



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2015, t. 64, nr 7

Dagmara Wójcik

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Teorii Zarządzania
e-mail: dagmara.wojcik@ue.katowice.pl
tel. 509-323-516

Współpraca sieciowa w instytucjach kultury

Streszczenie. *Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki współpracy sieciowej instytucji kultury na gruncie wyjaśnień trzech wiodących teorii referencyjnych, tj. teorii ekonomicznej efektywności, teorii sieci społecznych oraz teorii zasobowej, na przykładzie teatrów. Współpraca sieciowa, mimo że doczekała się dużej i wciąż rosnącej liczby publikacji, nie była – jak dotąd – szerzej analizowana w kontekście instytucji kultury.*

Słowa kluczowe: *współpraca sieciowa, współpraca międzyorganizacyjna, instytucje kultury, teatry*

Wprowadzenie

Współczesne organizacje stoją przed wyborem między realizacją potrzeby współdziałania z innymi a dążeniem do autonomii. W świecie międzyorganizacyjnych powiązań, pojęcia sieci i sieciowości zrobiły ogromną karierę. Z jednej strony jest to wynik panującej mody, z drugiej jednak trudno zaprzeczyć istnieniu owych sieciowych fenomenów. Sieci są tak wszechobecne, że stają się podstawą tłumaczenia współczesnego świata¹, a „duch naszych czasów jest duchem

¹ E. Stańczyk-Hugiet, *Czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2012, nr 116, s. 163-173.



sieci”². Obserwowana w ostatnich dwóch dekadach coraz większa popularność sieci, wynika z łączenia współdziałania międzyorganizacyjnego z możliwością generowania ponadprzeciętnej rentowności³.

Rosnące znaczenie współpracy daje się także zaobserwować w instytucjach kultury, a ograniczone środki finansowania stają się asumptem do poszukiwania rozwiązań zapewniających przetrwanie i dalszy artystyczny rozwój. Kultura jest jednym z podstawowych czynników rozwoju kraju, istotnym elementem identyfikacji społecznej i gospodarczej⁴, oddziałuje na jednostki, a będąc dobrem wspólnym, także na całe społeczeństwo. Instytucje kultury – powołane do tworzenia i upowszechniania dorobku kulturalnego – coraz częściej ze sobą współdziałają, dobrowolnie angażując się w interaktywny proces, oparty na wspólnych regułach, normach i strukturach⁵, zwiększając zarówno indywidualne, jak i wspólne korzyści⁶. W przypadku działalności kulturalnej współpraca ma na celu uwzględnienie potrzeb oraz spełnienie oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców poprzez stworzenie atrakcyjnej i konkurencyjnej oferty kulturalnej⁷. Współpraca może przynosić różnorodne korzyści, takie jak: dostęp do zasobów, doświadczenia, kapitału, umiejętności czy kompetencji będących w posiadaniu innych podmiotów, a także obniżenie ryzyka, wzrost efektywności działań⁸ czy wyższą skuteczność ich realizacji. Wydaje się zatem, że współpraca sieciowa może reprezentować obiecujące i atrakcyjne rozwiązanie dla specyficznych warunków funkcjonowania instytucji kultury.

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki współpracy sieciowej organizacji kultury na przykładzie teatrów z perspektywy trzech ujęć teoretycznych. Artykuł został podzielony na dwie części. Pierwsza przedstawia zagadnienie współpracy sieciowej w nawiązaniu do obszaru kultury. Część druga prezentuje współpracę sieciową teatrów na tle wyjaśnień proponowanych przez trzy wiodące teorie referencyjne, tj.: teorię ekonomicznej efektywności, teorię sieci społecznych oraz teorię zasobową.

² M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.

³ P. Klimas, *Sieci innowacji: implikacje bliskości organizacyjnej*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2014, s. 11.

⁴ J. Suchowian, *Problemy finansowania instytucji kultury w Polsce na przykładzie teatru im. St.I. Witkiewicza w Zakopanem*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia” 2011, nr 38, s. 175-184.

⁵ D.J. Wood, B. Gray, *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*, „Journal of Applied Behavioral Science” 1991, Vol. 27, No. 2, s. 146.

⁶ B. Koźuch, R. Przygodzka, *Współpraca sieciowa w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie” 2012, nr 117, s. 25-35.

⁷ M. Borkowska-Niszczoła, *Współpraca instytucji kultury na rzecz rozwoju produktów turystyki kulturowej w ujęciu teoretycznym i praktycznym*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 2, s. 56-69.

⁸ Ibidem.

1. Współpraca sieciowa a instytucje kultury

Odkąd przeniesiono perspektywę organizacji z poziomu przedsiębiorstwa na sieć, można mówić o nowej erze w ewolucji form organizacyjnych⁹, a początek XXI w. uznać w zarządzaniu za erę organizacji sieciowych¹⁰, które obejmują sieć przedsiębiorstw lub innych jednostek połączonych systemem wspólnych celów¹¹. Pojęcie sieci wiąże się ze sferą relacji międzyludzkich¹², a relacyjny styl jest ich domeną. Sieci bowiem tworzą unikatowy typ układu, w którym relacje interpersonalne stanowią rdzenny komponent. Za sieć można zatem uznać pewien zbiór autonomicznych organizacji o pośrednich lub bezpośrednich połączeniach relacyjnych¹³. Relacje są jednym z powodów istnienia sieci¹⁴, ułatwiają korzystanie z nagromadzonych zasobów, sprzyjają wykorzystaniu połączonych sił i wzajemnego uczenia się¹⁵. Główny cel sieci jest więc skoncentrowany na rozwijaniu¹⁶ oraz ułatwianiu wzajemnych interakcji¹⁷. Współpraca sieciowa oferuje duże możliwości łączenia i wykorzystywania wiedzy, umiejętności oraz kompetencji partnerów. Pozwala na tworzenie wyjątkowego potencjału, stanowiącego źródło twórczych rozwiązań i decydującego o sukcesie osiągnięć na poziomie całej organizacji sieciowej¹⁸.

Tworzenie sieci nie jest celem samym w sobie, jest środkiem do osiągnięcia celu w postaci szybszego uzyskania lepszych wyników dzięki współpracy, wykorzystywaniu wspólnego potencjału twórczego i skupieniu się na wzajemnych korzyściach, a także wzajemnej mobilizacji do działania kreującego nową

⁹ R. Gulati, P. Puranam, M. Tushman, *Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts*, „Strategic Management Journal” 2012, Special Issue: *Strategy and the Design of Organizational Architecture*, Vol. 33, s. 571-586.

¹⁰ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

¹¹ J. Światowiec-Szczepańska, *Wpływ orientacji czasowej kadry kierowniczej na rozwój organizacji sieciowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52, s. 55-64.

¹² Ibidem.

¹³ M. Nowicka-Skowron, P. Pachura, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2009, nr 226, s. 37-46.

¹⁴ M. Zdziarski, *Kapitał społeczny w sieci relacji*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego” 2008, nr 2, s. 7-15.

¹⁵ W. Czakon, *Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2013, nr 141: *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*, s. 62-71.

¹⁶ A. Kawa, *Podstawy teoretyczne sieci przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu i Logistyka” 2013, nr 46, s. 47-58.

¹⁷ A. Frączkiewicz-Wronka, *Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 219, s. 72-80.

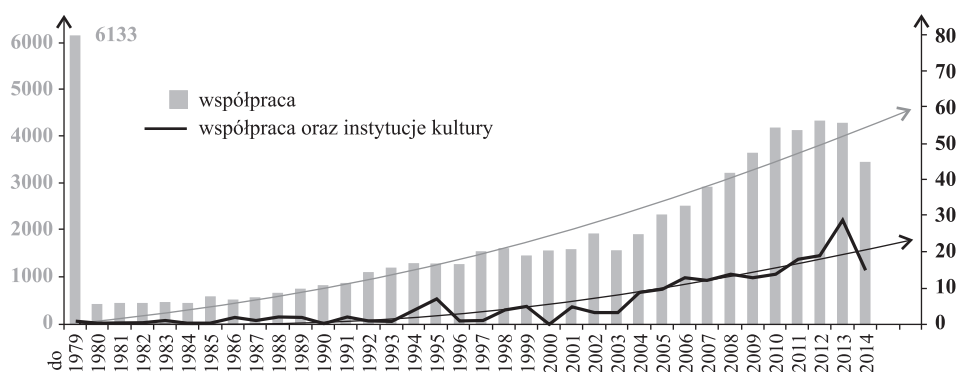
¹⁸ A. Tubielewicz, *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 387-397.

wartość¹⁹. Współpraca oznacza poszukiwanie korzyści z działania w grupie²⁰, z relacji współdziałania, które to obecnie – o różnym charakterze i zasięgu – są przedmiotem intensywnych badań²¹.

Sieci zostały zaadaptowane w wielu obszarach aktywności, nie wyłączając sztuki i działalności artystycznej, a samo pojęcie sieci, ma w kulturze związek, po pierwsze, z jej komercjalizacją oraz rozumieniem dzieła jako dobra (produktu) funkcjonującego na rynku artystycznym. Po drugie – co ważniejsze – z jednoczeniem się instytucji wspierających rozwój sztuki i kultury, w tym: festiwalu, centrów kulturalnych, producentów, stowarzyszeń, fundacji, a także organizacji kultury czy nawet poszczególnych osób²². W przypadku działalności kulturalnej, współpraca sieciowa ma na celu przede wszystkim:

- uwzględnienie potrzeb i spełnienie oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców poprzez stworzenie zdywersyfikowanej, atrakcyjnej i konkurencyjnej oferty kulturalnej²³,
- stymulowanie rozwoju kultury oraz podnoszenie jej jakości poprzez inicjowanie i ułatwianie nawiązywania profesjonalnych kontaktów, wspieranie dynamicznego przepływu informacji oraz upowszechnianie wiedzy²⁴.

Wykres 1. Liczba publikacji z obszaru współpracy według słów kluczowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych Web of Science – ograniczenia dodatkowe: słowa kluczowe dla „Topic” (tylko artykuły), obszar: nauki społeczne.

¹⁹ J. Hagel III, J.S. Brown, *Organizacja jutra: zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

²⁰ E. Stańczyk-Hugiet, *Adaptacja kooperatywna*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52, s. 119-126.

²¹ E. Stańczyk-Hugiet, *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5, s. 8-12.

²² J. Leśniewska, *Sieć – ale jaka?*, „Teatr” 2011, nr 7-8, s. 98-99.

²³ M. Borkowska-Niszczota, op. cit.

²⁴ J. Leśniewska, op. cit.

Warunki, w jakich współczesne instytucje kultury realizują swoje cele, zmuszają je do wchodzenia w relacje oparte na współdziałaniu. Dzięki nim organizacje znacznie sprawniej, skuteczniej i w sposób bardziej ekonomiczny mogą osiągać swoje cele, których realizacja w pojedynkę byłaby niemożliwa lub angażowała znacznie więcej sił i środków²⁵. W przypadku instytucji kultury, mimo że teoretycznie decyzje o współdziałaniu są całkowicie dobrowolne oraz niezależne, to w rzeczywistych warunkach ich funkcjonowania współpraca jest konieczna i znacznie ułatwia realizację wytyczonych celów.

W naukach o zarządzaniu relatywnie duże zainteresowanie dotyczy konkurencji oraz współpracy przedsiębiorstw dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Natomiast znacznie mniejszą uwagę poświęcono współpracy w instytucjach publicznych, w szczególności instytucjach kultury (wykres 1).

Tabela 1. Organizacje gospodarcze a organizacje kultury – główne różnice

Kryterium	Organizacje gospodarcze	Organizacje kultury
Główny wymiar celów działania	ekonomiczny	społeczny (kulturalny)
Orientacja działań	rynkowa	społeczna (kulturalny)
Podstawa finansowania (główne źródło)	środki prywatne	środki publiczne
Potencjał do generowania przychodów	bardzo duży	niewielki
Poziom samowystarczalności/ samodzielności	duży	mały
Zdolność szybkiego dostosowania do zmian (elastyczność)	większa	mniejsza
Znaczenie technologii	większe	mniejsze
Zdolność do innowacji	większa	mniejsza
Krytyczny próg wyników (dla oceny rezultatów działania)	oznaczony	nieoznaczony/brak
Odpowiedzialność za produkty/ usługi/ działania	większa	mniejsza
Główne przeznaczenie wydatkowanych środków	rozwój	utrzymanie

Źródło: opracowanie własne.

W świetle dotychczasowych publikacji można stwierdzić, że współpraca instytucji kultury oraz uzyskiwanie tą drogą wyższej efektywności należą do zagadnień słabo rozpoznanych, a w polskiej literaturze podejmowanych bardzo sporadycznie. Warto w tym miejscu podkreślić, że korzyści wynikające ze

²⁵ B. Kożuch, R. Przygodzka, op. cit.

współpracy sieciowej, charakterystyczne dla organizacji biznesowych, coraz częściej stają się udziałem także instytucji kultury. Korzyści osiągane przez instytucje kultury mają jednak nieco inny wymiar niż organizacji gospodarczych, a w zarządzaniu sieciami instytucji kultury mogą pojawiać się problemy, które nie zawsze pokrywają się z problemami sieci pozostałych sektorów. Różnica wynika ze specyfiki tych organizacji (tabela 1), wyrażającej się między innymi w odmiennych relacjach z otoczeniem, celach, strukturze czy wartościach²⁶.

Natomiast współpraca sieciowa w sektorze kultury wydaje się naturalną konsekwencją dowartościowania poglądów wskazujących, że realizacja działań za pośrednictwem sieci, prowadzi do powstania bardziej efektywnego systemu, a w ten sposób, do uzyskania lepszych rezultatów²⁷. Perspektywa badawcza, jaką tworzą sieci oraz współpraca sieciowa, stwarza szeroki obszar poszukiwań dla roli instytucji kultury w kreowaniu współpracy międzyorganizacyjnej, jej formach, mechanizmach oraz korzyściach i barierach. Wydaje się zatem, że poszukiwanie uwarunkowań sprawnej współpracy sieciowej może przyczynić się nie tylko do wzmocnienia wiedzy oraz tworzenia modeli teoretycznych, lecz również do zwiększenia efektywności funkcjonowania instytucji kultury.

2. Współpraca sieciowa w teatrach z perspektywy teorii referencyjnych

Koncepcja sieci międzyorganizacyjnych została przeniesiona na grunt nauk o zarządzaniu z socjologii jeszcze w latach 80. ub. wieku, ale jej dynamiczny rozwój nastąpił dopiero od połowy lat 90.²⁸ Natomiast poszukując korzeni wyłaniającej się obecnie teorii sieci, daje się je zauważyć praktycznie we wszystkich nurtach czy szkołach nauk o zarządzaniu²⁹. Literatura przedmiotu próbuje nadać sieciom międzyorganizacyjnym zróżnicowane ramy teoretyczne o szerokim spektrum, od socjologii przez ekonomię po zarządzanie. Do najczęściej eksponowanych teorii referencyjnych na gruncie nauk społecznych należą: teoria ekonomicznej efektywności (ekonomia instytucjonalna), teoria sieci społecznych (socjologia) oraz teoria zasobowa (zarządzanie strategiczne). Pojawiają się zatem pytania:

²⁶ B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004, s. 89-96.

²⁷ A. Frąckiewicz-Wronka, op. cit.

²⁸ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...*, op. cit., s. 174.

²⁹ J. Niemczyk, *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów nauk o zarządzaniu*, w: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 275-279.

- (1) na ile każda z teorii pozwala zrozumieć zjawisko współdziałania między teatrami – czy któraś dominuje i bardziej niż pozostałe wyjaśnia zjawisko?,
- (2) w jakim stopniu każda z teorii jest pomocna w specyficznym kontekście instytucji kultury?

2.1. Teoria ekonomicznej efektywności

Przyjmując punkt widzenia nowej ekonomii instytucjonalnej, sieć jest formą koordynacji działania, a uczestniczenie w niej pozwala generować wyższą rentę ekonomiczną. Na koordynację w sieci składają się określone sposoby podporządkowania oraz mechanizmy wzajemnej kontroli³⁰. Teoria ekonomicznej efektywności, tłumaczy powstawanie sieci na gruncie racjonalności w kontekście efektywności ekonomicznej i organizacyjnej.

Przenosząc się na grunt sektora kultury, można stwierdzić, że strukturalny brak zasobów, słabe rezultaty ekonomiczne, braki ulepszeń efektywności działania na przestrzeni lat³¹ oraz ograniczona skala działania wielu instytucji kultury – często związana z brakiem personelu o dobrych umiejętnościach menedżerskich – przynosi myśl, że to wyjaśnienie może być jednym z częściej aplikowanych. Można zatem przypuszczać, że współpraca między teatrami będzie zdeterminowana poszukiwaniem wyższego poziomu ekonomicznej efektywności poprzez wykorzystanie efektu ekonomii skali. Współpracę można zatem postrzegać jako rezydualną strategię dla teatrów, przede wszystkim w odniesieniu do działań produkcyjnych i z tego punktu widzenia mówić o koprodukcji³², która staje się coraz popularniejszym elementem repertuarów, przyczyniając się także do urozmaicenia lokalnych scen.

Teatralne koprodukcje to efekt zmian, które dokonywały się w gospodarce i teatrze w ostatnich czterech, może nawet pięciu dekadach, a zatem jest to sposób produkowania spektakli dobrze zakorzeniony w modelach teatralnych, zwłaszcza w Europie³³. W czasach zmniejszonych dotacji teatry łączą siły, aby wspólnie realizować i wystawiać spektakle. System koprodukcji działa w każdej dziedzinie sztuki i wciąż się rozszerza. Zatem – z konieczności – opanował również i teatr. Obecnie mamy do czynienia z rozwojem sztuki tworzonej łącznie przez

³⁰ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...*, op. cit., s. 50.

³¹ S. Bagdadli, *Museum and Theatre Networks in Italy: Determinants and Typology*, „International Journal of Arts Management” 2003, Vol. 6, No. 1, s. 19-29.

³² M.M. Mariani, *Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from a Consortium of Italian Opera Houses*, „International Studies in Management and Organization” 2007, Vol. 37, No. 2, s. 97-126.

³³ P. Olkusz, *Lokalny protest w czasach koprodukcji globalnego sukcesu*, „Teatr” 2013, nr 9, s. 52-56.

kilka zespołów artystycznych lub przy wykorzystaniu zasobów kilku instytucji, w tym również pracowników kultury niebędących artystami (pracowników technicznych, administracyjnych). Mobilność zespołów tworzących w ten sposób podkreśla pierwotny, nomadyczny charakter teatru, a same koprodukcje są dobrym rozwiązaniem, zmierzającym do zacierania granic między kulturalnym centrum a peryferiami poprzez równouprawnienie wszystkich partnerów³⁴. Rosnący nacisk na demokratyzowanie dostępu do kultury, eliminuje przekonanie o istnieniu dwóch obiegów teatralnych – wielkich ośrodków miejskich oraz teatru małych miast. Współpraca teatralna pozwala wystawiać te same lub podobne spektakle zarówno w wielkich stolicach, jak i niewielkich miejscowościach. Zachodzące zmiany oraz rosnące oczekiwania i potrzeby odbiorców sprawiły, że małe miasta nie są już wykluczone z udziału w „wielkiej kulturze”. Zatem ekonomicznie uzasadniona oraz artystycznie ciekawsza okazuje się współpraca, w szczególności mniejszych ośrodków z produkcją „wielkich scen” dużych aglomeracji.

Koprodukcje powstają przy połączeniu budżetów i zespołów aktorskich, a zatem oprócz obniżenia kosztów stanowią również kanwę dla inspiracji artystycznych i tworzenia relacji społecznych. Literatura identyfikuje obszary³⁵ współdzielenia kosztów oraz obszary, gdzie koszty nie są dzielone – tabela 2.

Tabela 2. Koprodukcja – zidentyfikowane obszary wspólnoty i rozdzielności kosztowej

Obszary współdzielenia kosztów	Obszary rozdzielności kosztowej
1. Przygotowanie i konstrukcja scenografii 2. Produkcja spektaklu (montaż, próby artystyczne, sama produkcja) 3. Wspólny zespół artystów (koszty osobowe) – kiedy zespoły są łączone i nie pojawia się chęć zachowania własnej identyfikacji artystycznej 4. Działania promocyjne i marketingowe	1. Próby techniczne (np. oświetlenie, dźwięk) 2. Konstrukcja i przygotowania kostiumów

Źródło: opracowanie własne.

Korzyści związane z koprodukowaniem spektaklu dotyczą także etapu jego rozpowszechniania, ponieważ zwrot kosztów realizacji spektaklu przeznaczonego dla wąskiej grupy odbiorców często staje się niemożliwy. Koprodukcja daje dostęp do szerszej publiczności czy obiegu festiwalowego. Więcej widzów to większa szansa, że przedsięwzięcie będzie rentowne, a może nawet okaże się sukcesem.

³⁴ M. Ćwikła, *Turystyka eventowa a nowe trendy w kształtowaniu programów artystycznych festiwalu i instytucji teatralnych*, „Turystyka Kulturowa” 2012, nr 10, s. 5-17.

³⁵ M.M. Mariani, op. cit.; M. Graber, *Best Practices in Enhancement Deals: Nonprofit and for Profit Theatrical Collaborations*, California State University, Long Beach 2013, <http://pqdtopen.proquest.com/doc/1417050152.html?FMT=AI> [15.06.2015].

Dla mniejszych i mniej popularnych teatrów wspólna realizacja przedstawienia to, oprócz dostępu do infrastruktury produkcyjnej, także możliwość promowania spektaklu w większym mieście, a tym samym zainteresowanie większej liczby widzów czy nawet dostęp do „sprawdzonej” i stałej widowni, w szczególności przy koprodukcji z teatrem o dobrej renomie i reputacji³⁶.

Warto również zaznaczyć, że stabilność wpływów ze sprzedaży biletów pozwala na lepsze i skuteczniejsze planowanie działań promocyjnych. Koprodukcja, z racji tego, że powstaje dłużej niż spektakl realizowany przez jeden teatr samodzielnie, pozwala na wcześniejsze zaplanowanie harmonogramu spektakli i upublicznienie repertuaru. *Ergo* powstaje możliwość monitorowania sprzedaży miejsc na różne pozycje repertuarowe w różnych perspektywach czasowych. Jeżeli wybraną pozycję charakteryzuje zbyt niska sprzedaż, dział promocji zyskuje dodatkowych kilka miesięcy na wypromowanie nie tylko samego tytułu, ale więcej – konkretnego przedstawienia, konkretnego wieczoru. W takim przypadku granie przy zapelnionej widowni nie będzie wyłącznie zdeterminowane atrakcyjną ofertą artystyczną, ale także dobrą promocją³⁷. Ponadto, ponieważ koprodukcje zwykle grane są w seriach, taki tryb stanowi dodatkową zachętę dla widzów, by wcześniej kupić bilety. Tego rodzaju zachowania wzmagane są również przez istniejącą świadomość, że spektakl nie wróci na afisz danego teatru w późniejszym terminie. Na co warto również zwrócić uwagę, to fakt, że przy odpowiednio rozbudowanej sieci wystawienie tego samego spektaklu staje się możliwe w różnych miejscach jednocześnie – często jeden tytuł wchodzi do repertuaru wszystkich zaangażowanych w koprodukcję teatrów. Współpraca sieciowa teatrów nie tylko pozwala obniżyć koszty funkcjonowania, ale dla wielu z nich stanowi jedyną szansę na prowadzenie działalności w sposób ciągły oraz z zachowaniem oczekiwanego poziomu i standardów jakości. Sieci stały się zatem praktyką z jednej strony, a z drugiej – swoistą filozofią działania na rynku artystycznym.

2.2. Teoria sieci społecznych

W socjologii sieć stanowi układ nieformalnych relacji dających dostęp do informacji, umożliwiając ich przekazywanie oraz rozpowszechnianie. Sieci powstają na podstawie wspólnych norm i wartości, prestiżu oraz więzi społecznych, czyli szeroko rozumianych znajomościach – interpersonalnych relacjach bazujących na wzajemności wymiany informacji i zaufaniu³⁸. W badaniach nad rozwojem

³⁶ M. Graber, op. cit.

³⁷ P. Olkusz, op. cit.

³⁸ P. Klimas, op. cit., s. 23-24.

i strukturą sieci z punktu widzenia nauk o zarządzaniu jedną z dominujących koncepcji badawczych jest koncepcja kapitału społecznego³⁹, a zakładane korzyści z udziału w sieci wiążą się z wysokim poziomem zaufania, wymianą wiedzy i informacji pomiędzy jej uczestnikami.

Z perspektywy teorii sieci społecznych wchodzenie w sieci jest oparte na wspólnocie, istniejących relacjach społecznych oraz na podobieństwie⁴⁰. Obecnie reżyserzy czy teatralni dyrektorzy artystyczni mają nie tylko bardziej sprecyzowane oczekiwania dotyczące scenografii i kostiumów, ale coraz częściej nie godzą się na ograniczenia przy obsadzaniu ról tylko do wyboru z trupy aktorskiej. Pojęcie zespołu aktorskiego coraz rzadziej oznacza grupę osób pracujących w jednym teatrze, coraz częściej – współpracowników danego reżysera. A ponieważ rzadziej niż wcześniej pracują oni tylko dla jednej sceny, dużą rolę w doborze zespołu odgrywają znajomości i powiązania interpersonalne. Znając modne powiedzenie: „jesteś wart tyle, ile masz kontaktów w telefonie”, ale przy tym mając świadomość, że w środowisku teatralnym na wartość artysty składa się wiele różnych cech i umiejętności, to jednak trudno nie zauważyć jego prawdziwości. Nierzadko bywa, że atrakcyjność najlepiej nawet zareklamowanego spektaklu często znacząco wzrasta wraz z pojawieniem się w jego obsadzie znanego nazwiska. Co więcej, informacja o nowym zdolnym aktorze – być może pasującym do nowego spektaklu – zyskuje na znaczeniu, kiedy zostaje poparta rekomendacją zaprzyjaźnionej osoby. Co oznacza, że zespół artystyczny łatwiej skompletować, posiadając znajomości w środowisku.

Na gruncie współpracy teatrów istotną rolę odgrywa także podobieństwo. Po pierwsze, podobieństwo w aspekcie specjalizacji całego teatru (dramatyczny, muzyczny, lalek, tańca i ruchu) czy samego pojedynczego spektaklu, jego rodzaju (dramat, komedia). Takie podobieństwo może wpływać na podejmowanie współpracy mającej na celu innowację lub zwiększenie jakości przedstawienia. Po drugie, podobieństwo w zakresie standardów architektonicznych i infrastruktury przestrzeni teatralnej. Jest to o tyle istotne, że znacznie usprawnia instalowanie scenografii, ogranicza bariery techniczne przystosowania sceny (dźwięk, oświetlenie), a także usprawnia współpracę aktorów, którzy nie muszą uczyć się akustyki nowego miejsca. Po trzecie, co najważniejsze, podobieństwo w zakresie podzielenia tych samych norm, wartości i wizji w zakresie wypowiedzi performatywnej. Podobieństwo w tym ujęciu eliminuje kluczową barierę uniemożliwiającą

³⁹ M. Nowicka-Skowron, P. Pachura, op. cit.

⁴⁰ Por. D.R. Wholey, J.W. Hounker, *Effects of Generalism and Niche Overlap on Network Linkages among Youth Service Agencies*, „Academy of Management Review” 1993, Vol. 32, No. 2, s. 349-371; A.C. Baum, C. Oliver, *Institutional Linkages and Organizational Morality*, „Administrative Science Quarterly” 1990, Vol. 36, s. 187-218.

współdziałanie i redukuje presję na autonomię⁴¹, a zatem odgrywa krytyczną rolę w selekcji partnerów do współpracy w sieci. To jednak nie wszystko, badania pokazują⁴², że z racji specyfiki sektora, tożsamość poglądów w zakresie wizji, spójność prezentowanych norm, wartości, podobieństwo celów oraz misji przekazu artystycznego stanowi warunek *sine qua non* podjęcia współpracy. To o wiele za mało stwierdzić jedynie, że niespójność, brak podobieństwa i dopasowania w powyższych aspektach ogranicza możliwość współdziałania, można bowiem konstatować, że ją praktycznie uniemożliwia⁴³. Wprawdzie koprodukcja to forma współpracy pozwalająca na wspólne finansowanie, zwiększająca szansę, że spektakl będzie zauważony oraz rozpowszechniony w większej liczbie miejsc, podkreślić należy jej kluczowy aspekt, przytaczając słowa znanego teatrologa i analityka kultury Dragana Klaića: „koprodukcja ma (prawdziwy) sens wtedy, kiedy wynika z artystycznych sympatii i zainteresowania obu stron, wspólnych wizji i aspiracji”⁴⁴. Wydaje się, że to zdanie niezwykle trafnie wpisuje się w teorię sieci społecznych, a konkretniej w proponowane z jej perspektywy wyjaśnienia dla podejmowania współpracy między teatrami.

2.3. Teoria zasobowa

Zasobowa teoria firmy opiera się na założeniu niedoskonałości zasobowej. Oznacza zależność od otoczenia, dążenie do minimalizacji tej zależności, a dalej osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki kontrolowanym zasobom⁴⁵. W jej ujęciu sieć rozpatrywana jest jako źródło dostępu do komplementarnych zasobów, a kiedy są idiosynkratyczne i niepodzielne, a zatem niełatwo dostępne na rynku, kluczowego znaczenia dla ich przejęcia nabiera współpraca⁴⁶. Im bardziej podzielany jest pogląd, że wspólnota zasobowa generuje wartość dla zaangażowanych stron, tym silniejsza tendencja do podejmowania współpracy. W podejściu zasobowym zakłada się, że poza dysponowaniem odpowiednimi zasobami równie ważne jest ich właściwe wykorzystanie. Organizacja opiera swoją działalność na posiadanych, stale rozwijanych i chronionych przed konkurencją

⁴¹ S. Bagdadli, op. cit.

⁴² Ibidem.

⁴³ M. Graber, op. cit.

⁴⁴ D. Klaić, *Mobilność wyobraźni. Międzynarodowa współpraca kulturalna. Przewodnik*, Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa 2011.

⁴⁵ W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3-6.

⁴⁶ S.A. Chung, H. Singh, K. Lee, *Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, s. 1-22.

kluczowych kompetencjach⁴⁷, a w świetle koncepcji kluczowych kompetencji sieć stanowi narzędzie ekonomicznie korzystnego ich kumulowania oraz sposób na uzupełnianie luki kompetencyjnej⁴⁸.

Rozpatrując współpracę teatrów, może się wydawać, że proponowane w tym ujęciu wyjaśnienia nie są szczególnie istotne, z kilku powodów. Po pierwsze, kluczowe kompetencje dla sektora kultury to kompetencje artystyczne (projektanci sceniczni, dyrektorzy artystyczni, aktorzy), które są łatwo dostępne na rynku i to na czas określony, teatry bowiem nie potrzebują posiadać tych zasobów na stałe⁴⁹. *Ipso facto* obserwujemy raczej wysoki poziom podobieństwa zasobów niż ich komplementarność, co może obniżać zainteresowanie współpracą. Natomiast asumptem do współpracy może stać się możliwość zorganizowania spektaklu na większą skalę, angażując większy i bardziej zróżnicowany zakres prac (warto pamiętać, że koprodukować można nie tylko spektakle dramatyczne, ale także operowe czy taneczne). Efekty takiej współpracy daje się zaobserwować w wielu niedużych miastach Europy – z polskiej perspektywy może zaskakiwać, że francuskie Angers (150 tys. mieszkańców) może zaproponować bardziej różnorodny i atrakcyjny repertuar niż większość dużych polskich miast⁵⁰.

Po drugie, inny kluczowy zasób to miejsce. Jednak ukryta wartość nie wynika z samej przestrzeni czy lokalizacji konkretnego teatru, ale raczej z pewnego rodzaju osobliwego „nasycenia” określonymi zdolnościami artystycznymi i produkcyjnymi, a zatem samo miejsce rzadziej będzie stanowiło determinantę łączenia sił i współpracy.

Po trzecie, dużą rolę odgrywa specyfika sektora. O ile badania empiryczne pokazują, że na przykład w sektorze high-tech zasobowe determinanty współpracy są szczególnie istotne⁵¹, a firmy podejmują współpracę dla zwiększenia innowacji i redukcji presji konkurencyjnej, o tyle w sektorze kultury technologia odgrywa marginalną rolę. To ludzie są najważniejszym i kluczowym zasobem, a artystyczna kreatywność jest właściwie postrzegana jako zasób indywidualny, czasami nawet nie należący do danej instytucji jako całości, ale raczej do konkretnej osoby w tej instytucji pracującej⁵². Zatem wydaje się, że to konkretni

⁴⁷ Por. W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...*, op. cit., s. 151-154; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Naukowe PWE, Warszawa 2005, s. 141-147.

⁴⁸ A. Adamik, *Węzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 384.

⁴⁹ M.M. Mariani, op. cit.

⁵⁰ P. Olkusz, op. cit.

⁵¹ D.K. Sinha, M.A. Cusumano, *Complementarity Resources and Cooperative Research: A Model of Research Joint Ventures among Competitors*, „Management Science” 1991, Vol. 37, No. 9, s. 1091-1106.

⁵² S. Bagdadli, op. cit.

ludzie tworzą renomę danego miejsca, że indywidualne talenty i osobowości stanowią kluczowy zasób teatrów. Co ciekawe, mimo że koprodukcja daje możliwość dzielenia audytorium i zwielokrotniania widzów – w nawiązaniu do teorii efektywności ekonomicznej – ten sam aspekt można teraz rozpatrywać z perspektywy teorii zasobowej, jednak w nieco odmienny sposób. Mianowicie można próbować interpretować publiczność jako zasób, a współpracę w tym ujęciu jako możliwość uzyskania komplementarności zasobowej. Audytorium bowiem – z racji specyfiki omawianych instytucji – stanowi swoisty zasób krytyczny⁵³, co w takim rozumieniu oznacza, że współpraca sieciowa teatrów zapewnia dostęp do zasobów komplementarnych.

Nie należy zapominać, że sieci są tworzone ze względu na strategię przetrwania, ale również ze względu na strategię konkurencji, a zatem budowania i tworzenia przewagi konkurencyjnej⁵⁴ na poziomie sieci. Natomiast innowacje oraz wymiana i komplementarność zasobów są jednym z motywów podejmowania współpracy. Badania przeprowadzone dla teatrów włoskich⁵⁵ sygnalizują, że teoria zasobowa w niewielkim stopniu wyjaśnia zjawisko współpracy między tymi instytucjami. Można jednak przypuszczać, że związane jest to ze stopniem rozwoju sieci, z ich wciąż niskim poziomem ewolucji w obszarze kultury, co oznacza, że również poziom współpracy i zaangażowania można uznać za zbyt niski.

Podsumowanie

Zwykle uważa się, że życie sztuki teatralnej zaczyna się od jednej osoby – autora czy reżysera – i jeśli wszystko pójdzie dobrze, dziesiątki widzów zgromadzą się w półmroku, aby zobaczyć wspólne dzieło na scenie. Natomiast teraz jeszcze silniejsza staje się myśl, że sformułowanie „wspólne dzieło” nabiera zupełnie nowej jakości, a w świetle zjawiska współpracy sieciowej – nowego znaczenia. Badania w sektorach sztuki widowiskowej⁵⁶ i kultury⁵⁷ pozwalają zidentyfikować dwa główne obszary potencjalnej współpracy: artystyczny oraz zarządczy. Obszar artystyczny dotyczy między innymi: planowania sezonu spektakli, wyboru artystów oraz decyzji związanych z organizacją przedstawienia. Natomiast obszar

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ Szerzej: Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne, sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 335-350; R. Gualati, H. Singh, *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, Vol. 43, No. 4, s. 781-814.

⁵⁵ S. Bagdadli, op. cit.

⁵⁶ J. Scheff, P. Kotler, *How the Art Can Prosper Through Strategic Collaboration*, „Harvard Business Review” 1996, Vol. 74, s. 4-11.

⁵⁷ S. Bagdadli, op. cit.

zarządczy związany jest z administracyjnymi aspektami w zakresie personelu oraz przedstawień teatralnych, promocji, komunikacji, zbierania funduszy, dystrybucji, gościnności i ogólnego serwisu. Idea koprodukcji to coś znacznie więcej niż zwyczajne występy gościnne, realizowane przy wykorzystaniu zasobów tylko jednej organizacji czy współpracy ograniczonej do wspólnej realizacji i promowania spektaklu.

Z punktu widzenia specyfiki funkcjonowania instytucji kultury istotne wydają się wyniki badań⁵⁸, które sygnalizują, że teatry unikają współpracy, jeżeli w grę wchodzi artystyczne wybory i decyzje, które się rozciągają – w takiej sytuacji każdy teatr będzie preferował autonomię. Oznacza to, że jeżeli współpraca dotyczy obszaru artystycznego, a wizje teatrów są rozbieżne, nie może być mowy o współpracy wyłącznie z finansowych pobudek (obszar zarządczy). Można zatem przypuszczać, że instytucje kultury będą chętniej wnosili do sieci wszelkie te aktywności, które nie przynależą do funkcji artystycznej, czyli nie są związane z kwestiami artystycznymi, a zatem pojawia się kilka hipotez kierunkowych do badań empirycznych. Można oczekiwać, że najprawdopodobniej te sieci teatrów, które będą współpracowały głównie w obszarze zarządczym, będą cechowały się większym rozmiarem, większą centralizacją i słabszymi powiązaniem między węzłami. Natomiast sieci, które będą opierały swoją działalność dodatkowo na obszarze artystycznym – przeciwnie – będą mniejsze, bardziej zdecentralizowane, a intensywność powiązań między węzłami będzie większa. Jednak dopiero postawienie bardziej szczegółowych hipotez, pozwoli lepiej zrozumieć specyfikę współpracy sieciowej w instytucjach kultury.

Literatura

- Adamik A., *Węzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- Bagdadli S., *Museum and Theatre Networks in Italy: Determinants and Typology*, „International Journal of Arts Management” 2003, Vol. 6, No. 1.
- Baum A.C., Oliver C., *Institutional Linkages and Organizational Morality*, „Administrative Science Quarterly” 1990, Vol. 36.
- Borkowska-Niszczoła M., *Współpraca instytucji kultury na rzecz rozwoju produktów turystyki kulturowej w ujęciu teoretycznym i praktycznym*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 2.
- Castells M., *Spółczesność sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Chung S.A., Singh H., Lee K., *Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21.
- Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

⁵⁸ Ibidem.

- Czakon W., *Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2013, nr 141: *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*.
- Ćwikła M., *Turystyka eventowa a nowe trendy w kształtowaniu programów artystycznych festiwali i instytucji teatralnych*, „Turystyka Kulturowa” 2012, nr 10.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne, sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- Frączkiewicz-Wronka A., *Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 219.
- Graber M., *Best Practices in Enhancement Deals: Nonprofit and for Profit Theatrical Collaborations*, California State University, Long Beach 2013, <http://pqdtopen.proquest.com/doc/1417050152.html?FMT=AI> [15.06.2015].
- Gualati R., Singh H., *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Aliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, Vol. 43, No. 4.
- Gulati R., Puranam P., Tushman M., *Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts*, „Strategic Management Journal” 2012, Special Issue: *Strategy and the Design of Organizational Architecture*, Vol. 33.
- Hagel J. III, Brown J.S., *Organizacja jutra: zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- Kawa A., *Podstawy teoretyczne sieci przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu i Logistyka” 2013, nr 46.
- Kłaić D., *Mobilność wyobraźni. Międzynarodowa współpraca kulturalna. Przewodnik*, Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa 2011.
- Klimas P., *Sieci innowacji: implikacje bliskości organizacyjnej*, Wyd. UE, Katowice 2014.
- Kożuch B., Przygodzka R., *Współpraca sieciowa w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie” 2012, nr 117.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004.
- Leśniewska J., *Sieć – ale jaka?*, „Teatr” 2011, nr 7-8.
- Mariani M.M., *Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from a Consortium of Italian Opera Houses*, „International Studies in Management and Organization” 2007, Vol. 37, No. 2.
- Niemczyk J., *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów nauk o zarządzaniu w: Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Nowicka-Skowron M., Pachura P., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2009, nr 226.
- Olkusz P., *Lokalny protest w czasach koprodukcji globalnego sukcesu*, „Teatr” 2013, nr 9.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Naukowe PWE, Warszawa 2005.
- Scheff J., Kotler P., *How the Art Can Prosper Through Strategic Collaboration*, „Harvard Business Review” 1996, Vol. 74.
- Sinha D.K., Cusumano M.A., *Complementarity Resources and Cooperative Research: A Model of Research Joint Ventures among Competitors*, „Management Science” 1991, Vol. 37, No. 9.
- Stańczyk-Hugiet E., *Adaptacja kooperatywna*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52.
- Stańczyk-Hugiet E., *Czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2012, nr 116.
- Stańczyk-Hugiet E., *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5.

- Suchowian J., *Problemy finansowania instytucji kultury w Polsce na przykładzie teatru im. St.I. Witkiewicza w Zakopanem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia” 2011, nr 38.
- Światowiec-Szczepańska J., *Wpływ orientacji czasowej kadry kierowniczej na rozwój organizacji sieciowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej – Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52.
- Tubielewicz A., *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
- Wholey D.R., Hounker J.W., *Effects of Generalism and Niche Overlap on Network Linkages among Youth Service Agencies*, „Academy of Management Review” 1993, Vol. 32, No. 2, s. 349-371.
- Wood D.J., B. Gray B., *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*, „Journal of Applied Behavioral Science” 1991, Vol. 27, No. 2.
- Zdziarski M., *Kapitał społeczny w sieci relacji*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego” 2008, nr 2.

Network Cooperation between Cultural Institutions

Abstract. *The aim of the article is to present the specificity of network cooperation between cultural institutions from the perspectives proposed by the three most popular reference theories: the economic efficacy theory, the social network theory, and the Resource Based View, through the example of theatres. Despite the fact that cooperation has gone through a large and still growing number of published papers, it has not been widely analyzed in the context of cultural institutions so far.*

Keywords: *inter-organizational cooperation, network cooperation, cultural institutions, theatres*