów, „Heroiczna” kreatywność ujawnia się w wizjonerskich ideach i charyzmatycznych osobowościach. Główny zarzut w zakresie jej promowania w biznesie dotyczy obaw, że znaczny margines swobody i autonomiczności, których oczekują owe utalentowane „cudowne dzieci” może prowadzić do chaosu i braku standardów.

Druga kategoria kreatywności Biltona oddala od mitu artysty w kierunku tworu społecznego, pola wzajemnej wymiany. Bourdieu [1993] który postrzega produkcję kulturową w wymiarze społecznym, uznaje ją za obiektywne pole relacji i poddaje krytyce ideologię charyzmatycznej twórczości. Postfordowska elastyczność struktur uwolniła potencjał kreatywny, który zaczął przejawiać się w funkcjonowaniu klastrów, sieci, grup roboczych. Spontaniczna natura kreatywności nie oznacza przypadkowości, przeciwnie, kreatywność jest intencjonalna. Jej społeczna natura nie polega na konieczności uznania przez otoczenie, że dane działanie jest kreatywne, natomiast w przyznaniu produktowi znaczenia nowatorskiego [Weisberg 2010]. Kreatywność społeczna domaga się powtórnego rozważenia związku między kreatywnością a ekonomią poprzez skupienie uwagi na relacyjnej naturze praktyki twórczej [Wilson 2010]. Z perspektywy biznesu, społeczny model kreatywności oznacza przede wszystkim wykorzystanie kultury organizacyjnej oraz przywództwo transformacyjne poprzez inspirowanie pracowników do wychodzenia poza zakres tradycyjnych obowiązków i myślenia *outside the box*. Sposób motywacji lidera transformacyjnego wyzwala w pracownikach działania kreatywne, które poprzez współzależność zespołową nabiera charakteru kolektywnego.

Idea „kreatywności dla wszystkich” popiera twórcze myślenie w wymiarze funkcjonalnym, nie mitycznym. Podstawowy dylemat dotyczy teraz innej kwestii: skoro każdy może być kreatywny, w jaki sposób kreatywność tę wyzwalać? Czy kreatywności można uczyć? Działanie artystyczne jako przyczynek „kreatywności na co dzień” zostanie przeanalizowane w kolejnym podrozdziale.

2.4 Interwencje artystyczne jako nowa forma współpracy

*Art and commerce will never be on the same side of the street,
but they can be on the same journey.*

[Chris Bangle, dyrektor designu BMW]

Biorąc pod uwagę dynamiczne przemiany towarzyszące procesom gospodarczym, społecznym i technologicznym na początku XXI wieku, organizacje stanęły przed wyzwaniem tworzenia nowych jakości i przeformowania starych zależności. Umiejętność dopasowania się do zmieniających się warunków, działanie pod wpływem inspiracji i poszukiwanie tożsamości organizacji stają się wymogiem czasów nowoczesnych. Specyfiką nowoczesności jest stałe przekształcanie się, nie tylko w wyniku reakcji na bodźce zewnętrzne, ale również przemiany wewnętrzne. Wymagają one jednak bezustannego napędzania przez siły sprawcze tkwiące w kapitale ludzkim. Nowy pracownik ma wyzwalać te siły oraz być jednocześnie atomem w zespole, jak również autonomicznym sprawcą.

Cytat Daniela H. Pink'a „*The MFA is the new MBA*” („Magister sztuki jest nowym magistrem zarządzania”) [Pink 2004] zdobył szeroką popularność wśród prognostyków w zakresie rozwoju organizacji. Nie chodzi o to, by menadżerów zastąpić artystami, ale by u specjalistów od zarządzania wykształcić nowe kompetencje. Jak twierdzi Pink, biznes zaczyna zdawać sobie sprawę, że jedynym sposobem na odróżnienie się od konkurencji jest wykształcenie wartości opartych na estetyce i przesłaniu trudnym do emocjonalnego odparcia. Wszystko to sprawia, że absolwenci kierunków związanych ze sztuką mają dostarczać organizacji nowe jakości [Pink 2004]. Ponadto doświadczenie firm wskazuje, że zatrudnienie pracownika o wykształceniu artystycznym, np. w dziale marketingu, wpływa pozytywnie na ilość kreatywnych pomysłów i rozwiązań [Mruk 2006].

Tendencje do włączania kształcenia artystycznego w edukację menadżerów potwierdzają liczne przykłady. Częścią kursów Sloan Leadership na Massachusetts Institute of Technology jest uczenie zarządzania przez sztukę (m.in. *Unconventional Leadership: A Performing Advantage*). Na University of Chicago studenci podejmujący kurs Leadership Exploration and Development, biorą udział w samodzielnej produkcji filmowej. Oxford University oferuje studentom kurs *Leadership as a Performing Art* prowadzony przez dyrygenta chóralnego Petera Hanke. W wyniku długoletniej współpracy profesora Harvard Business School Roberta Austin'a i reżysera teatralnego Lee Devin'a powstała książka *Artful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work*. Tina Seeling, badaczka

zjawisk kreatywności i geniuszu, dyrektor Stanford Technology Ventures Program na Uniwersytecie Stanforda prowadzi zajęcia z kreatywności i innowacji, włączając w nie techniki artystyczne (m.in. sztukę cyrkową), mające na celu rozwój wyobraźni. W Kopenhaskiej Szkole Biznesu stworzono Centrum Sztuki i Zarządzania. Centrum prowadzi badania na interakcyjnością sztuki i przywództwa oraz wykorzystuje metody związane z działaniem artystycznym w kształceniu przyszłych menadżerów.

Kofi Annan, Sekretarz Generalny United Nations na szczycie Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 1999 roku nawoływał światowych liderów do integracji sił kreatywnych liderów z pomocą potrzebującym i wymaganiami przyszłych generacji. Globalne sterowanie procesami przez międzynarodowe korporacje sprawia, że siła polityczna sektora prywatnego wciąż wzrasta. Kształcenie menadżerów w zakresie kompetencji kulturowych i kreatywnych ma coraz większe znaczenie. Światowe Forum Ekonomiczne, jako jeden z obszarów ingerencji w zakresie rozwoju społecznego, podjęło kwestię przywództwa poprzez sztukę, kulturę i sport. Forum, oprócz największych światowych liderów, zaprasza również ludzi kultury i sztuki, wskazując na interferencyjne uwarunkowania współpracy kultury i biznesu.

W nowych, turbulentnych czasach organizacje uczą się, jak stabilne zhierarchizowane struktury przekształcić w organizmy stawiające czoło żywiołom gospodarczym. Następuje przekształcenie układów opartych na hierarchii w organiczne sieci. Rozbudowywanie się organizacji w sieci postępuje wraz z procesami internacjonalizacji [Fonfara 2011]. Ponadto ciągle udoskonalanie tych samych modeli jest niewystarczającym scenariuszem dla organizacji. Według Paula Romera, wzrost ekonomiczny wywodzi się „z lepszych przepisów, a nie dłuższego gotowania”. Improwizacja, przeciwstawiona „ograniczonej racjonalności”, wzmacnia adaptacyjność i innowację, jednocześnie zaś pozwalając na efektywną realizację [Eisenhardt 1997]. Racjonalność jest ograniczona, bo menadżerowie podejmują decyzje na podstawie niepełnych informacji, w związku z czym są one nieuchronnie oparte na subiektywnych przesłankach. Zgodnie z teorią laureata Nagrody Nobla w 1978 roku, Herberta A. Simona, proces podejmowania decyzji jest dużo bardziej złożony, niż głosi to tradycyjna ekonomia neoklasyczna. W konsekwencji wiąże się on z niemożnością właściwego przewidywania skutków oraz brakiem odpowiednich kryteriów oceny sytuacji [Kowalski 2002]. Podobnie w przypadku działaniu grup - to, że jednostki działając autonomicznie zachowują się racjonalnie, nie oznacza, że w ten sam sposób będą podejmować decyzje jako grupa. Udowodnił to Mancur Olson w *Logice działania*

zbiorowego [2012] twierdząc, że gdy duża grupa ma określony cel, poszczególne jednostki niekoniecznie będą dążyć do jego osiągnięcia. Ograniczona pod tym względem racjonalność jest więc niedoskonałym narzędziem do podejmowania decyzji. Odrzuca ona ponadto czynnik emocjonalny, który jest nieodzownym elementem procesu decyzyjnego. Emocje są ściśle zintegrowane, czy też „wintegrowane” w funkcjonowanie organizacji poprzez ich wpływ na zachowania ludzi. Mogą budować lub rozbijać struktury organizacyjne jako siły mobilizujące konflikt lub determinujące poczucie przynależności. Działalność organizacji jest przesiąknięta emocjami, tak indywidualnymi, jak i społecznymi, które wyrażają się w przywiązaniu, znudzeniu, przygnębieniu, entuzjazmie, podekscytowaniu itp. Gdzie przestaje wystarczać gospodarka „rąk i umysłów”, potrzeba „ekonomii serc”, w której każdy pracownik czułby, że jego działanie ma znaczenie dla podnoszenia stopnia dobrostanu. Wyzwaniem organizacji XXI wieku jest stworzenie pracownikom takich warunków, w których zaangażują się oni emocjonalnie i wniosą do swej pracy wymiar humanizmu.

Reorganizacja układu z hierarchicznego w sieć powiązań wpłynęła na przeformowanie procesów decyzyjnych. Wielokulturowe struktury korporacyjne wytworzyły globalne alianse i międzynarodowe wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*), powodując wysunięcie się na pierwszy plan wieloczłonowych partnerstw. Powstał model procesów decyzyjnych zwany *garbage can* („model kosza na śmieci”), w ramach którego decyzje są podejmowane pod presją czasu i w obliczu skomplikowanej sytuacji. Proces rozwiązywania problemu nie ma już postaci linearnej, ale opiera się na chaosie, braku procedur, a także dużym poziomie energii partycypujących. Według założeń tego modelu, elementy niezbędne do podjęcia decyzji (problemy, rozwiązania, uczestnicy, warunki) występują przypadkowo lub zmieniają się, jak w „koszu na śmieci”. Przykładem tej metody są spotkania zwoływane są nie w celu rozwiązania problemów, ale ich wykreowania. Podobną techniką w ulepszaniu sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest tzw. „rozwój na gruzach” [Mruk 2006], która polega na wyszukiwaniu przez specjalnie powoływane zespoły uchybień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a następnie szukanie dla nich kreatywnej alternatywy. Duża rola elementów gry w procesie decyzyjnym wyzwała improwizację. Ta metoda, choć niewystarczająca jako narzędzie decyzyjne organizacji, sprawdza się w momentach burzliwych.

Jaką wartość dla tego typu „zorganizowanych anarchii”, jakimi są współczesne organizacje, niesie sztuka i artyści? Przede wszystkim warunki, w których funkcjonują środowiska twórcze są bardzo podobne do tych, w których obliczu stają obecnie pracownicy i przedsiębiorstwa. Nieprzewidywalność, brak standardów, bezustanna kreacja, czy

konieczność nagłej adaptacji jest charakterystyczna dla sektora kultury i kreatywnego. Przede wszystkim zaś tym, co stanowi rdzeń i sedno pracy w zawodach artystycznych jest pasja, energia i oddanie. Jak wzbudzić wysoki poziom zaangażowania i identyfikacji z organizacją – tego biznes chce nauczyć się od pracowników sektorów kreatywnych.

W ramach programu rozwoju menadżerów The McGraw-Hill Companies uczestnicy analizują, czym jest wizja, wspólne przywództwo i indywidualna rola w zespole na podstawie gry zespołu jazzowego. Wykorzystują również dzieła Shakespeare'a do zilustrowania zasad funkcjonowania ludzkich motywacji oraz zaszczepiania wartości organizacji. Trening ten jest częścią szerszej strategii firmy w zakresie rozwijania kreatywności [Seifter 2005]. Firma wydawnicza Harcourt, aby podnieść wydajność kreatywną pracowników, weszła we współpracę z The TAI Group. Zorganizowano zajęcia dla pracowników, polegające na wykorzystaniu technik sztuk performatywnych [Thomsom 2010]. The Boston Consulting Group, CitiGroup, Johnson & Johnson podjęły współpracę z The Actors Institute w celu ulepszenia technik prezentacji konferencyjnych [Bruswick 2005]. Nowe formy współpracy, zyskujące na popularności od początku lat 2000, stworzyły nową wartość – pracownicy artystyczni zaczęli dzielić się swoim doświadczeniem w zakresie działań kreatywnych i performowania. Ten rodzaj partnerstwa opiera się na transferze wiedzy i wglądu w proces twórczy podmiotów sektorów kreatywnych, będąc próbą odpowiedzi na problemy współczesnego biznesu. Na początku zainteresowanie organizacji technikami i metodami artystycznymi wynikało przede wszystkim z chęci rozwinięcia pewnych umiejętności (np. myślenia kreatywnego, umiejętności prezentacji itp.). Potem metody tzw. *arts-based learning* (zwane również *arts-based training* lub *artistic interventions*) zaczęły ewoluować w stronę czerpania z technik i sposobów funkcjonowania, które rozwinęły organizacje sektorów kultury i kreatywnych. Artyści pracują z menadżerami wyższego stopnia w celu zilustrowania modelu przedstawiającego wizję organizacji. Poeci pomagają w rozwinięciu narracji, która wyrazić ma misję firmy. W ramach tych metod nastąpiło przemieszczenie z rozwoju umiejętności indywidualnych pracowników na rozwój zespołów i całej organizacji oraz na grunt strategii i wizji przyszłości [Bartelme 2005].

Na potrzeby niniejszej rozprawy do technik *arts-based training* zostanie użyta nazwa „interwencji artystycznych”. Metody te usystematyzowano według czerech typów, które odbiegają od konwencjonalnego podejścia do rozwoju organizacji [Taylor i Ladkin 2009, Adler 2006]:

1. Transfer umiejętności: rozwój umiejętności właściwych zawodom artystycznym u pracowników innych sektorów (np. studenci medycyny na Virginia Commonwealth University wykorzystują techniki teatralne w pracy z pacjentami);
2. Techniki projekcyjne: metoda polegająca na wyrażaniu myśli i idei, niemożliwych do wydobycia za pomocą tradycyjnych treningów (np. w firmie LEGO menadżerowie budują z klocków trójwymiarowe reprezentacje swoich wizji strategii organizacyjnej);
3. Metoda uchwycenia sensu: zakłada zrozumienie przez uczestników sedna sytuacji, koncepcji (np. pracownicy The McGraw-Hill Companies analizują, czym jest wspólne przywództwo i indywidualna rola w zespole na podstawie gry zespołu jazzowego);
4. Metoda realizacji: zajęcia artystyczne, które rozszerzają sferę poczucia własnego ja i doświadczanie innych (np. studenci MBA biorący udział w zajęciach ze sztuki).

Wszystkie cztery typy interwencji składają się na doświadczenie firmy Unilever, która w 1999 roku zaimplementowała program Catalyst, w kontekście planowanej fuzji Lever Brothers i Elida Fabergé [Boyle i Ottensmeyer 2005]. Celem programu było odpowiednie przygotowanie obu organizacji do połączenia się, ze szczególnym naciskiem na przekształcenie kultur organizacyjnych. W 2002 roku program wdrożono w kolejnej gałęzi firmy – Unilever Ice Cream & Frozen Food, a także przeprowadzono działania artystyczne w Unilever Corporate Center.

Program Catalyst zakładał współpracę z artystami, instytucjami kultury oraz organizacjami kreatywnymi w celu wniknięcia w obszar problemów i znalezienie rozwiązań. Działania w ramach Catalyst bazowały na metodach zaczerpniętych ze sztuk wizualnych i performatywnych, poezji, fotografii, scenopisarstwa, cyrku, designu i jazz'u. Firma Unilever posiadała wcześniejsze doświadczenie we współpracy z kulturą, będąc jednym z głównych partnerów Tate Modern. James Hill, wówczas prezes firmy Lever w Wielkiej Brytanii, postanowił wyeksplorować możliwość alternatywnego wykorzystania sponsoringu kultury. Pierwszym działaniem było nabycie kolekcji dzieł sztuki czołowych brytyjskich artystów. Inicjatywa wzbudziła zainteresowanie pracowników, którzy zaangażowali się we włączenie dzieł sztuki w przestrzeń biurową. Następnie do współpracy zaproszono artystkę, która dołączyła do zespołu i na przestrzeni sześciu miesięcy przeprowadziła działanie emocjonalnego „wglądu” w dynamikę grupy (zespół ds. innowacji płynów do płukania).

Zaskakującym efektem współpracy był dużo lepszy wynik w zakresie innowacyjności rozwiązań tej grupy, w stosunku do innych. Kolejna inicjatywa: „Live + Direct” polegała na wprowadzeniu do firmy grupy aktorów, która spędziła czas z pracownikami na wszystkich szczeblach, a po tygodniach wnikliwej obserwacji wykorzystwała techniki teatralne do zilustrowania sytuacji w zespołach. Ponadto aktorzy przeprowadzili warsztaty przygotowujące pracowników do radzenia sobie z różnego rodzaju sytuacjami w grupie. Po dokonaniu fuzji Lever Brothers i Elida Fabergé podjęto serię działań mających na celu zakwestionowanie stałej, znanej pracownikom przestrzeni pracy oraz jej przemianę (np. poprzez instalacje wideo, parawany, zastępowanie mebli alternatywnymi przedmiotami). Celem było takie wpłynięcie na percepcję i emocje pracowników, by przygotować ich do gruntownej reorganizacji firmy. Niektóre z działań spotkały się z dużym sceptycyzmem i potrzeba było aż pół roku, by nastawienie zespołów uległo zmianie. Rzeczywisty efekt nastąpił dopiero po sześciu miesiącach adaptacji, kiedy to pracownicy z własnej inicjatywy zaczęli transformować swoje stanowiska pracy, włączać i przestawiać elementy, akcentując przy tym twórczo swoją indywidualność. Program Catalyst, zgodnie z jego nazwą, stanowił dla Unilever rodzaj katalizatora, czyli dodania wartości powodujących przyspieszenie i zmianę. Zmiana w organizacji zawsze zaczyna się od ludzi. Interwencje artystyczne poprzez przenoszenie na grunt biznesu procesów artystycznych, wpływają na poziom inspiracji i motywacji pracowników. Odkrywają oni swój potencjał kreatywny, stają się bardziej otwarci, współpracujący i pewni w wyrażaniu własnych pomysłów oraz eksperymentowaniu. To z kolei prowadzi do tworzenia bardziej innowacyjnych produktów i twórczego marketingu, a w konsekwencji do polepszenia wyników przedsiębiorstwa.

Giovanni Schiuma [2011], autor jednej z nielicznych monografii na temat interwencji artystycznych, stworzył model opierający się na dziewięciu kategoriach będących siłami napędowymi przemian wynikających z adaptacji interwencji artystycznych, tzw. Arts Value Matrix (Tabela 1). Schemat Arts Value Matrix jest holistycznym, a zarazem porządkującym ujęciem kategorii związanych z kreowaniem wartości organizacji w wyniku implementacji interwencji artystycznych. Systematyzuje on potencjalny wpływ sztuki na rozwój i poszczególne komponenty organizacji oraz pozwala zrozumieć to zjawisko wielowymiarowo. W zależności od zamierzonego efektu, interwencje artystyczne mogą wpływać w większym stopniu na rozwój pracowników (układ horyzontalny schematu), lub też rozwój organizacji (układ wertykalny schematu).

„*Występ* (ang. *performace*) można zdefiniować jako wszelką działalność danego uczestnika interakcji w danej sytuacji, służącą wpływaniu w jakiś sposób na któregokolwiek z innych

jej uczestników” [Goffman 2005]. Teoria Goffmana o „teatrze życia codziennego” jest empirycznym rozwinięciem toposu literatury europejskiej – teatru świata (łac. *theatrum mundi*) który spopularyzował Shakespeare. Zakłada ona, że w przedstawieniach odgrywanych w codziennych sytuacjach nie chodzi o nieszczerłość i wyrafinowaną manipulację, ale że są one naturalną częścią wytwarzania stosunków społecznych. Panowanie nad gestami i mimiką stanowi niezbędny warunek do wytwarzania codziennych relacji społecznych. Każdy uczestnik interakcji społecznej pragnie mieć władzę nad wrażeniem, jakie robi na innych. Jeśli sytuacje życia codziennego wytwarzane są w sposób podobny do tego, w jaki powstają sytuacje na scenie, miejsce pracy jest jedną z najlepszych możliwych egzemplifikacji. W miejscu pracy *performance* oznacza skuteczność działania w osiągnięciu pewnego celu.

Tabela 1. Arts Value Matrix według Schiumy

Rozwój organizacji	wysoki	Inwestycja: tworzenie wartości dodanej produktu lub adaptacja innowacyjnych procesów i metod w zarządzaniu	Networking: pobudzenie interakcji między pracownikami, tworzenie kolaboracji i nawiązywanie relacji	Transformacja: spowodowanie zmiany poprzez nowe kształtowanie świadomości pracowników
	średni	Reputacja: wzmocnienie wizerunku firmy poprzez jej asocjacje z kulturą	Środowisko: zmiana przestrzeni poprzez adaptację symboli i obiektów związanych ze sztuką	Uczenie i rozwój: kształcenie kreatywności, improwizacji, skłonności do ryzyka, obserwacji, świadomości, elastyczności
	niski	Zabawa: wzbudzenie radości, wywołanie pozytywnych emocji, wyzwolenie energii	Pobudzenie: podniesienie stopnia zaangażowania i chęci działania	Inspiracja: wzbudzenie autorefleksji, ukształtowanie wizji, przemiana wewnętrzna
		niski	średni	wysoki
Rozwój pracowników				

Źródło: G. Schiuma, 2011, *The Value of Arts for Business*, Cambridge University Press, Cambridge

Z drugiej strony antropologowie analizują *performance* rytuałów plemiennych, socjologowie *performance* zachowań społecznych, kulturoznawcy codzienny *performance* genderowy. Na okładce magazynu Forbes z 1994 pod tytułem „Perform or Else” twarz bladego, siwego biznesmena, a wokół jego szyi laska gotowa do „zdjęcia” go ze sceny nawiązuje do sceny wodewilowej, z której dyrektor sceny zdejmował laską wygwizdanych przez publiczność aktorów. Tematem numeru jest roczny raport na temat amerykańskiego przemysłu, który ocenia firmy pod kątem ich produktywności, innowacyjności, możliwość rozwoju, stawiania sobie nowych celów i ich realizacji.

Wspólny teren *performance* dla skuteczności działania oraz publicznego prezentowania się wskazuje na ścisły związek dramy i zachowań w miejscu pracy. Funkcjonowanie organizacji

wymaga działania podobnego teatralnemu *ensemble*, opierającego się na interakcji w zespole. Techniki teatralne, wykorzystywane w zakresie interwencji artystycznych mają służyć wytworzeniu właściwych relacji w grupie oraz pobudzać samoświadomość. Metody te służą również do rozwiązywania problemów poprzez analizę konkretnych przypadków zilustrowanych za pomocą dramy. Kluczowym komponentem jest sytuacja gry. Łączność z ciałem w grze wyzwala emocje, przy pomocy których zachodzi uwolnienie idei [Monks i in. 2001]. W rozwoju menadżerów gry teatralne mogą służyć jako „sceniczne próby” na drodze do lepszego rozumienia percepcji i skuteczniejszego gromadzenia informacji [Corsun i in. 2006]. Przełamywanie w ten sposób „skrótów percepcyjnych” wspomaga skuteczność w nowych formach zarządzania: eksplorowaniu nowych sposobów rozwiązywania zadań, spontaniczności i improwizacji, szybkiej reakcji na zmiany, bazowaniu na tzw. wiedzy ukrytej (ang. *tacit knowledge*), inwencji [Gibb 2004].

Dążenie organizacji do interakcyjności i innowacyjności rekonstruuje pojęcie zmiany. Zmiana, z konsekwentnej i skoncentrowanej na celach staje się symultaniczna i spontaniczna. Newtonowskie, linearne poczucie czasu zostaje zastąpione symultanicznością właściwą grze zespołu jazzowego [Barrett, Hatch 2003]. Glen Fukushima (Airbus CEO) widzi wyraźne powiązanie między orkiestrą, a zespołem w korporacji: koordynacja i kreatywna współpraca zespołowa jest konieczna do osiągnięcia zamierzonego efektu. Nawet najwięksi geniusze w orkiestrze muszą współgrać z resztą, aby występ miał sens [Nissley 2010]. Także firma Nokia lubi mówić o „dyrygowaniu orkiestrą”, gdy chodzi o sposób zarządzania [Castells, Himanen 2009].

Oba przypadki: zespół jazzowy i orkiestra symfoniczna zawierają komponent interakcji, jednak jazz, w odróżnieniu od muzyki klasycznej, polega na prezentowaniu spontanicznych, nieprzećwiczonych wcześniej pomysłów. Frank J. Barrett [1998] porównuje grę jazzową do mechanizmów kształtujących funkcjonowanie nowoczesnych organizacji. Jazz jest polem gry, która wymaga od uczestników nieustannego zonglowania, przy użyciu niewielkiej liczby stałych reguł, ale jednocześnie ciągłym tworzeniu nowych wariacji. Dążenie do maksymalnej możliwej elastyczności nakłada się na rytualne przełamywanie schematów. Organizacje, które odnoszą sukces w XXI wieku nie tylko uczą się na błędach, ale traktują je jako możliwy punkt wyjścia dla nowych perspektyw. Nic dziwnego, że to właśnie geniusz jazzu Miles Davis twierdził, że błędy nie istnieją. Alec Ross, (Starszy Doradca ds. Innowacji w biurze Hillary Clinton) na konferencji UNconvention (Bruksela 2012) dotyczącej problematyki innowacji powiedział, że Europa, by nadążyć za najbardziej innowacyjnymi krajami współczesnego świata, musi nauczyć się popełniać błędy. Potencjał jazzu dla

organizacji w zglobalizowanym świecie zauważono na Światowym Forum Ekonomicznym. Wykorzystanie zespołów jazzowych w modelach interwencji artystycznych jest stałą praktyką, polegającą z jednej strony na analizie mechanizmów improwizacji z zewnątrz, jak i włączaniu menadżerów do zespołów jazzowych.

W nowym otoczeniu gospodarczym pytanie o skuteczność standaryzacji procesów w organizacji staje się bardziej aktualne niż zwykle. Choć w sektorze przemysłowym stanowiły one o sukcesie wielu przedsiębiorstw, za sukcesem przyszło wyczerpanie potencjału. Ponadto w stosunku do niektórych branż, znacznie lepiej sprawdzają się procesy, które traktują produkt w sposób unikalny. Procesy te Hall i Johnson [2009] nazywają „artystycznymi” oraz wskazują na ich adekwatność w sytuacji, gdy zarówno wkład jest zróżnicowany (np. gdy nie ma takich dwóch kawałków drewna, które uczynią brzmienie fortepianów takim samym), a także gdy klienci cenią dystynkcyjną i unikalną naturę produktu (np. żadne dwa fortepiany nie brzmią tak samo). Autorzy artykułu posługują się przykładem fortepianów Steinwaya, ale procesy artystyczne stanowią także wymiar produkcji niezwiązanych z branżą artystyczną.

Firma BMW zatrudnia artystów do projektowania modeli samochodów. Chris Bangle, dyrektor designu BMW, pośredniczy między światem „garniturów” i „T-shirtów” oraz łagodzi „nieuchronne nieporozumienia między korporacyjnym pragmatyzmem i artystyczną pasją” [Bangle 2001]. Jego zadaniem jest ochrona procesu kreatywnego przed zdominowaniem go przez zimnymi, racjonalnymi argumentami biznesu. Bangle broni specyficznej dla mechanizmów twórczych konieczności mylenia się, ciągłych prób i zaczynania od nowa. Samochody powstają na fundamentach inżynierii, ale rodzą się z pasji.

Przemieszczenie produkcji do krajów o taniej sile roboczej, wynikające z procesów globalizacyjnych sprawiło, że rozwinięte regiony świata straciły na przewadze konkurencyjnej, jeśli chodzi o nisko-kosztowe wyroby. Między dwiema strategiami konkurencyjnymi, zaistniała więc tendencja do zmiany kierunku z produktów efektywnych kosztowo, w stronę lepszej jakości i większego zróżnicowania [Austin, Devin 2010]. Dla firm, szczególnie w czasach kryzysu, różnicowanie produktu stanowi jeden z podstawowych elementów przewagi konkurencyjnej. Przykładami transformacji w zakresie pozycjonowania marki są WalMart i McDonald, zwracając się w stronę produktów lepszej jakości oraz wyżej klasy. Choć wysiłki WalMart okazały się fiaskiem, klienci odrzucili nowy koncept wiążący się z podniesieniem cen, strategia McDonald'a, polegająca na stworzeniu bardziej wyrafinowanych wnętrz restauracji, czy IKEA, która szablonowe meblościanki zaczęła

zastępować wyszukany designem, odniosła sukces [Austin, Devin 2010]. Podstawowym eksplorowanym wymiarem dyferencjacji produktów jest estetyka. Włoski producent akcesoriów kuchennych Alessi, uznany za jeden z najbardziej innowacyjnych w branży, zatrudnia ponad 300 artystów designerów. Artisan Doors of Montana inicjuje współpracę stolarzy z artystami pracującymi w drewnie [Rosenfeld 2004]. Polski producent krzeseł biurowych SITAG, który „piękno” uznaje za największą wartość swoich produktów, zatrudnia artystów designerów do prac projektowych. Polaroid, jako element laboratorium kreatywnego Polaroid Creativity Lab rozwinął szkolenia artystyczne InSightArt. Celem programu było rozwinięcie w uczestnikach poczucia i świadomości wartości estetycznej („A Factor”). „A Factor” stanowi trudną do jednoznacznego zdefiniowania gwiazdkę jakości, którą wyróżniają się produkty odnoszące sukces na rynku. Warsztaty opierały się na pogłębieniu zdolności obserwacji, zauważania i czerpania inspiracji z bodźców w codziennej rzeczywistości, umiejętności budowania odniesień i metafor między własnymi obserwacjami a biznesem oraz tworzenia rozwiązań zawierających „A Factor” [Merritt 2010].

„Nie oczekujemy, że Catalyst rozwiąże nasze biznesowe problemy, ale odgrywa on centralną rolę w pchnięciu nas do przodu, szczególnie w zakresie kwalifikacji marketingowych oraz interakcji i dynamiki w zespole” - mówił James Hill, implementując Catalyst w Unilever [Boyle i Ottensmeyer 2005, s. 18] Pomimo znacznego sceptycyzmu wśród pracowników, raz wdrożony, program stał się w ich oczach wiarygodną metodą rozwoju organizacji. Hill zaznacza, że program ma służyć firmie, a nie realizować cele altruistyczne. Unilever przeznaczając część budżetu na działania filantropijne, ale nie ma to nic wspólnego z wypracowanym modelem współpracy z artystami. Interwencje artystyczne, aby były przekonujące i skuteczne, muszą wpływać na rozwój biznesu, uwalniać energię i potencjał kreatywny, otwierać umysły i dodawać odwagi.

Rozdział III

WSPÓŁPRACA KULTURY I BIZNESU W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH - PERSPEKTYWA KULTURY

3.1 Metodyka badawcza

W tej części rozdziału opisana została metodyka badawcza, będąca wstępem do kolejnej części rozważań, obejmujących badania własne. Przedstawione zostały hipotezy badawcze oraz schemat przebiegu badań. W kolejnych częściach rozdziału autorka prezentuje profile polityki kulturalnej wybranych państw europejskich oraz wyniki pierwszego badania jakościowego, mającego na celu rozpoznanie praktyk i rozwiązań europejskich organizacji kultury we współpracy z biznesem.

Hipotezy badawcze

Podstawą do sformułowania hipotez badawczych była identyfikacja nowych, coraz bardziej upowszechniających się praktyk w zakresie współpracy kultury i biznesu. Identyfikacja ta następowała na przestrzeni ostatnich pięciu lat (od 2008) w zakresie prowadzonych przez autorkę badań w sektorze kultury. Praktyki te zostały powiązane z wiedzą o zjawiskach gospodarczych i społecznych ostatnich dziesięciu lat, m.in. boomem technologicznym oraz wzrostem roli kreatywności w rozwoju ekonomicznym. Doprowadziło to autorkę do uznania nowych form współpracy kultury i biznesu za przejawy szerszego kontekstu przemian gospodarczych, mających bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Przegląd literatury polskiej i zagranicznej oraz doświadczenia zawodowe autorki doprowadziły do zdefiniowania hipotez badawczych, które zostaną poddane weryfikacji w wyniku prowadzonych badań własnych:

Hipotezy badawcze

- | | |
|-------------------|--|
| Hipoteza 1 | We współpracy kultury i biznesu popularyzuje się kierunek partnerskiego realizowania projektów. |
| Hipoteza 2 | Współpraca na zasadzie partnerstw związana jest z odnoszeniem poza-marketingowych korzyści wynikających z relacji kultury i biznesu. |
| Hipoteza 3 | Współpraca z kulturą na zasadzie partnerstw wpływa na wzrost kreatywności przedsiębiorstwa. |

Procedura przeprowadzonych badań

Procedura przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych składała się z kilku etapów, przedstawionych na rysunku 3. Pierwszy etap polegał na identyfikacji zagadnienia głównego: „uwarunkowania współpracy kultury i biznesu w Polsce na tle europejskim”, a także określenia problemu badawczego oraz zdefiniowania hipotez badawczych.

Kolejny etap polegał na zebraniu informacji oraz studiach literaturowych. Zakres literatury wykorzystany w teoretycznej części pracy można ująć w dwa główne obszary. Pierwszy obszar dotyczył zagadnień z zakresu nauk ekonomicznych, nauk politycznych i społecznych, a także nauk wiedzy o kulturze. Celem takiego doboru literatury było, z jednej strony, ukazanie powiązania kultury i ekonomii oraz zastosowania teorii ekonomicznych do opisanego zjawisk zachodzących w sektorze kultury, z drugiej zaś przedstawienie ekonomicznego i politycznego wymiaru kultury. Drugi obszar dotyczył zagadnień z zakresu nauk o zarządzaniu i marketingu, obejmujących, m.in. sponsoring i jego rolę komunikacyjną, a także zagadnienia z obszaru współczesnych przemian gospodarczych, m.in. gospodarki kreatywnej oraz gospodarki opartej na wiedzy. Ponadto autorka wykorzystwała literaturę dotyczącą współczesnych relacji kultury i biznesu i związanych z nimi nowych form współpracy, m.in. interwencji artystycznych.

Następnie, na podstawie studiów literaturowych, autorka opracowała *Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu*, które stanowiło identyfikację dziesięciu cech tej współpracy (tabela 3). *Zestawienie* to zostało następnie zweryfikowane w ramach badań jakościowych organizacji kultury i przedsiębiorstw oraz było podstawą do stworzenia narzędzia badawczego (kwestionariusza ankietowego) w celu przeprowadzenia badania ilościowego przedsiębiorstw.

Na część empiryczną niniejszej pracy składają się:

- badanie jakościowe organizacji kultury (18 indywidualnych wywiadów pogłębionych)
- badanie jakościowe przedsiębiorstw (15 indywidualnych wywiadów pogłębionych)
- badanie pilotażowe (8 wywiadów z użyciem kwestionariusza ankietowego)
- badanie ilościowe przedsiębiorstw (badanie ankietowe w 239 przedsiębiorstwach)

Wykaz przeprowadzonych badań, ich cele, technika badawcza, dobór próby, zakres przedmiotowy, geograficzny i czasowy został przedstawiony w tabeli 2.

Badanie jakościowe organizacji kultury przeprowadzone zostało w osiemnastu instytucjach w dziewięciu krajach europejskich: Niemczech, Belgii, Danii, Szwecji, Holandii, Francji, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i Polsce. Celem badania było rozpoznanie praktyk i rozwiązań w zakresie współpracy kultury i biznesu w Europie, diagnoza stosowania formy partnerstwa, a także identyfikacja tendencji współpracy kultury i biznesu w Europie. Jako część wstępną do badań empirycznych, autorka dokonała analizy dokumentacji i opracowań dotyczących polityki kulturalnej w krajach europejskich: Niemczech, Wielkiej Brytanii, Francji, Danii, Szwecji, Hiszpanii i Polsce. Celem przeprowadzenia tej analizy było rozpoznanie przemian w polityce kulturalnej w kierunku ożywiania współpracy kultury i biznesu oraz wskazanie rozwiązań podejmowanych przez państwa europejskie w tym obszarze.

Badanie jakościowe przedsiębiorstw zostało przeprowadzone w piętnastu organizacjach biznesowych. Miało ono na celu rozpoznanie praktyk i rozwiązań w zakresie współpracy kultury i biznesu, diagnozę stosowania formy partnerstwa oraz wzrostu jej roli w relacjach biznesu z kulturą oraz identyfikację tendencji współpracy kultury i biznesu.

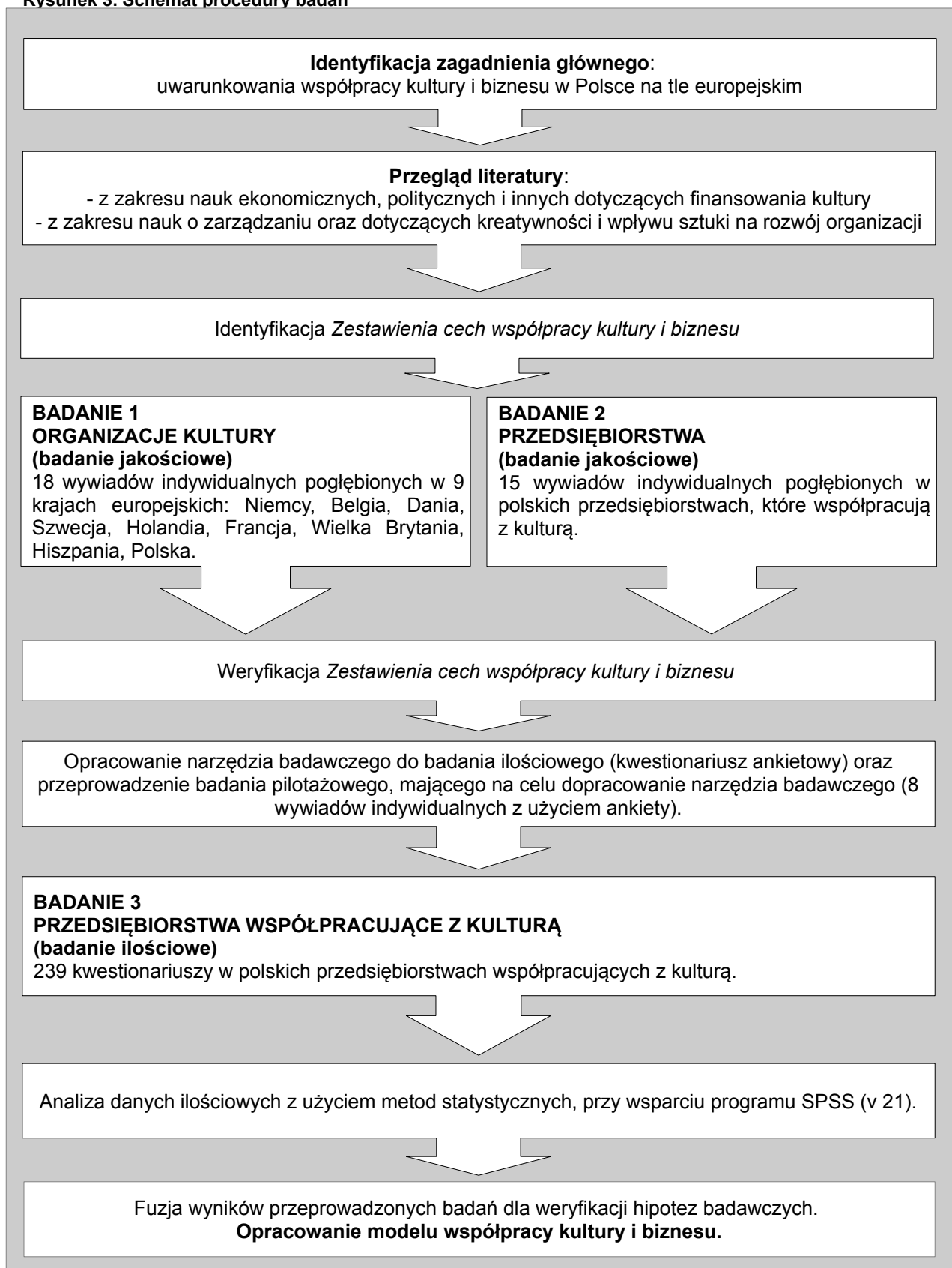
W wyniku obu badań jakościowych zostało zweryfikowane dziesięć cech współpracy kultury i biznesu, ujętych w *Zestawieniu cech współpracy kultury i biznesu*. Do każdej cechy opracowane zostały pytania (tabela 7), wykorzystane następnie w tworzeniu narzędzia badawczego – kwestionariusza ankietowego (załącznik 1). Następnie przeprowadzone zostało badanie pilotażowe wśród ośmiu przedsiębiorstw. Badanie to miało na celu uszczegółowienie przedmiotu badań ilościowych, a także przetestowanie narzędzia badawczego.

Kolejnym etapem badań było przeprowadzenie badania ilościowego wśród 239 przedsiębiorstw, przy pomocy kwestionariusza ankietowego. Celem badania było rozpoznanie form współpracy, identyfikacja korzyści poza-marketingowych odnoszonych przez biznes, weryfikacja postrzegania partnerskiej współpracy z kulturą przez biznes oraz wpływu stosowania form współpracy na kreatywność firmy.

Do analizy danych wykorzystano metody statystyczne, przy wsparciu programu SPSS (v. 21). Do osiągnięcia celów badawczych posłużyły takie metody statystyczne, jak eksploatacyjna analiza czynnikowa, badanie związków między zmiennymi za pomocą analizy korelacji oraz testowanie hipotez dla dwóch zmiennych za pomocą testu *t*-Studenta.

Następnie autorka dokonała fuzji wyników badań w celu weryfikacji hipotez badawczych. Finalnym etapem podsumowania wniosków było stworzenie modelu współpracy kultury i biznesu.

Rysunek 3. Schemat procedury badań



Źródło: Opracowanie własne

Tabela 2. Wykaz przeprowadzonych badań

Cele badania	Metoda i technika badawcza	Dobór próby		Zakres przedmiotowy	Zakres geograficzny	Zakres czasowy
		Grupa badawcza	Liczebność			
<ul style="list-style-type: none"> rozpoznanie praktyk i rozwiązań w zakresie współpracy kultury i biznesu w Europie, diagnoza stosowania formy partnerstwa oraz wzrostu jej roli w relacjach biznesu z kulturą, identyfikacja tendencji współpracy kultury i biznesu w Europie. 	wywiad indywidualny pogłębiony	organizacje kultury, które współpracują z biznesem	18	formy współpracy z biznesem, z naciskiem na partnerskie narzędzia ich realizacji	Niemcy, Holandia, Belgia, Francja, Dania, Szwecja, Wielka Brytania, Hiszpania, Polska	wrzesień 2012 – styczeń 2013
<ul style="list-style-type: none"> rozpoznanie praktyk i rozwiązań w zakresie współpracy kultury i biznesu, diagnoza stosowania formy partnerstwa oraz wzrostu jej roli w relacjach biznesu z kulturą, identyfikacja tendencji współpracy kultury i biznesu. 	wywiad indywidualny pogłębiony	Przedsiębiorstwa, które współpracują z kulturą	15	formy i praktyki we współpracy z podmiotami kultury oraz korzyści wynikające ze współpracy z kulturą	Polska	październik 2012 – styczeń 2013
<ul style="list-style-type: none"> uszczegółowienie przedmiotu badań ilościowych, przetestowanie narzędzia badawczego – kwestionariusza ankietowego. 	wywiad indywidualny z użyciem kwestionariusza ankietowego	przedsiębiorstwa	8	weryfikacja treści kwestionariusza ankietowego	Polska	luty 2013
<ul style="list-style-type: none"> rozpoznanie form w zakresie współpracy kultury i biznesu, weryfikacja postrzegania partnerskiej współpracy z kulturą przez biznes, identyfikacja korzyści poza-marketingowych odnoszonych przez biznes, weryfikacja wpływu stosowania danych form na kreatywność firmy. 	badanie ankietowe	przedsiębiorstwa, które współpracują z kulturą	239	formy i praktyki we współpracy z podmiotami kultury oraz korzyści wynikające ze współpracy z kulturą	Polska	marzec 2013 – lipiec 2013

Źródło: Opracowanie własne

Przegląd publikacji i badań dotyczących współpracy kultury i biznesu oraz uwarunkowań nowoczesnej organizacji biznesowej, opisanych w Rozdziale II, umożliwił identyfikację i klasyfikację dziesięciu podstawowych cech współpracy kultury i biznesu (tabela 3). *Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu* było podstawą do badań empirycznych.

Tabela 3. Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu

	Cecha	Publikacje
1	Kreatywność jako centralny element współpracy	McNicholas (2005), Schiuma (2011), Adler (2006), Taylor i Ladkin (2009)
2	Wzajemne uczenie się	Rowntree (2006), Lund (2010), Thomas, Pervan Nuttall (2009)
3	Transfer umiejętności i wiedzy z organizacji artystycznej do biznesu	Adler (2006), Rowntree (2006), Barrett i Hatch (2003), Barrett (1993), Schiuma (2011), Taylor i Ladkin (2009), Gibb (2004), Eisenhardt (1997), Nissley (2010), Bangle (2001), Merritt (2010), Florida (2010)
4	Rozwój ludzi i wewnętrzna transformacja organizacji	Adler (2006), Rowntree (2006), Schiuma (2011), Gibb (2004)
5	Wspólne tworzenie i realizowanie projektów	McNicholas (2005), Bangle (2001), Merritt (2010), Lund (2010), Rowntree
6	Nieustanny dialog i bilateralna adaptacja	Rowntree (2006), Lund (2010), Thomas, Pervan Nuttall (2009)
7	Subtelny, „organiczny” sposób eksponowania marki	Rowntree (2006), Carrilat, Astous, Colbert (2008), Lund (2010),
8	Inicjowanie współpracy zarówno przez biznes, jak i kulturę	Boyle i Ottensmeyer (2005), Rowntree (2006), Schiuma (2011), Adler (2006)
9	Ciągle poszukiwanie nowych rodzajów współpracy	Schiuma (2011)
10	Pozytywny wpływ na otoczenie firmy	Florida (2001), Porter i Kramer (2002), Lorentzen, Hansen (2009), Bille (2010), Strom (2003), McAlister i Ferrell (2002)

Źródło: Opracowanie własne

Badanie jakościowe podmiotów sektora kultury w Europie (Badanie 1)

W ramach badania przeprowadzono 18 wywiadów wśród organizacji artystycznych i instytucji kultury, w dziewięciu krajach europejskich. Jako metodę jakościową autorka wykorzystwała indywidualne wywiady pogłębione (ang. *individual depth interview* – IDI). Celem badania, oprócz celów wymienionych w tabeli 2, była weryfikacja *Zestawienia cech współpracy kultury i biznesu* (tabela 3).

W ramach przygotowania dla badań empirycznych, autorka dokonała analizy raportów, opracowań dokumentów dotyczących polityki kulturalnej w krajach: Niemcy, Wielka

Brytania, Francja, Dania, Szwecja, Hiszpania i Polska. Analiza ta skupiała się na przeglądzie rozwiązań stymulujących współpracę kultury i biznesu przez państwo. Dokumenty te autorka uzyskała od instytucji odpowiedzialnych za organizowanie życia kulturalnego w krajach europejskich, a także od organizacji badawczych i obserwatoriów kultury. Analiza ta pozwoliła na identyfikację przemian, jakie dokonują się na gruncie polityki kulturalnej w ramach ożywiania współpracy kultury i biznesu.

Zakres podmiotowy badania jakościowego obejmował instytucje kultury i organizacje artystyczne, które zostały wyselekcjonowane na podstawie wiedzy autorki o europejskim sektorze kultury oraz badań metodą desk-research i metodą kuli śniegowej. Dobór polegał na selekcji instytucji kultury aktywnych w zakresie nowoczesnych form współpracy z biznesem oraz stosujących rozwiązania o charakterze partnerskim. W tabeli 4 przedstawiona została struktura respondentów badania.

Tabela 4. Struktura respondentów badania jakościowego organizacji kultury

No.	Kraj	Nazwa instytucji	Rodzaj instytucji
1	Niemcy	Berlinale (Berlin)	Festiwal filmowy
2		Pinakotheken im Kunstareal (Monachium)	Muzeum sztuk pięknych
3	Belgia	BOZAR (Bruksela)	Centrum kultury
4	Dania	Kunstgreb (Kopenhaga)	Organizacja artystyczna
5		Artlab (Kopenhaga)	Organizacja artystyczna
6	Szwecja	TILLT (Goteborg)	Organizacja artystyczna
7	Holandia	Cultuur-Ondernemen (Amsterdam)	Organizacja artystyczna
8	Francja	Palais de Tokyo (Paryż)	Centrum kultury
9	Wielka Brytania	OliveArt (Cambridge)	Organizacja artystyczna
10		Tate Galleries (Londyn)	Muzeum sztuk pięknych
11		London International Festival of Theatre - LIFT (Londyn)	Festiwal teatralny
12	Hiszpania	OFFF Festival (Barcelona)	Festiwal sztuk cyfrowych
13		Conexiones improbables (Bilbao)	Organizacja artystyczna
14		Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madryt)	Muzeum sztuk pięknych
15	Polska	Teatr Polonia (Warszawa)	Teatr
16		Teatr Imka (Warszawa)	Teatr
17		All For Arts! (Wrocław)	Galeria sztuki
18		Art Stations Foundation by Grażyna Kulczyk (Poznań)	Centrum kultury

Źródło: Opracowanie własne

Zakres geograficzny obejmował kraje: Niemcy, Belgia, Holandia, Szwecja, Dania, Francja, Wielka Brytania, Hiszpania, Polska. Celem takiego doboru było zestawienie dojrzałych systemów demokratycznych, takich jak niemiecki lub francuski, z systemami młodych

demokracji, np. polskim, upatrującymi w tych pierwszych przykładów dobrych praktyk. Chodziło również o wybranie krajów o zróżnicowanych modelach polityczno-administracyjnych i społecznych, wpływających na różne ukształtowanie warunków funkcjonowania instytucji kultury.

Pytania oraz scenariusz wywiadu został ułożony na podstawie przeglądu literatury oraz *Zestawienia cech współpracy kultury i biznesu*. Ważnym źródłem była również wiedza autorki o europejskim sektorze kultury. Struktura wywiadów opierała się na ułożonym przez autorkę scenariuszu, a jednak rozmowa miała charakter swobodnej konwersacji, zgodnie z metodą wywiadu pogłębionego Gaskella (2000).

Przykłady pytań:

- Czy może mi Pan/Pani opowiedzieć o inicjatywach Państwa organizacji podejmowanych we współpracy z biznesem?
- Jaką rolę w tej współpracy odgrywa firma Y? Kto inicjuje współpracę i jak ustalane są jej szczegóły?
- Czy Państwa działania mają wpływ na wzrost kreatywności, rozwój ludzi oraz przemianę wewnętrzną organizacji partnerskiej? W jaki sposób?
- Do uzyskania jakich korzyści dążą firmy współpracujące z Państwa instytucją?
- Czy w wyniku współpracy z biznesem w Państwa organizacji dochodzi do wykształcenia nowych kompetencji i umiejętności?
- Firmy we współpracy z kulturą nie dążą już tylko do jak najintensywniejszego eksponowania logo. Czy mam rację?

Badanie jakościowe przedsiębiorstw (Badanie 2)

W ramach badania przeprowadzono 15 indywidualnych wywiadów pogłębionych. Zakres geograficzny badania objął przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie Polski

Zakres podmiotowy objął jednostki biznesowe, które zostały wyselekcjonowane na podstawie wiedzy i doświadczeń autorki w zakresie sponsoringu kultury i mecenatu oraz metodą badań desk-research i metodą kuli śnieżnej. Przydatne okazały się wywiady środowiskowe, a także konsultacja z Fundacją COMMITMENT TO EUROPE arts&business, zajmującą się badaniami współpracy kultury i biznesu w Polsce. Dobór firm był celowy i miał na celu wyselekcjonowanie organizacji aktywnych w zakresie współpracy z kulturą oraz stosujących rozwiązania o charakterze partnerskim. W tabeli 5 przedstawiona została struktura respondentów badania.

Tabela 5. Struktura respondentów badania jakościowego przedsiębiorstw

No.	Firma	Branża	Stanowisko respondenta
1	BMW	motoryzacja	Dyrektor Działu ds. Zaangażowania Kulturalnego
2	Audi	motoryzacja	Rzecznik Prasowy ds. Kultury
3	Deutsche Bank	bankowość	Public Relations Manager
4	Deloitte	doradztwo	PR/ Marketing Manager
5	Orange	telekomunikacja	Koordinator Programów Edukacyjnych, Fundacja Orange
6	ING	bankowość	Prezes Fundacji Sztuki Polskiej ING
7	PricewaterhouseCoopers	doradztwo	Menedżer ds. Komunikacji Marketingowej
8	Pekao BP	bankowość	Dyrektor Centrum Korporacyjnego
9	PKN Orlen	energetyka	Kierownik Działu Sponsoringu Społecznego i CSR
10	Alstom Power	energetyka	Dyrektor Personalny
11	Mercedes-Benz	motoryzacja	Dyrektor Public Relations
12	Allianz	ubezpieczenia	Kierownik ds. Komunikacji i CSR
13	PZU	ubezpieczenia	Szef Zespołu Prewencji, Sponsoringu i CSR
14	Pekao SA	bankowość	Biuro Inicjatyw Korporacyjnych
15	Plus GSM	telekomunikacja	PR/ Marketing Manager

Źródło: Opracowanie własne

Pytania oraz scenariusz wywiadu został ułożony na podstawie *Zestawienia cech współpracy kultury i biznesu*.

Przykłady pytań:

- Czy może mi Pan/Pani opowiedzieć o inicjatywach Państwa organizacji podejmowanych we współpracy z biznesem?
- W jaki sposób doszło do współpracy? Kto ją zainicjował i dlaczego?
- Czy może mi Pan/Pani opowiedzieć, jak wyglądała współpraca?

Podpowiedzi: wspólne tworzenie projektu, stała komunikacja między stronami, angażowanie pracowników z różnych działów itp.

- Na ile ważne we współpracy z kulturą jest:

- uczenie się i rozwój kreatywny,
- pozytywne wpływanie na otoczenie,
- promocja marki?

- Czy zauważa Pan/Pani, zarówno na podstawie własnych doświadczeń, jak i doświadczeń innych firm, że następuje transformacja sponsoringu kultury w formy bardziej partnerskie?
- Czy uważa Pan/Pani, że Państwa firma dba o rozwój kreatywności pracowników? W jaki sposób?

Pytania dodatkowe (jeśli odpowiedzi nie padły wcześniej):

- Firmy we współpracy z kulturą nie dążą już tylko do jak najintensywniejszego eksponowania logo. Czy mam rację?

- Jak określił(a)by Pan/Pani współpracę Państwa firmy z kulturą? Sponsoring, mecenat, CSR, partnerstwo?
- Czy słyszał(a) Pan/Pani o takiej formie współpracy kultury i biznesu jak interwencje artystyczne? Czy firma korzysta ze szkoleń kreatywnych? Jaki jest ich odbiór?
- Czy we wspieraniu inicjatywy kulturalnej ważny jest profil widza?

Metoda analizy wyników badań jakościowych

Wzorując się na teorii badań jakościowych Gibbisa [2011], gromadzenie i analiza danych w ramach badań jakościowych nie stanowiły dwóch odrębnych etapów badania, lecz procesy analityczne rozpoczęły się w trakcie prowadzenia wywiadów. Choć scenariusz wywiadu był identyczny od początku do końca badań, stanowił on jedynie trzon rozmowy, natomiast wraz z przyrostem danych w kolejnych wywiadach pojawiały się pytania dodatkowe. Pytania te pozwalały na zebranie szczególnie cennych informacji, różnicowanie danych i wychwytywanie niuansów oraz dostrzeżenie całego wachlarza potencjalnych stanów rzeczy (motywacji, reakcji itp.). Umożliwiły również wskazanie tych wątków, które nie wynikały z wcześniejszego przeglądu literatury.

Gromadzeniu danych uzyskanych w wyniku wywiadów towarzyszył przegląd dokumentów, raportów, publikacji itp. W badaniu jakościowym organizacji kultury korzystano z raportów z badań dotyczących współpracy z biznesem. W badaniu jakościowym przedsiębiorstw najbardziej przydatne okazywały się raporty działalności w obszarze Corporate Social Responsibility, które pozwoliły zweryfikować, czy przedstawiana przez respondenta sytuacja odzwierciedla faktyczną sytuację organizacji, a nie subiektywne odczucia pracownika. Chodziło przede wszystkim o uchwycenie stopnia spójności między deklaracjami respondentów dotyczącymi motywacji przedsiębiorstwa, a jego rzeczywistymi strategiami.

Praca z tekstem (transkrypcjami wywiadów) polegała nie tyle na jego redukcji i kondensacji danych, tak jak to się dzieje w przypadku danych statystycznych, ale na pracy na dużym, „surowym” materiale badawczym. Mimo przyporządkowywania fragmentom tekstu konkretnych propozycji interpretacyjnych (kodów), analiza danych odbyła się na całości transkrypcji. Zgodnie ze spopularyzowaną przez Geertza [2005] metodą „gęstego opisu”, tekst stanowił dokładny opis sytuacji, uwzględniający różnego rodzaju zdarzenia. Dlatego zaraz po zakończeniu wywiadu sporządzano tzw. „notatki terenowe”, czyli zapiski spostrzeżeń dotyczących wypowiedzi respondentów.

W procesie analizy danych wykorzystana została logika indukcyjna, polegająca na

wyprowadzaniu ogólnych twierdzeń z wielu powtarzających się, pojedynczych obserwacji. Celem autorki było proponowanie interpretacji i uzyskanie nowych wyjaśnień badanych zjawisk. Choć badanie to miało służyć dostarczeniu empirycznych danych w celu weryfikacji hipotez i teorii wynikłych z pracy teoretycznej (*Zestawienia cech współpracy kultury i biznesu*), teorie tylko w pewnym stopniu stanowiły podstawę do analizy danych. Autorka starała się raczej odrzucić potwierdzone wcześniej interpretacje i uwolnić się od założeń a priori.

Analiza tekstu wymaga od badacza „zanurzenia” się w korpus tekstu [Gaskell 2000]. Kodowanie było jednym z najważniejszych etapów analizy tekstu, które pozwoliło na identyfikację zagadnień i zjawisk. W czasie kilkakrotnego czytania, stricte techniczne metody takie jak zakreślanie, dodawanie komentarzy, przeklejanie fragmentów tekstu oraz ustalanie podobieństw między nimi pozwoliły na stworzenie hierarchii kodów.

Główną niedoskonałością płynącą z zastosowania metody jakościowej jest nieuchronna stronniczość w interpretacji danych. Geertz pisze [2005]: „człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w sieciach znaczenia, które sam utkał”. Badacz, uwikłany w dane grupy społeczne i środowiska branżowe, w naturalny sposób podziela ich wartości, a dokonane przez niego opisy rzeczywistości noszą ślady tego uwikłania. Autorka, mając tego świadomość, poddawała interpretacje zjawisk krytycznemu namysłowi oraz refleksyjnej analizie szerszego kontekstu badania (własnych uprzedzeń, wartości, przekonań teoretycznych i ideologicznych, mogących mieć wpływ na uzyskiwanie wyniki). Jej punkt widzenia jest ograniczony, ale jednocześnie legitymizuje się poprzez świadomość własnych ograniczeń.

Badanie ilościowe przedsiębiorstw (Badanie 3)

Celem badania ilościowego była diagnoza współpracy kultury i biznesu w Polsce z punktu widzenia przedsiębiorstw. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą metody CASI - badania on-line z użyciem kwestionariusza ankietowego (załącznik 1), który respondent wypełniał samodzielnie przy użyciu komputera. Spośród 500 przedsiębiorstw, do których rozesłany został kwestionariusz, w badaniach wzięło udział 239 przedsiębiorstw. W tabeli 6 przedstawiono strukturę respondentów badania ilościowego.

Tabela 6. Struktura respondentów badania ilościowego przedsiębiorstw

Zmienne		Liczba	Procent
Branża	Przemysł ciężki, energetyka, budownictwo	53	22%
	Handel	46	19%
	Usługi, ochrona zdrowia, turystyka	33	13%
	Informatyka, technologie	29	12%
	Finanse i ubezpieczenie	28	12%
	Przemysł lekki, spożywczy, chemiczny	19	8%
	Transport	15	6%
	Media, reklama, wydawnictwa, nauka	11	5%
	Braki danych	5	2%
Struktura właścicielska firmy	wyłączny kapitał polski	120	50%
	większościowy udział kapitału zagranicznego	96	40%
	mniejszościowy udział kapitału zagranicznego	17	7%
	Braki danych	6	3%
Kraj, w którym znajduje się centrala firmy	Polska	141	59%
	Niemcy	31	13%
	USA	24	10%
	Inne: Wielka Brytania, Austria, Dania, Szwecja, Szwajcaria, Belgia, Holandia, Hiszpania, Japonia	20	8%
	Francja	17	7%
	Braki danych	6	3%
Liczba zatrudnionych (w Polsce)	firma duża (ponad 250 pracowników)	124	52%
	firma średnia (od 50 do 249 pracowników)	59	25%
	firma mała (do 49 pracowników)	33	14%
	Braki danych	23	10%
Dział/Departament	Marketing, Public Relations, Komunikacja, Biuro Komunikacji Korporacyjnej Dział Spraw Społecznych i Kulturalnych, Dział Akcji Społecznych, Fundacja,	148	62%
	Human Resources Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Kadry, Dział Personalny	73	30%
	Braki danych	18	8%

Źródło: Opracowanie własne

Zakres geograficzny badania objął przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie Polski, z kapitałem zarówno polskim, jak i zagranicznym.

Zakres podmiotowy objął firmy, które zostały dobrane na podstawie wiedzy i doświadczeń autorki oraz metodą badań desk-research i metodą kuli śniegowej. Dobór firm był celowy i miał na celu wyselekcjonowanie organizacji aktywnych w zakresie współpracy z kulturą.

Selekcja organizacji biznesowych współpracujących z kulturą, a następnie analiza struktury tych organizacji pozwoliła na wyciągnięcie wstępnych wniosków dotyczących wspierania

kultury przez biznes. Pod względem branż, największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa reprezentujące przemysł ciężki, energetykę i budownictwo (22%) oraz handel (19%). Jest to zgodne z wskaźnikiem dotyczącym wielkości firm, które wzięły udział w badaniu (52% to firmy duże, ponad 250 pracowników). Współpracę z kulturą zawierają więc przede wszystkim duże przedsiębiorstwa. Kolejne pozycje wśród branż zajął sektor usługowy (13%), technologiczny (12%) oraz finanse i ubezpieczenia (12%). Najmniejszy odsetek przedsiębiorstw reprezentował przemysł lekki (8%), transport (6%) oraz media, reklamę, wydawnictwa i naukę (5%).

Wśród przedsiębiorstw biorących udział w badaniu połowa (50%), to przedsiębiorstwa z wyłącznym kapitałem polskim. Drugą połowę stanowiły przedsiębiorstwa o większościowym udziale kapitału zagranicznego (40%) oraz mniejszościowym udziale kapitału zagranicznego (7%). Nie ma więc wyraźnej przewagi między firmami z kapitałem polskim i zagranicznym, jeśli chodzi o wpieranie kultury. Centrale większości przedsiębiorstw znajdują się w Polsce (59%), a wśród pozostałych 13% znajduje się w Niemczech, 10% w USA, 7% we Francji, pozostałe w Wielkiej Brytanii, Austrii, Danii, Szwecji, Szwajcarii, Belgii, Holandii, Hiszpanii i Japonii.

W badaniach jakościowych przedsiębiorstw wywiady były prowadzone z pracownikami działów odpowiedzialnych za współpracę z kulturą, czyli przede wszystkim Public Relations, marketing, CSR. W wyniku analizy badań jakościowych autorka doszła do wniosku, że za niektóre obszary współpracy z kulturą, w szczególności te związane z rozwojem pracowników (np. szkolenia kreatywne prowadzone przez artystów), odpowiedzialne są departamenty Human Resources, działy personalne i zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Autorka postanowiła więc włączyć respondentów z tych departamentów do badania ilościowego. Weryfikacja słuszności wyboru tej grupy badawczej nastąpiła w wyniku analizy badań ilościowych (podrozdział 4.4).

W ramach badania ilościowego przedsiębiorstw, 62% respondentów reprezentowała działy marketingu, Public Relations, komunikacji, a także działy spraw i akcji społecznych oraz fundacje korporacyjne. Uwidocznily się tu więc dwa kierunki myślenia o współpracy z kulturą: pierwszy, traktujący tę współpracę jako formę komunikacji i drugi, traktujący ją jako formę działalności filantropijnej. Respondenci reprezentujący departamenty zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi stanowili 30% ankietowanych.

Narzędziem badawczym w badaniu ilościowym był kwestionariusz ankietowy składający się z siedmiu części. Struktura kwestionariusza ankietowego wyglądała następująco:

W części pierwszej kwestionariusza do sformułowania pytań posłużyło *Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu*. Pytania zawarte w tej części dotyczyły form oraz motywacji przedsiębiorstw we współpracy z kulturą. W celu identyfikacji wszystkich cech, do każdej z nich zostały ułożone pytania (tabela 7).

Tabela 7. Pytania do pierwszej części kwestionariusza ankietowego

Cecha Motywacje firmy	Pytanie Współpraca z kulturą:
1 Kreatywność jako centralny element współpracy	1. ma wpływ na rozwijanie potencjału twórczego w firmie 2. ma wpływ na rozwijanie innowacyjności 3. ma wpływ na pobudzanie kreatywności pracowników
2 Wzajemne uczenie się	4. przyczynia się do nabywania nowej wiedzy 5. polega na wzajemnym uczeniu się 6. polega na dzieleniu się <i>know-how</i> 7. wpływa na wzrost wartości dodanej
3 Transfer umiejętności i wiedzy z organizacji artystycznej do biznesu	8. jest czerpaniem rozwiązań od podmiotu artystycznego 9. jest sposobem na podniesienie zaangażowania pracowników firmy
4 Rozwój ludzi i wewnętrzna transformacja organizacji	10. wzbudza autorefleksję pracowników i prowadzi do ich przemiany 11. wywołuje pozytywne emocje
5 Pozytywny wpływ na otoczenie firmy	12. jest dbaniem o relacje z lokalną społecznością 13. jest sposobem na budowanie relacji z kontrahentami 14. ma wpływ na podnoszenie konkurencyjności regionu
Sposób realizacji współpracy	
6 Wspólne tworzenie i realizowanie projektów	15. polega na odpowiadaniu na gotową ofertę instytucji kultury 16. zakłada wpływ firmy na formę wspólnego przedsięwzięcia 17. polega na wspólnym projektowaniu i planowaniu przedsięwzięcia artystycznego lub edukacyjnego
7 Nieustanny dialog i bilateralna adaptacja	18. jest poprzedzona kilkoma etapami rozmów 19. polega na systematycznej komunikacji między firmą i podmiotem artystycznym 20. pobudza interakcję między pracownikami firmy 21. to intensywne eksponowanie logo firmy/marki przez pomiot artystyczny
8 Subtelny, „organiczny” sposób eksponowania marki	22. zakłada subtelny sposób budowania wizerunku 23. jest świadczeniem usługi reklamowej przez instytucję kultury
9 Inicjowanie współpracy zarówno przez biznes, jak i kulturę	24. wynika z inicjatywy instytucji kultury 25. wynika z inicjatywy firmy 26. wynika z inicjatywy obu stron
10 Ciągle poszukiwanie nowych rodzajów współpracy	27. jest poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań w relacjach firmy i podmiotu artystycznego 28. polega zawsze na tym samym schemacie współpracy, np. sponsorowaniu tej samej instytucji kultury 29. jest realizowana w różnorodny sposób

Źródło: Opracowanie własne

Część druga kwestionariusza dotyczyła tego, jaka jednostka organizacyjna bierze udział w procesie decyzyjnym dotyczącym współpracy z kulturą (zagraniczna czy polska, zarząd czy dział PR itp.).

Część trzecia kwestionariusza dotyczyła stopnia kreatywności firmy, czyli jej potencjału do wprowadzania nowych produktów i rozwiązań. Na podstawie literatury zidentyfikowano dziesięć cech przedsiębiorstwa kreatywnego (tabela 8).

Tabela 8. Cechy przedsiębiorstwa kreatywnego, zidentyfikowane na podstawie przeglądu literatury

Cecha	Publikacje
1 kreatywność i myślenie twórcze	Schiuma (2010), Adler (2006), Seiffter (2005), Bartelme (2005), Nissley (2010), Buswick (2005), Thomson (2010), Barrett (1993)
2 celowa improwizacja	Eisenhardt (1997), Barrett (1993), Barrett and Hitch (2003), Adler (2006), Buswick (2005), Seiffter (2005), Bartelme (2005), Gibb (2004), Taylor and Ladkin (2009)
3 zaangażowanie emocjonalne	Eisenhardt (1997), Schiuma (2010), Adler (2006), Gibb (2004), Boyle and Ottensmeyer (2005)
4 niestandardowe podejście do rozwiązywania zadań	Eisenhardt (1997), Barrett (1993), Barrett and Hitch (2003)
5 dążenie do innowacyjności	Eisenhardt (1997), Florida (2010), Adler (2006), Bangle (2001), Boyle and Ottensmeyer (2005), Austin and Devin (2010)
6 podejmowanie odpowiedzialnego ryzyka	Bilton and Leary (2002), Barrett (1993), Thomson (2010), Nissley (2010)
7 symultaniczne rozwiązywanie problemów	Eisenhardt (1997), Barrett (1993)
8 przykładanie wagi do estetyki	Merritt (2010), Hoeken and Ruikes (2005), Austin and Devin (2010)
9 umiejętności interpersonalne	Gibb (2004), Eisenhardt (1997), Bartelme (2005)
10 ciągła gotowość do zmian	Eisenhardt (1997), Barrett (1993), Barrett and Hitch (2003), Adler (2006)

Źródło: Opracowanie własne

Część czwarta kwestionariusza wskazywała na konkretne rozwiązania w zakresie nowoczesnych, partnerskich rodzajów współpracy kultury i biznesu, zidentyfikowanych w ramach badań jakościowych organizacji kultury. Celem tej części była identyfikacja, czy dane rodzaje współpracy są praktykowane.

Pytania sformułowano w formie twierdzącej. W celu weryfikacji każdego twierdzenia zastosowano 7-stopniową skalę Likerta, od „Zdecydowanie się nie zgadzam” (=1) do „Zdecydowanie się zgadzam” (=7).

Analiza danych ilościowych została przeprowadzona przy użyciu programu SPSS (v. 21). Do osiągnięcia celów badawczych autorka wykorzystwała różne metody statystyczne: eksploracyjną analizę czynnikową, badanie związków między zmiennymi przy pomocy analizy korelacji, testowanie hipotez dla dwóch zmiennych przy pomocy testu *t*-Studenta. Metoda analizy wyników badań została szczegółowo opisana w Rozdziale IV.

3.2 Polityka kulturalna w Europie a współpraca kultury i biznesu

Jako etap przygotowawczy do przeprowadzenia badań jakościowych organizacji kultury w Europie, autorka dokonała analizy dokumentów, raportów, opracowań statystycznych i artykułów dotyczących polityki kulturalnej w krajach europejskich. Analiza ta posłużyła do wskazania przemian związanych z rozwojem współpracy kultury i biznesu w polityce kulturalnej państw europejskich, jak i identyfikacji rozwiązań na drodze do publicznego wspierania tej współpracy.

Niniejszy podrozdział zawiera opis profili polityki kulturalnej państw: Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, Szwecji, Danii, Hiszpanii i Polski. Dokumenty, na podstawie których autorka opisała te profile, uzyskała ona od instytucji odpowiedzialnych za organizowanie życia kulturalnego w krajach europejskich, np. Ministerstwa Kultury i Komunikacji we Francji, Rady Sztuki Anglii, a także od organizacji badawczych i obserwatoriów kultury, np. INTERARTS w Barcelonie, KEA European Affairs w Brukseli, ERICarts w Bonn itd. Analiza dokumentów pozwoliła na poznanie międzynarodowego kontekstu polityki kulturalnej, a także uzyskanie informacji, w jaki sposób rządy narodowe wpływają na kształtowanie relacji kultury i biznesu.

W Rozdziale I zdefiniowane zostało pojęcie polityki kulturalnej jako modelu finansowania kultury, który jest realizowany poprzez mechanizmy bezpośredniego i pośredniego dystrybuowania środków publicznych na działania w ramach dziedzin takich jak sztuki performatywne, sztuki piękne, literatura. W Europie finansowanie kultury przypomina dualizm między publicznym a prywatnym, w znaczeniu wsparcia bezpośredniego i pośredniego, z dominującą przewagą tego pierwszego. Wsparcie bezpośrednie rozumiane jest tu jako przekazywanie dotacji instytucjom kultury, natomiast wsparcie pośrednie, jako tworzenie zachęt na drodze do większego udziału sektora prywatnego w finansowaniu kultury. Poszukiwanie możliwości częściowego przesuwania kompetencji w stronę społeczeństwa obywatelskiego stanowi stosunkowo nowy kierunek, związany z procesami decentralizacyjnymi i progresywną przedsiębiorczością w sektorze kultury. Przejawia się

one poprzez wzmacnianie roli trzeciego sektora, któremu przekazywane zostają zadania związane z finansowaniem i zarządzaniem. Z drugiej strony strategii rozwoju kultury podkreślają coraz aktywniejsze włączanie biznesu do partycypacji w finansowaniu kultury. Zmiana podejścia następuje po stronie instytucji kultury, gdzie współpraca z biznesem, traktowana do tej pory z podejrzliwością, zaczyna stanowić integralny element w systemach finansowania. Dostrzeżenie znaczenia przemysłów kreatywnych w rozwoju gospodarczym sprawiło, że projektanci polityki kulturalnej szczególnie uwydatnili tę kwestię, licząc na wzmocnienie wizerunku kultury jako „motoru innowacyjności”. Wraz z emanacją koncepcji przemysłów kreatywnych, ukonstytuowała się figura artysty-przedsiębiorcy, model biznesmena i twórcy, odbiegającego od buntowniczej postawy, nawiązującej do tradycji romantycznej. Promieniowanie twórczego rdzenia gospodarki kreatywnej sprawiło, że artysta stał się „designerem”, a inżynier artystą.

Frederick van der Ploeg, ekonomista i były sekretarz stanu ds. kultury i mediów w Holandii napisał, że rynek i kultura to nieszczęśliwi kochankowie [2006]. Konwencjonalne założenie, że tylko publicznie subsydiowane orkiestry grają dobrą muzykę, a publiczne teatry tworzą udane artystycznie przedsięwzięcia jest w Europie wciąż dominującą formą myślenia o finansowaniu kultury. Z drugiej strony formowanie się nowego podejścia w oparciu o motyw artysty-przedsiębiorcy skutkuje wzrastającym przyzwoleniem na współpracę kultury i biznesu.

Niemcy

Decydującym organem niemieckiej polityki kulturalnej są władze regionalne, czyli landy (Bundesländer). Koncepcja takiego podziału administracyjnego została wdrożona w powojennej Republice Federalnej Niemiec, a po zjednoczeniu w 1990 roku odtworzono pięć landów w Niemczech Wschodnich, gdzie w czasie okupacji sowieckiej władza (także w obszarze kultury) była scentralizowana. Odpowiedzialność za większą część instytucji kultury przeszła w ręce miast i landów, a kształtowanie polityki kulturalnej w byłym NRD i RFN zunifikowano.

Zdecydowana decentralizacja jest zasadą kształtowania niemieckiej polityki administracyjnej. Landy nie tylko utwierdziły swoją rolę symboliczną, jako stróża przed powrotem dominacji ideologicznej z okresu panowania Nazistów, a następnie sowieckiej okupacji. Uzyskały także przeważający zakres władzy ukonstytuowany Artykułem 30 Ustawy zasadniczej, mówiącym o przekazaniu landom „sprawowania władzy publicznej

oraz spełniania funkcji rządowych”. Każdy z 16 landów ma swój własny Parlament oraz ministerstwo odpowiedzialne ds. kultury. Kwestie polityki kulturalnej przenikają się z innymi aspektami politycznymi, np. edukacją. Na podstawie praktyki administracyjnej byłego RFN, landom przypadło decydowanie o właściwie wszystkich kwestiach polityki kulturalnej [Burns i van der Will 2003]. Układ sił w niemieckiej polityce kulturalnej demonstruje podział kompetencji w zakresie finansowania. Według *Jahrbuch für Kulturpolitik 2000 and 2002/03* (dane Rady Europy i Europe/ERICarts), udział rządu federalnego w finansowaniu kultury wyniósł 8.7% (2000) oraz 10.04% (2002). Środki od landów stanowiły w tym okresie 47%, a miast: 44%. Subsydia publiczne są bardzo wysokie, stanowią, przykładowo, aż 80% budżetów niemieckich orkiestr, a system finansowania w przeważającym stopniu ma formę bezpośrednią [Schulze, Rose 1998].

Landy zdecydowanie bronią swojej suwerenności [Ahearne 2003]. Wyłączną decyzją landu może być przekazanie pewnego stopnia decyzyjności oraz transfer środków na kulturę władzom miejskim. Świadomość roli, jaką kultura odgrywa dla atrakcyjności miast i regionów niemieckie władze publiczne udowodniły już w latach 70. Jürgen Grabbe, sekretarz ds. kultury w Radzie Miast Niemieckich (Deutscher Städtetag) podkreślił konieczność wspierania różnorodności kulturowej, która podnosi jakość życia, a co za tym idzie, przyciąga wysoko wykwalifikowanych pracowników [Burns i van der Will 2003]. Tego typu wniosek został publicznie zaprezentowany aż na 30 lat przed teorią klasy kreatywnej Richarda Floridy.

W niemieckiej polityce kulturalnej ważną rolę odgrywa sektor prywatny, realizujący działania przede wszystkim na gruncie przemysłów kreatywnych (np. wydawnictwa). Wiele inicjatyw kulturalnych podejmowanych jest na poziomie sektora prywatnego i pozarządowego, nie stoją one jednak w sprzeczności z polityką kulturalną landu. Mimo więc silnej władzy sprawowanej przez regiony, życie kulturalne nie jest przez władze regionów zdominowane i obfituje w oddolną aktywność obywatelską. Bardzo rozbudowana sieć organizacji pośredniczących między władzami a sceną kulturalną świadczy o dużej dynamice życia kulturalnego w Niemczech. Wzrasta rola partnerstw publiczno-prywatnych, w którym to obszarze szczególnie aktywnie partycypuje sfera pozarządowa. Federalne Ministerstwo Kultury kładzie szczególny nacisk na rozwój fundacji kulturalnych, nie tylko w ramach promowania nowego sposobu finansowania, opartego na priorytecie samodzielności. Fundacje są przejawem obywatelskości i demokratyzacji. Taki kierunek polityki kulturalnej propagował Michael Naumann, Sekretarz Kultury w latach 1998-2001 twierdząc, że publiczno-prywatne fundacje są „wyrazem aktywnego i silnego społeczeństwa

obywatelskiego” [McIsaac 2007]. Włączanie obywateli w tworzenie sceny kulturalnej wynika niejako z hebermasowskiego wzorca dyskursu w sferze publicznej. Niemiecki socjolog Jürgen Habermas w swoim dziele o strukturalnych przeobrażeniach sfery publicznej z 1962 roku opisał formowanie się tej sfery w XVIII-wiecznej Europie jako otwarte debaty przedstawicieli burżuazji. Polegały one na publicznej wymianie poglądów, przede wszystkim w londyńskich i paryskich kawiarniach, w których początkowo brali udział tylko mężczyźni reprezentujący klasę średnią, potem jednak do dyskusji włączone zostały kobiety i klasa pracująca. Realizacja formuły kontestacyjno-dyskusyjnej miała na celu wywalczenie dla siebie określonych praw oraz wypracowywanie konsensusu. Procedura reprezentacji, na którą składają się politycy i parlament, nie jest wystarczająca do sprawnego funkcjonowania życia zbiorowego. Publiczna sfera aktywności jest dla Habermasa nieodłącznym warunkiem właściwego przebiegu procesów decyzyjnych w państwie demokratycznym.

Mimo dużej koncentracji na inkluzywnym kierunku kształtowania sfery kulturalnej, nadal partycypacja społeczna uznawana jest za niewystarczającą. Jedno z głównych wyzwań niemieckiej polityki kulturalnej związane jest z wymaganiem od instytucji kultury większej optymalizacji ekonomicznej oraz pozyskiwania środków w ramach sponsoringu, mecenatu oraz działalności artystycznej i edukacyjnej. Taki priorytet wymaga jednak przeformułowania relacji między władzami publicznymi, rynkiem oraz społeczeństwem. Jednym z zadań jest rozbudowywanie sfery partnerstw publiczno-prywatnych. Pewne rozwiązania w tym zakresie już istnieją, m.in. wymóg przeznaczania przez firmy konstruktorskie 1% budżetu na artystyczne komponenty budynku. Coraz więcej przykładów partnerstw publiczno-prywatnych powstaje na styku landów i miast, jako organizatorów instytucji oraz firm prywatnych, jako ich sponsorów, np. w przypadku *Pinakothek der Moderne* w Monachium, czy *NRW-Forum Kultur und Wirtschaft* w Düsseldorf.

Prywatyzacja instytucji kultury, realizowana stopniowo od lat 60. przyczynia się do udziału sponsorów prywatnych w ich finansowaniu. Procesy prywatyzacyjne, czy też, co bardziej adekwatne dla instytucji kultury, dezetatyzacyjne nie spowodowały gruntownej reformy sektora kultury. Znaczną większość dużych teatrów niemieckich posiada własne pracownie techniczne, ślusarzy, krawców itp., mimo częstej argumentacji (choć braku dowodów), że usługi te mogłyby być zamawiane u dostawców prywatnych. 40% muzeów niemieckich ma status prywatny, a 4-5% jest współorganizowane przez władze publiczne i prywatne [Hemel, Wielen 1997]. Po stronie biznesu powstają inicjatywy świadczące o angażowaniu

się w kulturę. Koło Sztuki (Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V.) założone przez Federację Niemieckiego Biznesu promuje artystów, zapewnia doradztwo w zakresie sponsoringu kultury oraz łączy przedstawicieli obu stron (kultury i biznesu). W 1996 roku wydana przez Kulturkreis „Zielona Księga” stanowiła ważny wkład do wypracowywanych przez rząd federalny rozwiązań dotyczących ulg podatkowych w zakresie sponsoringu kultury i fundacji.

Wielka Brytania

Zasada wolności i demokratycznej suwerenności obywatela stanowi mocny akcent brytyjskiej polityki kulturalnej. W Rozdziale I przytoczone zostały poglądy Sir Alana T. Peacocka dotyczące powinności uwzględniania opinii społecznej w przyznawaniu środków instytucjom kultury. Jednym z zaproponowanych przez Peacocka rozwiązań był system bonów na kulturę, przenoszący decyzyjność z organu publicznego na obywatela.

Debata na temat roli rządu jako fundatora sztuki w wolnym społeczeństwie obywatelskim towarzyszyła tworzeniu pierwszej instytucji dotującej kulturę, Council for the Encouragement of Music and the Arts (CEMA). Nad pracami Rady czuwał John Maynard Keynes, pod którego nadzorem instytucja ta została przeformowana w Brytyjską Radę Sztuki (Arts Council of Great Britain) w 1945 roku. Keynes był jedną z centralnych postaci, które ukształtowały liberalny system państwa opiekuńczego Wielkiej Brytanii. Ciekawe, że brytyjski model państwa opiekuńczego został zrealizowany pod rządami socjalistycznej Partii Pracy, ale przez ekonomistów liberałów: Keynesa i Williama Beveridge’a. Niewątpliwie fakt ten wpłynął na ostateczny kształt państwa dobrobytu, zachowującego znaczącą rolę wolnego rynku.

W 1994 roku CEMA podzielono na trzy odrębne instytucje: Radę Sztuki Anglii, Szkocką Radę Sztuki oraz Radę Sztuki Walii. Akt ten miał być tymczasowym rozwiązaniem powojennych problemów sektora kultury, a stał się kanonicznym modelem finansowania opierającym się na regułach organizacji *arm's length*. Model ten zakłada przekazywanie odpowiedzialności za rozdzielanie środków niezależnym organom publicznym (Non Departmental Public Bodies – NDPB), działającym w obszarze sztuki, sportu, filmu i dziedzictwa w Anglii oraz ich odpowiednikom w Szkocji, Walii i Północnej Irlandii. Organizacje *arm's length* pełnią rolę pośrednika między organem centralnym i różnorodnymi agentami kulturalnymi (instytucjami mającymi status publicznych, organizacjami non-profit itp.). Główną zaletą tego systemu jest oddawanie decyzyjności co do alokacji środków wyspecjalizowanym jednostkom, a co za tym idzie, większa optymalizacja podziału tych

środków.

Głównym brytyjskim organizatorem życia kulturalnego jest Departament Kultury, Mediów i Sportu (DCMS) pełniący obowiązki w zakresie rządowej polityki w obszarze kultury i sztuki, sportu, Loterii Narodowej, turystyki oraz przemysłów kreatywnych. Ponad 95% budżetu Departamentu dystrybuowana jest do publicznych instytucji, w celu umożliwienia im realizacji celów zdefiniowanych w trzyletnich umowach z Departamentem. Umowa określa strategiczne priorytety, kluczowe działania oraz oczekiwane rezultaty. Na przestrzeni lat 2000-2005 na poziomie rządu centralnego nastąpiło wyraźne zwiększenie budżetu na kulturę, w celu rekompensaty dotychczasowego niedofinansowania. Środki uzyskane z Loterii Narodowej również pozytywnie wpłynęły na krajobraz sektora kultury. Jednak po 2010 nastąpiła redukcja środków na poziomie centralnym i regionalnym, co wraz ze zmianami strukturalnymi spowodowało osłabienie polityki kulturalnej w zakresie realizowania celów przez instytucje. Nadzieje na poprawę sytuacji w roku 2011/12 nie spełniły się. Publicznie finansowana organizacja Arts&Business, która jest najbardziej aktywną tego typu jednostką w Europie zachęca instytucje kultury do ukształtowania modelu przychodów na zasadzie „złotego trójkąta”, według którego jedna trzecia budżetu pochodzi ze środków publicznych, jedna trzecia z przychodów z własnej działalności, jedna trzecia ze wsparcia przez sektor prywatny. Jednocześnie, przy spadku poziomu budżetu publicznego na kulturę, odnotowano 4-procentowy wzrost przychodów z sektora prywatnego, co stanowi zasługę głównie wzrostu finansowania instytucji kultury przez fundacje. W ramach środków uzyskanych od biznesu zauważono konsekwentny spadek od roku 2006/07. W okresie 2006-2011 spadek ten osiągnął poziom ponad 30 milionów funtów. Według Arts&Business przyczyną niższego zaangażowania biznesu jest kryzys finansowy. Jednocześnie poprzednie doświadczenia w zakresie współpracy kultury i biznesu pokazują, że gdy tylko sytuacja gospodarcza stabilizuje się, biznes dużo chętniej wchodzi w partnerstwa z instytucjami kultury i powraca do korzystania z ich usług, np. w zakresie interwencji artystycznych.

W 2010 roku ogłoszono rządową strategię mającą na celu stymulowanie mecenatu kulturalnego. Plan składa się z dziesięciu punktów i zakłada, m.in. utworzenie budżetu *match-funding*, tzw. Catalyst, na poziomie 100 milionów funtów. System *matching grants* polega na uzupełnianiu budżetu instytucji kultury o środki publiczne w takim samym stopniu, w jakim uzyskały one środki od fundatorów prywatnych. Ponadto ustalono konieczność prac badawczych nad filantropią, propagowanie dzielenia się wiedzą w zakresie fundraisingu, wypracowanie modelu długoterminowego systemu donacji, rozpoznanie

donatorów, wykorzystanie technologii cyfrowej w celu rozwoju filantropii oraz zacieśnienie współpracy z innymi obszarami, w których filantropia odrywa kluczową rolę, np. organizacjami charytatywnymi i społecznymi. Priorytet ożywiania współpracy kultury i biznesu sięga rządów Margaret Thatcher, która wymagała od instytucji kultury liberalizacji oraz większego nacisku na samofinansowanie [Rowntree 2006].

Współpraca kultury i biznesu w Wielkiej Brytanii kształtuje się dwukierunkowo. Z jednej strony jest wynikiem inicjatyw oddolnych, poszukiwania innowacyjnych modeli współpracy. Z drugiej strony korespondują ściśle z dwoma obszarami polityki kulturalnej DCMS: finansowaniem kultury i działaniami na drodze do zdywersyfikowania jego źródeł oraz wpływem sztuki na gospodarkę, co z kolei wiąże się z uwydatnieniem roli sztuki w biznesie. Pierwszy obszar prowadzi do wskazania biznesu jako możliwego źródła finansowania kultury. Drugi wysuwa na pierwszy plan korzyści biznesu z korelacji z kulturą, zakładające dążenie do innowacyjności.

Francja

Długa tradycja centralizacji i biurokratyzacji, koncentrująca procesy decyzyjne wokół głównych instytucji w Paryżu kształtuje francuską politykę kulturalną. Źródła takiego formowania polityki publicznej sięgają czasów francuskiego absolutyzmu, który ukonstytuował procedury opierające się na układzie góra-dół (*top-down*). Mimo ambicji egalitarnych, Rewolucja Francuska nie zmieniała tego porządku. Pozycja Paryża jako stolicy politycznej, ekonomicznej oraz kulturalnej uniemożliwiła zdecydowane umocnienie się władzy regionów oraz organizacji społecznych i instytucji pośredniczących. Główne francuskie instytucje kultury to organy publiczne, za pomocą których rząd realizuje politykę w obszarze edukacji (m.in. *Collège de France*, Biblioteka Narodowa) oraz kultury i sztuki (m.in. *Comédie-Française*, Luwr), a także tworzy struktury administracyjne i dystrybuuje środki na kulturę (Ministerstwo Kultury i Komunikacji). Instytucje odgrywają rolę utwierdzania splendoru kultury francuskiej oraz cieszą się dużą przychylnością państwa, która przejawia się w wysokich subsydiach. Kultura jest synonimem narodowości i wyrazem państwowości. Prezydenci francuscy preferują realizowanie polityki kulturalnej poprzez duże projekty (*grands travaux*), związane z dziedzictwem kulturowym, np. budowa Piramidy Luwr w okresie rządów Mitteranda. Wydatki publiczne na kulturę stanowią ok. 1% całkowitych wydatków z budżetu państwa. O taki stan rzeczy w wielu innych krajach europejskich (m.in. w Polsce) walczą środowiska lobbingowe.

Fundamentalnym momentem dla ugruntowanego w czasach monarchicznych scentralizowanego systemu było utworzenie Ministerstwa Kultury w 1959 roku pod rządami DeGaulla. Było to pierwsze ministerstwo kultury w Europie. Pierwszy Minister Kultury, André Malraux, wyznaczył priorytety odnowy i ochrony dziedzictwa narodowego, a także podjął działania związane z decentralizacją. Ambicją Malraux było utworzenie regionalnych centrów kultury (*Maisons de la Culture*) w celu demokratyzacji kultury i pobudzenia twórczości artystycznej. Z 96 regionów (*départements*), jednostki te udało się utworzyć tylko w dziewięciu. Kolejnym krokiem na drodze do zwiększenia rozproszenia władzy było utworzenie trzech regionalnych dyrektoriatów ds. kultury w 1969. Rezultatem tych procesów jest postępująca polaryzacja administracyjna.

We Francji środki budżetowe na kulturę rozdysponowywane są przede wszystkim przez ministerstwa. Mimo iż polityka kulturalna pozostaje w zdecydowanym stopniu scentralizowana, Ministerstwo Kultury i Komunikacji poszukuje rozwiązań na drodze do większej decentralizacji. Jednym z działań w tym zakresie jest wspieranie udziału sektora prywatnego w finansowaniu kultury. Potrzebę większego zaangażowania filantropów i sponsorów wyraził już pierwszy minister kultury, Malraux, przy czym jako docelowy model finansowania kultury wskazał ten realizowany w USA. Jako główny problem zidentyfikowano słabość francuskich fundacji, będący pozostałością rewolucyjnej degradacji instytucji społecznych. W 1969 ustanowiono prawo o fundacjach, z drugiej strony jednak dość sceptycznie odniesiono się do roli biznesu w sektorze kultury, podejrzewając go o brak zainteresowania tą kwestią. Choć aktywne propagowanie współpracy kultury i biznesu jest cechą rządów prawicowych, lewicowy minister kultury Jack Lang popierał mecenat korporacyjny oraz podniósł limit możliwego odliczenia od podatku z 0,1% do 0,2 %. Po odzyskaniu władzy przez prawicę w 1986 roku Minister Kultury i Komunikacji Francois Léotard zaprosił do konsultacji Jean-Dominique Perrina, dyrektora zarządzającego Cartier do pracy nad raportem o mecenacie korporacyjnym. Znaczącym gestem było zatwierdzenie przez specjalnie utworzoną Wyższą Radę ds. Mecenatu Kulturalnego (*Conseil Supérieur du Mécénat Culturel*) systemu *matching grants*, w ramach którego publiczne finansowanie otrzymywały tylko te inicjatywy, które wykazały środki uzyskane od sektora prywatnego. System ten miał wymusić na organizacjach poszukiwanie finansowania na własną rękę, został jednak porzucony w latach 90. po uznaniu go przez administrację publiczną za nieuzasadniony. W 2002 prawo o muzeach (Ustawa 2002-5 z 4 stycznia 2002) zapewniło firmom przekazującym darowiznę publicznym muzeom możliwość odliczenia 90% donacji od podatku [Morel 2005]. Ustawa z 17 grudnia 2003 była zdecydowanym krokiem naprzód,

pozwoliła bowiem firmom na odliczenie 60% sumy donacji od podatku należnego.

Koncentracja działań na ustanowieniu korzystnego prawa podatkowego dla donatorów i sponsorów nie spowodowała zdecydowanego ożywienia w zakresie współpracy kultury i biznesu. Przykład francuski zdaje się potwierdzać tezę Zimmer i Toepler [1999], mówiącą o tym, że każdy kraj posiada własny model patronatu prywatnego, ukształtowanego pod wpływem czynników historycznych, politycznych i społecznych. Należy jednak uznać rolę ulg podatkowych, podobnie jak innych inicjatyw podejmowanych przez władze publiczne, w kontekście wizerunkowym. Ministerstwo Kultury i Komunikacji jest aktywne na polu porozumienia kultury i biznesu. Od 2005 roku realizuje program *Missión du mécénat*, którego celem jest ożywienie obszaru współpracy kultury i biznesu. W jego ramach organizowane są tzw. czwartki z mecenatem (*jeudis du mécénat*), w ramach których spotykają się mecenas kultury i przedstawiciele sektora kultury oraz eksperci w dziedzinie sponsoringu. Szacowany przychód instytucji kultury ze sponsoringu w 2008 roku to 2,5 biliona euro, w które zaangażowało się 30 tys. firm [Admical].

Francuskie Ministerstwo Kultury i Komunikacji koncentruje się na pobudzaniu współpracy kultury i biznesu o charakterze mecenatu, w ramach którego główny nacisk położony został na korzyści instytucji kultury, a nie na komercyjnych profitach przedsiębiorstw biznesowych. W związku z takim rozłożeniem akcentów, państwo realizuje strategię zachęt w zakresie ulg podatkowych, które zostały częściowo opisane w Rozdziale II niniejszej pracy. Ministerstwo podejmuje również inne działania stymulujące współpracę kultury i biznesu, np. wspomniane już *jeudis du mécénat*. Ich celem jest jednak pobudzanie zaangażowania o charakterze „bezinteresownym” raczej niż aktywować partnerstwa kreatywne, które mają w tym przypadku charakter oddolny.

Szwecja, Dania

Szwecja i Dania zostały opisane jako jeden profil, jako, że oba kraje reprezentują skandynawski projekt państwa opiekuńczego. Model nordycki jest koncepcją polityczno-ekonomiczną powszechnie rozpoznawaną jako bardzo aktywne państwo, które w znacznym stopniu ingeruje w obszary społeczne w ramach rozległych programów pomocowych. System ubezpieczeń społecznych zaczął kształtować się tu już w XIX w. i polegał głównie na wsparciu ubogich i bezrobotnych [Heinberg i in. 1959]. W ramach skandynawskiego modelu politycznego dochodzi do negocjacji interesów różnych grup i klas na poziomie państwowym. Charakterystyczny dla tego systemu jest również niski poziom zróżnicowania

płacowego, duży interwencjonizm państwa w sferę gospodarki oraz duża aktywność na polu polityki społecznej, także w sferze kultury. Fenomenem modelu nordyckiego jest współgranie państwa opiekuńczego z dynamizmem technologicznym i gospodarczym. Castells i Himanen [2009] analizując model fiński zauważają, że w zakresie technologiczno-ekonomicznym Finlandia jest tak samo zaawansowana jak Dolina Krzemowa czy Singapur, przy jednoczesnym zachowaniu znacznie wyższego poziomu równości i sprawiedliwości społecznej.

Polityka kulturalna w państwach nordyckich została włączona w zakres kompetencji państwa opiekuńczego po II wojnie światowej. Polityka ta zakłada z jednej strony dużą wolność jednostki, polegającą przede wszystkim na możliwości swobodnej ekspresji i równym dostępie do sztuki i dóbr kultury, a z drugiej strony podporządkowuje politykę kulturalną kolektywnym regulacjom politycznym [Duelund 2008]. Priorytety dobrobytu społecznego są w polityce kulturalnej państw nordyckich silnie rozwinięte, co znajduje odzwierciedlenie w wysokich subsydiach publicznych. Polityka kulturalna skupia się na zapewnieniu artyście warunków do swobodnego tworzenia, z jednej strony dbając o odpowiednie zabezpieczenia finansowe i socjalne, z drugiej zaś o jego niezależność, osiąganą przez znaczną decentralizację administracji państwowej i oddzielenie instytucji kultury od organu centralnego [Mangset i in. 2008].

Duelund [2008] opisuje kierunki w polityce kulturalnej Szwecji i Danii na przestrzeni lat 1960-2007. Poczynając od okresu 1960-75, polityka kulturalna zakładała demokratyzację kultury, która wymagała od państw dobrobytu edukowania kulturalnego obywateli, a także opór przed komercjalizacją kulturową przestrzeni publicznej, dokonującą się wraz z rozszerzającymi się wpływami przemysłów kreatywnych. Demokratyzacja kultury osiągnęła szczyt w okresie 1975-85, kiedy twórcy polityki kulturalnej postawili nacisk na kulturalną aktywność społeczną, inicjatywy lokalne oraz animację kulturalną. Do finansowania kultury włączono lokalne i regionalne władze, co skutkowało dalszą decentralizacją. Po roku 1985 znacznie przybrał na sile przejaw instrumentalizacji kultury w znaczeniu podkreślania jej potencjału ekonomicznego i rozwojowego dla innych sektorów. Dla wielu polityków kultura stała się remedium na problemy społeczne, tzn. bezrobocie, szczególnie wśród ludzi młodych oraz nadmierną urbanizację, związaną z pustoszeniem miasteczek i wsi. Przemysły kreatywne przestały być postrzegane jako zagrożenie w zakresie komercjalizacji, miały natomiast stać się źródłem nowych miejsc pracy. Biorąc za przykład Szwecję, w późnych latach 90. i pierwszych latach XXI wieku publiczny dyskurs dotyczący przemysłów kreatywnych (podobnie jak w Wielkiej Brytanii) związany był z podjęciem działań w

obszarze ekonomii doznań [Power 2009]. Świadczyło to o konieczności przemyślenia ogólnego kierunku rozwoju gospodarki. W Danii temat podjęło najpierw Ministerstwo Handlu i Przemysłu we współpracy z Ministerstwem Kultury (2000) skupiając się na kwestii potencjału kreatywnego oraz przemysłów kreatywnych, a następnie obszar ten włączono w zakres strategii na rzecz współpracy kultury i biznesu. Przemysły kultury docenione zostały jako „istotny czynnik duńskiego krajobrazu biznesowego”, a ich obroty szacowane są na 75 bilionów DKK, przy czym generują one 60 000 stanowisk pracy i obejmują 14 000 firm [Bayliss 2004]. W Szwecji popularnością cieszy się pojęcie „kreatywnego biznesu” (*kreativa näringsar*). Kreatywność, wiązana bezpośrednio z działalnością artystyczną, zaczęła stanowić nieodmienny element strategii rozwoju kultury. Lorenz i Lundvall [2011] przeanalizowali uwarunkowania instytucjonalne w krajach europejskich oraz ich wpływ na klasę kreatywną. Korzystając z raportu Fourth Working Conditions Survey (2005) doszli do wniosku, że kraje skandynawskie mają najwyższy współczynnik pracowników w zawodach kreatywnych w Europie. Zgodnie z duchem floridowskim, wzmocnienie potencjału kulturalnego miast i regionów powiązано z podniesieniem ich atrakcyjności oraz przyciąganiem kapitału inwestycyjnego. Włączanie kultury jako aktywnego elementu kształtowania duńskiej polityki miejskiej spotkało się z aprobatą władz publicznych, a także zyskało wysoki status czynnika napędzającego rozwój miast [Bayliss 2004]. Z drugiej strony pojawiły się argumenty odrzucające pogląd, że teorię o klasie kreatywnej można zastosować w każdym otoczeniu gospodarczym i kulturowym [Andersen 2010].

W latach 90. do 2003 r. postawiono nacisk na wzmocnienie współpracy kultury i biznesu. Dominującą ambicją było zachęcenie prywatnych podmiotów do aktywności sponsorskiej, nabywania dzieł sztuki oraz wchodzenia we współpracę z instytucjami kultury. Poziom finansowania kultury ze środków prywatnych jest relatywnie niski; krótka tradycja sponsoringu i donacji towarzyszy sceptycznemu podejściu instytucji kultury do aplikowania metod biznesowych. Nie zostały wprowadzone ulgi podatkowe w obszarze sponsoringu kultury, który w rozumieniu legislacyjnym traktowany jest tak jak sponsoring sportu [Stenström 2008]. W Danii, mimo wcześniej wspomnianych inicjatyw na rzecz kolaboracji kultury i biznesu w wymiarze przemysłów kreatywnych, nie podjęto działań w zakresie korzystniejszych zapisów podatkowych dla sponsorów. Z drugiej strony, hojne wsparcie otrzymują projekty dotyczące partnerskiej współpracy kultury i biznesu, np., interwencje artystyczne. Jednym z przykładów jest organizacja TILLT, która uzyskała dofinansowanie od Szwedzkiej Rady Sztuki, zarówno narodowej, jak i na poziomie regionu Västra Götaland oraz Regionalnej Komisji ds. Rozwoju. Oznacza to, że wsparcie partnerskich projektów

kultury i biznesu stanowi ważniejszy cel dla władz publicznych niż ożywianie sponsoringu, a także jest częścią strategii narodowej i ponadnarodowej w zakresie promowania współpracy międzysektorowej.

Hiszpania

System administracji publicznej w Hiszpanii opiera się na przeważającej decyzyjności rządów regionalnych. Tworzy go siedemnaście samodzielnych wspólnot autonomicznych. Konstytucja gwarantuje im władzę w zakresie normatywnym i kompetencje w obszarze sprawowania kontroli nad publicznymi instytucjami kultury. Jednostki podlegające władzy centralnej państwa, tzn. muzea narodowe, biblioteki oraz archiwa pozostają w zakresie decyzyjności Ministerstwa Kultury, a jednak za kwestie zarządzania nimi odpowiadają władze regionów. Szczególnie silnie poczucie odpowiedzialności za kulturę uwidacznia się w regionach charakteryzujących się suwerennością kulturową, m.in. Kraju Basków, Galicji oraz Katalonii, gdzie w ramach regionalnych rządów wyodrębniono departamenty wyłącznie do spraw kultury. W regionie przejawiającym ambicje do państwowej autonomii – Katalonii, posunięto się o krok dalej i inkorporowano zupełnie nowy dla Hiszpanii model finansowania, oparty o anglosaską formułę *arm's length*. W 2008 roku utworzono tu Radę ds. Kultury i Sztuki (*Consell Nacional de la Cultura i de Les Arts*), której głównym zadaniem jest ustanawianie regulacji prawnych oraz mających na celu promocję twórczości artystycznej i kształtowanie polityki kulturalnej. Naczelną misją tej organizacji jest utrwalanie odrębności kulturowej, m.in. języka katalońskiego, przez co głównym punktem polityki kulturalna tego regionu staje się obrona kulturowej tożsamości.

Dominację regionów nad rządem centralnym w obszarze kultury ilustruje procentowy rozkład udziału poszczególnych organów w jej finansowaniu. W 2008 roku środki tylko ok. 24% środków publicznych wydawanych na kulturę stanowił wkład rządu centralnego [culturalpolicies.net]. Przeważającą większość środków budżetowych zapewniają autonomiczne regiony oraz rządy lokalne. W porównaniu do innych krajów Europy Południowej, m.in. Włoch, gdzie mimo prób decentralizacji następuje ona bardzo powoli, czy Grecji, gdzie Ministerstwo Kultury jest właściwie jedynym organem odpowiedzialnym za sferę kultury, wysoki stopień niezależności regionów w Hiszpanii jest zjawiskiem tym bardziej interesującym. Prawdopodobnie wynika ono z podobnych przyczyn, jakie towarzyszyły decentralizacji administracyjnej w Niemczech, tzn. zabezpieczeniem przed powtórnią dominacją ideologiczną i reżimem autorytarnym po śmierci Franco. Z drugiej strony hiszpańska polityka administracyjna zakłada mniejszy niż w Niemczech udział

trzeciego sektora oraz większą autonomiczność kulturową niektórych regionów, bliską dążeniom niepodległościowym.

Hiszpańska polityka kulturalna od 1977 roku ulegała procesowi gruntownego przeformułowania. Przede wszystkim umocnił się system wspierania kultury w ramach daleko posuniętej decentralizacji, którą ustanawiała Konstytucja z 1978 roku. W 1977 roku utworzono co prawda centralne Ministerstwo Kultury, odpowiedzialne przede wszystkim za dziedzictwo narodowe oraz sztuki piękne, a jednak za priorytet przyjęto duży stopień neutralności organów narodowych oraz uznano pluralizm społeczny za zasadę formującą.

Ostatnie lata w zakresie hiszpańskiej polityki kulturalnej ujawniają generalną europejską tendencję do ekonomizacji instytucji kultury, związaną z postępującym kryzysem finansowym i zmniejszeniem środków publicznych na kulturę. Przyjęty w październiku 2007 przez Ministerstwo Edukacji, Kultury i Sportu plan modernizacji instytucji kultury wskazał potrzebę przyjęcia nowych mechanizmów organizacji i zarządzania. W listopadzie 2010 powołano grupę roboczą do prac nad nowym modelem zarządzania infrastrukturą kultury. Wprowadzany w instytucjach kultury już w latach 90. kontraktowy system zatrudnienia oraz poszukiwanie prywatnych źródeł finansowania zyskało na znaczeniu. Za kadencji prawicowej Partii Popularnej wszczęto starania o zaangażowanie sektora prywatnego we wspieranie inicjatyw kulturalnych. W 2003 roku podjęto reorganizację m.in. Muzeum Prado, a efektywne zarządzanie i samodzielność organizacyjna instytucji kultury stały się głównymi hasłami przyjętej polityki kulturalnej. Ustanowiono Akt o Sponsoringu i Fundacjach (2002) w celu pobudzania prywatnego finansowania kultury.

Wyjątkowym w skali europejskiej zjawiskiem jest społeczna działalność w obszarze kultury banków oszczędnościowych, tzw. *Cajas de Ahorro*, będących instytucjami finansowymi pożytku publicznego, nie działającymi dla osiągnięcia zysku. Banki te mają obowiązek przekazywania środków na cele społeczne, w tym na wspieranie kultury. W 2010 roku przekazały one 510 milionów euro na inicjatywy kulturalne i dziedzictwo kulturowe. Kultura jako obszar finansowania banków oszczędnościowych w ostatnich latach traci na znaczeniu, co spowodowane jest rosnącymi potrzebami w innych sferach społecznych, m.in. służby zdrowotnej. Mimo to, banki oszczędnościowe wciąż odgrywają rolę jednego z najważniejszych fundatorów kultury w sektorze prywatnym. Banki te są dodatkowo właścicielami bibliotek, hal wystawowych galerii, muzeów itp. Kierują także fundacjami sobie podległymi.

Nowy wymiar hiszpańskiej polityki kulturalnej, związany z rozpoznaniem ekonomicznej roli kultury, wykształcił się wraz z reelekcją partii socjalistycznej w 2008 roku. Restrukturyzacja Ministerstwa Kultury dotyczyła przede wszystkim zamiany Dyrektoriatu Generalnego ds. Współpracy Kulturalnej i Komunikacji w Dyrektoriat Generalny ds. Przemysłów Kultury i Polityki. Przemysły kultury stały się jednym z priorytetów polityki kulturalnej, czego jedną z przyczyn był nasilający się od 2008 kryzys ekonomiczny w sektorze finansowym, wymuszający zmniejszanie budżetów publicznych i wzrastające oczekiwanie od instytucji kultury, że tak jak podmioty przemysłów kreatywnych, będą one „radzić sobie same”.

Nowy charakter zyskała także współpraca kultury i biznesu, która ewoluowała z relacji opartej na usługach Public Relations w układ eksplorujący takie obszary jak rozwój osobisty pracowników, czy wpływ na otoczenie zewnętrzne firmy. Partnerstwa podmiotów kultury i biznesu, polegające na wspólnym tworzeniu projektu, wzajemnym poznawaniu się i uczeniu oraz czerpaniu korzyści w obszarach dotychczas niedostrzeganych, stają się głównym punktem uwagi w zakresie pozyskiwania środków prywatnych [Minguella 2012].

Polska

W Polsce po 1989 roku główne zadania w obszarze kultury dotyczyły przekształcenia polityki administracyjnej i dekoncentracji kompetencji w zakresie organizowania i finansowania instytucji kultury. Europejski kierunek decentralizacji administracyjnej i usamodzielniania się podmiotów sektora kultury zaczął postępować w Polsce wraz z przemianami demokratycznymi. Towarzysząca temu zjawisku racjonalizacja i marketyzacja metod zarządzania instytucjami kultury miała na celu zwiększenie efektywności w dysponowaniu środkami publicznymi. W opracowanym na Kongres Kultury Polskiej 2009 *Raporcie o finansowaniu i zarządzaniu instytucjami kultury* [Hausner i in. 2009] w początkowym okresie transformacji wyróżniono trzy zasadnicze fazy przemian. Początkowe procesy prywatyzacyjne i decentralizacyjne w okresie 1989-1991 spotkały się z dużym oporem instytucji kultury, które obawiały się o zdominowanie ich przez „bezwzględne” prawa wolnego rynku. Sprywatyzowanie branży muzycznej i wydawniczej zapoczątkowało formowanie się pierwszych przemysłów kultury. Zmniejszaniu wydatków na kulturę towarzyszyła wzrastająca aktywność trzeciego sektora gospodarki poprzez powstawanie fundacji i stowarzyszeń. Kolejny etap (1991-93) otwiera akt uchwalenia Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 1991 r., nr 114, poz. 493) mówiącej o tym, że minister właściwy ds. kultury może wspierać finansowo instytucje kultury i inne podmioty nienależące do sektora publicznego. W 1993 rząd zatwierdził

dokument pt.: „Polityka kulturalna państwa. Założenia”, w którym główny nacisk położono na demokratyzację i wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego poprzez wspieranie instytucji kultury w dostosowywaniu zasad funkcjonowania do nowej rzeczywistości wolnorynkowej, opieki nad zasobami kulturalnymi oraz wprowadzenie rozwiązań w zakresie powstawania nowych form działalności kulturalnej (m.in. ożywienie trzeciego sektora). Jednocześnie wprowadzono podział instytucji kultury na państwowe i samorządowe. W okresie 1993-97 zadania w zakresie finansowania instytucji kultury zaczęły przejmować duże miasta (gminy o statusie miast). Reforma administracyjna w latach 1998/99, w wyniku której nastąpiła zmniejszenie liczby województw z 49 na 16 skutkowałą przejęciem większości państwowych instytucji kultury przez jednostki samorządu wojewódzkiego. Utrwalono priorytety w sektorze kultury w zakresie stymulowania aktywności społeczeństwa obywatelskiego, demokratyzacji i egalitaryzacji kultury. Podjęto także postanowienie działań w zakresie wspierania kreatywności i edukacji kulturalnej.

Mimo przyjęcia wymienionych ustaw i dokumentów, procesy prywatyzacji w pierwszych dwudziestu latach po transformacji miały charakter bardziej deklaracyjny niż rzeczywisty, ze względu na niewydolność instytucji kultury, nieprzystosowanych do funkcjonowania w gospodarce wolnorynkowej. Jak wynika ze wspomnianego *Raportu*, sektor kultury w Polsce w sposób wyrywkowy i na zasadzie działań *ad hoc* dopasowuje się do realiów gospodarczych. Stan funkcjonowania państwowych instytucji kultury przypomina niekiedy nieuporządkowany *collage* rozwiązań charakteryzujących organizacje publiczne i prywatne. Z jednej strony oczekuje się od nich coraz większej samodzielności finansowej i wydajności ekonomicznej, z drugiej utrzymuje się problem wynikający z etatyzacji i nadmiernego zatrudnienia, wynikającego między innymi z nieuporządkowanego systemu rozwiązań prawnych na rynku pracy artystów.

Porównując system finansowania kultury w Polsce z rozwiązaniami krajów Europy Zachodniej w tym zakresie należy zauważyć, że w większym „usamodzielnieniu” instytucji kultury w tych krajach nie chodzi o zmniejszenie dotacji publicznych, tylko o inny sposób ich dystrybucji oraz większy nacisk na efektywność wydatkowania. Wydatki rządu na kulturę *per capita* są w Polsce niskie (50,68 euro) i pozostawiają nas w tyle za krajami takimi jak Holandia (183 euro), Hiszpania (148 euro), Niemcy (112,36 euro), czy Węgry (56 euro) [culturalpolicies.net]. Od roku 2003 w sektorze kultury zauważa się co prawda duży znaczny wzrost środków na kulturę, spowodowany przede wszystkim napływem funduszy gwarantowanych przez Unię Europejską. Systematyczny wzrost środków publicznych na kulturę następował w latach 2004-2010, na poziomie ponad 10% w stosunku do każdego

poprzedniego roku. Jednak już w roku 2010 nastąpiło znaczne zmniejszenie wzrostu środków publicznych (tylko o 6,3%), natomiast załamanie przyszło w 2011, kiedy to budżet publiczny na kulturę zmniejszył się o 2,6% [culturalpolicies.net]. Widać więc, że finansowanie zagraniczne nie jest środkiem zaradczym na brak modernizujących rozwiązań w systemie finansowania kultury.

Zmniejszaniu środków publicznych na kulturę towarzyszy podkreślanie potrzeby wprowadzania nowych rozwiązań w zakresie finansowania instytucji kultury, zauważonej już w pierwszych latach po transformacji. Próby podnoszenia stopnia partycypacji podmiotów prywatnych w finansowaniu kultury i zachęcanie biznesu do aktywnego sponsoringu pojawiły się na przestrzeni kilku ostatnich lat.

Jedną z najbardziej zaangażowanych w ten temat instytucji jest Narodowe Centrum Kultury, które w ramach kampanii *Kultura się liczy* promuje współpracę międzysektorową i współpracę kultury z biznesem. Zauważono temat partnerstw kreatywnych i interwencji artystycznych, czego przejawem były konferencje zorganizowane w 2011 roku: *Partner czy klient* dotyczące kwestii współczesnych relacji firm i instytucji kultury oraz *Partnerstwa kreatywne – kultura w biznesie i biznes w kulturze*, na której podpisany został Kodeks Sponsoringu Kultury. Dokument ten stanowi dobrowolną deklarację każdego podpisującego się pod nim podmiotu, do przestrzegania zawartych w nim zasad w ramach sponsoringu kultury. Zasady te dotyczą przede wszystkim równego traktowania stron, poszanowania wartości artystycznych i jej beneficjentów oraz przejrzystości zasad transakcji między stronami. Mimo szerokiego rozgłosu, jaki zyskał Kodeks, ze względu na swój charakter deklaracyjny nie spowodował on gruntownych zmian w zakresie współpracy kultury i biznesu.

Na podstawie opisanych profili polityk kulturalnych państw europejskich można wnioskować, że organy publiczne podejmują działania na drodze do dywersyfikacji źródeł finansowania kultury i podniesienia stopnia partycypacji obywatelskiej. Podstawowymi rozwiązaniami w tym zakresie są ulgi podatkowe, ale także np. utworzenie systemu *match-funding* w Wielkiej Brytanii, czy francuskie „czwartki z mecenatem”. Można zauważyć ponadto wzrastającą rolę partnerstwa jako formy współpracy. Mimo, że działania w tym zakresie mają wciąż bardziej charakter oddolny, niż są wynikiem działań państwa, inicjatywy rządowe mogą wpływać na rozwój partnerstw, czego przykładem jest Skandynawia. Inicjatywy oddolne, podejmowane przez organizacje kultury w zakresie partnerstw, zostały opisane w kolejnym podrozdziale.

3.3 Praktyki i rozwiązania europejskich organizacji kultury we współpracy z biznesem

W tej części rozdziału zostały przedstawione wyniki badań jakościowych wśród europejskich organizacji kultury współpracujących z biznesem (Badanie 1). Wyniki tych badań, wraz z wynikami badań jakościowych przedsiębiorstw (zaprezentowanymi w Rozdziale IV) służyć będą weryfikacji *Zestawienia cech współpracy kultury i biznesu*. Ponadto celem badań jakościowych podmiotów kultury było:

- rozpoznanie praktyk i rozwiązań w zakresie współpracy kultury i biznesu w Europie,
- diagnoza stosowania formy partnerstwa oraz wzrostu jej roli w relacjach biznesu z kulturą,
- identyfikacja tendencji współpracy kultury i biznesu w Europie.

Wyniki niniejszego badania uzyskane zostały na podstawie wywiadów z instytucjami kultury w dziewięciu krajach europejskich: Niemczech, Belgii, Danii, Szwecji, Holandii, Francji, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i Polsce. Lista badanych instytucji oraz metodyka prowadzenia wywiadów i analizy danych jakościowych znajdują się w poprzedniej części rozdziału. Analiza wyników badania jakościowego pozwoliła na rozpoznanie pięciu głównych obszarów współpracy, które stanowiły klucz do prezentacji wyników w tej części rozdziału:

1. Rozwój ludzi i organizacji biznesowej,
2. Wzajemne uczenie się organizacji,
3. Realizacja wspólnych przedsięwzięć,
4. Nowe podejście do budowania wizerunku,
5. Pozytywny wpływ na otoczenie.

Poniżej przedstawione zostały wyniki badań na podstawie wypowiedzi respondentów reprezentujących organizacje kultury. W celu umożliwienia czytelnikowi bezpośredniego kontaktu z materiałem empirycznym oraz uwiarygodnienia wyników badań, w opisie wyników wykorzystano cytaty z wywiadów (wyodrębnione kursywą).

Rozwój ludzi i organizacji biznesowej

Według respondentów, tradycyjnie rozumiana współpraca kultury i biznesu, zakładająca budowanie wizerunku marki lub firmy poprzez tworzenie asocjacji z marką instytucji kultury, jest wciąż praktykowana. A jednak, we współpracy kultury i biznesu, w coraz większym stopniu eksplorowany jest obszar „wewnętrznych” korzyści organizacji

biznesowej, tzn. rozwoju pracowników i organizacji. Wśród tego rodzaju korzyści respondenci wymieniali, m.in. większą interakcję pracowników i podniesienie stopnia ich zaangażowania, nową jakość produktów, usług i technologii. Korzyści te stanowią nowe pole działań w zakresie współpracy kultury i biznesu oraz pozwalają na poszukiwanie alternatywnych rozwiązań prowadzących do nowych form kooperacji.

„Biznes coraz bardziej zaczyna zdawać sobie, że potrzebuje kultury. Firmy, ze skoncentrowanych na osiąganie zysku, zwracają się coraz bardziej w stronę rozwoju pracownika, a także dbania o jego satysfakcję i pobudzanie zaangażowania emocjonalnego.”

Według respondentów, przepływ kreatywności z kultury do biznesu jest koncepcją coraz bardziej popularną. W krajach europejskich rośnie liczba organizacji zajmujących się warsztatami, seminariami lub szkoleniami mającymi na celu rozwój kreatywności w biznesie poprzez szeroko pojęty kontakt ze sztuką. Chociaż ten obszar usług wciąż uważany jest za niszowy, respondenci zauważyli, że zjawisko to może wyznaczać potencjalny kierunek rozwoju współpracy kultury i biznesu. Organizacje zajmujące się treningiem kreatywnym poprzez kontakt ze sztuką podkreślają, że w znaczący sposób wpływa ona na rozwój ludzi w organizacjach.

„Problemem przedsiębiorstw jest ich monolityczność oraz tendencja do zatrudniania pracowników o podobnych profilach. W wyniku zetknięcia się z innym sposobem myślenia i działania, dochodzi do przemiany, czasem objawiającej się jako nagle olśnienie (w psychologii określane jako Efekt Aha), innym razem zaś w stopniowym otwieraniu się na nowe możliwości.”

Hiszpańska organizacja Conexiones improbables buduje swą ofertę na trzech filarach: pomaga organizacjom przemyśleć na nowo ich modele organizacyjne, stworzyć nową jakość produktów, usług lub technologii oraz nawiązać nowy rodzaj interakcji z otoczeniem.

Współpraca zakładająca trening kreatywności przybiera bardzo zróżnicowane formy, ich koncepcja zakłada bowiem ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań. Jeden z projektów zrealizowanych przez szwedzką organizację TILLT ma formę rezydencji artystycznych w szwedzkich i norweskich organizacjach biznesowych. W ramach tego projektu artysta przez 10-12 miesięcy pracuje z zespołami ludzi w firmie, dążąc do uzyskania nowej jakości w otoczeniu biznesowym. Podczas pobytu rezydencyjnego artysta (np. aktor, reżyser, fotograf, tancerz, kompozytor) pełni rolę nietypowego konsultanta i źródła inspiracji. Efektem zajęć jest wyższa motywacja pracowników, lepsza komunikacja w zespołach, rozwinięte poczucie wspólnoty i atmosfera otwartości. TILLT otrzymuje dofinansowanie na realizację projektu ze środków publicznych. Tego typu inicjatywy cieszą się dużo przychylniejszym

nastawieniem szwedzkich władz publicznych niż sponsoring korporacyjny. Według respondentów, zainteresowanie tym kierunkiem współpracy międzysektorowej w Szwecji jest związane z coraz większym znaczeniem potencjału ekonomicznego i rozwojowego kultury dla innych sektorów. Przemysły kreatywne, postrzegane w latach 90-tych jako zagrożenie w zakresie komercjalizacji, stanowią obecnie źródło nowych miejsc pracy.

Oprócz rozwijania kreatywności, respondenci wymieniali następujące elementy, które stanowią efekt interwencji artystycznych w biznesie:

- świadomość sztuki, wiedza o sztuce, rozwijanie poczucia estetycznego,
- myślenie krytyczne, abstrakcyjne i lateralne,
- tolerancja, otwarcie się na „nowe”,
- ćwiczenie percepcji, postrzeganie „od innej strony”,
- uwrażliwianie, przywiązywanie wagi do emocji,
- przygotowanie do działania w sytuacji niepewności, do oswojenia się z nieznanym i nieprzewidywalnym, improwizacja,
- formowanie i konceptualizacja wizji przyszłości,
- wiedza w zakresie inwestycji w dzieła sztuki.

Szkolenie ludzi biznesu w podobnych (do wymienionych wyżej) obszarach może zostać zrealizowane przez profesjonalistów z innych dziedzin, np. sportowców (praca zespołowa, motywacja), psychologów (zaangażowanie emocjonalne, pasja w pracy), specjalistów z zakresu business coachingu, mentorów, praktyków biznesu itp. A jednak, według respondentów, wyżej wymienione obszary są szczególnie związane ze światem sztuki i pracą charakterystyczną dla organizacji artystycznych.

Przekazywanie wiedzy o sztuce stanowi ważny element przygotowywania do jej odbioru. Przedstawiciele organizacji artystycznych podkreślają przy tym, jak ważne jest odejście od dogmatycznego podejścia, charakteryzującego się podziałem na „złą” i „dobrą” sztukę:

„Nie chcemy mówić uczestnikom, co mają lubić i doceniać, a czego nie. Dążymy do tego, by każdy rozpoznał swój własny kod estetyczny.”

Taką zasadę wyznają, m.in. LIFT i All That Art!, które realizują zajęcia kreatywne poprzez umożliwienie pracownikom firm dostępu do sztuki, jednocześnie nie objaśniając jej. Inicjatywa brytyjskiego LIFT, zwana Business Arts Forum, powstała na podstawie założenia, że tak, jak biznesowe *modus operandi* w latach 80-tych i 90-tych było rozwiązaniem dla kultury, tak na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia sztuka, w rozumieniu procesów artystycznych, krytycznych i kreatywnych, staje się odpowiedzią dla biznesu. Koncepcję tą wypracowali inicjatorzy Festiwalu wraz z Charlsesem Handy'm, filozofem i teoretykiem

zarządzania. Business Arts Forum polega na warsztatach i seminariach dla pracowników firm. Podczas seminariów prowadzący i uczestnicy analizują spektakle teatralne w taki sposób, który pozwala na wyciągnięcie wniosków poprzez analogię do działań w miejscu pracy.

„Wzrastającą potrzebę tego typu rozmów zauważają liderzy biznesowi w związku z dynamicznymi przemianami gospodarczymi oraz nowym rozumieniem przywództwa jako umiejętnością emocjonalnego angażowania pracowników.”

Kształcenie tej umiejętności, nacisk na pobudzanie kreatywności uczestników i rozwój organizacji jest fundamentalnym założeniem Business Arts Forum. Pracownicy firm partnerskich mają również wpływ na formę i tematykę zajęć, sami poszukują często nowego sposobów na adaptowanie wartości płynących ze sztuki w organizacji biznesowej. LIFT w wyniku współpracy zyskuje nie tylko środki finansowe, ale również dostęp do wiedzy biznesowej.

„Zależy nam na wypracowaniu relacji o charakterze partnerskim. Przekonaliśmy się, że tylko taka relacja z biznesem okazuje się długoterminowa. Ponadto zdecydowaliśmy się odeszliśmy od idei promowania marek naszych partnerów. Młodzi ludzie przychodzą do teatru w poszukiwaniu prawdy. Nie chcemy, by zostali tu zasypani reklamą.”

Respondenci podkreślają, że rozwojowi usług świadczonych przez artystów na rzecz biznesu towarzyszy debata na temat roli artysty i jego pracy w kontekście niezależności twórczej i krytycznej funkcji sztuki. Mimo, że współpraca z biznesem jest szansą na aktywację nowych obszarów zatrudnienia w sektorze kultury, rozmówcy są zgodni w kwestii, że nie każdy artysta chce i powinien wchodzić w tego rodzaju partnerstwa. Sztuka tworzona na zlecenie biznesu nie jest sztuką niezależną. Z drugiej strony, niektóre organizacje wskazują, że praca artystyczna z pracownikami przedsiębiorstw biznesowych pozwala artystom na rzeczywiste i bezpośrednie oddziaływanie odbiorcą oraz wywieranie pozytywnego wpływu społecznego. Ponadto, artyści mogą w ten sposób uzyskiwać środki finansowe na własne projekty artystyczne i realizować je w obszarze sztuki niezależnej.

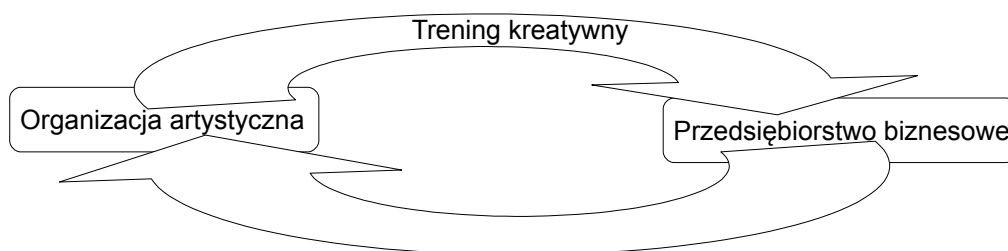
„Zawsze uwrażliwiamy artystów, że realizacja szkoleń dla biznesu jest formą usługi i nie ma nic wspólnego z niezależną aktywnością artystyczną. A jednak dzięki takiej współpracy artyści mogą pozyskać środki finansowe, potrzebne do egzystowania i realizacji własnych wizji i projektów.”

Wzajemne uczenie się organizacji

Według przedstawicieli podmiotów kultury, współpraca kultury i biznesu jest nie tylko świadczeniem usług przez jedną stronę na rzecz drugiej, ale ma postać symbiotycznej relacji. Organizacje artystyczne zauważają zaistniałą na przestrzeni ostatnich kilku lat potrzebę oferowaną przedsiębiorstwom biznesowym innego niż dotychczas zakresu usług, prowadzącego, m.in. do rozwoju organizacji partnerskiej. Z drugiej strony dostrzegają one potrzebę wykorzystania wiedzy i praktyk stosowanych w biznesie, związanych z dobrą organizacją, wiernością określonym standardom oraz efektywnemu funkcjonowaniu. Nie chodzi o podporządkowanie instytucji kultury regułom wolnego rynku, ale o to, by wykorzystując wiedzę praktykowaną w biznesie, mogły lepiej kształtować swoją efektywność działania, ramy organizacyjne oraz procesy zarządzania.

Wzajemne uczenie się organizacji biznesu i kultury jest podstawową ideą funkcjonowania powstałych w ostatnich latach organizacji artystycznych, takich jak All That Art! (Polska), Conexiones improbables (Hiszpania), czy TILLT (Szwecja). Organizacje te zajmują się nawiązywaniem współpracy na styku dwóch sektorów. Ich działalność przyczynia się do przepływu wiedzy, które zachodzi tu na różnych płaszczyznach: myślenia kreatywnego, twórczego podejścia do problemu, otwartości na zmiany i skłonności do przełamywania schematów, spontaniczności w działaniu itd. z organizacji artystycznej do przedsiębiorstwa biznesowego. Respondenci wyrażali przekonanie, że organizacje artystyczne mają unikalną wiedzę i umiejętności, których potrzebuje nowoczesny biznes. Schemat wzajemnego uczenia przedstawiony został na rysunku 4.

Rysunek 4. Wzajemne uczenie się organizacji artystycznej i przedsiębiorstwa biznesowego



Źródło: Opracowanie własne

Jednocześnie, według respondentów, kultura uczy się od biznesu korzystania z biznesowych narzędzi, m.in. modeli biznesowych, np. Business Model Canvas A. Osterwaldera, technik analitycznych, strategii budowania marki. Szeroko pojętą działalność w zakresie

przenoszenia i adaptowania narzędzi biznesowych w obszarze kultury realizuje holenderska organizacja Cultuur-Ondernemen (Kultura-Przedsiębiorczość). Koncentruje się ona na dostarczaniu wiedzy biznesowej do organizacji artystycznych i wspomaga je w wypracowywaniu nowych modeli finansowania. Rozwijanie takich modeli instytucje kultury rozumieją często jako włączenie sponsoringu korporacyjnego jako dodatkowego źródła przychodów. A jednak, jak podkreślili rozmówcy, przekonstruowanie modelu finansowania powinno skupiać się na przemianach wewnętrznych organizacji, np. poprzez integrowanie nowych produktów lub usług. Może następować ono przez rozwijanie oferty edukacyjnej, czy wprowadzanie rozwiązań marketingowych, np. poprzez wykorzystanie urządzeń mobilnych. Podejmowanie przez instytucje kultury inicjatyw komercyjnych, takich jak prowadzenie sklepów, czy restauracji budzących opór krytyków fetyszyzacji konsumpcjonizmu w miejscach kultury, jest jednocześnie coraz bardziej popularną formą pozyskiwania źródeł finansowania. Działalność holenderskiej organizacji może być formą odpowiedzi na przeprowadzoną w latach 90. reformę muzeów w Holandii, polegającą na ich „prywatyzacji”, która podporządkowała instytucje kultury nowym stylom zarządzania, zapożyczonym od organizacji biznesowych.

Pracownicy biorący udział w badaniu podmiotów kultury często posiadali doświadczenie zarówno w sektorze biznesowym, jak i kultury (absolwenci kierunków artystycznych). Zauważają oni, że jednym z wyzwań we współpracy kultury i biznesu jest wzajemne zrozumienie:

„Jedną z najważniejszych kwestii jest język, którym mówi kultura oraz organizacja biznesowa. Są one często bardzo różne. Należy zbudować swego rodzaju most, który połączy oba obszary i pozwoli na porozumienie.”

Mówiąc o rozwijaniu przez biznes nowych jakości pod wpływem współpracy z kulturą, należy zwrócić uwagę na potrzebę implementowania rozwiązań kreatywnych przez same instytucje artystyczne. Biznes rozumie kreatywność nie jako wartość *per se*, ale jako podłoże praktycznych zastosowań.

„Biznes jest czasem bardziej twórczy niż kultura. Instytucjom kultury byt zapewniają subsydia publiczne. Biznes musi implementować nowe rozwiązania, żeby przetrwać.”

Niektórzy rozmówcy podkreślali, że podział na sztukę z jednej i biznes z drugiej strony jest demagogiczny i nienaturalny, oraz, że każda organizacja artystyczna powinna funkcjonować na zasadach biznesowych. Dopóki podmiot artystyczny sprzedaje bilety, również podlega prawom popytu i podaży oraz regułom marketingowym.

„Subsydia publiczne, które otrzymują instytucje kultury są uzasadnione, ale z drugiej strony oddalają organizacje artystyczne od realiów związanych z wymogami rynku i stwarzają im sztuczną rzeczywistość ochronną.”

Takie poglądy, związane z liberalnym kierunkiem myśli ekonomicznej, są jednak rzadkim głosem po stronie kultury, wyrażanym przede wszystkim przez niektóre brytyjskie organizacje artystyczne. Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę, że kierunek liberalny jest silnie obecny w brytyjskiej polityce kulturalnej.

Realizacja wspólnych przedsięwzięć

Nowoczesna współpraca kultury i biznesu polega również na realizowaniu wspólnych projektów, głównie artystycznych i edukacyjnych. Partner biznesowy uczestniczy w procesie tworzenia projektu, przede wszystkim na etapie tworzenia koncepcji przedsięwzięcia. Respondenci zaznaczają: w takim układzie ważne jest określenie, jak szeroki powinien być zakres ingerencji biznesu.

O przeformowaniu relacji kultury i biznesu na przestrzeni ostatnich 10 lat można mówić na przykładzie galerii Tate w Anglii, głównie Tate Modern. Współpraca galerii z partnerami biznesowymi wykracza poza promowanie marki sponsora. We wspólnie zainicjowanej i zaprojektowanej inicjatywie Tate Modern i BMW chodzi o wykreowanie wizji mających wskazywać na łączność firmy z mobilnością i nowymi technologiami. Jest to zupełnie inny sposób pokazania marki, nie poprzez eksponowanie logo, ale integrację wizerunku firmy z przesłaniem artystycznym przedsięwzięcia. W ramach projektu BMW Tate Live w przestrzeni Tate Modern artyści prezentują performance emitowany na żywo przez kanały internetowe, a udział publiczności polega na komentowaniu i dyskutowaniu na platformach mediów społecznościach. Inny projekt, Exquisite Forest, we współpracy z Google, ma na celu zachęcanie Internautów do aktu zbiorowej kreatywności poprzez wspólne tworzenie prostych animacji. Poprzez bezpośrednie uczestnictwo widzów w przedsięwzięciu artystycznym firma i instytucja artystyczna chcą realizować misje społeczne i pozytywnie wpływać na otoczenie.

„Pierwsze spotkania z potencjalnym partnerem po stronie biznesu polegają na ciągłym <<remodelowaniu>> koncepcji współpracy. Zamiast gotowych, sztamkowych schematów współpracy, próbujemy najpierw poznać swoje oczekiwania, przeanalizować zasoby, jakie posiadają obie strony, oraz cele, jakie chcą osiągnąć. Z takich analiz rodzą się pomysły na współpracę.”

W przypadku organizacji oferujących trening kreatywny, wspólne tworzenie przedsięwzięć polega na omawianiu programu warsztatów i modelowaniu oferty przez obu partnerów. Rozmówcy podkreślali, że etap „rozpoznania” i określenie stanu wyjściowego (ang. *starting point*) jest bardzo istotny. Zazwyczaj etap ten trwa znaczną ilość czasu w odniesieniu do całego projektu, np. w przypadku 10-miesięcznych projektów realizowanych przez TILLT, rozpoznanie trwa dwa-trzy miesiące. W tym czasie następuje wgląd w organizację biznesową polegający na obserwacji, diagnozie, projektowaniu i planowaniu działań. To podmiot artystyczny ma zdefiniować problem oraz zaproponować sposób jego rozwiązania. Ponadto należy odpowiedzieć na pytanie, czy sztuka może być tu rzeczywiście adekwatnym narzędziem do rozwiązania problemu.

Według rozmówców przedstawiciele obu sektorów: kultury i biznesu powinni nie tylko się rozumieć, ale także przyjąć spójną strategię w ramach wspólnych działań. Przykładem jest tu Stary Browar w Poznaniu, gdzie sztuka i biznes dzielą tę samą przestrzeń. W tym miejscu sztuka jest stałym elementem życia codziennego, a konsument staje się mimowolnym jej odbiorcą. Zadaniem Art Station Foundations, organizacji odpowiedzialnej za działalnością artystyczną Starego Browaru, jest godzenie działalności komercyjnej z artystyczną, bez wzajemnej inwazji obu obszarów. Prace prezentowane w części handlowej są świadomie wybierane - chodzi o inkorporację sztuki w otoczenie galerii handlowej. W niekomercyjnych częściach obiektu jest z kolei prezentowana sztuka konceptualna, krytyczna. Tym samym centrum handlowe jest już nie tylko konsumpcyjną mekką, ale zaczyna odgrywać podwójną rolę.

Respondenci zauważają, że inicjowanie współpracy coraz częściej zachodzi po obu stronach partnerskiego układu. Do prywatnych teatrów warszawskich przedsiębiorstwa biznesowe same zgłosiły się z propozycją współpracy.

„Firmy, z którymi zwieramy współpracę coraz częściej nie chcą być „darczyńcą”, ale partnerem, który współpracuje, gdy jest zainteresowany wspólną realizacją konkretnego projektu.”

Nowe podejście do budowania wizerunku

Według respondentów, nowoczesna współpraca kultury i biznesu odbiega od sponsoringu rozumianego jako budowanie wizerunku poprzez nagłaśnianie komunikatów promocyjnych. Kultura poszukuje nowych form kształtowania pozytywnego wizerunku swoich partnerów. Respondenci twierdzą, że firmy współpracujące z kulturą dążą do statusu „partnera” raczej niż „sponsora”, a intensywne eksponowanie znaków towarowych traci na znaczeniu.

Według przedstawicieli badanych organizacji, standardowe logo na materiałach promocyjnych wydarzenia artystycznego nie ma dużej wartości dla ich biznesowych partnerów. Respondenci wskazują na dwie przyczyny. Po pierwsze, rezultat eksponowania identyfikacji wizualnej marki jest znikomy lub trudny do zweryfikowania, po drugie zaś firmy nie postrzegają wydarzenia artystycznego jako prominentnego nośnika reklamowego. Z jednej strony związane jest to ze świadomością niewielkiej liczby odbiorców kultury, a drugiej – z nieadekwatności traktowania obiektu kultury jako medium reklamowego i jawnego wykorzystywania go do celów marketingowych. Takie wykorzystanie budzi nieprzychylny reakcje widzów.

„Czas eksponowania logo już minął. Współczesne firmy są w coraz mniejszym stopniu zainteresowane tego rodzaju promocją. Organizacje biznesowe poszukują bardziej „organicznego” sposobu dotarcia do klientów. Najważniejsze jest innowacyjne podejście organizatorów wydarzeń kulturalnych i dążenie do takich form współpracy, które pozwalają firmom odnieść korzyści w niewyeksplorowanych wcześniej obszarach.”

Firmy współpracujące z kulturą mają coraz większą świadomość, iż termin „sponsoring” nie jest adekwatny do faktycznie realizowanej formy współpracy. Z drugiej strony mecenat jako „bezinteresowna forma wsparcia” również nie oddaje intencji przedsiębiorstwa, które z racji swej natury komercyjnej nie działa w sposób czysto altruistyczny. Dlatego coraz częściej firmy chcą być zwane „partnerami”, czyli współorganizatorami projektów podejmowanych z podmiotami artystycznymi.

Firmy angażują się we współpracę z tymi instytucjami kultury, z którymi chcą identyfikować swoją markę. Przykładająca dużą wagę do designu firma Audi weszła w kooperację z Pinakothek der Moderne, muzeum sztuki współczesnej w Monachium, słynącego między innymi z kolekcji dzieł sztuki użytkowej. We współpracy z firmą zorganizowano tymczasowe wystawy w nowym, specjalnie wybudowanym hallu podczas remontu głównego budynku muzeum. Logo Audi pojawia się w muzeum tylko raz i jest dyskretnie wyeksponowane. Firma ma natomiast możliwość wynajmowania nowoczesnej, przestrzennej rotundy wewnątrz budynku muzealnego. Belgijskie centrum sztuki BOZAR model partnerstwa opiera na wydarzeniach towarzyszących przedsięwzięciu kulturalnemu, na które firmy mogą zapraszać swoich gości. Asocjacja marki centrum, które posiada wysoki status instytucji federalnej z marką firmy stanowi istotny sposób budowania wizerunku. Podmioty artystyczne są coraz bardziej otwarte na oferowanie świadczeń innych niż promocyjne.

„Najważniejsza jest otwartość. Należy słuchać drugiej strony, by poznać jej oczekiwania. Trzeba również wyzbyć się uprzedzeń. W rozmowach z firmami kilkakrotnie dziwiłam się, że w ramach współpracy chciały one dużo mniej, niż zakładałam.”

„Kultura, jako ta „kreatywna” strona współpracy, powinna wykazać się myśleniem innowacyjnym, inwencją i twórczą postawą. To przede wszystkim od niej zależy, jak będzie wyglądała współpraca.”

O nowym sposobie budowania wizerunku we współpracy z kulturą można mówić również w przypadku współpracy Palais de Tokyo z biznesem. Jednym z przykładów jest współpraca z firmą Swarovski. Dla firmy przyczynianie się do społecznego kształcenia poczucia piękna jest ważne, bowiem wrażliwe na estetykę otoczenie tworzy popyt na produkty luksusowe. Inny przykład stanowi współpraca Palais de Tokyo z Orange, która opiera się na założeniu silnego powiązania artysty i technologii, kreacji i rzeczywistości cyfrowej. Efektem takiego podejścia jest stworzenie wspólnej przestrzeni kreatywnej, Orange Lab, w ramach której powstają projekty takie jak *UrbanMobs*, będące artystyczną wizualizacją użytkowania urządzeń mobilnych przez mieszkańców stolic europejskich.

„Partnerstwo Palais de Tokyo i Orange jest dowodem na paralelizm światów sztuki i technologii, poprzez połączenie użyteczności z wartościami artystycznymi oraz innowacyjności z inwencją. Orange docenia wymiar promocyjny współpracy, przynoszący firmie popularność nie za pośrednictwem „płaskiego” komunikatu reklamowego, ale podkreślenia wkład Orange w rozwój innowacyjności i wiązania jej z pięknem oraz odpowiedzialnością społeczną.”

Respondenci podkreślają, że profesjonalna postawa podmiotu artystycznego w dużej mierze ujawnia się na wstępnym etapie rozmów z partnerem, gdy potrzebny jest duży stopień elastyczności w dopasowywaniu oferty do potrzeb drugiej strony. W postawie „elastycznej” nie chodzi o brak asertywności i zrzekanie się przyjętych zasad, chodzi natomiast o wykazanie postawy pozwalającej na nowe sposoby współpracy. Jednocześnie rozmówcy podkreślają, jak ważne jest zachowanie autonomiczności programu artystycznego, który powinien być oddzielony od działań marketingowych. Tate Modern w ramach realizacji wspólnych projektów z biznesem dokładnie określa granicę, do której ingerencja partnera jest możliwa:

„Oczywiste jest, że partner czasem będzie chciał posunąć się dalej, niż to możliwe. Gdybym przekazywał tak duże środki na projekt kulturalny, prawdopodobnie próbowałbym zrobić to samo. Dlatego w relacjach z partnerem tak ważna jest otwartość, jasne reguły i komunikacja oparta na jednoznaczności.”

Pozytywny wpływ na otoczenie

Respondenci podkreślali, że ważnym aspektem współpracy dla obu partnerów jest korzyść tzw. „trzeciej strony”, czyli otoczenia społecznego. Partnerzy realizują programy społeczno-edukacyjne, które łączą mieszkańców danego regionu w ramach wspólnej aktywności artystycznej. Barcelońska fundacja banku LaCaixa finansuje próby i koncerty muzyki klasycznej, m.in. Handela, Bacha, Mozarta, wykonywanej przez muzyków-amatorów (członków lokalnych społeczności) pod kierunkiem profesjonalistów. Wspólny program warsztatów teatralnych dla dorosłych Teatru Imka i PKN Orlen to sposób na „podniesienie jakości naszych codziennych międzyludzkich kontaktów” poprzez budowanie świadomości reguł rządzących grą teatralną. Belgijski BOZAR realizuje programy edukacyjno-kulturalne dla młodzieży szkolnej, współfinansowane przez firmy partnerskie.

Współpraca kultury i biznesu zakłada różne rodzaje interakcji z otoczeniem i pobudzanie społecznej partycypacji. Projekty edukacji kulturalnej dla dzieci i dorosłych są koncepcją pozwalającą na jednoczesną promocję kultury oraz rozwój społeczny lokalnej ludności. Tego typu inicjatywy mają wielowymiarowy efekt, w postaci przygotowania obywateli do odbioru kultury, kształcenia myślenia krytycznego, rozwijanie wymagającego i dociekliwego obywatela oraz zachęcania do dalszego udziału w wydarzeniach kulturalnych.

Taki wymiar współpracy kultury i biznesu zawiera w sobie również silny wymiar tworzenia przez organizację biznesową własnej przewagi konkurencyjnej poprzez wpływ na rozwój kulturowy i społeczny otoczenia.

„Kilka firm, z którymi współpracujemy, realizuje działania sponsorskie na skalę międzynarodową. Znaczna większość jednak postrzega wspieranie kultury w perspektywie lokalnej, w ramach której chce wywierać pozytywny wpływ na środowiska społeczne.”

Aktywność społeczna na polu kultury jest wykorzystywana jako główny motyw tych rodzajów współpracy, w których instytucja kultury szczególnie naciska na suwerenność artystyczną. Francuski Palais de Tokyo, zamiast angażować biznes w finansowanie artystycznej działalności, realizuje partnerskie projekty kierowane do różnych grup społecznych, np. Little Palais, czyli stworzenie specjalnego obiektu artystycznego dla dzieci. W ramach współpracy centrum kulturalnego z firmą Nokia powstał audioprzewodnik BlueGuide, pozwalający osobom niewidzącym na poruszanie się w systemie paryskiego transportu miejskiego.

Wnioski z wywiadów z instytucjami kultury przedstawiono według pięciu obszarów współpracy kultury i biznesu. W ramach pierwszego: „rozwój ludzi i organizacji biznesowej” rozmówcy podkreślali, że rozwój ten zachodzi poprzez trening myślenia krytycznego, uwrażliwiania, kształcenia otwartości na zmiany i skłonności do przełamywania schematów, działania symultanicznego, podejmowania odpowiedzialnego ryzyka itp. Coraz więcej organizacji artystycznych przygotowuje programy szkoleniowo-rozwojowe dla biznesu, choć jest to nadal rodzaj usług niszowych.

W ramach obszaru związanego z wzajemnym uczeniem się, rozmówcy podkreślali, że nie tylko biznes czerpie od podmiotów kultury, ale również kultura od biznesu. Podejście „biznesowe” polega przede wszystkim na bardziej efektywnym, według reguł rynkowych, funkcjonowaniu organizacji oraz minimalizowaniu nieefektywności wynikającej z nadmiernej biurokracji.

Respondenci reprezentujący kulturę przyznają, że współpraca z biznesem polega obecnie na innych zasadach niż przed kilkoma laty. Rozwinęła się potrzeba organicznej kooperacji, która nie polega na przekazywaniu instytucji kultury środków na zaplanowane przez nią działania, ale na wspólnej realizacji przedsięwzięć. Oznacza to, że biznes ma wpływ na formę wspólnych projektów. Przedstawiciele instytucji kultury wskazują, jak ważne jest w takim układzie jasne ustalenie granic zakresu możliwej ingerencji partnera biznesowego. Jednocześnie zaznaczają oni, że może ona zostać zachowana przy odpowiednim sposobie komunikowania oczekiwań obu stron.

Respondenci wskazali również na małe zainteresowanie biznesu formą tradycyjnego sponsoringu kultury, polegającego na promowaniu marki. Wynika to przede wszystkim z nieefektywności i małego zasięgu tej formy współpracy w zakresie komunikacyjnym, a także niechęci obu stron do ewidentnego wykorzystania miejsca związanego z kulturą do działań reklamowych. Wiąże się to z potrzebą nowego podejścia do budowania wizerunku, polegającego na subtelnym eksponowaniu identyfikacji wizualnej marki, a także rozwijaniu oferty dla biznesu w kierunku *corporate hospitality*.

W ramach badań jakościowych zidentyfikowano jeszcze jeden element współpracy kultury i biznesu, którym jest pozytywne wpływanie na otoczenie społeczne. Wspólne inicjatywy kultury i biznesu, polegające na edukowaniu i uwrażliwianiu społeczności są dla podmiotów kultury szansą na realizowanie dodatkowej działalności kulturalnej. Pozwalają one również na taki sposób zawierania współpracy z biznesem, które wyklucza ingerencję biznesu w sferę artystyczną. Głównym wyzwaniem w zawieraniu współpracy z biznesem,

zidentyfikowanym przez autorkę w toku badań jakościowych, jest obawa podmiotów kultury o utratę autonomiczności artystycznej. Niechęć wobec „komercyjnej eksploatacji” dotyczy przede wszystkim zawierania współpracy na zasadzie partnerstw, czyli takiej, gdzie biznes ma wpływ na formę wspólnego przedsięwzięcia.

Wyniki badań jakościowych pozwoliły zweryfikować *Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu* (tabela 9).

Tabela 9. Cechy i obszary współpracy kultury i biznesu

Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu	Obszary współpracy kultury i biznesu
1. Kreatywność jako centralny element współpracy	1. Rozwój ludzi i organizacji biznesowej
2. Rozwój ludzi i wewnętrzna transformacja organizacji	
3. Wzajemne uczenie się	2. Wzajemne uczenie się organizacji
4. Transfer umiejętności i wiedzy z organizacji artystycznej do biznesu	
5. Wspólne tworzenie i realizowanie projektów	3. Realizacja wspólnych przedsięwzięć
6. Nieustanny dialog i bilateralna adaptacja	
7. Inicjowanie współpracy zarówno przez biznes, jak i kulturę	4. Nowe podejście do budowania wizerunku
8. Subtelny, „organiczny” sposób eksponowania marki	
9. Ciągłe poszukiwanie nowych rodzajów współpracy	5. Pozytywny wpływ na otoczenie
10. Pozytywny wpływ na otoczenie	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Praktyki podmiotów kultury przedstawione w ramach pięciu obszarów współpracy kultury i biznesu umożliwiły potwierdzenie konkretnych cech współpracy, np. praktyki w ramach obszaru „rozwój ludzi i organizacji biznesowej” potwierdziły dwie pierwsze cechy: „kreatywność jako centralny element współpracy” oraz „rozwój ludzi i wewnętrzna transformacja organizacji” (tabela 9). Tym samym, wszystkie cechy zidentyfikowane w ramach *Zestawienia cech współpracy kultury i biznesu*, w wyniku badań jakościowych organizacji kultury zostały zweryfikowane pozytywnie.

Rozdział IV

WSPÓŁPRACA Z KULTURĄ: PERSPEKTYWA BIZNESU

W niniejszym rozdziale przedstawione zostały wyniki badań jakościowych (Badanie 2) i ilościowych (Badanie 3) przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw biznesowych współpracujących z kulturą. Wyniki badań jakościowych, zaprezentowane w pierwszej i drugiej części tego rozdziału, służyć będą weryfikacji *Zestawienia cech współpracy kultury i biznesu* (Rozdział III, *Metodyka badawcza*). Wnioski z badań jakościowych odnosić się będą do wyników badania jakościowego podmiotów kultury oraz stanowić będą kontynuację rozważań rozpoczętych w poprzednim rozdziale. W trzeciej i czwartej części rozdziału zaprezentowane zostaną wyniki badań ilościowych, uzyskanych w drodze analizy statystycznej (analiza czynnikowa, *t*-test Studenta dla prób niezależnych, analiza korelacji). Wyniki badań ilościowych zaprezentowanych w części trzeciej służyć będą identyfikacji powiązania między formami współpracy biznesu z kulturą, a korzyściami, jakie w ich wyniku osiąga przedsiębiorstwo biznesowe. W ostatniej części rozdziału autorka prezentuje wyniki świadczące o wpływie tych form na kreatywność przedsiębiorstw.

4.1 Partnerstwo, sponsoring, filantropia - tendencje we współpracy biznesu z kulturą

Zgodnie z założeniem metodyki badań (patrz: Rozdział III, *Metodyka badawcza*), badania jakościowe w przedsiębiorstwach biznesowych były kolejnym krokiem na drodze do weryfikacji *Zestawienia cech współpracy kultury i biznesu*. Ponadto do celów tego badania należało:

- rozpoznanie praktyk i rozwiązań w zakresie współpracy kultury i biznesu,
- diagnoza stosowania formy partnerstwa oraz wzrostu jej roli w relacjach biznesu z kulturą,
- identyfikacja tendencji współpracy kultury i biznesu.

Narzędziem badawczym, zastosowanym do osiągnięcia powyższych celów, był wywiad indywidualny pogłębiony, przeprowadzony zgodnie z przygotowanym scenariuszem wywiadu. Praca z tekstem (transkrypcją wywiadu) polegała na przyporządkowywaniu fragmentom tekstu konkretnych propozycji interpretacyjnych – kodów (rysunek 5).

Metoda analizy danych jakościowych została scharakteryzowana w Rozdziale III. Po zakończeniu kodowania, kody opisujące zjawiska zostały ze sobą zestawione i porównane, a następnie ujednoczone. Uzyskaną w ten sposób grupę pojęć, zgodnie z zaleceniem Gibbsa (2011) uporządkowano w tzw. hierarchię kodów, czyli umieszczono je w schemacie drzewa genealogicznego (rysunek 5). Taka kompozycja umożliwiła uporządkowanie myśli, a także była punktem wyjścia do analizy danych. Pomogła również dostrzec różnorodność zagadnień, przy jednoczesnym odniesieniu do ich wzajemnych relacji. Główne wątki, które ujawniły się w rozmowach, zostały uporządkowane w trzy kategorie: formy, motywacje i realizacja. Formy wynikły ze sposobu, w jaki rozmówcy opisywali współpracę ich organizacji z kulturą. Zazwyczaj wiązało się to z odpowiedzią na pytanie „Czym dla Państwa firmy jest współpraca z kulturą?” lub też rozmówcom samym z siebie zdarzało się użyć jednego z określeń (partnerstwo, sponsoring, filantropia/CSR) już na początku wywiadu.

Wątki związane z kategorią „motywacje” przewijały się zazwyczaj od początku do końca rozmowy. Choć pytania dotyczyły bardziej sposobu realizacji współpracy, rozmówcy sami kierowali rozmowę na trajektorie rozważań dotyczących korzyści i wartości, jakie niesie ze sobą współpraca z kulturą. Początkowo autorka podjęła próbę potraktowania „korzyści” i „motywacji” jako oddzielnych kategorii, analiza kodów wykazała jednak, że są one właściwie identyczne w obu grupach są (np. „rozwój pracowników” jest zarówno motywacją, jak i korzyścią). Ponadto brak wiarygodnej ewaluacji osiągniętych przez firmy korzyści oraz fakt, że korzyści te są albo niewymierne, albo długofalowe sprawia, że mają one charakter deklaracyjny. W ramach motywacji wyraźnie zarysował się podział na motywacje zewnętrzne (budowanie wizerunku i relacji, działalność społeczna oraz działalność na rzecz kultury) i wewnętrzne, polegające na rozwoju pracowników i organizacji. Już na etapie budowania hierarchii kodów ujawniła się konsekwentna zależność. Firmy realizujące współpracę z kulturą na zasadzie sponsoringu najczęściej za główną motywację uznawały budowanie wizerunku. Dla firm, które poprzez współpracę z kulturą realizują działalność związaną z CSR oraz filantropią, najważniejsze były motywacje związane z działalnością społeczną i na rzecz kultury. Firmy realizujące partnerstwo wskazywały różnego rodzaju motywacje, choć analiza tekstu wykazała jednak dominację pojęć związanych z motywacjami natury wewnętrznej.

W ramach trzeciej, ostatniej kategorii, zgromadzono te pojęcia, które służą opisaniu sposobów realizacji współpracy. Są one związane z różnymi formami współpracy (np. „wspólne tworzenie koncepcji i realizacja” z partnerstwem, „subtelny sposób eksponowania marki” ze sponsoringiem).

Rysunek 5. Hierarchiczne uszeregowanie kodów współpracy kultury i biznesu

WSPÓŁPRACA KULTURY I BIZNESU

FORMY:

PARTNERSTWO
SPONSORING
FILANTROPIA

MOTYWACJE:

ZEWNĘTRZNE

BUDOWANIE RELACJI I WIZERUNKU

- DOCIERANIE DO TRUDNO DOSTĘPNYCH ODBIORCÓW
- RELACJA Z KONTRAHENTAMI/ CORPORATE HOSPITALITY
- WIZERUNEK: Z PRESTIŻU W INNOWACYJNOŚĆ

DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNA

- ROZWÓJ LUDZI W OTOCZENIU LOKALNYM
- ROZWÓJ INFRASTRUKTURY W REGIONIE
- EFEKTY DŁUGOFALOWE DLA SPOŁECZNOŚCI

DZIAŁALNOŚĆ NA RZECZ KULTURY

- TRADYCJA WSPIERANIA KULTURY
- INDYWIDUALNA POTRZEBA DYREKTORA

WEWNĘTRZNE

ROZWÓJ (INTELEKTUALNY, KULTURALNY) PRACOWNIKÓW

PRZYWIĄZANIE I DUMA PRACOWNIKÓW

LEPSZE ŚRODOWISKO PRACY

- INTERAKCJA, WSPÓŁPRACA
- LEPSZA KOMUNIKACJA
- STYMULACJA, ENERGIA

REALIZACJA:

WSPÓŁPRACA DŁUGOFALOWA

INICJATYWA PO OBU STRONACH

WSPÓLNE TWORZENIE KONCEPCJI I REALIZACJA

SYSTEMATYCZNA KOMUNIKACJA

UCZESTNICTWO PRACOWNIKÓW RÓŻNYCH DZIAŁÓW

SUBTELNY SPOSÓB EKSPONOWANIA MARKI

REALIZACJA PROJEKTÓW POZA-ARTYSTYCZNYCH, NP. EDUKACYJNYCH

INICJATYWA NA RZECZ SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

POSZUKIWANIE NOWYCH ROZWIĄZAŃ

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Hierarchiczny sposób uszeregowania kodów umożliwił logiczną segregację pojęć związanych z różnymi aspektami współpracy kultury i biznesu. Przede wszystkim jednak pozwolił uporządkować pomysły pojawiające się w trakcie analizy. Kolejnym etapem analizy danych (po ich uporządkowaniu), było wyciąganie wniosków, które wymagało powrotu do tekstu i spisywanych w trakcie jego analizy luźnych komentarzy, a także notatek terenowych, sporządzanych tuż po zakończeniu wywiadów. Formułowanie nowych interpretacji wymagało ponownego odniesienia się do wypowiedzi rozmówców. Umożliwiło to odkrycie niuansów i powiązań oraz uzyskanie nowych informacji.

Autorka uznała, że najbardziej właściwym sposobem uporządkowania wniosków będzie przedstawienie ich według trzech form współpracy: partnerstwa, sponsoringu i filantropii. Celem autorki było pokazanie zależności między formą realizacji współpracy, motywacji przedsiębiorstw i realizacji współpracy, a na tym tle weryfikacja roli partnerstw we współpracy kultury i biznesu.

Aby uwiarygodnić wyniki badań oraz osadzić wnioski w materiale empirycznym, wykorzystano cytaty z wywiadów (w tekście zostały wyodrębnione kursywą). Wnioski podparte są fragmentami wypowiedzi rozmówców. Z jednej strony chodzi o umożliwienie czytelnikowi bezpośredniego kontaktu z materiałem empirycznym. Z drugiej strony cytaty pozwalają ukazać, na podstawie jakich wypowiedzi wniosek został wyciągnięty oraz w jaki sposób słowa respondenta odzwierciedlają ten wniosek.

Z wyborem klucza do prezentacji wyników, czyli ujęcia ich w porządku trzech form współpracy: partnerstwa, sponsoringu i filantropii, wiąże się możliwość przedstawienia wniosków na dwóch poziomach. Z jednej strony chodzi o ukazanie autonomizującej się, nowej formy współpracy – partnerstwa oraz jego umacniającej się roli w relacjach kultury i biznesu. Z drugiej strony należy dostrzec wzrost znaczenia partnerskiego charakteru dwóch pozostałych form – sponsoringu i filantropii. Oba zjawiska – ukonstytuowanie się formy partnerstwa oraz wzrost znaczenia partnerskiego charakteru pozostałych form, zostały zidentyfikowane w 14 z 15 badanych przedsiębiorstw.

„W naszych działaniach, jak i w działaniach innych firm, zauważyliśmy przewartościowanie z komercyjnej relacji sponsorskiej w podejście stawiające w centrum kooperację i realizację wspólnych projektów. Realizujemy projekty z partnerami, ale nie chodzi już o zwykłe finansowanie przedsięwzięć, których formuła jest niezależna od firmy.”

Przyczyny przewartościowania relacji w kierunku partnerstwa zostały zidentyfikowane w wyniku analizy wywiadów. Pierwszą przyczyną jest świadomość niskiej efektywności

sponsoringu kultury w kontekście zasięgu komunikacyjnego. Jeśli współpraca z kulturą ma mieć realne znaczenie w zakresie budowania wizerunku, należy realistycznie oceniać jej możliwości oraz eksplorować te obszary, które są zgodne z jej naturą jako medium komunikacyjnym. Drugą przyczynę autorka upatruje w tym, że przedsiębiorstwa dostrzegły niewyeksplorowane jeszcze pola współpracy oraz wynikające z nich, obiecująco prezentujące się korzyści dla biznesu. Dotyczą one głównie zagadnienia kreatywności, które jest nieodłącznym elementem świata sztuki i coraz bardziej cenionym zjawiskiem w świecie biznesu. Koncepcja korzyści wynikających z, opisanych w Rozdziale II, tzw. interwencji artystycznych pozostaje jednak wciąż w dużej mierze nieznaną. Za ledwie połowa przebadanych przedsiębiorstw miała jakiegokolwiek doświadczenie w tej kwestii. Jedną z przyczyn jest z pewnością bardzo mała liczba podmiotów, które na polskim rynku oferują usługi związane z interwencjami artystycznymi.

Partnerstwo

Wyniki analizy danych empirycznych sugerują, że w relacjach kultury i biznesu nastawienie na biznesową koncentrację na efektach marketingowych jest coraz częściej zastępowane przez współpracę w ramach projektów artystycznych oraz takich, które mają na celu odniesienie korzyści przez osoby trzecie (ludność lokalną, młodzież itp.), np. projekty edukacyjne. Przedstawiony wniosek należy jednak traktować z ostrożnością. Celem badania jakościowego nie jest liczenie opinii, ale pokazanie ich różnorodności [Gibbs 2011, Gaskell 2000]. W tym przypadku nie można mówić o trendzie czy tendencji, można natomiast wskazać, iż firmy aktywnie realizujące współpracę z pomiotami kultury (14 na 15 badanych firm) uznały partnerstwo za kluczową formę dla tej współpracy. Przeniesienie akcentu z komercyjnego wymiaru współpracy z kulturą na relację partnerską zostało opisane przez McNicholas [2004] (Patrz: Rozdział II). Według McNicholas, której badania objęły przede wszystkim kraje anglosaskie, miało ono miejsce we wczesnych latach 1990. Tymczasem z badań prowadzonych przez autorkę w Polsce wynika, że przemiana ta ma miejsce mniej więcej od początku lat 2000.

Kwestia „wspólnej realizacji projektów”, związana z partnerstwem, jest tematem złożonym i budzący emocje, przede wszystkim po stronie środowisk kultury. Obiekcje wywołuje kwestia ingerencji biznesu w nienaruszalność dzieła artystycznego. U respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa można było dostrzec świadomość takiego nastawienia i zachowawczość, gdy mowa była o „wspólnym” tworzeniu projektu artystycznego.

„Jako partnerzy, chcemy zachować autonomiczność sztuki. Wszystkie decyzje dotyczące treści artystycznej muszą być pozostawione instytucji kultury.”

Na podstawie wspólnych projektów zrealizowanych przez przedsiębiorstwa z organizacjami kultury można określić granicę między współdziałaniem biznesu w projekcie, a jego ingerencją w treść artystyczną. Nagroda *Spojrzenia* dla najciekawszych twórców artystycznych młodego pokolenia, to partnerski projekt Galerii Zachęta i Deutsche Bank. Bank wyszedł z inicjatywą współpracy, koncepcja powstała w wyniku wspólnych rozmów, natomiast decyzja o przyznaniu nagrody należy do jury, w którego skład wchodzi artyści i krytycy sztuki, nie ma mowy natomiast o wpływie banku na werdykt jurorów. Mural (dzieło malarstwa ściennego), jakie stworzył Leon Tarasewicz w siedzibie Mercedes Benz w Warszawie wynikał ze wspólnego pomysłu, jednak firma nie decydowała o kształcie artystycznym. Imponującymi rozmiarami wystawa historii designu XX w. w Pinakothek der Moderne w Monachium wynikała z dialogu między muzeum i firmą Audi, co jednak nie naruszyło artystycznej wartości przedsięwzięcia. Przyglądając się konkretnym przypadkom, można właściwie zrozumieć specyfikę partnerstwa i kwestii ingerencji w dzieło artystyczne.

Na podstawie analizy materiału empirycznego można wyodrębnić motywacje firm, które są podstawą do realizacji partnerstw. Zainteresowanie tą formą współpracy wynika z dostrzeżenia nowych wartości wynikających ze współpracy z kulturą. Respondenci posługiwali się pojęciami z obszaru budowania wizerunku: „wzbudzanie zaufanie”, „pokazywanie, że firma ma duszę”, „docieranie do trudno dostępnych odbiorców”. Używano również odniesień do odpowiedzialności społecznej i działania dla dobra społecznego:

„Odeszliśmy od projektów w ramach tzw. kultury wysokiej na rzecz działań społecznych. Nie chodzi już o finansowanie elitarnych przedsięwzięć, ale o to, by kultura była dostępna dla wszystkich. Robimy tak my, ale zauważamy to też u innych firm w naszym otoczeniu.”

W przypadku firm realizujących partnerstwa pojawia się też bardzo ważny wątek dotyczący „wewnętrznych” motywacji. Respondenci wskazywali na obszar korzyści, w ramach którego głównym beneficjentem jest pracownik firmy. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki partnerstwa, w którego realizacji biorą udział pracownicy różnych działów i na różnych szczeblach. Firma zapewniająca pracownikom warsztaty kreatywne, eksponująca własną kolekcję sztuki na ścianach pomieszczeń biurowych lub organizująca wydarzenia kulturalne, przesuwa punkt ciężkości z „prezentacji” na „transformację”. „Prezentacja” związana jest z prezentowaniem się „wobec”, „na zewnątrz” poprzez wykorzystanie medium, w tym przypadku wydarzenia kulturalnego. Tymczasem „transformacja” zakłada przemianę

wewnętrzną, realizowaną na kilku płaszczyznach (pracownik – zespół – organizacja). Partnerstwo ujawnia się jako forma, w której taka przemiana stała się możliwa, w odróżnieniu od jednowymiarowego, skupionego na promowaniu dobrego imienia firmy sponsoringu.

Sposób realizacji partnerstwa jest właściwie identyczny z jego definicją. Wątek „wspólnej realizacji projektów” był już niejednokrotnie rozważany w tej pracy. Istotnym uzupełnieniem byłoby wskazanie, jak ważna w partnerstwie jest systematyczna i bezpośrednia komunikacja. Według respondentów, to ona stanowi największe wyzwanie w tej relacji.

„Sztuka i biznes mówią innymi językami. Wzajemne zrozumienie wcale nie jest proste. Próbuje budować mosty i eksplorować różne możliwości współpracy. Częste rozmowy są podstawą zrozumienia i to one pomagają nam dochodzić do innowacyjnych pomysłów.”

„Możemy bardzo pomóc instytucjom kultury, świadcząc im usługi, takie jak doradztwo finansowe lub audyt wewnętrzny. Problem pojawia się na etapie rozmów – oni nie rozumieją nas, a także nie wiedzą, o co pytać, a my nie rozumiemy ich. Musimy uważnie słuchać, żeby rozpoznać ich potrzeby oraz być otwartymi na inny rodzaj dialogu.”

Sponsoring

Wypowiedzi respondentów w firmach potwierdzają tezę stawianą przez podmioty kultury – oferta logo w materiałach informacyjnych nie jest dla biznesu ważną motywacją do współpracy, przede wszystkim dlatego, że publiczność pozostaje na nie niewrażliwa. Część respondentów mówiła o tej kwestii w jeszcze inny sposób: to nieprawda, że czas logo na plakacie minął, logo na plakacie nigdy nie było celem współpracy.

„Ogólnie, owszem, można powiedzieć, że firmy przestają być zainteresowane komercyjnymi formami promocji przez kulturę, takimi jak ATL. W naszym przypadku to nie do końca prawda, bo my nigdy nie byliśmy tym zainteresowani. W naszych umowach z partnerami nie ma treści odnoszących się do eksponowania logo. Jeśli partner chce to zrobić, traktujemy to tylko jako wyraz jego dobrej woli.”

„Nie wiem, kto jeszcze dziś może proponować mi eksponowanie naszego logo na plakacie! Potrzebne są nowe sposoby budowania wizerunku. Nasz firma chce realizować inteligentne formy współpracy. We współpracy z kulturą nie chodzi przecież o szybki zysk na zasadzie <kliknięć w reklamę>.”

Przytoczona w Rozdziale II literatura wskazała na dwie główne korzyści biznesu, wynikające ze współpracy z kulturą: dbanie o bezpośrednie relacje oraz budowanie wizerunku wśród odbiorców, do których trudno dotrzeć w inny sposób [Olkkonen i Tuominen 2006, Astous i Blitz 1995, Meenaghan 2001, Carrillat i Astous 2012]. Podkreślana została przy tym specyficzna natura publiczności sztuki wysokiej – elitarystyczna bariera dostępu determinuje

brak masowego widza, ale jednocześnie gwarantuje odbiorcę bardziej wyrafinowanego, lepiej wykształconego, a także zamożniejszego. Daje zatem szansę na pozyskanie grupy wymagającej, do której niełatwo dotrzeć w inny sposób. Respondenci wskazali, że sponsoring kultury jako reklama jest nieopłacalny, ale jako sposób budowania relacji daje wiele możliwości.

„Współpraca z kulturą to nie działanie marketingowe. Ekspozowanie wizerunku marki to raczej dodatek, niż podstawowe założenie współpracy. Firma docenia natomiast możliwość zapraszania na spektakle swoich gości. Teatr, który wspieramy jest naszym drugim domem.”

„Firmy zdają sobie sprawę, że intensywne ekspozowanie marki może raczej zaszkodzić niż pomóc. Współpraca z kulturą to nie reklama, ale to, co zostało przez New York Times nazwane <<Unmeasured marketing>>. Współpraca z kulturą nie może być postrzegana jako droga do osiągnięcia celów marketingowych, podnoszenia sprzedaży. Firma ma budować swoją reputację i być dobrym <<korporacyjnym obywatelem>>.”

13 z 15 firm wskazało na niemierzalność efektów sponsoringu kultury. Na pytanie o ewaluację efektów działań, respondenci wskazywali ewentualnie na odbiór pozytywnych uwag płynących z bezpośredniego otoczenia (klienci, pracownicy itp.), ale jednocześnie zaznaczali niemożność miarodajnego sposobu przełożenia sponsoringu kultury na korzyści firmy.

„W jakim stopniu wspieranie kultury i sztuki wpływa na zwrot z inwestycji? Korzyści wizerunkowe można rozpatrywać w wymiarze długofalowym. Trudno jest jednak określić wymierne korzyści płynące ze sponsoringu kultury, bo są ona raczej niewymierne, przynajmniej w krótkiej perspektywie czasowej. Chodzi raczej o stopniowe budzenie zaufania oraz pokazanie, że firma ma duszę.”

W kwestii budowania wizerunku należy zaznaczyć przeminę charakteru przekazu, który niesie za sobą sponsorowanie kultury. W przypadku sponsoringu kultury przekaz jest równoznaczny z przekąźnikiem; medium przekazu jest przekazem. Przedsiębiorstwo, sponsorując instytucję kultury zaczyna być w pewnym stopniu identyfikowane z wizerunkiem tej instytucji. Organizacja kultury, jako wytwórca bądź preter dób związanych ze sztuką, tzw. „dób kreatywnych”, jest identyfikowana z kategorią kreatywności. Asocjacja organizacji sponsorującej z podmiotem kultury nie musi już prowadzić do podniosłych skojarzeń związanych z prestiżem, szacunkiem wobec tradycji i dziedzictwa. Respondenci podkreślali, że, wręcz przeciwnie, ich firmy chcą być postrzegane jako nowoczesne, kreatywne i innowacyjne.

„Zmiana myślenia o sponsoringu kultury wynikała z rebrandingu, nowego logo i nowej strategii

komunikacyjnej. Chcemy pokazywać się jako firma nie tylko związana z tradycją i wiarygodnością, ale przede wszystkim nowoczesnością i innowacyjnością. Dlatego w ramach współpracy z kulturą wyposażamy muzea w nowoczesne ekrany i sprzęt, a w ramach współpracy z Muzeum Narodowym w Krakowie powstała aplikacja mobilna, pozwalająca odwiedzającym na uzyskanie informacji o obrazach za pomocą kanałów multimedialnych.”

Filantropia

Należy właściwie zrozumieć, co w niniejszym badaniu respondenci rozumieli pod pojęciem filantropii. Z jednej strony występowanie razem pojęć „filantropia” oraz „kultura”, automatycznie odsyła do pojęcia „mecenat” (w rozumieniu nie mecenatu państwa, ale firmy albo osoby jako mecenas). Takie rozumienie potwierdza się w tym badaniu. Część respondentów za pierwszorzędny powód angażowania się w kwestie kulturalne uznała „tradycję wspierania kultury”, a także „motywacje wewnętrzne”. Wspomniano także, że „liczą się wartości intelektualne, nie biznesowe”. Firmy te wchodzą we współpracę z kulturą bez oczekiwania jakichkolwiek rezultatów. Wspieranie kultury może wynikać z wartości wyznawanych w firmie (np. dbałości o zachowanie równowagi między myśleniem *for profit* i *non profit*) lub być powodowane osobistymi pobudkami pracowników wyższego szczebla (prezesa, dyrektora).

„Firma bardzo dba o wartości humanistyczne. Na przykład, nasz były szef wchodził do naszego biura o 16:30, kazał nam wyłączać komputery i iść do domu. Mówił: <<Zamiast tu siedzieć idźcie do teatru, albo poczytajcie książki. Pracownik, jakiego chcę w tej firmie musi mieć czas na realizowanie własnych pasji oraz być człowiekiem ciekawym świata>>. Takie podejście pozwalało nam patrzeć na to, co robimy z innego punktu widzenia.”

„Trudno wskazać korzyści, jakie firma mogłaby odnosić we współpracy z kulturą. Powodem działań jest decyzja prezesa, który wspieranie sztuki traktuje jako inicjatywę bliską jego osobistym motywacjom.”

„W mojej firmie staram się zakrzewiać takie myślenie o kulturze: jeśli skończyłeś 30-parę lat i masz dobrą pracę, to pomału zacznij się zastanawiać, jak oddasz społeczeństwu to, co od niego otrzymałeś. To dotyczy nie tylko obywateli, ale także korporacji.”

Z drugiej strony, wraz z popularyzacją sposobu myślenia o kulturze jako środka do osiągnięcia celów o charakterze społecznym i gospodarczym (generowanie miejsc pracy, podnoszenie atrakcyjności regionu, usuwanie podziałów społecznych) na pierwszy plan wysunęła się koncepcja filantropii strategicznej. W ramach filantropii strategicznej działania dobroczynne firmy są spójne z jej celami biznesowymi. Nie chodzi tu tylko o budowanie wizerunku firmy

jako organizacji odpowiedzialnej społecznie, ale przede wszystkim o takie wpływanie na dobrostan i rozwój otoczenia, by przedsiębiorstwo odniosło korzyści w wyniku sprzężenia zwrotnego. Model „diamentu” Portera (opisany w Rozdziale II) jest ilustracją tego podejścia. W wyniku analizy wywiadów silnie ujawniło się takie myślenie o współpracy z kulturą, której bezpośrednim beneficjentem jest „trzecia strona”, tzn. otoczenie społeczne. Podkreślano przyczynianie się do rozwoju i integracji wspólnoty, np. poprzez aktywizowanie grup społecznych w zbiorowej aktywności kulturalnej oraz rozwój ludzi w otoczeniu społecznym.

„W naszych działaniach kulturalnych kierujemy się tym, by nie tylko przyznawać sumę pieniędzy na wydarzenie artystyczne, ale przede wszystkim aktywizować twórczo społeczeństwo i instytucje. Ważne jest, by w ramach naszych programów korzyści osiągnęły nie tylko dwie strony podpisujące umowę, ale także również trzecia strona, np. uczestnicy projektu edukacyjnego.”

Według respondentów kultura wpływa również na rozwój regionu oraz podniesienie stopnia jego atrakcyjności jako miejsca do życia. Przypomina to o szczególnym rodzaju popytu na dobra kultury, który nie jest związany z rynkiem (np. ludzie chcą żyć w otoczeniu obiektów i miejsc kulturalnych nawet, gdy sami z nich nie korzystają). Podążając za myślą Richarda Floridy (2010), firmy podzielają przekonanie, że miejsca o dużej ofercie kulturalnej przyciągają talenty i wykwalifikowanych profesjonalistów.

„Nasze zaangażowanie w projekty skierowane do młodszych odbiorców wynika z tego, że chcemy przyciągnąć utalentowanych młodych ludzi do Ingolstadt.”

„Zaangażowanie w projekty kulturalne nie są działaniem marketingowym, pozycjonowanie marki jest efektem dodatkowym, ale nie głównym celem. Wynika ono z poczucia potrzeby wkładu w dobro społeczne. Firma chce przyczynić się do podnoszenia atrakcyjności regionu, szczególnie w miejscach, które nie mają wiele do zaoferowania w tej kwestii.”

Ujawniły się tu zatem dwa podejścia biznesu do współpracy z kulturą. Jedno traktuje kulturę przedmiotowo, drugie podmiotowo. Pierwsze uznaje samoistną, bezwarunkową wartość kultury, w myśl idei „sztuka dla sztuki”, drugie ją instrumentalizuje. Pierwsze wynika z postawy ideologicznej, drugie z nastawienia na osiągnięcie szerszych celów społecznych i ekonomicznych. Wyniki tego badania ujawniają większą popularność podejścia instrumentalnego, co jest związane z upowszechnieniem się koncepcji rozwoju przez kulturę.

4.2 Weryfikacja empiryczna cech współpracy kultury i biznesu

Najważniejsze wnioski wynikające z badania jakościowego przedsiębiorstw ujawniły się poprzez porównanie ich z wynikami badania jakościowego podmiotów kultury, zaprezentowanymi w Rozdziale III. Pomimo wielu podobieństw, które łączą perspektywy kultury i biznesu, występuje kilka zasadniczych różnic. Pierwszą jest rozumienie miejsca i roli kreatywności we współpracy kultury i biznesu. Respondenci reprezentujący podmioty kultury nie tylko przypisywali jej duże znaczenie, ale aż jedna trzecia z nich budowała na jej fundamencie ofertę dla partnerów biznesowych. Jest to zgodne z kierunkiem wyznaczonym przez wiodące ośrodki badawcze, np. Social Science Research Center Berlin, których badania empiryczne dowodzą wpływu sztuki na kreatywność. Tymczasem respondenci po stronie biznesu w polskich firmach z większym sceptycyzmem odnosili się do kwestii pobudzania kreatywności za pomocą sztuki. Wskazywali oni na rozdzźwięk między kreatywnością artystyczną oraz kreatywnością intencjonalną, „zorganizowaną”. Artyści, pracując w obrębie tej pierwszej, mają mało wspólnego z tą drugą, właściwą biznesowi.

Należy jednak zauważyć, że takie stanowisko prezentowało 7 z 15 firm, co nie stanowi wystarczającej próby do odrzucenia hipotezy o możliwym wpływie współpracy z kulturą na kreatywność przedsiębiorstwa. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę, że sceptyczny punkt widzenia prezentowały firmy, które zadeklarowały brak doświadczeń w obszarze takiej współpracy z kulturą, która zakładałaby rozwój kreatywności. Z kolei reprezentanci firm, które miały takie doświadczenia, prezentowali inne stanowisko, doceniając możliwość rozwoju twórczego pracowników poprzez kontakt ze sztuką. Respondenci w tych firmach z zaangażowaniem opowiadali o doświadczeniach swoich pracowników: wspólne wystawienie *Snu nocy letniej* Szekspira połączone z dyskusją o meandrach władzy, warsztaty kreatywne (np. ćwiczenie percepcji, abstrahowanie, formowanie procesów poznawczych), zajęcia oparte na grach, improwizacji, dramie, czy muzyce.

Ponadto respondenci w badaniu jakościowym przedsiębiorstw nie zidentyfikowali uczenia się od organizacji artystycznych i transferu umiejętności we współpracy z kulturą. Mówiono, że organizacja biznesowa i organizacja artystyczna znajdują się na przeciwległych biegunach, jeśli chodzi o sposób funkcjonowania oraz rozumienie pojęć efektywności i jakości. Autorka jednak, w ramach przeprowadzonego badania, nie zidentyfikowała prób zastosowania sposobów funkcjonowania podmiotów kultury w biznesie.

Na wyżej opisane zjawisko mogło jednak rzutować ograniczenie badania polegające na wyborze jednorodnej pod względem rodzaju departamentu (Public Relations, marketing,

CSR) grupy respondentów. Taki wybór usankcjonowany został metodyką badania, w myśl której wywiady miały zostać przeprowadzone wśród osób odpowiedzialnych za współpracę przedsiębiorstw z kulturą. A jednak pozostaje pytanie, czy w przypadku kwestii dotyczących kreatywności, których celem jest rozwój pracowników, a nie reprezentowanie organizacji na zewnątrz, jest to dobrze dobrana grupa badawcza? Należy rozważyć, czy w przypadku kwestii związanej z rozwojem pracowników nie należałoby przeprowadzić rozmów z działem Human Resources lub podobnymi (np. jeden z respondentów w odpowiedzi na pytanie o kreatywność pracowników odesłał autorkę do wewnętrznego think tank'u firmy). Pytanie to otwiera pole do dalszych rozważań i zostanie powtórnie podjęte w badaniu ilościowym przedsiębiorstw.

Jak wynika ze schematu procedury badań (rysunek 3) oba badania jakościowe (Badanie 1 i Badanie 2) miały prowadzić do weryfikacji *Zestawienia cech współpracy kultury i biznesu*.

Tabela 10. Weryfikacja *Zestawienia cech współpracy kultury i biznesu*

Cecha		Weryfikacja empiryczna	
		Badanie 1	Badanie 2
1	Kreatywność jako centralny element współpracy	tak	tak ?
2	Wzajemne uczenie się	tak	tak
3	Transfer umiejętności i wiedzy z organizacji artystycznej do biznesu	tak	<u>nie</u>
4	Rozwój ludzi i wewnętrzna transformacja organizacji	tak	tak
5	Pozytywny wpływ na otoczenie	tak	tak
6	Wspólne tworzenie i realizowanie projektów	tak	tak
7	Nieustanny dialog i bilateralna adaptacja	tak	tak
8	Subtelny, „organiczny” sposób eksponowania marki	tak	tak
9	Inicjowanie współpracy zarówno przez biznes, jak i kulturę	tak	tak
10	Ciągłe poszukiwanie nowych rodzajów współpracy	tak	tak

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z treści poprzedniego rozdziału, wszystkie dziesięć pierwotnie zidentyfikowanych cech znalazło potwierdzenie w wywiadach z przedstawicielami podmiotów kultury. W wyniku Badania 2 cecha „transfer umiejętności i wiedzy z organizacji artystycznych do biznesu” nie została potwierdzona empirycznie. Cecha „kreatywność jako centralny element współpracy” została rozpoznana, a jednak stosunkowo duża liczba sceptycznych odniesień do tego tematu rodzi nową wątpliwość badawczą: skąd rozbieżność, która ujawniła się między wynikami Badania 1 i Badania 2. Kwestia ta doczeka się szerszego rozwinięcia i zostanie poddane refleksji w toku analizy badania ilościowego.

4.3 Formy współpracy z kulturą a korzyści przedsiębiorstwa

W tej części rozdziału przedstawione zostaną wyniki badań ilościowych. Celem badania ilościowego było:

- rozpoznanie form w zakresie współpracy kultury i biznesu,
- weryfikacja postrzegania partnerskiej współpracy z kulturą przez biznes,
- identyfikacja korzyści poza-marketingowych odnoszonych przez biznes w wyniku tej współpracy,
- weryfikacja wpływu stosowania danych form na kreatywność firmy.

Do realizacji wymienionych celów badawczych wykorzystano metody statystycznej analizy danych przy wykorzystaniu programu SPSS (v 21). Pierwszym krokiem było rozpoznanie form w zakresie współpracy z kulturą. Analiza danych prowadziła do rozróżnienia między odmiennymi formami współpracy, w ramach którego zidentyfikowano charakteryzujące je cechy.

Kolejnym krokiem była identyfikacja poza-marketingowych korzyści biznesu, wynikających ze współpracy z kulturą. Z literatury przedmiotu wynika, że znaczenie tego rodzaju korzyści dla biznesu wzrasta. Ma na to wpływ przede wszystkim, zidentyfikowany w wyniku wykonanych przez autorkę badań jakościowych, spadek zainteresowania „typowym” sponsoringiem kultury. „Typowy” sponsoring jest tu rozumiany jako forma współpracy, w ramach której przedsiębiorstwo odnosi korzyści marketingowe. Za przyczyny spadku zainteresowania tą formą współpracy uznaje się :

- słabą możliwość ewaluacji korzyści marketingowych wynikających ze sponsoringu kultury, tzn. promocji marki sponsora oraz budowania wizerunku mających na celu podniesienie sprzedaży,
- dostrzeżenie przez biznes, że kultura nie jest prominentnym, z punktu widzenia sponsora, medium przekazu autopromocyjnego. Zbyt intensywne komunikowanie o firmie w ramach sponsoringu kultury nie jest bowiem dobrze odbierane przez widownię. Z drugiej strony jednak, im bardziej subtelny jest komunikat, tym mniej dostrzegany przez odbiorców.
- niechęć podmiotów kultury do pełnienia roli medium promocyjnego dla biznesu oraz przekonanie zarówno kultury, jak i biznesu o nieetyczności umieszczania komunikatów reklamowych w miejscach związanych z kulturą.

W związku z wyżej wymienionymi zjawiskami następuje poszukiwanie poza-marketingowych korzyści, które mogą wynikać ze współpracy kultury i biznesu. Pytania w

kwestionariuszu ankietowym dotyczące korzyści biznesu (pyt. nr 1-14) opierają się na wnioskach z badania jakościowego instytucji kultury oraz badania jakościowego przedsiębiorstw oraz dotyczą wskazywanych przez rozmówców korzyści poza-marketingowych. Badanie ilościowe miało na celu identyfikację głównych korzyści poza-marketingowych oraz ich weryfikację w oparciu o dużo większą liczbę respondentów.

Następnym etapem analizy było zestawienie obu wskaźników (formy współpracy i odnoszonych korzyści) w celu sprawdzenia potencjalnej korelacji między nimi. Rozpoznano, jaki sposób realizacji współpracy pozwala na osiągnięcie korzyści poza-marketingowych.

Uzyskane na podstawie przeglądu literatury i zweryfikowane w ramach badań jakościowych *Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu* (patrz: Rozdział III) pozwoliło na rozpoznanie pięciu głównych cech charakteryzujących formy współpracy oraz stwierdzeń je opisujących (15). Uzyskane w ten sposób piętnaście zmiennych posłużyło w badaniu ankietowym (tabela 11).

Tabela 11. Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu – formy współpracy

Wspólne tworzenie i realizowanie projektów	<ol style="list-style-type: none"> 1. polega na odpowiadaniu na gotową ofertę instytucji kultury 2. zakłada wpływ firmy na formę wspólnego przedsięwzięcia 3. polega na wspólnym projektowaniu i planowaniu przedsięwzięcia artystycznego lub edukacyjnego
Nieustanny dialog i bilateralna adaptacja	<ol style="list-style-type: none"> 4. jest poprzedzona kilkoma etapami rozmów 5. polega na systematycznej komunikacji między firmą i podmiotem artystycznym 6. pobudza interakcję między pracownikami firmy
Subtelny, „organiczny” sposób eksponowania marki	<ol style="list-style-type: none"> 7. to intensywne eksponowanie logo firmy/marki przez pomiot artystyczny 8. zakłada subtelny sposób budowania wizerunku 9. jest świadczeniem usługi reklamowej przez instytucję kultury
Inicjowanie współpracy zarówno przez biznes, jak i kulturę	<ol style="list-style-type: none"> 10. wynika z inicjatywy instytucji kultury 11. wynika z inicjatywy firmy 12. wynika z inicjatywy obu stron
Ciągłe poszukiwanie nowych rodzajów współpracy	<ol style="list-style-type: none"> 13. jest poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań w relacjach firmy i podmiotu artystycznego 14. jest realizowana w różnorodny sposób 15. polega zawsze na tym samym schemacie współpracy, np. sponsorowaniu tej samej instytucji kultury

Źródło: Opracowanie własne

W celu redukcji zbioru piętnastu zmiennych oraz wskazania głównych wyróżników partnerskiej formy współpracy biznesu z kulturą, zastosowano analizę czynnikową. Jest to

metoda statystyczna, której celem jest prezentacja pewnego zbioru zmiennych w postaci mniejszej ilości zmiennych hipotetycznych [Kim i Mueller 1978]. Tym samym następuje wyodrębnienie nowych, niezależnych od siebie zmiennych, mających kluczowe znaczenie do wyjaśnienia stawianego problemu. Analiza czynnikowa pozwala na dekonstrukcję złożonych relacji między zjawiskami i przedstawienie ich za pomocą względnie małej i wygodnej do interpretacji liczby czynników [Rummel 1970]. W badaniu ankietowym, poprzez odnajdywanie korelacji między poszczególnymi twierdzeniami w ankiecie, analiza czynnikowa pozwala na wykrywanie struktury w związkach między zmiennymi reprezentowanymi przez te twierdzenia. W ten sposób możliwa jest ich klasyfikacja.

Celem analizy czynnikowej w tym przypadku było wyodrębnienie odmiennych form współpracy biznesu z kulturą. Pierwszym etapem redukcji zmiennych była analiza macierzy korelacji wszystkich piętnastu zmiennych. Macierz korelacji pozwala stwierdzić, czy wskazane zmienne są ze sobą skorelowane oraz jak wysoki jest stopień ich powiązań. Pozwala to zweryfikować, czy będzie możliwe utworzenie się struktur w ramach związków między zmiennymi, które pozwala na wyodrębnienie mniejszej liczby zmiennych w wyniku analizy czynnikowej. Ważne jest, by relacje między zmiennymi były istotne statystycznie. Macierz korelacji dla form realizacji współpracy z kulturą (załącznik 2) pozwoliła rozpoznać zależności między zmiennymi oraz uznać je za silne, umiarkowane lub słabe. Niezależnie jednak od poziomu zależności, wszystkie okazały się istotne statystycznie. Przeglądając macierz korelacji można wywnioskować, że każda zmienna koreluje przynajmniej z jedną inną istotną statystycznie. Można więc przewidywać, że istnieje pewna określona struktura, która pozwoli na zredukowanie pierwotnej liczby piętnastu zmiennych.

Analiza czynnikowa musi spełniać szereg założeń – przede wszystkim należy przetestować stosowność jej przeprowadzenia. Weryfikacji tej stosowności dokonano za pomocą testu sferyczności Bartletta oraz wyliczenia wskaźnika Kaisera-Mayera-Olkina (K-M-O), które stanowią zbiorcze miary macierzy korelacji [Bedyńska i Cypryańska 2013]. Test sferyczności Bartletta testuje hipotezę zerową o tym, że wszystkie współczynniki korelacji są równe zero. Wynik testu można uznać za istotny, jeśli jego wartość jest mniejsza od 0,05. Oznacza to, że istnieje mniej niż 5% szans, że otrzymany wynik jest błędny. Uzyskany w niniejszym badaniu wynik testu sferyczności Bartletta potwierdził stosowność zastosowania analizy czynnikowej (tabela 12).

Wskaźnik K-M-O, który przyjmuje wartości z przedziału $<0,1>$ powinien być większy od 0,5, aby można było przeprowadzić analizę czynnikową (przy tym im bliżej wartości 1, tym ocena

związków między zmiennymi jest wyższa). Ponownie wynik testu (tabela 12) stanowił informację o wysokim stopniu prawidłowości stosowania analizy czynnikowej.

Tabela 12. Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta dla form współpracy kultury i biznesu

Miara KMO adekwatności doboru próby	Test sferyczności Bartletta		
	Przybliżone chi-kwadrat	df	Istotność
,888	2120,521	105	,000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Następnym krokiem było obliczenie miary adekwatności doboru próby dla każdej pojedynczej zmiennej. Posłużyły temu macierze przeciwobrazów (załącznik 2). Dla każdej zmiennej miara adekwatności przekroczyła wartość 0,5, a więc żadna zmienna nie została usunięta z analizy.

Kolejnym etapem procesu identyfikacji form współpracy biznesu z kulturą było wyodrębnienie składowych głównych. W badaniu zastosowano metodę wyodrębniania składowych głównych z rotacją *varimax*, która maksymalizuje wariancję ładunków czynnikowych zmiennych dla każdego czynnika [Małarska 2005]. Celem tego typu rotacji jest maksymalizacja wariancji (zmienności) "nowej" zmiennej (czynnika) przy jednoczesnej minimalizacji wariancji wokół tej nowej zmiennej [Statsoft Polska, 2011].

Podstawowym problemem w zastosowaniu tej metody jest ustalenie liczby składowych głównych. W tym celu analizę wspomogło kryterium Kaisera, które zaleca branie pod uwagę tylko czynników o wartości własnej większej od 1, a także wykres osypiska. Test osypiska, wprowadzony przez Cartella (1966) jest graficzną metodą, zgodnie z którą pozostawia się tylko te czynniki, od których na prawo występuje łagodny spadek wartości własnych. Wykres osypiska znajduje się w załączniku 3. Metody te pozwoliły na wyodrębnienie dwóch składowych. Pierwsza składowa wyjaśnia w tym przypadku 45,7% zmienności, natomiast druga – 14,2%. Łącznie składowe wyjaśniają 59,9% całkowitej zmienności. Tabela 13 zawiera podsumowanie całkowitej wyjaśnionej wariancji po wyodrębnieniu oraz po rotacji.

Tabela 13. Podsumowanie całkowitej wyjaśnionej wariancji po wyodrębnieniu głównych składowych i po rotacji – formy współpracy

Składowa	Sumy kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Sumy kwadratów ładunków po rotacji		
	Wartość własna	Procent wariancji	Procent skumulowany	Wartość własna	Procent wariancji	Procent skumulowany
1	6,856	45,705	45,705	6,050	40,336	40,336
2	2,141	14,271	59,976	2,946	19,640	59,976

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kolejny etap badania stanowiło obliczenie ładunków czynnikowych oraz wyodrębnienie zmiennych, które są skorelowane w ramach poszczególnych składowych. W tym celu zastosowano metodę głównych składowych z rotacją *varimax*. Metoda ta pozwala na taką rotację, która maksymalizuje wariancję względem nowej osi i obrazuje największe możliwe zróżnicowanie. Istotne było w tym przypadku określenie minimalnej wartości ładunków czynnikowych, które świadczy o istotności tego czynnika dla danej składowej. Często stosowaną metodą jest przyjmowanie wartości na zasadzie arbitralnej, raczej przekraczającą wartość 0,6. Tabela 14 ilustruje zastosowanie metody głównych składowych z rotacją *varimax*.

Tabela 14. Ładunki czynnikowe uzyskane metodą głównych składowych dla form współpracy kultury i biznesu

Zmienna	Składowa	
	1	2
polega na wspólnym projektowaniu i planowaniu przedsięwzięcia artystycznego lub edukacyjnego	,884	,065
zakłada wpływ firmy na formę wspólnego przedsięwzięcia	,855	,130
polega na systematycznej komunikacji między firmą i podmiotem artystycznym	,845	,123
jest realizacją projektów poprzedzonych kilkoma etapami rozmów	,841	,025
jest realizowana w różnorodny sposób	,788	,164
zakłada subtelny sposób budowania wizerunku	,754	,305
pobudza interakcję między pracownikami firmy	,729	,164
wynika z inicjatywy obu stron	,712	,211
jest poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań w relacjach firmy i podmiotu artystycznego	,672	,198
wynika z inicjatywy firmy	,517	,387
to intensywne eksponowanie logo firmy/marki przez podmiot artystyczny	,259	,739
polega na odpowiadaniu na gotową ofertę instytucji kultury	,069	,733
polega zawsze na tym samym schemacie współpracy, np. sponsorowaniu tej samej instytucji kultury	-,033	,721
jest świadczeniem usługi reklamowej przez podmiot artystyczny	,252	,698
wynika z inicjatywy instytucji kultury	,190	,663

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Następnie wykonano test rzetelności skali za pomocą statystyki Alfa Cronbacha. Celem tego testu jest ocena skal sumarycznych powstałych w wyniku analizy czynnikowej, które składają się z wielu pojedynczych pomiarów zmiennych. Statystyka Alfa Cronbacha przyjmuje wartości w przedziale $<0,1>$ i im jest wyższa, tym większa jest rzetelność skal. W przypadku obu wyodrębnionych składowych współczynnik Alfa Cronbacha jest wysoki (tabela 15).

Tabela 15. Statystyka rzetelności dla form współpracy kultury i biznesu

	Liczba zmiennych	Ładunek czynnikowy	Alfa Cronbacha
Składowa 1	9	,88 - ,67	,932
Składowa 2	5	,74- ,66	,786

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyniki analizy czynnikowej wskazują na występowanie struktury w zbiorze zmiennych, w ramach której wyróżniono dwie składowe. Każda ze składowych określa odmienną formę realizacji współpracy, które charakteryzują niezależne zmienne, czyli twierdzenia kwestionariusza (tabela 16). W ramach pierwszej wyodrębnionej formy współpracy, pojawiły się zmienne wskazujące na partnerską formę współpracy. Ta forma została opisana w Rozdziale II i polega ona na wspólnej realizacji projektów przez kulturę i biznes (tym różni się od sponsoringu, który zakłada „bierne” finansowanie przedsięwzięć artystycznych przez przedsiębiorstwo). Warunkiem tego typu współpracy jest permanentna komunikacja polegająca na wielokrotnym omawianiu problemów. Zakłada on subtelny sposób budowania wizerunku przez firmę. Druga forma współpracy polega na finansowaniu gotowych koncepcji lub projektów przez biznes. Oznacza to, że firma nie ma wpływu na kształt przedsięwzięcia, a środki finansowe przekazuje w zamian za intensywne promowanie własnej marki. W tym przypadku inicjowanie współpracy leży po stronie podmiotu artystycznego, który we współpracy z biznesem upatruje pozyskanie dodatkowego źródła finansowania.

Tabela 16. Zidentyfikowane formy współpracy biznesu z kulturą uzyskane metodą głównych składowych

Forma współpracy 1: Partnerstwo	Forma współpracy 2: Sponsoring
<ul style="list-style-type: none"> • polega na wspólnym projektowaniu i planowaniu przedsięwzięcia artystycznego lub edukacyjnego • zakłada wpływ firmy na formę wspólnego przedsięwzięcia • polega na systematycznej komunikacji między firmą i podmiotem artystycznym • jest realizacją projektów poprzedzoną kilkoma etapami rozmów • jest realizowana w różnorodny sposób • zakłada subtelny sposób budowania wizerunku • pobudza interakcję między pracownikami firmy • wynika z inicjatywy obu stron • jest poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań w relacjach firmy i podmiotu artystycznego 	<ul style="list-style-type: none"> • to intensywne eksponowanie logo firmy/marki przez podmiot artystyczny • polega na odpowiadaniu na gotową ofertę instytucji kultury • polega zawsze na tym samym schemacie współpracy, np. sponsorowaniu tej samej instytucji kultury • jest świadczeniem usługi reklamowej przez podmiot artystyczny • wynika z inicjatywy instytucji kultury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza danych uzyskanych w wyniku analizy czynnikowej pozwoliła na ustalenie stopnia istotności cech partnerstwa i sponsoringu oraz ich hierarchizację (tabela 17). Hierarchia ta została dokonana na podstawie liczby wskazań pozytywnych, czyli tych, którym respondenci przypisywali wartość 5 („Raczej się zgadzam”), 6 („Zgadzam się”) lub 7 („Zdecydowanie się zgadzam”). Rzetelność tego sposobu ustalania hierarchii potwierdza średnia uzyskana przez

poszczególne cechy. W ramach cech pierwszej formy współpracy: partnerstwa, najbardziej istotny okazał się „subtelny sposób budowania wizerunku” (71%), co wskazuje, że firma realizująca współpracę partnerską z kulturą nie kładzie nacisku na autopromocję poprzez intensywne eksponowanie własnej marki. Wyniki badań potwierdzają, że realizacja współpracy między podmiotem kultury i biznesu nie jest „biernym” finansowaniem gotowych projektów artystycznych, ale zakłada „wspólne projektowanie i planowanie przedsięwzięcia artystycznego lub edukacyjnego” z podmiotem kultury (62%), w ramach którego firma ma wpływ na formę wspólnego przedsięwzięcia (61%). Wyniki badań potwierdzają również, że partnerstwo „wynika z inicjatywy obu stron” (59%) i jest czymś więcej, niż tylko wysiłkiem fundraisingowym po stronie instytucji kultury. Partnerstwo polega na włączaniu we współpracę pracowników firmy, a przez to „pobudzaniu interakcji między pracownikami firmy” (64%). Partnerstwo zakłada też w dużej mierze „realizację projektów poprzedzoną kilkoma etapami rozmów” (67%) i „systematyczną komunikację między firmą i podmiotem artystycznym” (62%). W końcu, partnerstwo jest twórczą formą współpracy, która „realizowaną w różnorodny sposób” (65%) i „jest poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań w relacjach firmy podmiotu artystycznego” (54%).

Tabela 17. Hierarchia cech partnerstwa

Cechy partnerstwa	Liczba wskazań	Procent	Średnia
zakłada subtelny sposób budowania wizerunku	169	71%	4,92
jest realizacją projektów poprzedzonych kilkoma etapami rozmów	160	67%	4,79
jest realizowana w różnorodny sposób	156	65%	4,85
pobudza interakcję między pracownikami firmy	153	64%	4,70
polega na wspólnym projektowaniu i planowaniu przedsięwzięcia artystycznego lub edukacyjnego	147	62%	4,58
polega na systematycznej komunikacji między firmą i podmiotem artystycznym	146	62%	4,70
zakłada wpływ firmy na formę wspólnego przedsięwzięcia	145	61%	4,59
wynika z inicjatywy obu stron	139	59%	4,57
jest poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań w relacjach firmy i podmiotu artystycznego	129	54%	4,37

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Przedstawiona w Rozdziale II charakterystyka partnerstwa jako formy współpracy kultury i biznesu znajduje potwierdzenie w badaniu empirycznym. Współpraca partnerska zakłada aktywną rolę firmy na etapie koncepcyjnym i realizacji projektu. Polega również na udziale pracowników we współpracy oraz pobudza interakcję między nimi. Partnerstwo skupia się więc na procesie realizacji projektu, a nie wyłącznie ostatecznym efekcie współpracy. Firma czerpie więc od podmiotu artystycznego już na etapie planowania, tworzenia i realizacji.

W przeciwieństwie do partnerstwa, sponsoring (tabela 18) polega, według większości respondentów, na „intensywnym eksponowaniu logo firmy/marki przez podmiot artystyczny” (56%). Zamiast udziału obu stron w procesie tworzenia koncepcji projektu, sponsoring „jest świadczeniem usługi reklamowej przez podmiot artystyczny” (52%). Raczej „wynika z inicjatywy instytucji kultury” (39%) oraz, zamiast wpływu firmy na formę przedsięwzięcia, zakłada „odpowiadanie na gotową ofertę instytucji kultury” (39%). Według jednej czwartej respondentów sponsoring „polega zawsze na tym samym schemacie współpracy, np. sponsorowaniu tej samej instytucji kultury”. Wyniki badań potwierdzają więc tradycyjny charakter sponsoringu, przedstawiony w Rozdziale II.

Tabela 18. Hierarchia cech sponsoringu

Cechy sponsoringu	Liczba wskazań	Procent	Średnia
to intensywne eksponowanie logo firmy/marki przez podmiot artystyczny	133	56%	4,41
jest świadczeniem usługi reklamowej przez podmiot artystyczny	124	52%	4,19
wynika z inicjatywy instytucji kultury	94	39%	4,13
polega na odpowiadaniu na gotową ofertę instytucji kultury	94	39%	3,94
polega zawsze na tym samym schemacie współpracy, np. sponsorowaniu tej samej instytucji kultury	59	25%	3,62

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza danych uzyskanych w wyniku badania ilościowego dostarcza informacji o tym, która jednostka organizacyjna przedsiębiorstwa (i w jakim stopniu) bierze udział w procesie decyzyjnym związanym ze współpracą z kulturą. W kwestionariusz ankiety rozróżniono pięć jednostek (tabela 19).

Tabela 19. Udział jednostki organizacyjnej w procesie decyzyjnym związanym ze współpracą z kulturą

Jednostka decyzyjna	Liczba firm	Procent	Średnia
dział marketingu/PR	178	75%	5,10
pracownicy różnych działów w oddziale firmy	98	41%	3,90
fundacja stworzona przez firmę	62	26%	3,49
centrala polska firmy	163	68%	5,00
oddział lokalny firmy	111	47%	4,24
centrala zagraniczna firmy	67	28%	3,33

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Znaczna większość respondentów wskazała, że wpływ na proces decyzyjny we współpracy z kulturą ma dział marketingu/PR, co było zgodne z oczekiwaniami autorki. Mniej wskazało na pracowników różnych działów w oddziale firmy (41%). Oznacza to, że proces decyzyjny związany ze współpracą z kulturą w polskich firmach jest raczej scentralizowany. Niski odsetek firm wskazał na fundację (26%), jako jednostkę decyzyjną. Fundacja korporacyjna

nie jest w Polsce częstym zjawiskiem. Już badania jakościowe pozwolił dostrzec, że niewielki odsetek firm-respondentów posiada fundacje, a jeszcze mniej deleguje im zadania związane ze współpracą z kulturą. Ze względu na poziom w strukturze organizacyjnej, na pierwszym miejscu znalazła się centrala polska firmy, którą wskazało 68% respondentów, a następnie oddział lokalny firmy (47%). Niewielki wpływ na współpracę z kulturą ma centrala zagraniczna firmy (28%) Ten zaskakująco niski odsetek może wynikać z rozumienia procesu decyzyjnego jako podejmowania decyzji dotyczących konkretów współpracy, za które odpowiedzialny jest polski oddział firmy. Centrala zagraniczna odpowiedzialna jest natomiast za wyznaczanie standardów kultury organizacyjnej firmy, co ma niewątpliwy wpływ na podejmowanie współpracy z kulturą, ale z racji swojego pośredniego oddziaływania nie było zidentyfikowane przez respondentów jako element procesu decyzyjnego.

Jak wynika z uzyskanych przy pomocy analizy czynnikowej zestawień cech partnerstwa i sponsoringu, partnerstwo polega na włączaniu pracowników w proces decyzyjny związany ze współpracą z kulturą, w przypadku sponsoringu zaś proces ten jest scentralizowany. Pogłębiona analiza danych pozwoliła na uzyskanie dowodów empirycznych w tym zakresie. Autorka dokonała analizy porównawczej między przedsiębiorstwami, w których pracownicy różnych działów w oddziale firmy biorą udział w procesie decyzyjnym oraz tych, w których pracownicy różnych działów nie biorą w nim udziału. Zastosowana została metoda statyczna: test *t*-Studenta dla prób niezależnych. Test *t*-Studenta jest popularną metodą statystyczną, pozwalającą na zbadanie różnic średnich w dwóch grupach. Celem testu jest sprawdzenie, czy istnieją statystycznie istotne różnice w dwóch niezależnych od siebie grupach. Warunki, jakie w przypadku testu *t*-Studenta muszą zostać spełnione, to normalność rozkładu oraz brak istotnych różnic między wariancjami.

Tabela 20. Wpływ jednostki decyzyjnej na formę realizacji współpracy kultury i biznesu

Średnie - Pracownicy różnych działów w oddziale firmy:						
Forma współpracy	biorą udział w procesie decyzyjnym N= 98	nie biorą udziału w procesie decyzyjnym N=141	F	istotność	t	
partnerstwo	4,88	4,53	3,560	,027	2,23	
sponsoring	4,13	3,99	1,141	,277	1,09	

Istotność: $p \leq 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W tabeli 20 przedstawione zostały wyniki analizy danych przy pomocy testu *t*-Studenta między firmami, w których w procesie decyzyjnym dotyczącym współpracy z kulturą biorą

udział pracownicy różnych działów w oddziale firmy (proces decyzyjny jest zdecentralizowany), a firmami, w których pracownicy różnych działów nie biorą udziału w procesie decyzyjnym (proces decyzyjny jest scentralizowany). Obie grupy porównano pod względem realizacji dwóch form współpracy – partnerstwa i sponsoringu (tabela 20). Aby podjąć decyzję o stosowności wyniku, należy przeprowadzić testy normalności rozkładu oraz sprawdzić równość wariancji za pomocą testu jednorodności wariancji Levene'a. Założenie normalności rozkładu potwierdziły testy Shapiro-Wilka i Kołmogorowa-Smirnowa, przeprowadzone osobno dla dwóch porównywanych grup firm. O tym, czy dane spełniają założenie jednorodności wariancji informuje statystyka F, widoczna w tabeli 20. Jeśli test Levene'a jest nieistotny statystycznie, oznacza to, że wariacje są jednorodne. W przypadku przeprowadzonego testu *t*-Studenta dla grup niezależnych, test Levene'a jest nieistotny statystycznie ($F= 3,560$; $p > 0,05$ i $F=1,141$; $p > 0,05$), można więc przyjąć założenie o jednorodności wariancji.

Analiza testem *t*-Studenta dla prób niezależnych wykazała, że stopień realizowania współpracy partnerskiej jest wyższy w firmach, w których w proces decyzyjny dotyczący współpracy z kulturą są włączani pracownicy różnych działów w oddziale firmy, $t(239) = 2,23$; $p \leq 0,05$; d Cohena = 0,336. Średnia stopnia wykorzystywania narzędzi partnerskich w firmach, w których w procesie decyzyjnym biorą udział pracownicy różnych działów ($M = 4,88$; $SD = 1,06$) jest istotnie statystycznie wyższa od średniej uzyskanej przez firmy, w których pracownicy różnych działów nie biorą udziału w procesie decyzyjnym ($M = 4,53$; $SD = 1,02$). Wyniki testu *t*-Studenta stanowią empiryczny dowód na istnienie zależności między udziałem pracowników różnych działów w procesie decyzyjnym dotyczącym współpracy z kulturą, a realizacją partnerskiej formy współpracy przez te firmy. W przypadku sponsoringu takiej zależności nie zidentyfikowano (wynik nieistotny statystycznie).

Analiza danych miała na celu identyfikację form współpracy biznesu z kulturą. Wyodrębnienie głównych składowych z wielu zmiennych (cech współpracy) służyło wyjaśnieniu problemu: jak biznes współpracuje z kulturą. Chodziło o rozpoznanie form współpracy oraz ich cech.

Następnym krokiem na drodze analizy danych było wyjaśnienie problemu: co przedsiębiorstwa identyfikują jako główne korzyści wynikające ze współpracy z kulturą. Do identyfikacji korzyści poza-marketingowych biznesu oraz ich stopnia istotności posłużyła analiza danych uzyskanych w wyniku badań ilościowych. Rozpoznane na podstawie

przeglądu literatury i zweryfikowane w ramach badań jakościowych *Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu* pozwoliło na rozpoznanie pięciu głównych cech, które wskazują na motywacje firmy w ramach współpracy z podmiotami kultury. Następnie do każdej z cech przyporządkowano twierdzenia wskazujące na korzyści, które odnosi firma w wyniku współpracy z kulturą. W ten sposób uzyskano 14 zmiennych, które posłużyły w badaniu ankietowym do rozpoznania korzyści poza-marketingowych biznesu wynikających ze współpracy z kulturą (tabela 21).

Tabela 21. Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu – korzyści poza-marketingowe

Kreatywność jako centralny element współpracy	1. ma wpływ na rozwijanie potencjału twórczego w firmie 2. ma wpływ na rozwijanie innowacyjności 3. ma wpływ na pobudzanie kreatywności pracowników
Wzajemne uczenie się	4. przyczynia się do nabywania nowej wiedzy 5. polega na wzajemnym uczeniu się 6. polega na dzieleniu się <i>know-how</i>
Transfer umiejętności i wiedzy z organizacji artystycznej do biznesu	7. wpływa na wzrost wartości dodanej produktów/marek 8. jest czerpaniem rozwiązań od podmiotu artystycznego
Rozwój ludzi i wewnętrzna transformacja organizacji	9. jest sposobem na podniesienie zaangażowania pracowników firmy 10. wzbudza autorefleksję pracowników i prowadzi do ich przemiany 11. wywołuje pozytywne emocje
Pozytywnie wpływa na otoczenie firmy	12. jest dbaniem o relacje z lokalną społecznością 13. jest sposobem na budowanie relacji z kontrahentami 14. ma wpływ na podnoszenie konkurencyjności regionu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Podobnie jak przy analizie danych dotyczących form współpracy, zastosowano tu metodę analizy czynnikowej. Analiza macierzy korelacji (załącznik 2) wszystkich zmiennych pozwoliła na ocenę stopnia, w jakim zmienne są ze sobą powiązane. Analiza ta dostarczyła informacji, że występują silne lub umiarkowane zależności między zmiennymi dotyczącymi poza-marketingowych korzyści biznesu wynikających ze współpracy z kulturą. Niezależnie jednak od poziomu zależności, wszystkie one są istotne statystycznie. Przeglądając macierz korelacji można wywnioskować, że każda zmienna koreluje przynajmniej z jedną inną istotną statystycznie.

Następnie przeprowadzono testy konieczne do weryfikacji, czy analiza czynnikowa jest stosowna w przypadku posiadanych danych. Zarówno test sferyczności Bartletta oraz

wskaźnik Kaisera-Mayera-Olkina (K-M-O), potwierdziły zasadność jej przeprowadzenia (tabela 22). Test sferyczności Bartletta wykluczył hipotezę zerową o tym, że wszystkie współczynniki korelacji są równe zero. Wskaźnik K-M-O, przyjmując wartość 0,929 również świadczy o wysokim stopniu prawidłowości stosowania analizy czynnikowej.

Tabela 22. Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta dla poza-marketingowych korzyści biznesu ze współpracy z kulturą

Miara KMO adekwatności doboru próby	Test sferyczności Bartletta		
	Przybliżone chi-kwadrat	df	Istotność
,929	2577,195	91	,000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kolejnym sposobem weryfikacji możliwości przeprowadzenia analizy czynnikowej była analiza macierzy przeciwobrazów korelacji (załącznik 2). Dla każdej zmiennej miara adekwatności przekroczyła wartość 0,5, a więc żadna zmienna nie została wykluczona z analizy.

Zastosowany na potrzeby niniejszego badania wykres osypiska (załącznik 3) sugeruje pozostawienie dwóch składowych. Taka sama liczba składowych została wyodrębniona w wyniku testu Kaisera. W tabeli 23 widać, że wyodrębniono dwie główne składowe, które przyjmują wartości większe od 1. W wyniku zastosowania metody głównych składowych pierwsza składowa powinna wyjaśniać największą część zmienności danych (w tym przypadku pierwsza składowa wyjaśnia 59,4% zmienności), druga zmienna powinna wyjaśniać największą część pozostałej zmienności (w tym przypadku druga zmienna wyjaśnia 8% pozostałej zmienności). Łącznie składowe wyjaśniają 67,6% całkowitej zmienności. Tabela 23 zawiera podsumowanie całkowitej wyjaśnionej wariancji po wyodrębnieniu oraz po rotacji.

Tabela 23. Podsumowanie całkowitej wyjaśnionej wariancji po wyodrębnieniu głównych składowych i po rotacji – korzyści poza-marketingowe

Składowa	Sumy kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Sumy kwadratów ładunków po rotacji		
	Wartość własna	Procent wariancji	Procent skumulowany	Wartość własna	Procent wariancji	Procent skumulowany
1	8,323	59,452	59,452	5,319	37,995	37,995
2	1,141	8,153	67,605	4,145	29,610	67,605

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Następnie obliczono wartości ładunków czynnikowych oraz wyodrębniono zmienne skorelowane z poszczególnymi składowymi. Tak jak poprzednio, za minimalną wartość ładunków czynnikowych przyjęto wartość 0,6. W wyniku zastosowania tej metody odrzucone zostały dwie zmienne („wzbudza autorefleksję pracowników i prowadzi do ich

przemiany”, „wpływa na wzrost wartości dodanej produktów/marek”). Tabela 24 ilustruje zastosowanie metody głównych składowych z rotacją *varimax*.

Tabela 24. Ładunki czynnikowe uzyskane metodą głównych składowych dla poza-marketingowych korzyści biznesu ze współpracy z kulturą

Zmienna	Składowa	
	1	2
ma wpływ na pobudzanie kreatywności pracowników	,809	,307
ma wpływ na rozwijanie innowacyjności	,804	,241
polega na dzieleniu się know-how	,767	,293
ma wpływ na rozwijanie potencjału twórczego w firmie	,755	,337
przyczynia się do nabywania nowej wiedzy	,752	,372
polega na wzajemnym uczeniu się	,743	,337
jest czerpaniem rozwiązań od podmiotu artystycznego	,692	,327
jest sposobem na budowanie relacji z kontrahentami	,230	,869
jest dbaniem o relacje z lokalną społecznością	,327	,793
ma wpływ na podnoszenie konkurencyjności regionu	,244	,784
wywołuje pozytywne emocje	,458	,664
jest sposobem na podniesienie zaangażowania pracowników firmy	,537	,619
wzbudza autorefleksję pracowników i prowadzi do ich przemiany	,534	,557
wpływa na wzrost wartości dodanej produktów/marek	,509	,550

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Podobnie jak w poprzedniej analizie, tak i tym razem test rzetelności skali za pomocą statystyki Alfa Cronbacha osiągnął wymagane wartości (tabela 25).

Tabela 25. Statystyka rzetelności dla poza-marketingowych korzyści biznesu ze współpracy z kulturą

	Liczba zmiennych	Ładunek czynnikowy	Alfa Cronbacha
Korzyść 1	7	,81 - ,69	,923
Korzyść 2	5	,87 - ,62	,889

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza czynnikowa pozwoliła na wyodrębnienie dwóch głównych korzyści poza-marketingowych przedsiębiorstwa, które wynikają ze współpracy z kulturą (tabela 26). Zmienne składające się na pierwszą korzyść „uczenie się i rozwój kreatywny” wskazują na wpływ współpracy z kulturą na rozwój przedsiębiorstwa w zakresie kreatywności, twórczego podejścia oraz stosowania niestandardowych rozwiązań, zaczerpniętych od podmiotów artystycznych. Pierwsza korzyść mówi więc o przemianach wewnętrznych przedsiębiorstwa współpracującego z kulturą, dokonujących się poprzez rozwój alternatywnego sposobu myślenia pracowników oraz uczenia się od organizacji artystycznych, które funkcjonują w inny sposób niż przedsiębiorstwa biznesowe. W ramach drugiej korzyści wyodrębniono zmienne wskazujące na budowanie relacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym

przedsiębiorstwa. Przede wszystkim chodzi tu o wywieranie pozytywnego wpływu na bezpośrednie otoczenie organizacji oraz budowanie jej korzystnego wizerunku i dobrych relacji z kontrahentami. Korzyść ta wskazuje również na wpływ, jaki przedsiębiorstwo, poprzez współpracę z kulturą, wywiera na otoczenie wewnętrzne, czyli pracowników („jest sposobem na podniesienie zaangażowania pracowników firmy”).

Tabela 26. Korzyści poza-marketingowych biznesu ze współpracy z kulturą uzyskane metodą głównych składowych

Korzyść 1: Uczucie się i rozwój kreatywny	Korzyść 2: Wzmacnianie relacji z otoczeniem
<ul style="list-style-type: none"> • ma wpływ na pobudzanie kreatywności pracowników • ma wpływ na rozwijanie innowacyjności • polega na dzieleniu się know-how • ma wpływ na rozwijanie potencjału twórczego w firmie • przyczynia się do nabywania nowej wiedzy • polega na wzajemnym uczeniu się • jest czerpaniem rozwiązań od podmiotu artystycznego 	<ul style="list-style-type: none"> • jest sposobem na budowanie relacji z kontrahentami • jest dbaniem o relacje z lokalną społecznością • ma wpływ na podnoszenie konkurencyjności regionu • wywołuje pozytywne emocje • jest sposobem na podniesienie zaangażowania pracowników firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W ramach pierwszej korzyści („uczenie się i rozwój kreatywny”), analiza danych umożliwiła hierarchię zmiennych, czyli korzyści cząstkowych (tabela 27). Korzyści te uszeregowano według liczby wskazań pozytywnych, czyli tych, którym respondenci przypisywali wartość 5 („Raczej się zgadzam”), 6 („Zgadzam się”) lub 7 („Zdecydowanie się zgadzam”). Rzetelność tego sposobu ustalania hierarchii potwierdza średnia uzyskana przez poszczególne cechy. Znaczna większość respondentów uznała, że współpraca z kulturą ich firmy „ma wpływ na pobudzanie kreatywności pracowników” (71%) oraz „przyczynia się do nabywania nowej wiedzy” (70%). Wysoki odsetek respondentów wskazał także, że współpraca z kulturą „ma wpływ na rozwijanie innowacyjności” (67%) oraz „ma wpływ na rozwijanie potencjału twórczego w firmie” (66%). Nieco mniej respondentów wskazało na wzajemne uczenie się podmiotów kultury i biznesu (54%). Mniej niż połowa uznała natomiast, że przedsiębiorstwa czerpią od podmiotów artystycznych know-how, czyli wiedzę praktyczną, fachową (46%), a tylko 39% uważa, że czerpią gotowe rozwiązania. Podmioty kultury nie są więc dla biznesu źródłem wiedzy i doświadczeń, które nadają się do bezpośredniego stosowania w przedsiębiorstwie biznesowym. Współpraca z kulturą prowadzi natomiast do kształcenia kreatywności, niestandardowego podejścia do problemów, prowadzącego do uzyskiwania oryginalnych, a jednocześnie użytecznych i możliwych do zastosowania rozwiązań.

Tabela 27. Hierarchia korzyści poza-marketingowych związanych z uczeniem się i rozwojem kreatywnym

Korzyść cząstkowa	Liczba wskazań	Procent	Średnia
ma wpływ na pobudzanie kreatywności pracowników	170	71%	4,83
przyczynia się do nabywania nowej wiedzy	166	70%	4,85
ma wpływ na rozwijanie innowacyjności	159	67%	4,65
ma wpływ na rozwijanie potencjału twórczego w firmie	158	66%	4,62
polega na wzajemnym uczeniu się	128	54%	4,37
polega na dzieleniu się know-how	110	46%	4,25
jest czerpaniem rozwiązań od podmiotu artystycznego	94	39%	3,91

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W zakresie drugiej korzyści („wzmacnianie relacji z otoczeniem”), w skład której weszło pięć zmiennych, najważniejsze dla firm okazało się „wywoływanie pozytywnych emocji” (79%). Pozytywne emocje, jako podstawa każdej udanej relacji, stanowią najważniejszy faktor budowania relacji z otoczeniem poprzez działalność kulturalną. Współpraca z kulturą okazała się również istotna jako sposób „dbania o relacje z lokalną społecznością” (71%), „budowanie relacji z kontrahentami” (65%), nieco mniejszy odsetek respondentów wskazał na „podnoszenie konkurencyjności regionu” (57%). Na inny wymiar tej korzyści wskazuje zmienna „jest sposobem na podniesienie zaangażowania pracowników firmy” (62% respondentów), która oznacza wzmacnianie relacji w środowisku wewnętrznym firmy. Chodzi tu przede wszystkim o dodatni wpływ na poziom identyfikacji pracowników z firmą, na poziom ich chęci działania i wyzwolenie pozytywnej energii. Korzyści cząstkowe w ramach „wzmacniania relacji z otoczeniem” wskazują więc na budowanie relacji zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Tabela 28 obrazuje hierarchię korzyści cząstkowych związanych ze wzmacnianiem relacji otoczeniem.

Tabela 28. Hierarchia korzyści poza-marketingowych związanych ze wzmacnianiem relacji z otoczeniem

Korzyść cząstkowa	Liczba wskazań	Procent	Średnia
wywołuje pozytywne emocje	188	79%	5,17
jest dbaniem o relacje z lokalną społecznością	169	71%	5,07
jest sposobem na budowanie relacji z kontrahentami	155	65%	4,83
jest sposobem na podniesienie zaangażowania pracowników firmy	149	62%	4,57
ma wpływ na podnoszenie konkurencyjności regionu	135	57%	4,66

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Przeprowadzona analiza danych umożliwiła rozpoznanie składowych w dwóch grupach zmiennych: dotyczących sposobów realizacji współpracy oraz dotyczących korzyści, które

odnosi biznes w wyniku współpracy z kulturą. W ramach pierwszej grupy analiza doprowadziła do wyodrębnienia dwóch składowych głównych, które autorka zinterpretowała jako dwie odmienne formy realizacji współpracy z kulturą: partnerstwo i sponsoring. W ramach drugiej grupy również nastąpił podział na dwie składowe główne, zinterpretowane następnie jako dwie kategorie korzyści przedsiębiorstwa biznesowego, będące efektem współpracy z pomiotem artystycznym: „uczenie się i rozwój kreatywny” oraz „wzmacnianie relacji z otoczeniem”.

Następny etap analizy danych polegał na porównaniu wzajemnej zależności obu uzyskanych wymiarów współpracy, czyli tego dotyczącego formy realizacji współpracy oraz tego dotyczącego odnoszonych korzyści. Celem była odpowiedź na pytanie, jaki sposób współpracy prowadzi do jakiego rodzaju korzyści po stronie biznesu. Inaczej mówiąc, czy istnienie związek między formą realizacji współpracy z kulturą, a rodzajem korzyści.

Do uzyskania wniosków w tym zakresie autorka wykorzystwała korelację, mierzącą stopień powiązania między dwiema lub większą ilością zmiennych. Do pomiaru korelacji służą tzw. współczynniki korelacji, wśród których jednym z najczęściej stosowanych jest tzw. współczynnik r -Pearsona [Bedyńska i Cypryańska 2013]. Określa on stopień proporcjonalności współwystępowania wartości dwóch zmiennych. Współczynnik r -Pearsona przyjmuje wartości w przedziale $<-1, 1>$ i im bliżej wartości skrajnych, tym silniejsza występuje zależność. Tabela 29 przedstawia zależności między partnerstwem i sponsoringiem, a „uczeniem się i rozwojem kreatywnym” oraz „wzmocnieniem relacji z otoczeniem”. Wszystkie przedstawione współczynniki korelacji są istotne statystycznie ($p < 0,001$).

Tabela 29. Korelacja między formami współpracy z kulturą i korzyściami biznesu

Formy współpracy:	Korzyści biznesu ze współpracy z kulturą:			
	uczenie się i rozwój kreatywny		wzmacnianie relacji z otoczeniem	
	korelacja r -Pearsona	Istotność (dwustronna)	korelacja r -Pearsona	Istotność (dwustronna)
partnerstwo	,709**	,000	,748**	,000
sponsoring	,384**	,000	,420**	,000

**Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza uzyskanych danych pozwala wyciągnąć kilka istotnych wniosków. Po pierwsze, współczynnik korelacji liniowej pomiędzy partnerstwem oraz „uczeniem się i rozwojem kreatywnym” ($r = 0,71$; $p < 0,001$) jest dodatni i wysoki. Istnieje więc silny, dodatni związek między obiema zmiennymi. Wysokim wartościom jednej zmiennej towarzyszą wysokie

wartości drugiej: im wyższy stopień partnerstwa w relacjach z kulturą, w tym większym stopniu firma odnosi korzyść uczenia się i rozwoju kreatywnego. Podobny, choć nieco silniejszy związek można zauważyć w przypadku korelacji pomiędzy partnerską współpracą z kulturą a „wzmacnianiem relacji z otoczeniem przez firmę” ($r = 0,75$; $p < 0,001$). Im wyższy stopień partnerstwa w relacjach z kulturą, tym bardziej przedsiębiorstwo biznesowe wzmacnia swoje relacje z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Wysoki współczynnik korelacji r -Pearsona w obu przypadkach potwierdzają wykresy rozrzutu (załącznik 4), które stanowią graficzną ilustrację liniowej zależności danych.

Użytecznych analitycznie informacji dostarczają również dane dotyczące korelacji pomiędzy drugą formą współpracy – sponsoringiem, a korzyściami firmy. Widać wyraźnie, że w tym przypadku współczynniki korelacji r -Pearsona są znacznie niższe. Szczególnie niski jest stopień powiązania między sponsoringiem, a „uczeniem się i rozwojem kreatywnym” przedsiębiorstwa ($r = 0,38$; $p < 0,001$). Istnieje co prawda dodatnia korelacja między obiema zmiennymi, jednak zależność między nimi jest bardzo niska. Nieco silniejsza korelacja zachodzi między sponsoringiem, a „wzmacnianiem relacji z otoczeniem” ($r = 0,42$, $p < 0,001$). W im większym stopniu firma realizuje sponsoring kultury, tym bardziej zacieśnia swoje relacje z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. A jednak, mimo statystycznej istotności korelacji, nie jest ona wysoka. Nieliniowość tych zależności potwierdzają wykresy rozrzutu (załącznik 4).

Analiza korelacji pozwoliła wykazać wysoką zależność między partnerską formą realizowania współpracy przedsiębiorstwa biznesowego z kulturą, a korzyściami, które odnosi to przedsiębiorstwo w zakresie uczenia się i rozwoju kreatywnego oraz wzmocnienia relacji z otoczeniem. Z drugiej strony wykazała niski stopień korelacji między realizacją współpracy z kulturą na zasadach sponsoringu przez przedsiębiorstwo, a odnoszeniem przez nie tych korzyści. W przypadku obu form współpracy korzyść „wzmacnianie relacji z otoczeniem” uzyskała wyższą wartość niż korzyść „uczenie się i rozwój kreatywny”.

4.4 Formy współpracy z kulturą a kreatywność przedsiębiorstwa

Kolejnym etapem analizy danych była diagnoza, na ile firmy biorące udział w badaniu są kreatywne. Do oceny kreatywności posłużyło zestawienie cech firm kreatywnych ustalonych na podstawie przeglądu literatury. Stopień kreatywności oznacza tu potencjał organizacji do wprowadzania nowych pomysłów i rozwiązań.

Na podstawie porównania poziomu kreatywności firm-respondentów ze sposobem realizowania przez nich współpracy z kulturą, autorka wyciągnęła wnioski o wpływie partnerstwa z kulturą na kreatywność przedsiębiorstw.

W celu identyfikacji cech przedsiębiorstwa kreatywnego zastosowano analizę czynnikową. Na potrzeby badania ankietowego zidentyfikowano dziesięć wyróżników przedsiębiorstwa kreatywnego, określonych w wyniku przeglądu literatury (Patrz: Rozdział III, Metodyka badawcza):

1. Kreatywność i myślenie twórcze,
2. Celowa improwizacja,
3. Zaangażowanie emocjonalne,
4. Niestandardowe podejście do rozwiązywania zadań,
5. Dążenie do innowacyjności,
6. Podejmowanie odpowiedzialnego ryzyka,
7. Symultaniczne rozwiązywanie problemów,
8. Przykładanie wagi do estetyki,
9. Umiejętność interpersonalne,
10. Ciągła gotowość do zmian.

Macierze korelacji pomiędzy zmiennymi kreatywności dostarczają informacji o występowaniu silnych lub umiarkowanych związków między zmiennymi. Przeglądając macierz korelacji można zauważyć, że każda zmienna koreluje przynajmniej z jedną inną istotną statystycznie. Nie ma więc przesłanek do usuwania żadnej ze zmiennych. Podobnych wniosków dostarczają macierze przeciwobrazów korelacji. Dla każdej zmiennej miara adekwatności przekroczyła wartość 0,5, a więc żadna zmienna nie zostanie wykluczona z analizy. Tabele macierzy korelacji oraz macierzy przeciwobrazów pomiędzy wszystkimi zmiennymi uwzględnionymi w badaniu znajdują się w załączniku pracy (załącznik 2).

Zarówno test sferyczności Bartletta oraz wskaźnik Kaisera-Mayera-Olkina (K-M-O), dostarczyły pozytywnych informacji o możliwym przeprowadzeniu analizy czynnikowej. Test sferyczności Bartletta, wykluczył hipotezę zerową o tym, że wszystkie współczynniki korelacji są równe zero. Wskaźnik K-M-O, przyjmując wartość 0,882 świadczy o wysokim stopniu prawidłowości stosowania analizy czynnikowej (tabela 30).

Tabela 30. Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta i statystyka Alfa Cronbacha dla cech kreatywności

Miara KMO adekwatności doboru próby	Test sferyczności Bartletta			Alfa Cronbacha
	Przybliżone chi-kwadrat	df	Istotność	
,882	829,937	45	,000	,857

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W wyniku zastosowania metody wyodrębniania składowych głównych, wyodrębniona została tylko jedna składowa. Niemożliwe jest więc zastosowanie rotacji w celu zminimalizowania grupy zmiennych do mniejszej ilości składowych.

Taki przebieg analizy statystycznej jest jednak zgodny z oczekiwaniami autorki. Wszystkie zmienne dotyczyły bowiem jednego zagadnienia – cech przedsiębiorstwa kreatywnego, a analiza macierzy korelacji potwierdziła istotność statystyczną każdej zmiennej. Dodatkowo, statystyka Alfa Cronbacha (tabela 30) potwierdziła rzetelność skali. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, które według przyjętej skali ma zostać uznane za kreatywne, uzyskiwało wysokie wyniki we wszystkich pytaniach kwestionariusza, zawierających wyróżniki kreatywności (pyt. nr 35-44). Na tej podstawie można więc ze wszystkich dziesięciu zmiennych stworzyć wskaźnik stopnia kreatywności, który posłuży do dalszych badań.

W celu identyfikacji stopnia istotności poszczególnych cech kreatywności w przedsiębiorstwach kreatywnych, cechy te uszeregowano według liczby wskazań pozytywnych, czyli tych, dla których respondenci przypisywali wartość 5 („Raczej się zgadzam”), 6 („Zgadzam się”) lub 7 („Zdecydowanie się zgadzam”). Aby analizę tą przeprowadzić tylko wśród przedsiębiorstw kreatywnych, autorka wzięła pod uwagę odpowiedzi tylko tych firm, których wskaźnik stopnia kreatywności był wyższy lub równy 5,0. Taką średnią uzyskało 161 przedsiębiorstw, co stanowi 67% wszystkich firm-respondentów. Hierarchia cech kreatywności przedsiębiorstwa kreatywnego została przedstawiona w tabeli 31.

Cechami najbardziej dominującymi w przedsiębiorstwach kreatywnych okazały się „umiejętności interpersonalne” (99%) oraz „kreatywność i myślenie twórcze” (99%). Umiejętności interpersonalne, choć niezwiązane bezpośrednio z kreatywnością, są jednak podstawą funkcjonowania w organizacji, gdzie kreatywność jest raczej kolektywna niż indywidualna i zakłada „grę” zespołową, opartą na bezustannej wzajemnej wymianie idei [Eisenhardt 1997].

Tabela 31. Hierarchia cech przedsiębiorstwa kreatywnego

Cecha przedsiębiorstwa kreatywnego	Liczba wskazań	Procent	Średnia
umiejętności interpersonalne	160	99%	6,15
kreatywność i myślenie twórcze	159	99%	6,14
ciągła gotowość do zmian	155	96%	6,19
dążenie do innowacyjności	155	96%	5,95
niestandardowe podejście do rozwiązywania zadań	146	91%	5,69
przykładanie wagi do estetyki	143	89%	5,66
podejmowanie odpowiedzialnego ryzyka	143	89%	5,65
zaangażowanie emocjonalne	128	78%	5,25
symultaniczne rozwiązywanie problemów	123	76%	5,39
celowa improwizacja	88	55%	4,48

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Bardzo często wskazywane cechy, takie jak „ciągła gotowość do zmian” (96%), „dążenie do innowacyjności” (96%) oraz „niestandardowe podejście do rozwiązywania zadań” (91%) wskazują na elastyczność firm kreatywnych wobec warunków zewnętrznych oraz myślenie twórcze. Duży odsetek respondentów wskazał też „przykładanie wagi do estetyki” (89%), co świadczy o dużej roli wartości związanych z estetyką w procesie twórczym. Firmy kreatywne w zdecydowanym stopniu „podejmują odpowiedzialne ryzyko” (89%), w nieco mniejszym wzbudzają „zaangażowanie emocjonalne” (78%) i rozwiązują problemy w sposób symultaniczny (76%). Zdecydowanie najmniej istotna okazała się „celowa improwizacja” (55%). Samo słowo „improwizacja” może już budzić opór, szczególnie pracowników dużych firm, gdzie odstępstwo od korporacyjnych norm i procedur jest działaniem raczej uważanym za niepożądane.

Autorka uznała, że istotnych wniosków może dostarczyć porównanie przedsiębiorstw kreatywnych i niekreatywnych pod względem tego, jak postrzegają oni rolę współpracy z kulturą w budowaniu własnej kreatywności. Za firmy kreatywne uznane zostały te, które uzyskały średnią wszystkich cech kreatywności na poziomie równym lub większym od 5,0. Za firmy niekreatywne uznane zostały te, które uzyskały tę samą średnią na poziomie mniejszym lub równym 3,0. Do porównania firm kreatywnych i niekreatywnych posłużył test *t*-Studenta dla prób niezależnych. W tabeli 32 przedstawione zostały wyniki analizy danych przy pomocy testu *t*-Studenta między firmami kreatywnymi i niekreatywnymi, pod względem postrzegania korzyści płynących ze współpracy z kulturą w zakresie uczenia się i rozwoju kreatywnego.

Tabela 32. Stopień kreatywności firmy a postrzeganie wpływu współpracy z kulturą na korzyść „uczenie się i rozwój kreatywny”

	średnia: firmy kreatywne N=141	średnia: firmy niekreatywne N= 78	F	istotność	t	d
uczenie się i rozwój kreatywny	4,68	4,11	2,773	,001	3,276	0,44

Istotność: $p \leq 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Przeprowadzono test równości wariancji za pomocą testu jednorodności wariancji Levene'a., który okazał się nieistotny statystycznie ($F= 2,773$; $p > 0,05$). Można więc przyjąć założenie o jednorodności wariancji, a co za tym idzie – stosowności wykonania testu *t*-Studenta.

Analiza testem *t*-Studenta dla prób niezależnych wykazała, że firmy kreatywne oceniają współpracę z kulturą jako bardziej istotną dla ich własnego uczenia się i rozwoju kreatywnego, niż firmy niekreatywne, $t(219) = 3,28$; $p \leq 0,05$; d Cohena = 0,44. Średnia oceny wpływu współpracy z kulturą na uczenie się i rozwój kreatywny przedsiębiorstwa przez firmy kreatywne ($M = 4,68$; $SD = 1,18$) jest istotnie statystycznie wyższa od średniej tej samej oceny uzyskanej przez firmy niekreatywne ($M= 4,11$; $SD = 1,42$). Wyniki testu *t*-Studenta stanowią empiryczny dowód na to, że firmy kreatywne, w większym stopniu niż firmy niekreatywne, przypisują współpracy z kulturą wpływ na rozwój kreatywności. Wniosek ten podnosi wiarygodność twierdzenia, że współpraca z kulturą wpływa na uczenie się i rozwój kreatywny przedsiębiorstw.

Przedstawiona w poprzednim podrozdziale analiza danych pozwoliła udowodnić, że istnieje korelacja między realizacją partnerstwa, jako formą współpracy z kulturą, a odnoszeniem korzyści przez przedsiębiorstwo w zakresie rozwoju kreatywnego. Jednocześnie korelacja ta nie wystąpiła w przypadku współpracy z kulturą na zasadzie sponsoringu.

W obliczu takich dowodów empirycznych należałoby zweryfikować, czy istnieje powiązanie między realizacją wymienionych form współpracy przez przedsiębiorstwo, a poziomem jego kreatywności. Ponownie do analizy danych posłużył test *t*-Studenta dla prób niezależnych. Autorka zastosowała tę metodą statystyczną w celu porównania firm, które realizują współpracę z kulturą przede wszystkim w formie partnerstwa (w tabeli 33 oznaczone jako „wysoki stopień partnerstwa we współpracy z kulturą”) oraz tych, dla których partnerstwo odgrywa małą rolę we współpracy z kulturą („niski stopień partnerstwa we współpracy z kulturą”). W pierwszej grupie firm, które uzyskały średnią cech partnerskich na poziomie 5,0 i więcej, znalazło się 117 przedsiębiorstw. W drugiej grupie znalazło się 60 firm (stopień partnerstwa na poziomie 3,0 i mniej). Dla obu grup, w wyniku przeprowadzenia testu *t*-

Studenta, obliczona została średnia kreatywności (tabela 33).

Tabela 33. Wpływ partnerstwa z kulturą na stopień kreatywność przedsiębiorstwa

	wysoki stopień partnerstwa we współpracy z kulturą N= 117	niski stopień partnerstwa we współpracy z kulturą N= 60	F	istotność	t	d
stopień kreatywności firmy	5,57	4,80	3,430	,000	5,339	0,82

Istotność: $p \leq 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Aby uznać test *t*-Studenta za wiarygodny, przeprowadzone zostały testy normalności rozkładu oraz sprawdzona równość wariancji za pomocą testu jednorodności wariancji Levene'a. Ocenę normalności rozkładu przeprowadzono osobno dla dwóch porównywanych grup firm (z niskim i wysokim stopniem partnerstwa we współpracy z kulturą) przy pomocy testu Shapiro-Wilka oraz testu Kołmogoro-Smirnowa. Wyniki obu testów okazały się nieistotne statystycznie, co oznacza, że rozkład jest zgodny z rozkładem normalnym. Podobnie statystyka F, która informuje o wyniku testu Levene's ($F= 3,430$; $p > 0,05$), potwierdza założenie o jednorodności wariancji i stosowności wykonania testu *t*-Studenta.

Z analizy testem *t*-Studenta dla prób niezależnych wynika, że realizacja współpracy z kulturą na zasadzie partnerstwa ma związek ze stopniem kreatywności tego przedsiębiorstwa, $t(177) = 5,34$; $p \leq 0,05$, d Cohena = 0,82. Średnia stopnia kreatywności uzyskana przez firmy, u których partnerstwo dominuje we współpracy z kulturą ($M= 5,57$; $SD = 0,82$) jest istotnie statystycznie większa od średniej kreatywności firm, które realizują partnerstwo z kulturą w małym stopniu ($M= 4,80$; $SD = 1,04$). Warto zwrócić uwagę na wynik statystyki d Cohena, która dostarcza informacji o wielkości efektu testu, czyli o sile zależności testowanych zmiennych. Gdy statystyka d Cohena przyjmuje wartość większą od 0,80, można mówić o dużej wielkości efektu. Oznacza to, że istnieje duża zależność między partnerstwem z kulturą, a kreatywnością firmy. Wynik testu *t*-Studenta stanowią empiryczny dowód na to, że realizacja partnerstwa z kulturą wpływa dodatnio na poziom kreatywności przedsiębiorstwa.

Jednocześnie podobna zależność nie występuje w przypadku sponsoringu kultury (tabela 34). Test *t*-Studenta porównujący firmy o wysokim i stopniu sponsoringu we współpracy z kulturą względem stopnia ich kreatywności okazał się nieistotny statystycznie ($p > 0,05$). Oznacza to, że nie istnieje istotnie statystyczna różnica w stopniu kreatywności między przedsiębiorstwami sponsorującymi i nie sponsorującymi kulturę. Świadczy to o braku wpływu sponsoringu kultury na kreatywność przedsiębiorstwa.

Tabela 34. Wpływ sponsoringu kultury na kreatywność przedsiębiorstwa

	wysoki stopień sponsoringu we współpracy z kulturą N= 53	niski stopień sponsoringu we współpracy z kulturą N= 113	F	istotność	t	d
stopień kreatywności firmy	5,44	4,29	,305	,364	,909	0,16

Istotność: $p \leq 0,05$ *Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań*

Punktem wyjścia do analizy wyników Badania 3 było rozróżnienie między dwiema odmiennymi formami współpracy kultury i biznesu: partnerstwem i sponsoringiem. Podział na te dwie formy, który nastąpił wyniku zastosowania analizy czynnikowej, ujawnił dwa kierunki myślenia i działania firm w zakresie współpracy z kulturą. Z jednej strony, partnerstwo to wspólna realizacja projektów artystycznych, edukacyjnych itp. przez podmioty kultury i biznesu. Taka współpraca zakłada wzmożoną komunikację i inicjatywę po obu stronach, a także subtelne wsparcie budowania wizerunku przez przedsiębiorstwa. Ponadto, w realizację partnerstwa włączani są pracownicy firmy z różnych departamentów, ta forma współpracy polega bowiem na wykorzystywaniu różnorodnych zasobów firmy, poszukiwaniu nowych pomysłów na współpracę oraz pobudzaniu interakcji między pracownikami firmy. Opisywany wymiar partnerstwa został empirycznie potwierdzony przy pomocy testu *t*-Studenta, którego wyniki ujawniły, że stopień realizacji współpracy partnerskiej jest wyższy w firmach, w których w proces decyzyjny dotyczący współpracy z kulturą są włączani pracownicy różnych działów firmy.

Z drugiej strony, sponsoring skupia się na promowaniu marki sponsora, przekazującego środki na projekt artystyczny, nie mając wpływu na jego realizację. W badaniu jakościowym i ilościowym zaistniały jednak pewne rozbieżności, jeśli chodzi o sposób realizacji sponsoringu. Respondenci w badaniu jakościowym wykazywali zrozumienie natury sponsoringu kultury, który daje znacznie więcej możliwości w zakresie dbania o relacje, niż jako medium promocyjne. Badanie ilościowe, zrealizowane na dużo większą skalę wśród polskich firm pokazało jednak, że dominuje tradycyjne rozumienie sponsoringu kultury jako „usługi reklamowej” polegającej na „intensywnym eksponowaniu logo”. Ponadto, przedsiębiorstwa w umiarkowanym stopniu dostrzegają korelację między sponsoringiem a budowaniem relacji z otoczeniem przez przedsiębiorstwo.

Model współpracy wynikający z badań jakościowych zakładał istnienie trzech form

współpracy: partnerstwa, sponsoringu i filantropii. W wyniku badań ilościowych filantropia, jako samodzielny typy współpracy, zanikła. Przyczyna nie leży jednak w niepodejmowaniu działań filantropijnych, ale tym, że działania te w procesie analizy danych uległy inkorporacji w typ partnerstwa (w większym stopniu) i sponsoringu (w mniejszym stopniu). Podział na dwie, a nie na trzy formy współpracy był konsekwencją przyjęcia innego, niż w badaniu jakościowym, centralnego punktu rozważań. Badanie jakościowe skupiało się na rozróżnieniu form według celów, dla których firma podejmuje współpracę z kulturą (sponsoring: wizerunek, partnerstwo: rozwój wewnętrzny, filantropia: troska o otoczenie), ilościowe zaś – według sposobów współpracy (partnerstwo: wspólna realizacja projektów, sponsoring: „bierne” finansowanie projektów artystycznych). Autorka w obu badaniach celowo przyjęła więc dwa różne punkty widzenia, co pozwoliło jej na dostrzeżenie zróżnicowanego charakteru relacji między sposobem podejmowania współpracy, a jego efektem po stronie biznesu.

Analiza kwestii, kto w strukturze organizacyjnej firmy bierze udział w procesie decyzyjnym związanym ze współpracą z kulturą, dostarcza nowych wniosków o postrzeganiu roli kultury przez przedsiębiorstwa. Już na etapie przeprowadzenia wywiadów jakościowych autorka dostrzegła, że polskie firmy, jeśli nawet tworzą fundacje korporacyjne, rzadko kiedy delegują im odpowiedzialność w zakresie współpracy z kulturą. Fundacje korporacyjne, zajmujące się przede wszystkim działaniami filantropijnymi, mogą realizować projekty edukacyjno-artystyczne z podmiotem kultury, a jednak za współpracę z kulturą w polskich firmach odpowiadają przede wszystkim działy marketingu/PR. Fakt ten wskazuje na postrzeganie współpracy z kulturą nie jako działalności filantropijnej, ale takiej, która ma przynosić przedsiębiorstwu korzyści (zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne). Za odnoszenie korzyści wewnętrznych, wynikających ze współpracy z kulturą, jest również odpowiedzialny dział marketingu, a nie, jak autorka domniemywała w podsumowaniu poprzedniego badania, działy Human Resources. W wyniku tych domniemywań do próby badawczej Badania 3 włączono respondentów pracujących w działach HR. Wyniki badań z użyciem testu *t*-Studenta nie wykazały jednak istotnych statystycznie różnic między odpowiedziami respondentów z działów marketingu/PR oraz działów Human Resources, co pozwala odrzucić obawy o nieadekwatność włączenia respondentów z działów HR do badania.

W wyniku przeprowadzenia badania ilościowego, szerokie spektrum korzyści biznesu zostało zredukowane do dwóch głównych kategorii: „uczenia się i rozwoju kreatywnego” oraz „wzmocnienia relacji z otoczeniem”. Tym samym, podtrzymany został podział na korzyści (w badaniu jakościowym określone jako „motywacje”) wewnętrzne i zewnętrzne. A jednak

badanie ilościowe ujawniło korzyści wewnętrzne („uczenie się i rozwój kreatywny”) w dużo bardziej złożonym wymiarze, przez co ukonstytuowały się one jako odrębna kategoria, przemieszczając kwestie związane z zarządzaniem wizerunkiem oraz budowaniem relacji do drugiej grupy korzyści. Wnioskując na podstawie wyników badań należy więc ze specjalną uwagą przyrzeć się korzyści związanej z „uczeniem się i rozwojem kreatywnym” firmy.

Po pierwsze należy podkreślić, że analiza korelacji pokazał silny związek między korzyścią „uczenie się i rozwój kreatywny”, a realizacją formy partnerstwa. Można więc wnioskować, że realizacja partnerstwa z kulturą prowadzi między innymi do pobudzania kreatywności pracowników, rozwijania innowacyjności, rozwijania potencjału twórczego w firmie. Po drugie, wyniki badań ilościowych ujawniły silny związek między realizacją partnerstwa z kulturą, a stopniem kreatywności firmy, który mierzony był poziomem istotności dla firmy między innymi takich aspektów, jak: kreatywność i myślenie twórcze, umiejętności interpersonalne, ciągła gotowość do zmian, innowacyjność, niestandardowe podejście do rozwiązywania zadań. Na podstawie obu wyników można wnioskować, że partnerstwo z kulturą prowadzi do podniesienia stopnia kreatywności firmy.

Rozdział V

MODELOWANIE WSPÓŁPRACY KULTURY I BIZNESU

W niniejszym rozdziale przedstawione zostały wnioski z badań empirycznych oraz badań źródeł wtórnych. W pierwszej części rozdziału scharakteryzowano współpracę organizacji kultury i biznesu. Autorka wprowadza w nim klasyfikację organizacji kultury współpracujących z biznesem oraz pokazuje ich relację w stosunku do korzyści odnoszonych przez przedsiębiorstwa. W drugiej części rozdziału autorka przedstawia nowy kierunek współpracy kultury i biznesu, dotyczący rozwoju kreatywności ludzi i organizacji biznesowych. W trzeciej części rozdziału autorka proponuje model współpracy kultury i biznesu oraz analizuje bariery i wyzwania na drodze do implementacji tego modelu.

5.1 Identyfikacja charakteru współpracy organizacji kultury i biznesu

W obliczu przemian gospodarczych, związanych z dogmatem kierunku neoliberalnego w polityce publicznej, instytucje kultury stają przed wyzwaniem pogodzenia własnej misji działania z przetrwaniem w warunkach dyktowanych przez rzeczywistość wolnorynkową. Z jednej strony, w państwach europejskich nadal w dominującym stopniu podlegają one sektorowi publicznemu i finansowane są ze środków budżetowych. Z drugiej strony jednak, kierunek przemian gospodarczych silnie oddziałuje na politykę kulturalną, co jest szczególnie widoczne w dwóch obszarach: strategii wartościowania kultury w polityce kulturalnej oraz administracyjno-politycznego przekształcania instytucji kultury.

Aspekt wartościowania kultury stoi u podstaw kształtowania założeń polityki kulturalnej. Współczesne teorie wartościowania kultury skupiają się wokół dwóch zasadniczych kierunków. W myśl pierwszego, istnieje konieczność uzasadniania finansowania kultury ze środków publicznych za pomocą generowanych przez nią korzyści ekonomicznych i społecznych. Oczekiwanie od kultury generowania korzyści ekonomicznych wynika z doktryny neoliberalnej, społecznych zaś – z polityki lewicowej. Oba są jednak związane z instrumentalną wartością kultury (ang. *instrumental value*).

Drugi kierunek związany jest z samoistną wartością kultury, jej unikalnością i uznaniem, że bez publicznego dotowania jej jakość i wartość zostaną zagrożone (ang. *intrinsic value*). Krytycy polityki koncentrującej się na instrumentalnej wartości kultury podkreślają, że

kultura powinna pozostać niezależna od mechanizmów rynkowych i polityki kierującej się osiągnięciem celów poza-artystycznych. Niektórzy, jak Belfiore i Bennett [2007] odwołują się do intelektualnej tradycji europejskiej, która stawia w centrum transformatywną rolę sztuki. Rola ta nie polega jednak na generowaniu efektów natury ekonomicznej czy społecznej, ale odnosi się do oczyszczającego efektu *katharsis*, opisywanego przez Arystotelesa w *Poetyce*. Argumenty stawiane przez Belfiore i Bennett nie wykluczają edukacyjnego, poznawczego, czy humanizującego wymiaru sztuki, a jednak jej główną wartość upatrują w sferze estetycznej, która dostarcza wystarczających „powodów” do jej finansowania.

Wydaje się jednak, że po kryzysie 2008 roku, w efekcie dwubiegunowości dyskursu instrumentalna vs. samoistna wartość sztuki, większy wpływ na politykę uzyskała ta pierwsza – instrumentalna [Holden i Baltà 2012]. Wraz ze spadkiem budżetów na kulturę umocniło się przekonanie, że kultura finansowana publicznie powinna przyczyniać się do spełniania celów ekonomicznych i społecznych. Trend promowany na szczeblach Komisji Europejskiej zakłada, że kultura jest „motorem rozwoju i innowacyjności”. Dyrektoriat Generalny ds. Edukacji i Kultury podejmuje starania na drodze do ukazania kultury jako czynnika wpływającego na podniesienie globalnej konkurencyjności regionów [Gordon 2010]. Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju [UNCTAD 2010] opublikowała raport *Creative Economy* (opisany w Rozdziale I), popularyzujący kulturę jako „siłę napędzającą innowację”. Zjawisko przemysłów kreatywnych przyczyniło się do spopularyzowania koncepcji sztuki jako źródła kreatywności. Kreatywność zaczęła być pojmowana jako kompetencja transferowalna ze świata sztuki do innych sektorów. Komisja Europejska wykazuje przy tym dużą dbałość w stawianiu odpowiednich akcentów – wprowadzony pod koniec 2011 roku program wsparcia dla kultury nazwany został „Kreatywna Europa”. W jego ramach 300 000 artystów i pracowników kultury otrzyma środki na to, by docierać do nowej publiczności poza granicami ich własnego kraju. Program zakłada dodatkowe 1,8 biliona euro dla organizacji sektora kultury i kreatywnego. Jako cel programu założono, że Europa potrzebuje inwestować w sektor kultury i kreatywny, bowiem „stanowią one znaczący wkład we wzrost gospodarczy, zatrudnienie, innowację oraz integrację społeczną”. Koncepcja ta odnosi się zarówno do kreatywnych organizacji, klastrów i sieci, kreatywnych miast, jak i ludzi. Ten kierunek myślenia o sztuce doprowadził do powstania w Europie organizacji artystycznych, świadczących usługi w ramach treningu kreatywnego, opisanych w przeprowadzonych przez autorkę badaniach jakościowych podmiotów kultury. Ten obszar jest wciąż słabo wyeksploatowany, zaś za jedno z największych wyzwań w tym obszarze uważana jest niedoskonałość technik ewaluacji

programów rozwijających kreatywność w biznesie.

Pomimo silnie zaznaczającego się dualizmu w zakresie wartościowania kultury, oba kierunki: instrumentalnej i samoistnej wartości kultury, nie muszą się z założenia wykluczać. Jako przykład dobrej praktyki można tu przytoczyć fragment dokumentu formułującego australijską politykę kulturalną [*Creative Australia* 2012], który zakłada, że „kultura jest tworzona przez nas i definiuje nas, a sztuka stanowi centralną rolę w jej rozwoju i ekspresji. (...) sztuka i przemysły kreatywne są fundamentalne dla australijskiej tożsamości i wzrastająco przyczyniają się do dynamicznego rozwoju gospodarki narodowej. (...) polityka kulturalna opiera się na założeniu, że naród kreatywny przyczynia się do bardziej zintegrowanego społeczeństwa oraz bardziej pewnego własnej wartości obywatela”.

W wyniku przemian administracyjno-politycznych sektora kultury, zapoczątkowanych w krajach europejskich w latach 80. i 90., postępuje autonomizacja instytucji kultury w stosunku do publicznych organów finansujących. Zjawisko to zostało już przeanalizowane w Rozdziale I (Patrz: „Instytucje kultury w kontekście ekonomii neoliberalnej”), gdzie autorka opisała specyfikę „prywatyzacji” w kulturze, które nie odbywa się poprzez subordynację instytucji kultury regułom wolnego rynku, ale raczej ich przemianę w organizacje non-profit. W ten sposób system finansowania oparty na „przysługującym” instytucjom dotacjach publicznych zostaje zastąpiony przez fundraising. Organizacja staje w obliczu wyzwania pozyskiwania środków z różnych źródeł, w tym od przedsiębiorstw biznesowych.

W przypadku tych ostatnich, wypracowywanie sposobów na współpracę, w wyniku której partner odniósłby interesujące go korzyści, należy do zadań podmiotu kultury. W wyniku badań jakościowych organizacji kultury (Badanie 1) autorka zidentyfikowała cztery podstawowe rodzaje współpracy kultury z biznesem:

1. Partnerstwo,
2. Interwencje artystyczne,
3. Sponsoring kultury,
4. Filantropia strategiczna.

Wyniki badań jakościowych organizacji kultury ukazały postępującą na przestrzeni ostatnich dziesięciu- piętnastu lat przemianę perspektywy współpracy kultury i biznesu z typowo komercyjnej w partnerską. McNicholas [2004] rozpoznała sześć etapów rozwoju tej nowej

perspektywy, zakładających przesunięcie z transakcji biznesowej skoncentrowanej na korzyściach marketingowych (promocja, Public Relations) we włączenie relacji z kulturą w szerszą strategię biznesową, wykraczającą daleko poza marketingowe cele firmy (Patrz: Rozdział II). Jednocześnie pojawienie się nowych form nie dyskwalifikuje tych poprzednich – sponsoring kultury nadal jest realizowany, choć nowe, partnerskie podejście odchodzi od jego założeń.

Partnerstwo jest formą współpracy zakładającą wspólną realizację projektów przez podmioty kultury i biznesu. Definicja tej formy współpracy zawiera się w sposobie jej realizacji. Ta formuła wzbudza jednak zastrzeżenia po stronie podmiotów kultury, które obawiają się podporządkowania działań artystycznych celom biznesowym swoich partnerów. Bardzo często powracającym wątkiem w wywiadach była konieczność stawiania granic, których partner biznesowy nie może naruszyć. Jednocześnie w trakcie wywiadów respondenci nie określili jednoznacznie, na czym miałyby polegać te ograniczenia. Kwestia ta ma charakter ambiwalentny, a ostateczny konsensus jest wynikiem rozmów między partnerami. Obawy o utratę autonomii artystycznej stoją jednak u podstaw wielu uprzedzeń i animozji w środowisku artystycznym, przez co mogą stanowić barierę w zawieraniu współpracy międzysektorowej.

Forma współpracy kultury z biznesem, polegająca na rozwijaniu kreatywności w przedsiębiorstwach biznesowych, określana jest w różny sposób: interwencje artystyczne, uczenie poprzez sztukę (*arts-based learning*, *arts-based training*), szkolenia kreatywne. Współpraca w oparciu o tę formę ma prowadzić do przemian w przedsiębiorstwie i dodatkowo wpływać na wyniki jego działalności gospodarczej. Istota interwencji artystycznych wynika z założenia, że nowoczesne organizacje muszą nauczyć się funkcjonowania w rzeczywistości ciągłych przemian, konieczności realizacji twórczych wizji i emocjonalnego zaangażowania pracowników. Ponieważ takie warunki funkcjonowania są naturalne dla świata artystycznego, organizacje biznesowe znajdują w nim źródło wiedzy o tym, jak inspiracje i wyobrażenia mogą stanowić siłę rozwojową organizacji.

Wyniki badań jakościowych pokazały, że forma „treningu kreatywnego” w biznesie za pomocą sztuki jest realizowana głównie przez organizacje artystyczne, czyli podmioty drugiego lub trzeciego sektora gospodarki: organizacje prywatne lub (znaczenie częściowej) organizacje non-profit. Organizacje te działają w oparciu o kontraktowe zatrudnianie artystów w ramach projektów realizowanych dla podmiotów innych branż i sektorów (np. edukacji, służby zdrowia, biznesu, turystyki). Nie realizują one jednak działalności artystycznej,

zajmują się wyłącznie oferowaniem usług na zasadzie szkoleń, warsztatów itp. Jednocześnie podmioty kultury, do których celów statutowych należy działalność artystyczna, czyli instytucje kultury (przede wszystkim publiczne lub posiadające status organizacji non-profit) rzadko kiedy rozwijają tego rodzaju działalność. Dla instytucji kultury świadczenie tego typu usług mogłoby stanowić dodatkowe źródło dochodów, a jednak problemem zauważanym przez respondentów jest brak zasobów, czyli odpowiednio wyszkolonych w tym zakresie artystów. Interwencje artystyczne mogą więc stanowić potencjał w zakresie tworzenia miejsc pracy dla niezrzeszonych artystów, ale nie wydają się być rozwiązaniem w obszarze współpracy instytucji kultury z jednostkami biznesowymi.

W krajach europejskich sponsoring kultury jest pojmowany jako narzędzie promocyjne przedsiębiorstw biznesowych. Świadczy o tym przede wszystkim sposób rozliczania wydatków na sponsoring jako kosztów reklamowych (patrz: Rozdział II). Nie jest to zgodne z istotą sponsoringu kultury, który nie jest tożsamy z reklamą, ani promocją na masową skalę. Publiczność wydarzeń kulturalnych jest zazwyczaj nieliczna, elitarystyczna bariera dostępu wyklucza bowiem masową partycypację. Jest także mało zróżnicowana, z reguły obejmuje wyłącznie osoby o wyższej edukacji i zarobkach [Olkkonen and Tuominen 2006]. Poprzez swój niszowy charakter, sponsoring kultury umożliwia dotarcie do bardzo konkretnych grup odbiorców, dlatego sprawdza się w relacjach bezpośrednich z klientami i *corporate hospitality*. Respondenci podkreślali, że w takim przypadku eksponowanie loga firmy traci na znaczeniu. Jest to zgodne z oczekiwaniami organizacji kultury, które z niechęcią przeznaczają powierzchnie własnych budynków na eksponowanie znaków towarowych, znacznie częściej oferując pakiety sponsorskie zawierające możliwość wynajmowania sal w budynku instytucji, oprowadzanie za kulisami i spotkania z artystami itp.

Respondenci zauważyli, że ich partnerzy biznesowi coraz częściej opierają komunikację działań sponsorskich na motywie kreatywności, nowoczesności, innowacji, a nie na prestiżu i tradycji. Stwarza to szansę na zdobycie sponsorów „młodszym” instytucjom kultury, działającym w obszarze sztuki współczesnej i eksperymentalnej. Ze względu na większą „ryzykowność” i awangardowość podejmowanych przez nie działań artystycznych, dotychczas napotykały one większe trudności w zdobyciu partnera biznesowego, niż tradycyjne instytucje kultury.

W ramach działań filantropii strategicznej głównym beneficjentem jest „trzecia strona”, czyli otoczenie społeczne. Niektóre podmioty kultury deklarowały, że wykorzystywanie tej formy we współpracy z biznesem ma na celu nie tylko pozytywny wpływ społeczny, ale także

odsuwa realizację współpracy od sfery artystycznej. Tam, gdzie wspólna realizacja projektów z przedsiębiorstwem biznesowym jest wykluczona przez rygorystyczne założenie odrębności sztuki od działań fundraisingowych, podmioty kultury i biznesu podejmują inicjatywy o charakterze społecznym.

W związku ze zidentyfikowaniem czterech form współpracy kultury z biznesem, podmioty kultury można również podzielić na cztery grupy:

Grupa A, to organizacje artystyczne, których działalność polega na stosowaniu metod artystycznych w celu rozwoju organizacji biznesowych. Chodzi tu przede wszystkim o rozwijanie kreatywności, ale również interwencje artystyczne w takich obszarach jak: rozwój pracy zespołowej, innowacje w procesach produkcji i marketingowych, rozwój strategiczny i nowe rozumienie przywództwa, usprawnienie komunikacji itp.. Oferta dla biznesu opiera się na rozwiązywaniu problemów firmy za pomocą metod artystycznych. Tego rodzaju działalność realizują przede wszystkim organizacje, które zajmują się wyłącznie współpracą z biznesem lub podmiotami innych sektorów (np. jednostkami medycznymi, szkołami), znacznie rzadziej zaś realizują je instytucje kultury, których zadania statutowe są ściśle związane z prowadzeniem działalności kulturalnej.

Grupa B, to podmioty artystyczne, dla których współpraca z biznesem koncentruje się na realizacji wspólnych projektów artystycznych, czyli partnerstwach. Zazwyczaj „wspólne” projekty artystyczne polegają na wypracowaniu przez obie strony koncepcji, która jest następnie realizowana przez stronę artystyczną. Stałym dylematem przy tego rodzaju współpracy jest postawienie granicy ingerencji biznesu w proces artystyczny.

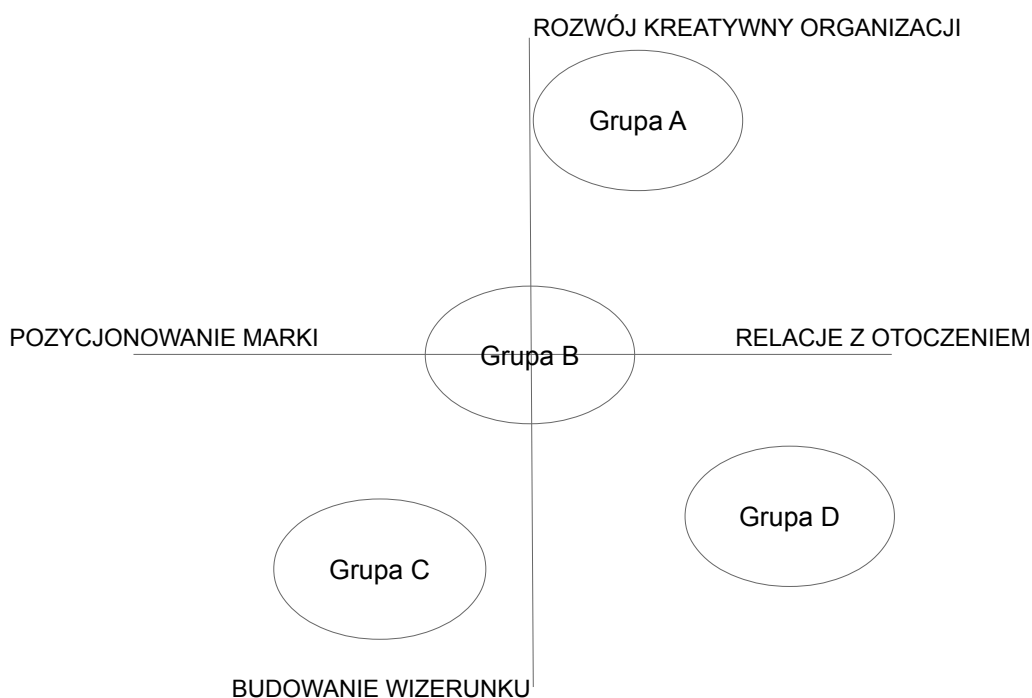
Grupa C, to podmioty artystyczne skupiające swoją działalność przede wszystkim na promowaniu dobrego imienia darczyńców. Ta forma współpracy najbardziej przypomina klasyczny sponsoring, a jednak rozmówcy podkreślali, że sponsoring kultury na przestrzeni ostatnich lat ewoluował z intensywnego eksponowania marki, w koncentrację na budowaniu dobrych relacji z partnerami biznesowymi i *corporate hospitality*.

Współpraca realizowana przez podmioty z Grupy D, to przede wszystkim przedsięwzięcia edukacyjne oraz artystyczne, w których aktywny udział biorą mieszkańcy regionu. Głównym adresatem inicjatyw jest tu otoczenie społeczne.

Na podstawie wyników badań autorka zidentyfikowała również cztery podstawowe korzyści, które, według przedstawicieli podmiotów kultury, odnosi biznes w wyniku współpracy z

kulturą. Rysunek 6 ilustruje powiązanie między konkretnymi grupami podmiotów kultury (A-D), a korzyściami odnoszonymi przez biznes.

Rysunek 6. Powiązanie między grupami podmiotów artystycznych, a korzyściami biznesu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Rozwój kreatywny organizacji – celem jest rozwój kreatywny organizacji biznesowych oraz uczenie się od podmiotów kultury.

Budowanie wizerunku – współpraca skupiająca się na kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa biznesowego współpracującego z kulturą, podnoszenie jego prestiżu i pozycji w otoczeniu lokalnym.

Relacje z otoczeniem – współpraca zakładająca przede wszystkim bezpośrednią korzyść „trzeciej strony”, czyli otoczenia społecznego. Przedsiębiorstwo wzmacnia w ten sposób relacje z otoczeniem i wpływa na podniesienie własnej przewagi konkurencyjnej.

Pozycjonowanie marki – świadczy o dominującej roli korzyści marketingowych, czyli takiemu pozycjonowaniu marki, które będzie wpływało na wzrost sprzedaży.

Według rysunku 6, forma realizacji współpracy z biznesem jest skorelowana z odnoszeniem przez przedsiębiorstwa konkretnych korzyści. Korzyści polegające na wzmocnieniu relacji z otoczeniem i pozytywnym wpływie na rozwój regionu, dzięki któremu firma buduje swoją przewagę konkurencyjną, wynikają ze współpracy z podmiotami artystycznymi podejmującymi inicjatywy na rzecz otoczenia społecznego (np. wspólne koncerty muzyki klasycznej wykonywane przez lokalną społeczność pod kierunkiem profesjonalistów,

programy edukacji artystycznej dla dzieci). Działania filantropijne są tu więc jednym ze środków do osiągnięcia celów firmy, co w literaturze zostało nazwane filantropią strategiczną [McAlister i Ferrell 2002, Moir i Taffler 2004]. Model budowania przewagi konkurencyjnej przy pomocy działań filantropijnych wprowadzony przez Portera [Porter i Kramer 2002; Patrz: Rozdział II] identyfikuje złożoność relacji firmy oraz otoczenia społecznego i biznesowego. Z drugiej strony, schemat filantropii korporacyjnej opisany przez Young i Burlingame [Young i Burlingame 1996; Patrz: Rozdział II], uwzględnia altruistycznie motywowaną społeczną odpowiedzialność biznesu. Wyniki badań jakościowych przeprowadzonych przez autorkę wskazują jednak, że działania filantropijne wynikają raczej z chęci osiągnięcia celów strategicznych przez biznes, któremu czysto altruistyczne pobudki są z natury obce.

Respondenci promujący dobre imię swoich biznesowych partnerów, wskazywali na ich potrzeby związane z budowaniem wizerunku, podnoszenie prestiżu i pozycji w otoczeniu lokalnym przedsiębiorstwa biznesowego. Rzadziej wskazywano na pozycjonowanie marki, która wpływałaby na podniesienie sprzedaży. Przede wszystkim wynika to z niemożności ewaluacji wpływu sponsoringu kultury na sprzedaż oraz oporu przez otwarcie komercyjnym wykorzystaniem instytucji kultury.

Ze świadczeniem usług w zakresie interwencji artystycznych wiąże się korzyść zakładająca rozwój kreatywny przedsiębiorstwa, ale również w pewnym stopniu budowanie relacji z otoczeniem, biorąc pod uwagę otoczenie wewnętrzne (pracownicy), którym firma zapewnia warunki do rozwoju kreatywnego.

Z rysunku 6 wynika, że współpraca na zasadzie partnerstw charakteryzuje się równowagą wszystkich czterech korzyści, wpływa bowiem zarówno na rozwój organizacji (poprzez wzajemne czerpanie wiedzy w procesie realizowania współpracy), na wizerunek firmy oraz pozycjonowanie marki, a także w sposób korzystny oddziałuje na otoczenie społeczne w postaci udostępnienia oferty kulturalnej, która bez podjęcia współpracy nie byłaby możliwa. Partnerstwo jest więc formą współpracy, która pozwala na uzyskanie najszerszego spektrum korzyści po stronie przedsiębiorstwa biznesowego.

5.2 Identyfikacja nowego kierunku współpracy biznesu z kulturą

Nowe warunki funkcjonowania, które w wyniku przemian gospodarczych i społecznych organizacjom biznesowym stworzył XXI wiek, przyczyniły się do powstania nowych

przestrzeni współpracy kultury i biznesu. Jednym z najbardziej fundamentalnych zjawisk jest tu stopniowe przesunięcie z gospodarki przemysłowej, stawiającej w centrum dobra materialne i wartość fizycznego posiadania w gospodarkę opartą na usługach, w której największą wartość ma już nie tylko informacja i dostęp do wiedzy, ale możliwość doświadczania (ang. *experience economy*). Nowoczesny konsument nie chce już „mieć”, ale za to pragnie „przeżyć” [Rifkin 2003] oraz potrzebuje rozszerzania granic „dostępności”. Im bardziej granice się rozszerzają, tym więcej opcji wyboru posiada konsument, dla którego wybór danego stylu życia jest elementem projektowania własnej tożsamości [Giddens, 2010].

W wyniku opisanych zjawisk rośnie rynek tzw. dóbr doznawanych (ang. *experience goods*), które są formą produktów i usług związanych z aktem doznawania, a nie faktem posiadania. Produkty tej kategorii powstają w oparciu o krążenie symboli, które powstają z form i treści kulturowych. Organizacje XXI wieku stają przed wyzwaniem zrozumienia, w jaki sposób rozwijać nowe modele biznesowe oraz dostarczać produkty i usługi w oparciu o wartości niematerialne. Stają również przed koniecznością przededefiniowania procesów kreowania wartości własnych produktów (ang. *value creation*). Według teoretyka kultury współczesnej Jeana Baudrillarda [2005], aspekt nieracjonalności wyborów konsumenta wymaga podniesienia wartości nie użytkowej, ale znaczeniowej produktu. W rezultacie produktowi zostaje przypisana treść skorelowana z wartościami kulturowymi oraz „staje się” on światem, do którego odsyła znaczeniowo. Według Baudrillarda współczesna konsumpcja opiera się o konsumpcję symboli, które są wyrazem stylu, prestiżu, szczęścia, zdrowia itd.

Wzajemne przenikanie się kultury i gospodarki wpłynęło na nowe pojmowanie relacji kultury i biznesu. W latach 80. i 90. następowały pierwsze próby adaptacji rozwiązań biznesowych w organizacjach kultury. Wartości kluczowe dla biznesu, związane z dobrą organizacją, efektywnością, skutecznością zarządzania i debiurokratyzacją stały się motywami przewodnimi kształcenia w dziedzinie zarządzania kulturą i ukształtowały praktykę z nią związaną. Tymczasem, w wyniku przemian znamienych dla XXI wieku równolegle nasilił się kierunek odwrotny. Czerpanie przez biznes z symboli i treści kulturowych, poprzez dostarczanie dóbr osadzonych w sferze wartości estetycznych, intelektualnych, związanych z odbiorem emocjonalnym itp. nie jest bynajmniej *novum* XXI wieku. W latach 2000 nastąpił natomiast gwałtowny wzrost zainteresowania koncepcją przemysłów kreatywnych, która wskazuje na rozprzestrzenianie się treści i form związanych z działaniem artystycznym do aktywności przemysłowej i biznesowej. Przykład stanowią miasta, regiony i klastry kreatywne, których idea doprowadziła do popularyzacji poglądu o przenikaniu się i

wzajemnym korzystaniu z zasobów organizacji funkcjonujących w tym samym otoczeniu. Za główne zalety klastrów uważane są, m.in. możliwość wymiany informacji oraz dyfuzja pomysłów na nowy produkt [Gorynia i Jankowska 2010]. Dzięki tego rodzaju przenikaniu się powstaje nowa jakość produktów i usług. Jednym ze zjawisk z tym związanym jest włączanie sztuki do produktów, usług i kampanii marketingowych, czego najbardziej oczywistym przykładem jest design. Innym aspektem związanym z miastami kreatywnymi jest przyciąganie wysokiej klasy profesjonalistów i firm poszukujących talentów. Teorie związane z kierunkiem zwanym „geografią innowacji” zyskały dużą popularność już w latach 90., gdy zostały opisane przez M. Portera w *Przewadze konkurencyjnej narodów* [Porter 1990]. Pogoń za innowacyjnością, symptomatyczna dla XXI wieku, doprowadziła do sławy takich popularyzatorów „kreatywnych miast” jak Richard Florida [2010], który uznał obecność bohemy artystycznej za faktor wzrostu kreatywności regionu.

Z ekspansją ekonomii kreatywnej związany jest nowy sposób rozumienia kreatywności. Wobec romantycznego sposobu jej pojmowania, jako „twórczej siły sprawczej” dostępnej tylko geniuszom, umocniła się nowa koncepcja „kreatywności dla wszystkich” oraz kreatywności społecznej i kolektywnej [Bilton 2010, Eltham 2012, Madden i Bloom 2001, Weisberg 2010]. Koncepcja „kreatywności dla wszystkich” zakłada, że każdy człowiek rodzi się kreatywny, a stopień wykorzystywania przez niego jego twórczego potencjału zależy w dużej mierze od jego własnego rozwoju kreatywnego. Koncepcja kreatywności społecznej zakłada, że działania kreatywnego nie sposób oddzielić od kontekstu społecznego, że zawsze dokonuje się on poprzez odniesienie do ustalonych społecznie norm poprawności. Kreatywność kolektywna polega zaś na akcie zbiorowej kreacji, który może dokonywać się w ramach pracy twórczej zespołu w organizacji. Choć kreatywni geniusze mogą przyczynić się do innowacji, to kreatywność kolektywna jest bliższa funkcjonowaniu organizacji biznesowej.

Uznanie sztuki za źródło kreowania nowych wartości w biznesie stało u podstaw wykształcenia się formy interwencji artystycznych, czyli rozwoju przez sztukę. Z jednej strony kształcenia artystyczne zaczęło stanowić element edukacji menadżerów na wiodących światowych uniwersytetach (patrz: Rozdział II). Z drugiej strony rozwijanie zdolności twórczych jednostek i zespołów za pomocą metod artystycznych stało się nowym możliwym polem współpracy kultury i biznesu. Potencjał tej formy współpracy został zweryfikowany przez autorkę w wyniku przeprowadzenia badań jakościowych i ilościowych.

Wyniki badań ilościowych pokazały silny związek między realizacją partnerstwa z kulturą, a stopniem kreatywności firmy. Na tej podstawie autorka wniosowała o wysokim dodatnim

wpływie partnerstwa z kulturą na podniesienie stopnia kreatywności firmy. A jednak, wnioski z badania jakościowego zdają się nie potwierdzać tego założenia. Tylko połowa firm, z którymi zostały przeprowadzone wywiady, potwierdziła, że współpraca z kulturą wpływa na kreatywność firmy. Były to firmy, których współpraca z kulturą opiera się na idei pobudzania kreatywności (np. warsztatach kreatywnych, interwencjach artystycznych). W badaniach ilościowych, bardzo niski odsetek respondentów wskazał na doświadczenie w realizowaniu tego typu współpracy z kulturą, o czym świadczą dane przedstawione w tabeli 35.

Tabela 35. Realizacja konkretnych rodzajów współpracy z kulturą przez polskie przedsiębiorstwa

Czy w Państwa firmie realizowane są:	Liczba wskazań	Procent
włączenie w przestrzeń biurową elementów artystycznych	81	34%
wynajmowanie lokali w obiektach kulturalnych	67	28%
udział w spotkaniach, konferencjach nt. relacji z kulturą	60	25%
zakup dzieł sztuki	49	21%
tworzenie produktów/technologii we współpracy z podmiotem artystycznym	48	20%
wykorzystywanie modeli organizacji artystycznych (opartych na improwizacji i kreatywności) w zarządzaniu	45	19%
angażowanie artystów w procesy tworzenia produktu	39	16%
szkolenia prowadzone przez ludzi sztuki	37	16%
transfer wiedzy i umiejętności (np. improwizacji, eksperymentowania) z organizacji artystycznych	33	14%
odbywanie wolontariatów pracowniczych w instytucjach kultury	27	11%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

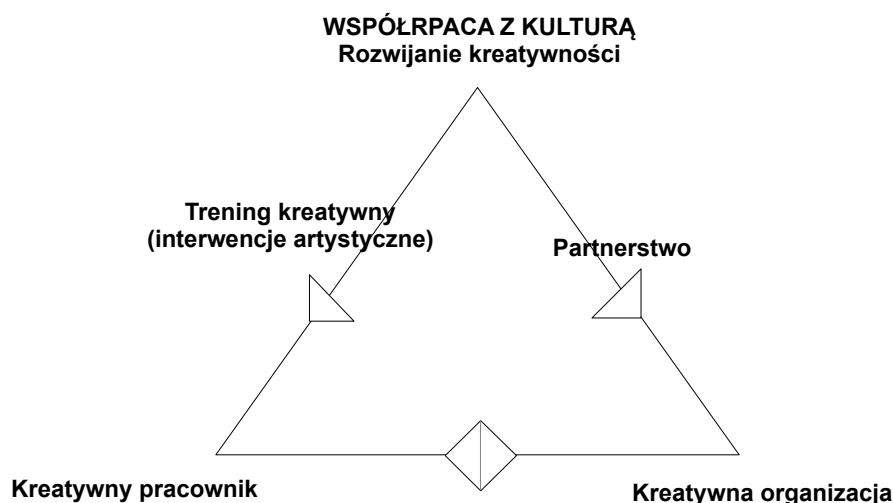
Liczby wskazań zaprezentowane w tabeli 35 dostarczają informacji o bardzo niskim stopniu realizacji wymienionych rodzajów współpracy z kulturą. Można więc wnioskować, że dla niewielkiej liczby respondentów badania ilościowego współpraca z kulturą opiera się na rozwoju kreatywnym. Ale to właśnie wyniki badania ilościowego wskazują na duży wpływ współpracy z kulturą na rozwój kreatywności przedsiębiorstwa. Jaka jest więc przyczyna tej sprzeczności?

Autorka upatruje jej przyczyn w różnym rozumieniu pojęcia kreatywności przez respondentów w badaniu ilościowym i jakościowym. W badaniu jakościowym, którego forma pozwoliła prowadzącej wywiad na wyjaśnienie pytania lub dostarczenie dodatkowych informacji, respondentom podawane były przykłady rodzajów współpracy opierające się na rozwoju kreatywności: warsztaty, szkolenia itp. Nie ma wątpliwości, że respondenci badania jakościowego rozumieli pobudzanie kreatywności jako tego typu współpracę z kulturą. W przypadku badań ilościowych taka klaryfikacja nie nastąpiła, respondenci mogli więc

rozumieć rozwój kreatywności jako element procesu związanego ze wspólną realizacją projektów z pomiotem artystycznym oraz ich „konsumpcją”, np. udziałem w wystawie, koncercie itp.

W ramach badania jakościowego pojęcie „rozwój kreatywności” oznaczało więc rozwój kreatywności pracowników, czyli rozwój kompetencji zakładającej zdolność do wytwarzania nowych idei i rozwiązań. Następuje on przede wszystkim poprzez rozwój indywidualny, personalny pracowników, choć inicjowany w celu rozwoju organizacji. W badaniu ilościowym zaś „rozwój kreatywności” zyskał znaczenie elementu procesu, w którym grupa ludzi, reprezentujących dwa obszary: kulturę i biznes, stwarza koncepcję i dokonuje realizacji innowacyjnych pomysłów. Rysunek 7 ilustruje dwutorowość wpływu współpracy z kulturą na rozwój kreatywny przedsiębiorstwa.

Rysunek 7. Wpływ współpracy z kulturą na kreatywność przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pierwszy rodzaj rozwijania kreatywności, tzw. trening kreatywny, realizowany za pomocą warsztatów, interwencji artystycznych itp. wpływa na podniesienie poziomu kreatywności pracowników.

Drugi rodzaj, realizowany poprzez partnerstwo, prowadzi do powstania organizacji kreatywnej, którą cechuje, m.in. otwartość na zmiany, podejmowanie ryzyka, niekonwencjonalne rozwiązywanie problemów, symultaniczność działań. Wpływa więc na rozwój organizacji o wysokim potencjale do wprowadzania nowych produktów i rozwiązań.

Kreatywność, rozumiana jako sposób myślenia prowadzący do wygenerowania oryginalnych

i aplikowalnych rozwiązań, naukowo rozważana jest z dwóch perspektyw. Pierwsza, ugruntowana przez psychologię, jest indywidualistyczna i definiuje się ją jako „oryginalną kombinację umysłową” jednostki. Druga, socjologiczna i kulturowa operuje pojęciem kreatywności w kontekście społecznym, jako generowanie koncepcji i idei, które są rozpoznane jako nowatorskie, użyteczne i wartościowe [Sawyer 2012]. Jednoczenie perspektywa społeczna zakłada, że „nowe” nie powstaje w próżni, ale zawsze poprzez punkt odniesienia do już istniejących i ugruntowanych idei, norm itp., i że właśnie kreatywność wobec nich czyni akt kreatywnym.

W niniejszych rozważaniach zaadaptowana została druga perspektywa kreatywności, jednocześnie jednak odnosi się ona wyłącznie do kreatywności w organizacjach biznesowych. Należy przy tym rozgraniczyć kilka rodzajów kreatywnych pracowników wedle koncepcji „dużego K i małego k” (*Big C – little c*). *Duże K* charakteryzuje jednostki wyjątkowo twórcze, czyli pracowników, których praca polega na dostarczaniu nowatorskich koncepcji i rozwiązań (przede wszystkim działły R&D). *Małe k* oznacza twórcze podejście do rozwiązywania problemów i realizowania zadań, choć nietworzenie niczego nowego. Jeszcze inną, pośrednią między tymi dwiema kategorią jest *Pro-k (Pro-c)*, czyli kreatywność w pewnej konkretnej dziedzinie, która jednak nie prowadzi do przełomowych odkryć [Beghetto, Kaufman 2007]. Te trzy rodzaje kreatywności różnią się stopniem jej wykorzystania: od zmodyfikowania przepisu kulinarnego, gdy nie ma w domu wszystkich potrzebnych składników (*małe k*), przez kucharzy tworzących własne przepisy (*Pro-k*), aż po sławnych szefów kuchni, rewolucjonizujących profesję (*duże K*).

Pracownik kreatywny dostarcza kreatywnych pomysłów, stosownych do aplikacji i wartościowych dla firm. Jest on dziś uważany za jeden z największych atrybutów firmy. Mówiąc o kreatywności w organizacji, należy jednak rozgraniczyć etap generowania pomysłu (kreatywność) oraz jego implementację (innowacyjność). Kreatywność wymaga wychodzenia poza normy i schematy, podejmowanie ryzyka oraz tolerancję dla popełniania błędów. Pracownicy wysoce kreatywni to najczęściej osoby asertywne, niezależne w myśleniu, pewne siebie, o niskim poziomie umiejętności interpersonalnych [Treffinger i in. 2013]. Do implementacji potrzebna jest natomiast struktura organizacyjna, praca grupowa, proces decyzyjny, testowanie. O ile więc pracownicy wysoce kreatywni są źródłem nowatorskich idei, zespoły przez nich zdominowane są mało skuteczne w ich implementacji [Miron-Spektor i in. 2011]. Zjawisko to znane jest pod pojęciem „paradoksu innowacji” (ang. *innovation paradox*).

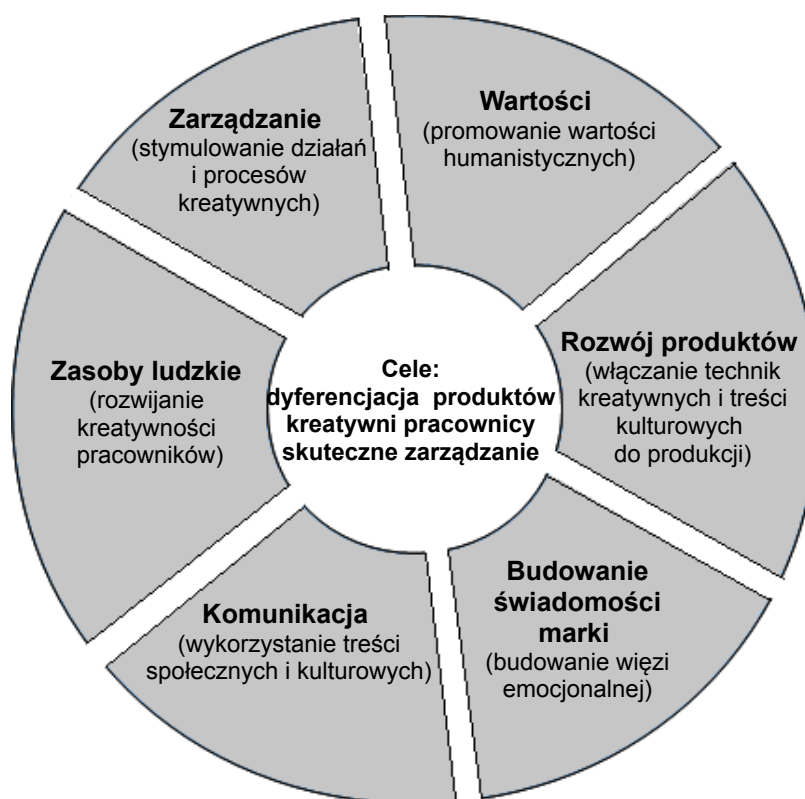
Biorąc pod uwagę ten aspekt można zadać pytanie: po co kształcić kreatywność pracowników, jeśli jej nadmiar jest szkodliwy dla ostatecznego wyniku firmy? Po pierwsze, należy zauważyć, że zjawisko „paradoksu innowacji” dotyczy dominacji w zespołach pracowników o wysokim poziomie kreatywności (*duże K*). Choć ten typ kreatywności również może być rozwijany, uważany jest on raczej za rodzaj wrodzonego talentu. Trening kreatywny, realizowany za pomocą metod artystycznych, nie będzie więc rozwijał kreatywności przez *duże K*. Poprzez ćwiczenie percepcji, abstrahowania, myślenia lateralnego i analitycznego, może natomiast pobudzać do twórczego podejścia, poszukiwania nowych sposobów rozwiązania problemu oraz dostrzegania alternatywnych możliwości w pracy (*Pro-k*) i życiu codziennym (*małe k*).

Do tego, by pracownicy mogli myśleć kreatywnie w miejscu pracy, potrzebne jest jednak odpowiednie, wspierające kreatywność otoczenie. Organizacja kreatywna nie jest funkcją addytywną pracowników kreatywnych tej organizacji, ale jest tworem bardziej złożonym, wymagającym obecności sprzyjających kreatywności struktur i praktyk. Potrzeba odpowiedniego kontekstu i klimatu organizacyjnego pobudzającego zaangażowanie i podejmowanie wyzwań, otwartość i zaufanie, poparcie dla pomysłowości, akceptację możliwych błędów, relatywnie duży marginesu wolności, a także przyjazną atmosferę w pracy [Treffinger i in. 2013]. Umiejętności interpersonalne i dobre relacje ze współpracownikami nie są co prawda ważne z punktu widzenia wyjątkowo utalentowanych, indywidualistycznie skoncentrowanych jednostek (kreatywność przez *duże K*), ale za to praca grupowa podwyższa efektywność zespołów ludzi o niższych stopniach kreatywności [Sawyer 2013]. Ponadto badania empiryczne udowadniają, że pracownicy o osobowości konformistycznej, dążący do harmonii i spójności w grupie, wpływają dodatnio na stopień kreatywności organizacji [Miron-Spektor i in. 2011]. Jest to zaskakujące, biorąc pod uwagę, że tendencja do zachowania dobrych relacji w zespole za cenę realizacji własnych pomysłów jest na ogół uważana za sprzeczną z naturą pracowników kreatywnych.

Wniosek dotyczący korelacji poziomu kreatywności firmy i dobrych relacji w grupie znalazł potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych przez autorkę. Badania ilościowe wykazały, że najbardziej dominującą cechą organizacji kreatywnych są umiejętności interpersonalne (wskazane aż przez 99% organizacji kreatywnych). Kreatywność w organizacji realizuje się poprzez zbiorowe działanie kreatywne, czego przykładem jest tzw. *brainstorming*. Dlatego organizacje artystyczne, biorące udział w badaniu jakościowym, wskazywały na dużą rolę treningu pracy twórczej w grupie i pobudzanie kreatywnego potencjału.

O ile aspekt „kreatywności w organizacji” dotyczy poziomu i wykorzystania kreatywności pracowników (zarówno *duże K*, *małe k* i *Pro-k*), o tyle „kreatywność organizacji” oznacza sposób, w jaki organizacja włącza kreatywność w ramy własnych strategii konkurencyjnych. Poniższy schemat (rysunek 8) ilustruje, w jaki sposób kreatywność, której źródłem jest kultura i sztuka, przyczynia się do osiągania celów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa: dyferencjacji produktów, kreatywnych pracowników i skutecznego zarządzania.

Rysunek 8. Wpływ kultury i sztuki na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie KEA „The Impact of Culture on Creativity” (2009)

Wykorzystanie kreatywności, której źródłem jest sztuka, zachodzi na dwóch poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na poziomie pierwszym, operacyjnym, kreatywność kształtuje procesy zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. poprzez wpływ na skuteczniejsze zarządzanie ludźmi, pobudzanie ducha pracy grupowej i współpracy między zespołami w organizacji, rozwijanie kreatywności pracowników i zachęcanie do podejmowania własnych inicjatyw oraz rozwiązywania konfliktów. Rozwijanie kreatywności w przedsiębiorstwie może zachodzi przede wszystkim dzięki właściwemu nastawieniu kadry zarządzającej.

Na poziomie drugim, strategicznym, kreatywność służy innowacji produktów i usług,

budowaniu świadomości marki oraz procesom komunikacji. Innowacyjność produktów i usług dokonuje się poprzez włączanie w nie treści symbolicznych i wartości estetycznych. Ponadto organizacje praktykują włączanie atrybutów organizacji artystycznych do procesów tworzenia, takich jak improwizacja i gra, np. angażowanie klientów w „innovacyjne sesje” online w celu rozwoju nowych produktów. Chęć uczestnictwa w tworzeniu produktu jest jednym ze zidentyfikowanych trendów w zachowaniu nabywców [Mruk 2008]. Kreatywność, której źródłem jest sztuka, stanowi również narzędzie w budowaniu świadomości marki, poprzez budowanie jej emocjonalnego wyrazu. Kreatywność jest nieodłącznym elementem skutecznej komunikacji, która zawsze dokonuje się w kontekście społeczno-kulturowym.

Na rysunku 8 zarysowane zostały dwa rodzaje wpływu współpracy z kulturą na kreatywność przedsiębiorstwa. Po pierwsze, trening kreatywny przy użyciu metod artystycznych rozwija kreatywność pracowników. Jak zostało już wspomniane, trening taki ma wpływ raczej na rozwój *małego k* i *Pro-k*, niż *dużego K*, przy czym duże znaczenie odgrywa tu rozwój kompetencji międzyludzkich i twórczej pracy w grupie. Po drugie, poprzez relacje międzysektorowe z podmiotami kultury oraz realizację wspólnych projektów (partnerstwa), przedsiębiorstwa czerpią od podmiotów artystycznych w zakresie stymulowania kreatywności na poziomie zarządzania ludźmi oraz innowacyjności produktów i usług. Nowe formy współpracy (interwencje artystyczne i partnerstwo), poprzez stawianie nacisku na pozamarketingowe korzyści biznesu w postaci rozwoju kreatywnego, mogą stanowić potencjalny kierunek rozwoju relacji kultury i biznesu.

5.3 Model współpracy kultury i biznesu

Jednym z celów badań jakościowych i ilościowych była identyfikacja form współpracy kultury i biznesu. W wyniku przeglądu literatury autorka zidentyfikowała cztery podstawowe formy współpracy: dwie tradycyjne (sponsoring, filantropia) oraz dwie nowoczesne (partnerstwo, interwencje artystyczne), które zaczęły kształtować tę współpracę na przestrzeni ostatnich piętnastu lat. W toku prowadzenia badań, autorka dostrzegła jednak redukcję czterech form, najpierw do trzech, które ujawniły się w badaniu jakościowym przedsiębiorstw, a następnie dwóch, które zostały zidentyfikowane w wyniku przeprowadzenia badań ilościowych (tabela 36). Redukcja ta nie wynika z faktu, że pewne formy współpracy nie zostały rozpoznane przez respondentów jako elementy praktyki przedsiębiorstwa we współpracy z kulturą. Dokonała się ona w drodze analizy pojęciowej i typologicznej.

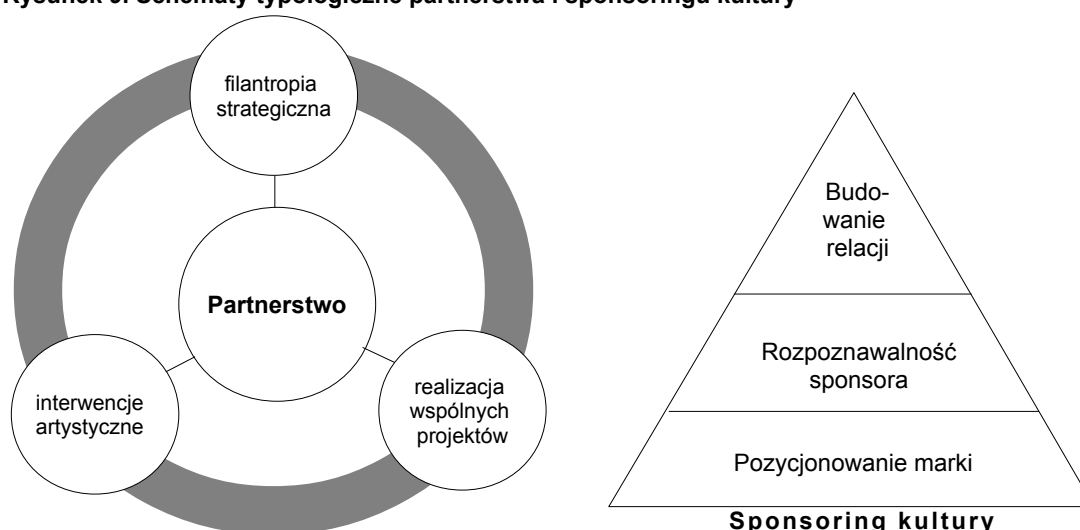
Tabela 36. Redukcja form współpracy kultury i biznesu

Badanie jakościowe podmiotów kultury	Badanie jakościowe przedsiębiorstw	Badanie ilościowe przedsiębiorstw
Partnerstwo	Partnerstwo	Partnerstwo
Interwencje artystyczne	Filantropia strategiczna	
Filantropia strategiczna	Sponsoring	Sponsoring
Sponsoring		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wiąże się to z systematyzacją zjawisk związanych z formą partnerstwa oraz włączenie ich w jego zakres filantropii i form związanych z treningiem kreatywnym (interwencji artystycznych) (rysunek 9). Filantropia, to forma współpracy, która zakłada, z jednej strony, „bezinteresowne” wspieranie kultury przez biznes, a z drugiej, korzyść „trzeciej strony”, czyli otoczenia społecznego. W niniejszej pracy kwestia „bezinteresownych” działań biznesu została określona mianem „filantropii strategicznej”, wskazującej raczej na cele strategiczne, które firma pragnie odnosić przy pomocy działań filantropijnych, a nie na pobudki altruistyczne. Interwencje artystyczne związane są natomiast z rozwijaniem potencjału kreatywnego przedsiębiorstwa. Włączenie obu form w formę partnerstwa zostało usankcjonowane silną korelacją korzyści przedsiębiorstwa: „uczenie się i rozwój kreatywny” oraz „wzmacnianie relacji z otoczeniem” z formą partnerstwa (Patrz: Rozdział IV). Partnerstwo, rozumiane do tej pory jako wspólna realizacja projektów przez podmioty kultury i biznesu, zawiera teraz dwa dodatkowe komponenty: filantropię strategiczną oraz interwencje artystyczne (rysunek 9).

Rysunek 9. Schematy typologiczne partnerstwa i sponsoringu kultury



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Forma sponsoringu nie uległa modyfikacji pojęciowej. W toku analizy danych ukonstytuowała się ona jako typ współpracy, której efektem powinna być rozpoznawalność sponsora. Wynika ona, w większości przypadków, z inicjatywy podmiotów kultury, które poszukują dodatkowych źródeł finansowania. Realizacja tej formy współpracy polega na eksponowaniu znaków towarowych oraz pozycjonowanie marki. Należy tu jednak zauważyć, że badania jakościowe pokazały stopniową przemianę postrzegania sponsoringu, jako formę koncentrującą w większym stopniu na budowaniu relacji, niż promowaniu marki.

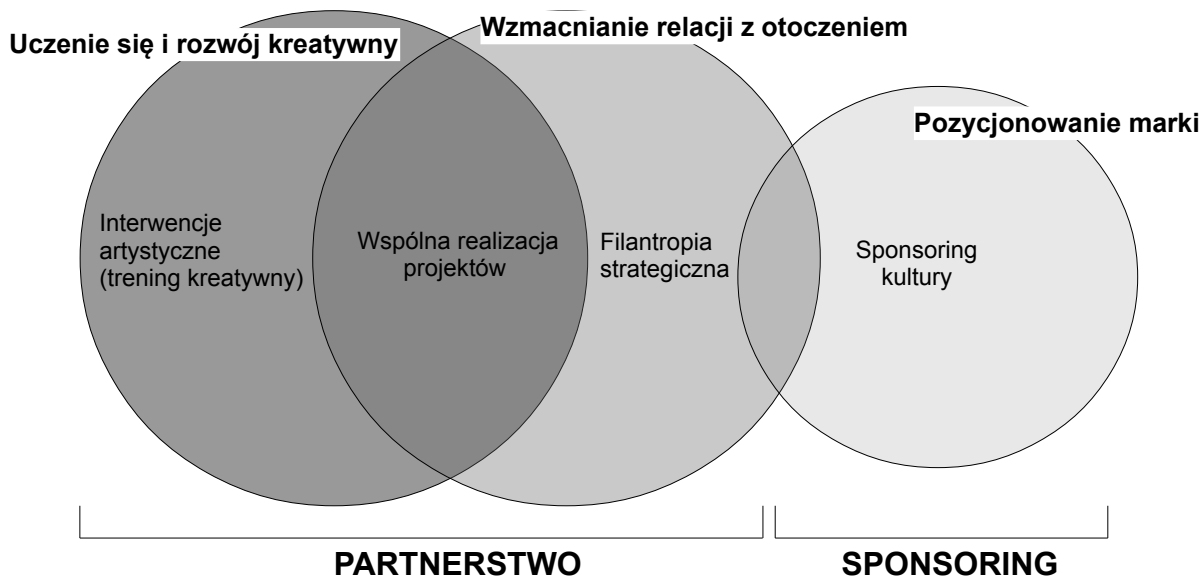
Rysunek 10 przedstawia wyżej przedstawioną typologię w powiązaniu z korzyściami biznesu. Jak to zostało opisane we wcześniejszej części rozdziału, „uczenie się i rozwój kreatywny” przedsiębiorstwa we współpracy z kulturą zachodzi na dwóch poziomach. Pierwszy: rozwój kreatywny pracowników, dokonujący się poprzez stymulację tzw. *małego k* i *Pro-k*, zachodzi w wyniku treningu kreatywnego pracowników za sprawą interwencji artystycznych.

Drugi: rozwój kreatywny organizacji, jest bardziej złożony. Oznacza on włączanie kreatywności w strategię konkurencyjności przedsiębiorstwa, przede wszystkim w dwóch obszarach: zarządzania oraz innowacji produktów i usług. Dokonuje się on, z jednej strony, poprzez bezpośredni kontakt podmiotów kultury i biznesu w ramach wspólnej realizacji projektów. Z drugiej strony, realizuje się on w relacjach pośrednich, związanych z czerpaniem przez przedsiębiorstwo ze sfery treści i symboli kulturowych oraz sposobów funkcjonowania organizacji artystycznych, czego przykładem jest metafora zespołu jazzowego (Patrz: Rozdział II).

Ponieważ rysunek 10 dotyczy współpracy, czyli bezpośredniego spotkania podmiotów sektorów kultury i biznesu, druga perspektywa nie została w nim uwzględniona.

Poprzez wspólną realizację projektów przedsiębiorstwo realizuje więc dwa cele: „uczenie się i rozwój kreatywny” oraz „wzmacnianie relacji z otoczeniem”, wzbogacając ofertę kulturalną i edukacyjną regionu. Relacje te mają charakter zarówno zewnętrzny (otoczenie społeczne, kontrahenci) oraz wewnętrzny (pracownicy). Poprzez budowanie pozytywnych relacji z otoczeniem oraz wpływanie na rozwój regionu przedsiębiorstwo wpływa na podniesienie swojej przewagi konkurencyjnej (Patrz: Rozdział II). Na relacje te dodatkowo wpływa działalność filantropijna w sferze kultury. Choć ma ona bardziej „bezinteresowny” charakter niż wspólna realizacja projektów, jest mocno związana z celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Rysunek 10. Powiązanie korzyści i form współpracy kultury i biznes



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Sponsoring kultury, polegający na eksponowaniu logo w celu pozycjonowania marki, również wpływa na relacje z otoczeniem, choć stopień tego wpływu w wyniku analizy korelacji okazał się niski. Wyniki badań jakościowych wskazały przy tym na umiarkowaną skuteczność sponsoringu kultury w ramach odnoszenia korzyści pozycjonowania marki. Ponadto, jak wynika z badań ilościowych, sponsoring kultury nie ma wpływu na rozwój kreatywny i uczenie się przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę korzyści przedsiębiorstwa odnoszone w wyniku współpracy z kulturą oraz ich powiązanie z formami współpracy, autorka stworzyła model współpracy przedsiębiorstwa z kulturą (rysunek 11). Autorka sugeruje, że partnerstwo jest formą współpracy przynoszącą największe spektrum korzyści po obu stronach. Z punktu widzenia organizacji kultury, partnerstwo przesuwają koncentrację na korzyściach o charakterze reklamowym i promocyjnym w stronę korzyści poza-marketingowych. Formy partnerstwa, takie jak interwencje artystyczne i wspólna realizacja projektów, wykorzystują wartość sztuki w zakresie wpływu na kreatywność i jej roli w rozwoju pracowników przedsiębiorstwa. Formy partnerstwa: wspólna realizacja projektów i filantropia, koncentrują się na wymiarze sztuki jako dobra społecznego. Formy partnerstwa pozwalają więc uniknąć eksploatacji instytucji kultury jako medium promocyjnego, a przeciwnie do sponsoringu, który skupia się na promowaniu wizerunku sponsora.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, współpraca z kulturą na zasadzie partnerstwa wpływa pozytywnie na jego kreatywność i zdolność do łatwej adaptacji w obliczu współczesnych przemian gospodarczych. Organizacja kreatywna posiada duży potencjał do wprowadzania nowych produktów i usług (innowacyjności), co oznacza wychodzenie naprzeciw wymaganiom współczesnej gospodarki. Ponadto, współpraca z kulturą na zasadzie partnerstwa pozwala przedsiębiorstwu budować dobre relacje z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Relacje te należy rozpatrywać na trzech poziomach: otoczenia społecznego i ludności lokalnej; klientów, dostawców, strategicznych sojuszników i akcjonariuszy; pracowników i ich rodzin, właścicieli, zarządu.

Partnerstwo, poprzez wspieranie budowania relacji, wpływa również na stopień rozpoznawalności marki, jednak ta korzyść jest znacznie bliższa formie sponsoringu. Analogicznie, sponsoring kultury wpływa na wzmacnianie relacji z otoczeniem, a jednak koncentracja zdecydowanie przesunięta jest w stronę budowania rozpoznawalności marki przedsiębiorstwa.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na charakter procesu decyzyjnego, który jest różny dla obu form współpracy. Jak wynika z badań, w przedsiębiorstwach, w których proces decyzyjny dotyczący współpracy z kulturą jest zdecentralizowany (biorą w nim udział pracownicy różnych działów firmy), forma partnerstwa jest realizowana w większym stopniu, niż forma sponsoringu.

Rysunek 11. Model współpracy kultury i biznesu.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyniki badań ilościowych ujawniły silną korelację stopnia kreatywności firmy ze stopniem realizowania współpracy z kulturą na zasadzie partnerstwa. Oznacza to, że w im większym stopniu przedsiębiorstwo realizuje współpracę z kulturą na zasadzie partnerstwa, tym bardziej jest ono kreatywne.

W im większym stopniu współpraca jest realizowana na zasadach partnerstwa, tym bliższy jest stopień powiązania organizacji kultury i przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w przypadku takich form partnerstwa, jak interwencje artystyczne i wspólna realizacja projektów, obie organizacje ściśle ze sobą współpracują, a współpraca ta ma wpływ na wewnętrzną przemianę ich obu. W przedsiębiorstwie przemiana ta zachodzi przede wszystkim poprzez trening kreatywny. W organizacji kultury przemiana ma związek z czerpaniem wiedzy biznesowej w ramach wspólnej realizacji projektów. Filantropia, również będąca formą partnerstwa, w mniejszym stopniu oznacza powiązanie organizacji, dokonuje się ona bowiem przez wsparcie jednej strony przez drugą. W najmniejszym stopniu do powiązania organizacji dochodzi w przypadku sponsoringu, który jest transakcją polegającą na realizowaniu usługi „reklamowej” przez organizację kultury.

Realizacja modelu współpracy przedsiębiorstwa z kulturą wymaga spełnienia szeregu warunków i sprostania wyzwaniom. W tabeli 37 przedstawione zostały główne cele, bariery oraz wyzwania na drodze do osiągnięcia tego modelu współpracy. Uwzględnione zostały trzy strony relacji: kultura, biznes, a także państwo, które (jak wynika z profili polityk kulturalnych opisanych w podrozdziale 3.2) może aktywnie wpływać na rozwój współpracy kultury i biznesu poprzez rozwiązania systemowe. Główne bariery po stronie organizacji kultury i biznesu dotyczą braku wiedzy na temat możliwych rozwiązań prowadzących do poza-marketingowych korzyści biznesu. Organizacje kultury nie czerpią rozwiązań od bardziej doświadczonych podmiotów zagranicznych, biznes natomiast nie pogłębia wiedzy na temat alternatywnych kierunków zaangażowania we współpracę z kulturą. Potrzeba więc budowania świadomości i wiedzy z obu stron, które mogłoby być zainicjowane przez kulturę, bardziej zmotywowaną do poszukiwania dowodów na pozytywny wpływ kultury i sztuki na biznes.

Istotną barierą, zidentyfikowaną w wywiadach z przedstawicielami kultury jest brak zasobów (ludzi, środków finansowych, kształcenia) do rozwijania oferty w zakresie szkoleń kreatywnych dla biznesu. Wydaje się, że obecny sposób funkcjonowania instytucji kultury w Polsce raczej wyklucza rozwinięcie tego typu usług na dużą skalę. A jednak pozostaje sfera

organizacji artystycznych i artystów freelancerów, którzy mogą zagospodarować to pole współpracy. Jeśli chodzi o współpracę przedsiębiorstw z instytucjami kultury, mogłaby opierać się ona w dużo większym stopniu na wspólnej realizacji projektów artystycznych. Tu pojawia się jednak kolejna bariera w postaci obawy instytucji kultury o utratę autonomii artystycznej na rzecz biznesu. Bardzo ważne w tym miejscu jest wypracowanie wspólnego języka oraz odpowiedniego stylu negocjacyjnego, który pozwalałby na szerokie pole współpracy, jednocześnie zaznaczając granicę suwerenności artystycznej.

Zarówno kultura, jak i biznes mogłyby postawić nacisk na poza-marketingowe korzyści w zakresie rozwoju kreatywnego i wzmacniania relacji z otoczeniem. Organizacje kultury powinny eksplorować nowe formy współpracy, w czym ważną rolę odegrałyby programy pomocy publicznej, wspierające pilotażową działalność badawczą i praktyczną w zakresie wpływu kultury i sztuki na rozwój biznesu. Dotychczas rozwijane formy tzw. pośredniego wsparcia kultury poprzez ulgi podatkowe dla sponsorów i darczyńców są ważne z punktu widzenia kontynuacji współpracy na „tradycyjnych” zasadach. Jednak, by postawić akcent na współpracę partnerską, wykorzystującą obszar kreatywnego rozwoju biznesu, potrzebne jest wsparcie organizacji podejmujących pionierskie działania w tym zakresie. Zanim bowiem współpraca kultury i biznesu osiągnie poziom samofinansowania, podmioty kultury muszą posiadać empirycznie uzasadnione argumenty o wpływie kultury i sztuki na rozwój ludzi i organizacji.

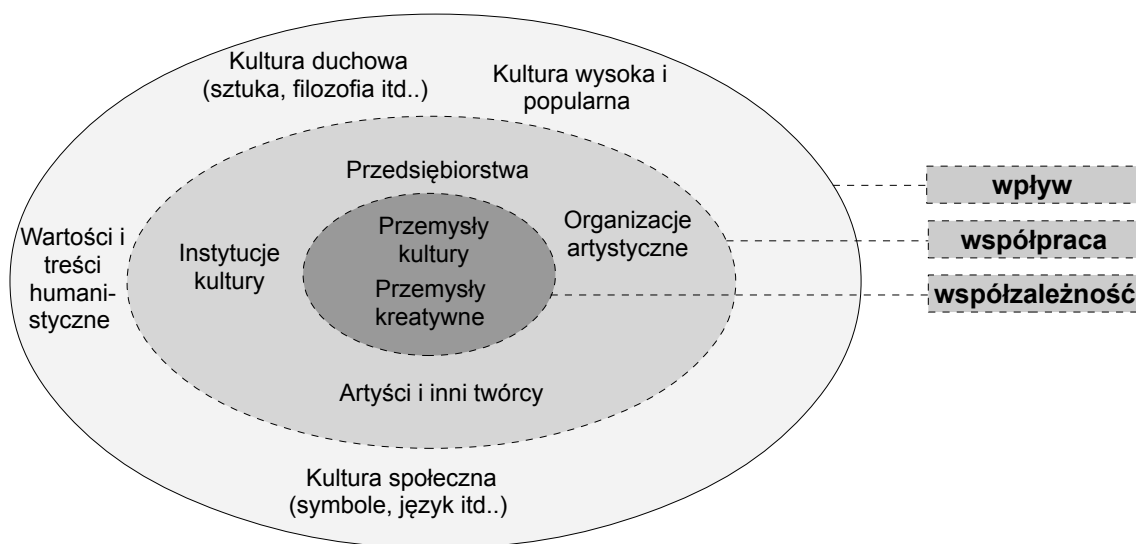
Tabela 37. Cele, bariery i wyzwania na drodze do osiągnięcia modelu współpracy kultury i biznesu w Polsce

KULTURA	BIZNES	PAŃSTWO
Cel główny: bardziej różnorodna i zrównoważona współpraca kultury i biznesu		
Cele:		
<ul style="list-style-type: none"> • Pozyskanie środków finansowych na działalność. • Pozyskanie partnerów biznesowych w ramach realizowanych projektów. • Wypełnianie misji społecznej. • Rozwój wiedzy w zakresie skutecznego zarządzania. 	<ul style="list-style-type: none"> • Odpowiadanie na wyzwania współczesnej gospodarki, m.in. łatwe adaptowanie się. • Podwyższenie stopnia kreatywności organizacji i usprawnianie procesu innowacji produktów i usług. • Poprawa relacji z otoczeniem i wypełnianie misji odpowiedzialności społecznej. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stymulowanie relacji międzysektorowych. • Usprawnianie systemu finansowania kultury. • Dążenie do zrównoważonego rozwoju społecznego i kreatywności społecznej.
Bariery:		
<p>BRAK WIEDZY o rozwiązaniach zagranicznych.</p> <p>BRAK ZASOBÓW (ludzi, systemu kształcenia, środków finansowych) do rozwijania oferty (np. szkoleń kreatywnych).</p> <p>MENTALNE: brak rozumienia języka biznesowego i potrzeb biznesu. Obawa o utratę wolności artystycznej i opór przed instrumentalizacją kultury.</p>	<p>BRAK WIEDZY w zakresie wpływu współpracy z kulturą na rozwój kreatywny i uczenie się organizacji.</p> <p>MENTALNE: mała otwartość na nowe formy współpracy z kulturą. Brak zrozumienia języka, jakim posługuje się kultura oraz pojmowania przez nią kwestii jakości.</p>	<p>Brak programów i inicjatyw wspierających organizacje artystyczne podejmujące pionierskie działania w zakresie współpracy kultury i biznesu.</p>
Wyzwania:		
<ul style="list-style-type: none"> • Wzbogacenie oferty współpracy z biznesem o formy wykorzystujące aspekt jego poza-marketingowych korzyści: rozwój kreatywny i wzmacnianie relacji z otoczeniem. • Rozwój formy partnerstwa, polegającej na wspólnej realizacji projektów artystycznych, projektów na rzecz otoczenia społecznego oraz interwencje artystyczne. • Eksploracja nowych form współpracy na podstawie doświadczeń zagranicznych. • Poszerzenie wiedzy o wpływie współpracy z kulturą na przedsiębiorstwo oraz wypracowanie technik ewaluacji. • Usprawnienie języka komunikacji oraz przełamanie barier mentalnych, przy zachowaniu autonomii artystycznej. 	<ul style="list-style-type: none"> • Położenie nacisku na uzyskanie korzyści poza-marketingowych we współpracy z kulturą: rozwoju kreatywnego, uczenia się i wzmacniania relacji. • Rozwój formy partnerstwa i partnerskiego podejścia we współpracy z kulturą. • Włączanie we współpracę pracowników różnych działów. • Otwartość na nowe formy współpracy, której efektem dla firmy jest rozwój organizacji, np. interwencji artystycznych. • Poszerzenie wiedzy o wpływie współpracy z kulturą na przedsiębiorstwo oraz wypracowanie technik ewaluacji. • Usprawnienie języka komunikacji oraz przełamanie barier mentalnych, przy zachowaniu autonomii artystycznej. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stymulowanie współpracy kultury i biznesu poprzez stworzenie programów wspierających organizacje artystyczne rozwijające ofertę dla biznesu. • Wspieranie pilotażowych projektów badawczych w zakresie wpływu kultury i sztuki na rozwój sektora biznesowego. • Popieranie darczyńców poprzez system ulg podatkowych oraz inicjatyw podnoszących prestiż organizacji. • Stworzenie strategii rozwoju kultury, która opierałaby się na równowadze pomiędzy instrumentalną i samoistną wartością sztuki.

Źródło: Opracowanie własne

Temat niniejszej rozprawy koncentruje się na zagadnieniu współpracy, czyli bezpośrednim spotkaniu podmiotów kultury i biznesu. A jednak pewne rodzaje relacji między kulturą a biznesem, o których autorka niejednokrotnie wspominała (przede wszystkim w Rozdziale II), zachodzą na dużo szerszym polu. Autorka wyróżnia tu trzy podstawowe poziomy relacji: „współzależność”, „współpracę” i „wpływ” (3W) (rysunek 12).

Rysunek 12. Trzy poziomy relacji kultury i biznesu (3W)



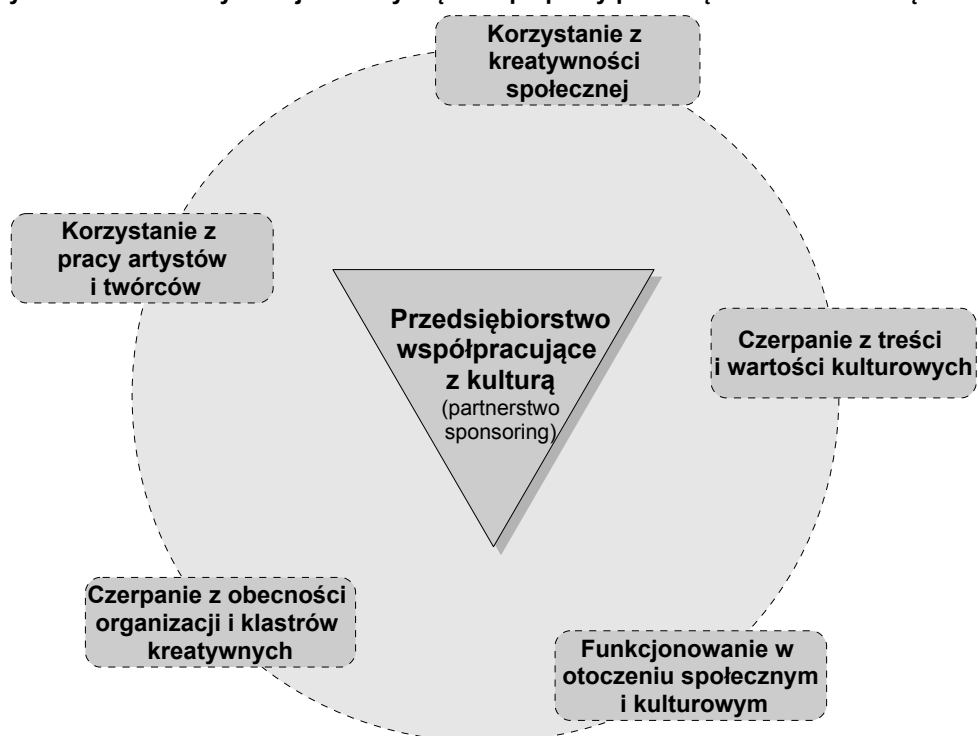
Źródło: Opracowanie własne

Formą „współzależności” między sektorem kultury i biznesowym są przemysły kultury (m.in. wydawniczy, filmowy, muzyczny) oraz przemysły kreatywne (m.in. design, architektura, reklama). Przemysły kultury zakładają masową reprodukcję i konsumpcję dóbr kultury. Przemysły kreatywne zajmują się masowym wytwarzaniem i dystrybucją dóbr, które wynikają z kreatywności ludzkiej oraz zawierają treści symboliczne. Oba rodzaje przemysłów polegają więc na ścisłym powiązaniu twórczości kulturowej i działalności biznesowej. „Współpraca” kultury i biznesu, jako temat niniejszej pracy, została już szeroko omówiona. Jako jej główne formy rozpoznano partnerstwo i sponsoring. Polega na spotkaniu podmiotów z dwóch sektorów, w wyniku czego obie strony odnoszą korzyści oraz zachodzi wymiana wiedzy. Relacja „wpływu” opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo funkcjonujący w kontekście kulturowym i społecznym, ulega jego wpływom oraz czerpie z niego treści i wartości. Na poziomie „wpływu” nie dochodzi do bezpośredniego spotkania podmiotów reprezentujących kulturę i biznes. Sektor biznesowy korzysta natomiast z tradycji i form kulturowych, a także pracy artystów i twórców, poprzez czerpanie inspiracji z ich pracy we własnym procesie produkcji (np. wpływ artysty Alvara Aalto na projekty mebli

IKEA, słynne dzieła malarskie wykorzystywane przez Google). Relacja „wpływu” jest niezwykle złożona, obejmuje m.in. takie aspekty jak wpływ norm społecznych, różnic kulturowych, języka itd. na funkcjonowanie organizacji.

Zamiarem autorki nie jest rozwijanie tych wątków, a jedynie zaznaczenie, że obok współpracy między podmiotami kultury i biznesu zachodzą relacje, które odbywają się bez bezpośredniego ich spotkania. Rysunek 13 ilustruje zjawiska związane z tymi relacjami, oddziałujące na przedsiębiorstwo współpracujące z kulturą w obszarze 3W.

Rysunek 13. Obszary relacji towarzyszące współpracy przedsiębiorstwa z kulturą



Źródło: Opracowanie własne

Rozważając temat współpracy kultury i biznesu, należy pamiętać o szerszym obszarze relacji, wybiegającym poza kooperację podmiotów z obu sektorów. To w jego zakresie zachodzi bowiem przenikanie się kultury i gospodarki, którego jednym z efektów jest wzrost innowacji.

ZAKOŃCZENIE

Przedmiotem rozważań niniejszej pracy były uwarunkowania współpracy podmiotów kultury i biznesu w Polsce na tle europejskim. Zakres rozważań wynikał z charakteru przemian dokonujących się w ramach obu sektorów – kultury i biznesu. Podmioty sektora kultury w Europie zmagają się z przekształceniami administracyjno-organizacyjnymi oraz problemami finansowymi, zwłaszcza w czasach kryzysu gospodarczego. Realizując misję artystyczną i społeczną, rozwijają i wdrażają „mieszany”, czyli publiczno-prywatny system finansowania. Natomiast, organizacje biznesowe, stawiając czoła współczesnym zjawiskom gospodarczym, muszą dostarczać innowacyjnych rozwiązań, reagować na ciągłe przemiany i wychodzić poza dotychczasowe reguły działania. Spotkanie dwóch światów: kultury i biznesu, ma wspierać rozwiązywanie tych dylematów.

Głównym celem pracy była identyfikacja uwarunkowań współpracy kultury i biznesu. Wykorzystując wiedzę z przeprowadzonych badań empirycznych, autorka zaproponowała model współpracy kultury i biznesu. Ponadto, przeprowadzona została weryfikacja trzech hipotez badawczych, sformułowanych przez autorkę. Badania empiryczne pozwoliły na ich pozytywną weryfikację (tabela 38).

Tabela 38. Weryfikacja empiryczna hipotez badawczych

Hipotezy badawcze	Weryfikacja empiryczna
Hipoteza 1 We współpracy kultury i biznesu popularyzuje się kierunek partnerskiego realizowania projektów.	Badanie 1 i 2
Hipoteza 2 Współpraca na zasadzie partnerstw związana jest z odnoszeniem poza-marketingowych korzyści, wynikających z relacji kultury i biznesu.	Badanie 3
Hipoteza 3 Współpraca z kulturą na zasadzie partnerstw wpływa na wzrost kreatywności przedsiębiorstwa.	Badanie 3

Hipoteza pierwsza została pozytywnie zweryfikowana w toku badań jakościowych europejskich organizacji kultury oraz badań jakościowych przedsiębiorstw, których wyniki wskazały na popularyzowanie się formy partnerstwa w relacjach kultury i biznesu. Hipotezy druga i trzecia zostały pozytywnie zweryfikowane w wyniku badań ilościowych przedsiębiorstw. Badania te pozwoliły zidentyfikować poza-marketingowe korzyści

odnoszone przez biznes w wyniku współpracy z kulturą oraz udowodnić wpływ partnerstw z kulturą na kreatywność firmy.

Wnikliwy przegląd literatury oraz źródeł wtórnych umożliwił uporządkowanie zakresu pojęciowego oraz syntezę teorii związanych ze współpracą kultury i biznesu. Przeanalizowane zostały przemiany administracyjne i organizacyjne instytucji kultury w kontekście ekonomii neoliberalnej. Mimo po-kryzysowej krytyki neoliberalizmu i powrotu do myśli keynesowskiej, pewne aspekty tych przemian nie zmieniły swego kierunku, m.in. potrzeba coraz znaczącego rozszerzania zakresu źródeł finansowania kultury na sektor prywatny. Wykorzystując wiedzę z zakresu gospodarki kreatywnej oraz związanych z nią zjawisk, wskazano na nowy wymiar współpracy kultury i biznesu. Współpraca ta wykracza poza układ wzajemnych korzyści: finansowych po stronie kultury i marketingowych (promocyjnych) po stronie biznesu, polega zaś na wzajemnej wymianie wiedzy i kompetencji, w wyniku której zachodzi kreatywna przemiana obu stron. Przykłady współpracy przytoczone w części teoretycznej pracy świadczyły o coraz szerszym rozprzestrzenianiu się tej idei w Europie.

Badania w organizacjach kultury i przedsiębiorstwach, przeprowadzone przez autorkę, pozwoliły na rozpoznanie nowoczesnych metod współpracy oraz wskazanie potencjalnych kierunków ich rozwoju, korzystnego dla obu stron. Badania jakościowe przeprowadzone w organizacjach kultury w dziewięciu krajach europejskich (Niemcy, Belgia, Holandia, Szwecja, Dania, Francja, Wielka Brytania, Hiszpania, Polska) pozwoliły na identyfikację metod i praktyk w zakresie nawiązywania współpracy kultury i biznesu. Umożliwiło to wskazanie strategicznych tendencji w ramach tej współpracy. Szczególnie istotne są wyniki badań świadczące o dużym potencjale formy partnerstwa, która polega na wspólnej realizacji przedsięwzięć artystycznych i edukacyjnych. Wykazano, że partnerstwo jest bardziej efektywną dla organizacji kultury formą współpracy niż sponsoring, koncentruje się ono bowiem na wartości sztuki jako źródle rozwoju kreatywnego i dobru społecznym, a nie potencjale reklamowym. Ponadto, wyniki badań wskazały na zmianę kierunku z koncentracji na korzyściach marketingowych w stronę rozwijania relacji z otoczeniem oraz strategicznego podnoszenia konkurencyjności regionu za pomocą inicjatyw filantropijnych w obszarze kultury. Wyniki badań wskazują, że ten kierunek współpracy coraz bardziej się popularyzuje i staje się potencjalnym drogowskazem dla następujących przemian. Pozwoliło to na potwierdzenie hipotezy pierwszej („We współpracy kultury i biznesu popularyzuje się kierunek partnerskiego realizowania projektów.”).

Wyniki badań pozwoliły również na wskazanie nowego kierunku rozwoju współpracy, związanego z oferowaniem przez organizacje kultury programów kreatywno-rozwojowych dla biznesu. Ich celem jest rozwój myślenia krytycznego i lateralnego, kształcenia otwartości na zmiany, a także skłonności do przełamywania schematów. Choć to wciąż raczej niszowy obszar aktywności europejskiego sektora kultury, wraz z rosnącą popularnością koncepcji rozwoju poprzez sztukę stanowi on coraz większy rynek zatrudnienia dla artystów i jest coraz bardziej powszechnym źródłem finansowania dla organizacji artystycznych.

Badania wśród przedsiębiorstw biznesowych pozwoliły na wykazanie głównych korzyści, wynikających ze współpracy z kulturą. Korzyści te zostały nazwane przez autorkę „poza-marketingowymi”, koncentrują się one bowiem nie na potencjale promocyjnym wynikającym z działalności sponsoringowej, ale na innych obszarach, które zostały podzielone na dwie kategorie korzyści. Pierwsza, „uczenie się i rozwój kreatywny”, polega na rozwoju kreatywnym pracowników oraz rozwoju kreatywnym organizacji. Rozwój pracowników oznacza w tym przypadku pobudzanie twórczego podejścia do problemu i poszukiwanie nowych sposobów rozwiązywania zadań. Rozwój organizacji ma na celu włączanie kreatywności w strategię konkurencyjności przedsiębiorstwa, czyli zarządzanie sprzyjające kreatywnemu klimatowi pracy oraz wspieranie innowacji produktów i usług. Druga kategoria korzyści, „wzmacnianie relacji z otoczeniem”, polega na budowaniu relacji z otoczeniem zewnętrznym, czyli społecznym oraz klientami, dostawcami, kontrahentami, akcjonariuszami itp., a także wewnętrznym, czyli pracownikami i ich rodzinami.

Wyniki badań pozwalają zauważyć, że przedsiębiorstwo współpracujące z kulturą odnosi korzyści w obu tych obszarach. O ile korzyść druga („wzmacnianie relacji z otoczeniem”) została już wielokrotnie opisana w innych pracach teoretycznych dotyczących wspierania kultury przez biznes i społecznej odpowiedzialności biznesu, o tyle korzyść pierwsza jest koncepcją wcześniej nierozpoznaną. Wskazuje ona na potencjalny kierunek rozwoju współpracy kultury i biznesu, który może prowadzić do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw.

Wyniki przeprowadzonych badań jednoznacznie wskazują, że formy współpracy z kulturą są związane z odnoszeniem przez przedsiębiorstwo następujących korzyści:

- formy partnerskie (interwencje artystyczne i wspólna realizacja projektów) są związane z odnoszeniem pierwszej korzyści poza-marketingowej: „uczenie się i rozwój kreatywny”,

- formy partnerskie (wspólna realizacja projektów i filantropia strategiczna) są związane z odnoszeniem drugiej korzyści poza-marketingowej: „wzmacnianie relacji z otoczeniem”,
- sponsoring jest związany z podnoszeniem stopnia rozpoznawalności marek.

Na podstawie tych wniosków autorka stworzyła model współpracy kultury i biznesu, który wskazuje, że partnerstwo jest najbardziej korzystną dla obu stron formą współpracy. Ponadto wnioski te pozwoliły na potwierdzenie hipotezy drugiej („Współpraca na zasadzie partnerstw związana jest z odnoszeniem poza-marketingowych korzyści wynikających z relacji kultury i biznesu.”).

Wyniki badań wskazały również, że przedsiębiorstwa, które współpracują z kulturą na zasadach partnerstwa, są bardziej kreatywne niż te, które realizują tę współpracę na zasadach sponsoringu. Cechy organizacji kreatywnej zidentyfikowano w wyniku badań ilościowych. Wyróżnia się ona, na poziomie pracowników, wysokim stopniem twórczego podejścia, zaangażowaniem emocjonalnym i niestandardowym podejściem do wykonywania zadań. Na poziomie organizacyjnym, charakteryzuje ją gotowość do zmian, dążenie do innowacyjności oraz duży potencjał do wprowadzania nowych produktów i usług. Tym samym możliwe było potwierdzenie hipotezy trzeciej („Współpraca z kulturą na zasadzie partnerstw wpływa na wzrost kreatywności firmy.”).

Opracowany model współpracy kultury i biznesu wskazuje, że forma partnerstwa przynosi obu współpracującym stronom największe korzyści. Rola podmiotu kultury we współpracy partnerskiej polega na wykorzystaniu potencjału kultury i sztuki w wymiarze rozwoju kreatywnego i uczenia się, a nie jego eksploatacji jako medium reklamowego. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, współpraca na zasadzie partnerstwa oznacza rozwój wewnętrzny oraz poprawę relacji z otoczeniem. Partnerstwo pozwala na osiągnięcie szerszego spektrum korzyści, które mają większy wpływ na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa niż sponsoring kultury, oceniony przez respondentów jako mało skuteczny w wymiarze komunikacyjnym. Jednocześnie sponsoring jest wciąż wykorzystywany w zakresie pozycjonowania marki i budowania wizerunku, został więc uwzględniony w modelu.

Wnioski z badań stały się także podstawą do opracowania celów, barier i wyzwań po stronie organizacji kultury, biznesu oraz państwa, którego rolę uznano za kluczową w pobudzaniu partnerskiej współpracy kultury i biznesu. Głównymi barierami wskazanymi przez autorkę jest braku zasobów oraz brak wiedzy po obu stronach partnerskiego układu. Organizacje kultury nie poszukują alternatywnych sposobów realizacji współpracy z biznesem,

przedsiębiorstwa biznesowe nie są świadome możliwości, które niesie ze sobą współpraca z kulturą, zwłaszcza w kontekście rozwijania kreatywności organizacji. Dlatego jednym z wyzwań po stronie organów kształtujących politykę kulturalną, jest stworzenie systemu wsparcia publicznego, umożliwiającego pilotażową działalność badawczą i praktyczną w tym zakresie.

Jako perspektywę dla dalszych badań w zakresie współpracy kultury i biznesu, autorka dostrzega włączenie w nie większej liczby organizacji, zarówno po stronie biznesu, jak i kultury. Dobór większej próby podmiotów kultury pozwoliłby na zidentyfikowanie barier i wyzwań na drodze do współpracy z biznesem, co mogłoby prowadzić do wypracowania stosownych rekomendacji w zakresie polityki publicznej. Inną perspektywę stanowiłoby przeprowadzenie na szerszą skalę badań jakościowych przedsiębiorstw, co umożliwiłoby bardziej dogłębną charakterystykę współpracy, ze szczególnym uwzględnieniem formy partnerstwa. Ponadto, rozszerzenie zakresu geograficznego, np. przeprowadzenie badań w Stanach Zjednoczonych, Australii, Kanadzie i Japonii, mogłoby prowadzić do zaobserwowania tendencji w skali globalnej oraz uzyskania większego przeglądu dobrych praktyk, potencjalnie możliwych do zaadaptowania na polskim rynku.

Głównym walorem poznawczym rozprawy doktorskiej jest dokonana przez autorkę identyfikacja nowego, nie wskazanego we wcześniejszych badaniach kierunku współpracy kultury i biznesu. Jest on związany z rozwojem kreatywnym przedsiębiorstwa, który dokonuje się poprzez podejmowanie partnerskich form współpracy z kulturą. Walorem aplikacyjnym pracy doktorskiej jest stworzony przez autorkę model współpracy kultury i biznesu, stanowiący wskazówkę dla jednostek biznesowych oraz organizacji kultury w zakresie zawierania współpracy międzysektorowej.

BIBLIOGRAFIA

- Adler, N.J., 2006, *The Art & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do?* Academy of Management Learning & Education, vol. 5, no.4, s. 486-499
- Adorno, T., 1939, *On The Fetish Character of Music and the Regression of Listening*, w: Leppert R. (ed.), *Essays on Music*, University of California Press, Berkeley s. 437-469
- Adorno, T., 1991, *Culture Industry Reconsidered*, w: *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*, Routledge, London
- Ahearne, J., 2003, *Cultural policy in Europe: France and Germany*, International Journal of Cultural Policy, vol. 9, no. 2, s. 127-131
- Andersen, K.V, Bugge, M., Kalsø, H., Isaksen, A., Raunio, M., 2010, *One Size Fits All? Applying the Creative Class Thesis onto a Nordic Context*, European Planning Studies, vol. 18, no.10, s. 1591-1609
- Arneson, R., 2005, *Joel Feinberg and the Justification of Hard Paternalism*, Legal Theory, vol. 11, s. 259–284
- Astous, A. de, Bitz, P., 1995, *Consumer evaluations of sponsorship programmes*, European Journal of Marketing, vol. 29, no. 12, s. 6-22
- Austin R.D., Devin, L., 2010, *Not just a pretty face: economic drivers behind the arts-in-business movement*, Journal of Business Strategy, vol. 31, no.4, s. 59-69
- Bales, C., Pinnavaia, S., *Art for more than art's sake*, McKinsey Quarterly, July 2001, s. 59-67
- Bangle, Ch., 2001, *The Ultimate Creativity Machine: How BMW Turns Art into Profit*, Harvard Business Review, January 2001
- Barrett, F.J., 1998, *Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning*, Organization Science, vol. 9, no. 5, s. 605 – 622
- Barrett, F.J., Hatch, M.J., 2003, *Planning on spontaneity: lessons from jazz for a democratic theory of change*, Academy of Management Proceedings
- Bartelme, L., 2005, *The view from the trenches: an interview with Harvey Seifter and Tim Stockil*, Journal of Business Strategy, vol. 26, no. 5, s. 7-13
- Baudrillard, J., 2005, *Symulakry i sumulacja*, tłum. S. Królak, Sic!, Warszawa
- Baumol, 2007, W., J., *Applied welfare economics*, w: Recent Developments in Cultural Economics, Towse, R. (ed.), Edward Elgar, Cheltenham
- Baumol, W. J., 1967, *Performing Arts: The Permanent Crisis*, Business Horizons, vol. 10, no.3, s. 47-50
- Baumol, W. J., 1995, *The Case for Subsidizing the Arts*, Challenge, Sept-Oct, s. 52-56
- Baumol, W., Blinder, A., 2005, *Economics: principles and policy: microeconomics*, 4th edition, Harcourt Bruce Jovanovich
- Baumol, W., J., 2006, *The arts in the “new economy”*, w: Handbook of the economics of art and culture, Ginsburgh, V.A., Throsby, D. (eds.), Elsevier, Amsterdam
- Baumol, W.,J., Bowen, W.,G., 1966, *Performing Arts – The Economic Dilemma*, Twentieth Century Fund, New York

- Bayliss, D., 2004, *Denmark's creative potential: the role of culture within Danish urban development strategies*, International Journal of Cultural Policy, vol. 10, no. 1
- Becker, S.G., Murphy, K.M., 1988, *A Theory of Rational Addiction*, Journal of Political Economy, vol. 96, no.4. s. 675-700
- Beckerman, W., 2011, *Economics as Applied Ethics. Value Judgements in Welfare Economics*, Palgrave Macmillan, New York
- Bedyńska, S., Cypryńska, M., 2012, *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa
- Begg, D., Fischer, S., Dornbusch, R., 2005, *Welfare economics*, in: *Economics*, McGraw Hill Education,
- Belfiore, E., Bennett, O., 2007, *Rethinking the social impact of the arts*, International Journal of Cultural Policy, vol. 13, no. 2, s. 135-151
- Bendixen, P., 2001, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
- Benjamin, W., 1968, *The Work of Art in the Age of Mechanical Reproduction*, w: *Illuminations*, Arendt, H. (ed.), Fontana, London
- Berthoin Antal, A., Anke Strauß, 2013, *Artistic interventions in organizations: Finding evidence of values-added. Research report*, WZB, Berlin
- Besharov, G., 2005, *The Outbreak of the Cost Disease: Baumol and Bowen's Founding of Cultural Economics*, History of Political Economy, vol. 37, no. 3, s. 413-429
- Biancini, F., 1995, *The 24-hour city*, Demos Quarterly, no.5, s. 157-161
- Bigné-Alcañiz, E., Currás-Pérez, R., Aldás-Manzano, J., 2012, *Dual Nature Of Cause- Brand Fit: Influence On Corporate Social Responsibility Consumer Perception*, European Journal of Marketing, vol. 46, no. 3/4, s.575 - 594
- Bille, T., 2010, *Cool, funky and creative? The creative class and preferences for leisure and culture*, International Journal of Cultural Policy, vol. 16, no. 4, s. 466-496
- Bilton, Ch., 2010, *Manageable creativity*, International Journal of Cultural Policy, vol. 16, no. 3, s. 255-269
- Bilton, Ch., Leary, R., 2002, *What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries*, International Journal of Cultural Policy, vol. 8, no. 1, s. 49-64
- Blaug, M., 2007, *Welfare economics*, w: Towse, R., (ed.), *Recent Developments in Cultural Economics*, Edward Elgar, Cheltenham
- Böhm, S., Land, Ch., 2009, *No measure for culture? Value in the new economy*, Capital & Class, vol. 97, s. 75-98
- Bolton, Ch., 2010, *Polityka kreatywności*, tłum. A. Jacobson, w: Gwóźdź, A. (red.), *Od przemysłów kultury do kreatywnych gospodarki*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Bordieau, P., 1987, *The Historical Genesis of a Pure Aesthetics*, Journal of Aesthetics and Art Criticism, vol. 46, s. 202-210
- Bourdieu, P., 1993, *The Field of Cultural Production, or: The Economic World Reversed*, w: Johnson, R. (ed.), *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*, London: Polity Press, s. 29-73.
- Boyle, M.-E., Ottensmeyer, E., 2005, *Solving business problems through the creative power of the arts: catalyzing change at Unilever*, Journal of Business Strategy, vol. 26, no. 5, s. 14-21

- Briscoe, I., Wilkinson, H., 1995, *Time facts*, Demos Quarterly, no.5, s. 163-176
- Bronosław, M., 2001, *Czym jest kultura?*, w: Mencwel, A. (red.), *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów. Wiedza o kulturze. Część I*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
- Brooks, A., C., *Nonprofit firms in the performing arts*, w: Throsby, D. (ed.), *Handbook of the economics of art and culture*, Elsevier, Amsterdam
- Brooks, A.C., 2007, *Income Tax Policy and Charitable Giving*, Journal of Policy Analysis and Management, vol. 26, no.3, s. 599-612
- Burg van der, T., 2000, *PPPs for the arts. Joining up Museums and Finance*, New Economy, s. 165-167
- Burns, R., Will van der, W., 2003, *German cultural policy: An overview*, International Journal of Cultural Policy, vo. 9, no. 2, s. 133-152
- Buswick, T., 2005, *Seeing your audience through an actor's eyes: an interview with George Stalk*, Journal of Business Strategy, vol. 26, no. 5, s. 22-28
- Butler, P., 2000, *By Popular Demand: Marketing the Arts*, Journal of Marketing Management, vol. 16, s. 343-364
- Buxton, B., E., 2004, *Thoreau's Pencil and Baumol's Cost Disease*, Journal of Education, vol. 185 no.1, s. 47-50
- Cannon, D., 1995, *The post-modern work ethic*, Demos Quarterly, no.5, s. 99-106
- Carrillat, F., A., Astous, A. de, Colbert. F., 2008, *The effectiveness of art venue sponsorship: An attribution perspective*, Journal of Sponsorship, vol. 1, no.3, s. 274-285
- Carrillat, F., Astous, A. de, 2012, *The Sponsorship-Advertising Inerface: Is Less Better for Sponsors?*, European Journal of Marketing, vol. 46 no. 3/4, s.562 - 574
- Castells M., Himanen, P., 2009, *Spoleczeństwo informacyjne i państwo dobrobytu. Model fiński*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa
- Champarnaud, L., Ginsburgh, V., Michel, P., 2008, *Can public arts education replace arts subsidization?* Journal of Cultural Economics, vol. 32, s.109-126
- Chong, D., 2003, *Revisiting Business and the Arts*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, vol. 11, no. 1, 151-165
- Colbert, F., 2006, *Entrepreneurship and Leadership in the Arts*, International Journal of Arts Management, vol. 6, no. 1, s. 30-39
- Comunian, R., 2008, *Culture Italian style: business and the arts*, Journal of Business Strategy, vol. 29, no.3, s. 37-44
- Comunian, R., 2009, *Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy*, Journal of Arts Management, Law & Society, vol. 39, no. 3, s. 200-220
- Corsun, D. L., Young, Ch. A., McManus, A., Erdem, M., 2006, *Overcoming managers' perceptual shortcuts through improvisational theater games*, Journal of Management Development, vol. 25, no. 4, s. 298-315
- Council of Europe/ERICarts, 2013, *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*, 14th edition
- Cowen, T., 2006, *Good and Plenty. The Creative Success of American Arts Funding*, Princeton University Press
- Craik, J., 2005, *Dilemmas in Policy Support for the Arts and Cultural Sector*, Australian Journal of

- Public Administration, vol. 64, no. 4, s. 6-19
- Craik, J., McAllister, L., Davis, G., 2003, *Paradoxes and contradictions in government approaches to contemporary cultural policy: an Australian perspective*, The International Journal of Cultural Policy, vol. 9, no. 1, s. 17-33
- Crowley, M.G., 1991, *Prioritizing the Sponsorship Audience*, European Journal of Marketing, vol. 25, no.11, s. 11-21
- Cunningham, S. Higgs, P., 2009, *Measuring creative employment: Implications for innovation policy*, Innovation: management, policy & practice, vol.11, no. 2, s.190–200
- Cunningham, S., 2010, *Paul Stoneman: Soft innovation: economics, product aesthetics and creative industries*, Journal of Cultural Economics, vol. 35, no.3, s. 241-245
- Danielsen, A., 2008, *The persistence of cultural divides – Reflections on the audience for culture and the arts in Norway*, International Journal of Cultural Policy, vol. 14, no.1, s. 95-112
- DeMarneffe, P., 2006, *Avoiding Paternalism*, Philosophy and Public Affairs, vol. 34, no.1, s. 68–94
- DiMaggio, P., 1994, *Culture and Economy*, w: Smelser, N.J., Swedberg, R. (eds.), *The handbook of economic sociology*, Princeton University
- Dolfsma, W., 1997, *The social construction of value: theories and John Locke's framework of qualities*, The European Journal of the History of Economic Thought, vol. 4 no. 3, s. 400-416
- Dragičević-Šešić, M., Stojković, B., 2010, *Kultura; zarządzanie, animacja, marketing*, tłum. J. Ambroziak, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Drucker, P., 1999, *Spoleczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Dubois, V., Laborier, P., 2003, *The “social” in the institutionalization of local cultural policies in France and Germany*, International Journal of Cultural Policy, vol. 9, no. 2, s. 195-206
- Duelund, P., 2008, *Nordic cultural policies: a critical view*, International Journal of Cultural Policy, vol. 14 no.1, s. 7-24
- Dworkin, G., 2010, *Paternalism*, w: Zalta, E. N. (ed.), The Stanford Encyclopedia of Philosophy
- Eisenhardt, K.M., 1997, *Strategic Decisions and All That Jazz*, Business Strategy Review, vol. 8, no. 3, s.1-3
- Elms, H., 2006, *Corporate (and stakeholder) responsibility in Central and Eastern Europe*, International Journal of Emerging Markets, vol., no. 3, s. 203-211
- Eltham, B., 2012, *Three arguments against ‘soft innovation’: towards a richer understanding of cultural innovation*, International Journal of Cultural Policy, vol.1, s. 1-22
- Engelsman, S.,2006, *Privatization of Museums in the Netherlands: twelve years later*, Museum International, vol. 58, no. 4, s. 37-43
- European Parliament, 2006, *Financing the Arts and Culture in the European Union*, Directorate General Internal Policies of the Union
- Feist, A., 1998, *Comparing the Performing Arts in Britain, the US, and Germany: making the most of secondary data*, Cultural Trends, vol. 31, s. 29-47
- Feldman, A.,M., 1980, *Welfare Economics and Social Choice Theory*, Martinus Nijhoff Publishing, Boston
- Feldstein, M., 1997, *How Big Should Government Be?* National Tax Journal, vol. 50 no. 2, s. 197-213
- Filicko, T., *In What Spirit Do Americans Cultivate the Arts?* Journal of Arts Management, Law and

- Society, vol. 26, no. 3, s. 221-55
- Fillis, I., 2002, *Creative marketing and the arts organization: What can the artist offer?*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 7, no. 2, s. 131-145
- Fleurbaey, M., Maniquet, F., 2011, *A Theory of Fairness and Social Welfare*, Cambridge University Press
- Florida R., Mellander Ch., Stolarick, K., 2008, *Inside the black box of regional development – human capital, the creative class and tolerance*, Journal of Economic Geography, vol. 8, no.5, s. 615-649
- Florida, R. 2002, *Bohemian and economic geography*, Journal of Economic Geography, vol. 10, no. 2, s. 55-71
- Florida, R., 2010, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Florida, R., Mellander, Ch., 2009, *There goes the metro: how and why bohemians, artists and gays affect regional housing values*, Journal of Economic Geography, vol. 10, no. 2, s. 167-188
- Florida, R., Mellander, Ch., Stolarick, K., 2011, *Beautiful Places: The Role of Perceived Aesthetic Beauty in Community Satisfaction*, Regional Studies, vol. 45, no.1, s. 33-48
- Fonfara, K., 1999, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Fonfara, K., 2011, *A Typology of Company Behaviour in the Internationalisation Process (A Network Approach)*, Poznan University of Economics Review, vol. 11, no.2, s. 5-25
- Foucault, M., 2011, *Narodziny biopolityki*, tłum. M. Herer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Frank, B., Geppert, K., 2004, *Are Small Recipients Overlooked by Sponsors? An Empirical Note*, Journal of Cultural Economics, vol. 28, no. 2, s. 143-156
- Frank, H.,F., 1997, *The Frame of Reference as a Public Good*, Economic Journal, vol. 107, no. 445, s. 1832-47
- Freinberg, J., 1980, *Legal paternalism*, w: *Rights, Justice and the Bounds of Liberty. Essays in Social Philosophy*, Princeton University Press, Princeton N.J.
- Frey, B., S., 2007, *Public support*, w: Towse, R., (ed.), *Recent Developments in Cultural Economics*, Edward Elgar, Cheltenham
- Frey, B.,S., 1999, *State Support and Creativity in the Arts: Some New Considerations*, Journal of Cultural Economics, vol. 23, s. 71-85
- Frey, B.,S., 2000, *Arts and Economics: Analysis and cultural policy*, Springer Verlag, Berlin
- Frey, B.,S., 2002, *Creativity, Government and the Arts*, De Economist, vol. 150, no. 4, s. 363-376
- Frey, B.,S., 2005, *What Values Should Count in the Arts ? The Tension between Economic Effects and Cultural Value*, Working Paper No. 253, Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich
- Frey, B.S., 2009, *Cultural Economics*, CESifo DICE Report 1/2009, s. 20-25
- Fukuyama, F., 2009, *Koniec historii*, Wydawnictwo Znak, Kraków
- Galbraith, J., K., 1960, *Economics and Art*, w: *The Liberal Hour*, Hamish Hamilton Ltd., London
- Gaskell, G., 2000, *Individual and Group Interviewing*, w: M. Bauer, G. Gaskell (eds.), *Qualitative Researching with Text, Image and Sound*, Sage Publications, London
- Geertz, C., 2005, *Opis gęsty: w poszukiwaniu interpretatywnej teorii kultury*, w: Clifford Geertz,

- Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, tłum. M.M. Piechaczek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
- Gibb, S., 2004, *Arts-based training in management development: the use of improvisational theatre*, *Journal of Management Development*, vol. 23, no. 8, s. 741-750
- Gibbs, G., 2011, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Giddens, A., 2010, *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Gielen, P., 2010, *The Art Institution in a Globalizing World*, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 40, no. 4, s. 279-296
- Glinkowski, P., 2012, *Artists and policy-making: the English case*, *International Journal of Cultural Policy*, vol. 18, no.2, s. 168-184
- Goffman, E., 2005, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, w: Kolankiewicz, L. (red.), *Antropologia widowisk. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
- Golinowska, S., 1993, *Prywatny mecenat i sponsorowanie*, w: *Rynek w kulturze*, Instytut Kultury, Warszawa
- Gómez de la Iglesia, R., 2011, *Manual práctico para la búsqueda de patrocinio*, Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, Universidad de Cádiz
- Gordon, Ch., 2010, *Great expectations – the European Union and cultural policy: fact or fiction*, *International Journal of Cultural Policy*, vol. 16, no. 2, s. 101-120
- Gorynia, M., Jankowska, B., 2008, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa
- Gorynia, M., Łaźniewska, E., 2009, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Guasch, A.M., Zulaika, J. (eds.), 2007, *Apprendiendo del Guggenheim Bilbao*, Ediciones Akal, Madrid
- Hall, J. M., Johnson E. M., 2009, *When Should a Process Be Art, Not Science?* *Harvard Business Review*, March 2009, s. 58-65
- Hausner, J., 2009, *Instytucje kultury w czasach kryzysu. Wyzwania i zagrożenia – w jakich warunkach możliwa jest transformacja i nowoczesny model funkcjonowania instytucji?*, w: Sójka, J., Kieliszewski, P., Landsberg, P., Poprawski, M. (red.), 2009, *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań
- Hausner, J., 2010, *Kultura w cywilizacji informacyjnej. Wprowadzenie*, w: Gwóźdź, A., (red.), *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Heilbrun, J., 2003, *Baumol's cost disease*, w: Towse, R., (ed.), *A Handbook of Cultural Economics*, Edwar Elgar, Cheltenham, s. 91-101
- Heinberg, A., Jahn, G., Johannssen T., Munck E., Numelin R., Pefersen, K. (eds.), 1959, *Scandinavia Past and Present: Five modern democracies*, Arnkroner, Copenhagen
- Higgs P., Cunningham S., Bakhshi H., 2008, *Beyond the creative industries: mapping the creative economy in the United Kingdom*, NESTA, London.
- Himanen, P., 2009, *Etyka hakerska i duch informacjonizmu*
- Hoeken, H., Ruikes, L., 2005, *Art for Art's Sake?: An Exploratory Study of the Possibility to Align Works of Art With an Organization's Identity*, *Journal of Business Communication*, vol. 42 no.3
- Holden, J., 2004, *Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of Government Policy*, London, Demos

- Holden, J., 2007, *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*, Demos, London
- Holden, J., Baltà, J., 2012, *The Public Value of Culture: literature review*, EENC Paper
- Hutter, M., Throsby, D., 2008, *Beyond Price. Value in Culture. Economics and the Arts*, Cambridge University Press, Cambridge
- Ilczuk, D., Misiąg, W., 2003, *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa
- Ilczuk, D., 2012, *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Inkei, P., 2001, *Tax Relief for Business Sponsorship and Donations to Culture: Incentive or Reward?*, Speech given by Péter Inkei to the conference "Creative Europe - Culture and Business in the 21st Century", Innsbruck
- Inkei, P., 2003, *Cultural Sponsorship in East-Central Europe*, The Budapest Observatory, Budapeszt
- Jankowska, B., Bartosik-Purgat, M., 2012, *Perceptions of the Results of Cooperation With Rivals – the Perspective of Danish, Japanese and Polish Companies. Does the Cultural Background Matter?*, Poznan University of Economics Review, vol. 12, no.4, s. 14-27
- Jerrard, B., Barnes, N., Reid, A., 2009, *Researching creative companies: lessons learned from a risk in design project*, Creative Industries Journal, vol. 2, no. 2, s. 161-178
- Judt, T., 2011, *Źle się ma kraj. Rozprawa o naszych współczesnych bolączkach*, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec
- Jung, B., 2011, *Wstęp*, w: *Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki.*, Jung, B. (red.), Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Kaufman, J.C., Beghetto, F.A., 2009, *Beyond Big and Little: The Four C of Creativity*, Review of General Psychology, vol. 13, no.1, s. 1-12
- Kieliszewski, P., 2010, *Publiczne i prywatne. O nowym modelu relacji międzysektorowych*, [w:] *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, Gwóźdź, A. (red.), Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Kim, Ch., H., Scullion, H., 2013, *The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A Cross-National Study*, Poznan University of Economics Review, vol. 13, no.2, s. 5-30
- Kim, J.-O., Mueller, Ch. W., 1978, *Introduction to Factor Analysis: What It Is and How To Do It*, Sage University Paper, Beverly Hills
- Kirchberg, 2007, *Corporate arts sponsorship*, w: *Recent Developments in Cultural Economics*, Towse, R. (ed.), Edward Elgar, Cheltenham
- Kirchner, T. A., Markowski, E., P., Ford, J. B., 2007, *Relationships among levels of government support, marketing activities, and financial health of nonprofit performing arts organizations*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 12, no.2, s. 95-116
- Klamer, A., 2003, *Value of culture*, w: *A Handbook of Cultural Economics*, Towse, R., (ed.), Edward Elgar, Cheltenham, s. 465-469
- Kopczyńska, M. (red.), 2006, *Sponsoring kultury. Polskie regiony w europejskiej przestrzeni kulturowej*, 9/2006, Narodowe Centrum Kultury
- Kowalski, T., 2002, *H.A. Simon's Bounded Rationality Hypothesis and Expectation Formation*, Poznan University of Economics Review, vol. 2, no. 1, s. 5-24
- Kowalski, T., Shachmurove, 2011, *The Financial Crisis: What Lessons Can Be Learned?*, Poznan University of Economics Review, vol. 11, no. 1, s. 48-63

- Leclair, M.S., Gordon, K., 2000, *Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?* Journal of Cultural Economics, vol. 24, no.3, s. 225-241
- Lee, H.-K., 2005, *Rethinking arts marketing in a changing cultural policy context*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 10, no. 3, s. 151-164
- Lewis, B.G., Brooks, A.C., 2005, *A Question of Morality : Artists ' Values and Public Funding for the Arts*, Public Administration Review, vo. 65, no.1, s. 8-17
- Lorentzen, A., 2007, *Cities in Experience Economy*, European Planning Studies, vol. 17, no. 6, s. 829-845
- Lorenz, E., Lundvall, B., 2010, *Accounting for Creativity in the European Union: A multi-level analysis of individual competence, labour market structure, and systems of education and training*, Cambridge Journal of Economics, vol. 35, no. 2, s. 269-294
- Lund, R., 2010, *Co-creating value in sponsorship relations: the case of the Royal Swedish Opera*, International Journal of Quality and Service Sciences, vol. 2, no. 1, s. 113-127
- Madden, Ch., Bloom. T., 2001, *Advocating creativity*, International Journal of Cultural Policy, vol. 7, no. 3, s. 409-436
- Mangset, P., Kangas, A., Skot-Hansen, D., Vestheim, G., *Nordic Cultural Policy*, International Journal of Cultural Policy, vol. 14, no.1, s. 1-5
- Mazodier, M., Merunka, D., 2011, *Achieving brand loyalty through sponsorship: the role of fit and self-congruity*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 40, no. 3, s. 807-820
- Mazza, I., 2007, *Public choice*, w: *Recent Developments in Cultural Economics*, Towse, R. (ed.), Edward Elgar, Cheltenham
- McAlister, D.T., Ferrell, L., 2002, *The role of strategic philanthropy in marketing strategy*, European Journal of Marketing, vol. 36, no. 5/6, s. 689-705
- McCain, R., 2003, *Taste formation*, w: *A Handbook of Cultural Economics*, Towse, R. (ed.), Edward Elgar, Cheltenham, s. 445-449
- McCain, R., 2006, *Defining cultural and artistic goods*, w: *Handbook of the economics of art and culture*, Throsby, D. (ed.), Elsevier, Amsterdam
- McGuigan, J., 1996, *Culture and the Public Sphere*, Routledge, London and New York
- McGuigan, J., 2004, *Rethinking Cultural Policy*, Open University Press, Berkshire
- McGuigan, J., 2005, *Neo-liberalism, Culture and Policy*, International Journal of Cultural Policy, vol. 11, no. 3, s. 231-241
- McGuigan, J., 2010a, *Creative labour, cultural work and individualisation*, International Journal of Cultural Policy, vol. 16, no.3, s. 323-335
- McGuigan, J., 2010b, *Cultural Analysis*, Sage, London
- McIlroy A., 2000, *Funding the future. A user's manual for fundraising the arts*, [w:] *Managing an Open and Strategic Approach in Culture*, Council of Europe, Brussels
- McIsaac, P.M., 2007, *Public-private support of the arts and German cultural policy: The case of Wilhelm Bode*, International Journal of Cultural Policy, vol. 13, no. 4, s. 371-391
- McNicholas, B., 2005, *The Transformation of Arts and Culture and Business Relationships and the Growth of Cultural Economies in the 21st Century*, International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, vol. 4, s. 847-859

- Meenaghan, T., 2001a, *Sponsorship and Advertising: A Comparison of Consumer Perceptions*, *Psychology & Marketing*, vol. 18, no. 2, s. 191-215
- Meenaghan, T., 2001b, *Understanding Sponsorship Effects*, *Psychology & Marketing*, vol. 18 no. 2, s. 95-122
- Mendez-Carbajo, D., Stanziola, J., 2008, *Patterns of inequality in private funding of culture across the UK*, *Cultural Trends*, vol. 17, no. 3, s. 165-179
- Merritt, S., 2010, *What does beauty have to do with business?*, *Journal of Business Strategy*, vol. 31, no.4, s. 70-76
- Mill, J.S., 2012, *Utylitaryzm. O wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Minguella, F. (ed.), 2012, *Tejiendo alianzas fructíferas: Guía para empresas e instituciones culturales*, Mnisterstwo Edukacji, Kultury i Sportu, Madryt
- Miron-Spektor, E., Erez, M., Naveh, E., 2011, *The Effect on Conformist and Attentive-to-detail Members on Team Innovation: Reconciling the Innovation Paradox*, *Academy of Management Journal*, vol. 54, no. 4, s. 740-760
- Moir, L., Taffler, R.J., 2004, *Does Corporate Philanthropy Exist?: Business Giving to the Arts in the U.K.*, *Journal of Business Ethics*, vol. 54, no. 2, s. 149-161
- Monks, K., Barker, P., Ni Mhanachain, A., 2001, *Drama as an opportunity for learning and development*, *Journal of Management Development*, vol. 20, no. 5, s. 414-423
- Montalto, V., 2010, *Decentralization and devolution in Italian cultural policies: how micro practices should inspire macro-policies*, *Cultural Trends* vol. 19, no. 1–2, s. 15–25
- Morel, C., 2007, *Will businesses ever become legitimate partners in the arts in France?*, *International Journal of Cultural Policy*, vol. 11, no. 2, s. 199-213
- Mruk, H., 2006, *Znaczenie kreatywności w marketingowym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Kreatywność w biznesie*, Jerzyk, E., Leszczyński, G., Mruk, H., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 73-88
- Mruk, H., 2008, *Makrotrendy w zachowaniu nabywców a strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, w: Mruk, H. (red.), *Nowoczesne sposoby konkurencji w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 25-35
- Mruk, H., 2013, *Wstęp*, w: Kotler, P., Kotler, M., *Przez marketing do wzrostu. 8 zwycięskich strategii*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań
- Mulcahy, K.V., 1998, *Cultural patronage in comparative perspective: public support for the arts in France, Germany, Norway and Canada*, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 24, no. 4, s. 247-263
- Mulgan, G., Wilkinson, H., 1995, *Well-being and time*, *Demos Quarterly*, no.5, s. 1-34
- Muller, K., Rammer, Ch., Truby, J., 2009, *The role of creative industries in industrial innovation*, *Innovation: management, policy & practice*, vol.11, no. 2, s.148–168
- Musgrave, R.A., Peacock, A., 1958, *Introduction*, w: *Classics in the Theory of Public Finance*, Macmillan, London, s. I-XIX
- Neelands, J., Choe, B., 2010, *The English model of creativity: cultural politics of an idea*, *International Journal of Cultural Policy*, vol. 16 no.3, s. 287-304
- Nickell, D., West, G., Cornwell, T. B., Johnston, W. J., 2011, *Sponsorship-linked marketing : a set of research propositions*, *Journal of Business & Industrial Marketing* vol.26, no.8, s. 577–589
- Nissley, N., 2010, *Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the*

- eminent practicality of arts in business*, Journal of Business Strategy, vol. 31, no. 4, s. 8-20
- O'Hagan, J., Harvey, D., 2000, *Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classification*, Journal of Cultural Economics, vol. 24, no.3, s. 205-224
- Olkiewicz, J., 1985, *Polscy Medyceusze*, Ludowa Spółdzielnia wydawnicza, Warszawa
- Olkkonen, R., Tuominen, P., 2006, *Understanding relationship fading in cultural sponsorship*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 11, no.1, s. 64-77
- Olkkonen, R., 2002, *On the same wavelength? A Study of The Dynamics of Sponsorship Relationships between Firms and Cultural Organisations*, Turku School of Economics and Business Administration
- Olson, M., 2012, *Logika działania zbiorowego*, tłum. S. Szymański, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa
- Peacock, A., 1996, *The "Manifest Destiny" of the Performing Arts*, Journal of Cultural Economics, vol. 20, no. 3, s. 215-224
- Peacock, A., 2004, *The Credibility of Cultural Economics. Advice to Governments*, w: Economics of Art and Culture. Invited Papers at the 12th International Conference of the Association of Cultural Economics International, Ginsburgh, V., A. (ed.) Elsevier, Amsterdam
- Peacock, A., 2005, *Public financing of the arts in England*, Fiscal Studies, vol. 21, no.2, s. 171-205
- Peacock, A., 2006, *The arts and economic policy*, w: *Handbook of the economics of art and culture*, Throsby, D. (ed.), Elsevier, Amsterdam
- Peacock, A., 2010, *Public economics and history of economic thought: a personal memoir*, European Journal of History of Economic Thought, vol. 17, no. 4, s. 543-557
- Peacock, A., *Economic Thought and the Reform of the Welfare State*, Institute of Economic Affairs, 3/1999, s.30-37
- Peacock, A., T., 1994, *Welfare Economics and Public Subsidies to the Arts*, Journal of Cultural Economics, vol. 18, s. 151-161
- Peacock, A., Wiseman, J., 2010, *Two unpublished papers from the 1950s*, European Journal of History of Economic Thought, vol. 17, no. 4, s. 559-577
- Philippe, Ch., 2011, *Związki gospodarki z kulturą: aspekty teoretyczno-statystyczne*, w: *Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki.*, Jung, B. (red.), Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Pink, D., 2004, *Breakthrough ideas for 2004*, Harvard Business Review, 2/2004, s. 21-22
- Pinnock, A., 2009, *The measure of all things: on the use of time as a value indicator in arts impact assessment*, vol. 18, no.1, s. 47-74
- Ploeg, F. van der, 2006, *The making of cultural policy*, w: *Handbook of the economics of art and culture*, Throsby, D. (ed.), Elsevier, Amsterdam
- Poetttschacher, E., 2010, *The rise of the Trojan horses in the creative industries*, International Journal of Cultural Policy, vol. 16, no. 3, s. 355-366
- Porter, M. E., Kramer, M. R., 2002, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, 12/2002, s. 5-16
- Porter, M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York
- Potts, J., Cunningham, S., 2008, *Four models of creative industries*, International Journal of Cultural Policy, vol. 14, no.3, s. 233-247

- Power, D., 2009, *Culture, creativity and experience in Nordic and Scandinavian cultural policy*, International Journal of Cultural Policy, vol. 15, no.4, s. 445-460
- Pszczółowski, T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław
- Ratajczak, M., 2009, *Czy wszyscy jesteśmy lub będziemy instytucjonalistami?*, w: *Ekonomia. Mikroekonomia i ekonomia instytucjonalna*, t. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
- Richards, R., 2007, *Everyday creativity and the arts*, World Futures, vol. 63, s. 500-525
- Rifkin, J., 1995, *The end of work as we know it*, Demos Quarterly, no.5, s. 53-64
- Rifkin, J., 2003, *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, tłum. E. Kania, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław
- Rosenfeld, S.A., 2004, *Art and Design as Competitive Advantage: A Creative Enterprise Cluster in the Western United States*, European Planning Studies, vol. 12, no. 6, s. 891-904
- Rothfield, L., 1999, *Cultural 'Policy' Studies?! 'Cultural' Policy Studies?! Cultural Policy 'Studies'?!: A Guide for Perplexed Humanists*, The Cultural Policy Center at the University of Chicago, Working Paper
- Rowtree, J., 2001, *Learning, not Logos – A New Dialogue Between Arts and Business*, Reflections, vol. 2, no. 4, s. 76-80
- Rowtree, J., 2006, *Changing the Performance: a Companion Guide to Arts, Business and Civic Engagement*, Routledge, London
- Roy, D.P., Cornwell, T. B., 2003, *Brand equity's influence on responses to event sponsorships*, Journal of Product & Brand Management, vol. 12, no.6, s. 377-393
- Rummel, R.J., 1970, *Applied Factor Analysis*, Northern University Press, Evanston
- Rushton, M., 1999, *Methodological Individualism and Cultural Economics*, Journal of Cultural Economics, vol. 23, no. 3, s. 137-147
- Rushton, M., 2000, *Public Funding of Controversial Art*, Journal of Cultural Economics, vol.24, no.4, s.267-282
- Rushton, M., 2001, *A New Institutional Economics Approach to the Organization of State and Provincial Arts Councils. Working Paper*, The Cultural Policy Center at the University of Chicago, Chicago
- Rushton, M., 2003, *Artistic freedom*, w: *A Handbook of Cultural Economics*, Towse, R. (ed.), Edward Elgar, Cheltenham, s. 64-68
- Rushton, M., 2003, *Cultural Diversity and Public Funding of the Arts: A View from Cultural Economics*, Journal of Arts Management, Law & Society, vol. 33, no.2, s. 85- 97
- Rushton, M., 2008, *Who pays? Who benefits? Who decides?*, Journal of Cultural Economics, vol. 32, no.4. s. 293-300
- Rutten, R., Gelissen, J., 2008, *Technology, Talent, Diversity and the Wealth of European Regions*, European Planning Studies, vol. 16, no.8, s. 985-1006
- Saukkonen, P., Pyykkönen, M., 2008, *Cultural policy and cultural diversity in Finland*, International Journal of Cultural Policy, vol. 14, no.1, s. 49-63
- Sawyer, R.K., 2012, *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*, Oxford University Press, New York
- Schiller, B.,R., 1989, *The Economy Today*, Random House – Business Division, New York

- Schiuma, G., 2011, *The Value of Arts for Business*, Cambridge University Press, Cambridge
- Schlesinger, P., 2010, *The most creative organization in the world? The BBC, 'creativity' and managerial style*, International Journal of Cultural Policy, vol.16, no.3, s. 271-285
- Schroeder, 2000, *Strategie kadrowe w biznesie międzynarodowym*, w: Fonfara, K., Gorynia, M., Najlepszy, E., Schroeder, J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 130-192
- Schroeder, J., Bartosik-Purgat, M., Mruk, H., 2013, *Międzynarodowe badania marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- Schulze, G.G., Rose, A., 1998, *Public Orchestra Funding in Germany – An Empirical Investigation*, Journal of Cultural Economics, vol. 22, no. 4, s. 227-247
- Schuster, J., 1998, *Neither Public Nor Private: The Hybridization of Museums*, Journal of Cultural Economics, vol. 22, no. 2-3, s. 127-150
- Schuster, J., 2007, *Informacja w polityce kulturalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
- Schuster, J.M., 1999, *The Other Side of the Subsidized Muse: Indirect Aid Revisited*, Journal of Cultural Economics, vol. 23, no. 1-2, s. 51-70
- Schuster, M.J., 2006, *Tyler Cowen, Good & Plenty: The Creative Successes of American Arts Funding*, Journal of Cultural Economics, vol.30, no. 4, s. 311-316
- Scitovsky, T., 1960, *A critique of present and proposed standards*, American Economic Review, vol. 50, no. 1, 13-20
- Seaman, A., 2003, *Economic impact of the arts*, w: *A Handbook of Cultural Economics*, Towse, R. (ed.), Edward Elgar, Cheltenham, s. 224-231
- Seaman, A., 2006, *Economic impact of the arts*, w: *Handbook of the economics of art and culture*, Throsby, D. (ed.), Elsevier, Amsterdam
- Seifter, H., 2005, *Surfacing creativity through the arts: a short interview with Terry McGraw*, Journal of Business Strategy, vol. 26, no. 5, s.6
- Sen, A., 1992, *Inequality reexamined*, Harvard University Press, Cambridge MA
- Shiffrin, S., 2000, *Paternalism, Unconscionability Doctrine, and Accommodation*, Philosophy and Public Affairs, vol. 29, no.3, s. 205-250
- Sikora, B., 2008, *Jak rozliczyć podatkowo umowę sponsoringu*, Rzeczpospolita 2.10.08
- Skidelsky, R., 2009, *Keynes: The Return of the Master*, Penguin Books, London
- Sloman, J., 2006, *Markets, Efficiency and the Public Interest*, w: *Economics*, Pearson Education – FT Prentice Hall, Harlow
- Smith, M.S., Alcorn, D.S., 1991, *Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility*, Journal of Consumer Marketing, vol. 8, no. 3, s.19-35
- Sorjonen, H., 2011, *The Manifestation of Market Orientation and Its Antecedents in the Program Planning of Arts Organizations*, International Journal of Arts Management, vol. 14 no.1, s. 4-18
- Stanziola, J., 2007, *Measuring the Size and Concentration of Business Funding of Culture in the UK: Closing the Gap between Advocacy and Theory*, Cultural Trends, vol. 16, no.2, s. 77-98
- Stenstrom, E., 2008, *What turn will cultural policy take? The renewal of the Swedish model*, International Journal of Cultural Policy, vol. 14, no. 1, s. 25-35

- Stigler, G., Becker, G., 1977, *De gustibus non est disputandum*, American Economic Review, vol. 67, no. 2, s. 76-90
- Stiglitz, J.E., Sen, A., Fitoussi, J.-P., 2010, *Mismeasuring Our Lives: Why GDP Doesn't Add Up*, The New Press, London
- Strom, E., Cook, A., *Old Pictures in New Frames: Issue Definition and Federal Arts Policy*, Review of Policy Research, vol. 21, no.4, s. 465-467
- Strom, E., Wyszomirski, M., 2004, *New Directions in Arts and Cultural Policy: Forward by the Editors*, Review of Policy Research, vol. 21, no.4, s. 465-467
- Styczyński, R., 2002, *Marketing a podatki dochodowe i VAT. Reprezentacja, reklama, sponsoring, promocja*, UNIMEX, Wrocław
- Styhre, A., Eriksson, M., 2008, *Bring in the Arts and Get the Creativity for Free: A Study of the Artists in Residence Project*, Creativity and Innovation Management, vol. 17, no.1, s. 47-57
- Światowy, G. (red.), 2010, *Spoleczna odpowiedzialność w kształceniu i w działalności praktycznej kadr menadżerskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- Światowy, G., 2008, *Teoretyczne i metodyczne implikacje komunikacji marketingowej w Europie wielu kultur językowych*, w: Światowy, G., (red.), *Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 13-24
- Taylor, Ch., 1990, *Irreducibly Social Goods*, in: G. Brennan, C. Walsh (eds.), *Rationality, Individualism and Public Policy*, Australian National University, Canberra, s. 45-63
- Taylor, S.S., Ladkin, D., 2009, *Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development*, Academy of Management Learning & Education, vol. 8, no. 1, s. 55-69
- Thaler, R.H., Sustein, C.R., 2009, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Penguin Books
- Thomas, S.R., Pervan, S.J., Nuttall, J. (2009) *Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship*, Marketing Intelligence & Planning, vol. 27, no. 6, s. 736-752
- Thomsom, G., 2010, *The art and science of experiential leadership: culture at the core of process change success*, Journal of Business Strategy, vol. 26, no. 5, s. 85-89
- Throsby, D., 1996, *Economic Circumstances of the Performing Artist: Baumol and Bowen Thirty Years On*, Journal of Cultural Economics, vol. 20, no. 3, s. 225-240
- Throsby, D., 2003, *Determining the Value of Cultural Goods : How Much (or How Little) Does Contingent Valuation Tell Us ?*, Journal of Cultural Economics, vol. 27, no. 3-4, s. 275-285
- Throsby, D., 2008, *Modelling the cultural industries*, International Journal of Cultural Policy, vol. 14, no. 4, s. 217-232
- Throsby, D., 2009, *Explicit and implicit cultural policy: some economic aspects*, International Journal of Cultural Policy, vol. 15, no.2, s. 179-185
- Throsby, D., 2010a, *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge University Press, Cambridge
- Throsby, D., 2010b, *Ekonomia i kultura*, tłum. Olga Siara, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Throsby, T., 1994, *The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics*, Journal of Economic Literature, vol. XXXII, s. 1-29
- Throsby, D., Ginsburgh, V.A., 2006, *Introduction*, w: *Handbook of the economics of art and culture*, Throsby, D. (ed.), Elsevier, Amsterdam
- Towse, R., 2005, *Alan Peacock and Cultural Economics*, The Economic Journal, vol. 115, no. 504, s.

- Towse, R., 2011, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Treffinger, D.J., Schoonover, P.F., Selby, E.C., 2013, *Educating for Creativity & Innovation*, Prufrock Press, Waco
- Trott, P., 2009, *Innovation in Arts and Cultural Organisations*, Hasan Bakhshi and David Throsby, *Nesta Interim Research Report 1*, Creative Industries Journal, vol. 2, no. 3, 297-303
- Turgeon, N., Colbert, F., 1992, *The decision process involved in corporate sponsorship for the arts*, Journal of Cultural Economics, vol. 16, no.1, s. 41-51
- Ulibarri, C.A., 2000, *Rational Philanthropy and Cultural Capital*, Journal of Cultural Economics, vol. 24, no.2, s. 135-146
- VanDeVeer, D., 1986, *Paternalistic Intervention and The Moral Bounds on Benevolence*, Princeton University Press, Princeton N.J.
- Wacquant L., 2012, *Three Steps to a Historical Anthropology of Actually Existing Neoliberalism*, Social Anthropology, vol.20, no. 1, s. 66-79
- Walicki, A., 2012, *Czy możliwy jest liberalizm lewicowy?*, Przegląd nr 23/2012
- Weisberg, R., 2010, *The study of creativity: from genius to cognitive science*, International Journal of Cultural Policy, vol. 16, no.3, s. 235-253
- Wilson, N., 2010, *Social creativity: re-qualifying the creative economy*, International Journal of Cultural Policy, vol. 16, no. 3, s.367-381
- Winkfield, N., 1995, *Bad timing: attitudes to the new world of work*, Demos no.5, s. 81-94
- Witt, U., 2003, *Economic policy making in evolutionary perspective*, Journal of Evolutionary Economics, vol. 13, no. 2, s. 77-94
- Woisetschläger, D. M., Michaelis, M., 2009, *Sponsorship Congruence and Brand image: A Pre-Post Event Analysis*, Emerald Group Publishing
- Wyszomirski, M., 2004, *From Public Support for the Arts to Cultural Policy*, Review of Policy Research, vol. 2, no.4, s. 469-484
- Yew-Kwang Ng, 2004, *Welfare economics. Towards a More Complete Analysis*, Palgrave Macmillan, New York
- Young, D.R., Burlingame, D.F., 1996, *Paradigm Lost. Research Toward a New Understanding of Corporate Philanthropy*, w: Burlingame, D. F., Young, D. R. (eds.), *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, Indiana University Press, Bloomington, s. 158-176
- Zimmer, A., Toepler, S., 1999, *The Subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and United States*, Journal of Cultural Economics, vol. 23, no. 1-2, s. 33-49
- Zolberg, V., 2009, *Privatization : Threat or Promise for the Arts and Humanities?*, International Journal of Cultural Policy, vol. 7, no. 1, s. 37-41

RAPORTY

- Arts&Business, 2011, *Private investment in culture 2009/10 What next for the arts*, Arts&Business, London
- Arts&Business, 2012, *Private investment in culture 2010/11. Less Public, More Private? Arts Funding in a Cold Climate*, Arts&Business, London

- Australian Government, 2012, *Creative Australia: National Cultural Policy*, źródło: <http://creativeaustralia.arts.gov.au/>
- CEREC, 2007, *Corporate Philanthropy, Patronage & Sponsorship. Taxation issues*, Brussels
- CIRCLE, 1997, *Privatisation / Désétatisation and Culture. Privatization/Désétatisation and Culture, Limitations or opportunities for cultural development in Europe?*, Publikacja konferencyjna Circle, Boekman Foundation
- Eurofound, 2005, *Fourth Working Condition Survey*, źródło: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2005/>
- European Commission, 2010, *Green Paper on cultural and creative industries*, Bruksela
- European Parliament, 2003, *Information Note on Cultural Sponsorship*, Bruksela
- European Parliament, 2006, *Financing the Arts and Culture in the European Union*, źródło: http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf
- Guggenheim Annual Report, 2010, źródło: <http://www.guggenheim.org/guggenheim-foundation/annual-reports>
- Hausner, J., Jakóbcik, K., Markiel, K., Mituś, A., Żabiński, M., Głowacki, J., 2009, *Raport o finansowaniu i zarządzaniu instytucjami kultury*, źródło: www.kongreskultury.pl
- Instytut Badań Strukturalnych, 2010, *Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- KEA European Affairs, 2006, *The economy of culture in Europe*, źródło: <http://www.keanet.eu/en/ecoculturepage.html>
- KEA European Affairs, 2009, *The Impact of Culture on Creativity*, A Study prepared for the European Commission, Directorate-General for Education and Culture, Brussels
- Openchowska, M., 2010, *Sponsoring kultury. Raport TNS OBOP*, Ośrodek Badań Opinii Publicznej, Warszawa
- TILLT Europe, 2011, *Creative clash. Artistic interventions to stimulate innovation, sustainability and inclusiveness*, Gothenburg
- UNCTAD, 2010, *Creative Economy Report*. ONZ, źródło: http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf

AKTY PRAWNE

- Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière, NOR: ECOZ8800041A (dekret z dnia 6 stycznia 1989 r. dotyczącego terminologii ekonomicznej i finansowej)
- Ertragsteuerliche Behandlung des Sponsoring, OFD Frankfurt am Main, 07.05.2003 - S 2741 - 86 - St II 12 (ustawa o podatku dochodowym od sponsoringu)
- Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat NOR: ECOX8700093L (ustawa z dn. 23 lipca 1987 o rozwoju mecenatu)
- Parlament Rumunii, Ustawa o sponsoringu No. 32/1994 (wraz z Rozporządzeniem no. 36 z 30 stycznia 1998)
- Rada, Europy, 1986, Resolution of the Ministers with responsibility for Cultural Affairs, meeting within the Council of 13 November 1986 on business sponsorship of cultural activities (86/C

320/02)

Rozporządzenie o Sponsoringu, Federalne Ministerstwo Finansów, maj 1987, GZ 06 0410/1 IV/6/87, wydrukowane w Austriackiej Administracji Finansowej, nr 310/1987

Stanowisko Dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie, w piśmie nr IPPB5/423-713/11-5/JC z dnia 21 października 2011 r.

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych oraz o zmianie niektórych ustaw regulujących zasady opodatkowania, Dz.U. 1992 nr 21 poz. 86

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2010 r., Nr 234, poz.1536 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493

Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw

Wyrok Naczelnika Drugiego Mazowieckiego Urzędu Skarbowego w Warszawie, w piśmie nr 1472/ROP1/423-116/07/KM z dnia 31 maja 2007 r.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

ADMICAL, www.admical.org

Arts & Business, www.artsandbusiness.bitc.org.uk

Arts&Business COMMITMENT TO EUROPE, www.cte.org.pl

Compendium: Cultural Policies and Trends in Europe, www.culturalpolicies.net

Economist, *The art of management. Business has much to learn from the arts*, www.economist.com

INITIATIVEN WIRTSCHAFT FÜR KUNST, www.iwk.at

La mission du mécénat, www.culturecommunication.gouv.fr

PROMÉTHÉA, www.promethea.be

Sponsoring kultury, www.kulturasieliczy.pl

Statsoft Polska, www.statsoft.pl

SPIS TABEL

Tabela 1.	Arts Value Matrix według Schiumy	82
Tabela 2.	Wykaz przeprowadzonych badań	90
Tabela 3.	Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu	91
Tabela 4.	Struktura respondentów badania jakościowego organizacji kultury	92
Tabela 5.	Struktura respondentów badania jakościowego przedsiębiorstw	94
Tabela 6.	Struktura respondentów badania ilościowego przedsiębiorstw	97
Tabela 7.	Pytania do pierwszej części kwestionariusza ankietowego	99
Tabela 8.	Cechy przedsiębiorstwa kreatywnego, zidentyfikowane na podstawie przeglądu literatury	100
Tabela 9.	Cechy i obszary współpracy kultury i biznesu	129
Tabela 10.	Weryfikacja <i>Zestawienia cech współpracy kultury i biznesu</i>	141
Tabela 11.	Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu – formy współpracy	143
Tabela 12.	Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta dla form współpracy kultury i biznesu	145
Tabela 13.	Podsumowanie całkowitej wyjaśnionej wariancji po wyodrębnieniu głównych składowych i po rotacji – formy współpracy	145
Tabela 14.	Ładunki czynnikowe uzyskane metodą głównych składowych dla form współpracy kultury i biznesu	146
Tabela 15.	Statystyka rzetelności dla form współpracy kultury i biznesu	146
Tabela 16.	Zidentyfikowane formy współpracy biznesu z kulturą uzyskane metodą głównych składowych	147
Tabela 17.	Hierarchia cech partnerstwa	148
Tabela 18.	Hierarchia cech sponsoringu	149
Tabela 19.	Udział jednostki organizacyjnej w procesie decyzyjnym związanym ze współpracą z kulturą	149
Tabela 20.	Wpływ jednostki decyzyjnej na formę realizacji współpracy kultury i biznesu	150
Tabela 21.	Zestawienie cech współpracy kultury i biznesu – korzyści poza-marketingowe	152
Tabela 22.	Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta dla poza-marketingowych korzyści biznesu we współpracy z kulturą	153
Tabela 23.	Podsumowanie całkowitej wyjaśnionej wariancji po wyodrębnieniu głównych składowych i po rotacji – korzyści poza-marketingowe	153
Tabela 24.	Ładunki czynnikowe uzyskane metodą głównych składowych dla poza-marketingowych korzyści biznesu ze współpracy z kulturą	154
Tabela 25.	Statystyka rzetelności dla poza-marketingowych korzyści biznesu ze współpracy z kulturą	154
Tabela 26.	Korzyści poza-marketingowych biznesu ze współpracy z kulturą uzyskane metodą głównych składowych	155
Tabela 27.	Hierarchia korzyści poza-marketingowych związanych z uczeniem się i rozwojem kreatywnym	156
Tabela 28.	Hierarchia korzyści poza-marketingowych związanych ze wzmacnianiem relacji z otoczeniem	156
Tabela 29.	Korelacja między formami współpracy z kulturą i korzyściami biznesu	157
Tabela 30.	Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta i statystyka Alfa Cronbacha dla cech kreatywności	160
Tabela 31.	Hierarchia cech przedsiębiorstwa kreatywnego	161

Tabela 32.	Stopień kreatywności firmy a postrzeganie wpływu współpracy z kulturą na korzyść <i>uczenie się i rozwój kreatywny</i>	162
Tabela 33.	Wpływ partnerstwa z kulturą na stopień kreatywność przedsiębiorstwa	163
Tabela 34.	Wpływ sponsoringu kultury na kreatywność przedsiębiorstwa	164
Tabela 35.	Realizacja konkretnych rodzajów współpracy z kulturą przez polskie przedsiębiorstwa	177
Tabela 36.	Redukcja form współpracy kultury i biznesu	183
Tabela 37.	Cele, bariery i wyzwania na drodze do osiągnięcia modelu współpracy kultury i biznesu w Polsce	190
Tabela 38.	Weryfikacja empiryczna hipotez badawczych	193

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.	Układ koncentrycznych kręgów sektorów kultury i kreatywnych	15
Rysunek 2.	Sześć typów współpracy kultury i biznesu według McNicholas	60
Rysunek 3.	Schemat procedury badań	89
Rysunek 4.	Wzajemne uczenie się organizacji artystycznej i przedsiębiorstwa biznesowego	121
Rysunek 5.	Hierarchiczne uszeregowanie kodów współpracy kultury i biznesu	132
Rysunek 6.	Powiązanie między grupami podmiotów artystycznych, a korzyściami biznesu	173
Rysunek 7.	Wpływ współpracy z kulturą na kreatywność przedsiębiorstwa	178
Rysunek 8.	Wpływ kultury i sztuki na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	181
Rysunek 9.	Schematy typologiczne partnerstwa i sponsoringu kultury	183
Rysunek 10.	Powiązanie korzyści i form współpracy kultury i biznesu	185
Rysunek 11.	Model współpracy przedsiębiorstwa z kulturą	187
Rysunek 12.	Trzy poziomy relacji kultury i biznesu (3W)	191
Rysunek 13.	Obszary relacji towarzyszące współpracy przedsiębiorstwa z kulturą	192

ANEKS

ZAŁĄCZNIK 1 – Kwestionariusz ankietowy

Ankieta

Celem ankiety jest diagnoza współpracy kultury i biznesu w Polsce. Ankieta służy wyłącznie celom badawczo-naukowym i ma charakter anonimowy. Proszę określić stopień (od 1 do 7), w którym dane stwierdzenia odzwierciedlają współpracę Państwa firmy z kulturą.

Współpraca z kulturą – współpraca firmy z podmiotem artystycznym (artystą, organizacją artystyczną, instytucją kultury), obejmująca m.in.: sponsoring, mecenat, zakup dzieł sztuki; wspólne przedsięwzięcia artystyczne i edukacyjne; szkolenia kreatywne.

	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	
I. Współpraca z kulturą:								
1	ma wpływ na rozwijanie potencjału twórczego w firmie	1	2	3	4	5	6	7
2	ma wpływ na rozwijanie innowacyjności	1	2	3	4	5	6	7
3	ma wpływ na pobudzanie kreatywności pracowników	1	2	3	4	5	6	7
4	przyczynia się do nabywania nowej wiedzy	1	2	3	4	5	6	7
5	polega na wzajemnym uczeniu się	1	2	3	4	5	6	7
6	polega na dzieleniu się <i>know-how</i>	1	2	3	4	5	6	7
7	wpływa na wzrost wartości dodanej produktów/marek	1	2	3	4	5	6	7
8	jest czerpaniem rozwiązań od podmiotu artystycznego	1	2	3	4	5	6	7
9	jest sposobem na podniesienie zaangażowania pracowników firmy	1	2	3	4	5	6	7
10	wzbudza autorefleksję pracowników i prowadzi do ich przemiany	1	2	3	4	5	6	7
11	wywołuje pozytywne emocje	1	2	3	4	5	6	7
12	jest dbaniem o relacje z lokalną społecznością	1	2	3	4	5	6	7
13	jest sposobem na budowanie relacji z kontrahentami	1	2	3	4	5	6	7
14	ma wpływ na podnoszenie konkurencyjności regionu	1	2	3	4	5	6	7
II. Współpraca z kulturą								
15	polega na odpowiadaniu na gotową ofertę instytucji kultury	1	2	3	4	5	6	7
16	zakłada wpływ firmy na formę wspólnego przedsięwzięcia	1	2	3	4	5	6	7
17	polega na wspólnym projektowaniu i planowaniu przedsięwzięcia artystycznego lub edukacyjnego	1	2	3	4	5	6	7
18	jest poprzedzona kilkoma etapami rozmów	1	2	3	4	5	6	7
19	polega na systematycznej komunikacji między firmą i podmiotem artystycznym	1	2	3	4	5	6	7
20	pobudza interakcję między pracownikami firmy	1	2	3	4	5	6	7
21	to intensywne eksponowanie logo firmy/marki przez podmiot artystyczny	1	2	3	4	5	6	7
22	zakłada subtelny sposób budowania wizerunku	1	2	3	4	5	6	7
23	jest świadczeniem usługi reklamowej przez instytucję kultury	1	2	3	4	5	6	7
24	wynika z inicjatywy instytucji kultury	1	2	3	4	5	6	7
25	wynika z inicjatywy firmy	1	2	3	4	5	6	7
26	wynika z inicjatywy obu stron	1	2	3	4	5	6	7
27	jest poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań w relacjach firmy i podmiotu artystycznego	1	2	3	4	5	6	7

28	polega zawsze na tym samym schemacie współpracy, np. sponsorowaniu tej samej instytucji kultury	1	2	3	4	5	6	7
29	jest realizowana w różnorodny sposób	1	2	3	4	5	6	7

III. Wpływ na decyzje dotyczące współpracy ma:

30	centrala zagraniczna firmy	1	2	3	4	5	6	7
31	centrala polska firmy	1	2	3	4	5	6	7
32	oddział lokalny firmy	1	2	3	4	5	6	7
33	dział marketingu/PR	1	2	3	4	5	6	7
34	fundacja stworzona przez firmę	1	2	3	4	5	6	7

IV. W mojej firmie ważne są:

35	kreatywność i myślenie twórcze	1	2	3	4	5	6	7
36	celowa improwizacja	1	2	3	4	5	6	7
37	zaangażowanie emocjonalne	1	2	3	4	5	6	7
38	niestandardowe podejście do rozwiązywania zadań	1	2	3	4	5	6	7
39	dążenie do innowacyjności	1	2	3	4	5	6	7
40	podejmowanie odpowiedzialnego ryzyka	1	2	3	4	5	6	7
41	symultaniczne rozwiązywanie problemów	1	2	3	4	5	6	7
42	przykładanie wagi do estetyki	1	2	3	4	5	6	7
43	umiejętności interpersonalne	1	2	3	4	5	6	7
44	ciągła gotowość do zmian	1	2	3	4	5	6	7

V. W mojej firmie praktykuje się:

	tak	nie	
45	angażowanie artystów w procesy tworzenia produktu	1	2
46	transfer wiedzy i umiejętności (np. improwizacji, eksperymentowania) z organizacji artystycznych	1	2
47	szkolenia prowadzone przez ludzi sztuki	1	2
48	włączanie w przestrzeń biurową elementów artystycznych	1	2
49	wynajmowanie lokali w obiektach kulturalnych	1	2
50	odbywanie wolontariatów pracowniczych w instytucjach kultury	1	2
51	zakup dzieł sztuki	1	2
52	udział w spotkaniach, konferencjach nt. relacji z kulturą	1	2
53	tworzenie produktów/technologii we współpracy z podmiotem artystycznym	1	2
54	wykorzystywanie modeli organizacji artystycznych (opartych na improwizacji i kreatywności) w zarządzaniu	1	2

Informacje o firmie

1. Branża, np. bankowość:	
2. Kraj, w którym znajduje się centrala firmy:	
3. Liczba zatrudnionych pracowników w Polsce:	
4. Dział/Departament, w którym pracuje respondent:	
5. Struktura właścicielska firmy:	

większościowy udział kapitału zagranicznego

mniejszościowy udział kapitału zagranicznego

wyłączny kapitał polski

ZAŁĄCZNIK 2 - Analiza czynnikowa: macierze korelacji i macierze przeciwobrazów

Nazwy zmiennych stosowane w procesie analizy badań przy pomocy programu SPSS v. 21

S1	1. polega na odpowiadaniu na gotową ofertę instytucji kultury
S2	2. zakłada wpływ firmy na formę wspólnego przedsięwzięcia
S3	3. polega na wspólnym projektowaniu i planowaniu przedsięwzięcia artystycznego lub edukacyjnego
S4	4. jest poprzedzona kilkoma etapami rozmów
S5	5. polega na systematycznej komunikacji między firmą i podmiotem artystycznym
S6	6. pobudza interakcję między pracownikami firmy
S7	7 to intensywne eksponowanie logo firmy/marki przez pomiot artystyczny
S8	8. zakłada subtelny sposób budowania wizerunku
S9	9. jest świadczeniem usługi reklamowej przez instytucję kultury
S10	10. wynika z inicjatywy instytucji kultury
S11	11. wynika z inicjatywy firmy
S12	12. wynika z inicjatywy obu stron
S13	13. jest poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań w relacjach firmy i podmiotu artystycznego
S14	14. jest realizowana w różnorodny sposób
S15	15. polega zawsze na tym samych schemacie współpracy, np. sponsorowaniu tej samej instytucji kultury
K1	1. ma wpływ na rozwijanie potencjału twórczego w firmie
K2	2. ma wpływ na rozwijanie innowacyjności
K3	3. ma wpływ na pobudzanie kreatywności pracowników
K4	4. przyczynia się do nabywania nowej wiedzy
K5	5. polega na wzajemnym uczeniu się
K6	6. polega na dzieleniu się <i>know-how</i>
K7	7. wpływa na wzrost wartości dodanej produktów/marek
K8	8. jest czerpaniem rozwiązań od podmiotu artystycznego
K9	9. jest sposobem na podniesienie zaangażowania pracowników firmy
K10	10. wzbudza autorefleksję pracowników i prowadzi do ich przemiany
K11	11. wywołuje pozytywne emocje
K12	12. jest dbaniem o relacje z lokalną społecznością
K13	13. jest sposobem na budowanie relacji z kontrahentami
K14	14. ma wpływ na podnoszenie konkurencyjności regionu
C1	1. kreatywność i myślenie twórcze
C2	2. celowa improwizacja
C3	3. zaangażowanie emocjonalne
C4	4. niestandardowe podejście do rozwiązywania zadań
C5	5. dążenie do innowacyjności
C6	6. podejmowanie odpowiedzialnego ryzyka
C7	7. symultaniczne rozwiązywanie problemów
C8	8. przykładanie wagi do estetyki
C9	9. umiejętności interpersonalne
C10	10. ciągła gotowość do zmian

Tabela 1/Załącznik 2. Macierz korelacji dla form realizacji współpracy z kulturą

		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15
Korelacja	S1	1,000	,207	,137	,120	,166	,176	,405	,281	,331	,523	,243	,176	,127	,427	,204
	S2	,207	1,000	,826	,687	,712	,590	,299	,666	,272	,244	,451	,584	,534	,112	,627
	S3	,137	,826	1,000	,731	,750	,581	,288	,641	,232	,204	,461	,569	,599	,078	,627
	S4	,120	,687	,731	1,000	,770	,582	,235	,577	,268	,175	,379	,511	,490	,026	,623
	S5	,166	,712	,750	,770	1,000	,619	,322	,602	,358	,242	,397	,543	,550	,067	,599
	S6	,176	,590	,581	,582	,619	1,000	,332	,577	,282	,210	,419	,490	,500	,100	,508
	S7	,405	,299	,288	,235	,322	,332	1,000	,374	,669	,396	,466	,210	,296	,362	,339
	S8	,281	,666	,641	,577	,602	,577	,374	1,000	,342	,355	,465	,594	,528	,203	,655
	S9	,331	,272	,232	,268	,358	,282	,669	,342	1,000	,348	,339	,282	,277	,395	,344
	S10	,523	,244	,204	,175	,242	,210	,396	,355	,348	1,000	,197	,390	,261	,324	,255
	S11	,243	,451	,461	,379	,397	,419	,466	,465	,339	,197	1,000	,475	,289	,251	,517
	S12	,176	,584	,569	,511	,543	,490	,210	,594	,282	,390	,475	1,000	,511	,132	,603
	S13	,127	,534	,599	,490	,550	,500	,296	,528	,277	,261	,289	,511	1,000	,227	,521
	S14	,427	,112	,078	,026	,067	,100	,362	,203	,395	,324	,251	,132	,227	1,000	-,024
	S15	,204	,627	,627	,623	,599	,508	,339	,655	,344	,255	,517	,603	,521	-,024	1,000

Tabela 2/Załącznik 2. Macierz korelacji dla poza-marketingowych korzyści przedsiębiorstwa współpracującego z kulturą

		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14
Korelacja	K1	1,000	,715	,722	,659	,570	,566	,556	,554	,575	,562	,595	,532	,472	,451
	K2	,715	1,000	,797	,630	,562	,569	,489	,541	,563	,540	,513	,508	,423	,413
	K3	,722	,797	1,000	,696	,570	,578	,529	,605	,615	,614	,589	,560	,462	,422
	K4	,659	,630	,696	1,000	,747	,667	,547	,555	,550	,554	,534	,553	,531	,527
	K5	,570	,562	,570	,747	1,000	,818	,531	,576	,574	,499	,484	,499	,503	,516
	K6	,566	,569	,578	,667	,818	1,000	,588	,609	,583	,473	,505	,477	,452	,455
	K7	,556	,489	,529	,547	,531	,588	1,000	,540	,612	,467	,591	,560	,594	,438
	K8	,554	,541	,605	,555	,576	,609	,540	1,000	,557	,610	,532	,444	,428	,434
	K9	,575	,563	,615	,550	,574	,583	,612	,557	1,000	,718	,647	,574	,591	,567
	K10	,562	,540	,614	,554	,499	,473	,467	,610	,718	1,000	,669	,532	,523	,509
	K11	,595	,513	,589	,534	,484	,505	,591	,532	,647	,669	1,000	,656	,619	,469
	K12	,532	,508	,560	,553	,499	,477	,560	,444	,574	,532	,656	1,000	,715	,645
	K13	,472	,423	,462	,531	,503	,452	,594	,428	,591	,523	,619	,715	1,000	,695
	K14	,451	,413	,422	,527	,516	,455	,438	,434	,567	,509	,469	,645	,695	1,000

Tabela 3/Załącznik 2. Macierz korelacji dla cech przedsiębiorstwa kreatywnego

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
Korelacja	C1	1,000	,277	,370	,534	,618	,369	,364	,468	,396	,374
	C2	,277	1,000	,376	,342	,201	,358	,176	,179	,224	,212
	C3	,370	,376	1,000	,397	,329	,317	,275	,417	,368	,289
	C4	,534	,342	,397	1,000	,552	,496	,400	,381	,482	,481
	C5	,618	,201	,329	,552	1,000	,412	,337	,478	,414	,522
	C6	,369	,358	,317	,496	,412	1,000	,419	,313	,450	,456
	C7	,364	,176	,275	,400	,337	,419	1,000	,332	,451	,347
	C8	,468	,179	,417	,381	,478	,313	,332	1,000	,499	,316
	C9	,396	,224	,368	,482	,414	,450	,451	,499	1,000	,533
	C10	,374	,212	,289	,481	,522	,456	,347	,316	,533	1,000

Tabela 4/Załącznik 2. Macierze przeciwobrazów dla form współpracy kultury I biznesu

		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15
Macierz przeciwobrazów korelacji	S1	,782	-,077	,052	,021	-,015	-,032	-,114	-,033	,031	-,387	-,011	,103	,134	-,293	-,122
	S2	-,077	,925	-,500	-,060	-,098	-,088	,010	-,151	,007	,028	,008	-,098	,053	-,031	-,067
	S3	,052	-,500	,903	-,201	-,213	,038	-,063	-,063	,140	,032	-,118	-,017	-,221	,016	-,011
	S4	,021	-,060	-,201	,929	-,395	-,123	,080	-,017	-,033	,027	,032	,013	,053	-,011	-,189
	S5	-,015	-,098	-,213	-,395	,929	-,163	,005	-,024	-,179	-,026	,028	-,043	-,092	,101	,030
	S6	-,032	-,088	,038	-,123	-,163	,956	-,096	-,162	,030	,053	-,100	-,070	-,148	,062	,059
	S7	-,114	,010	-,063	,080	,005	-,096	,787	-,050	-,534	-,189	-,311	,259	-,089	,006	-,009
	S8	-,033	-,151	-,063	-,017	-,024	-,162	-,050	,957	,025	-,090	-,001	-,122	-,035	-,123	-,257
	S9	,031	,007	,140	-,033	-,179	,030	-,534	,025	,794	-,006	,090	-,099	,051	-,262	-,152
	S10	-,387	,028	,032	,027	-,026	,053	-,189	-,090	-,006	,803	,157	-,316	-,031	-,055	,028
	S11	-,011	,008	-,118	,032	,028	-,100	-,311	-,001	,090	,157	,855	-,250	,206	-,217	-,249
	S12	,103	-,098	-,017	,013	-,043	-,070	,259	-,122	-,099	-,316	-,250	,900	-,145	-,004	-,170
	S13	,134	,053	-,221	,053	-,092	-,148	-,089	-,035	,051	-,031	,206	-,145	,900	-,265	-,204
	S14	-,293	-,031	,016	-,011	,101	,062	,006	-,123	-,262	-,055	-,217	-,004	-,265	,642	,362
	S15	-,122	-,067	-,011	-,189	,030	,059	-,009	-,257	-,152	,028	-,249	-,170	-,204	,362	,894

Tabela 5/ Załącznik 2. Macierze przeciwobrazów dla korzyści poza-marketingowych wynikających ze współpracy biznesu z kulturą

		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K10	K11	K12	K13	K14	K15
Macierz przeciwobrazów korelacji	K1	,963	-,279	-,159	-,149	-,016	,003	-,116	-,033	-,001	-,018	-,155	,006	,045	-,053
	K2	-,279	,929	-,480	-,001	-,037	-,067	,015	,000	-,039	-,011	,059	-,042	,024	-,011
	K3	-,159	-,480	,921	-,264	,084	-,011	,023	-,150	-,111	-,078	-,044	-,127	,042	,121
	K4	-,149	-,001	-,264	,942	-,382	-,028	-,075	,040	,134	-,094	,020	-,020	-,053	-,101
	K5	-,016	-,037	,084	-,382	,894	-,582	,069	-,062	-,069	-,005	,058	,005	-,070	-,064
	K6	,003	-,067	-,011	-,028	-,582	,905	-,178	-,181	-,110	,118	-,065	,000	,093	,000
	K7	-,116	,015	,023	-,075	,069	-,178	,937	-,167	-,227	,160	-,114	-,081	-,244	,132
	K8	-,033	,000	-,150	,040	-,062	-,181	-,167	,954	,061	-,274	-,035	,067	,048	-,081
	K10	-,001	-,039	-,111	,134	-,069	-,110	-,227	,061	,939	-,395	-,096	,029	-,058	-,165
	K11	-,018	-,011	-,078	-,094	-,005	,118	,160	-,274	-,395	,917	-,289	,024	-,010	-,073
	K12	-,155	,059	-,044	,020	,058	-,065	-,114	-,035	-,096	-,289	,940	-,261	-,183	,159
	K13	,006	-,042	-,127	-,020	,005	,000	-,081	,067	,029	,024	-,261	,942	-,287	-,269
	K14	,045	,024	,042	-,053	-,070	,093	-,244	,048	-,058	-,010	-,183	-,287	,918	-,381
	K15	-,053	-,011	,121	-,101	-,064	,000	,132	-,081	-,165	-,073	,159	-,269	-,381	,911

Tabela 6/ Załącznik 3. Macierze przeciwobrazów dla cech przedsiębiorstwa kreatywnego

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
Macierz przeciwobrazów korelacji	C1	,881	-,093	-,067	-,188	-,374	,006	-,100	-,159	-,011	,038
	C2	-,093	,824	-,253	-,126	,073	-,209	,042	,045	,013	,000
	C3	-,067	-,253	,893	-,103	,004	-,013	-,033	-,218	-,070	-,018
	C4	-,188	-,126	-,103	,919	-,199	-,166	-,086	,030	-,126	-,109
	C5	-,374	,073	,004	-,199	,850	-,072	,009	-,205	,060	-,285
	C6	,006	-,209	-,013	-,166	-,072	,908	-,189	-,001	-,112	-,155
	C7	-,100	,042	-,033	-,086	,009	-,189	,921	-,050	-,193	-,029
	C8	-,159	,045	-,218	,030	-,205	-,001	-,050	,865	-,289	,083
	C9	-,011	,013	-,070	-,126	,060	-,112	-,193	-,289	,870	-,306
	C10	,038	,000	-,018	-,109	-,285	-,155	-,029	,083	-,306	,871

ZAŁĄCZNIK 3 - Analiza czynnikowa: wartości własne oraz procenty wariacji; wykresy osypiska

Tabela 1/ Załącznik 3. Wartości własne oraz wariacja dla form współpracy biznesu z kulturą

Składowa	Początkowe wartości własne			Sumy kwadratów ładunków po rotacji		
	Wartość własna	Procent wariacji	Procent skumulowany	Wartość własna	Procent wariacji	Procent skumulowany
1	6,856	45,705	45,705	6,050	40,336	40,336
2	2,141	14,271	59,976	2,946	19,640	59,976
3	,935	6,233	66,210			
4	,771	5,143	71,352			
5	,717	4,779	76,131			
6	,652	4,347	80,478			
7	,504	3,362	83,840			
8	,471	3,143	86,983			
9	,419	2,797	89,779			
10	,387	2,579	92,358			
11	,322	2,145	94,503			
12	,249	1,663	96,165			
13	,227	1,514	97,680			
14	,195	1,301	98,981			
15	,153	1,019	100,000			

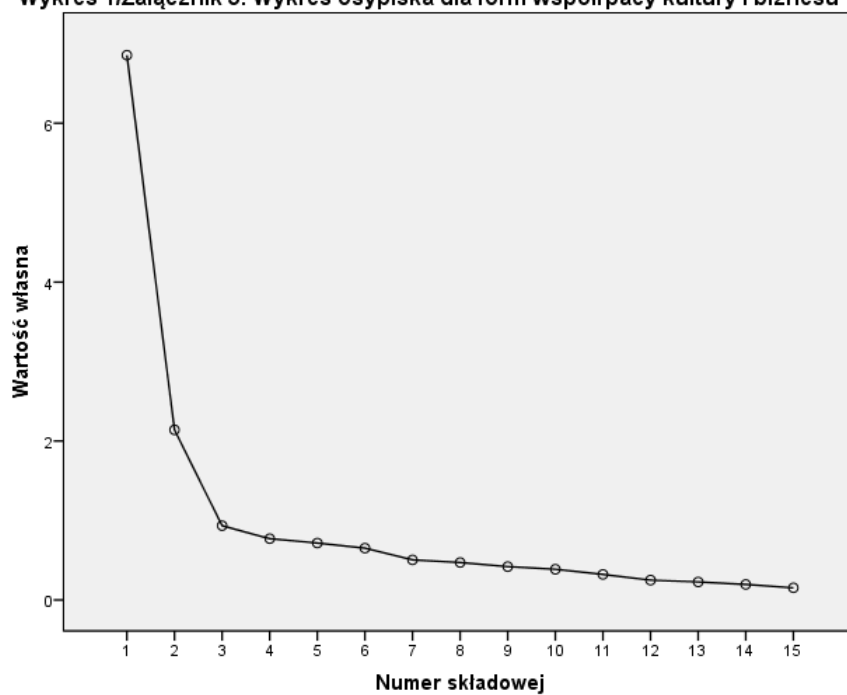
Tabela 2/ Załącznik 3. Wartości własne oraz wariacja dla poza-marketingowych korzyści biznesu ze współpracy z kulturą

Składowa	Początkowe wartości własne			Sumy kwadratów ładunków po rotacji		
	Wartość własna	Procent wariacji	Procent skumulowany	Wartość własna	Procent wariacji	Procent skumulowany
1	8,323	59,452	59,452	5,319	37,995	37,995
2	1,141	8,153	67,605	4,145	29,610	67,605
3	,831	5,936	73,541			
4	,662	4,726	78,267			
5	,579	4,138	82,405			
6	,426	3,046	85,451			
7	,398	2,842	88,293			
8	,333	2,378	90,670			
9	,307	2,190	92,861			
10	,253	1,807	94,667			
11	,218	1,559	96,226			
12	,208	1,484	97,711			
13	,173	1,235	98,946			
14	,148	1,054	100,000			

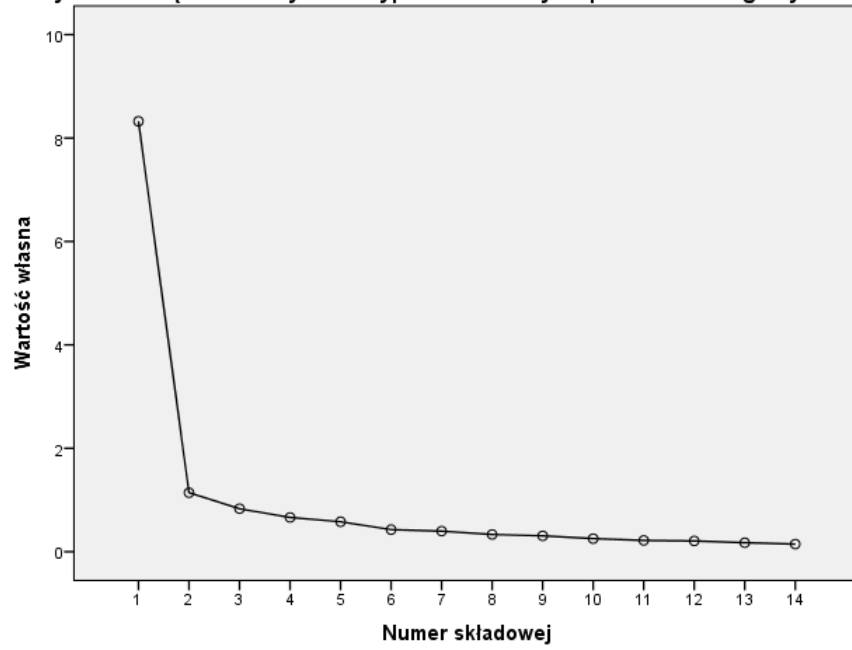
Tabela 3/ Załącznik 3. Wartości własne oraz wariancja dla cech organizacji kreatywnej

Składowa	Początkowe wartości własne			Sumy kwadratów ładunków po rotacji		
	Wartość własna	Procent wariancji	Procent skumulowany	Wartość własna	Procent wariancji	Procent skumulowany
1	4,522	45,222	45,222	4,522	45,222	45,222
2	,999	9,992	55,214			
3	,874	8,744	63,958			
4	,779	7,786	71,744			
5	,660	6,601	78,345			
6	,533	5,332	83,677			
7	,492	4,917	88,594			
8	,448	4,484	93,078			
9	,381	3,806	96,884			
10	,312	3,116	100,000			

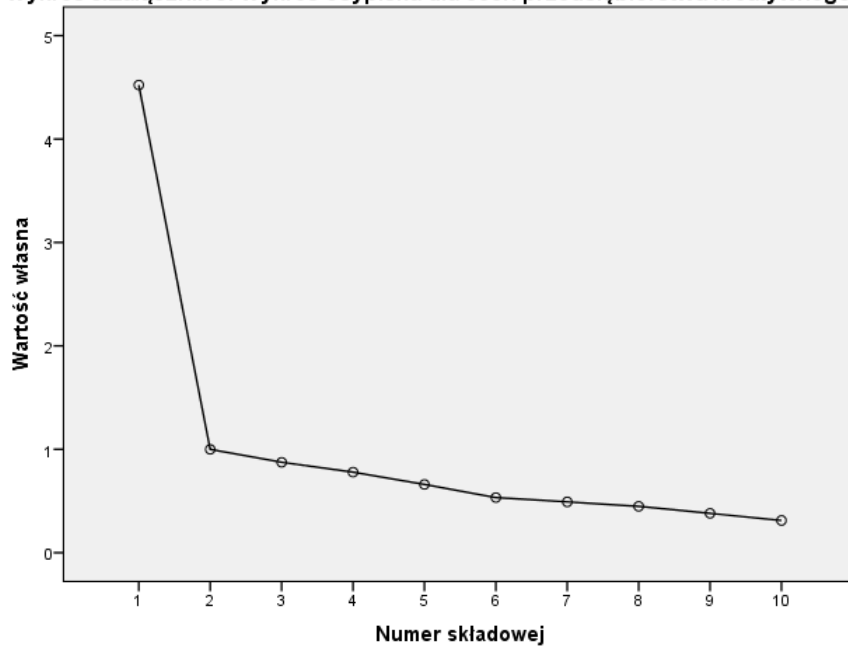
Wykres 1/Załącznik 3. Wykres osypiska dla form współpracy kultury i biznesu



Wykres 2/Załącznik 3. Wykres osypiska dla korzyści poza-marketingowych

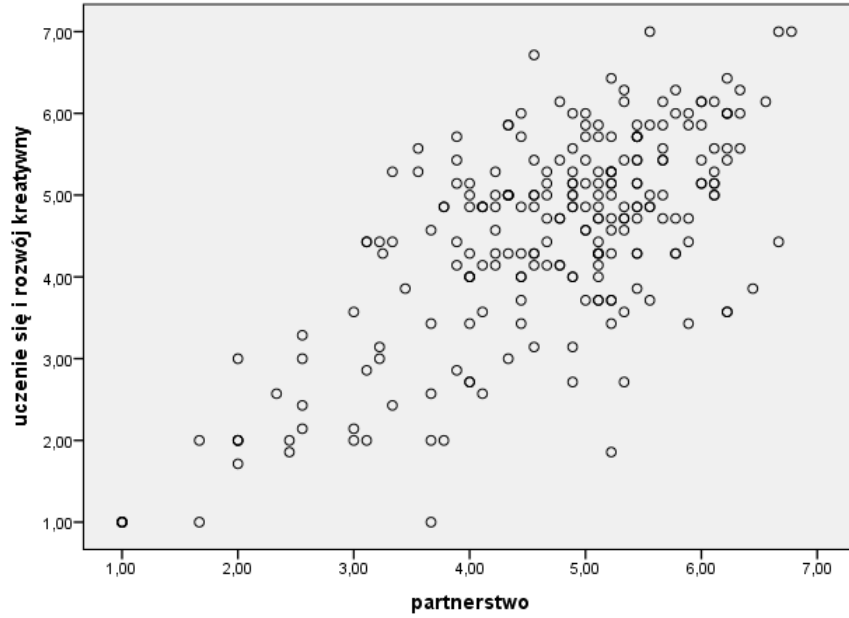


Wykres 3/Załącznik 3. Wykres osypiska dla cech przedsiębiorstwa kreatywnego

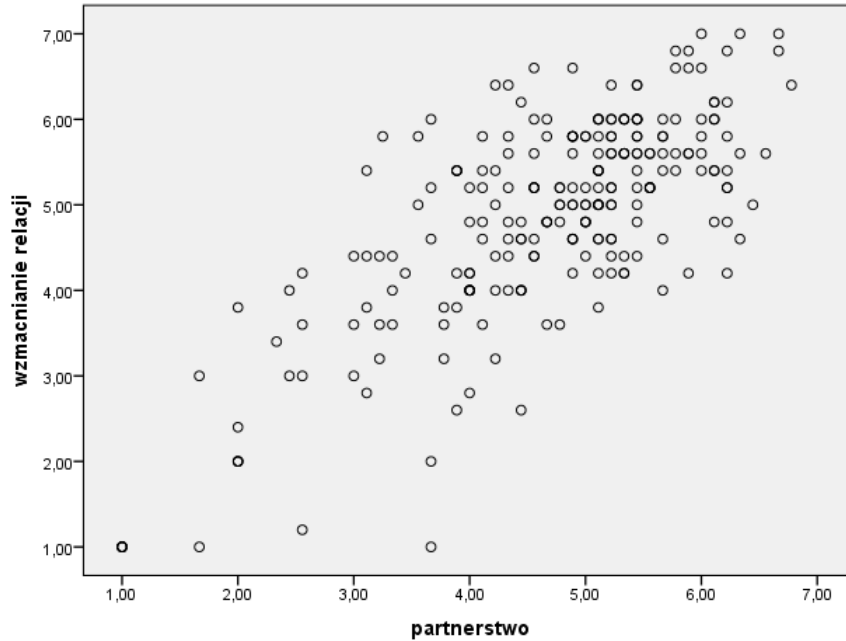


ZAŁĄCZNIK 4 - Analiza korelacji: wykresy rozrzutu

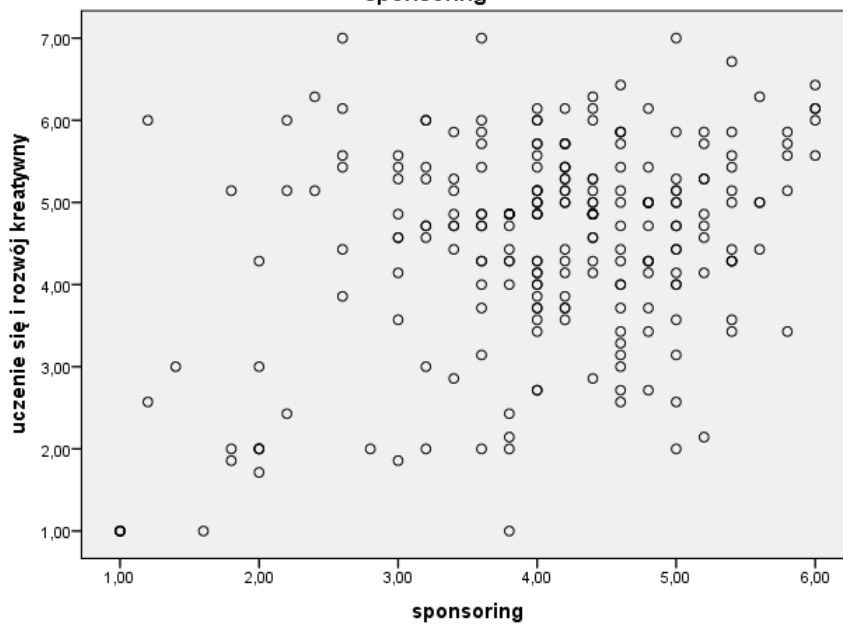
Wykres 1/Załącznik 4. Wykres rozrzutu dla uczenie się i rozwój kreatywny a partnerstwo



Wykres 2/Załącznik 4. Wykres rozrzutu dla wzmacnianie relacji a partnerstwo



Wykres 3/Załącznik 4. Wykres rozrzutu dla uczenie się i rozwój kreatywny a sponsoring



Wykres 4/Załącznik 4. Wykres rozrzutu dla wzmacnianie relacji a sponsoring

