didaskalia
gazeta teatralna

Z numeru: **Didaskalia 162**
Data wydania: kwiecień 2021
DOI: 10.34762/d7t7-0z33
Źródło: https://didaskalia.pl/pl/artykul/sfrustrowani-poszukiwacze-satysfakcji

/ KRYTYKA INSTYTUCJONALNA

Sfrustrowani poszukiwacze satysfakcji

Izabela Zawadzka | Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Frustrated Satisfaction Seekers

The article attempts to analyze the methods of managing emotions of employees who work in the field of performative arts at cultural institutions. It focuses on creative workers who are not regarded as artistic workers. Using the example of Polish theatres, the author shows the financial and symbolic inequalities existing between those two groups of employees. She describes the feeling of frustration, which can be easily seen among creative personnel (referred to by her as the "programme team"). She points out how certain aims of creative workers are managed in order to minimalize the feeling of frustration.

Keywords: cultural institutions; management; emotional management; creative workers

1.

Brzydkie emocje to zjawisko powszechne, dotykające niemal każdego pracownika i każdą pracownicę instytucji kultury. W tej grupie zawodowej znajdują się freelancerzy i pracownicy etatowi, osoby wykonujące zawody artystyczne, merytoryczne i techniczne, pracownicy administracyjni i programowi. Mimo wielu aspektów łączących wszystkich pracowników,

niezaprzeczalne są różnice w problemach, z którymi się spotykają, oraz w roszczeniach poszczególnych grup.

W niniejszym tekście skupię się na emocjach pojawiających się w czasie wykonywania pracy etatowej w instytucji kultury, których działalność obejmuje realizację wydarzeń performatywnych. Będę mówić o pracownikach i pracownicach, którzy nie są przedstawicielami zawodów artystycznych (jak aktorzy, reżyserzy, scenografowie), ale którzy wykonują również pracę kreatywną. Będą to pracownicy działów programowych, budujących podstawową działalność statutową instytucji oraz działów organizacyjnych, umożliwiających współpracę zespołów artystycznego, technicznego i administracyjnego. Jest to grupa pracowników, która umożliwia działalność instytucji i jej komunikację ze światem zewnętrznym. Pełni także funkcję pośrednika między artystami i artystkami (zarówno tymi pracującymi w zespole instytucji, jak i tymi zatrudnianymi w ramach konkretnych projektów na umowy cywilnoprawne) a uczestnikami i uczestniczkami życia kulturalnego. Ich zadaniami jest tworzenie programu, a co za tym idzie poszukiwanie tematów, artystów i artystek, badaczy i badaczek, którzy mogą współpracować z instytucją nad stworzeniem oferty interesującej dla publiczności. To właśnie oni tworzą instytucję, która komunikuje się z widzami. Ze względu na różnorodność systemów organizacyjnych instytucji kultury trudno jest znaleźć płaszczyznę porównawczą, jednoznacznie określić, w jakim pionie czy dziale będą znajdować się wymienieni pracownicy. Różne zakresy obowiązków na stanowiskach w organizacjach nie pozwalają na ustandaryzowanie czy dookreślenie tych pracowników (również przez to znika ich widoczność poza obrębem instytucji, w której pracują).

Piszę ten tekst, opierając się na własnym doświadczeniu oraz prywatnych

rozmowach z pracownikami instytucji prowadzących działalność performatywną. Moje obserwacje nie są poparte badaniami. Jest to tekst, który – jak wierzę – może być początkiem dyskusji i refleksji teoretycznej na temat sytuacji pracowników instytucji kultury, zarówno teatrów, instytucji performatywnych, ale też muzycznych czy wystawienniczych. Piszę o sytuacji zakładającej wydzielenie w obrębie modelu organizacji tzw. działu programowego, zajmującego się podstawową działalnością statutową jednostki. Można założyć, że dział programowy to kuratorzy i edukatorzy, którzy tworzą plany działalności instytucji, natomiast dział organizacyjny, pracujący równolegle (koordynatorzy, producenci, osoby zajmujące się rozwojem publiczności i udostępnianiem oferty odbiorcom, pracownicy działów promocji i PR) wprowadza go w życie.

Przedstawiony podział w większości przypadków jest czysto teoretyczny, a zakresy obowiązków na poszczególnych stanowiskach rozszerzają się i obejmują zarówno działania programowe, jak i organizacyjne. Kuratorzy często stają się koordynatorami wydarzeń, koordynatorzy rekomendują artystów do udziału w programie, edukatorzy współpracują przy tworzeniu tekstów informacyjnych z działami promocji i rozwoju publiczności. Z tego względu pracownicy muszą wykazać się zarówno kompetencjami miękkimi – takimi jak doskonała organizacja czasu pracy, łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętności pracy w grupie, wysoka kultura osobista, jak i twardymi – czyli, przede wszystkim, specjalistyczną wiedzą z zakresu działalności instytucji. Takie umiejętności nabywa się zwykle dopiero po kilku latach pracy w zawodzie. I dopiero w dobrze funkcjonującym zespole można stworzyć sprawnie działający i atrakcyjny program.

W pierwszym kwartale 2020 roku średnia krajowa wynagrodzeń wyniosła 5331,74 zł brutto – 3847,48 zł netto przy umowie o pracę (Komunikat

Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego, 2020). Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza w październiku 2019 roku opublikował raport *Pełna kultura – puste konta* prezentujący wynagrodzenia pracowników warszawskich instytucji kultury (2019). Według danych raportu średnie wynagrodzenie w warszawskich instytucjach kultury w 2018 roku wyniosło 5094 zł brutto (3616 zł netto), czyli więcej niż krajowa średnia wynagrodzeń, która w 2018 roku osiągnęła 4585,03 zł brutto (3261 zł netto) (Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego, 2019). Autorzy i autorki raportu będą więc posiłkować się medianą zarobków w instytucjach, tłumacząc, że

> Każda średnia wartość dotycząca zarobków jest zniekształcona przez osoby o najwyższych dochodach (czyli zwykle kadrę kierowniczą, otrzymującą wielokrotność pensji szeregowych pracowników). Dlatego o wiele bardziej wiarygodna i bliższa rzeczywistości jest mediana wynagrodzeń. Według naszych badań uśredniona mediana z poszczególnych publicznych instytucji kultury w 2018 roku w Warszawie wyniosła 4536 zł brutto. 3227 zł netto – tyle lub mniej zarabia 50% z nas, o ile jesteśmy zatrudnieni na umowie o pracę. W tym samym czasie mediana wynagrodzeń w Warszawie wynosiła 6100 zł brutto (s. 5).

W instytucjach, których organizatorem jest miasto Warszawa, mediana zmniejszyła się do 4216 zł brutto miesięcznie. W innych miastach poziom wynagrodzeń będzie oczywiście niższy (choć prawdopodobnie porównywalny, biorąc pod uwagę koszty życia w poszczególnych miastach). Zestawiając powyższe dane, można stwierdzić, że płace większości pracowników instytucji kultury są niskie. Różnica między średnią zarobków a

medianą wskazuje również na duże dysproporcje w wynagrodzeniach pracowników w obrębie instytucji. Płace osób zatrudnionych w ramach etatu wypadają równie niekorzystnie w zestawieniu z wynagrodzeniami reżyserów i reżyserek pracujących na umowy cywilnoprawne, których honoraria stanowią ogromną część budżetu produkcyjnego[1].

Rozdźwięk pomiędzy zarobkami etatowych pracowników instytucji i reżyserów zatrudnianych w ramach umów cywilnoprawnych widać w dokumentach finansowych teatrów. Ze względu na stopniowe publikowanie dokumentów instytucji publicznych, powołam się na trzy przykłady organizacji, których dane już zostały ujawnione.

Pod koniec 2019 roku TR Warszawa opublikował na swojej stronie internetowej wykaz dokumentów organizacyjno-finansowych[2]. Wynika z nich, że dyrektor Grzegorz Jarzyna za pracę nad spektaklem *Inni ludzie* – adaptację tekstu Doroty Masłowskiej, reżyserię spektaklu, projekt aranżacji, przygotowanie teledysku oraz przekazanie praw autorskich – otrzymał 135 000 zł brutto. Wraz z umowami Jarzyny i innych reżyserów opublikowano zarządzenie dotyczące wynagrodzeń twórczyń i twórców w TR Warszawa, z którego wynika, że teatr od stycznia 2020 roku wprowadził regulacje, według których honoraria reżyserskie dyrektora nie tylko są zgodne z wewnętrznymi regulacjami teatru, ale wręcz znajdują się w dolnym zakresie widełek płacowych (Zarządzenia nr 01/20…, 2020)[3]. Dokładniej analizując zarządzenie, można zauważyć, że ogólne warunki finansowe artystów zatrudnianych przez TR Warszawa uległy poprawie w stosunku do dotychczas obowiązujących stawek. Od 2020 roku, w zależności od kosztów całej produkcji i portfolio artysty (liczba dotychczas zrealizowanych premier, udział w festiwalach, nagrody, a także współpraca międzynarodowa), honorarium reżysera lub reżyserki wynosiło od 12 000 zł brutto przy

debiutach do 130 000 zł brutto przy wielkich produkcjach.

Zestawiając te dane z informacjami opublikowanymi w raporcie *Pełna kultura – puste konta* można zobaczyć, jak bardzo honoraria twórców i twórczyń odbiegają od wynagrodzeń pracowników etatowych. Mediana miesięcznych zarobków w TR Warszawa jest wyższa od średniej median w warszawskich instytucjach kultury i wynosi 4843 zł brutto (ok. 3500 zł netto). Oznacza to, że przeciętny pracownik TR Warszawa rocznie zarabia około 58 116 zł brutto[4]. Jest to stawka, która mieści się w dolnych widełkach wynagrodzeń za reżyserię jednej dużej premiery w teatrze (produkcja poza sceną ATM o budżecie 250 000 – 400 000 zł brutto). Wynagrodzenie reżyserskie waha się od 50 000 do 80 000 zł brutto[5]. Wynagrodzenie za jedną dużą produkcję (w tym wynagrodzenie reżyserskie Grzegorza Jarzyny) stanowi więc dwukrotność średniej rocznej pensji pracownika w TR Warszawa. Można też wykonać odwrotną kalkulację. Zakładając, że Grzegorz Jarzyna pracował rok nad realizacją spektaklu *Inni ludzie*[6], miesięcznie tylko za to otrzymywałby pensję w wysokości 11 250 zł brutto[7].

Sytuacja w TR Warszawa nie jest wyjątkowa. Choć nie wszystkie teatry publikują spisy umów, a teatry spoza Warszawy nie są ujęte we wspomnianym raporcie, kolejne dwa przykłady pokazują, że dysproporcje w zarobkach pracowników etatowych oraz reżyserów się powtarzają. W Teatrze Powszechnym w Warszawie, który również jest instytucją miejską, mediana zarobków ujęta w raporcie jest wyższa od tej w TR – wynosi 5102,17 zł brutto (3685,43 zł netto) (Raport *Pełna kultura – puste konta*, 2019, s. 28). Opublikowany przez teatr Centralny Rejestr Umów pozwala na weryfikację honorariów dla reżyserów i reżyserek, którzy podpisywali umowy z teatrem do 4 grudnia 2019 roku. Z danych wynika, że większość reżyserów otrzymała honorarium powyżej 30 000 zł brutto. Michał Zadara za reżyserię

spektaklu *Sprawiedliwość* otrzymał 30 000 zł, takie samo honorarium przypadło Jakubowi Skrzywankowi za *Mein Kampf*. Paweł Łysak, reżyserując spektakl *Jak ocalić świat na małej scenie,* zarobił 33 000 zł, Wiktor Rubin za *Nerona* otrzymał 50 000 zł, Maja Kleczewska za *Bachantki* 70 000 zł, a Krzysztof Garbaczewski za *Boską komedię* 60 000 zł. Niższe wynagrodzenia otrzymali reżyserki i reżyserzy, których prace były finansowane w ramach projektu Festiwalu Sztuki i Społeczności Miasto Szczęśliwe (m.in. Gosia Wdowik 16 000 zł za *Gniew*, Agnieszka Błońska 18 000 zł za *Mefista* i 25 000 zł za *Diabły*, Cezary Tomaszewski 25 000 zł za *Kram z piosenkami*, a Krzysztof Garbaczewski niecałe 15 500 zł za *Nietotę*), choć nie jest to standardem, ponieważ Marcin Liber w 2019 roku w ramach tego samego projektu wyreżyserował *Ach, jakże godnie żyli*, za które otrzymał honorarium w wysokości 40 000 zł. Część spektakli powstałych w ramach festiwalu włączono do repertuaru teatru. Zgodnie z *Zasadami współpracy twórczyń i twórców z Teatrem Powszechnym*, które weszły w życie w sezonie 2019/2020, minimalna stawka za reżyserię spektaklu repertuarowego została podniesiona do 20 000 zł brutto (2019, s. 5-7).

W Teatrze Powszechnym stawki jednego reżysera wybijają się spośród średniej. Krystian Lupa za spektakl *Capri. Wyspa uciekinierów* (przygotowanie tekstu/scenariusza przedstawienia, wyreżyserowanie spektaklu, przygotowanie projektu scenografii oraz reżyserii świateł) otrzymał honorarium w wysokości 200 000 zł brutto.

Powyższe dane pokazują, że w większości przypadków reżyserzy otrzymują wynagrodzenia równe około sześciu miesiącom pracy szeregowego pracownika teatru. Dane te nie uwzględniają dodatkowych wynagrodzeń, które reżyserzy pobierają w ramach obowiązków związanych z realizacją spektaklu (adaptacja tekstu, próby wznowieniowe).

Dla porównania sięgnę również do danych z Narodowego Starego Teatru w Krakowie, który ujawnił część swoich dokumentów w odpowiedzi na prośby o dostęp do informacji publicznej. Sieć obywatelska Watchdog opublikowała udostępniony w tym trybie spis umów teatru (1 stycznia 2017 – 30 maja 2018) (Bójko, 2018). Z rejestru można wyczytać tylko część wynagrodzeń reżyserskich, a ze względu na utajnienie danych osobowych nie można jednoznacznie stwierdzić, czy w ramach obowiązków artyści jedynie reżyserowali dany spektakl, czy przygotowywali też scenariusz, koncepcję scenograficzną i opracowanie muzyczne. Jedyne pełne dane dotyczą *Wesela* w reżyserii Jana Klaty, który prowadzi działalność gospodarczą J.A.N.K.L.A.T.A., dlatego jasne jest, że teatr podpisał umowy z firmą (a zatem z Klatą) na wyreżyserowanie spektaklu, opracowanie scenariusza i opracowanie muzyczne. Łączna kwota wynagrodzenia to 95 000 zł. Agnieszka Mandat za wyreżyserowanie spektaklu *Pierwiastek z minus jeden* otrzymała 50 000 zł. Honorarium Anny Karasińskiej za reżyserię *Wszystko zmyślone* to 20 000 zł (scenariusz: 10 000 zł, ale dokumenty nie precyzują, czy to również honorarium artystki). W spisie umów ujęte są również umowy za reżyserię spektaklu *Dom Bernardy A.* (15 000 zł) oraz scenografię (8 000 zł), które według strony teatru przypadły Alejandro Radawskiemu.

Najwięcej zarabiającym reżyserem według tego spisu był Stanisław Moisiejew, którego honorarium za spektakl *Masara* przekroczyło 30 000 euro (wynosiło 31 250 euro, czyli ok. 143 000 zł) i zostało opublikowane w Biuletynie Informacji Publicznej, wywołując poruszenie w środowisku teatralnym (Ogłoszenie o zamiarze zawarcia umowy z dnia 8.11.2017).

Ustalenie wysokości wynagrodzeń omawianej w tym artykule grupy pracowników Starego Teatru nie jest tak proste, ze względu na brak raportów o zarobkach pracowników instytucji kultury poza Warszawą.

Uzyskany w trybie dostępu do informacji publicznej układ zbiorowy pracy oraz tabela zaszeregowania wprowadzają określenie „pracowników artystycznych” dla szerokiej grupy stanowisk, dzieląc je na dwie osobne podkategorie – „twórców i artystów” (aktor, kierownik muzyczny, kierownik dramaturgów i dramaturg) oraz „pracowników pomocniczych”, do której zaliczani są: „pełnomocnik dyrektora ds. organizacyjnych i współpracy międzynarodowej, sekretarz literacki, pracownicy koordynacji pracy artystycznej i impresariatu, inspicjent-sufler, edukator, kierownik muzeum”. Wymienione stanowiska, z wyłączeniem aktorów (za to wraz ze stanowiskiem zastępcy głównego księgowego), są ujęte w jednej grupie zaszeregowania, dla której widełki wynagrodzeń wahają się od 4 940 zł brutto do 15 600 zł brutto. Ze względu na brak informacji o liczbie stanowisk i wysokości płac dla poszczególnych osób, nie sposób obliczyć mediany ani średniej wynagrodzeń. Możemy jedynie założyć, że wynagrodzenie to będzie zbliżone do danych z raportu *Pełna kultura – puste konta*, co wskazywałoby na podobną proporcję między płacami reżyserów i pracowników kultury.

Porównanie wynagrodzeń reżyserów i pracowników etatowych nie jest oczywiste. Nie wystarczy zestawić ze sobą ich zarobków, przede wszystkim ze względu na różnice w rodzajach umów, jakie zawierają oni z teatrem. Najłatwiej posłużyć się kwotami brutto, które zawierają wszystkie podatki i pokazują koszty instytucji związane z danymi wynagrodzeniami (choć i te nie w pełni, bo kwota brutto jest niższa niż łączny koszt pracodawcy związany z zatrudnieniem etatowego pracownika). Jednak same kwoty brutto nie dają pełnego oglądu sytuacji zarobkowej. Przy tym samym wynagrodzeniu brutto kwota netto przy umowie o dzieło będzie wyższa niż kwota netto przy umowie o pracę. W rzeczywistości więc różnice w zarobkach pracowników etatowych i reżyserów będą jeszcze większe, niż prezentują je kwoty brutto. Należy jednak uwzględnić dodatkowe różnice, wynikające ze specyfiki pracy

i rodzaju podpisywanej umowy. Niezaprzeczalnie pracownicy etatowi zyskują szereg przywilejów, wynikających z zatrudnienia przez instytucję (pewność stałego wynagrodzenia, ubezpieczenie zdrowotne, możliwość urlopu i zwolnień lekarskich, dodatki pracownicze i świadczenia społeczne). Pracownicy zewnętrzni (tacy jak reżyserzy) muszą samodzielnie opłacać koszty ubezpieczeń i świadczeń społecznych, nie mają pewności kolejnego zatrudnienia i często sami ponoszą koszty życia w mieście, w którym pracują. Otwarte pozostaje pytanie, jak wycenić tego rodzaju zaangażowanie i ponoszone koszty własne pracowników zewnętrznych i czy to z nich wynikają różnice w zarobkach obu grup.

Mimo trudności w zestawieniu wynagrodzeń, zespół programowy pracowników etatowych ma świadomość dysproporcji w zarobkach oraz czasie poświęconym na realizację danej produkcji. Koordynatorzy i producenci stale kontrolują budżet, harmonogram prób, przebieg pracy nad spektaklem. Tak duże rozwarstwienie ekonomiczne musi być silnym generatorem frustracji.

2.

Zgodnie z definicją *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* frustracja to „kluczowa emocja negatywna zakorzeniona w rozczarowaniu” (2017). Frustracja powstaje, kiedy uniemożliwione zostaje zrealizowanie wymarzonego celu, o którym zakładaliśmy, że jego spełnienie jest wykonalne, i kiedy towarzyszy temu poczucie porażki. Jak pisze Albert Bandura, „frustracja obejmuje tak szeroki zestaw warunków, że nie ma swojego szczegółowego znaczenia” (1973, za: Muller, 1979, s. 126-127). Definicja frustracji z czasem zaczęła się poszerzać, obejmując szereg generatorów agresji. Bandura wykazuje, że podczas eksperymentów

społecznych frustracja jest wywoływana personalną zniewagą, fizycznym bólem, pozbawieniem oczekiwanej nagrody czy uniemożliwieniem osiągnięcia wymarzonego celu, spełnienia ambicji. Frustracja nie jest tylko poczuciem braku czegoś. Wynika z głębokiego oczekiwania osiągnięcia danego stanu czy rzeczy, do którego nigdy nie dochodzi. Ze względu na jej szeroki zakres badacze podkreślają, że trudno jest wymiernie zbadać doznawaną frustrację. Wypracowali jednak kilka narzędzi, które pomagają w określeniu frustracji w zestawieniu z oczekiwaniami, których niespełnienie będzie ją generować.

Według Edwarda N. Mullera oczekiwanie spełnienia będzie występować na trzech poziomach porównawczych (Muller, 1979, s. 128-131). Pierwszym będzie porównanie jednostki w grupie referencyjnej. Widząc, jakie nagrody otrzymują współczłonkowie grupy, oczekuję, że będę traktowana tak samo i osiągnę te same korzyści. Przekładając to na realia instytucji kultury: pracując w zespole przygotowującym daną produkcję i pełniąc funkcję koordynatorki projektu, oczekuję, że osiągnę wynagrodzenie finansowe zbliżone do wynagrodzenia pozostałych osób w grupie.

Drugim poziomem jest porównanie osiągniętego rezultatu i zasług, do których jednostka jest uprawniona. Jest to szereg nagród, które według jednostki, na podstawie autoanalizy własnej pozycji, powinny być jej przynależne. Przykładem może być oczekiwanie dobrze płatnej pracy po skończeniu pięcioletnich studiów na kierunku informatycznym. W kontekście pracy w instytucji kultury – oczekiwanie nagrody jest związane z poziomem zaangażowania w produkcję oraz uznania istotnej roli w jej przebiegu, za które pracownicy oczekują wynagrodzenia (symbolicznego oraz ekonomicznego).

Ten poziom oczekiwań można połączyć z opracowaną przez Johana Galtunga

pozycją nierównowagi (*rank inequilibrium*) (s. 167), według której jednostka zajmuje w społeczeństwie konkretną pozycję społeczną. Jest ona zależna od osiągniętych celów oraz wyznawanych wartości, które są pożądane z punktu widzenia społeczeństwa. Umieszczenie w odpowiednim miejscu pozycji społecznej wytwarza w nas oczekiwanie spełnienia kolejnych celów. Adekwatny jest tutaj przykład wykształcenia – zdobycie stopnia naukowego wytwarza w nas oczekiwanie wysokiej pozycji ekonomicznej. Może jednak nastąpić sytuacja, w której osoba o wysokiej pozycji w jednej dziedzinie (wysokie wykształcenie) zajmuje niską pozycję w innej (niski status zawodowy), co staje się jednym ze źródeł frustracji. Należy jednak zauważyć, że pozycja nierównowagi nie zawsze jest generatorem frustracji. Przykładem może być osoba, która po ukończeniu szkoły średniej założyła firmę przynoszącą jej duże zyski, przez co osiągnęła wysoką pozycję ekonomiczną. Frustracja jest przynależna grupie, którą Galtung nazywa intelektualnym proletariatem, charakteryzującym się wysokim stopniem edukacji przy niskim statusie społecznym. Galtung wskazuje tutaj na pracowników korporacji, którzy po zdobyciu wysokiego wykształcenia wykonują mało ambitną pracę umysłową, stając się nieistotnym trybikiem w maszynie.

Z przykładem Galtunga można oczywiście polemizować. Pracownicy korporacji, którzy mają wykształcenie istotne dla firmy, zarabiają stosunkowo wysoko. Wśród pracowników kultury pozycja proletariatu intelektualnego jest bardziej widoczna. Wysokie kompetencje zawodowe oraz zaangażowanie w pracę nie przekładają się na osiąganie korzyści finansowych. Co więcej, nie umożliwiają również osiągnięcia celów pozafinansowych, do których można zaliczyć na przykład uznanie w środowisku branżowym.

Na trzecim poziomie porównawczym wyszczególnionym przez Mullera,

jednostka będzie zestawiała własne osiągnięcia z celem, do którego aspiruje (s. 130). Poziom aspiracji może być określony przez narzędzie wypracowane przez Hadleya Cantrila. Tak zwana drabina Cantrila jest dziesięciostopniową tabelą, która określa poziom zadowolenia z życia, gdzie 10 to najlepszy, a 1 najgorszy wariant życia. Pozwala to określić miejsce, w którym byliśmy, miejsce, w którym aktualnie jesteśmy i to, w którym pragniemy być. Takie umieszczenie na szczeblach drabiny pozwala na ustawienie swoich ambicji w stosunku do obecnej sytuacji. Ambicje te mogą być wyższe od oczekiwań, do których czujemy się uprawnieni. Na podstawie tego rozróżnienia można określić życzeniowe oczekiwania oraz oczekiwania uzasadnione. Rozdźwięk między tym, gdzie chciałabym być, a tym, gdzie aktualnie się znajduję, może być przyczyną frustracji.

W przypadku pracowników kultury rozdźwięk może pojawić się między życzeniowym oczekiwaniem rozwoju kariery a realną pozycją w strukturze organizacyjnej. Ścieżka kariery pracowników programowych jest zazwyczaj krótka. Można prowadzić coraz większe projekty i koordynować coraz większe produkcje, ale w pewnym momencie sytuacja się stabilizuje i zostaje na tym samym poziomie przez następne kilkanaście lat. Brak możliwości rozwoju kariery w ramach jednej instytucji jest kolejnym elementem składającym się na rosnącą frustrację pracowników.

3.

Wspomniane nierówności finansowe, będące jednym z generatorów frustracji pracowników kultury, mogą być rozpatrywane w kontekście wypracowanej przez Nancy Fraser trójwymiarowej koncepcji sprawiedliwości (2014, s. 255-281). Niesprawiedliwość dla Fraser to nierówność uczestnictwa, a zatem

taka organizacja społeczeństwa, która powoduje, że nie wszyscy jego członkowie mają możliwość podejmowania interakcji na równych prawach (s. 223). Fraser twierdzi, że występują trzy rodzaje przeszkód uniemożliwiających równość partycypacji – kulturowe, ekonomiczne i polityczne. Jak pisze:

> Z jednej strony pełną partycypację mogą ograniczać struktury ekonomiczne, pozbawiające środków potrzebnych, aby wchodzić w interakcję z innymi na równych prawach; w tym wypadku ludzie cierpią wskutek niesprawiedliwości dystrybucyjnej, czyli niewłaściwej dystrybucji. Z drugiej strony interakcję na równych prawach mogą ograniczać zinstytucjonalizowane hierarchie kulturowej wartości, z których winy pewne osoby nie mogą osiągnąć wymaganej pozycji; wówczas cierpią one z powodu niesprawiedliwości w zakresie statusu, czyli braku uznania (s. 261).

Żadna z nierówności nie występuje pojedynczo. Walka przeciwko jednemu aspektowi nie wyeliminuje drugiego. Dlatego Fraser postuluje połączenie perspektyw. Dopiero dystrybucja środków umożliwiająca uzyskanie niezależności oraz ustanowienie zinstytucjonalizowanych wzorców kulturowych wartości, które umożliwią równe szanse zdobycia poważania w społeczeństwie, mogą wspólnie wprowadzić realne zmiany w systemie.

Omawiając problem dystrybucji dóbr i uznania społecznego, Fraser mówi o sytuacji kobiet i niesprawiedliwości społecznej dotykającej ludzi ze względu na płeć. W tym przypadku nierówności w traktowaniu pociągają za sobą nierówności w wynagradzaniu. Z perspektywy pracy w instytucji, redystrybucja i uznanie są związane z obowiązującą hierarchią artystyczną.

Praca artystów jest ceniona wyżej niż działania pracowników programowych. Zarówno na poziomie uznania – ich praca jest traktowana jako bardziej wartościowa i kluczowa dla instytucji – jak i wynagradzania. Można zastanowić się, jak instytucje kalkulują wartość tego rodzaju uznania. Czy głośne nazwisko reżysera rzeczywiście przełoży się na realny zysk (sprzedaż biletów)? I czy produkcja spektaklu na ważnej scenie nie buduje marki reżysera? W związku z tym, kto wpływa na rozwój czyjej marki – reżyser na markę teatru czy odwrotnie? I jak oszacować zyski obu stron? Wszelkie tego rodzaju rozważania toczą się jednak tylko wokół postaci reżyserów. Na poziomie uznania pracownicy programowi nie są uważani za pracowników kreatywnych, ich praca może być traktowana jako odtwórcza i mechaniczna, zaliczana do pracy biurowej, zrównana z działem administracyjnym. Na poziomie dystrybucji pracownicy tego typu zarabiają znacznie mniej, co znowu jasno sygnalizuje podrzędny i odtwórczy charakter ich pracy. Jest to oczywiście związane ze sposobem wytwarzania usług przez instytucje. Wbrew głośnemu hasłu *Teatr nie jest produktem / Widz nie jest klientem* instytucje realizują programy, są zobowiązane do osiągnięcia określonych przychodów i frekwencji, a to nazwiska artystów wpływają na liczbę widzów i widzek w teatrach[8]. Pracownicy instytucji stają się pomocnikami twórców, wsparciem dla nazwisk, które tworzą wielką sztukę. Ich wkład w wykreowanie konkretnego programu, zbudowanie serii wydarzeń, które dopiero jako całość nabierają znaczenia i mogą się komunikować z widzem, wydaje się nieistotny w tak ustawionej strukturze. Wiąże się to z przekonaniem o zastępowalności pracowników etatowych, których zadania mogą być odtworzone przez innych, równie zdolnych następców. Praca reżyserów, związana z ich wyjątkowym talentem oraz pozycją w środowisku, nie pozwala na zamianę ich na kogokolwiek innego.

Sytuacja pracowników programowych jest jeszcze bardziej skomplikowana. Z

jednej strony brak uznania w hierarchii środowiskowej prowadzi do nierównej dystrybucji środków finansowych. Z drugiej to właśnie uznanie stanowi walutę, w której wypłacany jest ekwiwalent ekonomiczny. Zanim dokładniej przyjrzę się temu zjawisku, wrócę do trzeciego wymiaru polityczności wprowadzonego przez Fraser.

Obejmuje on polityczność „w rozumieniu dostarczania sceny, na której rozgrywane są walki wokół dystrybucji i uznania" (s. 263). To w wymiarze politycznym ustanawiane będą zasady przynależności lub wykluczenia w obrębie grupy uprawnionej do sprawiedliwej dystrybucji oraz uznania. Polityczność dotyczy przede wszystkim reprezentacji rozumianej jako „kwestia przynależności społecznej, dotycząca włączania do wspólnoty osób uprawnionych do wysuwania żądań wobec innych lub wykluczania z tej wspólnoty osób nieuprawnionych" oraz – na innym poziomie – dotycząca „procedur nadawania struktury publicznym procesom kwestionowania", określania warunków zabierania głosu, wygłaszania żądań, rozstrzygania kwestii dyskusyjnych (s. 263).

Dopóki praca pracowników programowych nie zostanie uznana za istotną i potrzebną w tworzeniu działań artystycznych, dysproporcje ekonomiczne się nie zmniejszą. Lub odwrotnie: dopóki w systemie finansowania kultury nie nastąpią radykalne podwyżki płac, praca programowa i koordynacyjna będzie uważana za podrzędną. Ponadto grupa pracowników programowych znajduje się poza ramami reprezentacji. To nazwiska artystów tworzą wyobrażenie o instytucji. Nazwiska pracowników programowych najczęściej nie są znane publiczności (kto pamięta producenta swojego ulubionego spektaklu?), choć te osoby są istotnym elementem realizacji produkcji. Nie ma ich jednak w polu reprezentacji. W instytucji teatralnej czy wystawienniczej reprezentacja pozostaje w rękach grupy, która jest

bezpośrednio widoczna poza strukturą organizacyjną – artystów, reżyserów, twórców. To ich praca jest komunikowana widzom, a co za tym idzie ich reprezentacja staje się silna i widoczna[9].

4.

Przejęciu narracji i zwróceniu uwagi na kwestie kulturowe i ekonomiczne służyła wystawa *Co to będzie?*[10] zrealizowana przez efemeryczny duet Prekariat (Ania Batko i Kamil Kuitkowski) w 2018 roku podczas KRAKERS Cracow Gallery Weekend. Kuratorzy współtworzący duet mieli doświadczenie współpracy z licznymi galeriami i instytucjami wystawienniczymi prywatnymi i publicznymi, a także z organizacjami non-profit. Przez lata pracy jako kuratorzy i koordynatorzy w obszarze sztuk wizualnych byli zatrudniani na umowy cywilnoprawne, pracowali na czarno lub (jak Batko w czasie realizacji wystawy *Co to będzie?*) w ramach etatu w instytucji kultury. W opisie wystawy Batko i Kuitkowski piszą:

> Nie musimy spełniać wszystkich warunków by sytuować się na pozycji prekariusza. / „Ciemno wszędzie, głucho wszędzie. Co to będzie? Co to będzie?" / To nie tylko wystawa o pracy. To też wystawa o niepewności. To wystawa kuratorowana z łóżka, trochę tak jak wszystkie nasze projekty. W domowych warunkach. Taka prekaryjna partyzantka (2018).

W mieszkaniu wynajmowanym przez Kuitkowskiego duet zgromadził przedmioty, które otrzymywał z tytułu wynagrodzenia lub premii za pracę kuratorską. Na podłodze obok kilkunastu par butów leżały czarne lakierowane trzewiki z ręcznym podpisem: „Buty, które artystka podarowała

nam po napisaniu tekstu kuratorskiego i otwarciu wystawy. Listopad, 2016". Pod ścianami leżały niewielkie obrazy z podobnymi informacjami. Na parapecie stała blaszana puszka po chińskich papierosach, w której kuratorzy otrzymywali wypłatę w euro, pesos i dolarach. Przedmioty pokazywane na wystawie kuratorzy dostawali zarówno w organizacjach pozarządowych, jak i instytucjach publicznych. Praktyka wszędzie była podobna. Wśród eksponatów ofiarowanych zamiast wynagrodzenia przez te ostatnie można wymienić trzy wyjątkowo spektakularne obiekty: opakowany w złotko medal z czekolady – podziękowanie za koordynację wystawy, butelkę wypełnioną wygazowanym i w połowie wypitym szampanem – prezent od pracodawcy, nazwany „premią urodzinową", który został wręczony w dokładnie takim stanie, jak pokazano na wystawie, oraz kartkę z napisem: „Premia słowna, zero złotych – pochwała za dobrze wykonaną pracę, kilkuletnią nad projektem wystawienniczym. Maj, 2015".

Artystów, z którymi kuratorzy pracowali przy wspominanych wystawach, duet opisuje jako „prekariuszy i prekariuszki". Niektórzy współpracowali z Batko i Kuitkowskim od wielu lat (m.in. Małgorzata Markiewicz, Monika Drożyńska, Slavs and Tatars). Niektórzy osobiście przekazywali kuratorom prezenty w ramach podziękowania za współpracę, inni przez nieuważność nie odbierali swoich prac po zrealizowanej wystawie, wzbogacając kolekcję Prekariatu. Dziesięć dni po wernisażu Kuitkowski został zmuszony do opuszczenia mieszkania. Właścicielka sprzedała kamienicę i wyrzuciła z niej lokatorów. Było to dobitne podsumowanie wystawy *Co to będzie?*

Artyści z obszaru sztuk wizualnych funkcjonują na innym rynku niż środowisko teatralne. Ich praca jest często niewynagradzana, a możliwość zarobku wiąże się ze sprzedażą prac. Jak podaje raport *Wizualne niewidzialne*, dopiero w 2014 roku niektóre galerie publiczne podpisały

Porozumienie w sprawie minimalnych wynagrodzeń dla artystek i artystów, będące pierwszą w Polsce inicjatywą wskazującą konieczność wypłacania honorariów dla artystów za udział w wystawach (Krajewski, Schmidt, 2017, s. 57). Jest to sytuacja odbiegająca od standardów w teatrach, gdzie mimo nierówności finansowych wynagrodzenie artystów jest rzeczą niekwestionowalną. Bezsprzecznie stawki teatralne wielokrotnie przewyższają również płace minimalne ujęte w *Porozumieniu*…, w myśl którego za wystawę indywidualną artysta powinien otrzymać wynagrodzenie nie niższe niż 3 700 zł brutto (czyli kwotę przeciętnego wynagrodzenia w pierwszym kwartale 2013 roku)[11].

Mimo różnic międzyśrodowiskowych, wprowadzam kontekst *Co to będzie?* ze względu na podobieństwo w finansowym traktowaniu kuratorów i koordynatorów w wystawienniczych i performatywnych instytucjach kultury. Osoby, które pracują w ramach pracy etatowej, zmagają się z analogicznymi nierównościami finansowymi. Pozycja kuratorek i kuratorów jest prestiżowa, jednak w strukturze instytucji niekoniecznie wiąże się z wyższym wynagrodzeniem (zwłaszcza w omawianym przeze mnie modelu, odchodzącym od kuratorocentrycznego na rzecz pracy programowej). Oczywiście można znaleźć kilkoro kuratorek i kuratorów, których pozycja w środowisku jest na tyle wysoka, że może wiązać się z wyższymi wynagrodzeniami i środowiskowym uznaniem. Zazwyczaj są to jednak freelancerzy, niezatrudnieni na stałe w instytucji kultury. Analogiczna sytuacja jest znana z życia teatralnego. Czy są to wyjątki potwierdzające regułę? Czy modele, do którego pracowniczki i pracownicy instytucji powinni dążyć? Czy osiągniecie pozycji i zarobków jest związane z pracą poza instytucją?

Wytworzenie reprezentacji pracownika kultury i rozpoczęcie dyskusji o

niskich zarobkach w branży było wynikiem frustracji. Trwająca często wiele miesięcy praca merytoryczna (tworzenie tekstów i scenariuszy wystaw, poszukiwanie prac artystów, które będą odpowiadały podejmowanym tematom, aranżacja przestrzeni i tym podobne) może być traktowana jako nieistotna. Frustrację może rodzić przeświadczenie, że to nie kurator, tylko artysta realizuje pracę, *ergo* ta sama praca może zafunkcjonować bez kuratora.

5.

A jednak frustracja, która powinna występować na każdym etapie pracy w kulturze, nie musi być główną emocją osób zatrudnionych na interesujących mnie stanowiskach. Praca w produkcji kulturalnej to przede wszystkim praca na emocjach i z emocjami. Pracownicy programowi są częścią skomplikowanej maszyny, której celem jest budowanie relacji artysty i publiczności. Dlaczego wykształcone i wysoko wykwalifikowane osoby decydują się na nisko płatną pracę w kulturze, choć ich umiejętności pozwoliłyby im na lepiej płatne zatrudnienie w innych miejscach? Jedną z odpowiedzi jest zwykle nieczysta gra emocjami, którą prowadzi się w instytucjach kultury, a która wiedzie nie tylko do związania pracownika z jego miejscem zatrudnienia, ale wręcz do częściowego uzależnienia.

To nie czynnik ekonomiczny jest priorytetem w czasie podejmowania decyzji o szukaniu zatrudnienia w tej branży. Większe znaczenie będzie miała płaca symboliczna. To, że Prekariat pokazał swoją wystawę w prywatnym mieszkaniu, zaprosił na nią przedstawicieli środowiska artystycznego, jednocześnie ujawniając ich hipokryzję i nierówność w traktowaniu finansowym, było elementem budującym pozycję kuratorów w świecie sztuk wizualnych. Analogiczny mechanizm jest widoczny w każdej dziedzinie

kultury. Często pracodawcy używają argumentu prestiżu jako czynnika kompensującego niską płacę. Prestiż i przynależność do środowiska kształtującego kulturę. Nie zapłacisz nimi za mieszkanie, ale dzięki niemu możesz po jakimś czasie pokazać kuratorowaną przez siebie wystawę, przeforsować autorski program teatralny, zarekomendować dyrektorowi spektakl taneczny, który warto pokazać. Wynagrodzeniem z pracy w kulturze będzie więc satysfakcja. Z jednej strony satysfakcja z bycia w konkretnym miejscu w strukturze społecznej. Z drugiej – satysfakcja z dobrze wykonanej pracy. Ale jak zmierzyć efekt swojej pracy w kulturze?

6.

Działalność kulturalna na wielu poziomach podobna jest do innych rodzajów usług. Instytucje kulturalne prowadzone przez swoich organizatorów zobowiązują się do realizacji określonej liczby wydarzeń dla określonej liczby odbiorców, mieszcząc się w dostępnym budżecie i osiągając zaplanowane przychody. Wysokość przychodów nie będzie priorytetem w ocenie działalności instytucji, niemniej bardzo często to właśnie od niej zależy ostateczny kształt programu. W kulturze nie liczy się efekt ilościowy. Nie chodzi o to, by jak najniższym kosztem i w jak najszybszym czasie wytworzyć jak najwięcej usług. Pracownik instytucji nie pracuje na akord.

Hanna Trzeciak w *Ekonomice teatru* dzieli rezultaty działalności artystycznej na dwa rodzaje: ilościowe (pośrednie, mierzalne liczbą premier, przedstawień oraz widzów – realnych i potencjalnych) oraz jakościowe (bezpośrednie, które przeważają w ocenie) (2011, s. 117-119). Te drugie nie podlegają miernikom, zależą od subiektywnej oceny odbiorców (lub jak określa ich Trzeciak – konsumentów) (s. 119). Badaczka podejmuje próbę

dookreślenia sposobów oceny osiągnięcia rezultatów jakościowych. W badaniu ich można uwzględnić udział spektaklu w festiwalach, zdobyte nagrody oraz uwzględnienie w rankingu „Teatru" *Najlepszy, najlepsza, najlepsi*. Wszystkie te aspekty biorą pod uwagę ocenę recenzentów, krytyków czy kuratorów – przedstawicieli środowiska, uczestników wydarzeń. Jeśli jakościowa ocena działalności artystycznej przeprowadzana jest na podstawie opinii odbiorców, można uznać, że nadrzędnym zadaniem instytucji jest produkcja wydarzeń, które będą satysfakcjonować, poruszać, dotykać odbiorców. Produkując wydarzenia, instytucja produkuje emocje ich uczestników.

Przy tak określonym zadaniu instytucji zmienia się również zadanie pracownika kultury, dla którego to nie liczba zrealizowanych wydarzeń (wystaw, spektakli, warsztatów edukacyjnych) będzie istotna przy ocenie zadowolenia z pracy. Ważny jest rezultat końcowy. Jak pisze Trzeciak: „O jakości usługi decyduje poziom satysfakcji odbiorcy, a ten zależy od indywidualnych preferencji" (s. 120). Specyfika pracy w kulturze wymaga od pracowników ciągłej kalkulacji emocji uczestników wydarzeń. To od satysfakcji widzów, pozytywnych recenzji krytyków, wreszcie medialnej rozpoznawalności produkcji zależy, czy można uznać wykonaną pracę za wartościową. Oznacza to, że satysfakcja z pracy w instytucji kultury będzie nieustannie zależna od satysfakcji uczestników wydarzeń. Pracownicy kultury tkwią w emocjonalnym potrzasku.

7.

W pracy w kulturze, w której emocje są produktem, walutą oraz miernikiem osiągniętych celów, przyjmuje się niestandardowe metody zarządzania. Zarówno zarządzania pracownikami z poziomu menedżerskiego, jak i

zarządzania przez pracownika własnym czasem i obowiązkami.

Model psychologiczny rozwija się w teoriach zarządzania od dawna. W wielu branżach kluczowe dla wypracowania tego rodzaju metod było osiągnięcie przez przedsiębiorstwo wzrostu efektywności załogi. Związanie pracownika z firmą oraz podniesienie poziomu jego zaangażowania w pracę doprowadzi do lepszych wyników organizacji. Ryszard Stocki, po przeprowadzeniu serii badań przedsiębiorstw, zauważył istotną zależność między „(1) pozytywnymi emocjami dotyczącymi przedsiębiorstwa i poszczególnych elementów zarządzania, (2) gotowością pracowników do wzięcia współodpowiedzialności za działanie firmy i (3) uznaniem znaczenia systemów zarządzania a naiwnymi (prywatnymi) teoriami firmy" (2013, s. 93). Prywatne teorie przedsiębiorstw to modele zarządzania przypisywane do zarządzania ekonomicznego, traktujące pracowników jako zasób, którego głównym zadaniem jest generowanie zysków przedsiębiorstwa (najważniejszy cel istnienia organizacji). Próba przeniesienia nacisku na aspekt zarządzania emocjami oraz zaangażowanie pracowników doprowadziły do wykształcenia się podejścia humanistycznego. Najważniejszą różnicą między podejściem humanistycznym i ekonomicznym jest perspektywa, z której rozpatrywane są zagadnienia zarządzania organizacją. Dla humanistów w centrum zainteresowania stoi człowiek, jednostka, która jest uwikłana w schemat organizacji. Badacze pracujący w ramach perspektywy humanistycznej wykorzystują paradygmaty, których głównym założeniem jest subiektywizm oraz zmienność rzeczywistości. Każdy pracownik i pracowniczka mają prawo do indywidualnego podejścia do organizacji i każdy głos powinien być istotny z punktu widzenia zarządzania instytucją. Organizacja w tej perspektywie będzie traktowana jako forma życia społecznego, która może wpływać na poszczególne jednostki i kształtować ich tożsamość (Pawelska-Skrzypek, Lenartowicz,

2013, s. 50).

Zarządzanie organizacją zgodnie z myślą humanistyczną wymagało rozwinięcia wiedzy o pracownikach. W latach sześćdziesiątych Douglas McGregor przeprowadził w MIT Sloan School of Management badania, na podstawie których stworzył dwie teorie pracy i oznaczył jako X i Y (Stocki, 2013, s. 187-188; Majewska-Opiełka, 1998, s. 141-142; Światowski, Pałka). Wskazują one na podejście ludzi do pracy, a w zasadzie na wyobrażenie o tym, w jaki sposób ludzie traktują swoją pracę. Dwa opozycyjne modele stanowią schemat badawczy, który pozwala opisać metody zarządcze stosowane przez menedżerów w celu osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Teoria X opisuje pracownika jako osobę, która nie lubi pracy i będzie starała się jej unikać. Menedżer stosujący się do założeń tej teorii będzie stale kontrolował pracowników, nie wierząc w ich samodzielne dążenie do określonych celów organizacji. Podstawowym założeniem teorii X będzie, że pracownicy są leniwi i mało ambitni. Ich jedynym motywatorem będzie wynagrodzenie, a zarządzanie powinno opierać się na systemie kar, przede wszystkim finansowych.

Lustrzanym odbiciem tej koncepcji jest teoria Y, w której pracownicy traktowani są jak partnerzy. Praca jest dla nich naturalną potrzebą, dlatego samodzielnie potrafią ją organizować. Pracownicy są kreatywni, zaangażowani, chętnie biorą na siebie odpowiedzialność. System zarządzania będzie opierał się więc na zaufaniu zespołowi, a zwiększenie swobody zatrudnionych osób powinno doprowadzić do zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa. Doprowadzi to również do zwiększenia zaangażowania pracowników, którzy będą mogli samodzielnie kierować konkretnymi procesami w firmie.

McGregor oparł swoją teorię na założeniach piramidy potrzeb Abrahama Maslowa. Bez osiągnięcia potrzeb niższego rzędu (fizjologicznych, bezpieczeństwa) nie można mówić o potrzebach wyższego rzędu (przynależności, szacunku, samorealizacji), na których opiera się teoria Y (Wasilczyk, Bosak). Przyglądając się pracy w kulturze, wysokościom płac i warunkom zatrudniania zarówno artystów, jak i osób zajmujących się produkcją, można zauważyć, jak teorie McGregora mieszają się ze sobą w tym sektorze. Z jednej strony praca w kulturze opiera się na ogromnym zaangażowaniu w życie i działalność organizacji. Jest to typowe dla branży kreatywnej, w której potencjał intelektualny oraz wrażliwość pracowników stanowi podstawę funkcjonowania instytucji. Bez osób, które potrafią stworzyć chwytliwe hasło reklamowe, zaprojektować garnitur, napisać ciekawy tekst do czasopisma organizacja nie będzie mieć produktów, które chce sprzedać. Instytucje zajmujące się kulturą komercyjnie mogą być rozpatrywane w perspektywie teorii X i Y, gdzie praca intelektualna traktowana jest jako zasób przedsiębiorstwa, a podejście zarządcze opiera się na różnych metodach motywacyjnych, wynikających z teorii McGregora. Jednak w obrębie kultury niekomercyjnej, instytucji nienastawionej na zysk, ale wypełniającej statutowe cele, dochodzimy do wykształcenia się trzeciej teorii pracy.

Z jednej strony pracownicy charakteryzują się wysokim zaangażowaniem w pracę. Często biorą na siebie odpowiedzialność, nawet jeśli nie są odpowiedzialni za konkretne zadanie czy za wizerunek instytucji. Są zżyci z projektami, które wykonują, i programami, które współtworzą. Bez względu na model zarządczy stosowany w instytucji, ich praca może być traktowana w ujęciu teorii Y. Przyglądając się jednak wysokościom zarobków w kulturze, można mieć wątpliwość, na ile podstawowe potrzeby pracowników kultury zostają zaspokojone.

Iwona Majewska-Opiełka, opisując teorie McGregora w kontekście piramidy potrzeb, pisze: „Maslow uważał, że jeśli człowiek wzniesie się choćby raz na poziom samorealizacji i zaspokojenia wyższych potrzeb, to niższe potrzeby są mniej istotne” (1998, s. 139). Potwierdzeniem jest wdrożenie teorii Y w fabryce Procter & Gamble Augusta w stanie Georgia (Hindle, 2012; Bolman, Deal, 2013, s. 113). Kierownictwo firmy poprosiło McGregora o wprowadzenie systemu zarządczego, który zmaksymalizuje wydajność fabryki przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów. Augusta opierała się na modelu otwartym, w którym rozwinięto metody komunikacji, a pracownicy funkcjonowali w strukturze niehierarchicznej, bez przypisanych stanowisk. Zespoły samodzielnie podejmowały decyzje, zwiększając poziom zaangażowania i odpowiedzialności poszczególnych członków załogi. Pracownicy współdecydowali o kształcie firmy (a przynajmniej pracodawca wytworzył w nich takie przekonanie), dlatego bardziej związali się z organizacją, a to z kolei doprowadziło do lepszych wyników produkcji.

Podobny mechanizm funkcjonuje w kulturze. Pracownicy współtworzą projekty – zarówno od strony technicznej, jak i artystycznej. Są w nie mocno zaangażowani, a co za tym idzie związują się z organizacją. Zaspokojone są więc ich potrzeby samorealizacji i przynależności. Pensja nie jest najważniejszą kwestią, co chętnie wykorzystują pracodawcy. Pozycja w mikrobańce własnej instytucji, konkretnej sceny, wąskiej grupy współpracujących artystów staje się czynnikiem wynagradzania pracowników. „Premia słowna – zero złotych”.

Narzędzia motywacji pracowników badał Frederick Herzberg (Majewska-Opiełka, 1998, s. 140; Rychlak, Stawarz). Przyglądał się grupie księgowych i inżynierów, próbując zrozumieć, co będzie wpływało na ich ocenę własnej pracy. Pod wpływem obserwacji Herzberg wyszczególnił dwie grupy

czynników – motywujące i higieny. Do pierwszej grupy, nazywanej motywatorami lub satysfaktorami, Herzberg zalicza elementy związane z treścią pracy. Są to czynniki zewnętrzne, których obecność może pozytywnie wpłynąć na pracowników i zwiększyć ich zadowolenie. Można do nich zaliczyć uznanie zespołu i pracodawcy, zdobywanie dodatkowych umiejętności i wiedzy przez pracownika, awans (wyższe stanowisko) i rozwój osobisty. Motywatorem będzie również praca sama w sobie, która przynosi satysfakcję i zadowolenie pracownikowi. Brak satysfaktorów nie zmniejsza zadowolenia pracowników, ale ich obecność motywuje do coraz lepszego wykonywania obowiązków. Drugą grupą będą czynniki higieny, czyli czynniki wewnętrzne, związane z kontekstem pracy. Herzberg zalicza do nich ogólne warunki pracy, stosunki między pracownikami, politykę organizacji, poczucie bezpieczeństwa oraz wynagrodzenie. Sama ich obecność nie będzie motywować pracowników, ale brak czynników higieny doprowadzi do ich niezadowolenia.

8.

Przyglądając się zestawieniu Herzberga, można zauważyć, że w pracy w kulturze motywatory są dużo istotniejsze niż czynniki higieny. Czynniki wewnętrzne są zapewniane na poziomie podstawowym, choć ich obecność będzie odgrywała istotną rolę w pracy w instytucji. Pracownicy etatowi, świadomi zagrożeń wynikających z pracy na umowy cywilnoprawne (brak ubezpieczenia i stałego przychodu, a co za tym idzie brak poczucia bezpieczeństwa[12]), czyli w warunkach, w jakich pracują pracownicy zewnętrzni – w tym większość artystów – w większym stopniu docenią stabilizację wynikającą z formy stałego zatrudnienia. Jest to jeden z czynników, dla których łatwiej jest im zaakceptować brak innych czynników wewnętrznych – szczególnie w zakresie wynagrodzenia. Wspomniany raport

Pełna kultura – puste konta wykazuje, jak niedofinansowana jest kadra kultury. Z drugiej strony instytucje rozbudowują motywatory. Ich istnienie opiera się na sprecyzowanej misji i strategii, które budują tożsamość organizacji. Dzięki nim pracownicy nie tylko mogą zrozumieć cel swoich działań, ale również swoje miejsce w „ciele społecznym instytucji".

Ustanowienie satysfaktorów głównymi czynnikami w systemie motywacyjnym umożliwia instytucjom kultury zbudowanie silnych zespołów produkcyjnych, które będą mogły pracować również w niekorzystnych warunkach wewnętrznych. Jeśli misją instytucji jest pokazywanie spektakli na najwyższym poziomie i zmiana polskiej sceny teatralnej, łatwiej jest zaakceptować fakt, że reżyser za kilkumiesięczne przygotowanie spektaklu otrzymuje honorarium przekraczające wysokość rocznej pensji pracowników. Wytworzenie górnolotnej narracji o produkowanych usługach powoduje, że pracownicy łatwiej zgadzają się na dysproporcje w zarobkach i nierówne traktowanie. Nie jest przecież tajemnicą, że zespół administracyjno-techniczny i zespół artystyczny instytucji nierzadko są wrogimi bytami.

Wykorzystanie w procesie zarządzania motywacji zespołu tłumaczy, dlaczego frustracja nie jest afektem dominującym wśród pracowników instytucji kultury. Frustracja rodzi się w wyniku niemożności realizacji konkretnego celu. Pytanie brzmi: jaki cel zostaje ustawiony przed pracownikami kultury? I w jaki sposób można tym ustawieniem manipulować? Powyższe analizy pokazują, że w instytucji kultury cel ekonomiczny nie będzie pierwszorzędny. Pracownicy nie otrzymują wynagrodzenia proporcjonalnego do wynagrodzeń zespołu artystycznego, ale też nie mają narzędzi, żeby kiedykolwiek je osiągnąć. Nie mają również jasnej i rozbudowanej ścieżki kariery ani możliwości awansu w hierarchii organizacyjnej, która mogłaby stać się dla nich istotna w rozwoju zawodowym. Osiągnięcie tego rodzaju ścieżki rozwoju

jest trudne w instytucjach kultury, które nie działają według modeli korporacyjnych. Aby to zmienić, należałoby najpewniej wykształcić zupełnie nowe struktury organizacji instytucji.

Celem pracowników kultury, który zostaje osiągnięty, a przez może przytłumić i przekierunkować uczucie frustracji, jest cel uznaniowy – satysfakcja z wykonywanej pracy. Satysfakcja wyłania się na wielu poziomach pracy w instytucji kultury. W kontakcie z zespołem, który docenia jakość naszej pracy. W uznaniu przez widzów produkowanego działania za wartościowe, dostrzeżeniu go wśród innych realizacji. W samoocenie i zadowoleniu z realizacji projektów, które sprawiają nam radość. Satysfakcji szukamy w relacjach z innymi, pracujemy, żeby wytwarzać satysfakcję widowni, satysfakcja staje się równorzędnym z pieniężnym wynagrodzeniem za naszą pracę. Jednocześnie jest uczuciem zastępczym, tłumiącym frustrację, niepozwalającym jej zaistnieć. Uznanie za dobrego koordynatora, kuratora, pracownika programowego nadal będzie przebiegało w ramach zniekształconej reprezentacji tej grupy, zakładającej jej niekreatywny, biurowy i odtwórczy charakter. Właśnie dlatego nie doprowadzi do redystrybucji dóbr ekonomicznych czy uznania w ogólnej strukturze środowiskowej. Dopiero zmiana postrzegania pracowników programowych może być pierwszym krokiem do strukturalnych zmian w dystrybucji finansów w kulturze.

Piszę ten tekst z perspektywy pracowniczki programowej. Od pięciu lat pracuję w Cricotece – Ośrodku Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora, która jest publiczną instytucją kultury podlegającą marszałkowi województwa małopolskiego[13]. Nie jest to teatr, a instytucja o charakterze wystawienniczo-performatywnym, jednak kwestie zarządzania emocjami są w niej podobne jak w teatrach. Moje stanowisko pracy zostało określone jako specjalistka ds.

wydarzeń i obejmuje zadania koordynatorskie, kuratorskie i producenckie. Z wykształcenia jestem menedżerką kultury i teatrolożką. Rocznie koordynuję realizację kilkudziesięciu wydarzeń, współpracując bezpośrednio z zespołami artystów z Polski i zagranicy. Moja praca polega na współdecydowaniu o kształcie programu performatywnego w instytucji, współpracy z zewnętrznymi kuratorami, kontakcie z zapraszanymi artystami, ustalaniu harmonogramu prób, spektakli, koordynacji procesu logistycznego oraz produkcji wydarzeń we współpracy z działami techniki i sceny. Jestem jedną z wielu, którzy pracują do późnych godzin wieczornych, również w weekendy. Tak samo jak moi koledzy i koleżanki, koordynuję budżety, które w skali roku wynoszą kilkaset tysięcy złotych. Pracuję na umowę o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy. Miesięcznie zarabiam około 2800 zł netto, co jest przeciętną stawką w porównaniu z zarobkami zajmujących analogiczne stanowiska pracowników instytucji kultury w większych miastach. Pracowałam z artystami, którzy jednorazowo otrzymywali wynagrodzenie kilkukrotnie przekraczające moją miesięczną pensję. Analizując raporty zarobków w kulturze i rozmawiając z pracownikami teatrów i działów performatywnych instytucji kultury, obserwuję, jak kwestie wynagrodzenia i możliwości rozwoju w pracy stają się przedmiotem gry emocjami. Mimo że nie prowadziłam badań, które mogłyby poszerzyć omawiany temat, doprecyzować, w jaki sposób wszechobecne poczucie frustracji zostaje zwalczone (lub jedynie okiełznane) przez pracowników, piszę ten tekst, bo właśnie teraz jest czas na rozpoczęcie tej dyskusji. Kwestia redystrybucji w obrębie kultury będzie tematem, z którym już wkrótce będą musiały zmierzyć się instytucje. Pandemia i zamrożenie instytucji spowodowały, że wielu przedstawicieli kultury doświadczyło załamania finansowego. Grupa pracowników, o której piszę w tym tekście, była w sytuacji uprzywilejowanej – miała zabezpieczenie finansowe, stałe przychody, ubezpieczenie. Kiedy

czerpała korzyści z pracy etatowej, freelancerzy mocno odczuli niestabilność swojej sytuacji. Przedstawiciele Instytutu Sztuk Performatywnych oraz Komuny Warszawa opublikowali wspólny tekst, w którym postulują zmianę systemu dystrybucji środków w kulturze. Jak piszą: „polskiego teatru w perspektywie najbliższych sezonów nie będzie już chyba stać na wygórowane stawki dla wąskiego grona kilkudziesięciu artystów. Trzeba w końcu powiedzieć, że pieniądze dla tych uprzywilejowanych nie biorą się znikąd; by były możliwe, inni muszą być opłacani źle lub bardzo źle" (*O bioróżnorodność w teatrze*, 2020). Autorki i autorzy tekstu zwracają uwagę przede wszystkim na konieczność zatrudniania artystów reprezentujących różnorodne praktyki performatywne oraz rozwój nowych form komunikacji z widownią.

Żeby ten postulat się ziścił, system musi zmienić się od podstaw. Którzy artyści są w sytuacji uprzywilejowanej? Którzy otrzymują realnie wyższe stawki od innych? Na jakie umowy są zatrudniani i przez jakie instytucje? Odpowiedzi na te pytania ściśle wiążą się z przekształceniem systemu finansowania instytucji.

Ponadto wprowadzenie postulowanych zmian jest możliwe tylko przy założeniu, że wyjdą one poza zespół artystyczny. Przekształcenie systemu musi objąć także pracowników programowych, działających w ramach umów o pracę. Konieczne jest spojrzenie na instytucję jako organizację, w której działalność artystyczna rozkłada się pomiędzy pracowników współtworzących działania społeczne, kreatywne, sięgające do pozaartystycznych aktywności teatru. Pozwoli to wzmocnić pozycję pracowników, a przede wszystkim zmienić kształt instytucji teatralnych, utworzyć silny i równouprawniony zespół, który może więcej.

Artykuł zostanie opublikowany w książce *Teatr brzydkich uczuć*, red. Monika Kwaśniewska, Katarzyna Waligóra, WUJ, Kraków, która ukaże się w 2021 roku.

Autor/ka

Izabela Zawadzka

Izabela Zawadzka (izabela.zawadzka@doctoral.uj.edu.pl) – menedżerka kultury, teatrolożka. Doktorantka w Katedrze Teatru i Dramatu Uniwersytetu Jagiellońskiego. Numer ORCID: 0000-0002-8425-0888.

Przypisy

1. Sytuacja aktorów i aktorek oraz tancerzy i tancerek, warunków ich zatrudniania oraz sytuacji ekonomicznej jest osobnym tematem rozważań. Dokładnie opisuje ją Monika Kwaśniewska (2015).
2. Opublikowano m.in. statut i strategię teatru, regulamin organizacyjny i zasady regulujące delegacje pracowników. Lista jest stale uzupełniana i dostępna pod adresem https://trwarszawa.pl/bip/zasady-funkcjonowania/ [dostęp: 8 II 2021].
3. Na mocy zarządzenia wysokość honorarium reżysera dużej produkcji na scenie ATM powinna wynosić 80 000 – 130 000 zł. Jarzyna za reżyserię *Innych ludzi* oraz przeniesienie praw autorskich otrzymał w sumie 95 000 zł. Wynagrodzenia scenografów powinny mieścić się w granicy 30 000 – 60 000 zł (przy scenografii *Innych ludzi* Jarzyna otrzymał 15 000 zł wraz z przeniesieniem praw autorskich). Za adaptację tekstu TR proponuje widełki 11 000 – 26 000 zł (Jarzyna otrzymał 20 000 zł) a za opracowanie wideo 4 500 – 20 000 zł (za przygotowanie teledysku Jarzyna otrzymał 5 000 zł).
4. Przeciętnie, ponieważ nie uwzględnione są tutaj dodatki do wynagrodzenia.
5. Kwoty można porównać z Zarządzeniem nr 01/20 dyrektorki TR Warszawa (2020).
6. Przyjmuję takie założenie, ze względu na ponad roczną przerwę między premierami Jarzyny w 2017 roku (luty 2017 *G.E.N.*, kwiecień 2017 *Iwona, księżniczka Burgunda*, grudzień 2017 *Dwa miecze*) a premierą *Innych ludzi* (15.03.2019). Bazując jedynie na umowach z reżyserem opublikowanych przez teatr, można wnioskować, że Jarzyna rozpoczął pracę nad spektaklem w 2018 roku, jednak trudno jest oszacować dokładną datę. Umowy na adaptację książki i scenografię zostały podpisane 7 stycznia 2019 roku, a umowa na reżyserię 10 stycznia 2019 roku, jednak na jej mocy Jarzyna miał oddać koncepcję inscenizacyjną już 11 stycznia, co pozwala zakładać, że w trakcie podpisywania umów reżyser miał przygotowany komplet materiałów do rozpoczęcia prób do spektaklu.
7. Zazwyczaj proces produkcji to trzy miesiące pracy z aktorami. Przez pozostały czas twórcy pracują indywidualnie, poza określonymi godzinami pracy, co umożliwia im podjęcie

równocześnie innej pracy.
8. Według badań przeprowadzonych przez Instytut Teatralny widzowie dużo częściej wybierają spektakl ze względu na aktorów, a nie reżyserów, co według mechanizmów ekonomicznych powinno wpływać na wyższe zarobki dla aktorów, przynoszących realne zyski instytucji (*Badanie publiczności teatrów w stolicy*, 2013).
9. Reprezentacja stała się szczególnie silna w spektaklach autoteatralnych, o czym pisała m.in. Joanna Krakowska (2016). Wyjątkiem od narracji artystów o artystach był spektakl *Kwestia techniki* Michała Buszewicza, który próbował wejść w struktury pozaartystycznego zespołu teatru. Omówienie sposobu reprezentacji maszynistów w spektaklu oraz ujawnienia (lub zatajenia) konfliktów wewnątrz struktury instytucji wymaga poszerzonej analizy, której nie podejmę się w tym tekście. Częściowo pisała o tym Zofia Smolarska (2016).
10. *Co to będzie?*, kuratorzy: duet Prekariat (Ania Batko, Kamil Kuitkowski), wystawa zbiorowa. Prezentowani prekariusze i prekariuszki: Michał Sroka, Ai Weiwei, Marcin Janusz, Sława Harasymowicz, Yael Bartana, Paulina Ołowska, Władysław Hasior, Karolina Spyrka, Andrzej Karoń, Druga Grupa, Jacek Maria Stokłosa, Małgorzata Markiewicz, Tadeusz Kantor, Slavs and Tatars, Triin Marts & Anna Pichura, Monika Drożyńska, Prekariat i inni.
11. Zapisy Porozumienia oraz skany podpisanych dokumentów opublikowano w artykule *Porozumienie w sprawie minimalnych wynagrodzeń dla artystów i artystek podpisane* w magazynie SZUM (2014).
12. Negatywne skutki braku stabilizacji edukatorów, animatorów kultury i artystów (przede wszystkim tych pracujących projektowo i pobierających nieporównywalnie niższe wynagrodzenie niż przedstawiony w tekście Grzegorz Jarzyna, jak np. aktorzy freelancerzy czy tancerze) widać szczególnie wyraźnie w obliczu pandemii SARS-CoV-2.
13. Pod koniec października 2020 roku, już po oddaniu tekstu, autorka artykułu złożyła wypowiedzenie z pracy w opisywanej instytucji [przyp. red.].

Bibliografia

Badanie publiczności teatrów w stolicy, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, 2013, https://issuu.com/instytut.teatralny/docs/badanie_publicznosci_teatrow_w_stolicy-raport [dostęp 29 III 2020].

Bolman, Lee G., Deal, Terrence E., *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, John Wiley & Sons, New Yersey 2013, s. 113.

Bójko, Martyna, *Z kim i na co zawiera umowy teatr?*, 4 IX 2018, https://siecobywatelska.pl/z-kim-i-na-co-zawiera-umowy-teatr/ [dostęp: 10 V 2020].

Centralny Rejestr Umów Teatru Powszechnego im. Zygmunta Hübnera, https://www.powszechny.com/bip/centralny-rejestr-umow.html [dostęp: 20 V 2020].

Co to będzie?, Informacje o wystawie dostępne on-line: https://www.facebook.com/events/177876113026926 [dostęp: 4 II 2020].

Fraser, Nancy, *Drogi feminizmu. Od kapitalizmu państwowego do neoliberalnego kryzysu*, tłum. A. Wesek, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2014.

Frustration, [w:] *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, red. V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford, VIII 2017, https://www.researchgate.net/publication/318299864_Frustration / [dostęp: 5 III 2020].

Hidle Tim, *The Economist Guide to Management Ideas and Gurus*, Profile Books Ltd, London 2012.

Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 11 II 2019 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2018 r., https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2018-roku,273,6.html [dostęp: 14 VI 2020].

Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 12 V 2020 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w pierwszym kwartale 2020 r., https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-pierwszym-kwartale-2020-roku,271,28.html [dostęp: 14 VI 2020].

Krajewski, Marek, Schmidt, Filip, *Wizualne niewidzialne. Sztuki wizualne w Polsce: stan, rola i znaczenie*, Warszawa 2017.

Krakowska, Joanna, *Auto-teatr w czasach post-prawdy*, „Dwutygodnik" 2016 nr 195, https://www.dwutygodnik.com/artykul/6756-auto-teatr-w-czasach-post-prawdy.html [dostęp: 29 III 2020].

Kwaśniewska, Monika, *Aktor w klinczu relacji folwarcznych*, „Polish Theatre Journal" 2015 nr 1, https://polishtheatrejournal.com/index.php/ptj/article/view/108/574 / [dostęp: 15 III 2020].

Majewska-Opiełka, Iwona, *Umysł lidera*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1998.

Muller, Edward N., *Aggressive Political Participation*, Princeton University Press, New Yersey 1979.

O bioróżnorodność w teatrze, „Dwutygodnik" 2020, https://www.dwutygodnik.com/artykul/8992-o-bioroznorodnosc-w-teatrze.html [dostęp: 21 VI 2020].

Ogłoszenie o zamiarze zawarcia umowy z dnia 8.11.2017, Biuletyn Informacji Publicznej Narodowego Starego Teatru w Krakowie, http://stary-teatr.bip-e.pl/nst/zamowienia-publiczne/7673,Ogloszenie-o-zamiarze-zawarcia-umowy.html / [dostęp: 14 VI 2020].

Porozumienie w sprawie minimalnych wynagrodzeń dla artystów i artystek podpisane, „Magazyn Szum", 18 II 2014,

https://magazynszum.pl/porozumienie-w-sprawie-minimalnych-wynagrodzen-dla-artystow-i-artystek-podpisane/ [dostęp: 29 III 2020].

Prawelska-Skrzypek, Grażyna, Lenartowicz, Marta, *Badanie organizacji i zarządzanie na gruncie humanistyki*, [w:] „Problemy zarządzania", 2013 vol. 11, nr 4 (44).

Raport *Pełna kultura – puste konta*, Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza, Warszawa 2019, http://www.ozzip.pl/dla-mediow/item/2555-publikacja-raportu-pelna-kultura-puste-konta [dostęp: 4 II 2020].

Rychlak, Marta, Stawarz, Małgorzata, *Dwuczynnikowa teoria Herzberga*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa_teoria_Herzberga [dostęp: 4 II 2020].

Smolarska, Zofia, *Zagubione w tłumaczeniu*, e-teatr.pl, 26 I 2016, http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/216294,druk.html [dostęp: 15 III 2020].

Stocki, Ryszard, *Diagnoza organizacji od A do Z*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

Światowski Robert, Pałka Monika, *Teoria X i Y*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_X_i_Y [dostęp: 4 II 2020].

Trzeciak, Hanna, *Ekonomika teatru*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2011.

Wasilczyk, Iwona, Bosak, Magdalena, *Piramida Maslowa*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Piramida_Maslowa [dostęp: 4 II 2020]

Zarządzenie nr 01/20 dyrektorki TR Warszawa z dn. 2.01.2020 r. w sprawie wprowadzenia polityki ustalania wynagrodzeń twórców / twórczyń pracujących przy produkcji spektakli i wydarzeń artystycznych w TR Warszawa, https://trwarszawa.pl/bip/zasady-funkcjonowania/ [dostęp: 8 II 2021].

Zasady współpracy twórczyń i twórców z Teatrem Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie, „Didaskalia" 2019 nr 153.

Źródło: *https://didaskalia.pl/artykul/sfrustrowani-poszukiwacze-satysfakcji*