

UNIwersytet Łódzki
Dyscyplina Nauki o Zarządzaniu i Jakości
Szkoła Doktorska Nauk Społecznych
Wydział Zarządzania

mgr Małgorzata Kaczmarek

Autoreferat rozprawy doktorskiej

**DETERMINANTY ZARZĄDZANIA
POLSKIMI FILHARMONIAMI**

Promotor: dr hab. Beata Glinkowska-Krauze, prof. UŁ

Promotor pomocniczy: dr Emilian Gwiazdziński

Łódź 2026

Spis treści

Uzasadnienie podjęcia tematu pracy	3
Problem badawczy, cele i hipotezy pracy	6
Podstawa źródłowa rozważań.....	8
Metodyka własnych badań empirycznych.....	9
Struktura pracy	13
Wyniki badań własnych	15
Wnioski.....	22
Ograniczenia badania	23
Podsumowanie.....	24
Bibliografia.....	25

Uzasadnienie podjęcia tematu pracy

Motywacją do podjęcia tematu była chęć poszerzenia wiedzy z zakresu zarządzania publicznymi instytucjami kultury, z którymi autorka jest związana zawodowo od ponad 20 lat. Zdobyte doświadczenie oraz wieloletnia obserwacja trudności organizacyjnych i stopniowo narastających problemów zarządczych, stały się impulsem do naukowych rozważań nad złożoną naturą publicznych instytucji kultury, które ze względu na swoją specyfikę z trudem poddają się praktykom zarządczym. Kolejną motywacją było poszukiwanie modeli, schematów i przykładów skutecznego ich funkcjonowania.

Tradycyjny model zarządzania instytucjami kultury, oparty na scentralizowanej strukturze, formalizacji i hierarchii, wydaje się być nieefektywny, nieskuteczny i mało pomocny w budowaniu wizerunku nowoczesnej organizacji. Wiele z mechanizmów zarządczych, finansowych i decyzyjnych – mimo podejmowanych przez rządzących prób transformacji i reform – nie zostało poddanych gruntownej przebudowie. Rosnące znaczenie efektywnego zarządzania w sektorze publicznym związane jest z oczekiwaniem skutecznego wypełniania społecznej misji przez publiczne instytucje kultury. Tymczasem od transformacji ustrojowej w 1989 roku instytucje artystyczne uległy niewielkim zmianom.

W efekcie niedokończonych reform publiczne instytucje kultury nie reagują adekwatnie do zmian w otoczeniu, co w dłuższej perspektywie czasowej może grozić ich stagnacją i marginalizacją¹. Instytucje te wydają się być odporne na innowacje organizacyjne, nieskłonne do wprowadzania zmian, niegotowe na konfrontację z rynkiem. Osobnym zagadnieniem jest wyobrażenie samego środowiska o własnej wartości i skuteczności. Tymczasem wzrastająca dynamika zmian (np. aktualna sytuacja gospodarczo-polityczna, konkurencja rynkowa, zmiany formatów uczestnictwa w kulturze) powoduje, że istniejące relacje między instytucjami a ich otoczeniem nie będą gwarantem ani sukcesu, ani długotrwałego rozwoju.

Publiczne instytucje kultury w Polsce o profilu artystycznym, do których należą filharmonie, stoją przed dużymi wyzwaniami związanymi ze zmianami systemu zarządzania kulturą, pojawieniem się nowych organizatorów i podmiotów świadczących usługi kultury, a także ze zmianami modeli uczestnictwa w kulturze². Te kulturowo-społeczne implikacje utrudniają percepcję złożoności warunków, w jakich funkcjonują dziś filharmonie. Wiele z istniejących

¹ R. Batko, R. Kotowski (2010), *Nowoczesne muzeum. Dziedzictwo i współczesność*, Muzeum Narodowe w Kielcach, Kielce, s. 15.

² K. A. Gajda, B. Gierat-Bieroń (2021), Procesy transformacyjno-reorganizacyjne w sektorze kultury jako odpowiedź na kryzys pandemiczny COVID-19, [w:]: A. Konior, O. Kosińska, A. Pluszyńska, *Badania w sektorze kultury: przyszłość i zmiana*, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 180.

barier – stojących na drodze do ich rozwoju – ma charakter systemowy. Nie zmienia to jednak faktu, że również organizacje publiczne działają w „płynnej rzeczywistości”³, która wymaga ciągłego konfrontowania metod zarządzania z potrzebami publiczności i coraz bardziej niestabilnym otoczeniem.

Wymienione w tytule determinanty zarządzania są rozumiane jako czynniki, które oddziałują na sposób, w jaki organizacje są zarządzane oraz na skuteczność samego zarządzania. Podzielono je na czynniki zewnętrzne (mikro i makro) i wewnętrzne (środowiska wewnętrznego), dążąc do możliwie kompleksowego ujęcia warunków funkcjonowania filharmonii w Polsce. Zidentyfikowano czynniki o charakterze prawnym, politycznym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym oraz systemowym.

Systematyczny przegląd literatury

Po weryfikacji baz naukowych do przeglądu zakwalifikowano 20 publikacji anglojęzycznych i 50 publikacji polskojęzycznych, co może wskazywać na większe zainteresowanie eksploracją tej tematyki w Polsce. Analiza porównawcza obu zestawów kategorii tematycznych (anglo- i polskojęzycznego) pozwala na uchwycenie kilku paralel oraz kilku znaczących różnic. Wynik systematycznego przeglądu literatury dla baz polsko-i anglojęzycznych zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Analiza źródeł anglo-i polskojęzycznych

Publikacje pełnotekstowe zakwalifikowane do dalszej analizy po usunięciu duplikatów w bazach anglojęzycznych: Science Direct, Scopus, Springer, Wiley, Ebsco, Emerald, Jstor
n = 20
Publikacje pełnotekstowe zakwalifikowane do dalszej analizy po usunięciu duplikatów w bazach polskojęzycznych: BazEkon, Ceon, Cejsh, BazHum, Research Gate, Google Scholar
n = 50

Źródło: opracowani własne.

W literaturze anglojęzycznej przeważa amerykańska perspektywa, gdzie działalność artystyczna kładzie większy nacisk na przedsiębiorczość oraz myślenie kategoriami rynkowymi. Nawet, jeśli nie odzwierciedlają tego same tytuły, to dominującą orientacją jest myślenie w kategoriach odbiorcy, zysku oraz rentowności. Stąd nawet strategie repertuarowe podporządkowane są strategiom marketingowym i promocyjnym.

³ Z. Bauman (2011), *44 Listy ze świata płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Literackie, Kraków, s. 27.

System funkcjonowania kultury w Polsce implikuje zupełnie inne wyzwania. System budżetowania publicznego powoduje, że pojawia się kategoria związana z finansowaniem instytucji kultury oraz uzależnieniem logiki dotacyjnej od polityki kulturalnej państwa. To pokazuje, jak model tworzenia i upowszechniania dóbr kultury wpływa na cele operacyjne poszczególnych organizacji kultury. W polskiej nomenklaturze pojawiają się publiczne instytucje kultury (na zachodzie są to organizacje głównie pozarządowe) oraz praktyka związana z ich prowadzeniem (zasadami prawnego funkcjonowania czy finansowania). Dodatkowo polityka repertuarowa nie jest poddawana publicznej ocenie pod względem rentowności. Wskazuje to na duże różnice w systemie funkcjonowania polskich i zagranicznych instytucji kultury związanych z muzyką.

Luka badawcza

Przeprowadzony przegląd literatury wskazuje, że tematyka zarządzania w instytucjach kultury jest słabo reprezentowana w literaturze polskiej i zagranicznej. Mimo przyrostu ilości treści w latach 2011-2022 można wnioskować, że kwestie zarządzania orkiestrą czy filharmonią (a szczególnie determinanty zarządzania) nie są tematem systematycznie zgłębianym. Zarówno fragmentaryczność badań, jak i ich ograniczony zakres, wskazują na niską dojrzałość pola badawczego, tworzącego przestrzeń do dalszych eksploracji. W związku z powyższym zidentyfikowane zostały następujące luki badawcze (tabela 2).

Tabela 2. Zidentyfikowane luki badawcze

TEORETYCZNA	EMPIRYCZNA	METODYCZNA	PRAKTYCZNA
Żadna teoria Organizacji i zarządzania nie odnosi się bezpośrednio do funkcjonowania filharmonii jako publicznej instytucji kultury.	Niedostatek rozwiązań w zakresie implementacji współczesnych metod zarządzania dla publicznych instytucji kultury.	Niedostatek operacjonalizacji rozwiązań w zakresie zarządzania publicznymi instytucjami kultury.	Niedostatek rekomendacji i dobrych praktyk co do stosowania współczesnych koncepcji zarządzania w publicznych instytucji kultury.
Niewielka liczba opracowań naukowych opisujących implementację współczesnych metod/koncepcji zarządzania w publicznych instytucjach kultury.	Potrzeba zbadania zagadnienia w praktyce. Dotychczasowe badania są wycinkowe i fragmentaryczne, szczególnie te dotyczące zarządzania publicznymi instytucjami kultury.	Niedostatek w zakresie dostępnego narzędzia badawczego.	Wskazówki dotyczące transferu rozwiązań na grunt publicznych organizacji kultury.

Źródło: opracowani własne.

Badania dotyczące skuteczności i sprawności zarządzania w publicznych instytucjach kultury w polskich realiach nie były dotąd prowadzone (ani w wymiarze teoretycznym, ani praktycznym). Nie podejmowano kompleksowych studiów nad samymi filharmoniami pod

kątem zarządzania i efektywności jej dyrektorów. Zaobserwować można niedosyt badań nad funkcjonowaniem publicznych instytucji kultury w kontekście tworzenia kompleksowych koncepcji zarządzania nimi. Luka ta dotyczy również badania oddziaływania uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych na wykorzystywane metody i instrumenty zarządzania w polskich filharmoniach. Potrzeba zatem nie tylko diagnozy i oceny aktualnego poziomu implementacji metod zarządzania, ale również zrozumienia możliwości ich zastosowania w środowisku, które dotychczas opierało się wielu zmianom – utrwalając sposób funkcjonowania wypracowany w poprzednim stuleciu.

Problem badawczy, cele i hipotezy pracy

Projekt badawczy został ukierunkowany na diagnozę bieżącej sytuacji – uzyskane wyniki umożliwiły określenie stopnia wykorzystania instrumentów oraz metod zarządzania, identyfikację barier rozwojowych i rozpoznanie uwarunkowań funkcjonowania polskich filharmonii. Kontekst polityczny, finansowy, prawny i społeczny kształtują otoczenie, w jakim funkcjonują współczesne filharmonie. W związku z tym nowy wymiar zarządzania wymaga całościowego spojrzenia na te uwarunkowania, szczególnie pod kątem implementacji współczesnych koncepcji zarządzania do „codziennego” funkcjonowania instytucji kultury.

Przedmiotem badania są zatem filharmonie jako organizacje i zachodzące w nich procesy zarządcze. Tematyka rozprawy doktorskiej tym samym wpisuje się w nurt badań nauk o zarządzaniu i jakości, a dokładnie subdyscypliny odnoszącej się do zarządzania instytucjami publicznymi. Natomiast badanym *określonym fragmentem rzeczywistości społecznej*⁴ są procesy zarządzania/organizowania zachodzące w filharmoniach jako artystycznych instytucjach kultury.

Głównym celem rozprawy doktorskiej – o charakterze eksploracyjno-opisowym – jest **identyfikacja czynników determinujących zarządzanie polskimi filharmoniami**. Przedmiotem zainteresowania autorki rozprawy było szczegółowe rozpoznanie, w jaki sposób zarządzane są filharmonie w Polsce, w jakim stopniu implementowane są w nich współczesne koncepcje zarządzania oraz jakie czynniki to zarządzanie kształtują.

Aby rozwiązać problem badawczy, cel główny podzielono na trzy cele szczegółowe:

(C1) Identyfikacja czynników otoczenia dalszego (makro i mikro) i środowiska wewnętrznego, warunkujących funkcjonowanie filharmonii.

⁴ Cz. Sikorski (2016), *Krótki przewodnik dla doktorantów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Rozprawy doktorskie w zakresie nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 12.

(C2) Identyfikacja współczesnych koncepcji zarządzania wykorzystywanych w polskich filharmoniach.

(C3) Identyfikacja różnic w obszarze zarządzania polskimi filharmoniami.

Zidentyfikowanie luki badawczej – jako aktualnego stanu niewiedzy – stanowiło przesłankę do sformułowania (po przeprowadzonym systematycznym przeglądzie literatury) problemu badawczego: *jakie czynniki determinują zarządzanie polskimi filharmoniami?* Aby zrealizować cel rozprawy postawiono również tezę: *filharmonie w Polsce, w reakcji na zmieniające się otoczenie, stosują zróżnicowane koncepcje zarządzania*. Z uwagi na pełny charakter badania, sformułowano następujące hipotezy badawcze:

(H1) Poziom finansowania zależy od występowania planowania strategicznego w filharmonii

(H2) Relacje z organem prowadzącym zależą od poziomu komunikacji z tym organem (H2a) i realizacji misji i funkcji instytucji kultury (H2b)

(H3) Realizacja misji zależy od stosowania w filharmonii praktyki zarządzania projektami (H3a); zarządzania jakością (H3b); informatycznych systemów zarządzania (H3c); zarządzania logistycznego (H3d); zarządzania marketingowego (H3e); zarządzania strategicznego (H3f); zarządzania personelem (H3g); zarządzania wiedzą (H3h); zarządzania zmianą (H3i); zarządzania operacyjnego (H3j)

(H4) Poziom finansowania zależy od wdrażania innowacji instytucjonalnych (H4a); organizacyjnych (H4b); procesowych (H4c) i koncepcyjnych (H4d).

Mając na uwadze cel główny i cele szczegółowe, sformułowano następnie pytania badawcze:

(PB1) Jakie czynniki zewnętrzne (mikro- i makrootoczenia) i wewnętrzne kształtują specyfikę filharmonii?

(PB2) Jaką rolę czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (makro i mikro) odgrywają w procesie zarządzania filharmoniami?

(PB3) Jakie stymulatory i inhibitory występują w procesie realizacji misji filharmonii?

(PB4) Jakie koncepcje wykorzystywane są przez dyrektorów w procesie zarządzania?

(PB5) Co w opinii respondentów warunkuje skuteczne funkcjonowanie filharmonii w obszarze zarządzania?

(PB6) Co różnicuje działania filharmonii i z czego te różnice wynikają?

(PB7) W jaki sposób filharmonie adaptują się do zmian otoczenia?

Podstawa źródłowa rozważań

W procesie badawczym wykorzystano źródła pierwotne i wtórne. Rozprawa doktorska powstała na podstawie szerokich studiów literaturowych, w oparciu o analizę literatury polsko- i obcojęzycznej, a także aktów prawnych regulujących funkcjonowanie instytucji kultury (ustaw, rozporządzeń, oficjalnych dokumentów administracji publicznej, dostępnych danych statystycznych oraz założeń polityki kulturalnej państwa i samorządów).

Projekt badawczy składa się z dwóch zasadniczych etapów, w których zastosowano odrębne metody (ilościową i jakościową). Każdy z etapów badawczych realizowany był na podstawie odrębnych narzędzi badawczych. W pierwszym etapie przeprowadzono badanie sondażowe metodą ankiety za pomocą kwestionariusza ankiety – w badaniu ankietowym wzięło udział łącznie 25 podmiotów (na 26 istniejących)⁵. Badanie miało na celu wskazanie najważniejszych aspektów specyfiki organizacyjnej polskich filharmonii. Natomiast metoda wywiadu, realizowana techniką indywidualnego wywiadu pogłębionego z dyrektorami polskich filharmonii (*in-depth interview*)⁶, posłużyła do zgromadzenia danych jakościowych w drugim etapie (24 jednostki na 26 możliwych) niniejszego projektu badawczego.

Wykorzystanie metodologii badań mieszanych jest coraz częstszą praktyką na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, wynikającą z pluralizmu metodologicznego⁷. Metody ilościowe i jakościowe zastosowane w pracy zostały połączone w sposób sekwencyjny, który przyjął wariant wyjaśniający (ang. *Explanatory Sequential Mixed Methods Research Design*). Innymi słowy, badania jakościowe poprzedzone zostały badaniami ilościowymi. Badanie empiryczne zrealizowano zatem w dwóch etapach: etap I – przeprowadzenie badań ilościowych, a w etapie II – badań jakościowych. Pełen zestaw wykorzystanych metod i technik badawczych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wybór metod i technik badawczych

Nurt/podejście	Metoda badania	Technika badawcza	Narzędzie badawcze
Badania ilościowe	Metoda statystyczna	Techniki statystyczne (opisy) i analiza danych liczbowych	
	Metoda sondażu diagnostycznego	Badanie ankietowe, ankietowanie, CAWI, PAPI	Kwestionariusz ankiety

⁵ Odmowa przystąpienia do badania przez jednego dyrektora została wyrażona na piśmie. Nie zgodził się on ani na badanie ilościowe, ani jakościowe.

⁶ B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 102.

⁷ Narzędzie stanowiły: kwestionariusz ankiety, scenariusz wywiadu (dyspozycja wywiadu częściowo ustrukturyzowanego), karta wywiadu i obserwacje własne autorki w postaci notatek z wizyt studyjnych.

Badanie jakościowe w terenie	Metoda obserwacyjna	Obserwacja uczestnicząca i nieuczestnicząca	Arkusz obserwacji (intro – notatki terenowe)
	Metoda indywidualnych przypadków Metoda ankietowa	Pogłębiony wywiad indywidualny (IDI, In-Depth Interview)	Dyspozycja wywiadu i karta wywiadu
		Zbiorowe studium przypadku	Wywiad częściowo ustrukturyzowany, niestandardowy
Badanie jakościowe	Metoda badania dokumentów	Analiza treści	Dokumenty publiczne, dokumenty wewnętrzne

Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Chybalski, M. Matejun (2021), Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 102, 129; M. Lisiński, M. Szarucki (2020), *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 122-123; H. Dźwigoł (2018), *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 279; J. Apanowicz (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa, s. 57.

Założeniem przyjętego modelu badawczego było wychwycenie z odpowiedzi zawartych w kwestionariuszu ankiety wątków istotnych do poruszenia i pogłębienia w wywiadach indywidualnych, jak również uzupełnienie obszarów, które z racji ograniczeń narzędziowych nie mogą uzyskać swojej pełnej reprezentacji. Chodziło również o próbę uchwycenia zależności tak generalnych, jak i jednostkowych, mogących wynikać np. ze specyfiki danej instytucji.

Celem zastosowania strategii mieszanej było pełniejsze i wieloaspektowe spojrzenie na problem badawczy. Było to możliwe dzięki zestawieniu (triangulacja danych i metod badawczych) ogólnych informacji badania ilościowego w pierwszej fazie – ze szczegółami eksploracji terenowych badań jakościowych w fazie drugiej. W drugiej fazie przeprowadzono wywiady, obserwacje i zastosowano metodę wielokrotnego studium przypadku⁸ w celu wyjaśnienia znaczenia warunków otoczenia dalszego i bliższego (makro, mikro) oraz wewnętrznego dla implementacji współczesnych koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach. Uzyskano tym samym efekt komplementarności badań.

Metodyka własnych badań empirycznych

Przedmiotem badania były instytucje prowadzące działalność kulturalną w dziedzinie muzyki we wszystkich 16 województwach (zakres ogólnopolski). Dobór respondentów do badania opierał się na przynależności do kadry kierowniczej wyższego szczebla. Ze względu na zamierzenie zbadania wszystkich możliwych podmiotów (26 w skali kraju), badanie miało charakter pełny. Badania realizowane były przez 3 lata (od 2021 do 2024 roku).

⁸ A. Kożuch, I. Marzec (2014), *Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych”, t. 172, nr 2, s. 33, 41.

Do badania zakwalifikowane zostały instytucje o strukturze stałej (posiadające stałe zespoły, pracujące w systemie ciągłym i regularnym, a nie projektowym czy sezonowym), publiczne (powołane przez organy administracji publicznej), krajowe⁹. Badaniem objęto zatem publiczne instytucje artystyczne o statusie filharmonii, mające siedzibę na terenie RP i tu prowadzące swoją działalność. Podstawą do zakwalifikowania badanych instytucji do badania był również statut oraz działalność prowadzona w oparciu o zapisy ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z 25 października 1991 roku¹⁰.

Badanie ilościowe

Badanie ilościowe przeprowadzone było przy wykorzystaniu techniki ankietowej wspartej samodzielnie skonstruowanym kwestionariuszem ankiety, zawierającym 37 pytań podzielonych na 3 sekcje oraz metryczkę. Badanie objęło grupę kierowniczą wyższego szczebla, czyli kadrę dyrektorską/menedżerską polskich filharmonii z 25 instytucji artystycznych na 26 istniejących¹¹.

Celem badania było uzyskanie uogólnionej diagnozy sytuacji, w jakiej funkcjonują filharmonie w Polsce, szczególnie pod kątem stosowanych metod (koncepcji) zarządzania.

Pytania badawcze odnosiły się do następujących zagadnień:

- ✓ Jak oceniany przez menedżerów/dyrektorów jest: poziom finansowania, relacje i komunikacja z organem prowadzącym, poziom autonomii jednostki?
- ✓ W jaki sposób dana jednostka kultury jest finansowana i przez kogo prowadzona?
- ✓ Jakie przeszkody w zarządzaniu instytucją kultury natury wewnętrznej i zewnętrznej występują najczęściej (w podziale na czynniki mikro, makro i wewnętrzne)?
- ✓ Jak rozumiana jest przez respondentów skuteczność w odniesieniu do prowadzonej instytucji kultury?
- ✓ Jakie innowacje implementowane są w instytucji kultury?
- ✓ Jakie praktyki i metody zarządzania są aktualnie obecne w instytucji kultury?
- ✓ Jak rysuje się przyszłość filharmonii w kontekstach możliwych zmian w wybranych obszarach?

⁹ Klasyfikacja zaproponowana przez Artura Modlińskiego w jego badaniach, zob. A. Modliński (2019), *Strategie instytucji kultury wobec niezadowolonych i bojkotów konsumenckich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 124-125.

¹⁰ Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. 1991, nr 114, poz. 493); <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19911140493> (dostęp: 25 stycznia 2026).

¹¹ Mimo używania słowa „dyrektor”, autorka za każdym razem będzie miała na myśli zarówno mężczyzn, jak i kobiety sprawujące funkcje dyrektorskie w polskich filharmoniach.

Większość pytań reprezentuje zmienne mierzone na skali nominalnej, np. płeć. Pytania dotyczące zarówno czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które oddziałują na funkcjonowanie instytucji kultury, oparto się na skali dychotomicznej (kafeteria: tak-nie). Kwestionariusz ankiety zawiera także kilka pytań opartych na skali porządkowej (5-stopniowa skala Likerta).

Wskaźnik zwrotu kwestionariuszy ankiet (badanie ilościowe) był bardzo wysoki, na poziomie 96% (25 z 26 filharmonii). Analizę danych ilościowych przeprowadzono z wykorzystaniem statystyki opisowej¹² oraz nieparametrycznych testów statystycznych: testu χ^2 , współczynnika V Kramera oraz korelacji rang Spearmana¹³. Zastosowanie tych metod było uzasadnione niewielką liczebnością badanej zbiorowości ($n = 25$) oraz przewagą danych mierzonych na skalach nominalnych i porządkowych, przy jednoczesnym braku zmiennych o charakterze interwałowym i ilorazowym¹⁴.

Całkowity charakter badania wykluczał zasadność wnioskowania statystycznego w sensie estymacyjnym, dlatego analizy miały charakter opisowy. Zastosowane miary korelacji nieparametrycznych nie pozwalają na identyfikację zależności przyczynowo-skutkowych, lecz umożliwiają określenie siły oraz kierunku współzależności pomiędzy zmiennymi (rho Spearmana).

Badanie jakościowe

Głównym celem badania było rozpoznanie czynników, które determinują zarządzanie polskimi filharmoniami. Badania zakładały wielostronną i wnikliwą analizę czynnikową różnych aspektów determinujących funkcjonowanie filharmonii i pozwoliły na przygotowanie monografii ilustrującej zróżnicowany charakter i specyfikę ich działań w obszarze zarządzania. Każdy wywiad poprzedzono badaniem gabinetowym.

Badanie jakościowe w formie wywiadów częściowo-ustrukturyzowanych, ujętych w dyspozycji wywiadu, zawierało 17 pytań dotyczących:

- ✓ narzędzi i technik zarządzania wykorzystywanych na co dzień;
- ✓ warunków funkcjonowania polskich filharmonii i orkiestr;

¹² W przypadku opisu całej zbiorowości używa się narzędzi statystyki opisowej do analizy zjawisk w danej populacji. Statystyka opisowa służy do opisu aktualnego stanu badanego zbioru danych poprzez analizę jego podstawowych parametrów i rozkładów. Za: D. Tarka, A. M. Olszewska (2018), *Elementy statystyki. Opis statystyczny*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, s. 17.

¹³ N. M. Józefacka, M. F. Kołek, A. Arciszewska-Leszczuk (2023), *Metodologia i statystyka. Przewodnik naukowego turysty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 122.

¹⁴ S. Bedyńska, A. Brzezicka (red.) (2007), *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych*, Wydawnictwo Academica, Warszawa, s. 73.

- ✓ czynników sprzyjających efektywnemu ich zarządzaniu (czynniki strukturalne, organizacyjne, technologiczne, infrastrukturalne i finansowe).

Zagadnienia dotyczyły również warunków funkcjonowania instytucji, relacji z organem prowadzącym, wprowadzanych innowacji, stylu podejmowania decyzji, zarządzania personelem oraz projektem, strategii, formalizacji, struktury i in. Dodatkowo podstawę do opracowania ram tematycznych dyspozycji wywiadu stanowił model zarządzania 7S opracowany przez firmę McKinsey. Odnosi się on do siedmiu elementów składających się na wewnętrzny schemat organizacji: system, strategia, umiejętności, struktura, styl zarządzania, kadry i wspólne wartości¹⁵.

Proces zbierania i analizy danych w badaniach empirycznych miał charakter ciągły i prowadzony był do osiągnięcia tzw. efektu saturacji (nasylenia danych)¹⁶. Przy badaniu jakościowym udało się dotrzeć do 24 instytucji, co stanowi 92% populacji (powodem była odmowa udziału w badaniu przez 2 dyrektorów). Natomiast fakt nie objęcia wszystkich jednostek obserwacją (21 na 26 możliwych) wynikał z ograniczeń zasobowych (czasowych, zdrowotnych i finansowych) autorki.

Długość wywiadów z menedżerami instytucji kultury była zróżnicowana i wahała się od 50 do 150 minut, co spełnia kryteria wywiadu długotrwałego/długiego¹⁷. Wszystkie rozmowy były – za zgodą respondentów – rejestrowane za pomocą smartfonu z funkcją dyktafonu. Dalszej analizie poddano 24 wywiady. Łączny czas wszystkich wywiadów wyniósł 45 godzin.

Wywiady z menedżerami polskich filharmonii zostały uzupełnione o wywiady eksperckie. Prowadzono je w ostatniej fazie badań, od marca 2023 do marca 2024 roku. Użycie wiedzy eksperckiej miało – w zamiarze autorki – nadać analizie większy stopień obiektywizmu. Perspektywa osób odpowiedzialnych za kształtowanie rzeczywistości muzycznej (kręgi opinio-twórcze, przedstawiciele środowiska muzycznego) i polityki kulturalnej w kraju spowodowała, że można było uchwycić wieloaspektowość zjawisk i ich wielowątkową genezę. Finalnie wywiady eksperckie stanowiły dodatkowe źródło triangulacji danych. Swobodny charakter

¹⁵ Model 7S to opracowane przez Thomasa Petersa i Roberta Watermana w 1982 r. narzędzie analizy organizacyjnej, służące do oceny spójności kluczowych elementów organizacji, zob. K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (2013), *Teoretyczne podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 12.

¹⁶ W teorii ugruntowanej saturacja oznacza moment, w którym dodatkowe dane przestają dostarczać nowych informacji i odkryć, a analiza osiągnęła pełnię i stabilność, zob. R. Suddaby (2006), *From the Editors: What Grounded Theory is not*, „Academy of Management Journal”, vol. 49, nr 4, s. 639.

¹⁷ Por. J. Marak (2016), Gromadzenie danych pierwotnych, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 131 oraz B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań...*, op. cit., s. 185. Dominika Maison za przeciętny czas wywiadu pogłębionego uznaje 90 minut, zob. D. Maison (2023), *Jakościowe metody badań społecznych. Podejście aplikacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 53.

rozmowy sprawiał, że były one nieco dłuższe (średni czas to 90 minut). Poddano je również dalszej analizie (transkrypcji, kodowaniu i analizie treści).

Materiał dźwiękowy zebrany podczas badań terenowych został spisany (transkrypcja przy użyciu programów automatycznie przekształcających mowę w tekst, jak np. Trint), ponieważ dalszej analizie poddawany był zapis w postaci tekstowej. Kolejnym krokiem – po uzyskaniu materiału tekstowego – było kodowanie oraz kategoryzowanie, czyli poddanie go porównaniom i nadanie określonych kodów/etykiet i kategorii¹⁸. Kody nawiązywały do wątków określonych w scenariuszu wywiadu¹⁹, dlatego kodowanie wyłaniało się w procesie analizy tekstu, w oparciu o metodę ciągłego szukania analogii, porównywania i miało charakter otwarty²⁰. Proces kodowania zrealizowano z użyciem informatycznego narzędzia służącego do jakościowej analizy danych (program NVivo 11 typu CAQDAS – *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*)²¹.

Kodowanie wykonano według reguł teorii ugruntowanej z wykorzystaniem logiki dedukcyjno-indukcyjnej²², gdzie dedukcję stanowiły kody wynikające z przeglądu literatury (odniesienie się do koncepcji 7S w dyspozycji wywiadu), a indukcję kody, które wyłoniły się w procesie późniejszej analizy transkrypcji wywiadów. Analiza materiału empirycznego została przeprowadzona z wykorzystaniem drzewa kodów, które umożliwiło systematyzację danych i identyfikację kluczowych kategorii analitycznych. W efekcie drzewo kodów zawierało zarówno hasła nawiązujące do koncepcji 7S (strategia, struktura, styl zarządzania, system, umiejętności, kadra), jak i nowe kody (orkiestra, otoczenie instytucji, przeszłość, filharmonia).

Struktura pracy

Struktura pracy została podporządkowana rozwiązaniu problemu badawczego. Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów (trzech teoretycznych, jednego metodycznego i rozdziału, w którym zaprezentowano wyniki badań wraz z wnioskami), wstępu, zakończenia, bibliografii, załączników, spisów (tabel, wykresów i rysunków) oraz streszczenia (w języku polskim i angielskim).

¹⁸ G. Gibbs (2011), *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 80.

¹⁹ B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań...*, op. cit., s. 127.

²⁰ O czym piszą: D. Silverman (2008), *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 258; G. Gibbs (2011), *Analizowanie danych...*, op. cit., s. 170; B. Glinka, W. Czakon (2021), *Podstawy badań...*, op. cit., s. 131 oraz U. Flick (2011), *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 227.

²¹ R. Suddaby (2006), *From the Editors: What Grounded Theory is not...*, op. cit., s. 638.

²² Por. D. Wójcik, P. Juszczyk (2022), *Sektor Kultury w ujęciu koncepcji SMART. Kontekst pandemii Covid-19*, „Przegląd Organizacji”, nr 987, s. 15.

Rozdział I – *Zarządzanie w sektorze kultury* – omówiono w nim podstawowe definicje i ujęcia zarządzania, ukazując ich ewolucję oraz odniesienie do praktyki organizacyjnej. Przytoczono interpretację na gruncie teoretycznym pojęć, odnoszących się do definicji zarządzania, problematyki zarządzania publicznego i zarządzania w sektorze kultury. Dokonano przeglądu współczesnych koncepcji zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem ich adaptacji i zastosowania w instytucjach kultury wraz z identyfikacją czynników sprzyjających i utrudniających ich wdrażanie. Scharakteryzowano również model 7S, na którym oparto analizę instytucji. Podsumowanie pozwala uchwycić kluczowe wnioski i problemy charakterystyczne dla polskiego sektora kultury.

Rozdział II – *Uwarunkowania funkcjonowania filharmonii w Polsce* – poruszono w nim problematykę uwarunkowań wynikających z otoczenia makroekonomicznego instytucji filharmonii. Rozdział rozpoczyna się od definicji kultury i działalności kulturalnej oraz przedstawienia charakterystyki sektora kultury w Polsce. Następnie zanalizowano determinanty funkcjonowania filharmonii, zarówno w wymiarze prawnym, finansowym, organizacyjnym, jak i społeczno-kulturowym. Podsumowanie syntetyzuje główne czynniki kształtujące warunki oraz modele działania tych instytucji.

W rozdziale III – *Filharmonia jako organizacja* – ukazano rozwój filharmonii w perspektywie historycznej i opisano specyfikę działalności artystycznej tej instytucji. Ujęcie organizacyjne pozwoliło na zrozumienie mechanizmów jej funkcjonowania w oparciu o określoną strukturę organizacyjną i podział pracy. Szczególną uwagę zwrócono na rolę osób zarządzających instytucją.

W rozdziale IV – *Metodyka i organizacja badań własnych* – przedstawiono cele badawcze oraz zastosowaną metodykę, w tym dobór metod, technik i narzędzi badawczych wraz z ich charakterystyką w kontekście całego procesu badawczego. Podstawy metodologiczne i organizację badań (procedura badawcza) ujęto w odniesieniu do przyjętego paradygmatu. Opisano przebieg badań, charakterystykę próby badawczej oraz rolę badacza z uwzględnieniem kwestii etycznych.

Rozdział V – *Czynniki determinujące zarządzanie polskimi filharmoniami* – zaprezentowano w nim wyniki badań własnych: badań empirycznych dotyczących praktyk zarządczych w polskich filharmoniach, z podziałem na badania ilościowe i jakościowe. Analiza objęła zarówno aspekty organizacyjne, finansowe, strukturalne, strategiczne, kadrowe, jak i postawy kadry kierowniczej wobec zmian. W końcowej części omówiono wnioski, ograniczenia badawcze i potencjalne kierunki dalszych eksploracji naukowych.

Całość rozprawy podsumowano, wskazując najważniejsze ustalenia teoretyczne i empiryczne. W zakończeniu pracy przedstawiono najistotniejsze wnioski wynikające ze zrealizowanych badań, które umożliwiły udzielenie odpowiedzi na zadane pytania badawcze. Tym samym zweryfikowano realizację zakładanych celów pracy. Użyteczność merytoryczna skierowana jest do praktyków (menedżerów kultury, dyrektorów, osób decyzyjnych), dla których kluczowa jest możliwość podejmowania skutecznych działań w obszarze zarządczym.

Wyniki badań własnych

Wyniki badania ilościowego

Weryfikacja hipotez nastąpiła na drodze analizy statystycznej oraz zastosowanych testów nieparametrycznych. Analizę statystyczną wykonano przy użyciu programu SPSS PS Imago 10 Pro.

(H1) Poziom finansowania zależy od występowania planowania strategicznego w filharmonii.

Brak podstaw do odrzucenia hipotezy.

Niewystarczające finansowanie nie pozwala na długofalowe planowanie.

(H2a) Relacje z organem prowadzącym zależą od oceny poziomu komunikacji z tym organem

Brak podstaw do odrzucenia hipotezy.

Wzrost poziomu relacji z organem prowadzącym towarzyszy wzrostowi oceny poziomu komunikacji z tym organem.

(H2b) Relacje z organem prowadzącym zależą od realizacji misji i funkcji instytucji kultury

Brak podstaw do odrzucenia hipotezy.

Relacje z organem prowadzącym zależą od realizacji misji i funkcji instytucji.

(H3) Realizacja misji zależy od stosowania w filharmonii praktyk zarządczych

Wszystkie hipotezy sfalsyfikowano.

Przeprowadzona analiza wykazała brak zależności pomiędzy realizacją planów, misji i funkcji filharmonii a stosowaniem poszczególnych praktyk zarządczych. Odrzucono zatem wszystkie hipotezy **H3a** (zarządzanie projektami), **H3b** (informatyczne systemy zarządzania), **H3c** (zarządzanie jakością), **H3d** (zarządzanie logistyczne), **H3e** (zarządzanie marketingowe), **H3f** (zarządzanie strategiczne), **H3g** (zarządzanie personelem), **H3h** (zarządzanie wiedzą), **H3i** (zarządzanie zmianą) i **H3j** (zarządzanie operacyjne). Analiza nie wskazała na żadne zależności

pomiędzy realizacją misji a jakąkolwiek praktyką czy koncepcją zarządczą. Brak powiązania misji z koncepcjami zarządzania podważa konieczność efektywnego zarządzania filharmonią w ocenie samych respondentów.

(H4) Poziom finansowania zależy od wdrażania innowacji

Wszystkie hipotezy sfalsyfikowano.

Analiza wykazała brak zależności pomiędzy poziomem finansowania instytucji a wdrażaniem poszczególnych innowacji. Odrzucono zatem hipotezy mówiące o zależności poziomu finansowania od wdrażania innowacji instytucjonalnych **H4a**, organizacyjnych **H4b**, procesowych **H4c** i koncepcyjnych **H4d**.

Brak jakichkolwiek zależności odnoszących się do innowacji może świadczyć o ich hibernacji. Nie są one stymulowane ani przez dodatkowe dotacje, ani wyraźne sugestie ze strony organizatora, ani otoczenie dalsze. Może to też świadczyć o braku gotowości do ich wdrażania (finansowej, kadrowej, kompetencyjnej) czy koncentracji na działalności operacyjnej, która nie pozostawia wiele przestrzeni na budowanie strategii rozwojowych w obszarze innowacji.

Wyniki badania jakościowego

(Cel 1) Identyfikacja czynników otoczenia dalszego (makro i mikro) i środowiska wewnętrznego, warunkujących funkcjonowanie filharmonii

Pytanie badawcze nr 1: Jakie czynniki zewnętrzne (makro-, mikrootoczenia) i wewnętrzne kształtują specyfikę filharmonii?

Czynniki zewnętrzne (makro)

Czynniki makroekonomiczne, prawne i polityczne wyznaczają podstawowe ramy funkcjonowania filharmonii, w znacznym stopniu ograniczając ich autonomię decyzyjną i zdolność adaptacyjną. Kluczowe znaczenie mają niestabilne i niewystarczające dotacje publiczne, niejasne zasady finansowania oraz brak spójnej, długofalowej polityki kulturalnej państwa, co sprzyja funkcjonowaniu instytucji w trybie przetrwania. Niekorzystne otoczenie prawne, biurokratyzacja oraz niedostosowanie regulacji do specyfiki pracy artystycznej hamują rozwój organizacyjny i innowacyjność. Jednocześnie słaba reakcja systemu na zmiany społeczne, technologiczne i kulturowe pogłębia rozdzźwięk między potrzebami odbiorców a sposobem działania filharmonii. Spis najważniejszych czynników makro zamieszczono w tabeli 4.

Tabela 4. Czynniki makro wpływające na funkcjonowanie polskich filharmonii

CZYNNIKI MAKRO	
1.	Niedoskonały system finansowania kultury (uzależnienie od polityki)

2.	Niedofinansowanie publicznych instytucji kultury
3.	Niestabilność polityki kulturalnej
4.	Nieczytelne modele (współ)prowadzenia instytucji kultury
5.	Brak ogólnopolskiej strategii rozwoju kultury muzycznej (regionalne dysproporcje w dostępie do kultury)
6.	Zmiany gospodarcze (np. wysokość płacy minimalnej)
7.	Regulacje prawne (zamówienia publiczne, dyscyplina finansów publicznych) niedostosowane do specyfiki instytucji artystycznych
8.	Biurokracja i przeregulowanie formalne
9.	Deinstytucjonalizacja kultury
10.	Wizerunek filharmonii jako instytucji elitarnej
11.	Spadający prestiż muzyków i zaniedbana w zakresie edukacji muzycznej
12.	Zmiana stylu pracy poprzez rozwój technologii i pokolenie Z
13.	Brak kategoryzacji orkiestr

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Czynniki zewnętrzne (mikro)

Otoczenie bliższe filharmonii bezpośrednio oddziałuje na codzienne funkcjonowanie instytucji, kształtując ofertę artystyczną, relacje z publicznością, efektywność działań i konkurencyjność. Lokalne uwarunkowania geograficzne, demograficzne, społeczne i infrastrukturalne silnie różnicują poszczególne filharmonie. Mimo, iż filharmonie są instytucjami autorskimi, to plany rozwoju instytucji składane przez ich dyrektorów rzadko pełnią funkcję obowiązujących strategii. Brakuje systemowej opieki merytorycznej organizatora, mechanizmów ewaluacji działalności artystycznej i monitorowania jakości, co utrwala perspektywę artystyczną kosztem aspektów ekonomicznych, społecznych i organizacyjnych. Silna zależność finansowa od organizatora ogranicza autonomię instytucji, a niskie wynagrodzenia utrudniają pozyskanie kompetentnej kadry. Wewnętrzna presja interesariuszy i brak badań publiczności pogłębiają wrażenie stagnacji. Jedynie zmieniające się oczekiwania melomanów – w tym potrzeba partycypacji i nowoczesnych technologii – mogą wymusić tworzenie bardziej atrakcyjnej i zróżnicowanej oferty, wykraczającej poza tradycyjny model kultury wysokiej. W tabeli 5 zamieszczono najważniejsze czynniki mikro.

Tabela 5. Czynniki mikro wpływające na funkcjonowanie polskich filharmonii

CZNNIKI MAKRO	
1.	Regionalne zróżnicowanie filharmonii

2.	Niewielkie znaczenie autorskich planów rozwoju instytucji
3.	Brak merytorycznego nadzoru organizatora
4.	Brak mechanizmów ewaluacji działalności artystycznej / Dominacja logiki artystycznej nad ekonomiczną
5.	Upolitycznienie decyzji organizatora
6.	Uzależnienie od decyzji organizatora
7.	Procedura konkursowa wyboru dyrektora instytucji kultury
8.	Niskie wynagrodzenia w kulturze
9.	Rozbieżne oczekiwania i cele interesariuszy
10.	Brak badań i analiz publiczności
11.	Spadek kompetencji kulturowych społeczeństwa / Konkurencja z przemysłami czasu wolnego / Idea prosumenta kultury / Nowoczesne formy przekazu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Czynniki wewnętrzne

Czynniki wewnętrzne filharmonii obejmują zasoby, struktury, procesy, kulturę organizacyjną i kompetencje kadry, które bezpośrednio wpływają na efektywność działania, elastyczność oraz jakość oferty. W praktyce filharmonie często funkcjonują w oparciu o przestarzałe, hierarchiczne struktury i silnie sformalizowane procedury decyzyjne, co ogranicza partycypację i innowacyjność. Atomizacja instytucji, brak wspólnych standardów i ograniczone wykorzystanie interesariuszy utrudniają wdrażanie zmian oraz transfer dobrych praktyk. Silna kultura organizacyjna i konserwatywne nastawienie pracowników sprawiają, że zmiany mają charakter reaktywny, a opór wobec reform stanowi trwały element funkcjonowania organizacji. Wewnętrzna dynamika instytucji jest dodatkowo kształtowana przez konflikty związkowe, ograniczenia płacowe i niedobór kompetentnej kadry – co wpływa na jakość zarządzania talentem i motywację pracowników. W tabeli 6 zamieszczono najważniejsze czynniki wewnętrzne.

Tabela 6. Czynniki wewnętrzne wpływające na funkcjonowanie polskich filharmonii

CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	
1.	Sztywne struktury organizacyjne
2.	Scentralizowany model podejmowania decyzji
3.	Wysoki stopień formalizacji i biurokracji
4.	Brak jednego modelu funkcjonowania – dominacja taktyk lokalnych
5.	Jednostkowe/lokalne rozwiązania nie pozwalają na transfer dobrych praktyk
6.	Niewykorzystany potencjał interesariuszy
7.	Problemy z komunikacją wewnętrzną i koordynacją działań
8.	Opór środowiska muzycznego przed zmianami - reaktywność
9.	Konserwatywna kultura organizacyjna

10	Spory związkowe
11.	Niskie wynagrodzenia i brak rozwoju kadr

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Pytanie badawcze nr 2: Jaką rolę czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (makro i mikro) odgrywają w procesie zarządzania filharmoniami?

Zarządzanie filharmonią to złożony proces, w którym czynniki makro i mikro wyznaczają ramy działania, a czynniki wewnętrzne – zasoby, kompetencje kadry i kultura organizacyjna – kształtują codzienne funkcjonowanie instytucji. Czynniki makro, takie jak polityka kulturalna, finansowanie, legislacja, inwestycje w edukację i infrastrukturę, postęp technologiczny czy trendy społeczne, określają możliwości i ograniczenia filharmonii. Z kolei czynniki mikro – lokalne warunki, partnerstwa, publiczność i organizator – decydują o charakterze i intensywności działalności. Sukces instytucji zależy w dużej mierze od odważnej, kompetentnej i wizjonerskiej postawy dyrektora, który potrafi integrować zespół, wdrażać innowacje i elastycznie reagować na zmiany. Efektywne zarządzanie wymaga zarówno strategicznej wizji, jak i sprawności operacyjnej, kreatywności, odporności instytucjonalnej oraz otwartości na nowe formy prezentacji muzyki. Największe zagrożenia to niewydolność strukturalna, niski poziom profesjonalizacji zarządzania, kurczące się finansowanie, spadająca frekwencja i brak spójnej strategii w kontekście zmieniającego się otoczenia.

Pytanie badawcze nr 3: Jakie stymulatory i inhibitory występują w procesie realizacji misji filharmonii?

Funkcjonowanie współczesnych filharmonii warunkowane jest zarówno przez czynniki zewnętrzne (polityka kulturalna, finansowanie, globalizacja, postęp technologiczny czy demografia), jak i wewnętrzne (m.in. kompetencje kadry, brak strategicznego zarządzania, konfliktogenne środowisko czy tradycja organizacyjna). Zewnętrzne inhibitory wpływają na instytucje, ograniczając elastyczność i wymuszając adaptacje, natomiast wewnętrzne – wynikające z kultury organizacyjnej i niedostatku kompetencji menedżerskich – utrudniają wdrażanie nowoczesnych praktyk zarządczych. Jednocześnie istnieją stymulatory rozwoju (wysokie dotacje, stabilna polityka kulturalna, wykształcona kadra i publiczność, inwestycje w infrastrukturę, edukacja artystyczna, profesjonalizacja zarządzania i rozwój partnerstw), które mogą/mogłyby wspierać rozwój filharmonii. O ile inhibitory (szczególnie zewnętrzne) są identyfikowane przez środowisko dyrektorów, o tyle stymulatory nadal pozostają myśleniem życzeniowym w kontekście stworzenia idealnych warunków dla rozwoju sztuki muzycznej w Polsce (tabela 7).

Tabela 7. Inhibitory i stymulatory wpływające na funkcjonowanie polskich filharmonii

INHIBITORY	
zewnętrzne	wewnętrzne
Globalizacja, międzynarodowa konkurencja Zmiana w odbiorze kultury Postęp technologiczny, nowoczesne media Cyfryzacja kultury, Internet Trendy społ.-kulturowe i demograficzne (starzejące się społeczeństwo) Upolitycznienie kultury Zapisy KP, PZP, UFP a praca w kulturze Brak ustawy o statusie artysty Przestarzała i niedoskonała legislacja Uznaniowy system finansowania kultury Pensja minimalna a zarobki w kulturze Wojna, inflacja, niestabilna sytuacja polityczno-ekonomiczna kraju Brak mechanizmów ewaluacyjnych	Braki kadrowe Brak kompetencji menedżerskich i cyfrowych Brak znajomości metod i koncepcji zarządzania Rotacja pracowników – trudność z utrzymaniem pracowników Konfliktogenne środowisko Niska frekwencja Nieadekwatny repertuar Hierarchiczna i płaska struktura 1-osobowa decyzyjność i władza dyrektora Kultura organizacyjna oparta na 100-letniej tradycji – sposób prezentacji muzyki Mentalność odziedziczona po czasach PRL-u Brak zarządzania strategicznego – zamiast tego zarządzanie doraźne, <i>ad-hoc</i> , operacyjne
STYMULATORY	
zewnętrzne	wewnętrzne
Wysokie dotacje publiczne Stabilna polityka kulturalna Utrzymanie mecenatu państwa Inwestycje w infrastrukturę kultury Dostępna edukacja artystyczna Wykształceni artyści, kadry kultury Wykształcona publiczność Potrzeba obcowania ze sztuką Konkurencyjność Polski na arenie międzynarodowej Stabilna sytuacja polityczno-ekonomiczna Rozwój mecenatu biznesowego i prywatnego Przyjazne rozwiązania legislacyjne Czytelne przepisy – konkursy na dyrektora Badania sektora kultury i analiza danych	Niesłabnąca ciekawość świata i ludzi Atrakcyjna programowo oferta Atrakcyjna infrastruktura Kompetentna kadra Stabilność zatrudnienia w kulturze Działania edukacyjne i upowszechniające Ciągłe szkolenia, pozyskiwanie wiedzy Transfer wiedzy i technologii wewnątrz instytucji Analiza ryzyka i analiza efektywności Ewaluacja działań artystycznych Audyty wewnętrzne, społeczne i kontrolne Powszechna dostępność i inkluzywność Strategiczne zarządzanie kalendarzem imprez Profesjonalizacja zarządzania projektowego Silne partnerstwa oraz kooperacje artystyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

(Cel 2) Identyfikacja współczesnych koncepcji zarządzania wykorzystywanych w polskich filharmoniach

Pytanie badawcze nr 4: Jakie koncepcje wykorzystywane są przez dyrektorów w procesie zarządzania?

Zarządzanie filharmoniami nie opiera się na jednym dominującym paradygmacie – stosowane są różne podejścia, dostosowane do kontekstu instytucji i jej otoczenia. W praktyce poziom wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania jest niski, głównie z powodu ograniczonych kompetencji menedżerskich. Najlepiej rozwiniętym instrumentem zarządzania jest planowanie artystyczne, a powszechnie stosowaną metodą – zarządzanie projektowe (choć

wprowadzane rozwiązania często mają charakter incydentalny i brak im trwałości). Filharmonie korzystają sporadycznie z outsourcingu i systemów informatycznych, a podejmowane decyzje opierają się głównie na doświadczeniu, intuicji i benchmarkingu. Nadal zbyt rzadko pojawiają się nowoczesne podejścia (agile, zarządzanie przez cele, zarządzanie wiedzą czy zmianą).

Strategie rozwoju instytucji są zwykle fragmentaryczne, skoncentrowane na bieżącym funkcjonowaniu i przetrwaniu (*ad-hoc*). Zróżnicowanie zasobów i struktur poszczególnych filharmonii sprawia, że poziom wdrażania nowoczesnych koncepcji zarządzania różni się między instytucjami. W efekcie polskie filharmonie są zatamizowane pod względem organizacyjnym i zarządczym.

Specyfika rozumienia zarządzania jakością ogranicza jej stosowanie w filharmoniach jedynie w odniesieniu do „doskonałości artystycznej”. Kryterium jakości i rozumienia misji instytucji odnosi się zatem wyłącznie do warstwy artystycznej. W rozumieniu dyrektorów misja nie jest i nie powinna być przedmiotem zarządzania.

Z uwagi na brak ogólnych/wytycznych implementacja nowoczesnych koncepcji zarządzania wymagać będzie czasu i wzrostu kompetencji menedżerskich. Od kompetencji dyrektorów zależeć bowiem będzie czy instytucje będą w stanie skutecznie reagować na wyzwania oraz realizować swój potencjał artystyczny i organizacyjny. Wydaje się jednak, że najsilniejszym impulsem wymuszającym transformację filharmonii będzie presja technologiczna oraz zmiany cywilizacyjne i społeczne.

Pytanie badawcze nr 5: Co w opinii respondentów warunkuje skuteczne funkcjonowanie filharmonii w obszarze zarządzania?

Skuteczność w filharmoniach rozumiana jest przede wszystkim w kategoriach artystycznych – pełne sale, zadowolona publiczność i oklaski. Natomiast aspekty organizacyjne są w praktyce rzadko uwzględniane. Efektywność działania instytucji zależy w dużym stopniu od kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej, a różnice w jakości zarządzania wynikają głównie z doświadczenia, wizji i sprawczości osób zarządzających. Niski poziom profesjonalizacji menedżerskiej jest związany z tym, że wielu dyrektorów to artyści zdobywający kompetencje zarządcze w sposób praktyczny (*learning by doing*), a model łączenia ról dyrektora naczelnego i artystycznego wymaga rzadkich, szerokich umiejętności. Proces profesjonalizacji menedżerskiej postępuje powoli, a niedobór kompetentnych liderów dotyka zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników średniego szczebla.

(Cel 3) Identyfikacja różnic w obszarze zarządzania filharmoniami

Pytanie badawcze nr 6: Co różnicuje działania filharmonii i z czego te różnice wynikają?

Filharmonie mają w dużej mierze charakter autorski, a ich rozwój zależy od kompetencji i artystycznego zaplecza dyrektora, którym najczęściej jest artysta łączący funkcje naczelne i artystyczne. Nadal brak konsensusu, czy skuteczniejszym modelem zarządzania jest fuzja tych ról czy ich rozdzielenie, przy czym brak jasnych regulacji w tej kwestii sprzyja konfliktom interesów i rozmyciu odpowiedzialności. Jednocześnie filharmonie silnie różnicuje kontekst lokalny – mniejsze ośrodki dostosowują ofertę do odbiorców, a większe inwestują w edukację, działania interdyscyplinarne i partnerstwa. Zatem to kontekst lokalny silnie determinuje sposób działania instytucji i może sprzyjać tworzeniu innowacyjnych form działalności.

Sporne pozostaje także pytanie o to, które grupy interesariuszy filharmonia powinna uznawać za kluczowe (czy są to pracownicy, odbiorcy, a może organizatorzy?), co bezpośrednio przekłada się na jej cele i sposób działania.

Pytanie badawcze nr 7: W jaki sposób filharmonie adaptują się do zmian otoczenia?

Filharmonie zmieniają się wolniej niż inne instytucje kultury (np. muzea), opierając się głównie na stopniowej ewolucji i utrwalonych modelach działania. Zarządzanie koncentruje się na podtrzymaniu *status quo*, co sprzyja marazmowi i powielaniu schematów organizacyjnych. Dominacja strategii przetrwania prowadzi do stagnacji i utrwalania układów personalnych.

Opór muzycznego środowiska wobec reform wynika z obaw o komercjalizację „kultury wysokiej” oraz z ograniczeń prawnych i systemowych. Co zastanawiające, filharmonie starają się nie zauważać trendów wynikających ze zmieniających się modeli uczestnictwa społeczeństwa w kulturze. Stąd spadek publiczności tłumaczony jest głównie słabą ofertą edukacyjną, a nie zmianą oczekiwań i potrzeb odbiorców. W rezultacie refleksja nad nową, bardziej społeczną rolą filharmonii rzadko przekłada się na realne zmiany w praktyce.

Wnioski

Z przedmiotowego badania wynika, że determinanty zarządzania polskimi filharmoniami przybierają zwykle postać barier. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne w większości utrudniają prowadzenie działalności kulturalnej, nakładając na osoby zarządzające konieczność wielowątkowego zarządzania.

Filharmonia jako instytucja jest organizmem złożonym; jej interesariusze wymagają odmiennych strategii komunikacyjnych i zarządczych – od dialogu artystycznego po zarządzanie

finansami i polityką publiczną. Z uwagi na konieczność wypełniania społecznej misji liczba interesariuszy jest większa niż w przypadku przedsiębiorstw biznesowych. Dodatkowo posługują się oni odmiennymi logikami i narracjami: od narracji artystycznych po instytucjonalne, które często stoją w sprzeczności, jeśli chodzi o oczekiwane cele.

Nowoczesność powoli wkracza do filharmonii w zakresie wykorzystywanych koncepcji zarządzania. Najbardziej rozpowszechnione zarządzanie projektowe pomaga w realizacji coraz bardziej rozbudowanych i skomplikowanych wydarzeń artystycznych. Filharmonie powoli wprowadzają podstawowe metody zarządzania projektami, choć nie są one wspierane nowoczesnymi technologiami czy myśleniem strategicznym. Potencjał rozwojowy jest tu jednak ogromny i wynika z jednorazowości prezentacji koncertowych, odpowiadającej logice projektowej.

Lista wykorzystywanych metod i koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach jest bardzo krótka. W dodatku nie są to koncepcje nowoczesne, tylko znane od dawna i mocno ugruntowane w praktyce menedżerskiej. Dziwi zatem nieobecność koncepcji lean management i reengineeringu czy niski stopień wprowadzenia idei zarządzania partycypacyjnego, zarządzania wiedzą, talentem, procesem czy zmianą. Brak wprowadzanych innowacji sami badani tłumaczą lękiem przed zmianą (64%) i (co oczywiste) brakiem środków finansowych. Stagnacja dominuje nad rozwojem, który nie jest immanentną cechą filharmonii – szczególnie w kontekście wyznawanych przez część respondentów idei konserwatywnych.

Ograniczenia badania

Niewielka liczebność próby ($n = 25$) była ograniczeniem, mimo iż stanowiła populację generalną. Wyniki badania ilościowego były na tyle niejednoznaczne i nierozstrzygające, że wpłynęły na podjęcie decyzji odnośnie tak do procesu badawczego, jak i zakresu pracy. Wyniki badania ankietowego nie pozwoliły przede wszystkim na dokonanie głębszych analiz – trudne do uchwycenia relacje i zależności mogły wynikać z małej liczebności badanej grupy, homogeniczności środowiska i unikania przez respondentów odpowiedzi skrajnych.

Badanie ankietowe okazało się niewystarczające w zakresie zrozumienia mechaniki funkcjonowania filharmonii, różnicowania siły pewnych zjawisk oraz ich powszechności. Wywiad pozwolił na zbudowanie indywidualnego „obrazu” każdej instytucji, wraz z jej pozytywnymi, jak i negatywnymi cechami. W stosunku do badania ilościowego pogłębieniu uległo zrozumienie przyczyn różnicujących polskie filharmonie.

Wieloletnie (ponad 20 lat) „zanurzenie” autorki w środowisku filharmonicznym można traktować jako ograniczenie badacza²³, ponieważ tak długoletnie doświadczenie wymaga ostrożności w zachowaniu równowagi pomiędzy zaangażowaniem a dystansem do przedmiotu badań²⁴. Konsekwencją tego była nieumiejętność uwolnienia się autorki podczas formułowania problemu badawczego i wniosków od wielu kwestii szczegółowych, z którymi autorka miała do czynienia w swojej pracy zawodowej, i które uważała za istotne dla praktyki zarządzania²⁵. Autentyzm życiowego i zawodowego doświadczenia był jednocześnie atutem, ułatwiając dostęp do kadry menedżerskiej oraz poziom zrozumienia problematyki funkcjonowania instytucji. Ewolucja wynikająca ze zmiany perspektywy rozumienia problemu oraz pozycji (z pracownika na badacza) zachodziła powoli, a uzyskiwany dystans zwiększał obiektywizm obserwacji.

Kontekst czasoprzestrzenny miał bardzo duży wpływ na zebrany materiał empiryczny. Opisywane zjawiska oraz układy personalne ulegały bowiem szybkim zmianom. Na przestrzeni realizacji badania jakościowego (2022-2024) doszło do 6-u wymian dyrektora, a 2 kolejne były zapowiadane.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że ze względu na fakt, iż badaniem objęto pełną populację filharmonii, wnioski badawcze pozwalają uchwycić stan jedynie tych instytucji w badanym okresie (2021-2024) i nie implikują wnioskowania inferencyjnego. Wnioski odnoszą się do badanego rodzaju instytucji (publiczna filharmonia) i nie mogą być automatycznie uogólniane na inne typy publicznych instytucji kultury (np. teatry muzyczne, opery czy orkiestry).

W oczywisty sposób niniejsza rozprawa nie wyczerpuje podjętej tematyki, pozostawiając pole badawcze otwarte na dalsze eksploracje. Wyniki badań empirycznych (które mają charakter opisowy i aplikacyjny) mogą przyczynić się do zdiagnozowania pojawiających się problemów oraz do lepszego zrozumienia złożoności otoczenia, w jakim funkcjonują w Polsce publiczne filharmonie.

Podsumowanie

W kontekście przeprowadzonych badań zastanawiające jest niezwykle powolne i żmudne wprowadzanie (bądź co bądź) skutecznych metod współczesnego zarządzania do

²³ J. W. Creswell (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 193.

²⁴ P. Zbieranek (2021), *Demokratyczna kultura. Proces formułowania polityk publicznych w zakresie kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 128.

²⁵ B. Glinka, P. Hensel (2012), Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 48.

polskich filharmonii. Mimo trudnych uwarunkowań – w jakich funkcjonują – nie można nimi tłumaczyć opóźnień. Niekorzystanie z dostępnej wiedzy nie jest stymulowane ani ze strony zarządzających, ani ich organizatorów. Dowodzi to po raz kolejny stereotypowego utożsamiania filharmonii z orkiestrą (zespołem artystycznym), a nie skutecznie zarządzaną instytucją.

Bibliografia

1. Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa.
2. Batko R., Kotowski R. (2010), *Nowoczesne muzeum. Dziedzictwo i współczesność*, Muzeum Narodowe w Kielcach, Kielce.
3. Bauman Z. (2011), *44 Listy ze świata płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
4. Bedyńska S., Brzezicka A. (red.) (2007), *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych*, Wydawnictwo Academica, Warszawa.
5. Chybalski F., Matejun M. (2021), Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
6. Creswell J. W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane* (przekład Joanna Gilewicz), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
7. Dźwigoł H. (2018), *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Flick U. (2011), *Jakość w badaniach jakościowych* (przekład Paweł Tomanek), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Gajda K. A., Gierat-Bieroń B. (2021), Procesy transformacyjno-reorganizacyjne w sektorze kultury jako odpowiedź na kryzys pandemiczny COVID-19, [w:] A. Konior, O. Kosińska, A. Pluszyńska, *Badania w sektorze kultury: przyszłość i zmiana*, Wydawnictwo Attyka, Kraków.
10. Gibbs G. (2011), *Analizowanie danych jakościowych* (przekład Maja Brzozowska-Brywczyńska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Glinka B., Czakon W. (2021), *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
12. Glinka B., Hensel P. (2012), Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Józefacka N. M., Kołek M. F., Arciszewska-Leszczuk A. (2023), *Metodologia i statystyka. Przewodnik naukowego turysty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Kożuch A., Marzec I. (2014), *Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych”, t. 172, nr 2, s. 32-44.
15. Krzakiewicz K., Cyfert Sz. (2013), *Teoretyczne podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
16. Lisiński M., Szarucki M. (2020), *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
17. Maison D. (2023), *Jakościowe metody badań społecznych. Podejście aplikacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

18. Marak J. (2016), Gromadzenie danych pierwotnych, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Modliński A. (2019), *Strategie instytucji kultury wobec niezadowolenia i bojkotów konsumenckich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
20. Sikorski Cz. (2016), *Krótki przewodnik dla doktorantów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Rozprawy doktorskie w zakresie nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
21. Silverman D. (2008), *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji* (przekład Małgorzata Głowacka-Grajper, Joanna Ostrowska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Suddaby R. (2006), *From the Editors: What Grounded Theory is not*, „Academy of Management Journal”, vol. 49, nr 4, s. 633-642.
23. Tarka D., Olszewska A. M. (2018), *Elementy statystyki. Opis statystyczny*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
24. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. 1991, nr 114, poz. 493); <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19911140493> (dostęp: 25 stycznia 2026).
25. Wójcik D., Juszczak P. (2022), *Sektor Kultury w ujęciu koncepcji SMART. Kontekst pandemii Covid-19*, „Przegląd Organizacji”, nr 987, s. 13-19.
26. Zbieranek P. (2021), *Demokratyczna kultura. Proces formułowania polityk publicznych w zakresie kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.